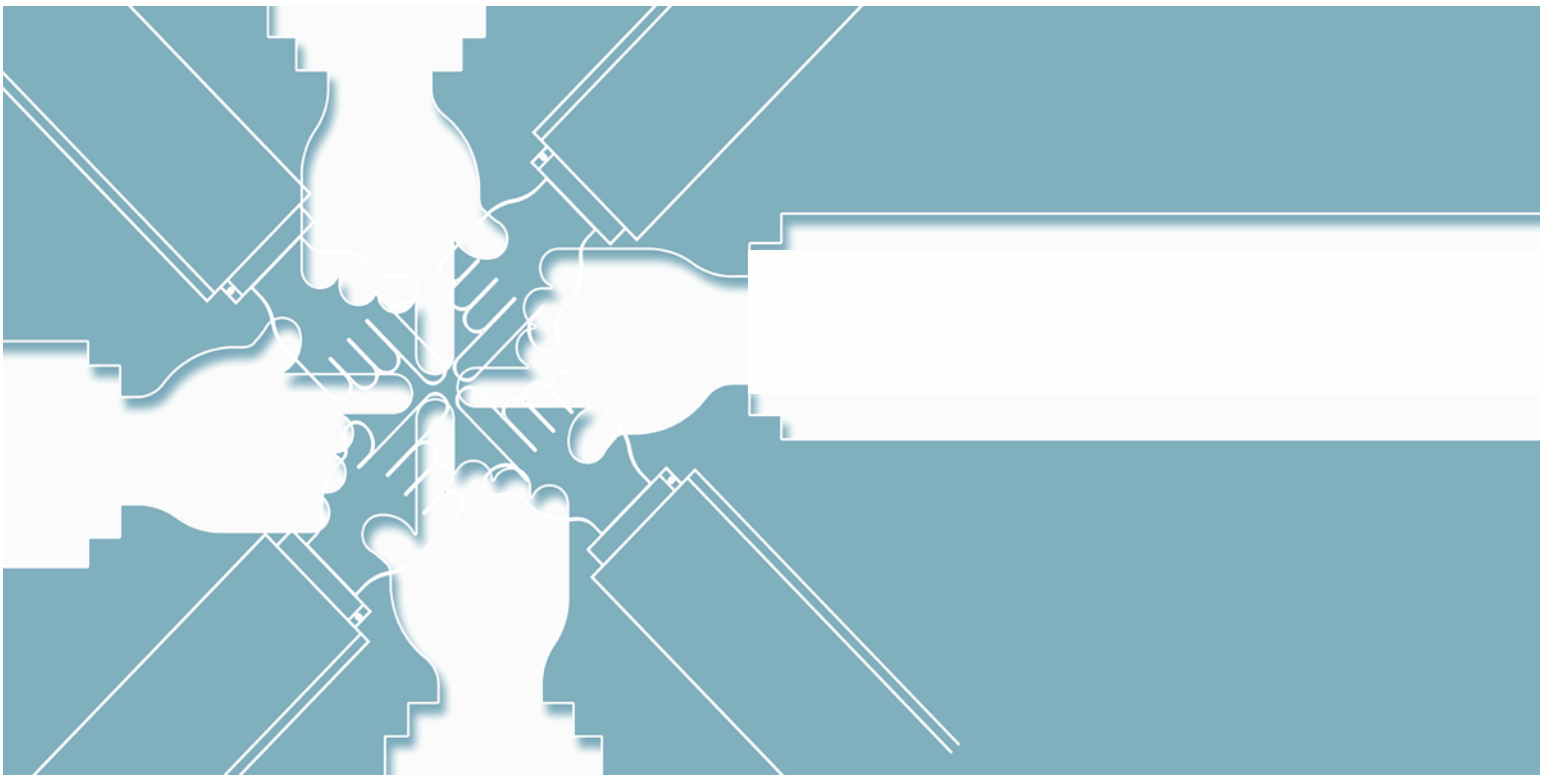


DYADISK LEDERSKAP-

Hvordan utvikle gode jobbreasjoner



Bacheloroppgave (BCR3102) ved Høyskolen Kristiania våren 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD

SAMMENDRAG

DEL 1: INTRODUKSJON	1
1.0 INNLEDNING OG BEGRUNNELSE.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING.....	2
1.2 AVGRENSNING.....	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	3
DEL 2: TEORIDEL	5
2.0 LMX-TEORI.....	5
2.1 STYRKER VED LMX-TEORIEN.....	6
2.2 SVAKHETER VED LMX-TEORIEN.....	6
2.3 LIFE CYCLE OF LEADERSHIP MAKING.....	7
2.4 STADIE 1: STRANGER.....	8
2.4.1 Aksept.....	9
2.4.2 Tillit.....	9
2.5 STADIE 2: ACQUAINTANCE.....	11
2.5.1 Kommunikasjon.....	12
2.5.2 Forpliktelse.....	13
2.6 STADIE 3: MATURITY.....	14
2.6.1 Lojalitet.....	15
2.6.2 Gjensidig avhengighet.....	15
DEL 3: KVALITATIV METODE	16
3.0 METODE.....	16
3.1 VALG AV METODE.....	16
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	17
3.3 DATAINNSAMLING.....	17
3.4 DYBDEINTERVJU.....	18
3.5 KRITERIER FOR UTVALG.....	19
3.6 UTVALG AV INTERVJUOBJEKTER.....	19
3.7 TIDSGRUNNLAG.....	20
3.8 TEORETISK GENERALISERING.....	20
3.9 ETIKK OG ANONYMITET.....	21
3.10 RELABILITET OG VALIDITET.....	21

DEL 4: ANALYSE & DRØFTING	23
4.0 FENOMENOLOGISK-HERMENEUTISK METODE.....	23
4.0.1 MODELL FOR METODE.....	24
4.1 TRINN 1: NAIV LESNING.....	24
4.2. TRINN 2: STRUKTURELL ANALYSE.....	25
4.2.1 Kategorisering.....	25
4.2.2 Koding og tematisering.....	32
4.3 UTVIKLING OVER TID.....	39
4.4 TRINN 3: DYBDEFORTOLKNING.....	39
4.4.1 Aksept.....	39
4.4.2 Tillit.....	41
4.4.3 Kommunikasjon.....	45
4.4.4 Forpliktelse.....	47
4.4.5 Lojalitet.....	50
4.4.6 Gjensidig avhengighet.....	51
DEL 4: KONKLUSJON	53
5.0 KONKLUSJON.....	53
5.1 ANBEFALING OG VIDERE FORSKNING.....	56
6.0 LITTERATURLISTE	57
6.1 KILDER	58
VEDLEGG	
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER.....	60
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDER.....	64
VEDLEGG 3: KODING.....	68
FIGURER	
FIGUR 1: LIFE CYCLE OF LEADERSHIP MAKING.....	3
FIGUR 2: EGEN VISUALISERING AV SUKSESSKRITERIER.....	8
FIGUR 3: EGEN VISUALISERING AV METODE.....	24

FORORD

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2017 og er en avsluttende oppgave av et treåring bachelorløp ved Høyskolen Kristiania, 2014-2017. Det har vært en lang og krevende prosess, men samtidig svært lærerik og spennende.

Etter tre år med HR- og personalledelse, og en rekke fag knyttet til ledelse, har vi fått en økt interesse for relasjonens påvirkning på lederskap. Etter flere diskusjoner rundt ulike typer lederstiler, bestemte vi oss for å fokusere på relasjon mellom leder og medarbeider. Vi har selv som medarbeidere erfart ulike relasjoner til ledere, og sett viktigheten av dette. Dette har motivert oss til å finne ut av hva som er avgjørende for å skape en god relasjon, nettopp fordi vi anser det som viktig for å yte sitt beste i jobben.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Mari Svendsen, som har vist stor entusiasme for oppgaven, og gitt oss god veiledning under hele prosessen. Hennes engasjement har bidratt til å øke vår motivasjon og våre ambisjoner for oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til de tre bedriftene som tok seg tid til å stille opp på intervju, selv i en hektisk hverdag i IT og mediebransjen. Uten deres tid og åpenhet ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. Samtidig ønsker vi benytte anledningen til å takke tidligere bachelorstudenter som har veiledet oss og eksemplifisert med sine bacheloroppgaver.

Gjennom tre år har vi samarbeidet i ulike fag, og vil derfor takke hverandre for det gode samarbeidet. Det føles godt å levere en oppgave alle tre kan si seg fornøyde med. Helt til slutt vil vi takke Høyskolen Kristiania for lærerike studieår.

Takk for oss, og god lesning!

SAMMENDRAG

Utgangspunktet for denne oppgaven er å kartlegge hva som skal til for å skape en god dyade mellom leder og medarbeider. På bakgrunn av dette utarbeidet vi følgende problemstilling: ”Hva skal til for å skape en god relasjon?”.

George B. Graen og Mary Uhl-Bien (1995) har videreutviklet LMX-teorien med en modell de kaller for ”Life Cycle Of Leadership Making”. I denne modellen vektlegger de ulike suksesskriterier som skal til for utvikling av en god dyade. Disse suksesskriteriene er tillit, aksept, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet. For å på best mulig måte kunne besvare problemstillingen har vi trukket ut disse suksesskriteriene og utviklet tre forskningsspørsmål:

- (1) ”Hvordan kan aksept og tillitt påvirke en dyade?”
- (2) ”Hvordan kan kommunikasjon og forpliktelse påvirke en dyade?”
- (3) ”Hvordan kan lojalitet og gjensidig avhengighet påvirke en dyade?”

Vi har i denne oppgaven brukt kvalitativ metode for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål, og har i den anledning intervjuet tre ledere og ni medarbeidere fra tre forskjellige IT-og mediebedrifter. Med denne metoden fikk vi innholdsrik informasjon om hvilke erfaringer og meninger respondentene hadde rundt temaet dyadisk lederskap.

Våre funn fra undersøkelsen indikerer at de overnevnte kriteriene både påvirker og kan skapes på ulike måter i en relasjon. For å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, vil vi konkludere med at det viktigste blir å være åpne med hverandre, og at lederne legger til rette for utvikling hos medarbeiderne. På den måten kan man påvirke og skape tillit og aksept. Frihet og egen styring blir også viktig for å skape og påvirke forpliktelse og lojalitet blant medarbeiderne. Gjensidig avhengighet skapes da medarbeidere og ledere er avhengig av hverandres kompetanse. Dette skaper en lavere grad av maktdistanse mellom leder og medarbeider fordi de er like avhengige av hverandre. Åpen og uformell kommunikasjon forsterker kvaliteten på relasjonen, ved at informasjonsdelingen flyter effektivt, og ved at man kan være ærlig med hverandre.

DEL 1: INTRODUKSJON

1.0 INNLEDNING OG BEGRUNNELSE

Ledere har gjennom alle tider i ulik grad vært nødt til å forholde seg til sine medarbeidere. I nyere tid, i løpet av de siste 30 årene, har fokuset på enkeltrelasjoner vokst (Yukl, 2013). Det er skapt større oppmerksomhet og entusiasme rundt begrepet dyadisk lederskap. Begrepet dyadisk lederskap omfavner relasjonen mellom leder og medarbeider, og er i følge Hans Risan (2012) grunnleggende for å lykkes som leder, uansett hvilken lederstil eller lederverktøy en ønsker å anvende. I en undersøkelse utført av YouGov, på vegne av Dale Carnegie Training (gjengitt i ledernytt, 2016), viser det seg at 6 av 10 nordmenn mener jobbrelasjonen til sin leder påvirker deres prestasjoner på jobb. De ansatte vil bli anerkjent og sett som personer, og føle seg av betydning for bedriften.

Ettersom at en god relasjon mellom leder og medarbeider er av stor betydning på arbeidsplassen, og påvirker deres prestasjoner, ønsker vi i denne oppgaven å se hvordan dette skapes.

Teoretikerne Graen og Uhl-Bien (1995) har utarbeidet teorien om relasjoner mellom leder og medarbeider, som først oppstod på 1970-tallet. Teorien av konseptet leder-medarbeider relasjon har gjennomgått mange stadier for utvikling og forbedring. Fra et fokus på forskjeller innenfor grupper, til et fokus på relasjoner uavhengig av grupper. Undersøkelsene av teorien har gitt mange unike og viktige spørsmål i forhold til tanker om lederskap. Det er fokuset på relasjoner uavhengig av grupper, som fanget vår interesse.

Vi har med dette tatt utgangspunkt i modellen ”Life Cycle Of Leadership Making” utviklet av Graen og Uhl-Bien (1995). Modellen beskriver hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider utvikler seg over tid, gjennom tre stadier. Ved disse tre beskrives ulike kriterier som skal til for å utvikle en dyade. Første stadiet betegnes som ”Stranger”, i dette stadiet beskrives kriteriene *aksept* og *tillit* som grunnleggende for en etablering av en relasjon. I det andre stadiet, kalt ”Acquaintance”, er kriteriene *kommunikasjon* og *forpliktelse* avgjørende. Skal relasjonen nå tredje stadiet, ”Maturity”, som betyr at relasjonen mellom leder og medarbeider er svært god, må kriteriene *lojalitet* og *gjensidig avhengighet* være oppnådd.

Søken i denne oppgaven vil dermed bli hvordan man skaper den gode relasjonen, på bakgrunn av kriteriene som er beskrevet i modellen. Videre vil vi se hvordan kriteriene beskrevet overfor påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider i praksis.

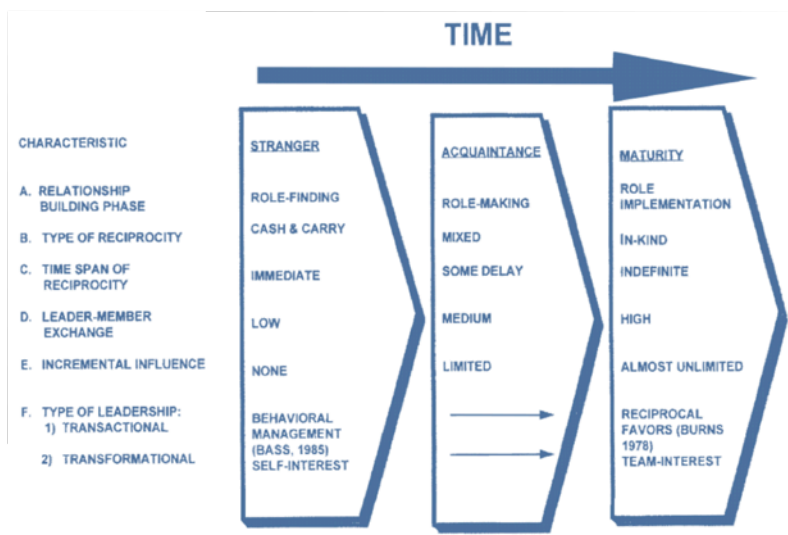
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING

Som nevnt vil vi ta utgangspunkt i kriteriene ved de ulike fasene i modellen til Graen og Uhl-Bien (1995). Deres modell beskriver hvilke kriterier som er viktig for å skape en god relasjon, og hvordan de gjør seg gjeldene i utviklingen av en dyade. Det var viktig for oss å utarbeide en god problemstilling da dette kan øke sannsynligheten for et godt prosjekt, og hjalp oss underveis i prosessen (Askheim og Grenness, 2008). På bakgrunn av tema har vi utviklet en problemstilling som er klar og testende, hvor hovedformålet er å se sammenhengen mellom teori og praksis. Problemstillingen vi har valgt er derfor følgende:

”Hva skal til for å skape en god dyade mellom leder og medarbeider?”

1.2 AVGRENSING

For å oppnå den ønskelige dybden i oppgaven, så vi det nødvendig å finne et rammeverk tidlig, da teorien om relasjonsledelse og dyader er omfattende. Ved å isolert gå i dybden på hvert av de seks suksesskriteriene tilhørende modellen, vil vi få en dypere forståelse av hva modellen innebærer. Vi ønsker dermed å identifisere hvilke faktorer som ligger bak hvert kriterie, og hvordan dette påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre blir det beskrevet av Graen og Uhl-Bien (1995) at disse kriteriene utvikler seg over tid. Vi vil med dette se om det er mulig å fange opp denne utviklingen hos informantene, men ser at det kan bli en utfordring. Nedenfor vil vi fremstille Graen og Uhl-Bien (1995) sin modell.



Figur 1.0: Graen og Uhl-Bien (1995) "Life Cycle Of Leadership Making"

På bakgrunn av modellen og avgrensningen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

"Hvordan kan aksept og tillit påvirke en dyade?"

"Hvordan kan kommunikasjon og forpliktelse påvirke en dyade?"

"Hvordan kan lojalitet og gjensidig avhengighet påvirke en dyade?"

1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING

DEL 1: INTRODUKSJON

Denne delens formål var å introdusere og presentere oppgavens bakgrunn, samt problemstilling med forskningsspørsmål. De tre forskningsspørsmålene satte klare rammer for oppgavens struktur. Det overordnede tema vil være dyadisk lederskap.

DEL 2: TEORIDEL

Denne delen vil ta for seg den teoretiske plattformen som ligger til grunn for oppgaven. Teoridelen vil presentere bakgrunn for LMX-teori, og Graen og Uhl-Bien (1995) sin modell "Life Cycle Of Leadership Making". Denne modellen tar for seg utvikling av en relasjon gjennom tre stadier; Stranger, Acquaintance og Maturity. Vi vil gi en kort innføring i disse stadiene og deres suksesskriterier; tillit, aksept, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og

gjensidig avhengighet. For å belyse suksesskriteriene har vi tatt utgangspunkt i annen litteratur, da Graen og Uhl-Bien (1995) ikke presenterer noe teori rundt disse. Denne delen vil hjelpe oss med å drøfte problemstillingen, og de forskningsspørsmål vi har lagt til grunn for dybdefortolkningen.

DEL 3: KVALITATIV METODE

I denne delen vil vi i hovedtrekk gi en begrunnelse for valg av den kvalitative metoden, valget av fenomenologisk forskningsdesign. Videre vil vi gå igjennom hvordan vi har innsamlet data gjennom dybdeintervju, og hva som var bakgrunnen for utvalget vårt.

DEL 4: ANALYSE OG DRØFTING

Ved bruk av fenomenologisk-hermeneutisk metode vil vi i denne delen gjøre en analyse og drøfting av datamaterialet som er innsamlet. Metoden er delt opp etter tre trinn; naiv lesing, strukturell analyse og dybdefortolkning. Ved den naive lesingen vil vi kunne danne oss et helhetsinntrykk av datamaterialet, for så å kunne strukturere dette i den strukturelle analysen. Den strukturelle analysen innebærer analyse av meningsbærende enheter, koding og tematisering. Til slutt vil vi drøfte de temaene som viser seg å være fremtredende, opp i mot den teoretiske delen. Denne delen er trinn tre, og kalles for dybdefortolkning.

DEL 5: KONKLUSJON

I denne delen vil vi på bakgrunn av dybdefortolkningen konkludere med hva som skal til for å skape en god dyade mellom leder og medarbeider. Videre vil vi kunne se hvordan de ulike suksesskriteriene; tillit, aksept, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet påvirker en dyade hos de bedriftene vi har undersøkt.

DEL 2: TEORIDEL

2.0 LMX TEORI

I de tidligere årene er det forsket på lederskap med et stort fokus på ledere. Lederne sine holdninger og handlinger er undersøkt i detalj, og medarbeidere har ofte blitt sett på som kun en økonomisk ressurs. Ledelsesteoriene har utviklet seg kontinuerlig, og på 90-tallet utviklet teoriene seg ytterligere ved å fokusere mer på relasjonen mellom leder og medarbeider. Røttene til LMX-teorien har bakgrunn i Bernard Bass sine teorier om transaksjon – og transformasjonsledelse. Disse ledelsesteoriene er varianter av verdibasert ledelse (Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, 2014). Transformasjonsledelse er den mest altomfattende tilnærmingen til ledelse og innebærer i følge Bass (1998, egen oversettelse) at; ”lederen beveger medarbeiderne utover selvinteresse gjennom idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn”. Dette hever medarbeiderens nivå av modenhet og idealer, i tillegg til å forbedre prestasjoner (Bass, 1998).

Transaksjonsledelse handler i hovedsak om at medarbeiderne bytter arbeidskraft mot belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2014). En transaksjon er preget av et sosialt bytteforhold og relasjonen mellom leder og medarbeider er derfor preget av instrumentalitet – dette kan forklares nærmere ved at relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener på det (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

LMX-teorien har vist seg å være den mest holdbare teorien blant teoriene i ledelsespsykologi. Dette fordi forhold på arbeidsplassen, relasjoner til medarbeidere og overordnet er en av de viktigste elementene i enhver organisasjon (Charlotte. R. Gerstner & David. V. Day, 1997). I Gerstner og Day`s (1997) Meta studie, fant de funn på at LMX påvirker utfall i jobbtilfredshet, oppgaveutførelse, organisasjon tilhørighet og ”turn-over”. LMX-teorien beskriver rollefordelingsprosessen mellom en leder og en medarbeider, og det forholdet de har som utvikler seg over tid. En god LMX-relasjon er positivt for ledere, ansatte, arbeidsenheten og organisasjonen som helhet (Gary Yukl, 2013).

2.1 STYRKER VED LMX TEORIEN

LMX-teorien beskriver spesifikk hvordan relasjoner utvikles, og hvordan noen gjør mer og får mer (Peter G. Northouse, 2016). Selv om fenomenet på den måten kan virke urettferdig, validerer LMX teorien opplevelsen av hvordan mennesker forholder seg til hverandre på innad i organisasjonen (Northouse, 2016). LMX-teorien er unik i den forstand at den er den eneste ledelsesteorien som bruker dyadeforholdet som et hovedbegrep og et midtpunkt i en ledelsesprosess. Sagt på en annen måte tar LMX teorien for seg det konkrete ved relasjonen mellom en leder og dens medarbeidere (Northouse, 2016). En annen styrke ved LMX-teorien er at den retter oppmerksomheten mot kommunikasjon og dens betydning i organisasjonen. Teorien viser til at effektiv kommunikasjon korrelerer med høy kvalitet på utvekslingen (Northouse, 2016). Graen og Uhl-biens (1995) forskning underbygger LMX-teoriens positive organisatoriske resultater, og deres forskning knytter blant annet ytelse, arbeidsglede, engasjement, prosessuell og retterferdig fordeling, karrierefremgang og innovasjon til viktige organisatoriske variabler. LMX-teorien kan derfor knyttes til reelle resultater, dette kan hjelpe senere forskning på området og vil kunne bekrefte eller avkrefte teori og dens praktiske verdi (Northouse, 2016).

2.2 SVAKHETER VED LMX-TEORIEN

En kritikk mot LMX-teorien og Graen og Uhl-Biens (1995) ”Life Cycle of Leadership Making” modell, er at den på en begrepsmessig måte er uklar, og det kan derfor være vanskelig å kjennetegne hva en god relasjon mellom leder og medarbeider er (Jacobsen og Thorsvik 2014). Uklare begreper kan gi økt sannsynlighet for at begrepsbruken i videre forskning av LMX-teorien varierer, slik at det kan skape usikkerhet når datamaterialet fortolkes (Jacobsen og Thorsvik 2014). Anand (gjengitt i Northouse, 2016) kritiserer LMX-teorien fordi de mener Gran og Uhl-Bien (1995) ikke tilstrekkelig har forklart de kontekstuelle faktorene som kan ha innvirkning på dyader. Siden LMX ofte studeres i isolasjon, har ikke effekten av potensielle dyade-variabler blitt utviklet. Et eksempel på dette kan være normer og regler utarbeidet på arbeidsplassen som kan påvirke leder-medarbeider-utvekslingen (Northouse, 2016).

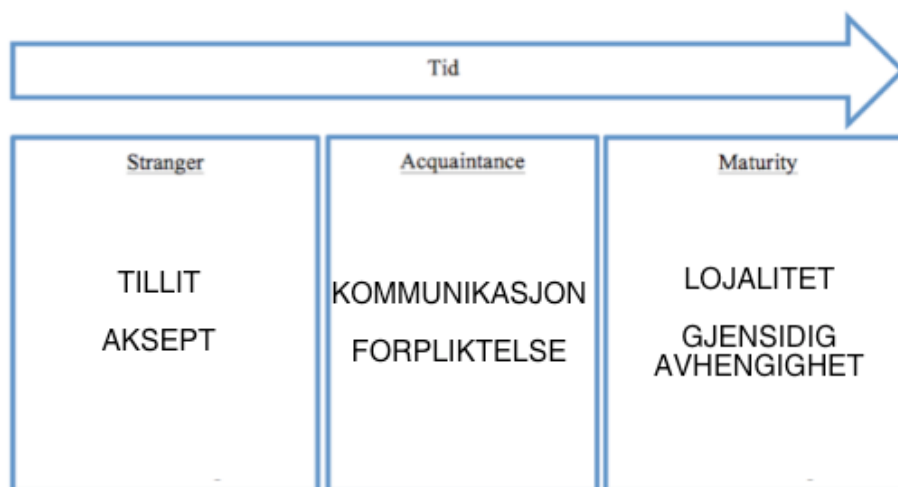
Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at LMX-teorien bør kritiseres for dens store begrensinger

fordi teorien ikke gir holdepunkter til å forklare utviklingen av gode relasjoner til medarbeiderne, annet enn at det kommer frem en fellesforståelse av fenomenet. Vi har selv sett at det er begrenset teori av de ulike kriteriene tilknyttet Graen og Uhl-Biens (1995) modell. Denne modellen belyser kun hvilke kriterier som skapes i de ulike stadiene, men ingenting om hvordan dette etableres i praksis.

Som Jacobsen og Thorsvik (2014) forklarer er det derfor behov for videre forskning på hvordan gode dyader mellom leder og medarbeider kan utvikles. Dette støttes også at Northouse (2016) som mener at LMX-teorien ikke er fullverdig utviklet. Denne manglende teorien for hvordan oppnå kriteriene i praksis, var hovedgrunnen til vår interesse for å undersøke dette nærmere. Vi har derfor valgt annen litteratur for å belyse hvordan kriteriene kan oppnås og påvirke en relasjon mellom leder og medarbeider. For å vise sammenhengen mellom stadier og kriterier, vil vi først gi en kort innføring i stadiene, deretter belyse kriteriene som tilhører stadiene.

2.3 LIFE CYCLE OF LEADERSHIP MAKING

En videreutvikling av LMX teorien har ført til et større fokus på hvordan ledere og medarbeidere kan påvirke lederskap. Teorien tilsier at en leder bør utvikle en god relasjon til alle sine medarbeidere, i stedet for kun å utvikle dyaden hos noen få. Det vil effektivisere lederskapet, og generere positivt i forhold til organisasjonens mål og lederens egen karriere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen og Uhl-Bien (1995) introduserte med dette modellen ”Life Cycle Of Leadership Making”. Denne modellen viser utviklingen av en relasjon mellom leder og medarbeider gjennom tre stadier. Modellens tre stadier har ulike suksesskriterier som er avgjørende for utviklingens fremgang. Modellen beskriver første fase som ”Stranger”-fasen, hvor kriteriene aksept og tillitt bør etableres. I den andre fasen, kalt ”Acquaintance”, vil kriteriene informasjonsdeling og forpliktelse være avgjørende. Skal relasjonen nå tredje stadie, ”Maturity”, må kriteriene lojalitet og støtte være etablert i følge modellen. Disse stadiene, og deres betydning, vil vi komme nærmere tilbake til i punkt 2.6.



Figur 2.0: Egen visualisering av suksesskriteriene tilhørende modellen konstruert av Graen og Uhl-Bien (1995).

2.4 STADIE 1: STRANGER

Det første stadiet i Graen og Uhl-Bien (1995) sin modell forklarer at relasjonen starter med et ”stanger”-stadiet, hvor individene først møtes som fremmede i deres organisatoriske roller. I dette stadiet er interaksjonen mellom partene ofte formell, og det gjøres lite arbeid utover det man må. Lederne gir medarbeiderne kun det de trenger for å prestere, og medarbeiderne gjør det de er satt til å gjøre ut i fra deres stillingsbeskrivelse. Påvirkning på dette stadiet skjer kun ovenfra og ned, og relasjonen kjennetegnes ved partenes formelle rolle. For opparbeide en god relasjon fra og med dette stadiet må først og fremst aksept for hverandre etableres (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Videre er tillit mellom leder og medarbeider i følge Graen og Uhl-Bien (1995) lav i første stadiet, men økes gradvis over tid, når relasjonen utvikles og man beveger seg til andre og tredje fase i modellen. Tillit er derfor en viktig del i alle tre fasene i Graen og Uhl-Biens modell (1995). Vi har derfor lagt til tillit som et kriterie gjeldene i alle tre fasene, og vil gi en innføring av begrepet ved bruk av annen litteratur. Ved dette stadiet påpeker dermed Graen og Uhl-Bien (1995) *aksept og tillit* som viktig for relasjonens utvikling.

2.4.1 AKSEPT

Graen og Uhl-Bien (1995) mener at aksept må etableres mellom leder og medarbeider for å kunne utvikle en relasjon. Dette samsvarer med Jan Spurkeland (2012) sin teori som tilsier at faktorene aksept og tillit bør være gjensidig avhengig av hverandre ved etablering av en god relasjon mellom leder og medarbeider. Aksept og anerkjennelse er grunnleggende menneskelige behov, derfor forklarer Spurkeland (2012) at dette må være på plass for å kunne etablere tillit og aksept mellom leder og medarbeider.

Videre beskriver Spurkeland (2012) viktigheten av å kjenne medarbeiderne sine, som leder. Usikkerheten til medarbeiderne i forhold til å føle seg akseptert, kan føre til at de stiller seg selv spørsmål som ”hvordan anser min leder meg som person? Og vet min leder hva som motiverer meg?”. Medarbeiderne søker dermed etter aksept og tilbakemelding fra sin leder, i forhold til deres kompetanse, følelser og behov. Å gi aksept bør dermed i følge Spurkeland (2012) ligge til grunne for starten av en hver relasjon.

Det eksisterer mange definisjoner av begrepet aksept. En måte å definere det på er ved å beskrive at det handler om ”å ta eller motta et tilbud”, videre kan det handle om å akseptere andre som personer (Dictionary 2017, egen oversettelse). Dette innebærer at medarbeideren bør benytte en et hvert tilbud for ”aksept” for å forbedre relasjonen til sin leder. I en jobbsituasjon kan aksept være at medarbeidere aksepterer beslutninger tatt av ledelsen, eller det kan være å respektere synspunkt som er forskjellig fra ens eget. Det finnes mange former for aksept. Å oppmuntre medarbeidere til å akseptere hverandre for sine forskjeller kan fremme samarbeid, og et godt arbeidsmiljø i en organisasjon (Spurkeland 2012).

2.4.2 TILLIT

Tillit blir ofte beskrevet som en avgjørende faktor for gode relasjoner (Spurkeland, 2012). Spurkeland (2012) mener at ledere er hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen dersom de ikke har tillit fra sine medarbeidere. Dette fordi tillit i stor grad regulerer medarbeidernes motivasjon og produktivitet i jobben. Spurkeland (2012) definerer tillit som; ”en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon”. Med det mener han

tillit er individets egne opplevelse. Tillit i en relasjon mellom leder og medarbeider er ikke alltid gjensidig, derfor kan ikke tillitten oppleves som god før begge parter opplever det samme (Spurkeland 2012).

Rudi Kirkhaug (2015) vil beskrive at tillit i korte trekk er å stole på en annen person. En leder må for eksempel stole på at medarbeiderne utfører arbeidet på en god måte. Motsatt må medarbeiderne stole på at lederen, og organisasjonen, ivaretar deres interesser slik at de kan føle seg trygge i jobben (Kirkhaug, 2015). Tillit i en relasjon er like viktig for en leder, som for en medarbeider. Dersom tillit ikke eksisterer gjensidig, kan forholdet mellom en leder og medarbeider bli mistenksomt og anstrengt, noe som kan gå utover arbeidsmiljø, motivasjon, effektivitet, kreativitet og utvikling (Kirkhaug, 2015). Tillit er altså med på å skape gode relasjoner, og gode relasjoner er med på å skape effektive og konkurransedyktige bedrifter.

Paul L. Schindler og Cher C. Thomas (1993) deler begrepet tillit opp i fem ulike dimensjoner (gjengitt i Spurkeland 2012):

Integritet: Samsvar mellom tale og handling

Kompetanse: Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap

Konsistens: Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens

Lojalitet: Villighet til å stille opp for en annen person og støtte denne

Åpenhet: Ærlighet og sannhetstro opptreden.

I tillegg til disse dimensjonene mener Spurkeland (2012) at moral er en avgjørende faktor for lederens opparbeidelse av tillit. Han hevder at dimensjonene vil være et godt utgangspunkt for at lederne systematisk kan bygge tillit gjennom egen atferd og trening.

Spurkeland (2012) mener moral er viktig i en leder-medarbeider-relasjon. Man vil som medarbeider merke om man er akseptert, verdsatt og respektert av lederen. Hvis lederen opplever manglende tillit og aksept blant medarbeiderne, vil denne følelsen mest sannsynlig gi klare føringer for ledernes atferd, samt vilje og evne til å utøve ledelse (Spurkeland, 2012). Lederen bør derfor være bevisst sin kraft ovenfor andre, og samtidig vise interesse for medarbeiderne som

menneske og individ. Det er viktig å være bevist på at tillit alltid er i bevegelse, og at det må vedlikeholdes for å være tilstede (Spurkeland, 2012).

Det er flere måter man kan bygge og vedlikeholde tillit på (Spurkeland, 2012). Eksempelvis kan ledere som viser medarbeiderne tillit, automatisk få tillit tilbake. Ledere kan for eksempel vise tillit ved å delegere, og gi frihet i jobbutførelsen. Ledere som unngår unødvendig og uanmeldt kontroll kan skape et sterkere tillitsbånd til medarbeiderne, fordi medarbeiderne da vil kunne føle seg betrodd og kompetente (Spurkeland, 2012). Å stole på mennesker er en vilje- og treningssak forklarer Spurkeland (2012). Ledere som klarer å være lærere og utviklere knytter oftere et tillitsbånd til medarbeidere, en slikt bånd kan vare livet ut (Spurkeland, 2012).

2.5 STADIE 2: ACQUAINTANCE

I det andre stadiet i Graen og Uhl-Biens (1995) modell begynner utviklingen av relasjonen mellom leder og medarbeider å utarte seg mot karriere orientert sosialisering (gjengitt i Northouse, 2016). Det er i dette stadiet leder og medarbeider begynner å dele både privat – og jobbrelatert informasjon med hverandre (Graen og Uhl-Bien, 1995). Dette er et teststadiet for både leder og medarbeider, for å se om medarbeider er interessert i å innta nye roller og ansvar, og om leder er villig til å gi medarbeideren nye utfordringer (Graen og Uhl-Bien, 1995). I løpet av denne tiden, skifter dyaden fra å være interaksjoner styrt av stillingsbeskrivelser og definerte roller, til å bevege seg mot nye måter å forholde seg til hverandre på (Graen og Uhl-Bien, 1995). Kvaliteten på relasjonen har økt til middels, og dyaden begynner å utvikle større grad av tillitt og aksept (Northouse, 2016). Utviklingen i dette stadiet fører til at leder og medarbeider fokuserer mindre på egne interesser, men mer på dyaden og dens formål (Northouse, 2016). På bakgrunn av dette har Graen og Uhl-Bien (1995) lagt vekt på kriteriene *kommunikasjon* og *forpliktelse* i andre stadiet som essensielt for relasjonen mellom leder og medarbeider.

2.5.1 KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon kan defineres som; ”overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann, 2009). Forenklet, kan kommunikasjon beskrives som videreformidling av en type informasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kommunikasjon er et viktig begrep, og vi trenger informasjon til å kunne ta beslutninger og videreformidle disse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). I tillegg styrker og styrer kommunikasjon våre emosjoner som igjen kan påvirke menneskers jobbprestasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Måten vi kommuniserer på i en organisasjon har forandret seg drastisk de siste årene. I dagens samfunn brukes det ulike kanaler og forum for å dele informasjon og det finnes utallige måter å kommunisere på (Bente Erlie, 2015).

Erlie (2015) forklarer at en åpen og ærlig kommunikasjon i virksomheter kan være med på å bygge tillitt og et godt kommunikasjonsklima mellom leder og medarbeider. I tillegg forklarer hun at jobbhverdagen til medarbeidere består av både følelse – og fakta kommunikasjon (Erlie, 2015). Fakta kommunikasjon, mener Erlie (2015) er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. En slik form for kommunikasjon kan være; hvem skal svare på bestemte spørsmål, hvilke data som skal rapporteres, eller hvordan denne oppgaven skal utføres (Erlie, 2015). Følelse kommunikasjon, er kommunikasjon mellom to parter på et mer personlige plan (Erlie, 2015). Det er her utvekslingen mellom leder og medarbeider økes, og deres personlige forhold utvikles (Erlie, 2015). Det å ha et godt mellommenneskelig forhold til sin leder kan øke sjansene for økt jobbprestasjon og skape trivsel i hverdagen blant medarbeiderne (Erlie 2015).

Graen og Uhl-Bien (1995) nevner informasjonsdeling som en viktig faktor i andre stadiet. Informasjonsdeling er et nøkkelbegrep brukt i sammenheng med teamarbeid og i bedrifter generelt, og det er et viktig forløp til beslutningstaking gjennom positive gruppeprosesser (Stuart J. Bunderson og Kathleen M. Sutcliffe, 2002). I følge Bunderson og Sutcliffe (2002) vil høy kompetanse blant medarbeidere minske sannsynligheten for å gjenta allerede delt informasjon (Bunderson og Sutcliffe, 2002). Kvaliteten på informasjonsdelingen, i sin essens, avhenger av den faktiske tilstedeværelsen av ikke overlappende – og gjentakende informasjon, og kompetansen til medlemmer i bedriften (Hoch, 2014).

Gjennom kommunikasjon og informasjonsdeling vil medarbeiderne kunne dekke behov som for

eksempel å bli lyttet til og tatt seriøst av lederen, når man som medarbeider kommer med ideer (Erlien, 2015). Eller at man som leder stoler på sine ansatte nok til å dele fortrolig informasjon med dem (Erlien, 2015). Andre måter å dekke medarbeiderens behov på kan være gjennom å gi tilbakemelding på prestasjon og innats, å vise medarbeiderne at de bidrar til felles resultater (Erlien, 2015). Er slike behov oppfylt, kan det oppstå et tillitsbånd og føre til et godt forhold mellom leder og medarbeider (Erlien, 2015).

2.5.2 FORPLIKTELSE

Forpliktelse kan defineres som; ”individets identitet og styrke i involveringen i en spesifikk organisasjon” (Richard T. Mowday, Richard M. Steers og Lyman W. Porter 1979).

Forpliktelse til arbeidsplassen kan enten være eksplisitt eller implisitt, og målingen av forpliktelse vil være mer korrekt når tankesettet reflekteres både gjennom mål og handling (John P. Meyer og Lynne Herscovitch, 2001). Forpliktelse kommer ikke alltid frem via tale, snarere tvert i mot. Det er som oftest små hendelser som påvirker hvorfor vi føler oss forpliktet til noe (Edgar Shein, 1992). Et eksempel på en hendelse kan være; en leder sender en mail til medarbeider utenfor arbeidstiden – dette kan påvirke tankesettet til medarbeideren slik at han tror han skal være tilgjengelig for lederen, selv om det er arbeidsfri. En annen hendelse kan være å trekke en tråd mellom overtid og forpliktelse, her kan eksempelet være at medarbeideren tror overtidsoverarbeiding forventes av ham gjennom bedriftens kultur, eller at han føler en forpliktelse til sin leder og gjennom dette ønsker yte høy innsats, og oppnå et godt resultat. Som man tror lederen belønner med ros og skryt. Et siste eksempel kan være at medarbeideren føler seg forpliktet til å overholde tidsfrister lederen setter.

Gerald Salancik (gjengitt i Zachary A. Mercurio, 2015) arbeidet i 1977 primært med atferdsengasjement og hevdet at organisasjonsforpliktelse oppstår ved; (1) den enkeltes egnevalgte handlinger, (2) en opplevd forpliktelse til å følge disse handlingene og (3) det som oppfattes som kostnadene ved å fortsette eller ikke fortsette handlingen. Salancik brukte i 1997 (gjengitt i Mercurio, 2015) begrepet "vilje" for å beskrive den enkeltes oppfatning av at en handling ble tatt ut av et fritt valg. Salancik hevdet i tillegg at når viljen er høy, kan en person føle seg mer personlig ansvarlig for handlingen (Salancik 1977, gjengitt i Mercurio, 2015). Hvis en ansatt fritt

velger å opptre lojalt til sin leder, kan dette medføre at vedkommende vil føle en økt forpliktelse til å fortsette å opptre lojalt (Mercurio, 2015). Videre, hvis kostnadene ved å ikke opptre lojalt er høy, vil plikten til å fortsette opptre lojalt bli ytterligere forsterket, dermed kan det oppstå en psykologisk tilsand av forpliktelse til lederen (Mercurio, 2015).

Forpliktelse har, og fortsatt er et tema som ofte blir kritisert. Fagekspertene mener at resultater fra forskning til tider ikke korresponderer med definisjonen av forpliktelse (Natalie L. Allen og John P. Meyer, 1990). Noe av problemet ligger i at forskning på forpliktelse konkluderes ytterst ulikt og resultatene kan være vanskelig å tolke (Allen og Meyer 1990). Forpliktelse blant medarbeidere kan skje i mange ulike former og påvirke tilfredshet og organisasjonens effektivitet (Meyer og Herscovitch, 2001). I tillegg kan medarbeider gå fra høy forpliktelse til lav eller ingen forpliktelse på relativt kort tid (Therese E. Sverdrup, 2014). Derfor er det viktig at lederne fra sin side, ikke gir løfter som kan være vanskelig å overholde (Sverdrup, 2014). Konsekvenser av brudd på forpliktelse kan for eksempel være mindre engasjement, tillit og nedgang i jobbtildfredshet hos medarbeideren (Sverdrup, 2014). En annen konsekvens kan gi økt lyst til å skifte jobb eller ønske om å fravike å ”gjøre det lille ekstra” (Sverdrup, 2014).

2.6 STADIE 3: MATURITY

I stadiet ”Maturity” har relasjonen vokst seg så god at den blir klassifisert som et ”modnet partnerskap” (Graen og Uhl-Bien, 1995). På dette stadiet er kommunikasjonen mellom leder og medarbeider svært god, og de føler en lengre forpliktelse for gjengjeldelse til hverandre. Individene i virksomheten stoler på hverandre, og viser hverandre lojalitet og støtte (Graen og Uhl-Bien, 1995). Videre forklarer Graen og Uhl-Bien (1995) at i dette stadiet har relasjonen gått fra å være formell til å bli mer emosjonell, gjennom gjensidig respekt, tillit og voksende forpliktelse. Det er på dette stadiet man får en økt innflytelse på hverandre, og man har utviklet et godt lederskap (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Medarbeideren vil i dette stadiet aktivt bidra til mer ansvarsfulle oppgaver, som ikke er av verken økonomisk eller håndgripelig gevinst (Graen og Uhl-Bien, 1995). I gjengjeld vil lederen investere mer tid til den ansatte, og vise støtte og oppmuntring. LMX relasjoner på dette stadiet har utviklet seg til å være av høy kvalitet, og en ansatt er i dette stadiet mer fornøyd med jobben

sin. I stadiet tre gagnar relasjonen begge parter, og organisasjonen som helhet. På bakgrunn av dette bør ledere bli oppmuntret og trent til å utvikle en slik kvalitet i relasjoner (Graen og Uhl-Bien, 1995). Graen og Uhl-Bien (1995) har i dette stadiet derfor lagt vekt på kriteriene *lojalitet* og *gjensidig avhengighet* som essensielt for å skape en relasjonen av høy kvalitet.

2.6.1 LOJALITET

Den amerikanske filosofen og Harvard professoren Josiah Royce (1995) mener at lojalitet krever en årsak, et oppdrag eller formål større en den enkelte. Det vil si at lojalitet skapes av noe man ønsker å være en del av. Han forklarer videre at dersom du som leder ønsker deg lojale medarbeidere, så er de nødt til å føle seg personlig tilknyttet. Det er lederen i virksomheten som har ansvaret for den personlige tilknyttingen. Spørsmålet er; hvordan få dette til?

Som leder er det viktig å ikke bare se de ansatte som innleid arbeidskraft, men mennesker med behov, ønsker og drømmer. Du må med andre ord forstå hva som inspirerer den enkelte, og hvordan de kan føle seg personlig tilknyttet til et generelt oppdrag. En god måte å gjøre dette på mener Royce (1995) er gjennom å være god. God i form av å spørre de ansatte om viktige hendelser i deres liv som bursdager, jubileer, eksamener og fødsler. Videre er det å sende medarbeiderne små oppmerksomheter som blomster, vin eller andre smågaver en fin måte å få de ansatte til å føle seg verdsatt på, og det kan vise at lederen bryr seg. Lederen kan også vise dette ved å gi gode tilbakemeldinger og komplimenter. Dette vil øke medarbeidernes lojalitet, styrke deres jobbytelse og skape en sterkere relasjon (Royce, 1995).

2.6.2 GJENSIDIG AVHENGIGHET

Teoretikerne Schrisheim, Castro, Zhou og Yammarino gjennomførte i 2001 (gjengitt i Northouse, 2016) en undersøkelse av 75 bankledere og 58 ingeniørledere, og fant at en god leder-medarbeider relasjon var basert på likeverd. Der innflytelse og kontroll ble jevnt balansert mellom leder og medarbeider. Medlemmene var med andre ord gjensidig avhengige av hverandre, for tjenester og spesiell hjelp. Eksempelvis kan en leder være avhengig av en medarbeider til å gjøre ekstra oppgaver, eller få nødvendig støtte. Poenget er at ledere og medarbeider er avhengig av hverandre på en produktiv måte, som går langt utenfor en tradisjonell hierarkisk modell for et arbeidsforhold (Northouse, 2016). Dette gjør at man kan utvikle gode

resultater for seg selv og organisasjonen på en mer effektiv måte. Relasjonen er transformativ i form av at de bistår hverandre i å gane en nytte for både teamet og organisasjonen (Northouse, 2016).

Det er på en annen side ofte at medarbeideren opplever relasjonen viktigere enn lederen, og er dermed mer avhengig (Risan, 2012). Det er på grunn av lederes maktposisjon ovenfor medarbeideren, samtidig som at lederen har flere dyader å ta hensyn til. Lederen er med dette ikke like avhengig av medarbeiderens verdsettelse, som medarbeideren er av lederens (Risan, 2012). Det blir derfor viktig at lederen prioriterer den enkelte dyade godt. Som nevnt i avsnittet om lojalitet, handler det også her om å være interessert i medarbeiderens bakgrunn og interesser, samt være en god lytter dersom medarbeideren har problemer (Risan, 2012).

DEL 3: KVALITATIV METODE

3.0 METODE

Metode handler om å innhente kunnskap og informasjon om virkeligheten, samt analyse og tolkning av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Begrepet metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Vi har både kvalitative og kvantitative metoder og felles med disse er at de begge er systematiske metoder (Askheim og Grenness, 2008). Det vil si at kunnskapen som innhentes ikke frembringes tilfeldig, men etter en systematisk modell. I vår oppgave vil det være helt nødvendig med en metodisk tilnærming for å få relevant og sammenlignbar data. Bruk av metodisk tilnærming tar utgangspunkt i flere teknikker for å innhente informasjon og analyse som gjør det enklere å se relevante sammenhenger knyttet til problemstillingen.

3.1 VALG AV METODE

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Denne metoden er en måte å tilnærme seg virkeligheten på, ved at den produserer beskrivende data som gir menneskers egne oppfatninger og uttalelser, samt observasjon av de samme menneskene. Metoden er opptatt av menneskers meninger rundt fenomener de selv opplever og erfarer. Kvalitativ forskning er induktiv. Det vil si at kvalitative forskere utvikler begreper, meninger og mønstre ut i fra datamaterialet som de selv har samlet. Metoden vil være hensiktsmessig i forhold til hvordan mennesker oppfatter

relasjoner, da dette bygger på sosiale handlinger som vil komme til syne gjennom kvalitativ data (Askheim og Grenness, 2008).

3.2 FORSKNINGSDSIGN: FENOMENOLOGISK DESIGN

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre en undersøkelse. Når man skal undersøke noe må man ta stilling hva og hvem man skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I vår oppgave vil vi ta utgangspunkt i et fenomenologisk design. Dette designet tar sikte på opplevelsen av virkeligheten slik informanten oppfatter den (Askheim, Grenness, 2008). I og med at vi allerede har etablert fenomener vi vil undersøke, samt at vi vil bruke dybdeintervjuer, vil dette designet egne seg godt. Dette fordi designet er opptatt av å forstå fenomener, og vi vil med dette kunne danne oss innsikt i hvordan de ulike fenomenene (kriteriene) har innflytelse på en relasjon. Vi har dermed valgt et intensivt design, da vi har mange variabler og få enheter. Det vil videre gi oss den dybden vi ønsker for å få en helhetlig forståelse.

3.3 DATAINNSAMLING:

Det finnes flere metoder innenfor kvalitativ metode for å samle inn data. Siden vi ønsket å snakke med informantene ansikt-til ansikt, samt skaffe oss en dypere forståelse av fenomenene, valgte vi å utføre dybdeintervjuer.

I kvalitative studier må det samles inn informasjon som gjenspeiler virkeligheten av en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Data er noe vi selv skaper, å dataen utgjør et slags bindeledd mellom analysen og virkeligheten, i tillegg er data avhengig av forståelse og hva som står i fokus (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Hensikten med dybdeintervjuer er å få informanten til å levere relevant informasjon og at man som intervjuere kan avkrefte eller bekrefte noe vi er usikker på (Jacobsen 2016). Dybdeintervjuer gir imidlertid anledning til å grave dypere omkring motiver, holdninger, adferd og ikke minst følelser, uten at intervjuobjektet blir påvirket av andres uttalelser og tilstedeværelse.

Det finnes både fordeler og ulemper ved dybdeintervjuer. En stor fordel ved å benytte denne type intervju er at informanten vil være i fokus og at det trolig ikke vil kunne oppstå et gruppepress rundt respondentene. En ulempe ved dybdeintervjuer kan være at gruppedynamikk ikke vil kunne

oppstå, gruppedynamikk er en fin måte å få i gang en diskusjon på. Derfor vil ikke informantene kunne dele sine meninger og erfaringer med hverandre, (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010)

3.4 DYBDEINTERVJU

Siden kvalitative intervjuer kan ha ulik grad av åpenhet, har vi valgt å benytte oss av en semistrukturert tilnærming av dybdeintervjuene (Jacobsen, 2015). Med en semistrukturert tilnærming opparbeidet vi en overordnet intervjuguide, bestående av delvis strukturerte og formulerte spørsmål, som også ga grunnlag for improvisasjon (Ringdal 2013, 118). Med en slik fleksibilitet kunne vi improvisere oppfølgingsspørsmål dersom informanten trengte hjelp til å svare mer utfyllende. Ved en viss grad av standardisering vil det gjøre intervjuene eller datamaterialet mer sammenliknbart, og eliminere eventuelle målefeil og gi pålitelig data. (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 143).

Vi valgte å dele intervjuguiden inn i seks deler. Første del omhandler generelle introduksjonsspørsmål for å gjøre informanten trygg på våre intensjoner og for å starte en naturlig samtale (Jacobsen, 2015). I de påfølgende delene omhandler spørsmålene de ulike kriteriene (aksept og tillit, kommunikasjon og forpliktelse, samt lojalitet og gjensidig avhengighet) fra Graen & Uhl-Bien sin modell (1995). Dette gjorde vi for å se hvordan kriteriene kan skapes og påvirker en relasjon. Kriteriene ble delt opp etter hvor de er i forhold til Graen og Uhl-Biens (1995) tre faser, dette for å se om vi kunne kartlegge utviklingen av relasjonene. Avslutningsvis ga vi informanten mulighet til å komme med spørsmål eller innspill.

Vi utarbeidet to intervjuguider, en for lederne og en for medarbeiderne. Dette fordi spørsmålene måtte omformuleres og endres slik at vi fikk frem de ulike aspektene fra begges utgangspunkt. For å kvalitetssikre intervjuguiden gjennomførte vi to pilotintervjuer. Da fikk vi testet spørsmålene, og eventuelt endret uklare spørsmål.

Før gjennomføring av intervjuene tok vi stilling til hvor intervjuene skulle finne sted, hvorvidt hensikten skal være skjult eller åpen, tidsbruk på hvert enkelt intervju, samt bruk av lydopptak. I vår undersøkelse valgte vi å holde intervjuene i bedriftens egne lokaler.

Vi fikk disponert et møterom for å holde intervjuene, noe som kan anses i henhold til Jacobsen (2015) som en naturlig kontekst hvor informantene ”føler seg hjemme”. Det blir en naturlig kontekst for respondentene fordi det omhandler forhold mellom leder og medarbeider på arbeidsplassen (Jacobsen, 2015). Konteksteffekten i undersøkelser har som regel stor påvirkningskraft på innholdet i et intervju, og ulempene med en naturlig kontekst kan være at intervjuet fort kan bli forstyrret av kolleger eller en telefon (Jacobsen, 2015). I en kunstig kontekst kunne man kanskje skjermet seg fra slike forstyrrelser, men da kunne også svarene bli noe kunstige (Jacobsen, 2015). For at informantene skulle føle seg komfortable og sette av tid til oss, valgte vi likevel å dra til deres arbeidsplass. Det skal imidlertid påpekes at ingen kontekster er helt nøytrale, og alle påvirker intervjuet i en eller annen form. Vi passet derfor på å være bevisst på dette og hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom et intervju (Jacobsen, 2015).

Vi valgte å benytte oss av lydopptak for å kunne føre en naturlig samtale med øyekontakt, i tillegg til å få med oss det informantene sa ordrett (Jacobsen, 2015). Noen kan reagere negativt på å bli tatt opp på bånd, og vi ba derfor om tillatelse til dette, og forsikret informanten om at de var anonyme.

3.5 KRITERIER FOR UTVALG

Kriteriene for utvalg i denne oppgaven er at informantene hadde fulltidsstilling og har jobbet minst 1 måned i mediebransjen. Utvalget er fra en mellomstor organisasjon. Kjønn, alder og bakgrunn blant informantene vil ikke kunne påvirke datamaterialet, og er derfor ikke relevant i denne oppgaven.

3.6 UTVALG AV INTERVJUOBJEKTER

I kvalitativ metode er ikke alltid hovedformålet med utvelgelse å kunne generalisere funnene sine. Det hender derfor ofte at man benytter seg av en ”ikke-sannsynlighetsutvelging”. Dette vil si at man ikke fokuserer på å gjøre undersøkelsen gjeldene for flere enn de som var med, men at man heller fokuserer på å tilegne seg mest kunnskap innenfor et felt (Johannesen og Tufte, 2010).

Måten vi har valgt å velge ut informanter i undersøkelsen er ved en skjønsmessig utvelging. Det er en strategisk utvelging, der vi som forskere bevisst velger våre informanter i forhold til hva som er hensiktsmessig for problemstillingen (Ann Kristin Larsen, 2007). Videre kan man bestemme seg for et utvalg som har mer eller mindre de samme kjennetegnene. Det er for å kunne finne frem til fellestrekk og erfaringer innenfor en homogen gruppe (Johannesen og Tufte, 2002, sitert i Larsen, 2007).

Vi har dermed bevisst valgt informanter innenfor samme bransje, der hoved kjennetegnet er at det jobbes tett mellom leder og medarbeidere. Utvalget er derfor at alle er avhengig av en god relasjon mellom leder og medarbeider for å kunne yte godt på arbeidsplassen. For å skape en størst mulig innsikt i bedriftens relasjoner, har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer på to nivåer; medarbeider og leder. Hvert individuelle intervjuobjekt vil kunne bidra med ulik og betydelig informasjon for å kunne skape et helhetsbilde av hvordan relasjonen i en dyade fungerer.

3.7 TIDSGRUNNLAG

I forkant av intervjuene satt vi opp en plan på hvor mye tid vi skulle sette av til intervjuene. Det vi på forhånd ikke hadde sett for oss var den hektiske og stramme tidsplanen som IT-og mediebransjen har. De har ofte korte tidsfrister på prosjekter og deres tid var derfor begrenset. Vi satt i utgangspunkt av 60 minutter til hver informant, men innså raskt at dette ble vanskelig å opprettholde, da tiden til informantene ikke strakk til. Vi synes likevel vi fikk utnyttet den tiden vi fikk til rådighet på best mulig måte, og var glad vi hadde en fleksibel intervjuguide. Hvis tiden ikke strakk helt til, gjorde den fleksible intervjuguiden det enklere å korte ned for eksempel den innledende del ”smalltalk”, og endre på spørsmålsstillingen dersom noe ble svart på under et annet spørsmål.

3.8 TEORETISK GENERALISERING

I vår undersøkelse skal vi studere flere variabler og relativt få enheter. Fokuset blir da på teoretisk generalisering med et intensivt opplegg hvor vi går i dybden og søker en grundig forståelse av virkeligheten og hvordan ting henger sammen. Dette blir derfor en ”virkelighetsnær” undersøkelse som tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og kontekst. Denne

undersøkelsen mener vi vil være relevant for intervjuobjektene da det kan gi de innsikt og forståelse i deres relasjoner (Dag Ingvar Jacobsen, 2015).

3.9 ETIKK OG ANONYMITET

Etiske retningslinjer for undersøkelsen er viktig, og vi vil derfor ta utgangspunkt i krav fra norsk forskningsetikk. Kravene omhandler informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt gjengivelse. For å respektere oppgavens personlige preg og informantenes ønske om anonymitet, vil det verken legges vekt på alder eller kjønn.

For å etterstrebe kravet om informert samtykke vil vi sende ut en forespørsel om deltakelse, hvor vi er tydelige rundt hensikten med undersøkelsen. For å oppfylle krav til privatliv vil vi tilby anonymitet til våre informanter, slik at utsagn ikke kan kobles opp mot enkelt personer i organisasjonen. Vi vil i denne oppgaven fokusere på korrekt gjengivelse ved å gjengi og forstå resultatene på en korrekt måte, samt fokusere på å unngå benytte usammenhengende data, slik at informantene kan kjenne seg igjen i resultatene.

3.10 RELABILITET OG VALIDITET

I henhold til validitets spørsmålet og intern gyldighet må vi blant vurdere om informantene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, og hvorvidt vår gjengivelse og fortolkning av datamaterialet er riktig (Jacobsen, 2015). Vi fikk for eksempel ikke intervjuet alle medarbeiderne til lederen i avdelingen, vi fikk kun et tilfeldig utvalg. Dette var det vi fikk avtalt grunnet tidspress hos bedriftene. Vi vet derfor ikke om noen av de andre i avdelingen ville gitt andre svar enn de vi fikk igjennom intervjuet. Hadde vi intervjuet alle i avdelingen ville troverdigheten til kildene vært sterkere. Vår kvalitative undersøkelse vil derfor ikke føre til signifikante data, som kan videreføres direkte til annen forskning. For å gjengi og fortolke data på mest riktig måte, passet vi på å kontrollere for egne tolkninger ved å drøfte dette med respondentene. I tillegg til dette prøvde vi å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene.

I forhold til ekstern gyldighet og overførbarhet av funn, er vi kritiske til egen undersøkelse. På grunn av begrenset utvalg av informanter, er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon (Jacobsen, 2015). For å styrke relabiliteten i undersøkelsen forsøkte vi å minimere intervjuereffekten ved å forholde oss så nøytrale som mulig, men vi er

klar over at improvisering eller oppfølging av spørsmål kan ha påvirket de intervjuede. Som nevnt valgte vi å avholde intervjuene i bedriftens egne lokaler, noe som kan ses på som en naturlig kontekst hos undersøkelsesobjektene (Jacobsen, 2015). Ingen kontekster er helt nøytrale, og mye kan påvirke intervjuet i en eller annen form. Vi passet derfor på å være bevisst på dette, og hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom et intervju (Jacobsen, 2015).

Når det gjelder analyse av data er det viktig å være klar over at vi som undersøkere kan påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble gjennomført med taleopptak, og transkriberingen ble skrevet ned ut i fra opptakene. Data ble fortløpende sammenlignet, og hver og en av oss gjennomgikk kategorisering for å se om inndelingen av enhetene i kategoriene samsvarte. Dette skaper større tiltro til dataene i analysen og vi anser derfor disse som reliable. Endelig konklusjon for oppgaven har bakgrunn i det innsamlede datamaterialet fra de tre bedriftene, og analyse i henhold til teoretisk generalisering. Konklusjonen kan på bakgrunn av dette defineres som en delvis sannhet (Kvale og Birkmann, 2009.)

DEL 4: ANALYSE OG DRØFTING

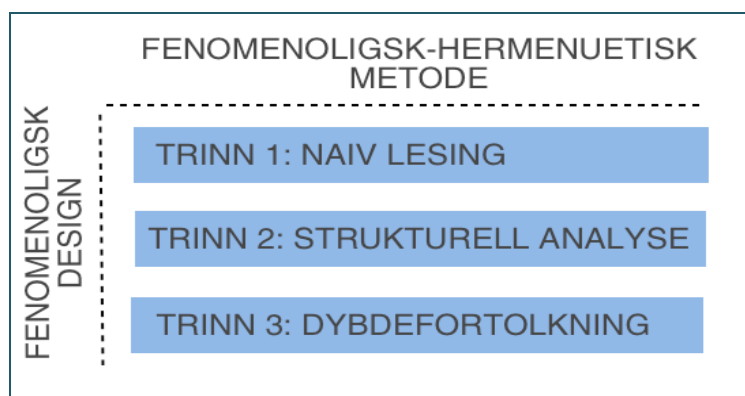
4.0 FENOMENOLOGISK-HERMENEUTISK METODE

I oppgaven vil vi ta i bruk fenomenologisk-hermeneutisk metode slik den er definert av Lindseth og Norberg (2004), for analyse og drøfting av den kvalitative forskningen. Metoden er en fortolkningsprosess, som er med på å skape et bredere perspektiv av informantenes erfaringer og tanker. Videre er metoden en systematisk måte å organisere data på, da den trinnvis er delt opp i tre deler; *naiv lesing*, *strukturanalyse* og *dybdefortolkning* (Egen oversettelse, Norberg og Lindseth 2004, 149).

Formålet med metoden er å skape en forståelse av meningsinnholdet av innsamlet datamateriale, en sammenfattelse av materiale og forklaring. Det fenomenologiske perspektivet beskriver våre erfaringer og/eller bevisstheten vår. Det vil si at begrepet retter fokuset mot alle typer erfaringer tilknyttet eksempelvis tanker, følelser og bevissthet (De nasjonale forskningsetiske komiteene). Dermed ønsket vi i tråd med det fenomenologiske perspektivet å tilnærme oss informantenes erfaringer med sin leder/medarbeider, og tankene deres rundt relasjonen.

Det hermeneutiske perspektivet vektlegger tolkning av tekster, det vil si at det er en måte å analysere våres fortolkninger på. På en mer overordnet måte kan man si at begrepet blir brukt til å lese kultur som tekst (Det Store Norske Leksikon). I kombinasjon med det fenomenologiske perspektivet, ville vi med hermeneutiske søke å forstå meningen bak utsagnene til informantene. Dette i hovedsak fordi enkelte av temaene ville være vanskelig å sette ord på, som eksempelvis tillit og lojalitet. Derfor passet det fenomenologisk-hermeneutiske perspektivet godt, da informantene kunne komme med erfaringer som ga meningen innenfor en gitt kontekst.

4.0.1 MODELL FOR METODE



Figur 3.0: Egen visualisering av oppgavens valgte metode og analyse. Fenomenologisk-hermeneutisk metode og fenomenologisk design ligger som oppgavens rammeverk. Fenomenologisk design som overordnet plan for innsamling av data, og fenomenologisk-hermeneutisk metode for analyse og drøfting. Denne metoden består av tre deler: naiv lesing, strukturell analyse og dybdefortolkning. Modellen er selvkonstruert og er kun for å visualisere den videre analysen. Modellen er utarbeidet med utgangspunkt i Lindseth og Norberg (2004) sin definisjon og deres undersøkelsesmetode for tolkning av fenomener på bakgrunn av erfaring.

4.1 TRINN 1: NAIV LESING

Naiv lesning er en prosess der vi skal ta for oss datamaterialet og lese igjennom teksten uten å analysere. Teksten vil bli lest flere ganger for å få frem et helhetlig bilde av informantenes tanker rundt relasjonsbygging. Disse tankene er utgangspunktet for strukturanalysen. Målet med naiv lesning er i første omgang å bli berørt av teksten uten å analysere den. Fra en nøytral holdning til fenomenologisk holdning, skal vi her gjette oss frem til hvilke tanker informantene har, deretter på bakgrunn av gjetningen danner vi oss et grunnlag for strukturanalysen (Egen oversettelse, Norberg og Lindseth 2004).

Gjennom den naive lesningen ser vi allerede noen klare fellestrekk blant svarene til informantene. Eksempelvis kommer det frem i datamaterialet at informantene synes det er viktig med en god relasjon mellom leder og medarbeider, i forhold til å kunne yte godt i jobben. Det viser seg videre at det vektlegges både like og ulike faktorer mellom leder og medarbeider for å oppnå suksesskriteriene; tillit, aksept, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet.

Vi i store trekk at informantene jobber i team, men likevel selvstendig. Det vil si at de er avhengig av hverandres kompetanse, men har muligheten til å ta egne beslutninger innenfor sitt fagområde. Lederne viser de ansatte mye tillit i arbeidet deres, og ved åpne kontorlokaler mener de at det skapes en åpen dialog og godt samarbeid. De bruker ulike styringsverktøy for kommunikasjon, og dette gjør at informantene kan kommunisere på en mer effektiv måte. Relasjonene virker å være god på bakgrunn av den åpenheten, friheten de får og tilliten fra leder.

I strukturanalysen vil gjetningen fra den naive lesningen enten bli konstatert eller forkastet (Egen oversettelse, Norberg og Lindseth 2004, 149).

4.2 TRINN 2: STRUKTURELL ANALYSE

Gjennom den naive lesingen fikk vi en helhetlig forståelse av teksten. I tråd med den fenomenologiske-hermeneutiske metoden skal vi nå gjennomføre en tematisk analyse. Lindseth og Norberg (2004) er i denne delen åpne for hvordan dette gjennomføres. Vi har valgt å dele denne analysen opp; *kategorisering, koding og tematisering*. Dette er en fortolkningsprosess som går ut på å søke etter, identifisere og formulere temaer basert på den helhetlige forståelsen som vi har tilegnet oss.

4.2.1 KATEGORISERING

Ved kategoriseringen har vi valgt å finne de enhetene som er meningsbærende i teksten. Dette kan bestå av en setning eller et avsnitt, som utgjør en mening i forhold til problemstillingen. Disse enhetene har vi valgt å dele opp etter de kategorier som ble etablert ved forskningsspørsmålene; tillit, aksept, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet. Vi vil med disse kriteriene foreta en systematisk gjennomgang av datamaterialet, og identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om kriteriene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). De meningsbærende enhetene vil sammenlignes og reflekteres over i lys av den naive lesingen (Lindseth og Norberg, 2004).

AKSEPT

LEDER PERSPEKTIV

”Aksept tror jeg er alfa omega for medarbeideren. Det kan jeg også si av egne erfaringer. Dersom man ikke for noen som helt tilbakemelding på jobben, så trives man heller ikke. Tror heller ikke det er et miljø som gjør at de presterer heller.”

Aksept anses som viktig for informanten, og gjennom tilbakemeldinger kan medarbeiderne føle aksept. Dette fordi de blir sett av lederen.

”Aksept er kjempe viktig (..) Det er viktig å være tilgjengelig, og ha jevnlig dialoger på et likeverdig nivå. Vis jeg må si eller ta upopulære avgjørelser, erkjenner jeg at jeg gjør det, og det tror jeg er veldig viktig. For eksempel sier jeg: ”jeg vet at dette ikke er det du vil, men sånn blir det nå”. Også håper jeg vi kan finne ut av dette sammen”. Jeg føler medarbeiderne aksepterer meg som leder.”

Informanten mener det er viktig å være tilgjengelig ved å ha jevnlig dialoger for å skape aksept hos medarbeiderne. I tillegg har hun fokus på å behandle alle likt.

“Jeg tror ikke det er noe skille mellom å være selvdreven og det å føle seg sett – vi lever i en generasjon hvor vi er vandt til å få tilbakemelding på alt (..) hvis ikke føler du at du har failet. Det samme tror jeg kan være arbeidslivet i forhold til arbeidsoppgaver. Det er viktig med anerkjennelse for å skape tillit, for at medarbeiderne vil levere på samme måte neste gang.”

Her blir også tilbakemelding og anerkjennelse anset som viktige kriterier for å skape aksept. Dersom man ikke får tilbakemeldinger kan man føle seg oversett.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

”Aksept er viktig. Hvis du ikke føler at du blir hørt, så er du bare en ”nonstopp i en pose”. Du må ha en leder du kan gå til og som hører på deg dersom det er noe osv. Hvis ikke du har aksept fra din leder så mener jeg at det er noe galt.”

Det kommer det frem at det er viktig å bli sett og hørt for å føle seg akseptert av leder.

”Aksept er viktig. Lederen min er veldig flink til å gi uttrykk for at hun stoler på meg og min dømmekraft. Det viser at hun stoler på det jeg driver med.”

Aksept blir vist gjennom tillit. Vi tolker dette som at lederen legger til rette for frihet over egen jobbutførelse, og har et lavt kontrollbehov.

“Jeg og min leder har nok veldig forskjellige personligheter. Jeg ville kanskje valgt å gjøre noen ting på en annen måte, men det betyr ikke at den måten han velger nødvendigvis er feil heller. Tror ikke det påvirker jobbreasjon, jeg tror det er stor aksept for å jobbe på sin egen måte, det er ingen som kommer å sier at du skal gjøre det på en spesiell måte.”

Medarbeideren aksepterer sin leder selv om de er ulike. Dette fordi h*n respekterer lederens valg, og det er stor aksept for å jobbe på sin egen måte internt i bedriften.

Oppsummering: Ut fra datamaterialet ser vi at anerkjennelse, respekt, tilbakemelding og tilgjengelighet kommer frem som kriterier for å skape aksept både hos lederne og medarbeiderne.

TILLIT

LEDER PERSPEKTIV

”Jeg kan ikke lede mine medarbeidere hvis jeg ikke har tillit til de (..) De må også jobbe selvstendig med prosjekter, og jeg har ingen behov for å kontrollere de.”

Det er tydelig at informanten vektlegger tillit høyt, og at han er avhengig av å kunne stole sine medarbeidere i jobbhverdagen, og at han ikke har behov for å kontrollere de.

”Tillit opparbeides gjennom åpenhet. Det handler om å gi konstruktiv tilbakemelding, de til meg som leder eller jeg til medarbeidere. Tillit må gå begge veier, og det får man kun ved å være åpen om det fra starten.”

Informanten fremstår som svært bevisst i hvordan skape tillit til sine medarbeidere. Først og fremst påpekes det at det er viktig å være åpen mot hverandre, og gi hverandre ærlige tilbakemeldinger. Informanten sier også at tillit må etableres gjensidig, på et tidlig stadiet.

”Gjennom teamarbeid mener jeg man får tillit til hverandre. Vi har veldig god kultur oss i mellom, så når vi jobber i team så merker jeg at tilliten vokser. Det at vi har så god kultur, og er så gode venner gjør også at man tør å si i fra om ting. Det hjelper også på tillit. Hvis man ikke tør å si i fra, så kommer man aldri frem til det beste produktet da.”

Lederen nevner her teamarbeid som et kriteriet for å skape tillit, og at tillit i team kan vokse. I tillegg kommer det frem at en god kultur også vil være førende for tillit.

Oppsummering: Det kommer tydelig frem hos lederne at tillit er viktig for å kunne stole på at medarbeiderne gjør jobben sin. Blant annet kommer kriteriene åpenhet, tilbakemeldinger, lavt kontrollbehov og teamarbeid som viktig for skape tillit. Vi ser at både åpenhet og tilbakemeldinger også er noe som går igjen hos medarbeiderne som viktig. I tillegg ser vi at moral til leder er viktig for medarbeiderne, noe som ikke kommer direkte frem hos lederne.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

“For noen år siden så var jeg lei av å være designer, og skulle reise litt. Da fikk jeg lov til å jobbe fra pc og jobbe fritt. Dette var en stor tillitserklæring fra leder. Jeg hadde opparbeidet meg tillit til leder over tid, og de viste at jeg gjorde jobben min, og kunne stå inne for det arbeidet jeg gjorde.”

Medarbeideren synes det er viktig og setter pris på at lederen tilrettelegger etter informantens behov. Tillit ble etablert gjennom medarbeiderens tidligere prestasjoner.

“Tillit mellom leder og medarbeider bygger seg opp over tid. Tillit fra leder til medarbeider er at man ser at medarbeider jobber med å utvikle de sidene hvor man ikke er sterk, og jobber med å videreformidle nyttig info på de tingene man er sterk. At man tar initiativ som er viktig eller nødvendig for teamet.

Utvikling og initiativ ses på som viktig for å skape tillit. Å bli sett og hørt er også et viktig kriteriet for å skape tillit. Tillit er også noe som utvikler seg over tid.

”Ansatt opp mot leder så handler tillit om at man blir sett og hørt, og fulgt opp dersom man trenger veiledning på noe osv. Og at man opplever leder som en trygg person som man kan stole på.”

Informanten synes det er viktig å bli sett og hørt for å følge trygghet og tillit fra leder. Veiledning og tilbakemeldinger er med på å skape dette.

KOMMUNIKASJON

LEDER PERSPEKTIV

”Folk må få lov til å si sin mening, selv om jeg ikke er enig. Jeg kjenner medarbeiderne mine såpass godt at det ikke er noe som trengs å legges til rette for, jeg er åpen mot dem og de er åpne mot meg.”

Det fremkommer som viktig med åpen kommunikasjon, hvor folk kan uttrykke egne meninger. Selv om lederen ikke er enig, vil h*n likevel lytte til de.

”Noen ganger kan vi utvikle egne prosjekter internt. Det har kommet opp en del konsepter/ideer her, og jeg prøver da å få de til å strukturere dette og lære seg å presentere dette/å selge inn. For det er dette som skal til for å få noe igjennom til de øverste sjefene. Jeg utfordrer de ofte også.”

Informanten mener det er viktig å være åpen for prosjekter og ideer. Veiledning kommer frem som et viktig kriteriet for å hjelpe medarbeiderne og gi rom for deling av kunnskap.

“Skal jeg svare helt ærlig, er det så klart noen du har større tillitt til enn andre. Noen som jeg lytter mer til når det kommer til faglige ting, andre når det kommer til mer relasjonelle ting. Jeg sjekker som regel reaksjonen hos de som innehar kompetanse på området eller erfaring, før jeg formidler ideen videre til resten av medarbeiderne.”

Tillit og erfaring er sentralt i forhold til kommunikasjon når det gjelder faglig kompetanse eller beslutninger.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

”Jeg føler at jeg kunne sagt i fra dersom det er noe. Jeg har også merket fra de andre kollegaene mine at man kan si i fra vis man er uenig. Jeg føler at man jobber som et team selv om man jobber selvstendig og vi tar avgjørelser som et team. Lederen vår legger til rette for at man kan uttrykke sine egne meninger ved å ha åpne diskusjoner og ved at vi har et uformelt arbeidsmiljø.

Åpenhet og tilrettelegging anses som viktig for å skape god kommunikasjon.

“Det er tilrettelagt til at vi kan uttrykke egne meninger, vi har en veldig åpen dialog her. Jeg sier akkurat det jeg mener og har kun fått positive tilbakemeldinger på det. Dersom vi er uenig i noe, har vi en felles policy på at vi skal gi en konstruktiv tilbakemelding på det. Hvis jeg f.eks er veldig uenig noe leder min gjør, sier jeg i fra til han direkte.”

Informanten her nevner også åpen og direkte kommunikasjon som viktig. Konstruktive tilbakemeldinger legges vekt på for å skape et godt kommunikasjonsklima.

”Her kan man si akkurat det man mener. Veldig stor tak høyde. Det er ikke slik at alt blir tatt til etterretning, men du får sagt din mening og får diskutert det, så blir det tatt en beslutning. Men tror ikke det er noen som er redde for å si noe her, mange med sterke personligheter. Vår avdeling består av mange sterke og kompetanserike personer, derfor er min erfaring at det er stor takhøyde her. Er det noe jeg ønsker legge frem, gjør jeg det, og jeg opplever at lederen min tar mine forslag på alvor.”

Igjen ser vi at åpenhet og tilrettelegging av forslag eller ideer, blir sett på som viktig for medarbeiderne

Oppsummering: Disse utsagnene forteller oss at det er mye like kriterier som går igjen som viktig for kommunikasjon hos lederne og medarbeiderne, eksempelvis anses åpenhet, lytting og tilrettelegging som viktig.

FORPLIKTELSE

LEDER PERSPEKTIV

“Det kan godt være at jeg ønsker å få noen raskere opp til et vist kompetanse nivå som gjør at de for flere utfordringer enn andre. Handler mer om at alle skal føle utvikling hele tiden og føle mestringsfølelse.”

Her antar vi at informanten ønsker at medarbeiderne skal føle mestring og utvikle seg for at de skal føle en tilknytning og forpliktelse til bedriften og han som leder.

“Noen tidsfrister er svevende, men da er man klar over det. Mens andre må man overholde. Da blir det kommunisert, og jeg forventer at det overholdes. Hvis det ikke er det, så forventer jeg også en varsling i god tid, om hvorfor de ikke rekker osv. Dersom det ikke blir overholdt så kommer det an på hvor viktig det er, og hvordan det er kommunisert. Hvis det ikke er varslet om dette, så er det hvert fall gjenstand for diskusjon. Må da gi klar og konkret tilbakemelding om at det ikke er bra nok.”

Tolker det som at lederen er avhengig av at medarbeiderne holder de tidsfrister som er satt, og at han ønsker at medarbeiderne skal føler seg forpliktet til det

“Ja, siden medarbeiderne sitter inne med ulike kompetanse. Noen har pedagogiske evner. Jeg tenker over at alle skal få like utfordringer passende sitt felt og kunnskap. Men det er umulig å dele alt likt. Prøver å gi alle en medarbeiderne samtale og der skjer det jo at alle for en utfordring i forhold til seg selv. Det er jo store individuelle forskjeller, også basert på livssituasjon.”

Informanten gjennomfører medarbeidersamtaler for gi utfordringer og skape utvikling blant medarbeiderne. Dette mener lederen kan skape en større forpliktelse til bedriften.

Oppsummering: Vi ser at lederne fokuserer på utvikling og læring for å skape forpliktelse blant medarbeiderne. For forpliktelse er det viktig for medarbeiderne med frihet i arbeidshverdagen og gjensidig respekt.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

“Hvis jeg vet at det er en ”deadline”. Jeg har jo god kontroll selv og, at jeg ofte kan flytte på de tidsfristene jeg vet at det ikke er et problem, fordi det er andre ting som er viktigere. Men, full respekt overfor tidsfrister.”

Informanten føler sterk forpliktelse til tidsfrister, men det er rom for å flytte på enkelte tidsfrister.

“Tidsfrister er ikke så veldig viktig sånn som jeg opplever det, fordi lederen har ikke fulgt opp. Vi hadde en tidsfrist nylig, og det ble ikke gjennomgått når de skulle så tidsfrister for min leder blir ikke så viktig. Men tidsfrister ovenfor kunder er noe helt annet.”

Her kommer det frem at informanten føler en sterkere forpliktelse ovenfor kunder.

“Hvis jeg ser en henvendelse utenfor arbeidstid, så svarer jeg på det. Føler meg ikke forpliktet til det, men jeg tror at man får et eierskap til det prosjektet man holder på med, at det blir naturlig. Det hadde vært verre å ikke gjøre det på en måte, men det er ingen som krever det av meg at jeg skal sitte å svare på mail på kvelden.”

Informanten føler seg forpliktet til å være tilgjengelig, dersom setter h*n pris på at lederen ikke sender henvendelser sent på kvelden.

LOJALITET

LEDER PERSPEKTIV

Jeg gir de enten en "high-five" eller så går jeg bort til de og forteller de hvor godt de har jobbet. Jeg prøver å gjøre det, men jeg tror alltid kunne blitt bedre. Heller ros enn ris.

Tolker det som at leder er opptatt av at medarbeiderne skal bli sett og få tilbakemeldinger når de gjør noe bra.

"Ja vi prøver å gjøre dette ofte. For eksempel da en medarbeider hadde bursdag som jeg vet liker å være sunn, så bestilte vi en sunn kake. Prøver å gjøre stas på de engang i blant."

Oppmerksomhet og tilpasning blir også sett på som viktige kriterier for lojalitet.

"For meg er det viktig å skape lojalitet både oppover og nedover i organisasjonen. Det vil jeg si man gjør ved å prøve å dra alle i samme retning og mot samme mål. For at jeg skal kunne stole på at de gjør en god jobb, må jeg vite at de vil jobbe mot samme mål og i samme retning som meg."

For å skape lojalitet legger lederen vekt på at alle skal ha samme mål og gå i samme retning. Tillit anses også som viktig for å skape lojalitet.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

"Kjenner til livssituasjonen min, og er glad i hun. Er også takknemlig fordi hun har gjort masse for meg, og tilrettelagt, jeg føler meg virkelig ivaretatt som arbeidstaker med litt spesielle behov."

Medarbeideren mener at lederen legger til rette for den enkeltes behov, og det kan skape lojalitet hos medarbeideren til lederen.

"For meg handler det mest om å skape et eierskap til det jeg driver med. Følelsen av å vite at jeg har skapt et godt resultat, og får fornøyde kunder er viktigst for meg."

Informanten mener at oppmerksomhet fra kunder er viktigere enn fra lederen.

"Spør om personlige interesser ja. Deler også fremtidige drømmer. Veldig uformell tone med leder. Det tror jeg gjelder for hele bedriften. Jeg kan gå til direktøren å slå an en prat, og si det jeg mener. Det tror jeg er veldig bra for kulturen."

Her kommer det frem at det er en svært uformell tone i bedriften og at dette skaper god kultur. Dette kan skape lojalitet.

Oppsummering: Det er viktig for både lederne og medarbeiderne med en uformell tone på arbeidsplassen. Lederne ga oppmerksomhet til sine medarbeidere og mente dette var viktig for lojalitet. Medarbeiderne mente også dette var viktig, men var mer opptatte av oppmerksomhet fra kundene enn lederne.

GJENSIDIG AVHENGIGHET

LEDER PERSPEKTIV

”Mange av mine medarbeidere er eksperter på ting, de har fagkunnskap som jeg ofte må trekke inn – hvert fall vis jeg trenger den og den kunnskapen til å ta en avgjørelse i en prosess. Eller at jeg kan si at det blir ditt ansvar og følge opp det og det og det. Jeg har ikke en teknisk bakgrunn og fagkunnskapen alle mine medarbeidere sitter med, så jeg er absolutt avhengig av dem.”

Kompetanse blir ansett som svært viktig, og det gjør at lederen er avhengig av medarbeidernes faglige kunnskap.

”Jeg er avhengig av de, for jeg synes de gjør produktet bedre. Jeg synes det er viktig at når man lager produksjoner med film og så videre at det er flere som har meninger å komme med. Hvis ikke blir det veldig snevert.”

Vi ser at lederen er avhengig av at medarbeidernes kompetanse og at gjør en god jobb.

”Veldig åpen for tilbakemeldinger fra medarbeiderne, jeg føler meg veldig avhengig av de. For jeg føler at jeg ikke er ferdig utlært, og at jeg lærer noe nytt av de hele tiden. Det er også for å være mest mulig åpen.”

Kommer tydelig frem av leder både ønsker og er avhengig av tilbakemeldinger fra medarbeidere for å utvikle seg selv.

Oppsummering: Vi ser at kompetanse og tilbakemelding kommer frem som viktig kriterier for gjensidig avhengighet både ovenfor lederne og medarbeiderne. Lederne er avhengig av medarbeidernes faglige kompetanse og tilbakemeldinger fra medarbeiderne for selvutvikling. Medarbeiderne ønsker også tilbakemeldinger og ser selv at leder er avhengig av deres kompetanse.

MEDARBEIDER PERSPEKTIV

”Jeg føler at jeg har en kompetanse som hun setter stor pris på. Hun bruker meg for å lære opp andre for eksempel.”

Lederen er avhengig av medarbeiderens kompetanse.

”Han er det, men det er nok ganske ubevisst. Har jobbet der lenger enn han, og kan mer om bedriftens interne rutiner og systemer.”

Lederen er avhengig av medarbeiderens bedriftskunnskap, men er kanskje ikke bevist fra lederens side.

”Jeg har etterlyst tilbakemeldinger mer og mer, fordi jeg er en person som trenger en bekreftelse på at det jeg gjør er riktig, hvert fall når det gjelder oppgave du aldri har gjort før.”

Informanten er avhengig av tilbakemeldinger fra leder for å føle seg trygg på at h*n gjør en god jobb.

4.2.2 KODING OG TEMATISERING

Etter å ha foretatt den systematiske gjennomgangen, og identifisert hvilke tekstelementer som går igjen i datamaterialet, har vi valgt å kode materialet vårt etter hva som gir kunnskap og informasjon om problemstillingen (Se vedlegg 3). Kodingen brukes for å få tak i meningsinnholdet, og tolke det, selv om det ikke skal erstatte fortolkningsarbeidet. Dette gjør at vi kan markere hvilke temaer og begreper som forekommer i teksten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Under tematiseringen søkte vi etter ”knagger” å henge de ulike kodeordene på under kategoriene. Dette gjorde at vi kunne kartlegge mønstre, og se sammenhenger uavhengig av hvem som sa hva. Vi forsøkte å sortere stikkordene under de overordnede suksesskriteriene; aksept, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet. Vi vil dermed få en større oversikt over hvilke temaer som var aktuelt under hvert kriterie, samt subtemaene i datamaterialet.

● Ut i fra kodeordene under AKSEPT fant vi følgende temaer og subtemaer:

LEDER

Annerkjennelse: Tilbakemelding, tilpasning, ærlig og respekt.

Tilgjengelighet: Dialoger, likeverd og trivsel.

Ut i fra datamaterialet kan vi se at lederne legger stor vekt på annerkjennelse som et viktig suksesskriteriet for å skape aksept. Annerkjennelse mener de kan skapes gjennom å gi medarbeiderne tilbakemeldinger, og tilpasse etter deres behov.

I tillegg til annerkjennelse la lederne også vekt på tilgjengelighet som et viktig kriteriet for aksept. Tilgjengelig i form av å ha åpne og jevnlig dialoger på et likeverdig nivå med alle medarbeiderne.

MEDARBEIDER

Tilbakemelding: Bekreftelse, bli sett, åpenhet, bli hørt, tilgjengelig leder, tillit.

Aksept: Respekt.

Hos medarbeiderne er et viktig kriteriet å få tilbakemeldinger og bekreftelse fra leder for å føle seg akseptert. Dette mener de kan gjøres gjennom at lederen er tilgjengelig, og at de blir sett og hørt. I tillegg nevner de også at gjensidig tillit er et viktig kriteriet for aksept. Når det gjelder kriteriet aksept for lederen, mente medarbeiderne at dette kunne vises gjennom respekt.

KODEORD

LEDER:

Annerkjennelse,
tilbakemelding, likeverd,
tilpasning, ærlig, respekt,
dialoger, tilgjengelighet,
trivsel.

MEDARBEIDER:

Tilbakemelding,
bekreftelse, bli sett, bli hørt,
åpenhet, tilgjengelig leder,
tillit, respekt.

- Ut i fra kodeordene under TILLIT fant vi følgende temaer og subtemaer:

LEDER

Kommunikasjon: Åpenhet, utfordre og engasjement.

Åpenhet: Diskutere, lavt kontrollbehov, god kultur, tilbakemelding.

Gjensidig tillit: Felles retning, lojalitet, og felles mål.

Teamarbeid

Ut i fra datamaterialet legger lederne vekt på kommunikasjon, åpenhet, gjensidig tillit og teamarbeid, som viktige suksesskriterier for å skape tillit i relasjon mellom leder og medarbeider. Under kommunikasjon nevner de spesielt åpen kommunikasjon, og det å gi utfordringer til medarbeiderne for å skape engasjement. I tillegg kommer det frem at lavt kontroll behov og god kultur, anses som viktig for å skape tillit.

MEDARBEIDER

Tilpasning Veiledning, frihet, trygghet, utvikling, tillit.

God kommunikasjon: Åpenhet, bli sett og hørt.

Moral: Verdier.

Hos medarbeiderne er et viktig kriteriet tilpasning, som handler om at leder tilpasser etter medarbeidernes behov. Dette mener de kan skje gjennom veiledning, utvikling, gi frihet, og ved å skape trygghet. Tilpasningen kan også være at det er fokus på felles verdier, moral og tillit til hverandre. God kommunikasjon kommer også frem i datamaterialet som et viktig kriteriet for tillit. Med god kommunikasjon mener de en kommunikasjon som er åpen, og som gjør det mulig å bli hørt og sett.

KODEORD

LEDER:

Åpenhet, utfordre, engasjement, diskutere, lavt kontrollbehov, god kultur, tilbakemelding, teamarbeid, felles retning, lojalitet og felles mål.

MEDARBEIDER:

Veiledning, frihet, verdier, trygghet, utvikling, tillit, moral, åpenhet, bli sett og hørt.

● Ut i fra kodeordene under KOMMUNIKASJON fant vi følgende temaer og subtemaer

LEDER

Åpenhet: lytte, god kjennskap, selektiv

Veilede: Erfaring, prosjektarbeid, kompetansenivå, tillit, selektiv

I datamaterialet viste det seg i hovedtrekk at lederne anser åpenhet som et av suksesskriteriene for å skape god kommunikasjon og Informasjonsdeling.

Det kan lederne gjøre ved å lytte til hver enkelt medarbeider og deres ideer. Gjennom åpenhet vil lederen skape et tillitsbånd til sine medarbeidere som kan være med på å påvirke deres relasjon og styrke deres kjennskap til hverandre.

Et viktig kriterium for lederne er å veilede. Kommunikasjonen utvikles gjennom åpenhet og ærlighet, men også gjennom erfaring i forhold til hvordan de gir utfordringer og oppgaver. Det viktigste for lederne her er å skape et rom for deling av kompetanse, slik at medarbeidernes kunnskap blir satt pris på.

MEDARBEIDER

Åpenhet: Åpen kommunikasjon, åpne diskusjoner, lyttende, konstruktiv tilbakemeldinger

Uformell kommunikasjon: direkte, uformelt arbeidsmiljø

Det essensielle ut i fra datamaterialet er kommunikasjon.

Medarbeiderne legger stor vekt på åpen og direkte kommunikasjon og trekker frem at de synes lyttende ledere er viktig. Det fremkommer av datamaterialet at medarbeiderne føler en åpenhet i form av hvordan lederen legger til rette for muligheten for innvendinger ved uoverensstemmelser og at dette er med på å påvirke arbeidsmiljøet på en positivt ved å formalisere relasjonene dere i mellom.

KODEORD

LEDER:

Åpenhet, god kjennskap, lytte, selektiv, erfaring, veiledende, prosjektarbeid, kompetansenivå, tillit,

MEDARBEIDER:

Kommunikasjon, åpen kommunikasjon, direkte, åpne diskusjoner, lyttende uformelt arbeidsmiljø, konstruktiv tilbakemeldinger

● Ut i fra kodeordene under FORPLIKTELSE fant vi følgende temaer og subtemaer

LEDER

Utvikle: Læring, medarbeidersamtale, behovsavhengig

Tilbakemelding: klar, konkret, diskusjon, høy forpliktelse

Lederne fokuserer på utvikling gjennom nye utfordringer for å øke kunnskapen til sine medarbeidere. Gjennom medarbeidersamtaler kan de kartlegge medarbeideren og gi dem mulighet for læring.

I datamaterialet fant vi ut at lederne legger spesielt vekt på tilbakemelding. De ønsker å gi medarbeiderne sine klare og konkrete meldinger hvis en tidsfrist ikke overholdes, men gir i tillegg mulighet for diskusjon hvis frister må utsettes.

MEDARBEIDER

Direkte kommunikasjon: tilrettelegge, tilgjengelig, respekt

Egen styring: Sterk forpliktelse, svak forpliktelse, løsningsorientert, eierskap, naturlig

Medarbeiderne på sin side vektlegger direkte kommunikasjon.

De mener det er viktig at lederen tilrettelegger og er tilgjengelig hvis det skulle oppstå et problem med en tidsfrist.

Medarbeiderne mener at de tar initiativ til å styre egen hverdag ved å gjøre oppgaver lederen ikke har tiltenkt dem, i tillegg finner de løsninger på diverse problemer som måtte dukke opp. Noen medarbeidere føler en sterk forpliktelse ovenfor tidsfrister, mens andre ikke.

KODEORD

LEDER:

Utvikle, læring,
medarbeidersamtale,
behovsavhengig,
tilbakemelding, klar, konkret,
diskusjon, høy forpliktelse

MEDARBEIDER:

Direkte kommunikasjon,
tilrettelegge, tilgjengelig, egen
styring, sterk forpliktelse,
svak forpliktelse, respekt,
eierskap, naturlig,
løsningsorientert

● Ut i fra kodeordene under LOJALITET fant vi følgende temaer og subtemaer

LEDER

Oppmerksomhet: Muntlig ros, kapasitet, tilpasse, tid

Personlig forhold: Uformell tone, maktdistanse

I datamaterialet viste det seg i hovedtrekk at lederne anser det å gi oppmerksomhet som et av suksesskriteriene for å skape lojalitet. Dette kan være gjennom å gi muntlig ros, sette av tid til hver enkelt ansatt eller tilpasse måten det gis oppmerksomhet på.

Å skape et personlig forhold til de ansatte blir også sett på som viktig. Hvor personlig varierer fra leder til leder, men i datamaterialet kom det frem at et personlig forhold ble ansett som å ha en uformell tone på arbeidsplassen, der maktdistansen ikke var noe man la merke til.

MEDARBEIDER

Samvittighet: Forpliktelse, eierskap, gode resultater, god kundekontakt, oppgavemestring

Ærlig kommunikasjon: Konstruktiv, uformell tone, arbeidsmiljø, åpen

I datamaterialet fra medarbeiderne kom det frem noen likhetstrekk, men også ulikheter til hva som skaper lojalitet mellom leder og medarbeider. Blant annet kommer det frem at medarbeidere føler en sterkere samvittighet overfor seg selv og sine oppgaver, snarere enn lojalitet ovenfor leder. For medarbeiderne handler det om å skape gode resultater for seg selv, for kundene sine og føle et eierskap til det man gjør. Ikke nødvendigvis føle seg forpliktet til å gjøre noe for sin leder.

Det kommer videre frem at lojalitet skapes gjennom å kommunisere med hverandre på en ærlig måte. Det kommer også frem her, i likhet med ledernes datamateriale, at et personlig forhold og uformell tone er viktige faktorer.

KODEORD

LEDER:

Oppmerksomhet, muntlig ros, tid, kapasitet, tilpasse, personlig forhold, maktdistanse, uformell tone

MEDARBEIDER:

Samvittighet, forpliktelse, åpen, ærlig kommunikasjon, konstruktiv, eierskap, gode resultater, god kundekontakt, arbeidsmiljø, tilbakemeldinger, uformell tone, personlig forhold, oppgavemestring,

- Ut i fra kodeordene under GJENSIDIG AVHENGIGHET fant vi følgende temaer og subtemaer:

LEDER

Kompetanse: Faglig, utvikling, kreative møter

Tilbakemeldinger: muntlig, liten tid

Lederne mener gjensidigavhengighet skapes gjennom å utveksle faglig kompetanse, slik at man som leder kan lære og utvikle seg selv også. Det legges vekt på at aktiviteter som kreative møter er en god aktivitet for å utvikle dette.

Det kommer videre frem at å ha en kontinuerlig muntlig og åpen dialog mellom leder og medarbeider, er en god nok form for tilbakemelding i arbeidshverdagen. Dette er fordi både medarbeidere og lederne jobber under press, og dermed ser at tiden bli ”knapp” for lange og formelle tilbakemeldinger.

MEDARBEIDER

Kompetanse: Opplæring, kunnskap, ansiennitet, erfaringer, felles kunnskapsdeling

Tilbakemelding: Muntlig, bekreftelse, to-veis kommunikasjon

Medarbeidere mener deling av kompetanse er noe som gjør relasjonen mellom leder og medarbeider avhengig. Innenfor dette er det handler det om å dele kunnskap og erfaringer som kommer ved å ansiennitet i bedriften.

Videre kommer det frem at medarbeidere synes det er viktig å kunne gi hverandre tilbakemelding, slik at begge parter har respekt for hverandre. Det er også behov for bekreftelse i arbeidet man gjør av leder, for å føle at man er til nytte i bedriften.

KODEORD

LEDER:

Faglig, tilbakemeldinger, utvikling, kompetanse, ukentlig, muntlig, liten tid, kreative møter

MEDARBEIDER:

Kompetanse, opplæring, kunnskap, ansiennitet, felles kunnskapsdeling, muntlig, to-veis kommunikasjon, erfaringer

4.3 UTVIKLING OVER TID

Innledningsvis nevnte vi at det kunne bli utfordrende å se hvordan relasjon mellom leder og medarbeidere utvikler seg over tid ut fra Graen og Uhl-Biens modell (1995), grunnet begrenset med tid for denne oppgaven, og at det kan være vanskelig for informantene å beskrive tidspunkt for når de ulike kriteriene etableres i relasjonen. Dette så vi også når vi har ferdige med datamaterialet. Vi har derfor ikke tatt med utviklingen og tidsaspektet for de ulike fasene fra Graen og Uhl-Biens modell (1995). Fordypingsanalysen vil kun belyse funn fra undersøkelsen som omhandler hvordan de ulike kriteriene til Graen og Uhl-Bien påvirker en relasjon mellom leder og medarbeider, og drøftes opp mot forskningsspørsmålene.

4.4 TRINN 3: DYBDEFORTOLKNING

I dybdefortolkningen vil hovedtemaer og subtemaer bli sett i sammenheng fra den strukturelle analysen, og drøftet i lys av fremlagt teori. I denne delen vil vi se datamaterialets resultater opp i mot de forskningsspørsmål som er stilt. Ved bruk av den relevante teorien vil vi med denne delen kunne komme frem til en enda dypere forståelse av hva materialet forteller oss. For å kunne se fenomenet på flere måter og utvide teorien ytterligere, har vi som nevnt brukt ulik litteratur på de ulike suksesskriteriene. Dette vil og hjelpe oss med å belyse datamaterialet, og motsatt at datamaterialet vil belyse teorien (Lindseth og Norberg, 2004).

4.4.1 AKSEPT

Informantene nevnte flere suksesskriterier under ”aksept” som kan påvirke en dyade mellom leder og medarbeider. Fra ledelsesperspektivet kommer det særlig frem at *anerkjennelse* og *tilgjengelighet* er viktig for å skape aksept. Fra medarbeiderperspektiv kommer *tilbakemelding* frem som viktig, for å føle aksept og bekreftelse på det man gjør. I tillegg kommer også *respekt* frem som viktig for gjensidig respekt hos medarbeiderne.

Felles fra datamaterialet hos lederne er at aksept er helt avgjørende på arbeidsplassen, dette i hovedsak fordi de vil at medarbeiderne skal yte sitt beste i jobben og trives godt.

Lederinformantene nevnte videre at aksept må til for å opparbeide tillit, slik at medarbeiderne får lyst til å prestere like bra, hele tiden.

“(..) Det er viktig med annerkjennelse for å skape tillit, for at medarbeiderne vil levere på samme måte neste gang.”

For å skape aksept blant medarbeiderne, mente lederne at dette bør gjøres gjennom annerkjennelse. Annerkjennelse i form av å være ærlige mot hverandre, og gi gode tilbakemeldinger. Det fremkommer videre at lederne er opptatt av å behandle sine medarbeidere likt, ved å respektere forskjeller. Det gjør de ved å tilpasse seg etter deres behov, og lytte til deres ønsker. Dette samsvarer godt med teorien til Spurkeland (2012) som tilsier at et grunnleggende behov hos alle mennesker er å få aksept gjennom annerkjennelse for den man er.

”Det er min oppgave som leder å tilpasse meg etter medarbeiderne og deres behov, ikke omvendt. De skal ikke være nødt til å tilpasse seg for meg.”

Fra medarbeiderperspektiv er det også viktig å bli hørt og få tilbakemeldinger, for å føle bekreftelse og aksept. Alle medarbeiderne synes lederen er åpen for å høre deres meninger, og at de får tilbakemeldinger innimellom.

”Aksept er kjempe viktig (..) Du må ha en leder du kan gå til og som hører på deg dersom det er noe.”

Hvor viktig det er med tilbakemeldinger fra leder ser vi varierer noe hos medarbeiderne. De fleste medarbeiderne sier det er hyggelig med tilbakemeldinger, men at de ikke er avhengig av det. Dette forklarer de med at siden arbeidet de gjør som regel blir vurdert av kundene, blir det naturlig å søke tilbakemelding der.

”Nå er det ikke så veldig viktig med tilbakemeldinger fra leder så ofte, men i starten er det kanskje viktigere med flere tilbakemeldinger. Jeg ønsker tilbakemeldinger i dag også, det er hyggelig, men det er faktisk hyggeligere å få tilbakemelding fra kundene, siden det er de som får det arbeidet du gjør. Setter det nesten litt høyere.”

Når medarbeiderne snakker om tilbakemeldinger kommer det frem at en tilgjengelig leder er viktig. De setter pris på at de kan snakke uformelt med sin leder og at lederen er tilgjengelig dersom det skulle være noe. *Tilgjengelighet anses* også viktig hos lederne for å skape aksept. Med tilgjengelighet mener de det er essensielt å ha jevnlig dialoger på likeverdig nivå med medarbeiderne. Dette er i tråd med teorien til Spurkeland (2012) som sier at det er viktig at lederne ser medarbeidernes behov og følelser.

Aksept handler også om å akseptere hverandre (Dictionary 2017, egen oversettelse). Innsikt i datamaterialet viser at medarbeiderne anser respekt i relasjoner der det jobbes tett, som viktig også for opparbeidelse av tillit. Lederne legger eksempelvis vekt på å behandle alle likt, og mener det ville vært vanskelig å opparbeide tillit dersom aksept ikke er tilstede. Det kom frem at det eksisterte ulike synspunkter mellom medarbeiderne og lederne. Dette viste seg å ikke ha en påvirkning på deres relasjon, nettopp fordi de har skapt gjensidig respekt og ser verdien av hverandre.

Delkonklusjon: For å skape aksept fant vi at det viktigste er å gi hverandre anerkjennelse på arbeidsplassen, gjennom å ha en åpen og ærlig tone. I tillegg kommer gjensidig respekt og tilgjengelighet frem som viktig for å skape aksept og etablere tillit. Aksept ser ut til å påvirke kommunikasjonen mellom leder og medarbeider til å bli mer åpen, og det rom for å være seg selv. De fleste medarbeiderne fra vår undersøkelse føler ikke på et sterkt behov for tilbakemeldinger fra leder, da mye av arbeidet er selvstendig og vurderes av kunder.

4.4.2 TILLIT

Informantene nevnte flere faktorer som var viktig for dem i tillitsbygging, og hvordan tillit påvirker deres relasjon. Fra ledelsesperspektivet kommer det særlig frem fire faktorer som er viktig for å skape tillit; *kommunikasjon, åpenhet, gjensidighet og teamarbeid*. Fra medarbeiderperspektiv ble *tilpasning, god kommunikasjon og moral* ansett som viktig for å skape tillit.

Tillit anses som svært viktig ovenfor både lederne og medarbeiderne. Lederne forklarte at det er helt avgjørende å ha tillit til sine medarbeidere for å i det hele tatt kunne lede de. Gjennom

datamaterialet kom det frem at lederne vektlegger tillit høyt, og på bakgrunn av at den enkelte medarbeider jobber selvstendig, kan det tolkes dit hend at lederne har et lavt kontrollbehov. Dette samsvarer med Spurkelands (2012) teori; at ledere er uten legitimitet i lederroller dersom de ikke har tillit til sine medarbeidere.

I datamaterialet ser vi at tillit uten kontrollbehov anses som viktig for medarbeiderne. De legger da særlig vekt på lederens egenskap om å *tilpasse* seg deres nivå. Gjennom frihet og ansvar over egne oppgaver forklarer medarbeiderne at lederne viser tillitt. Å delegere og gi frihet i jobbutførselen er noe Spurkeland (2012) ser på som én av flere måter for å bygge opp tillit. Dette viser at ledere som gir medarbeiderne tillit automatisk kan få tillit tilbake (Spurkeland, 2012). Ut i fra datamaterialet kommer det frem at lederne stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb, og medarbeiderne får frihet og ansvar som fører til god jobbytelse. Det at lederen har tillit til medarbeiderne, er også noe medarbeiderne er viktig for å kunne levere gode resultater.

”Jeg kan ikke lede mine medarbeidere hvis jeg ikke har tillit til de. De må også jobbe selvstendig med prosjekter, og jeg har ingen behov for å kontrollere de (...)”

I følge Spurkeland (2012) kan man bygge opp tillit ved å fokusere på utvikling, og være et godt forbilde. Lederne har stort fokus på utvikling blant medarbeiderne ved å hele tiden sette nye mål sammen og følge utviklingen. På den måten mente lederne at de klarte å utfordre og skape engasjement blant medarbeiderne. For å få til dette mente de det var helt essensielt med åpen *kommunikasjon*. Målsetningen må være basert på ærlige tilbakemeldinger og tidligere prestasjoner, og lederne må se den enkelte. Medarbeiderne på sin side syntes også det var viktig med utvikling, og at det å stadig sette nye mål var en fin måte for å føle mestring og progresjon på.

Fra medarbeiderperspektiv ble *god kommunikasjon* også sett på som et viktig kriterie for tillit. Med god kommunikasjon mener medarbeiderne en kommunikasjon som er åpen og som gjør det mulig å bli sett og hørt. Det var hos alle stort rom for å uttrykke egne meninger, og de fleste medarbeiderne følte seg sett av lederen, og at lederne tilpasset seg den enkelte medarbeider. Dette samsvarer med lederens synspunkt rundt åpen kommunikasjon.

Spurkelands (2012) teori legger vekt på kriterier som integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet,

åpenhet og moral som avgjørende for lederens opptjening av tillit. Flere av disse kriteriene ser vi kommer frem som viktig i praksis. Både lederne og medarbeiderne snakker om åpen og ærlig kommunikasjon som en faktor for tillit, og at det er viktig at man lever opp til det man kommuniserer. Vi ser derfor likehetstrekk til begrepene åpenhet og integritet som innebærer at det er samsvar mellom tale og handling (Spurkeland, 2012). *Moral* anses også som et viktig kriterie for tillit hos medarbeiderne. Med *moral* mener medarbeiderne det er viktig med gode verdier, og hvordan lederen er som person. Det er viktig for medarbeiderne at lederen vil medarbeidernes beste og har de i fokus fremfor seg selv.

”Det som er viktig for meg er moral til leder. Hvordan de er som person, kan jeg stole på at lederen har god moral, og som vil medarbeidernes beste, eller om han/hun handler kun ut i fra hva som er best for en selv.

Viktig at leder har medarbeidernes beste i fokus.”

Det kommer ikke direkte frem hos lederne at de har egen moral i fokus, men på den annen side snakker de fleste lederne om hvordan de ønsker å være som ledere. De er opptatte av å se og lytte til medarbeiderne og mente de tok initiativ til å skape trivsel. Vi tolker det derfor som at moral også er viktig for lederne. Ut i fra datamaterialet kommer det frem at medarbeiderne har stor tillit til lederne sine og de opplever at deres moral er god.

Gjensidig tillit er også et kriterie som lederne mener er viktig for at det i det hele tatt skal eksistere tillit. Dette støttes opp av teori fra Spurkeland (2012) som mener gjensidig tillit er helt avgjørende for at tilliten i en relasjon skal være god. Dette er noe vi tolker som viktig og tilstede både hos medarbeiderne og lederne. Selv om medarbeiderne ikke sa direkte at tillit må være gjensidig, snakket de om tillit fra leder til medarbeider og fra medarbeider til leder, noe som tilsier at det eksisterer et gjensidig tillitsforhold, og at dette er viktig. Lederne hadde fokus på tilbakemeldinger og åpenhet for å skape *gjensidig tillit*.

”Tillit opparbeides gjennom åpenhet. Det handler om å gi konstruktiv tilbakemelding, de til meg som leder eller jeg til medarbeidere. Tillit må gå begge veier, og det får man kun ved å være åpen om det fra starten.”

Lojalitet er et kriterie Spurkeland (2012) setter høyt, og dette fremstår også som viktig ovenfor informantene når de snakker om *gjensidig tillit*. Når Spurkeland (2012) snakker om lojalitet i denne sammenhengen mener han villigheten til å stille opp og støtte en annen person. En av lederne mente h*n var avhengig av å vite at medarbeiderne ønsket å jobbe mot samme mål og i samme retning som h*n, for å kunne stole på og støtte dem. Dette var noe som ble lagt vekt på internt, og lederen følte selv at alle jobbet mot samme mål. Medarbeiderne nevnte også at de støttet og hjalp hverandre stadig, og det skapte høy grad av tillit mellom dem og lederen.

Kriteriene konsistens og kompetanse fra teorien til Spurkeland (2012) kommer ikke så direkte frem i vårt datamaterialet. Men det blir indirekte nevnt som viktige faktorer for at det eksiterer tillit mellom leder og medarbeider. Kriteriet kompetanse innebærer faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap. Når det gjelder faglig kompetanse så nevner medarbeiderne at lederen stoler på at de gjør en god jobb fordi de har prestert bra tidligere. Lederne på sin side sier også at stillingene medarbeiderne har krever selvstendighet og at de må ha tillit til at medarbeideren gjør en god jobb. Dette tilsier at fagligkompetanse er viktig for å ha tillit til medarbeiderne.

Det kommer derimot ikke frem at de legger vekt på faglig kunnskap hos seg selv, for opptjening av tillit hos medarbeiderne, men når det gjelder å ha mellommenneskelig kunnskap vil vi si dette anses som viktig hos lederne for å skape tillit. Alle lederne snakket om at de så medarbeidernes behov og at det var viktig å tilpasse seg etter den enkelte.

Det siste kriteriet til Spurkeland (2012) konsistens innebærer å være forutsigbar og skape trygghet blant medarbeiderne for å skape tillit. Som nevnt var lederne opptatte av å tilpasse seg etter medarbeidernes behov og gi tilbakemeldinger slik at de føler seg sett. Medarbeiderne på sin side synes som sagt det er hyggelig med tilbakemeldinger, men er ikke så avhengig av tilbakemeldinger for å føle seg sett av lederne.

Et siste kriterie som blir nevnt hos lederne for å skape tillit er *teamarbeid*. Når lederne jobber i team med medarbeiderne mener de tilliten mellom dem ble sterkere fordi de må tilpasse seg hverandre og stole på at hver og en gjør sin del i prosjektet. Medarbeiderne nevnte ikke teamarbeid som et kriterie for å skape tillit. Noe av grunnen til dette tror vi kan være at de fleste

jobber mye selvstendig og lite i team. Når medarbeiderne tenker på tillit, tenker de mer på tillit i form av å ha frihet, og det å ha en leder som ser og hører dem. Teamarbeid er heller ikke nevnt i Spurkelands (2012) teori om tillit.

”Gjennom teamarbeid mener jeg man får tillit til hverandre. Vi har veldig god kultur oss i mellom, så når vi jobber i team så merker jeg at tilliten vokser. Det at vi har så god kultur, og er så gode venner gjør også at man tør å si i fra om ting. Det hjelper også på tillit. Hvis man ikke tør å si i fra, så kommer man aldri frem til det beste produktet.”

Delkonklusjon: Ut i fra datamaterialet fant vi flere funn som samsvarte med teorien. Tillit viser seg å være grunnlag for en god dyade mellom leder og medarbeider som utvikler seg over tid. Eksempelvis ser tillit ut til å skapes gjennom åpenhet og frihet som igjen påvirker og skaper god kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Tillit kan i følge våre funn påvirke jobbytelsen ved at lederne stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb. Medarbeiderne på sin side med tillit fra lederen og føler dermed de presterer bedre. Det kommer også frem at man kan bygge opp gjensidig tillit til hverandre, gjennom å ha et felles sett verdier og god moral. Lederne trekker i tillegg frem teamarbeid som en faktor for å skape tillit, fordi teamarbeid krever at man må tilpasse seg hverandre.

4.4.3 KOMMUNIKASJON

Fra datamaterialet trekker hovedsakelig lederne frem *åpenhet* og *veiledning* som viktige suksesskriterier for å skape god kommunikasjon. Fra medarbeiderperspektiv kommer *åpenhet* og *uformell kommunikasjon* frem som viktig for å skape et godt kommunikasjonsklima.

Teorien av Erlien (2015) beskriver åpen og ærlig kommunikasjon som viktig for å skape et tillitsbånd og øke informasjonsdelingen mellom leder og medarbeider. I datamaterialet fant vi at lederne er *åpne* for at medarbeiderne skal komme med egne synspunkter. Videre vil de skape en åpenhet rundt det å se den enkelte medarbeider, og være en veileder. Dette handler både om å se muligheter og utfordringer som kan tilpasses medarbeidernes nivå.

Dette samsvarer med medarbeidernes opplevelse. Da det kommer frem at det er åpenhet for å uttrykke egne meninger, og ta opp problemer dersom man vil det. Medarbeiderne er fornøyd med

oppfølgingen fra lederen, samt at de mener de får utfordringer som tilpasses deres kompetanse. Hvilke er i tråd med hva som beskrives overfor om ”aksept”, der det beskrives at medarbeiderne får tilpasning etter deres ønsker og behov.

Med kriteriet *åpenhet* mener medarbeiderne at det er åpnet for dialog og diskusjon med lederen, samt generelt på arbeidsplassen. De setter pris på lederens evner til å lytte, og kjennskapen til den enkelte. Lederne forklarer at de ikke alltid kan ta ideene til medarbeiderne videre, men at de fokuserer på å ha døren åpen og lytte til hvert enkelt individ. Medarbeiderne føler seg satt pris på gjennom den uformelle kommunikasjonen lederne fremmer, og setter pris på at egne meninger tas til betraktning, selv om utfallet blir noe annet enn hva medarbeideren foreslo. Erliens (2015) teori sier at åpen og ærlig kommunikasjon kan påvirke medarbeidernes behov. For eksempel kan medarbeidernes behov være å bli lyttet til og tatt seriøst av lederen når man som kommer med en idé.

“Det er tilrettelagt til at vi kan uttrykke egne meninger, vi har en veldig åpen dialog her. Jeg sier akkurat det jeg mener og har kun fått positive tilbakemeldinger på det. Dersom vi er uenig i noe, har vi en felles policy på at vi skal gi en konstruktiv tilbakemelding på det.”

Lederne forklarer at de er selektive når det kommer til deling av informasjon. De ønsker blant annet å sjekke ”reaksjoner” før en beskjed når ut til alle. Å dele informasjon med sine medarbeidere er viktig for å skape en god relasjon (Gran og Uhl Bien, 1995). Informasjonsdeling kan bedre relasjonen mellom leder og medarbeider, men kan samtidig oppleves som negativt ovenfor andre, dersom lederen er veldig selektiv med å dele informasjon. Medarbeiderne som ikke får informasjon kan oppleve å ikke føle seg like viktige ovenfor lederen. Misnøyen kan påvirke jobbprestasjon og kan svekke relasjonen mellom leder og medarbeider (Erlien, 2015). Selv om lederne er selektive med informasjonsdeling, kommer det frem fra datamaterialet at medarbeiderne likevel synes det er god flyt i informasjonsdelingen, og at dette ikke påvirker medarbeiderne i deres jobbprestasjon.

“Skal jeg svare helt ærlig, er det så klart noen du har større tillitt til enn andre. Noen som jeg lytter mer til når det kommer til faglige ting, andre når det kommer til mer relasjonelle ting. Jeg

sjekker som regel reaksjonen hos de som innehar kompetanse på området eller erfaring, før jeg formidler ideen videre til resten av medarbeiderne.

- Leder”

Å dele informasjon på arbeidsplassen kan bli nokså krevende, derfor er det essensielt med gode rutiner (Bunderson og Sutcliffe, 2002). Både lederne og medarbeiderne mener informasjonsdelingen gjennomføres på en god måte, og prøver så langt det lar seg gjøre å unngå dele gjentakende og overlappende informasjon, selv om det er mange kommunikasjonsverktøy. Høy kompetanse kan føre til god beslutningstaking og kan igjen føre til effektiv deling av informasjon (Hoch, 2014). Det fremkommer av datamaterialet at medarbeiderne får myndighet for å ta beslutninger basert på sin kompetanse. Dette mener lederne sikrer en effektiv og god informasjonsdeling.

Delkonklusjon: Ut i fra datamaterialet fant vi flere funn som ga indikasjon på hvordan kommunikasjon påvirker en relasjon. Blant annet påvirkes kommunikasjonen og relasjonen av hvor åpne og ærlige medarbeiderne og lederne er med hverandre. God kommunikasjon kan forsterke tillit, og øke informasjonsdeling. Dette ser vi også kommer frem i vårt datamateriale. Informantene føler de kan med en og ærlig kommunikasjon kan stole på hverandre, og dermed være med på å forsterke tillitsbåndet mellom leder og medarbeider. God kommunikasjon ser også ut til å skapes gjennom bruk av verktøy, dersom det blir brukt på riktig måte. Den selektive informasjonsmeldingen ser heller ikke ut til å påvirke relasjon mellom leder og medarbeider, slik teorien tilsier. En god fordeling av beslutningsmyndighet ser ut til å påvirke relasjonen i en positiv retning, i henhold til det datamaterialet tilsier.

4.4.4 FORPLIKTELSE

Fra ledelsesperspektivet fremkom faktorene ; *utvikling og tilbakemelding* som viktig for forpliktelse . Medarbeiderne la sin vekt på *direkte kommunikasjon og egen styring* som viktig for forpliktelse.

Fra ledelsesperspektiv gis det utfordringer til medarbeiderne ofte. Dette fordi bransjen baseres på selvstendig, men teambasert, prosjektarbeid. Lederne gir utfordringer etter medarbeidernes nivå,

og forklarer at *utviklingen* baseres på bakgrunn av medarbeidernes kompetanse og deres behov. I datamaterialet underbygger lederne viktigheten av medarbeidersamtale, og den fremtidige utviklingen av den ansatte baseres på dette. I tillegg fant vi at medarbeidersamtale er en viktig faktor for klar og konkret *tilbakemelding* fra lederen til medarbeideren. Det viser at lederen ser hver enkelt medarbeider. Fokuset på den behovsavhengige læringen og utviklingen lederne gir, samsvarer med det teorien av Sverdrup (2014) tilsier om forpliktelse. Ved en sterk relasjon, og utviklingen lederne gir, kan det skapes en forpliktelse mellom leder og medarbeider.

Schein (1992) forklarer at forpliktelse ikke alltid skapes gjennom tale, men snarere gjennom handlinger. I datamaterialet forklarer medarbeiderne at det hender de må jobbe overtid, og at det er helt i orden for dem. Da vi spurte medarbeiderne om henvendelser utenfor arbeidstid var svarene mer spredd. Noen medarbeidere føler de sender et feil ”signal” om de ikke svarer på en henvendelse etter arbeidstid. Disse medarbeiderne setter dermed tilgjengelighet høyt og har derfor en sterk forpliktelse. Medarbeiderne med sterk forpliktelse forklarer at de er fornøyd med måten lederne håndterer sene henvendelser på.

“Noen ting kan jeg vente med, men det er noe med de signalene man sender da – at man alltid skal være tilgjengelig. Sånn er det veldig her. Overfor min leder så passer hun på at det ikke skal føles sånn. Min leder venter med å sende en mail til morgenen etter, fordi hun vet at jeg blir stresset av det”.

Andre medarbeidere følte en svak eller ingen forpliktelse til å svare på henvendelser utenfor arbeidstiden. Selv om de kanskje svarer på en henvendelse, kjenner de mer på et naturlig eierskap til arbeidet deres, mer enn en forpliktelse. De føler seg derfor ikke forpliktet til å svare utenfor arbeidstid. Disse implikasjonene i forhold til henvendelser utenfor arbeidstiden, viser til teorien av Salancik (1997, gjengitt i Mercurio 2015), hvor man utfører handlinger ut i fra egen vilje, og når denne viljen er høy, så føler personen seg mer ansvarlig for handlingen.

”Hvis jeg ser en henvendelse utenfor arbeidstid, så svarer jeg på det.

Føler meg ikke forpliktet til det, men jeg tror at man får et eierskap til det prosjektet man holder på med, at det” blir naturlig.

Lederne på sin side prøver å ta hensyn til sine medarbeidere, derfor unngår de så langt det lar seg gjøre å ikke sende forespørsler sent på kvelden. I datamaterialet kom det videre frem at lederne kommuniserte tydelig viktigheten av å overholde tidsfrister til medarbeiderne. De påpekte videre at medarbeiderne vet hvilke frister som er avgjørende å holde, og hvilke som ikke er det. Det blir det gitt tydelige tilbakemeldinger dersom viktige frister ikke ble overholdt.

”Noen tidsfrister er svevende, men da er man klar over det. Mens andre må man overholde. Da blir det kommunisert, og jeg forventer at det overholdes. Hvis det ikke er det, så forventer jeg også en varsling i god tid, om hvorfor de ikke rekker osv. Dersom det ikke blir overholdt så kommer det an på hvor viktig det er, og hvordan det er kommunisert. Hvis det ikke er varslet om dette, så er det hvert fall gjenstand for diskusjon. Må da gi klar og konkret tilbakemelding om at det ikke er bra nok.”

Medarbeiderne setter pris på sin *egen styring*, og føler lederen viser tillit når det kommer til for eksempel tidsfrister. Medarbeiderne mener dette gjenspeiler god og *direkte kommunikasjon*. Den gode kommunikasjonen har gått over til at flere av medarbeiderne har muligheten til å skyve på ”deadlines” uten at det er et problem. Dette viser seg fra lederperspektiv å ikke være et problem, fordi de stoler på at medarbeiderne sine beslutninger. Dette samsvarer med teorien av Edgar Schein (1992) som tilsier at medarbeideren jobber ut i fra hva som forventes av leder, eller gjennom bedriftens kultur.

Delkonklusjon: Ut i fra datamaterialet fant vi flere funn som ga indikasjon på hvordan forpliktelse spiller en rolle for relasjonen mellom leder og medarbeider. Blant annet påvirkes relasjonen av hvordan lederen ser den enkelte medarbeider, og bryr seg om deres utvikling. Graden av frihet over egne oppgaver fremstår som viktig, og avgjørende for å kunne skape en forpliktelse til det man gjør. Dette gir medarbeiderne frihet. Leder og medarbeider innehar god kommunikasjon, hvilke de påpeker er essensielt for å kunne forstå hverandres forventninger. Disse implikasjonene har vist seg å stemme godt overens med hva teorien tilsier om opparbeidelse av forpliktelse.

4.4.5 LOJALITET

Datamaterialet har gitt oss mange implikasjoner på at det eksisterer ulike faktorer under suksesskriteriet lojalitet som påvirker en dyade. I praksis er det fra ledelsesperspektiv særlig to faktorer som påvirker en dyade, og som i følge de er avgjørende for å opparbeide lojalitet; *oppmerksomhet og personlig forhold*. Fra medarbeiderperspektiv kommer det frem at en dyade opparbeider seg lojalitet gjennom; *samvittighet og ærlig kommunikasjon*. Disse faktorene vil bli drøftet opp i mot hva teorien tilsier er viktig for å skape lojalitet.

Teorien av Royce (1995) tilsier at *oppmerksomhet* er en viktig faktor for å skape lojalitet til medarbeiderne sine. Enten det er ved å gi de oppmerksomhet ved store dager, gi små gaver eller gi de tilbakemeldinger/komplimenter. I vårt datamaterialet viser det seg i store trekk at oppmerksomhet er noe som fokuseres på, særlig når det kommer til å gi jevnlig *tilbakemeldinger muntlig* og vise oppmerksomhet rundt bursdager. Det er derimot begrenset hvor aktivt en leder får til å vise medarbeiderne dette, da hver dag er hektisk og det er *mangel på tid og kapasitet*.

Medarbeidere i undersøkelsen virker ikke tenke over den manglende tiden og kapasiteten av oppmerksomhet fra lederne. I store trekk kommer det frem at tiden ikke er avgjørende, men heller at man kontinuerlig har en *åpen og ærlig dialog* med hverandre. Dette mener medarbeiderne er en av de viktigste faktorene for å opparbeide lojalitet. Dette bunner i at medarbeiderne ikke føler en like stor lojalitet til lederen sin, som til egen prestasjon ovenfor oppgaver. Ut i fra medarbeidernes perspektiv på lojalitet, vil de derfor heller se en leder som ser den enkelte sine behov, snarere enn å gi oppmerksomhet for noe de ikke synes er inspirerende selv å jobbe med.

“For meg handler det mest om å skape et eierskap til det jeg driver med. Følelsen av å vite at jeg har skapt et godt resultat, og får fornøyde kunder er viktigst for meg.”

En inspirerende oppgave eller prosjekt mener medarbeiderne skaper en større forpliktelse til det de gjør, og gir de motivasjonen til å oppnå gode resultater og god kundekontakt. Medarbeiderne mener deres lojalitet går mer på deres egen *samvittighet* i forhold til egen jobbprestasjon. Dette kan tyde på at lederne gir de ansatte riktige oppdrag/oppgaver, og i forhold til hva som inspirerer den enkelte. Hvilke i følge Royce (1995) er en av nøklene til å skape lojale medarbeidere.

Videre kommer det frem i datamaterialet fra lederne at skal de skape lojale medarbeidere, så må de opparbeide et *personlig forhold*. I dette legger de at det skal være en uformell tone på arbeidsplassen, der maktdistansen ikke skal være i veien for ærlig og direkte kommunikasjon. Dette samsvarer med det teorien til Graen og Uhl-Bien (1995) tilsier om hvordan havne i ”maturity-stadiet”, og oppnå lojalitet. Nemlig at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider skal flyte godt, og at man får et personlig forhold der man føler en lengre forpliktelse for gjengjeldelse til hverandre.

Det viser seg fra medarbeiderperspektiv at denne gjengjeldelsen gjennom et personlig forhold er skapt hos majoriteten av informantene. Medarbeiderne mener at dersom man har et nært forhold, så vil en leder snarere tilpasse arbeidet for medarbeideren. Ved at man ser behov, og tilpasser etter dette. Det at en leder tilpasser ved slike tilfeller, skaper lojalitet fra medarbeideren sin side, man skaper da en forpliktelse til å skulle glede sin leder.

”Kjenner til livssituasjonen min, og er glad i hun. Er også takknemlig fordi hun har gjort masse for meg, og tilrettelagt, jeg føler meg virkelig ivaretatt som arbeidstaker med litt spesielle behov.”

Delkonklusjon: Ut fra datamaterialet fant vi flere funn som ga indikasjon på hvordan lojalitet påvirker en relasjon, og så at dette kriteriet hadde mange likhetstrekk med forpliktelse. Lojalitet ser ut til å påvirke en relasjon gjennom å se hverandre som enkeltindivider, tilpasse hverandres behov og ha en uformell tone. Lederne tydeliggjør at en lav maktdistanse gjør at lojaliteten stiger, ved at man får en mer ærlig og direkte dialog. I forhold til å se hverandre som enkeltindivider jobbes det mye med fra lederne sine med å gi inspirerende og utfordrende oppgaver. Dette ser ut til å gjøre medarbeiderne mer forpliktet til arbeidet, og dermed skape lojalitet til leder.

4.4.6 GJENSIDIG AVHENGIGHET

Informantene nevnte to faktorer som skal til for å skape gjensidigavhengighet, og hvordan dette kan påvirke en dyade mellom leder og medarbeider. Disse er *kompetanse* og *tilbakemeldinger*.

Det kommer frem at ”gjensidig avhengighet” er noe informantene anser som viktig, og at dette påvirker deres relasjon gjennom; kompetanse og tilbakemelding. Fra leder- og

medarbeiderperspektiv er fagkompetansen den enkelte besitter avgjørende for et godt samarbeid, og gjør at man er gjensidig avhengig av hverandre. Når man jobber tett sammen, leder og medarbeider, er det nødvendig med ulike fagområder slik at man utfyller hverandre godt. De mener da det blir viktig at man har en åpen dialog i form av å gi hverandre *tilbakemeldinger*.

Lederne forteller oss at de ansetter først og fremst på bakgrunn av fagkompetanse, nettopp fordi de er avhengig av ulik fagkunnskap for å kunne skape et vellykket team. Dette er med på å balansere innflytelse jevnt mellom leder og medarbeider. Der man er gjensidig avhengig av hverandres hjelp til tjenester eller oppgaver. Dette samsvarer med teorien som tilsier at en god leder-medarbeider relasjon er basert på likeverd. Der innflytelse og kontroll er jevnt balansert (Schrisheim, Castro, Zhou og Yammarino, 2001, sitert i Northouse 2016, 143).

“Ja ofte. Det kan være daglig eller ukentlig. Jeg har også en policy at jeg aller helst skal rekruttere noen som er bedre enn meg. Så alle nyansatte har kunnskapsområder som de er bedre enn meg på. Jeg kan lede de, men i forhold til de områdene de skal jobbe på er det viktig at de er bedre enn meg.”

I tillegg til at det legges vekt på den faglige kompetansen ved en ansettelse fra lederne, viser det seg at lederne er avhengig av å ha ansatte med samme dedikasjon. Det kommer frem at skal man ansette personer med så ulike faglige bakgrunner, er det desto viktigere å ha samme dedikasjon til arbeidet. Slik at alle jobber etter samme kvalitet. Lederne er avhengige av like medarbeidere når det gjelder denne faktoren.

“For meg er det viktig å skape lojalitet både oppover og nedover i organisasjonen. Det vil jeg si man gjør ved å prøve å dra alle i samme retning og mot samme mål. For at jeg skal kunne stole på at de gjør en god jobb, må jeg vite at de vil jobbe mot samme mål og i samme retning som meg”.

Teorien Risan (2012) legger frem i sin artikkel at medarbeideren ofte opplever en relasjon viktigere enn lederen, og er dermed mer avhengig. Men i våre funn kommer det frem at dette ikke stemmer, og at lederne og medarbeiderne er gjensidig avhengige av hverandre. Medarbeiderne har en kompetanse som er viktig for lederen, og føler seg dermed like nyttig for lederen, som lederen er for de.

“Jeg er avhengig av de, for jeg synes de gjør produktet bedre. Jeg synes det er viktig at når man lager produksjoner med film og så videre at det er flere som har meninger å komme med. Hvis ikke blir det veldig snevert. ”

Del konklusjon: Fagkompetanse anses som viktig for et godt samarbeid både hos lederne og medarbeiderne. Dette skaper og påvirker relasjonen dem i mellom i følge informantene, fordi de blir gjensidig avhengige av hverandre. Tilbakemeldinger i form av åpen dialog blir også ansett som viktig for godt samarbeid. Det kommer tydelig frem at lederne er avhengig av sine medarbeidere og spesielt deres kompetanse. Medarbeiderne på sin side er ikke mer avhengige av sin leder slik som teorien hevder. Maktavstand ser heller ikke ut til å påvirke relasjonen mellom lederne og medarbeiderne, da de har en svært uformell tone på arbeidsplassen.

DEL 5: KONKLUSJON

5.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven ønsket vi å se på hva som skaper en god relasjon, og utformet derfor problemstillingen: ”hva skal til for å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider?”. På bakgrunn av Graen og Uhl-Biens kriterier, og for å best mulig svare på problemstillingen, utarbeidet vi tre forskningsspørsmål: (1) ”Hvordan kan aksept og tillitt påvirke en dyade?”, (2) ”Hvordan kan kommunikasjon og forpliktelse påvirke en dyade?” og (3) ”Hvordan kan lojalitet og gjensidig avhengighet påvirke en dyade?”. Med utgangspunkt i de valgte kriteriene, ønsket vi å se hvordan disse påvirker en relasjon mellom leder og medarbeider, og hvordan disse opptrer i praksis. Ved gjennomgang av litteratur- og analysedelen har vi dannet oss forståelse om hva som skal til for å skape gode relasjoner. Vi fant både likheter og ulikheter mellom teori og praksis når det gjelder hvordan de ulike kriteriene påvirker en relasjon og gjør seg gjeldene.

AKSEPT

Vi fant gjennom vårt datamateriale at aksept kan skapes gjennom annerkjennelse og åpen kommunikasjon. Annerkjennelse gis gjennom ærlige og direkte tilbakemeldinger, noe som også er med på å skape en åpen kommunikasjon. En tilgjengelig leder som medarbeiderne kan være åpne med, blir ansett som viktig hos medarbeiderne og lederne. Det å akseptere hverandre, ser også ut til å være gjeldende for opparbeidelse av tillit. Det kan være vanskelig å ha tillit til noen,

når man ikke aksepterer hverandre. Videre viser det seg i store trekk at i et team, der man besitter ulik kompetanse og personligheter, blir det viktig å være tilpasningsdyktig og vise respekt.

Aksept ser ut til å påvirker en relasjon ved at man føler man kan være åpen og seg selv på arbeidsplassen. Tilbakemeldinger viser seg å ikke påvirke en relasjon i like stor grad som teorien tilsier, fordi de jobber selvstendig i team og tilbakemeldinger søkes gjennom kunder.

TILLIT

Tillit i en relasjon kan i følge våre funn skapes gjennom å gi frihet og ansvar over egne oppgaver, og ved å stole på hverandre. I datamaterialet kommer det frem at man kan bygge opp gjensidig tillit til hverandre, gjennom å ha et felles sett verdier og god moral. Lederne la i tillegg vekt på teamarbeid for utvikling av tillit i en dyade, noe som skiller seg fra teorien. Ut fra våre funn ser vi at når lederne og medarbeiderne har gjensidig tillit til hverandre og stoler på at man gjør en god jobb, presterer de også bedre. Samtidig ser tillit ut til å påvirke kommunikasjonen mellom leder og medarbeider ved at den blir mer åpen og direkte, noe både lederne og medarbeiderne anser som essensielt for å skape tillit.

KOMMUNIKASJON

For å skape god kommunikasjon på arbeidsplassen kommer det frem at lederne ønsker at medarbeidere skal komme med egne synspunkter, og at de selv må være flinke til å se og veilede den enkelte medarbeider. Både medarbeiderne og lederne mener at kommunikasjonsverktøyene er gode, og at de gir lite overflødig informasjon og fordeling av beslutningsmyndighet ser ut til å føre til effektiv kommunikasjon. Dette samsvarer med teorien som tilsier at gode og effektive beslutninger bør fordeles ut til den enkelte medarbeider, med kompetanse på området. Selektiv informasjonsdeling kan påvirke medarbeiderne og gi dem en følelse av å ikke bli sett, men ut i fra vårt datamaterialet ser vi at dette i liten grad påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjoner med åpen og ærlig dialog vil i følge teorien være med på å skape tillitsbånd og øke informasjonsdeling. At medarbeiderne kan snakke med nærmeste leder og omvendt, ser ut til å forsterke kvaliteten på relasjonen og deres tillit til hverandre.

FORPLIKTELSE

Forpliktelse kan skapes ved å gi medarbeiderne frihet over egne oppgaver, og ved at lederen legger vekt på medarbeidernes utvikling gjennom medarbeidersamtaler. På den måten ville de skape en større forpliktelse hos medarbeiderne. Ut i fra våre funn kommer det også frem at

medarbeiderne setter pris på egen styring, og føler en sterk forpliktelse til jobben. Dette samsvarer med teorien om at større ansvar vil handle ut i fra egen vilje, og med høy vilje vil man føle seg mer forpliktet. Det kommer frem i vårt datamaterialet at lederne og medarbeiderne har ulik grad av forpliktelse til hverandre. Medarbeiderne har på grunn av egne prosjekter en større forpliktelse til arbeidet enn til lederen. Følelsen av å være tilgjengelig og gi annerkjennelse gjør at lederne føler en sterkere forpliktelse. Derfor påvirker forpliktelse lederne og medarbeiderne i ulik grad.

LOJALITET

I vår undersøkelse så vi at kriteriet lojalitet var i stor grad knyttet til forpliktelse. Lederne ga medarbeiderne inspirerende oppgaver eller prosjekter for å skape en større forpliktelse til arbeidet hos medarbeiderne, og på den måten også styrke deres lojalitet til relasjonen. Lojalitet mener medarbeiderne skapes ved at lederen tilpasser oppgaver etter deres behov. Dette samsvarer godt med teorien, som tilsier at inspirerende oppgaver er viktig for å skape lojalitet hos medarbeiderne. Vi fant også ut at lederne sjeldent ga medarbeiderne tilbakemeldinger på grunn av den hektiske hverdagen. I følge teorien vil mangel på tilbakemeldinger gjøre det vanskelig å skape lojale medarbeidere. Ut i fra våre funn ser det ut til at den daglige åpne og ærlige dialogen kompenserer for dette. Samtidig som at medarbeiderne i tillegg får tilbakemeldinger fra kunder. Å gi tilbakemeldinger slik teorien tilsier virker ikke til å påvirke en relasjon fra vårt datamateriale.

GJENSIDIG AVHENGIGHET

Gjensidig avhengighet ser vi skapes ved at man er avhengig av hverandres fagkompetanse og et godt samarbeid. Spesielt ser vi at gjensidig avhengighet skapes i større grad dersom medarbeiderne og lederne innehar ulik kompetanse og erfaringer, som de må dele med hverandre. En åpen dialog i form av tilbakemeldinger blir derfor viktig. Lederne påpeker at de er helt avhengige av medarbeiderne sine, og spesielt deres kompetanse. Det som dermed er overaskende er at medarbeiderne ikke er så avhengige av sin leder, slik teorien tilsier. Dette fordi de har en kompetanse som er like nyttig for ledere, som lederen sin er for de. Dermed er avhengighetsforholdet gjensidig, og likeverdig. Vi ser også at maktdistanse mellom leder og medarbeider i liten grad påvirker deres relasjon. Dette kan ha noe å gjøre med at våre informanter hadde en svært uformell og åpen dialog uavhengig av jobbstilling.

5.1 ANBEFALING OG VIDERE FORSKNING

ANBEFALING

I denne oppgaven har vi sett på hvordan en god dyade kan skapes gjennom Graen og Uhl-Biens (1995) suksesskriterier og hvordan disse påvirker en relasjon. Vi vil ut i fra våre funn anbefale ledere og medarbeidere å ha en åpen holdning til hverandre, samt fokusere utvikling for økt jobbyttelse. Samtidig ser vi at frihet og egen styring over oppgaver, vil gjøre medarbeiderne mer motivert og forpliktet til arbeidet. Det kommer videre frem at det er viktig for ledere å ansette medarbeidere med tilnærmet like verdier, og samme syn på kvalitet i arbeidet. Slik kan man gi den enkelte mer frihet, og skape større lojalitet i relasjonen.

VIDERE FORSKNING

Vi har med vår forskning sett hvordan suksesskriteriene skapes og påvirker en relasjon, men ønsket også å belyse hvordan en relasjon utvikler seg over tid. Dette fant vi vanskelig grunnet begrenset med tid og få intervjuer. Videre forskning kan derfor ta utgangspunkt i å følge en slik utvikling over lengre tid, og prøve å se hva som blir viktig underveis for å bygge en god relasjon. Dette kan for eksempel gjøres ved bruk undersøkelsesmetoder som kombinerer observasjon og dybdeintervju. Kanskje kommer man da frem til andre suksesskriterier som er viktig utenfor det Graen og Uhl-Bien presenterer, og får et helhetlig bilde av hvordan en slik utvikling utarter seg i praksis. Videre er undersøkelsen kun gjort i en type bransje, hvilke kan føre til andre resultater enn det kanskje ville gjort i andre bransjer eller større populasjoner.



6.0 LITTERATURLISTE:

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder – for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, Bernard. M 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Erlien, Bente 2015. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: *Correlates and construct issues*. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. DOI: 10.1037/0021-9010.82.6.827

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal akademia.

Kirkhaug, Rudi 2015. *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Northouse, Peter G. 2016. "Leadership – Theory & Practice". Seventh Edition. SAGE Publications.

Royce, Josiah. 1995. "The Philosophy of Loyalty". Vanderbilt University Press.

Ringdal, Kristen. 2012. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlag.

Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse*. Utg. 2. Oslo: Universitetsforlaget.

Yukl, Gary. 2013. "Leadership in organizations". Eighth Edition. Pearson Education Limited.

6.1 KILDER

Bunderson, J. Stuart og Kathleen M. Sutcliffe .2002. ”Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects” *Academy og Management Journal* 2002. Vol 45 (5). 875-893

Dictionary. 2017. ”Acceptance”. Lesedata 6. April 2017:
<http://www.dictionary.com/browse/acceptance>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. Kvalitativ metode. Lesedato 15. April 2017:
<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#Hermeneutikk>

Det store norske leksikon. Lesedato: 15. April 2017:
<https://snl.no/hermeneutikk>

Det store norske leksikon. Lesedato: 15. April 2017:
<https://snl.no/fenomenologi>

Graen, George B og Mary Uhl-Bien Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective: 219-247. Lesedato: 20. Februar 2017
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>

Hoch, Julia E. 2014. ”Shared leadership, diversity, and information sharing in teams” *Journal of Managerial Psychology* 2014 Vol 29 (5) DOI 10.1108/JMP-02-2012-0053

Ledernytt. 2016. Lesedato: 1. Februar 2017:
<https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen.5939774-355436.html>

Lindseth, Anders og Astrid Norberg. 2004. ”A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience.” *Nordic Collage of Caring Scienced, Scand J Caring*: 145-153. Lesedato 3.Mars 2017:
https://www.academia.edu/3266286/A_phenomenological_hermeneutical_method_for_researching_lived_experience

Mowday, Richard T, Richard M. Steers og Lyman W. Porter. 1997. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 219-247.
[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Mercurio, Zachary A. 2015. ”Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An integrative Literature Review”. *Human Resource Management Review*, 2015, Vol. 14(4): 389-414 DOI: 10.1177/1534484315603612

Meyer, John P, og Lynne Herscovitch 2001. Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (2001) 299-326.
DOI: 10.1037//0021-9010.873.3.474

Risan, Hans. 2012. ” Dyadisk lederskap.” Lesedato. 20.Mars 2017:
<https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Sverdrup, Terese E. 2015: ”Psykologisk kontrakt” – et nytt ledelsesperspektiv. Lesedato: 9.Mars. 2017:
<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Schein, Edgar .H. 1992: ”Organizational culture and leadership” Utg: 3. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-7879-6845-5

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER

	Spørsmål	Grunnlag for spørsmål	Notat
RUNDE 1 Introduksjon Smalltalk (2-10 minutter)	<p>I denne runden skal vi forklare hvorfor vi er her, informere om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bruk av båndopptager og notater -Opplyse om hva oppgaven handler om -I oppgaven vil du som deltaker bli fremstilt som anonym, og informasjonen vil kun bli benyttet for oppgaven. -Som deltagende i undersøkelsen kan du etter ønske få tilgang til den endelige rapporten. - Offentliggjøring og publisering av oppgaven <p>Vi vil også informere om hva bacheloroppgaven og intervjuet vil handle om i store trekk. I enden av denne runden vil vi spørre om generelle og viktige spørsmål om informanten:</p> <p>Hvilken stilling har du? Hvor lenge har du jobbet her? Hvordan jobber du med din leder?</p>	<p>I denne runden vil vi gjøre informanten trygg på at vi kun har gode intensjoner, og ikke vil misbruke informasjonen på noe som helst måte.</p>	<p>Viktig å la informanten bli komfortabel i denne runden slik at det faller naturlig å gå over til neste runde av intervjuet.</p>
RUNDE 2 Fase 1: Stranger Suksesskriterier i startfasen av en relasjon 15 minutter	<p>Tillit:</p> <p>Hvordan opplevde du starten av deg og din leders relasjon? (<i>Dersom bra, hva tror du var grunnen til at den ble så bra? Dersom ikke bra, hva tror du manglet?</i>)</p> <p>Hva mener du er viktig i en utvikling av en relasjon til en leder/medarbeider?</p> <p>Hvilke forventninger hadde du til din leder som nyansatt?</p> <p>Hva synes er viktig at leder gjør for nyansatte?</p>	<p>Kartleggelse av suksesskriterier i starten av en relasjon til leder. I denne fasen vil vi fokusere på hvordan tillit og aksept kommer frem som essensielle suksesskriterier eller ikke.</p>	<p>Dersom medarbeideren er har jobbet lenge med sin leder, er det viktig å få frem i intervjuet at medarbeideren må se tilbake til da hun /han begynte å jobbe med lederen.</p> <p>Det er viktig at vi ikke går videre til neste spørsmål før vi føler vi har fått svar på det vi spør om.</p>

	<p>Føler du at du levde opp til din leders forventinger til deg i starten? <i>Hva slags forventninger tror du lederen hadde?</i></p> <p>Når mener du lederen din ga deg frihet og ansvar over egne oppgaver? <i>Fikk du det fra første stund, eller tok det tid?</i></p> <p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? <i>Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?</i></p> <p>Hvordan legger din leder til rette for å skape/opprettholde tillit? (f.eks legges det vekt på felles regler, verdier/forståelser etc?)</p> <p>Aksept:</p> <p>Synes du beslutningstakingen innad hos dere fører til gode beslutninger? Er fordelingen av beslutninger bra?</p> <p>Hva er viktig dersom det eksisterer ulikheter (f.eks kultur, verdier, synspunkt) mellom deg og din leder?</p> <p>Hvordan påvirker eventuelle ulikheter deg og din leders relasjon? Er det viktig at dere er like?</p> <p>Hva gir deg følelsen av å bli sett og akseptert av din leder? <i>Er det viktig for deg?</i></p>		
<p>RUNDE 3</p> <p>Fase 2: Acquaintance</p> <p>Suksesskriterier i et bekjentskap mellom leder og medarbeider</p> <p>15 minutter</p>	<p>Informasjonsdeling/kommunikasjon:</p> <p>Hvordan deler du og din leder informasjon på arbeidsplassen? Hvordan synes du denne kommunikasjonen fungerer? <i>Hva tenker du om effektiviteten av denne metoden?</i></p> <p>Er det mye deling av informasjon, eventuelt er informasjonen som deles overflødig eller/og overlappende?</p> <p>Fører informasjonsdelingen i teamet/avdeling til effektive</p>	<p>Kartleggelse av suksesskriterier i et bekjentskap i en relasjon til leder/medarbeider. I denne fasen vil vi vite hvor god relasjon leder og medarbeider har, og om de har oppnådd et godt bekjentskap, eller om de står "fast" i startfasen.</p>	<p>Det er viktig i denne runden av vi stiller gode oppfølgingsspørsmål, slik at vi kan gjøre en best mulig kartlegging av relasjon og kriterier.</p>

	<p>beslutninger? <i>Eller kunne delingen ha blitt gjort annerledes?</i></p> <p>Hvordan mener du at din leder burde legge til rette for å kunne uttrykke egne meninger? <i>I hvor stor grad er det åpent for dette i dag?</i></p> <p>Hvor godt føler du at du kjenner din leder?</p> <p>Forpliktelse:</p> <p>Tar du initiativ til å gjøre oppgaver utenfor det du blir fortalt av din leder? Eksempler?</p> <p>Hender det at du jobber utenfor arbeidstiden? <i>Hva synes du om det?</i></p> <p>Hvordan går du frem du dersom du får en henvendelse utenfor arbeidstiden? <i>Har du jobbmailen din på privaten også?</i></p> <p>Hvor viktig er det å holde tidsfrister din leder setter? <i>Føler du deg forpliktet til å holde disse tidsfristene?</i></p>		
<p>RUNDE 4</p> <p>Fase 3: Maturity</p> <p>Suksesskriterier i et fullt utviklet forhold mellom leder og medarbeider</p> <p>15 minutter</p>	<p>Lojalitet:</p> <p>Stoler du som leder på at medarbeiderne gjør en god jobb?</p> <p>Hva inspirer deg til å jobbe godt mot noe?</p> <p>Spør din leder deg om personlige interesser, hendelser eller drømmer på jobben? Det vil si, er tonen formell/uformell.</p> <p>Får du oppmerksomhet fra din leder dersom du gjør noe bra? Eller omvendt, konstruktiv kritikk dersom du bør forbedre noe?</p> <p>Spiller ditt personlig forhold til din daglig leder en stor rolle i forhold til din jobbytelse? Hvordan?</p>	<p>I denne delen vil vi kartlegge om relasjonen er av høy kvalitet, og fullt utviklet.</p>	

	<p>Dersom du er uenig i en beslutning lederen din tar, hvordan håndterer du dette?</p> <p>Føler du lederen din hører på deg?</p> <p>Gjensidig avhengighet:</p> <p>Føler du lederen din er avhengig av din hjelp til enkelte ting? På hvilken måte?</p> <p>Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvor ofte hender dette?</p>		
<p>RUNDE 5</p> <p>Avslutning</p> <p>10-15 minutter</p>	<p>I denne runden vil vi spørre informanten om den har noe å tilføye, eller eventuelle spørsmål.</p> <p>Vi vil takke for intervjuet, og for deres tid!</p>		

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDER

	Spørsmål	Grunnlag for spørsmål	Notat
RUNDE 1 Introduksjon Smalltalk (2-10 minutter)	<p>I denne runden skal vi forklare hvorfor vi er her, informere om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bruk av båndopptager og notater -Opplyse om hva oppgaven handler om -I oppgaven vil du som deltaker bli fremstilt som anonym, og informasjonen vil kun bli benyttet for oppgaven. -Som deltagende i undersøkelsen kan du etter ønske få tilgang til den endelige rapporten. - Offentliggjøring og publisering av oppgaven <p>Vi vil også informere om hva bacheloroppgaven og intervjuet vil handle om i store trekk. I enden av denne runden vil vi spørre om generelle og viktige spørsmål om informanten:</p> <p>Hvilken stilling har du? Hvor lenge har du jobbet som leder for disse medarbeiderne? Hvordan jobber du med dine medarbeidere?</p>	<p>I denne runden vil vi gjøre informanten trygg på at vi kun har gode intensjoner, og ikke vil misbruke informasjonen på noe som helst måte.</p>	<p>Viktig å la informanten bli komfortabel i denne runden slik at det faller naturlig å gå over til neste runde av intervjuet.</p> <p>Under hele intervjuet er det viktig at vi får frem erfaringer ved fenomenet som blir beskrevet.</p>
RUNDE 3 Fase 1: Stranger Suksesskriterier i startfasen av en relasjon 15-20 minutter	<p>Tillit:</p> <p>Hvordan går du som leder frem når det blir ansatt en ny medarbeider for å bli kjent med han/hun?</p> <p>Hva synes du er viktigst når man skal etablere en relasjon med en ny medarbeider?</p>	<p>Kartleggelse av suksesskriterier i starten av en relasjon til medarbeider. I denne fasen vil vi fokusere på hvordan tillit og aksept kommer frem som essensielle suksesskriterier eller ikke.</p>	<p>Dersom lederen har jobbet lenge med sine medarbeidere, er det viktig å få frem i intervjuet at lederen må se tilbake til da hun /han begynte å jobbe som leder.</p>

	<p>Hvordan tilrettelegger du som leder til for nyansatte?</p> <p>Hvilke forventninger har du som leder til nyansatte? <i>Synes du medarbeiderne lever opp til dine forventninger?</i></p> <p>Hvilke forventninger tror du medarbeiderne har til deg som leder?</p> <p>Hvordan og når fikk du frihet og ansvar over egne oppgaver? <i>Fikk du det fra første stund, eller tok det tid?</i></p> <p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? <i>Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?</i></p> <p>Hva mener du er viktig for at du skal kunne stole på at medarbeiderne dine gjør en god jobb til enhver tid?</p> <p>Hvordan legger du som leder til rette for å skape/opprettholde tillit? (f.eks legges det vekt på felles regler, verdier/forståelser etc?)</p> <p>Aksept:</p> <p>Synes du beslutningstakingen innad hos dere fører til gode beslutninger? Fordeler du beslutningstakingen bra?</p> <p>Hva er viktig dersom det eksisterer ulikheter (f.eks kultur, verdier, synspunkt) mellom deg og dine medarbeidere?</p> <p>Hvordan påvirker eventuelle ulikheter relasjonen mellom deg og dine medarbeidere? Er det viktig at dere er like?</p> <p>Hvor viktig synes du det er å akseptere og se medarbeiderne dine? Hvordan viser du dette ovenfor dine medarbeidere?</p> <p>Hvor viktig tror du medarbeiderne dine synes det er å bli sett og få aksept fra deg</p>	<p>Fra og med denne delen av intervjuet vil det være viktig for oss å ikke gå videre til neste runde eller spørsmål dersom man ikke får et godt svar på det man spør om. Gode oppfølgerspørsmål er dermed viktig.</p>
--	--	---

	som leder?		
<p>RUNDE 4</p> <p>Fase 2: Acquaintance</p> <p>Suksesskriterier i et bekjentskap mellom leder og medarbeider</p> <p>15-20 minutter</p>	<p>Kommunikasjon/Informasjonsdeling</p> <p>Hvordan formidler du informasjon til dine ansatte? <i>Hvordan synes du denne kommunikasjonen fungerer?</i></p> <p>Er det mye deling av informasjon? Eller synes du det er en passe mengde, der det ikke flyter over?</p> <p>Mener du at informasjonsdeling din fører til effektive beslutninger? <i>på hvilken måte, kan noe gjøres annerledes?</i></p> <p>Hvordan legger du til rette for at man skal kunne uttrykke egne meninger på arbeidsplassen?</p> <p>Hvordan stiller du deg dersom dine medarbeidere har ideer de vil gjennomføre?</p> <p>Er det noen ansatte sine meninger som spiller en større rolle for deg, enn andre?</p> <p>Hvordan tar du imot ideer til et prosjekt eller en oppgave?</p> <p>Forpliktelse:</p> <p>Hender det du deler privat informasjon til dine medarbeidere? <i>Eks: hva du gjorde i helgen, eller en morsom flause du har gjort?</i></p> <p>Er det medarbeidere du deler flere private detaljer med enn andre?</p> <p>Gir du medarbeiderne dine nye utfordringer, og hvordan gjør du det? <i>Er det noen du gir nye utfordringer til oftere?</i></p> <p>Svarer du på mail/sms fra alle medarbeidere utenfor arbeidstiden?</p> <p>Hvor viktig er det for deg som leder at medarbeiderne overholder tidsfrister?</p>	<p>Kartlegging av suksesskriterier i et bekjentskap til medarbeider. I denne fasen vil vi vite hvor god relasjon leder og medarbeiderne har, og om de har oppnådd et godt bekjentskap, eller om de står ”fast” i startfasen.</p>	<p>Det er viktig i denne runden å fortsette med å stille gode oppfølgingsspørsmål, slik at vi kan gjøre en best mulig kartlegging av relasjon og kriterier.</p>

	<i>Hva gjør du dersom en tidsfrist ikke blir overholdt?</i>		
RUNDE 5 Fase 3: Maturity Suksesskriterier i et fullt utviklet forhold mellom leder og medarbeider 15-20 minutter	Lojalitet: Dersom dine ansatte gjør noe bra, hender det ofte at du gir dem oppmerksomhet? Og i så fall, i hvilken form? Gjør du noe spesielt for dine ansatte rundt deres bursdag, jubileer eller store dager? Hvordan vil du beskrive tonen mellom deg og dine ansatte? Liker du en formell/uformell tone på jobben? Vil du si at det er viktig å ha et personlig forhold til dine ansatte? I forhold til deres jobbytelse? Hvordan er beslutningstakingen mellom deg og dine ansatte? Dersom du er uenig med dine ansatte, hvordan håndterer du dette? Føler du dine ansatte hører på deg og dine beslutninger? Pleier de å komme med innvendinger dersom de ikke er enig i dine beslutninger? Gjensidig avhengighet: Er du avhengig av dine medarbeideres hjelp med enkelte ting? I så fall, hvilke på hvilken måte? Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan og når forekommer dette?	I denne delen vil vi kartlegge om relasjonen er av høy kvalitet, og fullt utviklet.	
RUNDE 6 Avslutning 10-15 minutter	I denne runden vil vi spørre informanten om den har noe å tilføye, eller eventuelle spørsmål. Vi vil takke for intervjuet, og for deres tid!		

VEDLEGG 3: KODING

TILLIT

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
LEDER: <i>"Jeg kan ikke lede mine medarbeidere hvis jeg ikke har tillit til de. De må også jobbe selvstendig med prosjekter, og jeg har ingen behov for å kontrollere de. Vi har ukentlige møter hvor vi går igjennom det som har blitt gjort, utfordringer og hva som skal gjøres fremover."</i>	Hva mener du er viktig for at du skal kunne stole på at medarbeiderne dine gjør en god jobb til enhver tid?	Åpenhet Lavt kontrollbehov Diskutere Tilbakemeldinger
LEDER: <i>"Tillit opparbeides gjennom åpenhet. Det handler om å gi konstruktiv tilbakemelding, de til meg som leder eller jeg til medarbeidere. Tillit må gå begge veier, og det får man kun ved å være åpen om det fra starten."</i>	Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?	Åpenhet Tilbakemeldinger Gjensidig tillit
LEDER: <i>"I starten prøver jeg å kartlegge den enkelte medarbeideren. Jeg forsøker å finne ut av hva de brenner for, og gir oppgaver deretter. Det er viktig at alle får prøve seg på nye ting, og går litt ut av komfortsonen. Jeg ser raskt hvordan den enkelte takler nye oppgaver"</i>	Hva synes du er viktigst når man skal etablere en relasjon med en ny medarbeider?	Engasjement Utfordre Tilpasning
MEDARBEIDER: <i>"I utvikling av en relasjon synes jeg det i starten er viktig med klar kommunikasjon. Det vil si å ikke pakke ting inn, og at det ikke er så strengt. Det gjør det mye lettere å forholde seg til leder, synes jeg da. Særlig fordi jeg er en veldig klar kommunikator selv. Det er nok derfor jeg synes"</i>	Hva mener du er viktig i en utvikling av en relasjon til en leder?	God kommunikasjon Åpenhet

<p><i>det er så viktig.”</i></p>		
<p>MEDARBEIDER: <i>”Ved å hjelpe hverandre hele veien (...)Tørre å si i fra hvis det er noe som er feil eller utfordrende. For noen år siden så var jeg lei av å være designer, og skulle reise litt. Da fikk jeg lov til å jobbe fra pc og jobbe fritt. Dette var en stor tillitserklæring fra leder. Jeg hadde opparbeidet meg tillit til leder over tid, og de viste at jeg gjorde jobben min, og kunne stå inne for det arbeidet jeg gjorde”.</i></p>	<p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? <i>Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?</i></p>	<p>Hjelpsom Åpenhet Tilpasning</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>”Tillit mellom leder og medarbeider bygger seg opp over tid. Tillit fra leder til medarbeider er at man ser at medarbeider jobber med å utvikle de sidene hvor man ikke er sterk, og jobber med å videreformidle nyttig info på de tingene man er sterk. At man tar initiativ som er viktig eller nødvendig for teamet”.</i></p>	<p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? <i>Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?</i></p>	<p>Utvikling Initiativ Informasjonsdeling</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>Ansatt opp mot leder så handler tillit om at man blir sett og hørt, og fulgt opp dersom man trenger veiledning på noe osv. Og at man opplever leder som en trygg person som man kan stole på.”</i></p>	<p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre? <i>Anser du det som viktig i en relasjon mellom leder og medarbeider?</i></p>	<p>Bli sett og hørt Veiledning/tilbakemelding Skape trygghet</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>”Det var ganske tidlig, allerede etter 2 uker med opplæring følte jeg det. Nå er det nok og fordi jeg er litt sånn av person, at jeg tar mye initiativ selv. Lederen min så nok dette tidlig og, spesielt under opplæringen min.”</i></p>	<p>Hvordan og når fikk du frihet og ansvar over egne oppgaver? <i>Fikk du det fra første stund, eller tok det tid?</i></p>	<p>Initiativ Tillit</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>”Dersom jeg har tanker og ideer jeg har lyst til</i></p>	<p>Hvordan og når fikk du frihet og ansvar over egne oppgaver? <i>Fikk du det fra første stund, eller tok det tid?</i></p>	<p>Frihet</p>

<p><i>å gjøre, har jeg hatt full frihet til å ta avgjørelser til det selv i dag. Jeg hadde allerede i starten mye ideer, men da var jeg litt mer forsiktig med å få gjennomslag for disse. Etter hvert blir man jo litt tryggere i stillingen.”</i></p>		<p>Trygghet</p>
<p>LEDER: <i>”Gjennom teamarbeid mener jeg man får tillit til hverandre. Vi har veldig god kultur oss i mellom, så når vi jobber i team så merker jeg at tilliten vokser. Det at vi har så god kultur, og er så gode venner gjør også at man tør å si i fra om ting. Det hjelper også på tillit. Hvis man ikke tør å si i fra, så kommer man aldri frem til det beste produktet da.”</i></p>	<p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre?</p>	<p>Teamarbeid God kultur Åpenhet</p>
<p>LEDER: <i>”For meg er det viktig å skape lojalitet både oppover og nedover i organisasjonen. Det vil jeg si man gjør ved å prøve å dra alle i samme retning og mot samme mål. For at jeg skal kunne stole på at de gjør en god jobb, må jeg vite at de vil jobbe mot samme mål og i samme retning som meg.”</i></p>	<p>Hva mener du er viktig for at du skal kunne stole på at medarbeiderne dine gjør en god jobb til enhver tid?</p>	<p>Lojalitet Felles mål Felles retning</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>”Vi har en veldig åpen gruppe. Høyt under taket, og vi har flere møter i løpet av uken hvor man kan ta opp ting. Har også felles verdier i bedriften, som vi lever opp i en viss grad. Har de i bakhodet når vi jobber. Disse er f.eks , tillitsfull, stolt, rettferdig, åpen, pålitelig. Vi lever etter de på mange måter, spesielt kanskje verdien ”stolt”. Alle som jobber er generelt ganske stolte over å jobbe her, så man gleder seg til å gå på jobb.”</i></p>	<p>Hvordan mener du man bør opparbeide tillit til hverandre?</p>	<p>Åpenhet Felles verdier</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>”Det som er viktig for meg er moral til leder. Hvordan de er som person, kan jeg stole på at lederen har god moral, og som vil medarbeidernes beste, eller om han/hun handler kun ut i fra hva som er best for en selv. Viktig at leder har medarbeidernes beste i fokus.”</i></p>	<p>Hva mener du er viktig i en utvikling av en relasjon til en leder/medarbeider?</p>	<p>Moral Tillit</p>

--	--	--

AKSEPT

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
<p>LEDER: "Aksept tror jeg er alfa omega for medarbeideren. Det kan jeg også si av egne erfaringer. Dersom man ikke for noen som helst tilbakemelding på jobben, så trives man heller ikke. Tror heller ikke det er et miljø som gjør at de presterer heller. Jeg vil si jeg viser det gjennom å være ærlig med mine medarbeidere, og respektere forskjeller. Jeg tilpasser meg de"</p>	<p>Hvor viktig synes du det er å akseptere og se medarbeiderne dine? Hvordan viser du dette ovenfor dine medarbeidere?</p>	<p>Tilbakemeldinger</p> <p>Trivsel</p> <p>Tilpasning</p> <p>Ærlig</p> <p>Respekt</p>
<p>LEDER: "Aksept er kjempe viktig (..) Det er viktig å være tilgjengelig, og ha jevnlig dialoger på et likeverdig nivå. Vis jeg må si eller ta upopulære avgjørelser, erkjenner jeg at jeg gjør det, og det tror jeg er veldig viktig. For eksempel sier jeg: "jeg vet at dette ikke er det du vil, men sånn blir det nå". Også håper jeg vi kan finne ut av dette sammen". Jeg føler medarbeiderne aksepterer meg som leder. "</p>	<p>Hvor viktig synes du det er å akseptere og se medarbeiderne dine? Hvordan viser du dette ovenfor dine medarbeidere?</p>	<p>Tilgjengelighet</p> <p>Dialoger</p> <p>Likeverd</p>
<p>LEDER: "Jeg tror ikke det er noe skille mellom å være selvdreven og det å føle seg sett – vi lever i en generasjon hvor vi er vandt til å få tilbakemelding på alt (..) hvis ikke føler du at du har faillet. Det samme tror jeg kan være i arbeidslivet i forhold til arbeidsoppgaver. Det er viktig med anerkjennelse for å skape tillit, for at medarbeiderne vil levere på samme måte neste gang."</p>	<p>Hvor viktig synes du det er å akseptere og se medarbeiderne dine? Hvordan viser du dette ovenfor dine medarbeidere?</p>	<p>Anerkjennelse</p> <p>Tilbakemeldinger</p>
<p>MEDARBEIDER: "Aksept er viktig. Hvis du ikke føler at du blir hørt, så er du bare en "nonstopp i en liten pose". Du må ha en leder du kan gå til og som hører på deg"</p>	<p>Hva gir deg følelsen av å bli sett og akseptert av din leder? Er det viktig for deg?</p>	<p>Blir hørt</p> <p>Tilgjengelig leder</p>

<i>dersom det er noe osv. Hvis ikke du har aksept fra din leder så mener jeg at det er noe galt.”</i>		Bli sett
MEDARBEIDER: <i>”Det er ganske viktig. Jeg er en person som trenger bekræftelse i starten på det jeg driver med. Og får jeg ikke det kan jeg bli litt usikker.”</i>	Hva gir deg følelsen av å bli sett og akseptert av din leder? Er det viktig for deg?	Bekreftelse
MEDARBEIDER: <i>”Aksept er viktig. Lederen min er veldig flink til å gi uttrykk for at hun stoler på meg og min dømmekraft. Det viser at hun stoler på det jeg driver med.”</i>	Hva gir deg følelsen av å bli sett og akseptert av din leder? Er det viktig for deg?	Åpenhet Tilbakemelding Tillit
MEDARBEIDER: <i>”Som jente er det veldig viktig. Nå er det ikke så veldig viktig, men i starten er det kanskje viktigere med flere tilbakemeldinger (..) Ønsker tilbakemeldinger i dag også, det er hyggelig, men det er faktisk hyggeligere å få tilbakemelding fra kundene, siden det er de som får det arbeidet du gjør. Setter det nesten litt høyere.”</i>	Hva gir deg følelsen av å bli sett og akseptert av din leder? Er det viktig for deg?	Tilbakemelding
MEDARBEIDER: <i>”Siden vi har jobbet sammen så lenge, så har det blitt til at vi jobber ganske likt. Gjør at vi har fått mange like synspunkter på ting. Det påvirker kanskje i noen tilfeller, det er jo det at man er trygg på sin leder. Det er en trygghet å ha en leder som backer deg, og det føler jeg at han gjør. Kanskje også fordi vi er mye enig i ting da.”</i>	Hva er viktig dersom det eksisterer ulikheter (f.esk kultur, verdier, synspunkt) mellom deg og din leder? Hvordan påvirker eventuelle ulikheter deg og din leders relasjon? Er det viktig at dere er like?	Like synspunkter Trygghet
MEDARBEIDER: <i>”Jeg og min leder har nok veldig forskjellige personligheter. Jeg ville kanskje valgt å gjøre noen ting på en annen</i>	Hva er viktig dersom det eksisterer ulikheter (f.esk kultur, verdier, synspunkt) mellom deg og din leder?	Ulike personligheter Respekt

<p><i>måte, men det betyr ikke at den måten han velger nødvendigvis er feil heller.</i></p> <p><i>Tror ikke det påvirker jobbrelasjon, jeg tror det er stor aksept for å jobbe på sin egen måte, det er ingen som kommer å sier at du skal gjøre det på en spesiell måte. ”</i></p>	<p>Hvordan påvirker eventuelle ulikheter deg og din leders relasjon? Er det viktig at dere er like?</p>	<p>Aksept</p>
---	---	---------------

KOMMUNIKASJON

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
<p><i>LEDER: ”Folk må få lov til å si sin mening, selv om jeg ikke er enig. Jeg kjenner medarbeiderne mine såpass godt at det ikke er noe som trengs å legges til rette for, jeg er åpen mot dem og de er åpne mot meg. ”</i></p>	<p>Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne kan uttrykke egne meninger på arbeidsplassen?</p>	<p>Lytter</p> <p>God kjennskap</p> <p>Åpenhet</p>
<p><i>LEDER: ”Noen ganger kan vi utvikle egne prosjekter internt. Det har kommet opp en del konsepter/ideer her, og jeg prøver da å få de til å strukturere dette og lære seg å presentere dette/å selge inn. For det er dette som skal til for å få noe igjennom til de øverste sjefene. Jeg utfordrer de ofte også.”</i></p>	<p>Hvordan stiller du deg dersom dine medarbeidere har ideer de vil gjennomføre?</p>	<p>Åpen</p> <p>Selektiv</p> <p>Veiledende</p>
<p><i>LEDER: ”Det kommer an på hvilket prosjekt man jobber med, jeg føler at alle har en like sterk stemme hos meg, men selvfølgelig vil det alltid være noen som har mer kompetanse på et område, som gjør at man hører mer på de.”</i></p>	<p>Er det noen ansatte sine meninger som spiller en større rolle for deg, enn andre?</p>	<p>Prosjektbasert</p> <p>Kompetansenivå</p>
<p><i>LEDER: ”Skal jeg svare helt ærlig, er det så klart noen du har større tillitt til enn andre. Noen som jeg lytter mer til når det</i></p>	<p>Er det noen ansatte sine meninger som spiller en større rolle for deg, enn andre?</p>	<p>Kompetansenivå</p> <p>Erfaring</p>

<p><i>kommer til faglige ting, andre når det kommer til mer relasjonelle ting.”</i></p> <p><i>Erfaring: Jeg sjekker som regel reaksjonen hos de som innehar kompetanse på området eller erfaring, før jeg formidler ideen videre til resten av medarbeiderne.</i></p>		Tillit
<p>MEDARBEIDER: <i>“Det er tilrettelagt til at vi kan uttrykke egne meninger, vi har en veldig åpen dialog her. Jeg sier akkurat det jeg mener og har kun fått positive tilbakemeldinger på det. Dersom vi er uenig i noe, har vi en felles policy på at vi skal gi en konstruktiv tilbakemelding på det.”</i></p> <p><i>Erfaring: Hvis jeg f.eks er veldig uenig noe leder min gjør, sier jeg i fra til han direkte.</i></p>	<p>Hvordan mener du at din leder burde legge til rette for å kunne uttrykke egne meninger? I hvor stor grad er det åpent for dette i dag?</p>	<p>Direkte</p> <p>Åpen kommunikasjon</p> <p>Konstruktive tilbakemeldinger</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Jeg føler at jeg kunne sagt i fra dersom det er noe. Jeg har også merket fra de andre kollegaene mine at man kan si i fra vis man er uenig. Jeg føler at man jobber som et team selv om man jobber selvstendig og vi tar avgjørelser som et team. Lederen vår legger til rette for at man kan uttrykke egne meninger ved å ha åpne diskusjoner, og ved at vi har et uformelt arbeidsmiljø.”</i></p>	<p>Hvordan mener du at din leder burde legge til rette for å kunne uttrykke egne meninger? I hvor stor grad er det åpent for dette i dag?</p>	<p>Åpen kommunikasjon</p> <p>Åpne diskusjoner</p> <p>Uformelt arbeidsmiljø</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Her kan man si akkurat det man mener. Veldig stor tak høyde. Det er ikke slik at alt blir tatt til etterretning, men du får sagt din mening og får diskutert det, så blir det tatt en beslutning. Men tror ikke det er noen som er redde for å si noe her, mange med sterke personligheter”</i></p> <p><i>Erfaring: Vår avdeling består av mange sterke og kompetanserike personer, derfor er min erfaring</i></p>	<p>Hvordan mener du at din leder burde legge til rette for å kunne uttrykke egne meninger? I hvor stor grad er det åpent for dette i dag?</p>	<p>Diskusjon</p> <p>Åpenhet</p> <p>Lyttende</p>

<p><i>at det er stor takhøyde her. Er det noe jeg ønsker legge frem, gjør jeg det, og jeg opplever at lederen min tar mine forslag på alvor.</i></p>		
--	--	--

FORPLIKTELSE

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
<p><i>LEDER: "Ja det gjør jeg hele tiden. Det kan godt være at jeg ønsker å få noen raskere opp til et vist kompetanse nivå som gjør at de for flere utfordringer enn andre. Legger vekt på at alle skal føle utvikling hele tiden og føle mestringsfølelse."</i></p>	<p>Gir du medarbeiderne dine nye utfordringer, og hvordan gjør du dette? <i>Er det noen du gir nye utfordringer til "oftere"?</i></p>	<p>Utvikling Læring</p>
<p><i>LEDER: "Noen tidsfrister er svevende, men da er man klar over det. Mens andre må man overholde. Da blir det kommunisert, og jeg forventer at det overholdes. Hvis det ikke er det, så forventer jeg også en varsling i god tid, om hvorfor de ikke rekker osv.</i></p> <p><i>Dersom det ikke blir overholdt så kommer det an på hvor viktig det er, og hvordan det er kommunisert. Hvis det ikke er varslet om dette, så er det hvert fall gjenstand for diskusjon. Må da gi klar og konkret tilbakemelding om at det ikke er bra nok."</i></p>	<p>Hvor viktig er det for deg som leder at medarbeiderne overholder tidsfrister? <i>Hva gjør du dersom en tidsfrist ikke blir overholdt?</i></p>	<p>Høy forpliktelse Diskusjon Klar og konkret tilbakemelding</p>
<p><i>LEDER: "Ja, siden medarbeiderne sitter inne med ulike kompetanse. Noen har pedagogiske evner. Jeg tenker over at alle skal få like utfordringer passende sitt felt og kunnskap. Men det er umulig å dele alt likt. Prøver å gi alle en medarbeiderne samtale og der skjer det jo at alle for en utfordring i forhold til seg selv. Det er jo store individuelle</i></p>	<p>Gir du medarbeiderne dine nye utfordringer, og hvordan gjør du dette? <i>Er det noen du gir nye utfordringer til "oftere"?</i></p>	<p>Behovsavhengig Medarbeidersamtale</p>

<i>forskjeller, også basert på livssituasjon.”</i>		
MEDARBEIDER: <i>” Hvis jeg vet at det er en ”deadline”. Jeg har jo god kontroll selv og, at jeg ofte kan flytte på de tidsfristene jeg vet at det ikke er et problem, fordi det er andre ting som er viktigere. Men, full respekt overfor tidsfrister.”</i>	Hvor viktig er det å holde tidsfrister din leder setter?	Sterk forpliktelse
MEDARBEIDER: <i>“Hele hverdagen min er egentlig basert på eget initiativ, både det at jeg styrer meg selv, men også de andre så alle får gjort jobben sin maksimalt.”</i>	Tar du initiativ til å gjøre oppgaver utenfor det du blir fortalt av din leder? Eksempler?	Egen styring Lede andre Sterk forpliktelse
MEDARBEIDER: <i>”Hvis jeg ser en henvendelse utenfor arbeidstid, så svarer jeg på det. Føler meg ikke forpliktet til det, men jeg tror at man får et eierskap til det prosjektet man holder på med, at det blir naturlig.</i> <i>Erfaring: Det hadde vært verre å ikke gjøre det på en måte, men det er ingen som krever det av meg at jeg skal sitte å svare på mail på kvelden.”</i>	Hvordan går du frem dersom du får en henvendelse utenfor arbeidstiden?	Tilgjengelig Ingen forpliktelse
MEDARBEIDER: <i>”Tidsfrister er ikke så veldig viktig sånn som jeg opplever det, fordi lederen har ikke fulgt opp.</i> <i>Erfaring: Vi hadde en tidsfrist nylig, og det ble ikke gjennomgått når de skulle så tidsfrister for min leder blir ikke så viktig. Men tidsfrister ovenfor kunder er noe helt annet.”</i>	Hvor viktig er det å holde tidsfrister din leder setter?	Lav forpliktelse til leder og tidsfrister
MEDARBEIDER: <i>“Noen ting kan jeg vente med, men det er noe med de signalene man sender da – at man alltid skal være tilgjengelig. Sånn er det veldig her. Overfor min leder så passer hun på at det ikke skal føles sånn.</i> <i>Erfaring: Min leder venter med</i>	Hvordan går du frem dersom du får en henvendelse utenfor arbeidstiden?	Tilgjengelig Lav forpliktelse

<p>å sende en mail til morgenen etter, fordi hun vet at jeg blir stresset av det</p>		
<p>MEDARBEIDER: "Ja, det skjer ofte. F.eks finne løsninger på hvordan vi kan kommunisere mer effektivt, og hvordan vi kan ha bedre beslutningsprosesser osv. Prøve å få til kortere prosesser, slik at man også blir mer kostnadseffektiv."</p>	<p>Tar du initiativ til å gjøre oppgaver utenfor det du blir fortalt av din leder? Eksempler?</p>	<p>Tilrettelegger Finner løsninger</p>
<p>MEDARBEIDER: "Forpliktet til det, men det sklir ofte ut, og det er noe som er gjennomgående i hele bedriften egentlig. Fordi ting utsettes og tar lenger tid enn man tror. Erfaring: Jeg var mer stresset overfor tidsfrister i starten, og gjorde som jeg ble fortalt med tanke på frister. Men nå som man ser at det er en tendens at andre utsetter, så gjør man det selv også."</p>	<p>Hvor viktig er det å holde tidsfrister din leder setter?</p>	<p>Lav forpliktelse</p>
<p>MEDARBEIDER: "Ja det vil jeg si at jeg gjør. Erfaring: Jeg tok initiativ til at vi alle skulle få en oversikt over ulike malskjema som er viktig i forhold til kunder. Det tok jeg opp med leder, som ikke ble fulgt opp, men til slutt gikk jeg å fikk satt opp et møte. Og da fikk vi en innføring i disse malene, og hvordan de funker. Så nå vet vi det vi trenger å vite om det"</p>	<p>Tar du initiativ til å gjøre oppgaver utenfor det du blir fortalt av din leder? Eksempler?</p>	<p>Direkte kommunikasjon Finne løsninger</p>

LOJALITET

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
-----------	----------	------

<p>LEDER: "Jeg gir de enten en "high-five" eller så går jeg bort til de og forteller de hvor godt de har jobbet. Jeg prøver å gjøre det, men jeg tror alltid kunne blitt bedre. Heller ros enn ris."</p>	<p>Dersom dine ansatte gjør noe bra, hender det ofte at du gir dem oppmerksomhet? Og i så fall, i hvilken form?</p>	<p>Muntlig ros Oppmerksomhet</p>
<p>LEDER: "Jeg kunne vært bedre på å gi tilbakemeldinger, men det handler om tid og kapasitet. Jeg har ansvar for 24 medarbeidere, det blir vanskelig å gi de oppmerksomhet hele tiden."</p>	<p>Dersom dine ansatte gjør noe bra, hender det ofte at du gir dem oppmerksomhet? Og i så fall, i hvilken form?</p>	<p>Tid Kapasitet</p>
<p>LEDER: "Ja vi prøver å gjøre dette ofte. For eksempel da en medarbeider hadde bursdag som jeg vet liker å være sunn, så bestilte vi en sunn kake. Prøver å gjøre stas på de engang i blant i tillegg."</p>	<p>Gjør du noe spesielt for dine ansatte rundt deres bursdag, jubileer eller store dager?</p>	<p>Tilpasse Oppmerksomhet</p>
<p>MEDARBEIDER: "Ja, det kan godt hende man får en ekstra samvittighet i forhold til at man ikke ønsker å gjøre livet vanskeligere for lederen når det er en du kjenner godt, men kjenner på en forpliktelse til denne personen."</p>	<p>Spiller ditt personlig forhold til din leder en stor rolle i forhold til din jobbytelse? På hvilken måte?</p>	<p>Samvittighet Forpliktelse</p>
<p>MEDARBEIDER: "Ja leder håndterer tilbakemeldinger på en god måte, og sier de riktige tingene. Jeg ser at lederen ikke bare sier det for å si det, men fordi h*n faktisk mener det h*n sier."</p>	<p>Får du oppmerksomhet fra din leder dersom du gjør noe bra? Eller omvendt, konstruktiv kritikk dersom du bør forbedre noe?</p>	<p>Åpen Ærlig kommunikasjon Konstruktiv</p>
<p>MEDARBEIDER: "For meg handler det mest om å skape et eierskap til det jeg driver med. Følelsen av å vite at jeg har skapt et godt resultat, og får fornøyde kunder er viktigst for meg." Også viktig med arbeidsmiljø, for å trives. Her er det et veldig godt miljø, noe som gjør at man yter bedre i jobben også."</p>	<p>Hva inspirer deg til å jobbe godt mot noe?</p>	<p>Eierskap Godt resultat God kundekontakt Arbeidsmiljø Oppmerksomhet</p>

<p>MEDARBEIDER: <i>“Det at jeg trives i jobben. Det er viktig at jeg har funnet en jobb jeg liker, den er interessant og er relevant i forhold til min utdannelse. De man jobber med er trivelige. Jeg er opptatt av viktige verdier og setter pris på ansatte (..) Arbeidsmiljø og bli sett og hørt er viktig.”</i></p>	<p>Hva inspirer deg til å jobbe godt mot noe?</p>	<p>Trivsel Interesse Kolleger Gode verdier Arbeidsmiljø Tilbakemeldinger</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Spør om personlige interesser ja. Deler også fremtidige drømmer. Veldig uformell tone med leder.</i></p> <p><i>Det tror jeg gjelder for hele bedriften. Jeg kan gå til direktøren å slå an en prat, og si det jeg mener. Det tror jeg er veldig bra for kulturen.”</i></p>	<p>Spør din leder deg om personlige interesser, hendelser eller drømmer på jobben? Det vil si, er tonen formell/uformell.</p>	<p>Uformell tone Personlig forhold</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Mange ting. Liker det jeg driver med og lage et godt produkt. Og skape mening blant folk rundt i verden. Og det å få feedback. Får stort sett tilbakemeldinger fra leder. Synes det er mye feedback å hente fra andre steder også.”</i></p>	<p>Hva inspirer deg til å jobbe godt mot noe?</p>	<p>Oppgavemestring Tilbakemeldinger</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Ja, jeg får positive tilbakemeldinger, men har ikke fått konstruktiv kritikk enda. Ellers så er min leder veldig direkte da, så jeg tror ikke jeg oppfatter at han gir konstruktiv kritikk.”</i></p>	<p>Får du oppmerksomhet fra din leder dersom du gjør noe bra? Eller omvendt, konstruktiv kritikk dersom du bør forbedre noe?</p>	<p>Positive tilbakemeldinger Direkte</p>
<p>MEDARBEIDER: <i>“Vi har en uformell prat her, men han spør meg ikke direkte om personlige interesser, praten er heller ”hverdagslig”. Det har vært uformelt her siden jeg startet, noe</i></p>	<p>Spør din leder deg om personlige interesser, hendelser eller drømmer på jobben? Det vil si, er tonen formell/uformell.</p>	<p>Uformell tone ”Hverdagslig”</p>

<i>jeg liker veldig godt.”</i>		
<p>LEDER: ”Personlig ja, absolutt, men det kommer an på hva man legger i ordet personlig. Det trengte ikke være vennskapelig, men at man har et godt arbeidsmiljø. Jeg har distansert meg fra medarbeiderne, jeg har nesten ingenting med kollegaer utenfor arbeidstid. Man skal være med på markeringer, men det er viktig å la medarbeideren være medarbeideren, og holde litt ansvar.”</p> <p>Erfaring: ”For eksempel så sier jeg nei takk dersom de ansatte skal gjøre noe sammen etter jobb. Det er viktig for meg at vi beholder relasjonen profesjonell, men samtidig åpen og uformell på jobb”.</p>	<p>Vil du si at det er viktig å ha et personlig forhold til dine ansatte? I forhold til deres jobbytelse?</p>	<p>Personlig</p> <p>Maktdistanse</p>
<p>LEDER: ”Ja, jeg vil si at vår uformelle tone har en innvirkning på jobbytelsen. Men, jeg tror i utgangspunktet at en mer formell tone også fungerer, men selv er jeg ikke sånn.”</p>	<p>Vil du si at det er viktig å ha et personlig forhold til dine ansatte? I forhold til deres jobbytelse?</p>	<p>Uformell tone</p> <p>Liten maktavstand</p>
<p>MEDARBEIDER: ”Lederen min kjenner til livssituasjonen min, og er glad i hun. Er også takknemlig fordi hun har gjort masse for meg, og tilrettelagt, jeg føler meg virkelig ivaretatt som arbeidstaker med litt spesielle behov.”</p>	<p>Vil du si at det er viktig å ha et personlig forhold til dine ansatte? I forhold til deres jobbytelse?</p>	<p>Tilrettelegging</p> <p>Lojalitet</p> <p>Oppmerksomhet</p>

GJENSIDIG AVHENGIGHET

INFORMANT	SPØRSMÅL	KODE
<p>LEDER: “Mange av mine medarbeidere er eksperter på ting, de har fagkunnskap som jeg ofte må trekke inn – hvert fall vis jeg trenger den og den kunnskapen til å ta en avgjørelse i en prosess. Eller at jeg kan si at det blir ditt ansvar og følge</p>	<p>Er du avhengig av dine medarbeideres hjelp med enkelte ting? I så fall, hvilke på hvilken måte?</p>	<p>Faglig</p>

<i>opp det og det og det. Jeg har ikke en teknisk bakgrunn og fagkunnskapen alle mine medarbeidere sitter med, så jeg er absolutt avhengig av dem.”</i>		
LEDER: <i>”Veldig åpen for tilbakemeldinger fra medarbeiderne, jeg føler meg veldig avhengig av de. For jeg føler at jeg ikke er ferdig utlært, og at jeg lærer noe nytt av de hele tiden. Det er også for å være mest mulig åpen.”</i>	Er du avhengig av dine medarbeideres hjelp med enkelte ting? I så fall, hvilke på hvilken måte?	Tilbakemeldinger Utvikling
LEDER: <i>”Jeg er avhengig av de, for jeg synes de gjør produktet bedre. Jeg synes det er viktig at når man lager produksjoner med film og så videre at det er flere som har meninger å komme med. Hvis ikke blir det veldig snevert.”</i>	Er du avhengig av dine medarbeideres hjelp med enkelte ting? I så fall, hvilke på hvilken måte?	Kompetanse
MEDARBEIDER: <i>”Jeg føler at jeg har en kompetanse som hun setter stor pris på. Hun bruker meg for å lære opp andre for eksempel.</i>	Føler du lederen din er avhengig av din hjelp til enkelte ting? På hvilken måte?	Kompetanse Opplæring
MEDARBEIDER: <i>”Han er det, men det er nok ganske ubevisst. Har jobbet der lenger enn han, og kan mer om bedriftens interne rutiner og systemer.</i>	Føler du lederen din er avhengig av din hjelp til enkelte ting? På hvilken måte?	Bedrifts kunnskap Kompetanse Ansiennitet
MEDARBEIDER: <i>”Ikke så mye mellom oss to bare, men mer i gruppa. Har man lært noe nytt pleier vi å være flinke til å dele dette med gruppen.”</i>	Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan og når forekommer dette?	Felles kunnskapsdeling
MEDARBEIDER: <i>”Litt, siden jeg er ny så får jeg mye kunnskap fra han, ikke at han får mye fra meg, han deler kunnskap vis jeg har behov og trenger det.”</i>	Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan og når forekommer dette?	Muntlig To-veis kommunikasjon
MEDARBEIDER: <i>”Ja, det har hendt. Det er nok mer sånn på det personlige plan: ”hva tenker du om det?” ”skal vi gjøre det sånn?”</i>	Føler du lederen din er avhengig av din hjelp til enkelte ting? På hvilken måte?	Kompetanse Erfaringer
LEDER: <i>”Det varierer. Det er ulike personer som blir dratt inn i</i>	Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan	Ukentlig

<p><i>prosessene. Ellers vil jeg si det foregår kunnskapsdeling mellom oss stort sett hver uke muntlig.”</i></p>	<p>og når forekommer dette?</p>	<p>Muntlig deling</p>
<p><i>LEDER: “Ja ofte. Det kan være daglig eller ukentlig. Jeg har også en policy at jeg aller helst skal rekruttere noen som er bedre enn meg. Så alle nyansatte har kunnskapsområder som de er bedre enn meg på. Jeg kan lede de, men i forhold til de områdene de skal jobbe på er det viktig at de er bedre enn meg.”</i></p>	<p>Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan og når forekommer dette?</p>	<p>Kunnskapsrike medarbeidere Avhengighet</p>
<p><i>LEDER: ”Ja, noen ganger kan det skje, men jeg føler ikke alltid vi har tid til å lære ting.. det er synd fordi jeg tror vi kunne hevet selskapet. Jeg har prøvd tidligere å invitere til kreative møter, men disse faller ofte bort, fordi vi må prioritere kunden.”</i></p>	<p>Foregår det mye kunnskapsdeling mellom deg og din leder? Hvordan og når forekommer dette?</p>	<p>Liten tid Kreative møter</p>