

700746

700754



BCR3103 - Bacheloroppgave

Bachelor i HR og Personalledelse

Høyskolen Kristiania

Relasjonsorientert ledelse i endringsprosesser



Våren 2019

Antall ord: 19540

Innleveringsdato: 3. juni 2019

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på vår bachelor i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2019.

Å skrive denne oppgaven har vært en lærerik prosess hvor vi både har lært mye om relasjonsorientert ledelse og hva det vil si å utføre forskningsarbeid.

Vi vil gjerne takke veilederen vår Olav Johansen som har vist stort engasjement og har hjulpet oss mye disse siste månedene av studiet vårt. Veiledningen du har gitt oss har vært uvurderlig.

Videre ønsker vi å rette en takk til Nokas ved Stuart Taylor og Ingri Rostad, for all informasjonen vi har fått hentet ut og deres profesjonalitet. Samtidig er det på sin plass med en takk til Ine Foss som satt oss i kontakt med Stuart Taylor i Nokas og veiledning med oppgaven.

Vi kunne heller ikke gjennomført oppgaven uten informantene som har stilt opp og delt sine erfaringer, kunnskap og meninger. Dere har gitt oss mange gode og viktige bidrag til oppgaven. Takk for at dere stilte opp.

Avslutningsvis vil vi takke våre venner og familie for all støtte og motivasjon.

Oslo 3. juni 2019

Sammendrag

Temaet for oppgaven er relasjonsorientert ledelse. Vi ønsker å undersøke om vektere i Nokas opplever en mer relasjonsorientert lederstil etter at selskapet gikk gjennom en endringsprosess av forretningsområdet vakt Norge i januar 2019.

Problemstillingen er følgende:

Hvordan oppnå relasjonsorientert ledelse?

For å kunne svare på denne problemstillingen utviklet vi deretter tre forskningsspørsmål:

F1: Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

F2: Hva hemmer relasjonsledelse?

F3: Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

Teorien som er valgt ut for å besvare disse spørsmålene er basert på funn som ble gjort under Ohio- og Michigan-studiene som ble utført fra 1940-1960-tallet. Ved hjelp av disse studiene ble de to kategoriene relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse identifisert. Disse utgjør det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. I tillegg suppleres det med andre teoretikere som belyser lederstilene nærmere.

For å utføre undersøkelsen vår har vi benyttet oss av kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer av åtte vektere i Nokas.

Funnene vi gjorde ved hjelp av intervjuene viser i stor grad en klar sammenheng mellom empiri og teori om hva som skal til for å oppnå en relasjonsorientert lederstil.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Presentasjon av bedriften og endringsprosessen	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.4 Formål med oppgaven	9
1.5 Avgrensning.....	9
1.6 Definisjon av sentrale begreper	10
1.6.1 Relasjon.....	10
1.6.2 Ledelse	10
1.6.3 Relasjonsorientert ledelse	10
1.6.4 Oppgaveorientert ledelse.....	11
1.6.5 Lederstil	12
1.7 Oppgavens oppbygging	12
2.0 Teori.....	14
2.1 Introduksjon til teori	14
2.2 Fokus på relasjoner i arbeidslivet	14
2.3 «The Ohio State Leadership Studies»	15
2.4 Michigan-studiene	17
2.5 Leadership VS Management	18
2.6 Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?	19
2.6.1 Hvordan oppnå suksess i en bedrift gjennom relasjonsorientert ledelse?.....	19
2.6.2 Kjennetegn på relasjonsorientert ledelse.....	20
2.6.3 Fokusområder for en relasjonsorientert leder	21
2.6.4 Hva bidrar til relasjonsorientert ledelse?	23
2.6.4 Svakheter ved relasjonsorientert ledelse	23
2.7 Nyere forskning styrker relasjonsorientert ledelse	23

2.7.1 Relasjonskvalitet	23
2.7.2 Støttende ledelse	24
2.7.3 Tillit.....	24
2.7.4 Bruk av relasjonsorientert ledelse i moderne organisasjoner.....	25
2.8 Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?.....	25
2.8.1 Kjennetegn ved den oppgaveorienterte lederstilen	25
2.8.2 Konsekvenser av oppgaveorientert lederstil	27
2.8.2 Hvilken atferd kan hemme relasjonsorientert ledelse?	27
3.0 Metode og datainnsamling.....	29
3.1 Hvorfor kvalitativ metode?.....	29
3.2 Forskningsdesign	30
3.3 Utvalg	31
3.4 Innsamling av data.....	32
3.5 Intervjuguide.....	32
3.6 Reliabilitet	33
3.7 Validitet	34
3.7.1 Syv faser for validering i intervjuundersøkelser	34
3.8 Etske retningslinjer og juridisk ansvar	38
4.0 Analyse, presentasjon av funn og drøftelse av empiri	39
4.1 Analyse	39
4.2 Presentasjon av funn og drøftelse av empiri.....	40
4.2.1 Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?.....	40
4.2.2 Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?	51
4.2.3 Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?	54
4.3 kildekritikk.....	57
4.4 Kritikk til egen forskning	57
5.0 Konklusjon.....	59

5.1 Delkonklusjon - Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?	59
5.2 Delkonklusjon - Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?	60
5.3 Delkonklusjon - Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?	61
5.4 Konklusjon/svar på problemstilling.....	62
5.5 Videre forskning	64

Vedlegg I: Litteraturliste

Vedlegg II: Intervjuguide

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det overordnede temaet for denne oppgaven er relasjonsorientert ledelse.

Valget av dette temaet startet med en mulighet til å skrive oppgaven i samarbeid med Nokas, hvor formålet var å undersøke endringsprosessen i forretningsområdet vakt.

Årsaken til at vi valgte temaet relasjonsorientert ledelse i denne sammenheng var at Nokas har følgende overordnede mål med endringsprosessen:

“Vi skal bidra til å forsterke båndene mellom leder og medarbeider, samt bygge tettere relasjoner til våre kunder”.

I samråd med ledelsen i Nokas og veilederen vår kom vi frem til at det å forsterke båndene mellom leder og medarbeider kan tolkes i retning av en relasjonsorientert lederstil. Vi er interessert i det psykologiske aspektet ved relasjoner og hvordan dette utarter seg i relasjonen mellom leder og medarbeider. På bakgrunn av dette var vi motiverte for å undersøke den relasjonsorienterte lederstilen nærmere.

Vi har konsentrert oss om det overordnede målet, som omhandler relasjonen mellom leder og medarbeider, og det er dette oppgaven skal handle om.

Gjennom utformingen av problemstilling og forskningsspørsmål ble det tydelig hvor mye teori og forskning som er relatert til den relasjonsorienterende lederstilen. Dette ble en bekreftelse på et grunnlag for å se videre på denne lederstilen.

Denne lederstilen kan være viktig for organisasjoner i en fremtid som er preget av raske endringer både organisatorisk og teknologisk. Ved hjelp av denne undersøkelsen har vi tilegnet oss verdifull kunnskap innenfor denne lederstilen og vi tenker at dette er en nødvendig kompetanse i nåtidens arbeidsliv. Denne kompetansen håper vi vil bidra til å gjøre oss mer attraktive hos relevante arbeidsgivere og at vi kan bidra med vår kunnskap inn i nye organisasjoner.

1.2 Presentasjon av bedriften og endringsprosessen

NOKAS ble etablert i 1987 og er en totalleverandør av kontanthåndtering og sikkerhetsløsning til både det private og offentlige markedet. De driver virksomhet i Finland, Sverige Danmark og Norge. Bedriften er en av de største i Norge og har en markedsandel på 46%.

Virksomheten består av tre divisjoner: Systems, Security og Cash handling. Det er Security-divisjonen vi skal se nærmere på i denne oppgaven. Security-divisjonen består av de fire forretningsområdene vakt Norge, vakt Sverige, Aviation og Skan-kontroll og de leverer stasjonære og mobile vaktjenester. Skan-kontroll er rettet mot vakthold og sikkerhet i retail-markedet. Nokas vakt Norge er det forretningsområdet vi skal undersøke i denne oppgaven. I dette forretningsområdet er det ca. 3000 ansatte på landsbasis.

Nokas ønsker med endringsprosessen av Nokas vakt Norge å styrke sin konkurransekraft for å møte et tøffere arbeidsmarked. Dette ønsker de å få til ved blant annet å komme tettere på de ansatte. Prosessen ble nøye planlagt på forhånd og de ansatte fikk beskjed om endringen på et informasjonsmøte i November 2018.

Det ble foretatt en kompetansekartlegging av alle ansatte, for å kartlegge deres kompetanse opp mot de nye rollene. Deretter ble det foretatt drøftelsesmøter og medarbeiderne fikk tilbud om nye roller. Nokas effektiverte omorganiseringen fra januar 2019. Endringen medførte en overgang fra 17 avdelinger til 7 regioner, hvor 90 ledere i ulike funksjoner ble berørt av endringen.

Føringene for endringsprosessen i Nokas var *“færre oppgaver, større ansvar, tettere på medarbeidere og kunder”*

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i temaet relasjonsorientert ledelse samt Nokas sitt overordnede mål for omstillingen, som blant annet omhandler å utvikle tettere bånd mellom leder og medarbeider, defineres følgende problemstilling:

Hvordan oppnå relasjonsorientert ledelse?

For å svare på vår problemstilling har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

F2: Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?

F3: Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

1.4 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan en kan oppnå relasjonsorientert ledelse. I denne sammenheng ønsker vi først å undersøke de ansatte i Nokas sitt perspektiv på hva som fremmer og hva som hemmer relasjonsorientert ledelse.

Vi ønsker deretter å undersøke om de ansattes meninger samsvarer med det teoretiske rammeverket vi har benyttet oss av. Videre vil vi undersøke om de ansatte opplever endring og en mer relasjonsorientert lederstil etter omstillingen. Vi har også et ønske om at den kunnskapen vi innhenter fra denne oppgaven kan være nyttig for andre. Et eksempel kan være andre bedrifter som skal utføre endringsprosesser. Denne oppgaven kan da være et eksempel på hvorfor en relasjonsorientert lederstil kan være nyttig i en slik sammenheng.

1.5 Avgrensning

I dette avsnittet vil vi presentere de ulike formene for avgrensninger i oppgaven, som er nødvendige for å begrense oppgavens omfang. I tillegg ser vi på disse avgrensningene som nødvendige for at oppgaven skal ha et klart og tydelig fokus og en rød tråd som leseren kan følge hele veien.

Det overordnede målet med omstillingsprosessen i Nokas handler om å oppnå et tettere bånd mellom leder og medarbeider og i tillegg å bygge en tettere relasjon til kunder.

Vi avgrenser oppgaven ved å kun undersøke forholdet mellom leder og medarbeider. Den delen av målet som omhandler Nokas relasjon til kunder undersøkes ikke nærmere i denne oppgaven.

Videre undersøker vi endringsprosessen i et av forretningsområdene, Vakt Norge. Gjennom undersøkelsene vil det kun intervjues ansatte uten lederposisjon basert på at vi ønsker å undersøke de ansattes perspektiv. Vi skal undersøke deres perspektiv på ledelse og hvordan de oppfatter relasjonen til nærmeste leder etter endringen.

Teoridelen avgrenses ved å kun konsentrere oss om hovedskillet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Vi vil derfor ikke undersøke andre former for ledelse spesifikt, men

vi er kjent med at det finnes en rekke andre tilnæringer til ledelse, både innenfor tidligere og nyere forskning.

I tillegg til de to hoveddimensjonene av lederatferd vi skal konsentrere oss om i oppgaven, finnes det en tredje ledelsesstil, endringsledelse. Denne lederstilen har vi valgt å ikke skrive noe om.

1.6 Definisjon av sentrale begreper

Relasjon, ledelse, relasjonsorientert ledelse, oppgaveorientert ledelse og lederstil er gjengående begreper i denne oppgaven. Det gjøres derfor en begrepsavklaring i det følgende.

1.6.1 Relasjon

“Relasjon betyr forhold, forbindelse, sammenheng eller samhörighet” (Store norske leksikon).

Hvis relasjonen mellom leder og medarbeider fungerer dårlig befinner man seg i en situasjon hvor det er ugunstig å lede (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

1.6.2 Ledelse

Gjennom forundersøkelsen for denne oppgaven har vi kommet over en rekke definisjoner av begrepet ledelse.

Sentralt i de ulike definisjonene av ledelse står sosial innflytelse og måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460). Hensikten med ledelse i en organisasjonssetting er altså at lederen arbeider med å påvirke medarbeiderne slik at man kan nå målene til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416).

En stor del av jobben til en leder innebærer derfor å bidra til at medarbeiderne opplever motivasjon til å utføre arbeidet og at man samlet kan bidra til å nå organisasjonens mål. Arbeidsoppgavene til en leder i denne sammenheng blir å organisere arbeidsoppgaver på best mulig måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 451).

1.6.3 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorientert ledelse innebærer at man har som mål å prioritere gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Gode relasjoner mellom leder og medarbeider kan føre til økt motivasjon i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

Jacobsen og Thorsvik bekrefter dette ved å si at relasjonsorienterte ledere går aktivt inn for å utvikle gode relasjoner til medarbeidere. Måten de gjør dette på er å involvere medarbeiderne i beslutninger, være oppmerksom, hensynsfull og støttende (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433).

Det eksisterer flere andre definisjoner av begrepet relasjonsorientert ledelse, disse er blant annet relasjonsledelse, omtankeledelse, medarbeiderorientert lederstil og menneskeorientert lederstil. På engelsk er “relationship-oriented leadership”, “people-oriented leadership”, “human-oriented leadership” og “consideration” mye brukt. Vår oppfatning er at alle disse begrepene forklarer det samme og at det derfor vil være passende å bruke begrepet relasjonsorientert ledelse i vår oppgave, selv om kildene vi har benyttet oss av har referert til en av de andre begrepene nevnt ovenfor.

Vi har altså valgt å benytte oss av begrepet relasjonsorientert ledelse gjennom hele oppgaven, fordi vi mener dette er mest ryddig og fordi de ulike begrepene forklarer det samme.

1.6.4 Oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse handler om effektiv problemløsning og effektivitet. En leder som benytter seg av en slik lederstil har fokus på planlegging, utforming av strategier, utvikling av mål, dele opp arbeidet i mindre arbeidsoppgaver, ta handlekraftige beslutninger og ønsker å stimulere til økt innsats blant medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2015, 458).

Et sentralt fokus ved den oppgaveorienterte lederstilen er fokuset på mål. En del av det å ha fokus på mål innebærer å strukturere arbeidet både for seg selv og medarbeiderne, slik at de fastsatte målene kan nås. Dette inkluderer en del aktiviteter som for eksempel fordeling av arbeidsoppgaver, gi retningslinjer og å ha fokus på tidsfrister. Ved denne lederstilen skjer det ofte at lederen tar beslutninger uten å at medarbeiderne får mulighet til å bidra til dette. I tillegg bærer kommunikasjonen med medarbeiderne preg av å gi ordre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433).

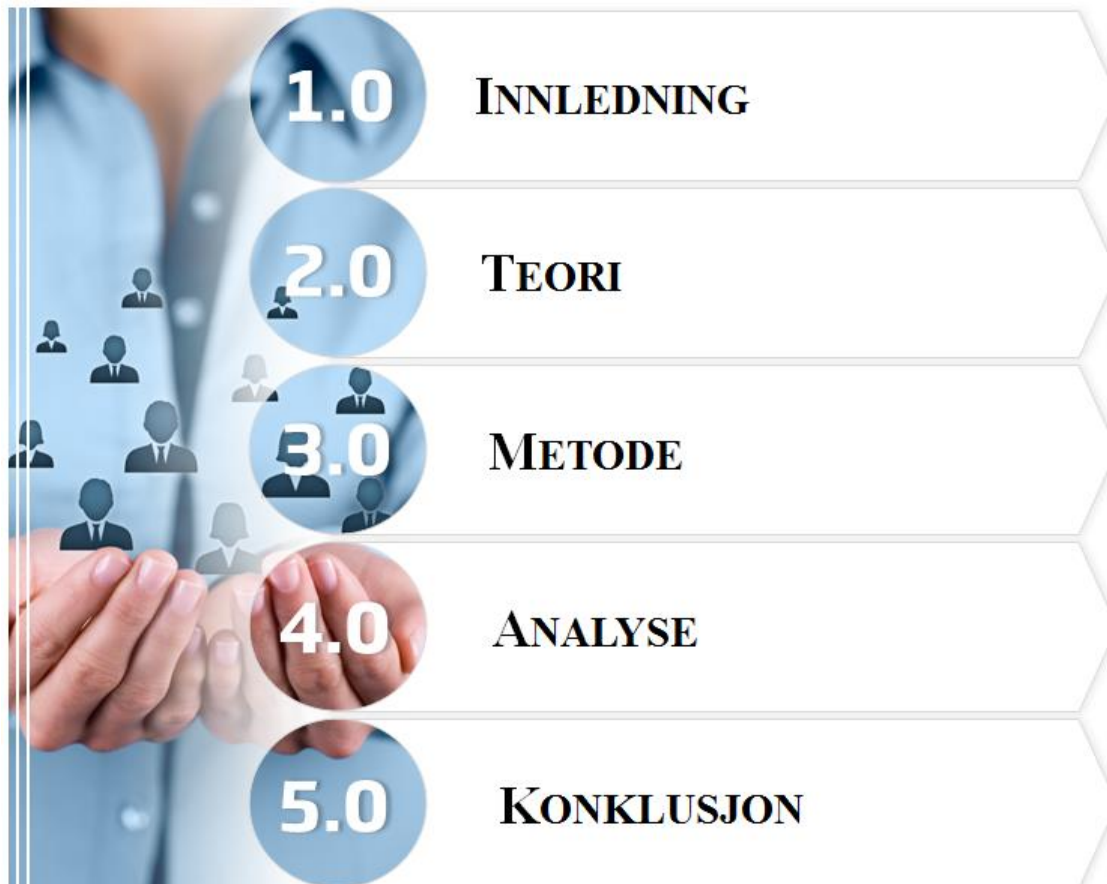
Flere av kildene vi har benyttet oss av bruker andre begreper når de omtaler denne ledelsesformen. I Norsk språk har vi sett at jobborientert lederstil, produksjonsorientert lederstil, autoritær lederstil og administrativ lederstil er mye brukt. “Task-oriented leadership style”, “administration” og “initiating structure” er mye brukt i engelsk språk.

På samme måte som med relasjonsorientert ledelse har vi valgt å benytte oss av begrepet oppgaveorientert ledelse i denne oppgaven.

1.6.5 Lederstil

Lederstil viser til hvilken tilnærming en leder benytter seg av når vedkommende utøver ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

1.7 Oppgavens oppbygging



Figur 1.0: Disposisjon

Det første kapittelet inneholder en introduksjon til oppgaven, hvor oppgavens bakgrunn og formål fremstilles. Videre presenteres oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, avgrensninger og definisjoner av sentrale begreper. I det andre kapittelet presenterer vi det teoretiske rammeverket som vil bli benyttet til å besvare problemstillingen. Det redegjøres blant annet i dette kapittelet for Ohio og Michigan undersøkelsene og hva som fremmer og hemmer relasjonsorientert ledelse. Det tredje kapittelet omhandler hvorfor vi har tatt de metodiske valgene vi har tatt og begrunnelse for disse valgene. I fjerde kapittel presenterer vi analyse, funn og drøfter vår empiri opp mot teorien vi presenterte i kapittel 2.0. Videre diskuterer vi også kildekritikk og kritikk av egen forskning. I kapittel 5.0 trekker vi først delkonklusjoner for hver av forskningsspørsmålene, før vi avslutningsvis trekker en

hovedkonklusjon og svarer på problemstillingen. I tillegg vil vi i dette kapitlet også legge frem våre meninger om videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Introduksjon til teori

Vi har valgt å bygge oppgaven vår på hovedskillet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, som ble identifisert gjennom Ohio- og Michigan-studiene på 50- og 60-tallet. Konklusjonene fra disse studiene utgjør det teoretiske rammeverket. Videre har vi benyttet oss av kilder, teorier og nyere forskning som kan supplere disse konklusjonene og gi en nærmere forklaring på hva de to lederstilene innebærer i praksis.

Innledningsvis ser vi på når fokuset på relasjoner i arbeidslivet først startet, ved å henvise til Hawthorne-studiene. Vi vil så gi en grundig presentasjon av både Ohio- og Michigan-studiene, for å få et helhetlig bilde av vårt teoretiske rammeverk. Deretter vil vi som nevnt supplere med kilder vi mener er relevante for å belyse de to lederstilene ytterligere.

2.2 Fokus på relasjoner i arbeidslivet

Litteratursøkene som ble gjennomført i denne oppgaven viser at det tidlig ble lagt vekt på relasjonen mellom mennesker i psykologistudier innenfor arbeidslivet. Forskningen førte til at det utviklet seg en ny retning kalt menneskelig-relasjonsbevegelsen. Hawthorne-studiene er kjente studier innenfor denne retningen. Disse studiene ble utført fra 1927 til 1932 (Kaufmann og Kaufmann 2015, 31-32).

Målet med disse studiene var i utgangspunktet å undersøke hvilke fysiske arbeidsforhold som kunne virke inn på effektiviteten i arbeidet. Faktorer som ble undersøkt var lysforhold, luftfuktighet, hvilepauser, søvnlengde og andre fysiske forhold. Hensikten med undersøkelsen var å finne forklaringer innenfor de nevnte faktorene for hva som utgjorde forskjeller i produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 31-32).

Undersøkelse ga motstridende resultater grunnet at produktiviteten økte uansett hvilke av de nevnte faktorene de endret på. Det viste seg også at bare det at det ble foretatt en endring i seg selv ga en økning i produktivitet. Et eksempel på dette var at både det å øke og å dempe belysningen ga en produktivitetsøkning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 32).

Hawthorne-forskerne kom dermed fram til gjennom sine studier at det var de psykologiske aspektene som utgjorde produktivitetsøkningen. Det å føle seg sett, verdsatt og å ha en større grad av autonomi førte dermed også til en økning i produktivitet. Deltakerne som var med i

studien oppfattet også relasjonen mellom leder og medarbeider som betydelig forbedret. Kaufmann og Kaufmann 2015, 32).

Studiene viste hvor viktig det er for oss mennesker med sosiale relasjoner på jobben, hvor relasjonen mellom leder og medarbeider ble fremhevet som spesielt viktig.

Dette nye perspektivet gjorde at det ble et økt fokus på organisasjons- og ledelsesutvikling. Dette satte i gang studier av gruppedynamikkens betydning på arbeidsplassen. Med bakgrunn i disse studiene ble det lagt vekt på samhandlingen mellom leder og medarbeider og hvordan denne samhandlingen virker inn på produktivitet og trivsel. Dette førte igjen til en naturlig utvikling av det som kalles humanistisk psykologi, som legger vekt på menneskers behov for sosiale relasjoner, anerkjennelse, personlig utvikling og muligheter for selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 33).

Å legge vekt på relasjoner i arbeidslivet blir godt oppsummert av Skivik som påpeker hvor viktig det er å ha fokus på at ledelse på mikronivå handler om forholdet mellom leder og medarbeider. Grunnet mer krevende og utfordrende omgivelser er det mange bedrifter som fokuserer på områder som for eksempel balansert målstyring, strategisk kompetanseutvikling og endringsledelse (Skivik 2004, 14).

Det å fokusere for mye på disse overnevnte områdene kan gjøre at fokuset på forholdet mellom leder og medarbeider havner mer i bakgrunnen. Skivik kommer med følgende påstand: “ledelse dreier seg først og fremst om et rasjonelt aspekt mellom medarbeider og leder, en relasjon hvor felles hensikt er å arbeide for å nå organisasjonens mål”. I tillegg påpeker han at man kan se på ledelse først og fremst som en relasjon (Skivik 2004, 14).

Skiviks påstand samsvarer med Nokas sitt mål om å forsterke båndet mellom leder og medarbeider.

2.3 «The Ohio State Leadership Studies»

Undersøkelsene som ble utført på Ohio State University på 1950-tallet førte til et ytterligere fokus på relasjoner i arbeidslivet. I dette kapittelet skal vi gi en forklaring av selve gjennomføringen av undersøkelsen. Videre skal vi redegjøre for hva forskerne kom frem til ved hjelp av undersøkelsene og hva som kjennetegner de to ytterpunktene av lederstiler, som de har kalt “consideration” og “initiating structure”. “Consideration” innebærer en relasjonsorientert lederatferd, mens “initiating structure” er mer oppgaveorientert.

Ohio-studiene identifiserte de to faktorene “consideration” og “initiating structure”, som på norsk betyr å vise hensyn og å skape struktur (Kaufmann og Kaufmann 2015, 458).

Undersøkelsen startet med utarbeidelse av et spørreskjema med 150 ledd som var beskrivelser av lederatferd. Utfra disse 150 leddene opererte man med ni atferds dimensjoner. Etter innsamling og analyse av data, kom de frem til at disse ni atferdsdimensjonene lot seg redusere til to. Forskergruppen kalte disse to dimensjonene “Initiating structure” og “consideration” (Brochs-Haukedal 2010, 470).

Lederatferd som kommer innunder “consideration” bærer preg av en gjensidig respekt mellom partene som foreligger, leder stoler på sine underordnede, klager lyttes til og det roses for godt utført arbeid produksjon (Brochs-Haukedal 2010, 470). De er anerkjennende og ønsker å ta vare på de sosiale relasjonene til medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2015, 458).

På den andre siden finner man “initiating structure” og lederatferden som kommer innunder denne kategorien bærer preg av at leder er opptatt av koordinering, oppnåelse av gruppemål, planlegging samt andre aktiviteter knyttet til produksjon. “Initiating structure” kan kalles oppgaveorientering og “consideration” kan kalles relasjonsorientering (Brochs-Haukedal 2010 470-471).

Representative ledd for	
Consideration	Initiating structure
<ul style="list-style-type: none"> • Leder.. <ul style="list-style-type: none"> – får en til å føle seg vel når man snakker sammen – uttrykker anerkjennelse når noen utfører en god jobb – hjelper sine medarbeidere med deres personlige problemer – behandler sine medarbeidere som likemenn 	<ul style="list-style-type: none"> • Leder.. <ul style="list-style-type: none"> – legger vekt på at tidsfrister skal overholdes – oppmuntrer til overtid – passer på at sine medarbeidere yter sitt ytterste – ber sine medarbeidere om personlige ofre for avdelingens beste – snakker om hvor mye som må gjøres

Figur 2.0: Fremstilling av ”consideration” og ”initiating structure“ (Brochs-Haukedal 2010, 471).

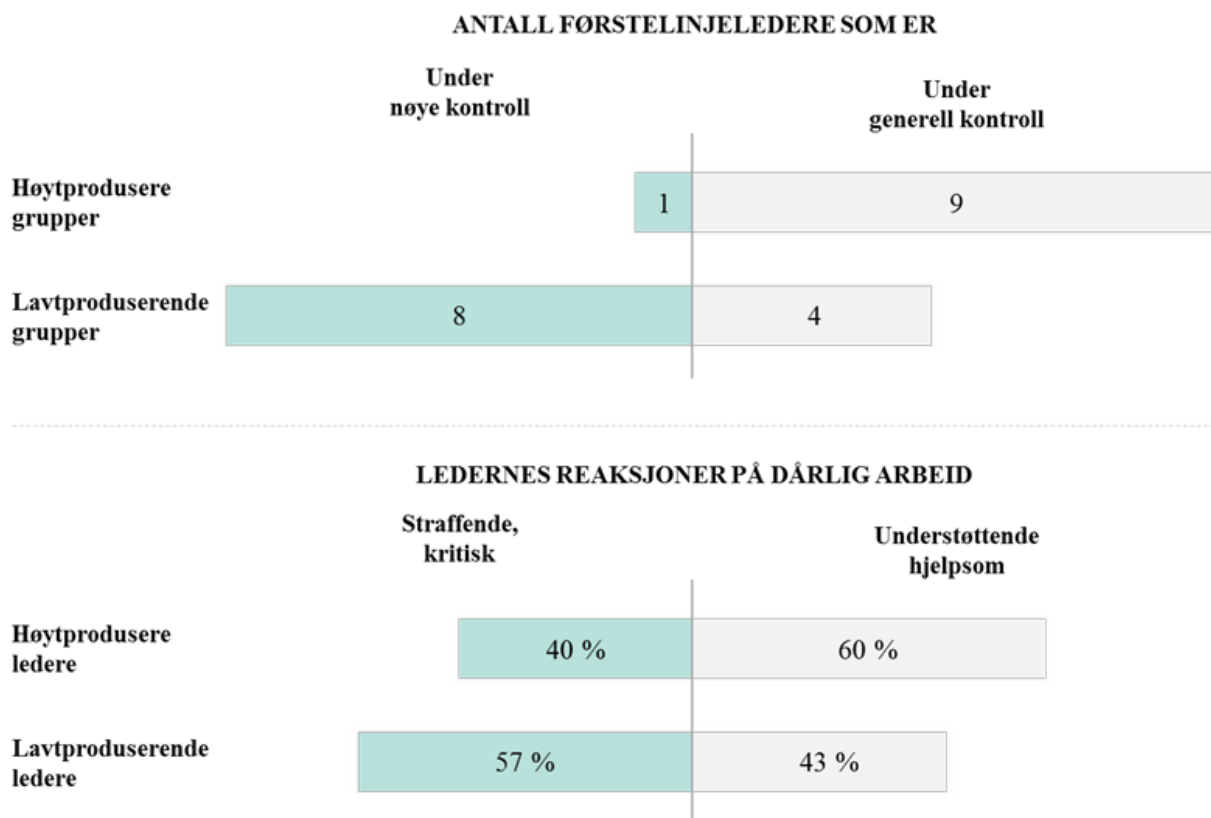
I den neste fasen av undersøkelsene utførte de en rekke korrelasjonsstudier, hvor de forsøkte å sammenligne lederens effektivitet med lederatferd når det gjaldt “initiation structure” og “consideration”. Resultatene av funnene er at en leder som kjennetegnes av oppgaveorientert lederstil (initierende) også bør ligge høyt opp på skalaen for relasjonsorientert lederstil (“consideration”) for å kunne bevare et godt forhold til sine medarbeidere (Brochs-Haukedal 2010, 471-472).

En god del av undersøkelser som er utført i senere tid, kan sees på som en videreføring av arbeidet de utførte ved Ohio statsuniversitet (Brochs-Haukedal 2010, 470).

2.4 Michigan-studiene

På nesten samme tid som Ohio-studiene foregikk, ble det gjennomført en omfattende studie i Michigan. I første del av undersøkelsene ble det innhentet objektive data om gruppens effektivitet. Deretter ble disse målene benyttet som kriterier for å inndele lederne som ineffektive eller effektive. Videre ble data om ledernes atferd i arbeidssituasjoner innhentet gjennom intervjuer av medlemmene i arbeidsgruppene og lederne. Gjennom dataanalysene kunne man se at ineffektive og effektive ledere skiltes på vesentlige områder hva gjelder atferd (Brochs-Haukedal 2010, 473).

På figuren nedenfor fremkommer noen av disse forskjellene.



Figur 3.0: “Menneske- og produksjonsorientert ledelse” (Brochs-Haukedal 2010, 473).

Dette studiet viser til at gruppene som var høyt produserende var underlagt en ledelse som ikke hadde like nøye kontroll og var mindre direkte enn de i de lavt produserende gruppene. I de høyest presterende gruppene hadde også lederne en mer støttende og hjelpende lederstil (Brochs-Haukedal 2010, 473).

Undersøkelsen viser videre at de effektive lederne benytter mer av sin tid på administrasjon og ledelse. De har fokus på blant annet planlegging og er oppmerksomme på mellommenneskelige forhold. Disse lederne er i større grad enn de andre oppmerksomme på sin rolle som arbeidsledere, og vektlegger involvering i beslutningsprosesser. De høyt produserende lederne legger vekt på å benytte konstruktivt gruppen som en helhet og er bakgrunnen for at denne formen for ledelse er kalt relasjonsorientert ledelse (Brochs-Haukedal 2010, 473-474).

2.5 Leadership VS Management

Yukl har hatt fokus på skillet mellom “leadership” og “management”, hvor “leadership” kan knyttes til relasjonsorientert ledelse, mens “management” kan knyttes til oppgaveorientert ledelse (Yukl 2012, 6).

Vi mener dette er relevant fordi forskjellen mellom “leadership” og “management” har fokus på denne todelingen av ledelse.

På engelsk deles ledelse inn i “leadership” og “management”. En person kan være en “manager” uten å være en “leader” og en kan være en “leader” uten å være en “manager” (Yukl 2012, 6).

Heretter vil vi benytte begrepet leder for “leader” og administrator for “manager”. Ledere har gjerne et langsiktig perspektiv i forhold til strategier og mål, de bryr seg om menneskene så vel som de økonomiske resultatene og de har fokus på tilpassing, innovasjon og fleksibilitet. En administrator på den annen side har et mer kortsiktig perspektiv i forhold til resultater, de er ofte risikovillige og upersonlige i samhandling med sine medarbeidere. Videre har de mer fokus på effektivitet, oppgavens rekkefølge og stabilitet (Yukl 2012, 6).

Administratorer bryr seg med andre ord om hvordan ting blir gjort og forsøker å få sine medarbeidere til å utføre oppgavene enda bedre. Lederne på sin side bryr seg mer om hvilken betydning oppgavene har for sine medarbeidere og forsøker å bli enige med sine medarbeidere om hvordan ting skal gjøres for å bli ferdig. Yukl har sitert Bennis og Nanus (1985) på at «Administratorer er mennesker som gjør ting riktig, mens ledere er mennesker som gjør det rette (Yukl 2012, 7).

På samme måte mener Spurkeland ledelse kan deles inn i to hovedkategorier, relasjonstenking og oppgavetenkning. Sett i lys av dette kan Yukl’s perspektiv på ledere og administratorer i denne sammenheng kobles til relasjonstenking og oppgavetenkning. Hvor de som er ledere har et større fokus på relasjoner, og de som er administratorer har mer fokus på posisjon (Spurkeland 2017, 44).

2.6 Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

2.6.1 Hvordan oppnå suksess i en bedrift gjennom relasjonsorientert ledelse?

Det har blitt forsket på hva som gjør en organisasjon suksessfull og ifølge Pfeffer og Veiga (1999) er nøkkelen til suksess å sette mennesker først. Ved å sette medarbeiderne i en organisasjon først vil dette føre til at de trives i arbeidet, at de er hardtarbeidende, ønsker å gjøre en god jobb og dette vil igjen føre til suksess for hele organisasjonen (Pfeffer og Veiga 1999).

Tidlig forskning på ledelse utført av tidligere nevnte Ohio State University viser at relasjonsorientert ledelse er avgjørende for å forbedre en organisasjons prestasjon. Det

viktigste kjennetegnet på denne typen lederstil er at lederen ser hvor viktig det er å ha fokus på menneskene, i stedet for å bare ha fokus på prosjekter, makt og strategier (Ishak m.fl. 2018).

Ledere som har fokus på relasjonen til sine medarbeidere, oppnår lettere organisasjonens mål (Skivik 2004, 26). Man utvikler relasjonell kompetanse løpende som leder (Skivik 2004, 23).

Skivik forklarer at det å ha relasjonell kompetanse innebærer at man utviser kompetanse innenfor tre forhold. Det første er å være i stand til å se seg selv og sin effekt på andre (Skivik 2004, 34). Det andre er å ha kunnskap om hvordan man blir oppfattet av andre. Det tredje er å ha kunnskap om de man leder. Det er viktig å forstå behovene til hver enkelt og tilpasse lederstilen deretter (Skivik 2004, 35).

2.6.2 Kjennetegn på relasjonsorientert ledelse

Yukl viser også til skillet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse ved å si at disse to ofte blir omtalt som de to metakategoriene innenfor lederstiler (Yukl 2012, 50).

Han forteller videre at den relasjonsorienterte lederstilen inkluderer å utføre personlige tjenester for ansatte, lytte til ansatte hvis de har noen former for problemer, støtte eller forsvare de ansatte, konsultere med de ansatte med hensyn til viktige avgjørelser, være villig til å akseptere forslag fra ansatte og å behandle de ansatte som likeverdige (Yukl 2012, 50).

Under presenterer vi Yukl sine kjennetegn på en relasjonsorientert lederstil.

- Gi støtte og oppmuntring til en medarbeider med en vanskelig arbeidsoppgave
- Bidra til økt selvtillit slik at en person eller en gruppe kan gjennomføre en vanskelig arbeidsoppgave
- Sosialisering med den hensikt å bygge relasjoner
- Anerkjennelse godt arbeid og gode prestasjoner
- Utøve coaching og fungere som mentor ved behov
- Konsultere medarbeidere ved avgjørelser som angår dem
- Gi medarbeidere makt til å bestemme hva som er beste fremgangsmåte for en oppgave.
- Holde folk informert om handlinger som angår dem.
- Hjelp til med å løse konflikter på en konstruktiv måte.
- Benytte symboler, seremonier, ritualer og fortellinger til å bygge teamets identitet
- Oppmuntre til gjensidig tillit og samarbeid mellom medlemmer av arbeidsgruppen.

- Rekruttere kompetente nye medlemmer til temaet eller organisasjonen.

(Yukl 2012, 52).

Vi knytter disse kjennetegnene på relasjonsorientert ledelse til Spurkelands oversikt over områder som kan forbedres gjennom relasjonsledelse. Vi har valgt ut følgende kjennetegn som vi mener er mest relevante for endringsprosessen til NOKAS:

- Resultatoppgjøring
- Etisk standard
- Samarbeid
- Kommunikasjon
- Laginnsats
- Kompetanse
- Kreativitet
- Kundebevissthet
- Konflikthåndtering
- Angstnivå
- Stressnivå
- Selvtillit
- Effektivitet og
- Forretningsorientering

(Spurkeland 2017, 29-30).

Hensikten med en relasjonsorientert lederstil er at den skal føre til et harmonisk og emosjonelt stabilt arbeidsmiljø som bidrar til økt medarbeidertilfredshet og motivasjon. Det å bygge opp om medarbeidernes selvtillit og vise dem tillit er viktig i denne sammenhengen. Måter å få til dette på i praksis er at lederen har stort fokus på å gi medarbeiderne konstruktiv tilbakemelding med det formålet å få til en positiv utvikling. En annen viktig faktor er å rådføre seg med og involvere medarbeidere når viktige beslutninger skal tas (Fernandez 2008, 181).

2.6.3 Fokusområder for en relasjonsorientert leder

Ledere som benytter seg av denne stilen fokuserer altså på å motivere, støtte og utvikle sine ansatte. De oppmuntrer til samarbeid ved å bygge positive relasjoner og å oppmuntre til kommunikasjon. Relasjonsorienterte ledere prioriterer hver enkelt medarbeiders velferd og

nøler ikke med å tilbringe tid og innsats for å møte deres individuelle behov. De håndterer konflikter på arbeidsplassen og har et mer uformelt samspill med medarbeiderne for å lære mer om deres styrker og svakheter samt å skape et arbeidsmiljø som ikke er konkurransepreget (Rüzgar 2018, 51).

Relasjonsorientert ledelse innebærer også som nevnt å legge til rette for åpne kanaler for kommunikasjon, at medarbeiderne har et større personlig ansvar og å bidra til at medarbeidere føler tilhørighet til lederen og organisasjonen. Dette vil kunne påvirke prestasjonen i arbeidet positivt. Medarbeidere som ser på lederen sin som hjelpsom og emosjonelt støttende har større sannsynlighet for å vurdere lederen som effektiv (Fernandez 2008, 181).

Ohio- og Michigan-studiene har skapt stor interesse og engasjement blant eksperter innenfor temaet ledelse. Dusinvis av studier har blitt utført med den hensikt å undersøke hvilken effekt relasjonsorientert- og oppgaveorientert ledelse har på organisatoriske resultater, med spesielt fokus på prestasjon og tilfredshet (Fernandez 2008, 180).

En av de sterke sidene ved denne lederstilen er at lederne danner team som medarbeiderne ønsker å være en del av. På denne måten blir teammedlemmene ofte mer produktive og villige til å ta risiko, fordi de vet at lederen vil gi de støtte dersom de skulle trenge det. En annen styrke ved lederstilen er at lederen bryr seg om medarbeidernes velferd. Lederne er klar over at produktiviteten vil bli påvirket ved å bygge et positivt miljø der medarbeiderne føler seg motiverte. På denne måten kan de redusere forekomsten av misnøye, kjedsomhet og personlige konflikter (Rüzgar 2018, 52).

Fokuset til relasjonsorienterte ledere ligger på å organisere, støtte og bidra til å utvikle sine medarbeidere. Lederstilen er deltakende og har en tendens til å oppmuntre til godt og kreativt samarbeid, i motsetning til oppgaveorientert lederstil (Rüzgar 2018, 52).

Relasjoner til andre mennesker er noe vi er avhengige av både i privatlivet og arbeidslivet. Disse relasjonene kan blant annet hjelpe oss med å få tilbakemeldinger fra personer vi stoler på og som oss en oppriktig tilbakemelding. Dersom man ikke har ulike rådgivere å støtte seg til vil man ifølge Spurkeland, "som leder være som en kaptein uten los" (Spurkeland 2017, 32).

Relasjonsorientering bidrar til at ledere ikke ser på seg som i en særstilling eller uunnværlig, men heller som en medspiller i en helhet (Spurkeland 2017, 34).

Sett i lys av dette, betraktes leder som en tilretteleggende medspiller i stedet for en kontrollerende trussel. Leder bør også kunne innrømme sine svakheter og feil ovenfor sine medarbeidere og se på de som likemenn (Spurkeland 2017, 34).

2.6.4 Hva bidrar til relasjonsorientert ledelse?

Atferd som kan fremme relasjonsledelse er blant annet ha oppmerksomhet på mellommenneskelige reaksjoner og emosjoner, interesse for medarbeidere, dialog, omsorg for andres trivsel og utvikling, kreativitet og humor. En rød tråd gjennom denne atferden er mulighetene samspillet med andre innebærer og evnen til å bry seg om andre.

Relasjonsbyggende mennesker søker dermed samhandling med andre for å stimulere egen utvikling, å lære og å påvirke (Spurkeland 2017, 129).

For å fremme relasjonsorientert ledelse er det viktig å sette av tid til å ivareta de forskjellige relasjonene man har. Gjennom å planlegge forskjellige tiltak kan du vise at relasjonene betyr noe for deg og at du er interessert i å bygge relasjoner (Spurkeland 2017, 143).

En relasjonsorientert leder må beherske konfliktstyring, denne lederstilen er både aktivt konfliktløsende og forebyggende (Spurkeland 2017, 35).

Å påvirke menneskene i organisasjonen er hele essensen i det relasjonsledelse handler om. For å lykkes med dette kreves individorientering, samspillerfaring, menneskekunnskap og en genuin interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. Det stilles altså mye høyere krav til emosjonell dyktighet enn oppgaveorientert ledelse gjør (Spurkeland 2017, 26).

2.6.4 Svakheter ved relasjonsorientert ledelse

Samtidig er det også noen svakheter ved lederstilen. I noen tilfeller kan fokuset på å utvikle en god lagånd i gruppen være til hinder for å utføre de faktiske oppgavene slik at man kan nå de ønskede målene. Enkelte kan altså sette utviklingen av teamet foran oppgaver og prosjekter. En av svakheterne er at utviklingen av lagånden blir et hinder for å utvikle de faktiske oppgavene og å nå de ønskede målene (Rüzgar 2018, 52).

2.7 Nyere forskning styrker relasjonsorientert ledelse

2.7.1 Relasjonskvalitet

Relasjonsledelse kan øke medarbeidernes innsats betydelig, dersom regnestykket er riktig. To menneskers innsats kan forhøyes til summen av tre på bakgrunn av relasjonskvalitet. Ikke bare er det medarbeiderne som kan nyte godene av denne typen ledelse, i en undersøkelse av BI i 2011 av Richardsen og Martinsen (sitert i Spurkeland 2017, 17) viser det seg at ledere

gjennom gode relasjoner til sine medarbeidere opplever mindre farlig stress på jobben (Spurkeland 2017, 17).

2.7.2 Støttende ledelse

Videre har blant annet en undersøkelse utført av Kuvaas og Dysvik i 2012 (sitert i Spurkeland 2017, 17) vist at sluttresultatet ved 75 bensinstasjoner var 38% bedre for de som hadde støttende ledelse i forhold til de som hadde en ledelse som var mindre støttende. De har definert støttende ledelse som blant annet at lederne bryr seg om at medarbeiderne har det bra på jobb og deres velvære (Spurkeland 2017, 17).

Videre avdekket forskeren Robert Buch mfl. i 2012 (sitert i Spurkeland 2017, 17) at medarbeidere med sosiale relasjoner til nærmeste leder og arbeidsplassen presterer bedre enn de som på den andre siden i stor grad bare har økonomiske relasjoner til arbeidsplassen sin. Han har konkludert med at man kan regne med høyere jobbtilfredshet og bedre arbeidsinnsats ved gode sosiale relasjoner (Spurkeland 2017, 17).

2.7.3 Tillit

Tillit kan sees på som bærebjelken i relasjonsorientert ledelse, og som relasjonsorientert leder er det viktig å utvikle tillit i forholdet til medarbeiderne. Hensikten er å gjøre relasjonen mellom leder og medarbeider sterk og at dette skal gi økt motivasjon. Emosjonell modenhet er en forutsetning for å kunne lykkes med dette (Spurkeland 2017, 16).

I denne sammenheng vil det være hensiktsmessig å utdype hva tillit er i arbeidssammenheng. Tillit er noe som utvikles over tid. Skivik siterer Mayer og medarbeidere som mener at for at en person skal kunne være i stand til å oppnå tillit har han eller hun en eller flere av følgende kjennetegn:

- Faglig eller ledelsesmessig dyktighet.
- Integritet
- Utviser omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon

Tillit kan forklares som at man stoler på vedkommende man samhandler med og at man har tro på at personen ikke kommer til å gjøre noe som kan skade en selv (Skivik 2004, 132).

I en oversiktsanalyse relatert til relasjonen mellom leder og medarbeider utført av Gottfredson og Anguinis i 2016 (sitert i Spurkeland 2017, 17) viser det seg at en kan få en rekke fordeler ved å utvikle en kvalitetsrelasjon mellom leder og medarbeider. Fordelene kan blant annet være svært god helse og gode arbeidsprestasjoner (Spurkeland 2017, 17).

Bård Kuvaas har definert tillitsbasert ledelse slik: “I hvilken grad en leder tar sjansen til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb” videre referer han til kompetanse som evner og holdninger, motivasjon til et ønske eller vilje til å gjøre en god jobb, ferdigheter og oppgaverelevante kunnskaper (Dagens Næringsliv, 2017)

I tillegg har en oversiktsanalyse utført av Montano mfl. I 2017 (sitert i Spurkeland 2017, 16) viste det seg at medarbeiderens mentale helse også blir påvirket i en positiv retning ved at vedkommende har et tillitsbasert forhold til sin leder. Andre fordeler er en redusering av stress, mindre sinne, angst, depresjon og frykt (Spurkeland 2017, 16).

Disse nevnte helsefordelene er i seg selv god nok grunn til å se etter personer som har evnen til å skape tillit til andre når man skal rekruttere ledere. I tillegg trengs det opplæring i hvordan man utvikler tillit. Det bør være et mål at lederne kan stole på at medarbeiderne innehar god kompetanse og at de selv er i stand til å utføre arbeidet på en god måte, uten at de trenger å kontrolleres (Spurkeland 2017, 16-17).

2.7.4 Bruk av relasjonsorientert ledelse i moderne organisasjoner

Forskningsfunn som er gjort det siste århundret tyder på at når en leder har evnen til å effektivt implementere relasjonsorientert ledelse i daglige arbeidsoppgaver og ansvarsområder, vil dette kunne føre til høyere ytelsesevne i organisasjonen (Ishak m.fl. 2018).

Eksempler på dette er blant annet Google, Toyota Motor og Apple. Disse selskapene har satt fokus på kommunikasjon og samarbeid i det daglige arbeidet, i tillegg har de høy grad av involvering og teamarbeid mellom medarbeidere og ledere. De oppfordrer til åpenhet, støtte involvering i prosjekter og eksperimenter samt respekt for medarbeidere (Ishak m.fl. 2018).

2.8 Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?

For å kunne svare på hva som hemmer relasjonsorientert ledelse skal vi se på motsetningen oppgaveorientert ledelse og hva denne formen for ledelse innebærer. Vi ønsker å belyse hva som hemmer relasjonsorientert ledelse gjennom å definere dens motsetning. Dette er teoretisk grep vi har gjort for å kunne svare på forskningsspørsmål 2.

2.8.1 Kjennetegn ved den oppgaveorienterte lederstilen

Den oppgaveorienterte lederstilen sørger for at alle nødvendige oppgaver fullføres ordentlig og i tide. Den oppgaveorienterte lederen virker som et forbilde for sine medarbeidere ved å

vise og vektlegge viktigheten av arbeidsoppgavene og oppfyllelsen av disse (Rüzgar 2018, 51).

Ved å sørge for at oppgaver gjennomføres i tide og på en produktiv måte, benytter de seg av arbeidsdelegering. Oppgavene som skal utføres har klart definerte formål. Man arbeider gjerne i arbeidsgrupper, hvor lederne sørger for at det utdeles spesifikke arbeidsoppgaver og at alle gruppemedlemmene har en klar forståelse av deres forskjellige roller. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at denne lederstilen er godt egnet til strukturerte arbeidsmiljøer (Rüzgar 2018, 51).

Yukl omtaler relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse som de to metakategoriene innenfor lederstiler. Han forklarer at den oppgaveorienterte lederstilen inkluderer å delegere arbeidsoppgaver til ansatte, utvikle bestemte standarder i forhold til prestasjoner, be de ansatte om å følge standardiserte prosedyrer, understreke viktigheten av å innfri tidsfrister, kritisere dårlig arbeid og koordinering av aktivitetene til de ansatte (Yukl 2012, 50).

Yukl oppsummerer de typiske kjennetegnene for den oppgaveorienterte lederstilen som følger:

- Organisere arbeidet med den hensikt å forbedre effektivitet
- Et kortsiktig tidsperspektiv på arbeidsoppgaver og operasjoner
- Delegere arbeid til grupper og individer
- Klargjøre hvilke resultater som er forventet i forbindelse med en oppgave
- Forklare prioritering av ulike oppgaver
- Utvikle spesifikke mål og standarder for oppgaveprestasjon
- Forklare regler, retningslinjer og standardiserte prosedyrer
- Direkte og koordinerte arbeidsaktiviteter
- Overvåke arbeidsutførelse og prestasjon
- Kjapp løsning av problemer som vil forstyrre arbeidet

(Yukl 2012, 50).

Med grunnlag i teorien presentert ovenfor og Yukl sine kjennetegn på oppgaveorientert ledelse kan det konkluderes med at typiske kjennetegn for en oppgaveorientert lederstil er å ha fokus på mål, regler og retningslinjer, effektivitet og prestasjoner (Yukl 2012, 50).

Suksessfulle ledere som benytter seg av en oppgaveorientert lederstil har stort fokus på effektivitet ved at de setter mål, deler ut arbeidsoppgaver basert på målene og de ønsker å oppnå en viss ytelsesstandard (Fernandez 2008, 181).

Disse lederne har også et stort fokus på struktur og definering av roller. De forklarer hva medarbeidere skal gjøre og hvorfor de skal gjøre det. I tillegg legger de vekt på prosedyrer innenfor kommunikasjon ved å se på hvordan man kan kommunisere mest mulig effektivt ved hjelp av ulike kanaler og på denne måten utføre arbeidsoppgaver med stor suksess (Fernandez 2008, 178).

2.8.2 Konsekvenser av oppgaveorientert lederstil

På den andre siden kan oppgaveorienterte ledere oppfattes som utilnærmelige og altfor opptatt av resultater, noe som kan gå ut over tilfredsheten til medarbeiderne (Fernandez 2008, 181).

Dette bekreftes av Martinsen som sier at hvis en leder først og fremst fokuserer på krav om høy produksjon og resultatoppnåelse, kan dette føre til at medarbeiderne mister motivasjonen. Det å få følelsen av man bli målt for mye og ha liten påvirkning i hvordan man utfører jobben kan føre til mistriivsel (Martinsen sitert i Fagbladet 2017).

Martinsen påpeker også at ansatte i nåtidens arbeidsliv ønsker å ha innflytelse på egen arbeidshverdag og i tillegg ønsker de å få brukt kompetansen sin (Martinsen sitert i Fagbladet 2017).

Noen av karakteristikaene ved denne lederstilen er også at lederne ofte er mindre opptatt av medarbeiderne, selv om disse er kritiske agenter for å oppnå de ønskede målene (Rüzgar 2018, 51).

Den oppgaveorienterte lederstilen kan også føre til mangel på kreativitet og lav moral fordi medarbeiderne blant annet kan ha frykt for å bryte regler. I tilfeller hvor man blir redd for å bryte regler vil ikke medarbeidere komme til å være like villige til å ta risiko, noe som igjen kan føre til mangel på innovasjon (Rüzgar 2018, 51).

2.8.2 Hvilken atferd kan hemme relasjonsorientert ledelse?

Det som kan hemme relasjonsorientert ledelse er blant annet å benytte seg av avvisningsteknikker som å braute seg frem i samtaler, avvise andre, korrigere og rette, avbryte samtaler, kontrollere andre, fremheve egne produkter og å neglisjere innspill (Spurkeland 2017, 133).

Videre kan lederen hemme relasjonen til sine medarbeidere ved stor ubalanse i samarbeidsforholdet. Det dreier seg om likeverd og respekt. Dette kan blant annet være at leder tar en telefonsamtale midt i en samtale med en medarbeider, som kan føre til at medarbeideren føler seg avvist (Spurkeland 2017, 133-134).

3.0 Metode og datainnsamling

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for den metoden vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Vi skal også begrunne hvorfor vi valgt denne metoden.

Metode kan forklares som en teknikk man benytter seg av i forskningssammenheng. Dette innebærer at man benytter seg av en bestemt vei for å komme frem til målet (Krumsvik 2013, 22).

Krumsvik henviser til Silverman som sier at metode dreier seg om spesifikke forskningsteknikker og at slike teknikker inkluderer både kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler om statistiske korrelasjoner mens kvalitativ metode dreier seg om observasjoner, intervjuer og lydopptak (Silverman sitert i Krumsvik 2013, 22).

De to metodene har ulike innfallsvinkler og nytteverdi i en studie. Ved kvantitativ metode er ønsket å ha et utvalg som er statistisk representativt for en populasjon. Her sendes det derfor ut en spørreundersøkelse til et stort antall informanter. Den informasjonen man samler inn blir så tildelt en tallverdi som i neste omgang bearbeides statistisk (Askheim og Grenness 2008, 49).

Ved bruk av kvalitativ metode tildeler man ikke informasjonen noen tallverdi. Her beholdes alt som tekst. I tillegg intervjuer eller observerer man mye færre informanter enn ved kvantitativ metode (Askheim og Grenness 2008, 49).

Oppsummert kan man si at kvantitativ metode har fokus på å forklare, mens ved kvalitativ metode ønsker man å forstå (Askheim og Grenness 2008, 82).

Askheim og Grenness utdyper dette nærmere ved å si at ved en kvantitativ undersøkelse er ønsket å forklare og finne årsakssammenhenger. Dette blir en slags motsetning til den kvalitative forskningen som forutsetter nærhet mellom forsker og informant (Askheim og Grenness 2008, 81).

3.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Vår undersøkelse har blitt utført ved hjelp av kvalitativ metode. Problemstillingen er å undersøke hvordan man oppnår relasjonsrelatert ledelse. Vi har basert på dette utviklet forskningsspørsmål for å undersøke hva som fremmer og hva som hemmer relasjonsorientert

ledelse og hvordan de ansatte i Nokas opplever relasjonen til nærmeste leder etter omstillingsprosessen.

Problemstilling og forskningsspørsmålene danner grunnlag for hvilken metode som er hensiktsmessig, og i vårt tilfelle var det kvalitativ metode. Det er viktig å velge metode etter at man har problemstilling og forskningsspørsmål på plass, siden metoden man benytter seg av skal gi svar på forskningsspørsmålene (Krumsvik 2013, 115).

Grunnen til at vi har benyttet oss av denne metoden er at den gir oss mulighet til forståelse. Kvalitativ metode dreier seg om å få tak i menneskers mening og erfaringer om et fenomen (Askheim og Grenness 2008, 67). På bakgrunn av dette var det naturlig å benytte seg av kvalitativ metode. Ved en kvalitativ undersøkelse ønsker forskerne å komme nært innpå informantene for å kunne få innblikk i deres syn på virkeligheten rundt seg (Askheim og Grenness 2008, 42).

Et annet viktig argument for bruk av kvalitativ metode er at denne metoden egner seg til å forske på individer, sosiale fenomener og sosial samhandling. I vår undersøkelse skal vi forske på nettopp dette. Derfor ville kvantitativ forskning i denne sammenheng vært lite hensiktsmessig. Vi hadde mest sannsynlig ikke fått de svarene vi ønsket oss relatert til individer, sosiale fenomener og sosial samhandling ved å sende ut et strukturert spørreskjema til et stort antall respondenter. Det ville heller ikke gitt oss mulighet til å gå i dybden og stille oppfølgingsspørsmål (Askheim og Grenness 2008, 81).

3.2 Forskningsdesign

Det overordnede forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig ved en kvalitativ studie er eksplorerende design. Hensikten med dette designet er å skape innsikt og forståelse. Eksplorerende design kommer i mange varianter, som er tilpasset formålet med undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 68).

Basert på våre forskningsspørsmål, har vi valgt fenomenologisk design. Årsaken til valget av dette designet var at vi ønsket dybdeinformasjon om de ansattes syn på ledelse og hvordan lederstilen eventuelt har endret seg etter endringen. Undersøkelsen går da ut på å beskrive forholdene slik de oppfattes av informantene. En underliggende antagelse ved et fenomenologisk design er derfor at verden er slik den oppfattes av informantene (Askheim og Grenness 2008, 69).

Individene fortolker sin omverden og forskeren prøver deretter å forstå informantenes fortolkning av omverdenen (Krumsvik 2013, 25).

3.3 Utvalg

Utvalget i en kvalitativ undersøkelse må være av en slik art at de kan gi informasjon som kan brukes til å forstå og svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette er det overordnede kriteriet for et utvalg. Derfor må det foretas en hensiktsmessig utvelgelse av informanter (Creswell og Clark sitert i Krumsvik 2013, 119).

Kvalitativ organisasjonsforskning har til hensikt å gi innsikt og forståelse i organisasjonsmessige prosesser. Da tar man utgangspunkt i at de i organisasjonen som selv har opplevd det man ønsker å undersøke også er de som er best egnet til å kunne uttrykke kunnskap på området (Askheim og Grenness 2008, 79). Et slikt utvalg kalles et hensiktsmessig utvalg (Krumsvik 2013, 119).

Basert på vår problemstilling og forskningsspørsmål var det vektere i Nokas som var vårt hensiktsmessige utvalg. Dette på bakgrunn av at vi ønsket å avdekke de ansattes perspektiv og opplevelser i forhold til hva som fremmer og hemmer relasjonsorientert ledelse. I tillegg ønsket vi deres perspektiv på hvordan de oppfatter relasjonen til nærmeste leder etter endringen.

Proessen med å få tak i hensiktsmessige informanter startet i november 2018, etter møtet med HR-direktøren i Nokas.

Silverman utdyper dette ved å si at det er nødvendig å komme i kontakt med det som kan kalles portvakt. Dette er en person som gir oss adgang til det feltet vi ønsker å studere. Dette er som regel ledere, tillitsvalgte eller andre. Det er nødvendig med en slik kontakt for å kunne få tilgang til et hensiktsmessig utvalg (Silverman sitert i Krumsvik 2013, 119).

Vi avtalte med Nokas at vi ønsket å intervju åtte vektere som var egnet til å svare på spørsmålene vi hadde.

Ved kvalitativ forskning har man ikke et statistisk representativt utvalg, som vil si at utvalget er representativt for en populasjon (Askheim og Grenness 2008, 33). Det er heller ikke hensikten med kvalitativ metode. Det er viktigere at det utvalget man har er best mulig egnet for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette kan også forklares som at utvalget er skreddersydd for den undersøkelsen man skal gjennomføre (Askheim og Grenness 2008, 21).

Da vi startet med gjennomføringen av intervjuene forsto vi etter hvert at alle informantene vi hadde fått tildelt fra Nokas hadde samme leder og hadde samme type stilling i Nokas. Vi fant ut at dette ikke var hensiktsmessig siden vi da fikk veldig mange like svar. Derfor kontaktet vi

Nokas igjen og sa at vi ønsket informanter med forskjellige ledere, slik at vi på den måten fikk et mer variert utvalg. Vi fikk med dette tildelt flere informanter fra Nokas. Dette gjorde at vi endte opp med samme antall respondenter men med et utvalg som er variert i forhold til type stilling i Nokas, alder, kjønn og geografisk plassering i Oslo, Bergen og Stavanger. Dette så vi på som hensiktsmessig med tanke på at vi da fikk mer variasjon i svarene.

Når man gjør et utvalg bør man tenke på generalisering, som vil si overførbarhet. Ved kvalitativ metode kommer man ikke fram til generaliserbar kunnskap, slik man kan gjøre ved kvantitativ forskning (Askheim og Grenness 2008, 21).

3.4 Innsamling av data

Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer i vår undersøkelse. Et semistrukturert intervju går ut på at man benytter seg av en intervjuguide som er basert på konkrete temaer (Krumsvik 2013, 125).

Typiske metoder innenfor organisasjonsforskning er å benytte seg av dybdeintervju og fokusgruppe-intervju. Intervjuene kan utføres ansikt til ansikt eller det kan benyttes telefon, Skype, video etc. (Askheim og Grenness 2008, 83).

Dybdeintervjuer er velegnet ved undersøkelse av følsomme/sensitive temaer. En fokusgruppe egner seg hvis man ønsker å stimulere til diskusjon og observere det som skjer på bakgrunn av gruppedynamikken (Askheim og Grenness 2008, 83).

Vi har undersøkt informantenes forhold til nærmeste leder, og fant at dybdeintervju av hver enkelt informant var mest hensiktsmessig. For mange er den relasjonen man har til lederen sin et følsomt tema. Vi ville derfor snakke med informantene en og en, for å øke sjansen for ærlige svar. På denne måten fikk vi mer nærhet mellom oss og informantene, noe som er en forutsetning for åpenhet og avdekking av sensitiv informasjon. Man får her dybdeinnsikt og forståelse (Askheim og Grenness 2008, 90).

Vi gjennomførte intervjuene på telefon på grunn av praktiske hensyn. Hvert intervju varte i ca. 20 minutter. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjon om gjennomføring og tema for intervjuet, samt hvordan vi ville behandle personopplysninger og informasjon. Vi opplevde under intervjuene at dette var en fordel, da informantene var forberedt på hva vi skulle snakke om.

3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av valget av å benytte semistrukturert intervju. Intervjuguiden er inndelt i tre kategorier, hvor hver kategori representerer et av forskningsspørsmålene (Vedlegg II):

- Hva hemmer relasjonsorientert ledelse
- Hva fremmer relasjonsorientert ledelse
- Hvordan opplever medarbeiderne relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

Videre har vi valgt å dele inn intervjuet i to faser. I den første fasen stiller vi spørsmål som har til hensikt å etablere en relasjon mellom oss og informantene. Dette legger til rette for at vi skal kunne ha en god dialog. Videre i fase to kommer vi inn på kartlegging av hver informants synspunkter (Askheim og Grenness 123).

Da vi utviklet intervjuguiden tok vi utgangspunkt i de teoriene vi mente ville være hensiktsmessige for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Dette er blant annet teorier fra Ohio- og Michigan undersøkelsene, Yukl, Skivik, Spurkeland og Fernandez. Dette mente vi ville være nødvendig og hensiktsmessig for å senere kunne diskutere empiri og teori.

Valget med å kategorisere intervjuguiden gjorde vi for å enklere holde oversikt. Videre valgte vi også å legge inn formålet for hvert spørsmål, da vi mener dette kan bidra til at vi enklere kan samle trådene.

3.6 Reliabilitet

Kvale (2007) (sitert i Krumsvik 2013, 158) definerer reliabilitet som «Reliabilitet/pålitelighet: Gjelder konsistensen og påliteligheten til forskningsresultater. Intra- og inter-subjektiv pålitelighet refererer til hvorvidt et resultat kan reproduseres av andre forskere ved bruk av samme metode ved forskjellige anledninger» (Krumsvik 2013, 158). Dette samsvarer med det Askheim og Grenness uttrykker som reliabilitet (Askheim og Grenness 2008, 22).

Dette med etterprøvbarehet er meget sentralt i kvantitativ forskning, men er ikke like lett å gjennomføre i kvalitativ forskning (Krumsvik 2013, 158). Blant annet kan vi sørge for at prosessen gjøres mest mulig transparent, dette gjør vi ved å beskrive forskningsprosessen detaljert om hvordan vi har valgt å gå frem fra start til slutt (Askheim og Grenness 2008, 23).

For å sikre høy reliabilitet i dette studiet er det på bakgrunn av dette viktig å spesifisere hvordan vi har kommet frem til vår konklusjon. Videre er det også viktig å presentere de forskjellige metodene vi har valgt å benytte oss av for å analysere og samle inn data. Under

intervjuene har vi valgt å benytte oss av lydopptak, samt at vi i etterkant av intervjuene transkriberte disse snarest mulig. Vi har også valgt å unngå ledende spørsmål så langt det har latt seg gjøre (Krumsvik 2013, 159).

3.7 Validitet

Validitet handler i kvalitativ forskning om man har undersøkt det man har ønsket å undersøke. Metodene man velger å benytte seg av er altså bare en måte man kan komme frem til funn på, basert på at en klarer å minimere validitetstruslene i størst mulig grad (Krumsvik 2013, 151).

Det er vanlig å skille mellom ekstern og intern validitet. Ekstern validitet dreier seg om funnene man har kommet frem til kan generaliseres. Et annet begrep som ofte benyttes om dette er overføringsverdi eller transferability. Intern validitet på sin side handler om det er konsistens mellom det teoretiske rammeverket, ulike metodeinnganger og funnene forskeren har gjort (Krumsvik 2013, 152).

I forkant av intervjuprosessen vi har gjennomført har vi satt oss inn i metodelitteratur, tidligere forskning og aktuelle teoretiske perspektiver på en systematisk måte. Dette bidrar til å styrke validiteten ved studiet (Krumsvik 2013, 154).

Videre omhandler også validitet hvordan en tolker resultatene fra intervjuene og hvordan disse resultatene er knyttet tilbake til teorien. Det er viktig å sørge for at sitater fra intervjuene blir presentert på rett måte og i riktig kontekst, og at disse ikke blir fragmentert for å passe inn i en kontekst forskeren ønsker. På bakgrunn av dette vil vi hele veien gjennom forskningsprosjektet stille spørsmål underveis i prosessen, og i tillegg ha en kritisk holdning til eget arbeid (Krumsvik 2013, 154).

3.7.1 Syv faser for validering i intervjuundersøkelser

Kvale og Brinkmann i Krumsvik (2013, 155) viser til syv faser i en intervjuundersøkelse, og at man må sørge for at validering skjer i alle disse fasene. Ved å kontrollere validerer man, og ved å undersøke feilkilder får en sjekket validiteten. De syv fasene er:

Prosessteoretisk forankring

I denne fasen handler validitet om teoretisk robusthet, hvor solid den prosessteoretiske forankringen er og hvor god sammenhengen mellom forskningsspørsmål og teori er. Man kan altså se at det er viktig med en koherens mellom disse delene (Krumsvik 2013, 155).

For å sikre validitet i denne fasen har vi i forkant av prosjektets oppstart satt oss nøye inn i hvordan forskningsprosessen skal utformes og gjennomføres. I tillegg har vi også utviklet forskningsspørsmålene gjennom teorien vi har presentert, dette for å sikre at det er samsvar mellom teori og forskningsspørsmål.

Planlegging

Validitet i denne fasen omhandler å velge et forskningsdesign som vil gjøre det mulig å svare på det som er målet for studien, og videre om metodene er egnet til å besvare forskningsspørsmålene (Krumsvik 2013, 155).

For å belyse hva vi har gjort for å sikre validitet under planlegging viser vi til kapittel 3.2 forskningsdesign.

I forskningsdesignkapittelet har vi forklart at det i vårt tilfelle har vært mest hensiktsmessig å benytte et eksplorativt design i vår studie. Videre har vi forklart hvordan forskningsspørsmålene våre har bidratt til at valget av et fenomenologisk design falt seg naturlig. I tillegg har vi forklart hvorfor dybdeintervju var den metoden som var mest hensiktsmessig for oss.

Intervjugjennomføring

I denne sammenheng omhandler validiteten kvalitet på intervjuet samt informantens troverdighet. For å sikre validitet er det viktig å ha en kvalitetskontroll av intervju spørsmål, intervjuguide, alle faser i intervjuet samt pilotintervju (Krumsvik 2013, 155).

For å sikre validitet i intervjugjennomføringen har vi jobbet mye med intervjuguiden og spørsmålene, hatt et kritisk blikk og redigert og endret frem til vi så oss fornøyde.

Det er viktig å sette seg inn i og se for seg hvordan spørsmålene vil bli oppfattet av informantene og hvordan de eventuelt kommer til å svare på dem (Krumsvik 2013, 121).

Vi forenklet derfor noen av spørsmålene, og endret disse til et litt mer uformelt språk. Når man skal intervju er det viktig å være bevisst på å benytte seg av et språk som informantene vil forstå.

Grunnen til at dette er viktig er for at de skal være komfortable med intervjusituasjonen.

Dersom man benytter seg av et formelt språk hvor man kanskje bruker ord informantene ikke forstår eller vanligvis ikke bruker, kan dette påvirke kvaliteten på svarene man får (Krumsvik 2013, 126).

Ved bruk av akademisk språk i intervjuguiden kan dette føre til at reliabiliteten og validiteten til intervjuene blir svekket (Krumsvik 2013, 121).

På bakgrunn av dette forenklet og tilpasset vi det første utkastet av intervjuguiden ved at vi fjernet noen av spørsmålene og forenklet språket.

Videre har vi oversendt intervjuguide og spørsmål til vår veileder som kvalitetssikret spørsmålene. Vi har rådført oss med veileder i spørsmål om hvordan vi skal gå frem i de forskjellige fasene og fått innspill til gjennomføringen.

Transkribering

I denne fasen kan transkriberingen sørge for validitet ved at man gjengir sitater fra informantene nøyaktig slik de har svart på spørsmål, samt at en er nøye med transkriberingen av intervjuene (Krumsvik 2013, 155).

I denne fasen har vi valgt å sikre validitet ved å benytte oss av lydopptak under intervjuene. Dette sørger for at vi kan transkribere nøyaktig det informantene svarer, i tillegg til egne notater fra intervjuet. Videre kommer vi til å være to om transkribering og koding.

Analyse

Validitet i denne fasen handler om hvorvidt spørsmålene vi stiller underveis i intervjuet er gyldige, samt at fortolkningene som gjøres er logiske (Krumsvik 2013, 155).

Intervjuguiden er nøye og detaljert utformet, hvert spørsmål er teoretisk forankret og fundamentert i formålet vi har ved å stille akkurat det spørsmålet. I tillegg har intervjuguiden en logikk der vi har bygd opp spørsmålene for å belyse forskningsspørsmålene.

Intervjuguiden er dermed delt inn i tre deler. Del 1 inneholder spørsmål som kan belyse forskningsspørsmål 1. Del 2 inneholder spørsmål som kan belyse forskningsspørsmål 2, og del 3 inneholder spørsmål som kan belyse forskningsspørsmål 3. Videre er også hele intervjuguiden blitt kvalitetssikret av vår veileder. På bakgrunn av dette mener vi at intervju spørsmålene vi har stilt er gyldige og valide til vårt formål.

Analysearbeidet begynte med å nøye transkribere intervjuene. Som nevnt benyttet vi oss av lydopptak for å sikre at vi fikk med oss all informasjonen som ble gitt. Etter transkriberingen gikk vi i gang med koding av intervjuene. Dette valgte vi å gjøre ved å benytte oss av fargekoder. I praksis gjorde vi dette ved å farge beskrivende sitater i hver sin farge.

Forskningsspørsmålene fikk derfor hver sin farge i kodingen. F1- grønn, F2 - rød og F3 - gul.

For å analysere funnene valgte vi å utvikle en matrise for å lettere kunne strukturere dataene. På samme måte som i intervjuguiden, er matrisen delt inn i tre deler, hvor hver av delene representerer et av forskningsspørsmålene. De tre forskningsspørsmålene befinner seg på den loddrette akse og de åtte informantene på den vannrette.

Ved å bygge opp både intervjuguiden og matrisen på denne måten, har vi sikret oss at spørsmålene vi har stilt informantene og svarene deres er godt forankret i både teori og til forskningsspørsmålene. Dette bidrar til å holde blikket hevet og beholde den røde tråden gjennom hele oppgaven. Analysen vil dermed være et godt grunnlag for videre presentasjon og drøfting av funn. I tillegg sikrer vi at datamaterialet ikke blir for stort i forhold til omfanget av oppgaven vår.

For å bidra til validitet i studien utførte vi koding begge to, hver for oss (Askheim og Grenness 2008, 150). Deretter sammenlignet vi kodingene for å sikre at vi hadde kodet sitatene i like farger. Tanken bak matrisen var at vi først skulle analysere hvilke tre ord som samlet sett var mest typisk for hver informant, under hvert forskningsspørsmål. Deretter var tanken å se hvilke tre ord som var mest typisk for alle informantene samlet. Da vi var i gang med drøftingen fant vi ut at dette ble for snevert og at vi gikk glipp av mye viktig informasjon. Derfor valgte vi å utvide til fire ord for hver informant. I tillegg var det utfordrende å finne ut hvilke fire ord som var mest typisk for informantene samlet sett. Grunnen til dette var at det var at flere av ordene var nevnt like mange ganger. Derfor valgte vi heller å gjøre et strategisk utvalg av ord som vi mener på best mulig måte kan få frem essensen i hva relasjonsorientert ledelse dreier seg om. For ordens skyld vil vi påpeke at for informant 1 fant vi bare tre relevante stikkord under forskningsspørsmål 2.

På det siste forskningsspørsmålet valgte vi å benytte oss av fargekoding i matrisen. Dette for å visualisere hvordan de ansatte nå oppfatter relasjonen til nærmeste leder etter endringen. Bakgrunnen for valget av fargekode er sitatene vi markerte i gult under kodingen av de transkriberte intervjuene.

Validering

Det er viktig å ha en reflektert vurdering av gjennomføringen av konkrete valideringsprosedyrer, samt hvilke valideringsformer som er relevante for den bestemte studien (Krumsvik 2013, 155).

Hvilke valideringsprosedyrer og valideringsformer som er relevante for vår studie diskuteres gjennom hele dette kapittelet.

Rapportering

Rapporteringsfasen dreier seg om at rapporten skal gi en valid skildring av studiens hovedfunn (Krumsvik 2013, 156).

For å sikre at oppgaven i størst mulig grad gir en valid skildring av hovedfunnene har vi vært to om både koding og tolking av resultatene av undersøkelsen.

Videre har vi forsøkt å holde fokus på helheten i oppgaven ved å gå systematisk til verks for å finne mønstre og fellestrekk i datamaterialet vårt ved hjelp av matrisen (Askheim og Grennes 2008, 161).

3.8 Etiske retningslinjer og juridisk ansvar

I kvalitativt forskningsdesign er man tidvis borte i etiske dilemmaer knyttet til forskningen, som forsker er det viktig å være bevisst dette. Alt materiale fra våre informanter blir behandlet konfidensielt, lydopptak slettes etter transkribering og skal ikke brukes av noen andre enn oss som er involvert i forskningsprosjektet. Informantenes personlige opplysninger vil heller ikke komme frem på noen som helst måte, og de blir i oppgaven anonymisert. På denne måten sikrer vi at informantenes personvern ivaretas (Krumsvik 2013, 135).

Vi valgte i tillegg for å ivareta informantenes anonymitet å sende inn meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som overvåker oppbevaring og behandling av persondata (Løwendahl og Wenstøp 2008, 94).

Et annet dilemma vi har reflektert over er at ordrett transkribering i noen tilfeller kan virke usammenhengende, som et tegn på svakt intellektuelt nivå og forvirrende. Dette kan oppleves som uthenging av informanten dersom de transkriberte intervjuene publiseres. For å unngå stigmatisering som dette, kan man i rapporten gjengi det som er blitt sagt på en litt mer sammenhengende måte, men samtidig passe på at ikke meningsinnholdet endres. Dette er en grei måte å løse dette dilemmaet på, så lenge det er tuftet på rådata fra transkriberingen og at man er transparent om dette (Krumsvik 2013 135).

Med bakgrunn av i dette har vi valgt i noen tilfeller å endre litt på oppbygging av setningen i noen av sitatene. Vi har vært nøye på at endringen ikke skal føre til en endring av meningsinnholdet i sitatet.

4.0 Analyse, presentasjon av funn og drøftelse av empiri

I dette kapittelet har vi valgt å presentere et utvalg av empirien vi har innhentet gjennom de semistrukturerte intervjuene vi utførte.

For å lettere tydeliggjøre våre funn og valgene vi har tatt i forhold til å besvare problemstillingen, har vi valgt å analysere, presentere og drøfte empirien i et og samme kapittel. Vi mener at denne fremstillingen ved å sammenfatte analyse, presentasjon og drøfting vil bidra til at vi i mindre grad gjentar oss, unngår at leseren må bla frem og tilbake og den skaper flyt i oppgaven.

Vi kommer til å ta for oss ett og ett forskningsspørsmål i den samme rekkefølgen som de er presentert i innledningen i kapittel 1.0.

4.1 Analyse

Nedenfor presenteres matrisen vi benyttet som verktøy i analysen, samt funnene vi har gjort ved hjelp av denne.

Forskningsspørsmål	F1: Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?	F2: Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?	F3: Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?
Informant 1	Bli hørt, tillit, likeverdighet, tilbakemeldinger	Ikke lyttende, urettferdig behandling, bryte fortrolighet	
Informant 2	Oppfølging, tilbakemeldinger, kommunikasjon, tilstedeværelse	Lite oppfølging, lite tilgjengelig, stort arbeidspress på leder, lite tilbakemelding	
Informant 3	Aksept av forslag fra ansatte, være hyggelig, oppfølging, tilbakemeldinger	Lite tilgjengelig, dårlig tilrettelegging, lite oppfølging, stort arbeidspress på leder	
Informant 4	Kommunikasjon, tilgjengelighet, aksept av forslag fra ansatte, åpen og ærlig	Ikke bli sett eller hørt, lite tilgjengelig, bryte løfter, lite tilbakemeldinger	
Informant 5	Likeverdighet, god kommunikasjon, tilgjengelighet, aksept av forslag fra ansatte	Lite hjelpsom, lite støttende, konflikter, lite synlig	
Informant 6	Åpen og ærlig, forståelse, tilrettelegging, likeverdighet	Dårlig opplæring, lite tilgjengelig, lite forståelse, lite selvstendighet	
Informant 7	Bli hørt, oppfølging, medmenneske, tilbakemeldinger	Dårlig oppfølging, ikke inkluderende, dikterende leder, urettferdig behandling	
Informant 8	Kommunikasjon, tilgjengelighet, åpenhet, tilbakemeldinger	Lite tilgjengelig, dårlig oppfølging, mye å gjøre/stort arbeidspress på leder, dårlig	
Fargekoder	Mye bedre relasjon	Bedre relasjon	Ingen endring

Figur 4.0: Analyse av empiri

4.2 Presentasjon av funn og drøftelse av empiri

Vi har benyttet oss av et fenomenologisk forskningsdesign og vil i denne delen av oppgaven presentere informantenes beskrivelser relatert til de tre forskningsspørsmålene. Videre vil vi presentere essensen i beskrivelsene og analysere sammenhengen mellom disse.

Vi vil presentere funnene som vi mener på best mulig måte kan svare på hvert forskningsspørsmål. Vi har derfor gjort noen utvalg av relevante ord fra matrisen. Deretter vil vi drøfte funnene opp mot det teoretiske rammeverket.

Etter at vi var i gang med beskrivelse og drøfting av funn oppdaget vi at flere av sitatene dekket flere av ordene fra matrisen samtidig. Vi har noen steder valgt å slå sammen flere av ordene under en og samme overskrift.

Sitatene viser flere ganger til begrepet “objekt”. Vi vil derfor presisere at objekt i denne sammenheng kan forklares som arbeidsstedet. Når informantene beskriver at lederen er ute og jobber på objektet, vil dette da si at lederne er med og jobber operativt ute i felten, på samme måte som de ansatte.

4.2.1 Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

I dette kapitlet presenteres og drøftes utvalgte funn som besvarer hva som kan fremme en relasjonsorientert lederstil.

KOMMUNIKASJON

Som det fremkommer av matrisen presentert ovenfor, er det spesielt informant 2, 4, 5 og 8 som trekker frem kommunikasjon som en viktig faktor for å fremme relasjonsorientert ledelse.

Et fellestrekk blant informantene er at de mener kommunikasjon er viktig for å bygge tillitt. Informant 2 sier følgende: «*Tillitt blir vel å ha god kommunikasjon, at man kan snakke sammen uten at noen blir sure*». Videre sier informanten «*Om en sjef ringer deg, må du ta telefonen, men hvis du ringer en sjef, så trenger ikke de å svare. Det synes jeg er dårlig praksis. Det skaper ikke tillitt. Så det er veldig viktig med god kommunikasjon*».

Videre vil vi trekke frem et svar fra informant 4 på spørsmål om «hva skal til for at du yter ditt beste og blir motivert på jobben?» Vedkommende svarte følgende: “*Åpen kommunikasjon mellom kollegaer og ledelsen ... at vi kan møte hverandre og være ærlige*”.

Vi tolker det slik at god kommunikasjon er en forutsetning for blant annet å yte sitt beste i jobben, det å bygge tillit mellom leder og medarbeider og at medarbeideren skal føle seg støttet.

Ifølge Fernandez dreier relasjonsledelse seg blant annet om å legge til rette for åpne kanaler for kommunikasjon. Videre poengterer han at dette vil kunne påvirke prestasjonen i arbeidet positivt (Fernandez 2008, 178). Flere av informantene trekker frem kommunikasjon som en viktig faktor for å blant annet bygge tillitt, bli motivert og for å yte sitt beste på jobb.

Informant 4 sier følgende: *«åpen kommunikasjon mellom kolleger og ledelsen. At vi kan møte hverandre og være ærlige. Og et godt arbeidsmiljø mellom kollegaene og de jeg jobber nærmest med. Det sender hvert fall min motivasjon til topps».*

Det informanten her beskriver samsvarer med hva Fernandez trekker frem. Med grunnlag i dette kan man gjennom kommunikasjon bidra til økt prestasjon. Spurkeland trekker frem relasjonsorientert ledelse som et verktøy for å forbedre blant annet kommunikasjon (Spurkeland 2017, 29-30).

Sett i lys av dette vil vi hevde at dårlig kommunikasjon kan forbedres ved å benytte en relasjonsorientert lederstil. Videre viser Fagbladet (2012) til at relasjonskompetanse blant annet innebærer å ha gode kommunikasjonsferdigheter. Slike ferdigheter kan dermed bidra til relasjonsorientert atferd. På bakgrunn av dette kan man si at kommunikasjon er en viktig faktor for å fremme relasjonsorientert ledelse (Fagbladet, 2012).

TILGJENGELIGHET

Tilgjengelighet gjentas flere ganger av informantene. Det er igjen informant 2, 4, 5 og 8 som trekker frem dette som en av de viktigste faktorene.

Informantene mener det å ha en tilgjengelig leder er en viktig faktor for å fremme relasjonsorientert ledelse. Vi tolker tilgjengelighet slik at leder er synlig for medarbeiderne, og at lederen er tilgjengelig hvis medarbeiderne har behov for støtte eller hjelp.

Informant 4 trekker frem tilgjengelighet som en faktor for å fremme blant annet tillitt mellom leder og medarbeider: *«Det at lederen er mer synlig for oss er veldig bra. Det å vite at det man frembringer til lederen blir tatt tak i, at de holder det de lover. At de er synlige for oss og at vi føler de er der når vi trenger noen som skal være der».*

Informant 2 trekker også frem noe tilsvarende i svaret på spørsmålet om det merkes noen endring etter omstillingen: *«Jeg ser lederen oftere. Leder har kommet innom og hørt hvordan det går med oss, også kan vi prate om enkelte ting».*

Vi tolker dette utsagnet slik at informant 2 opplever sin leder som mer tilgjengelig, fordi leder er tilstede ute på objektet oftere. Disse beskrivelsene er i tråd med den relasjonsorienterte lederstilen. Blant annet påpeker Rüzgar at relasjonsorientert ledelse er en deltagende lederstil. Sett i lys av dette kobler vi det å være tilgjengelig til en deltagende lederstil (Rüzgar 2018, 52). Det er rimelig å si at kjennetegnet som omhandler å gi støtte og oppmuntring til en medarbeider med en vanskelig arbeidsoppgave samsvarer med vår empiri (Yukl 2012, 52).

Informant 4 forteller at det er positivt at lederne er synlige og at de er der når de trenger det. Dette er også i tråd med noe av det Rüzgar sier om relasjonsorientert ledelse. En relasjonsorientert lederstil innebærer blant annet å gi støtte til medarbeiderne dersom de skulle trenge det (Rüzgar 2018, 52).

Vi tolker utsagnet til informant 4 opp mot dette kjennetegnet og hevder at en leder som er tilgjengelig vil kunne gi støtte og oppmuntring når det trengs, som for eksempel ved en vanskelig oppgave (Yukl 2012, 52). Ved å være tilgjengelig kan en også hevde at man kan utøve sosialisering med den hensikt å bygge relasjoner. Informant 2 sitt utsagn underbygger dette.

Spurkeland understøtter også ved å si at medarbeidere som har en sosial relasjon til lederen sin, kan oppleve høyere jobbtilfredshet og og bedre arbeidsinnsats (Spurkeland 2017, 17). Sett i lys av dette ser vi at det å ha en sosial relasjon forutsetter tilgjengelighet. Vi kan på bakgrunn av dette hevde at tilgjengelighet fremmer relasjonsorientert ledelse.

BLI HØRT

En annen faktor for å fremme relasjonsorientert ledelse ifølge våre funn er å bli hørt.

Dette beskriver informantene som at leder er tilstede, hører på det medarbeiderne har å si og tar det som blir sagt opp til vurdering dersom det er nødvendig. Spesielt informant 1 og 8 trekker frem denne faktoren. Å bli hørt blir knyttet opp mot å bygge tillitt av informant 1 som sier følgende: *«leder har vist meg tillitt ved å gi meg vakter og å høre på meg, hverdagen min ble skreddersydd og da fikk jeg tillitt til leder. Leder gjorde en god jobb og hørte på meg. Jeg ble hørt. Det er de faktisk veldig flinke til i Nokas, de hører på alle de ansatte».*

I teorikapittel 2.6 skilte vi mellom ledere og administratorer, og forklarte at lederne har en relasjonsorientert stil og administratorene har en mer oppgaveorientert stil. Et kjennetegn på lederne i dette kapittelet var at de forsøker å bli enige med medarbeiderne om hvordan ting skal gjøres for å bli ferdig (Yukl 2013, 7). Denne beskrivelsen stemmer overens med det informant 1 sier om å bli hørt og derfor i tråd med en relasjonsorientert lederstil.

Det at leder har bidratt til å skreddersy informantens hverdag og å høre på hva informanten har å si, tolker vi opp mot at leder viser omsorg for andres trivsel samt interesse for medarbeidere og dialog.

Spurkeland viser til at ledere også må ha oppmerksomhet på mellommenneskelige reaksjoner og emosjoner, interesse for medarbeidere, dialog, omsorg for andres trivsel og utvikling, kreativitet og humor. En rød tråd gjennom denne atferden er evnen til å bry seg om andre og mulighetene man får gjennom samspillet med de andre (Spurkeland 2017, 129).

Sett i lys av dette, kan man fremme relasjonsorientert ledelse ved å benytte seg av mulighetene som finnes i samspillet med andre og å bry seg.

Informant 1 nevner også ordet tillitt i sitatet ovenfor. Informanten opplever altså at man kan utvikle tillitt ved å bli hørt.

Skivik har sitert Mayer på at en person som skal kunne oppnå tillitt har en av følgende kjennetegn:

- Faglig eller ledelsesmessig dyktighet
- Integritet
- Utviser omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon

Informanten viser til at lederen tilrettelegger, viser tillit, gjør en god jobb og hører på det informanten har å si. På bakgrunn av dette er det derfor rimelig å si at informantens leder besitter flere av kjennetegnene Skivik nevner for kunne oppnå tillitt (Skivik 2004, 132).

Ut fra sitatet ser vi at informanten ser på sin leder som ledelsesmessig dyktig, i tillegg utviser leder omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon ved å lytte til medarbeideren og å bidra til tilrettelegging. Lederen viser altså tegn på en relasjonsorientert ledelse (Skivik 2004, 132).

TILBAKEMELDINGER

Fem av informantene la vekt på tilbakemeldinger fra nærmeste leder som en viktig faktor for å fremme relasjonsorientert ledelse. Dette var spesielt viktig for informantene 1, 2, 3, 7 og 8. For å få frem essensen i hva informantene legger i tilbakemeldinger vil vi presentere noen utvalgte sitater.

Informant 1 legger vekt på at tilbakemeldinger er faktor som kan bidra til tillitt mellom leder og medarbeider slik: *«De er veldig flinke til å gi ris og ros, det er ikke bare ris. Hvis man gjør en god jobb, så får man beskjed om at man gjør en god jobb. De sier ikke bare fra når du får negativ respons tilbake».*

Informant 2 nevner tilbakemeldinger som en viktig faktor for å trives godt og yte sitt beste på jobb. På spørsmålet om hva som skal til for at informanten blir motivert og ønsker å yte sitt beste på jobb får vi dette svaret: *«Det blir vel oppfølging hvis det går dårlig og skryt hvis det går bra ville jeg tro».* På det samme spørsmålet svarer informant 3: *«Jeg får støtte»* og *«det leder får greie på er positivt, og det får jeg tilbakemeldinger på selvfølgelig».*

Informant 7 forklarer at etter at vedkommende har fått ny leder, har lederen gitt positive tilbakemeldinger. Følgende sitat forklarer dette: *«Positive tilbakemeldinger nå etter ny leder er veldig bra. Det er muntlig og for det meste foran andre. Sånn at h*n har skjønt at ris er en mot en og ros kan gis i flertall».*

Som man kan se sier informantene også at lederen har skjønt at negativ tilbakemelding bør tas i en privat samtale mellom leder og medarbeider, mens ros er det greit å gi foran andre. Videre forteller informant 8 at vedkommende har fått tilbakemeldinger siden november.

På spørsmålet om informanten får tilbakemelding på jobben vedkommende gjør fra nærmeste leder fikk vi følgende svar: *“Ja har fått det nå siden november da”.* I tillegg sier informanten: *“H*n tar det med meg som det er og h*n vet at jeg forstå det som den jobben det er. Samme om det er positivt eller negativt”.* Dette var svaret vi fikk da vi spurte et oppfølgingsspørsmål om tilbakemeldingene informantene fikk var konstruktive.

Samlet kan vi oppsummere med at det informantene legger i tilbakemeldinger er å få beskjed hvis de har gjort en god jobb. I tillegg er det flere som beskriver at de får både positive og negative tilbakemeldinger, som informant 1 beskriver som ris og ros.

Forskerne som utførte Ohio-studiene legger vekt på at en relasjonsorientert leder uttrykker anerkjennelse når noen utfører en god jobb (Brochs-Haukedal 2010, 471). Det informantene forteller er dermed i tråd med teorien på dette området.

Fernandez har fokus på at tilbakemeldingene skal være konstruktive og sier at hvis lederen har stort fokus på å gi medarbeiderne konstruktiv tilbakemelding kan dette føre til et harmonisk og emosjonelt stabilt miljø, som bidrar til økt medarbeidertilfredshet og motivasjon. Han påpeker at å gi konstruktiv tilbakemelding er avgjørende for å kunne øke medarbeidernes selvtillit (Fernandez 2008, 181). Fernandez legger altså vekt på at det bør gis konstruktive tilbakemeldinger, ikke bare anerkjennelse for godt utført jobb.

Både informant 1,2,7 og 8 nevner at de får konstruktiv tilbakemelding fra sin leder. Informant 8 gir uttrykk for at det er positivt at lederen er oppriktig. Vi tolker det slik at informantene opplever en ledelse som er helt å tråd med teorien angående vi har beskrevet på hva som fremmer relasjonsorientert ledelse.

Lederens tilbakemelding på dårligere utført arbeid henger også sammen med konstruktive tilbakemeldinger. Vi vil her vise til Michiganstudiene, som avdekket forskjellen mellom høyt-produserende og lavt-produserende grupper basert på tilbakemeldinger på dårlig utført arbeid. Hos de lavt-produserende gruppene ser man at leder reagerer straffende og kritisk dersom medarbeiderne utfører dårlig arbeid. På den andre siden, i de høyt-produserende gruppene, ser vi at leder reagerer understøttende og hjelpsomt (Brochs-Haukedal 2010, 473).

Med grunnlag i dette kan vi si ledelsen er i tråd med teorien også når det gjelder å gi tilbakemeldinger på dårligere utført arbeid. Ved at lederen oppfører seg understøttende og hjelpsomt også når det er snakk om negative tilbakemeldinger vil dette kunne føre til at medarbeiderne opplever tilbakemeldingen som konstruktiv.

Vi kan basert på dette slå fast at konstruktive tilbakemeldinger fremmer relasjonsorientert ledelse. Det kan tenkes at den oppriktigheten som ligger bak konstruktive tilbakemeldinger vil kunne føre til en bedre relasjon mellom leder og medarbeider. Ved konstruktive tilbakemeldinger får medarbeiderne muligheten til å forbedre seg.

Dersom en leder reagerer straffende og kritisk slik resultatene fra Michigan-studiene viste kan tilbakemeldingen føles urettferdig og meningsløs (Brochs-Haukedal 2010, 473-474). Det er grunnlag for å hevde at slik tilbakemelding vil kunne oppfattes som lite konstruktiv av medarbeiderne.

TILLIT OG OPPFØLGING

Vi stilte alle informantene spørsmålet om hva som bidrar til tillit mellom leder og medarbeider. Vi har med bakgrunn i dette spørsmålet valgt ut følgende sitater:

Informant1: «Når jeg tenker tilbake på når jeg begynte i Nokas, så ga leder meg tillit med å gi meg vakter og h*n hørte på meg og h*n liksom skreddersydde min hverdag da, og da fikk jeg tillit til leder at h*n gjorde en god jobb og hørte på meg» Informant 3: «At personen gjør det dem skal gjøre, hvis leder sier de skal gjøre noe så må det også gjøres». Informant 4: «Jeg tenker jo det at er lederen mer synlig for oss er veldig bra. Det å vite at.hvis du går til lederen med et eller annet at det blir tatt tak i. At de holder det de lover og at vi føler at de faktisk er der når vi trenger noen som skal være der». Informant 7: «At lederen faktisk hører på det de ansatte har å si og faktisk gjør noe med det og ikke bare sier jaja og går videre. At man ser at noe blir gjort vedrørende tingene man sier». I tillegg sier informantene følgende om støttende atferd: «Støttende atferd er at det faktisk blir gjort noe med ting jeg sier. At ting som jeg spør om de blir håndtert».

Informant 5 legger vekt på sin egen rolle i det å skape tillit mellom seg selv og lederen ved å si følgende: «Først og fremst at du gjør det du skal gjøre. Da får du den tilliten. At du gjør jobben din skikkelig og andre retningslinjer».

Vi ser her at informantenes beskrivelser av hva som bidrar til tillit mellom leder og medarbeider blant annet innebærer at lederen holder det han/hun lover og at lederen ser og hører medarbeiderne. I tillegg sier informant 5 at h*n får tillit fra lederen ved å gjøre jobben sin skikkelig.

Vi kan med dette si at god oppfølging er en forutsetning for å kunne skape tillit mellom leder og medarbeider. Vi har derfor knyttet sammen de to faktorene tillit og oppfølging.

Tillit går igjen flere ganger i vår teori om relasjonsorientert ledelse. Et eksempel er når Yukl sier at den relasjonsorienterte lederstilen innebærer å oppmuntre til gjensidig tillit og samarbeid mellom medlemmer av arbeidgruppen (Yukl 2012, 52).

I tillegg har vi i teorikapittelet vårt henvist til Gottfredson og Anguinis (2016) (sitert i Spurkeland 2017, 17) som påpeker at tillit er selve bærebjelken i relasjonsorientert ledelse. De sier at tillit bidrar til å gjøre relasjonen mellom leder og medarbeider sterk.

Informantenes sitater legger vekt på at tillit mellom leder og medarbeider innebærer at lederen er synlig, god til å følge opp og at de holder det de lover. På bakgrunn av dette anser vi det som sannsynlig at disse egenskapene bidrar til å gjøre relasjonen mellom leder og medarbeider sterk slik Gottfredson og Anguinis (2016) nevner (Spurkeland 2017, 17).

LIKEVERDIGHET

Flere av informantene nevner også likeverdighet, i denne sammenheng er det flere som forklarer at den nærmeste lederen oppfører seg på en slik måte at de føler lederen er lik dem selv, at de stiller på lik linje og at de ikke ser ned på de ansatte. Informant 1 uttrykker seg på denne måten: «*H*n er medmenneske, så h*n ser ikke på seg selv som at h*n har noen høyere stilling. H*n er lik alle andre*». Informant 5 forklarer at lederen er en person som både jobber operativt som leder vanlig vekter samtidig som vedkommende er leder. I tillegg sier informant 5 at lederen hjelper når det trengs og siteres som følger: "*Du klarer ikke å se at h*n er en leder. H*n er en person som kan både være sånn som en vanlig vekter og h*n er en leder*".

Dette er helt i tråd med teorien om relasjonsorientert ledelse. Resultatene fra Ohio-undersøkelsene går inn på blant annet dette med at lederne behandler sine medarbeidere som likemenn og at det er en gjensidig respekt mellom partene. Dette beskrives som kjennetegn for relasjonsorienterte ledere (Brochs-Haukedal 2010, 471).

Yukl legger også vekt på dette ved å si at relasjonsorientert ledelse blant annet handler om å behandle de ansatte som likeverdige (Yukl 2012, 50). Sett i lys av dette kan man si at det informantene oppfatter av leders atferd på dette punktet er i tråd med teorien.

Spurkeland peker også på likeverdighet mellom leder og medarbeider. Han sier at relasjonsorienteringen bidrar til at en leder ikke anser seg selv som i noen særstilling eller som uunnværlig, men heller som en medspiller i noe som er større (Spurkeland 2017, 33-34).

Det informant 1 sier om at lederen ikke tenker at h*n har noen høyere stilling og er lik alle andre er helt i tråd med teorien presentert ovenfor. Med bakgrunn i dette kan vi hevde at når en leder ser på seg selv og de ansatte som likeverdige kan dette bidra til å fremme relasjonsorientert ledelse.

AKSEPT AV FORSLAG FRA ANSATTE

Tre av informantene nevner at de har mulighet til å komme med forslag til forbedringer og at disse flere ganger har blitt akseptert av ledelsen.

Et eksempel på dette er fra informant 4 som sier følgende: «*Jeg kan foreslå forbedringer i arbeidsprosesser eller sånne ting, som gjerne blir hørt på*». Dette bekreftes av informant 5 som sier følgende: «*Vi kan si våre meninger om hvordan ting kunne fungert. Da blir dette*

samlet inn også går ideene til driftslederne og de tar beslutninger om hvordan de skal håndtere det derfra».

Sitatene vi har henvist til ovenfor er helt i tråd med det Yukl sier om relasjonsorientert ledelse. Han forteller at den relasjonsorienterte lederstilen blant annet inkluderer det å konsultere med de ansatte med hensyn til viktige avgjørelser og være villig til å akseptere forslag fra ansatte (Yukl 2012, 50).

På den ene siden nevner flere av våre informanter at de ikke har mulighet til å ta så mange beslutninger selv. Samtidig opplever de på den andre siden at de får aksept for sine forslag til forbedringer.

Dette bekreftes av informant 7 som forteller følgende: *«Jeg har ikke mulighet til å bidra i å ta beslutninger, men jeg kan bidra med input».* Vårt oppfølgingsspørsmål var om informanten følte at det vedkommende kom med blir hørt på, noe informant svarte “ja” på.

Informant 6 svarer følgende på spørsmålet om vedkommende har mulighet til å bidra i beslutninger på arbeidsplassen: *«Nei, egentlig ikke. Det savner jeg. Det er mest vaktlederne som får den oppgaven, og vi andre har ikke så mye å si».*

Med referanse til Michigan-undersøkelsene innebærer den relasjonsorienterte lederstilen også at de ansatte skal kunne delta i beslutninger (Brochs-Haukedal 2010, 473). Vi vil her diskutere forskjellen på at de ansatte får aksept for forslagene sine og at de får muligheten til å bidra til beslutninger.

Fernandez påpeker på at en viktig faktor er å rådføre seg med og involvere medarbeidere når viktige beslutninger skal tas. Dette skal kunne bidra til å bygge opp medarbeidernes selvtillit, økt tilfredshet og motivasjon, som igjen fører til et harmonisk og emosjonelt stabilt arbeidsmiljø (Fernandez 2008, 181).

Informantene har ikke myndighet til å ta beslutninger, de har derimot mulighet til å bidra med forslag og flere har opplevd aksept for innspill og at deres forslag er blitt gjort noe med.

Informant 6 sier at vedkommende savner å kunne bidra i beslutninger.

Dette er derfor ikke helt i tråd med hva som fremmer en relasjonsorientert lederstil. Ideelt sett handler denne lederstilen om at de ansatte også tar del i beslutningsprosesser, noe som kan ha andre positive konsekvenser som økt trivsel og motivasjon.

ÅPEN OG ÆRLIG, FORSTÅELSE OG TILRETTELEGGING

I dette avsnittet har vi samlet følgende fire faktorer fra matrisen om hva som fremmer relasjonsorientert ledelse: Åpenhet og ærlighet, forståelse og tilrettelegging. Åpenhet og ærlighet legges vekt på av både informant 4, 6 og 8.

Informant 4 svarer følgende på spørsmålet om hva som skal til for yte sitt beste og bli motivert på jobben: *“Åpen kommunikasjon mellom kollegaer og ledelse, at vi kan møte hverandre og være ærlige”*.

På spørsmålet om i hvilken grad informant 8 føler seg støttet av nærmeste leder svarer vedkommende blant annet at h*n ser på lederen som en venn. Videre vil vi trekke frem følgende sitat fra informanten: *“Oppbakkingen er jo uansett veldig bra og h*n er veldig forståelsesfull og h*n er åpen”*.

Informant 6 sier at nærmeste leders væremåte og lederstil er at h*n er veldig åpen og ærlig. For å få tak i essensen av hva informanten mener med åpen og ærlighet i denne sammenheng vil det være relevant å nevne at informanten har slitt mye med sykdom. Vedkommende åpnet seg opp for lederen sin ved å fortelle om sykdommen og til gjengjeld åpent lederen seg opp tilbake. Informanten opplevde en veldig god forståelse for sin situasjon og føler at det er lett å ta kontakt med lederen hvis det skulle være noe. Følgende sitat oppsummerer dette på en god måte: *“Jeg har åpnet meg så veldig og fikk sånn forståelse at lett å ta kontakt hvis det skjer noe, hvis jeg har vært dårlig eller det er noe utenom jobben, som har med det private å gjøre, så kan jeg bare forklare h*n rett ut hva det er”*. I tillegg sier vedkommende følgende: *«Det var rett og slett herlig, for nå føler jeg at h*n forstår meg når vi har fått snakket og blitt kjent»*.

Det informant 6 sier innebærer at vedkommende opplever god forståelse fra lederen sin og setter pris på at de kan være åpne og ærlige med hverandre. I tillegg vet informanten at det er lett å få kontakt med lederen hvis det skulle være noe og de har blitt kjent på et mer personlig plan. Informanten nevner også at etter at lederen fikk vite om vedkommendes problemer opplevdes ting lettere og at h*n etter dette nesten ikke har vært syk.

Man kan se av sitatene fra informant 6 at de dekker ordene åpen, ærlig og forståelse. Det samme gjelder for informant 4 og 8, men vi vil trekke spesielt frem essensen i det informant 6 sier. Dette mener vi gir en god forklaring på hva som virkelig kan fremme en

relasjonsorientert lederstil i praksis. Spurkeland viser til at en kvalitetsrelasjon mellom leder og medarbeider blant annet kan føre til svært god helse (Spurkeland 2017, 17).

Sett i lys av dette kan vi si at relasjonsorientert ledelse vil kunne bidra til god helse blant medarbeiderne. Informanten er veldig fornøyd med hvordan lederen har tilrettelagt på grunn av sykdom. Dette samsvarer med det informant 6 sier om at vedkommende nå har vært mindre syk.

Funnene vi har gjort i dette kapittelet kan kobles opp mot teori på hva som fremmer relasjonsorientert ledelse. I denne sammenheng vil vi starte med å vise til Ohio-studiene som sier at relasjonsorienterte ledere hjelper sine medarbeidere med deres personlige problemer (Brochs-Haukedal 2010, 471). Det informant 6 beskriver er dermed helt i tråd med teorien om hva som fremmer relasjonsorientert ledelse.

Tilrettelegging kan knyttes til det Skivik sier om å ha relasjonell kompetanse. Han sier i den sammenheng at det blant annet er viktig å forstå behovene til hver enkelt medarbeider og tilpasse lederstilen etter det (Skivik 2004, 35). Det kan med dette slås fast at lederen til informant 6 har handlet i tråd med teorien om relasjonsorientert ledelse.

Teorien påpeker også flere steder hvor viktig det er å sette menneskene i en organisasjon først og i motsetning til å bare ha fokus på prosjekter, makt og strategier (Ishak mfl 2018).

Yukl bekrefter dette ytterligere ved å si at den relasjonsorienterte lederstilen blant annet inkluderer utføre personlige tjenester for ansatte og lytte til de ansatte hvis de har noen problemer (Yukl 2012,50). Relasjonsorienterte ledere prioriterer hver enkelt medarbeiders velferd og nøler ikke med å tilbringe og innsats for å møte deres individuelle behov (Rüzgar 2018, 51). Skivik nevner det å ha omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser i forbindelse med tillit. Han viser til at disse faktorene er avgjørende for at en medarbeider skal føle tillit til lederen sin (Skivik 2004, 132).

Oppsummert kan vi konkludere med at når en leder er åpen og ærlig, forståelsesfull og ønsker å tilrettelegge for alle medarbeidere er dette noe som fremmer relasjonsorientert ledelse.

Rüzgar hevder det å prioritere at hver enkelt ansatt har det bra og i tillegg å investere tid for å tilrettelegge for medarbeidere, er viktige forutsetninger ved en relasjonsorientert lederstil (Rüzgar 2018, 51-52).

4.2.2 Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?

I dette kapitlet presenteres og drøftes utvalgte funn som besvarer hva som kan hemme en relasjonsorientert lederstil.

LITE TILGJENGELIG

At lederen er lite tilgjengelig nevnes av flere av informantene, men spesielt av informant 2, 3, 4, 6 og 8 som det fremgår av matrisen.

Flere påpeker at lederen er lite tilgjengelig og enkelte opplever kommunikasjonen mellom partene ulikt. Informant 8 svarer følgende på spørsmålet om hvordan kommunikasjonen mellom partene oppleves: «*Kommunikasjonen er veldig bra, men det er veldig vanskelig å få tak i leder. Det gjelder vel generelt alle lederne, fordi de sitter så mye i møter. Men det er jo ikke deres skyld.. Men de svarer ikke på telefonen når vi ringer*». Informant 3 beskriver at det er ganske stor forskjell på lederstilen etter endringen. For ett år siden illustrerer informant 3 situasjonen som slik: «*Det var ganske stor avstand mellom medarbeiderne og lederne. Det var vanskelig å komme i snakk og å få kontakt hvis det var nødvendig. Det var en del problematikk og frustrasjon der*».

Vi tolker det slik at lederne har vært lite tilgjengelige tidligere. Tilgjengeligheten handler ikke bare om å være fysisk tilstede, men også det å være tilgjengelig gjennom andre kommunikasjonsmidler som mail og telefon ved behov. Informant 2 beskriver sin leders lederstil som travel og nevner tidligere erfaringer hvor leder ikke var tilgjengelig på telefon, men forventer at medarbeiderne til enhver tid skal være det. Informanten mener at dette ikke skaper tillit.

Rüzgar viser til at oppgaveorienterte ledere ofte er mindre opptatt av medarbeiderne, dette til tross for at de er kritiske for å oppnå ønskede mål (Rüzgar 2018, 51).

Sett i lys av dette kan vi si at en del av det informant 3 beskriver samsvarer med Rüzgar's kjennetegn på oppgaveorientert ledelse, ved at det later til at lederne var lite opptatt av medarbeiderne, på bakgrunn av at det har vært stor avstand mellom dem (Rüzgar 2018, 51).

Informant 3 beskriver videre stor avstand mellom leder og medarbeider, noe vi kan se i sammenheng med det Spurkeland hevder er hemmende for relasjonsorientert ledelse. Ved ubalanse i samarbeidsforholdet mellom leder og medarbeider kan en konsekvens være at relasjonen blir svekket. En forutsetning for en sterk relasjon mellom partene er likeverd, respekt og godt samarbeid. Videre viser han til et eksempel hvor leder tar en telefonsamtale

midt i en samtale med en medarbeider, og at dette kan føre til at medarbeideren føler seg avvist (Spurkeland 2017, 134).

Vi tolker det informanten beskriver om stor avstand mellom leder og medarbeider, til at det er en ubalanse i samarbeidsforholdet mellom partene. Sett i lys av dette kan det at leder er lite tilgjengelig hemme relasjonsorientert ledelse.

På den andre siden samsvarer ikke dette med teori om oppgaveorientert ledelse på bakgrunn av et annet kjennetegn på oppgaveorienterte ledere av Fernandez (2008). Han viser til at oppgaveorienterte ledere legger vekt på prosedyrer innenfor kommunikasjon ved å se på hvordan man kan kommunisere mest mulig effektivt ved hjelp av ulike kanaler og på denne måten utføre arbeidsoppgaver med stor suksess (Fernandez 2008, 178).

STORT ARBEIDSPRESS PÅ LEDER OG LITE OPPFØLGING

Faktorene “stort arbeidspress på leder” og “lite oppfølging” går igjen hos flere av informantene våre. Vår tolkning av funnene er at det ene ofte fører til det andre i denne sammenheng. Informantene hevder at lederne har mye å gjøre, og at det er vanskelig for dem å gjøre en god jobb. Dette fører igjen til at de bryter løfter, ikke svarer på henvendelser, gir lite oppfølging, lite tilbakemeldinger og generell lav tilstedeværelse. Følgende underbygger at det er for stort arbeidspress på lederne, informant 2 er sitert på dette: *«Det virker som leder har veldig mye å ta tak i hele tiden, men leder er hyggelig å snakke med»* og *«til tider virker det som lederne har litt for mye å gjøre og ta tak i»*.

Informant 3 sier følgende: *«Min nærmeste leder har fått mange flere objekter. Og da blir det jo mindre tid på en måte, for oss andre da. Leder har mer å gjøre for å si det sånn»*. Sitat fra informant 3 forklarer at etter endringsprosessen fikk lederen enda mer å gjøre og at konsekvensen er at det nå blir mindre tid til medarbeiderne. Informant 8 sier følgende: *«Leder er veldig dårlig på å svare telefonen, men det er jo ikke leders skyld, det er fordi leder har for mye å gjøre»*.

Flere av informantene legger også vekt på at lite oppfølging er noe de ikke setter pris på ved en leder. Dette går igjen hos spesielt informant 2, 3, 7 og 8. Informant 2 nevner lite oppfølging som en faktor som kan føre til mistillit mellom medarbeider og leder: *«Når de ikke følger opp saker du spør om, så kan det føles som du ikke blir hørt eller sett. Da kan det være vanskelig å samarbeide»*. Informant 7 beskriver også lite oppfølging som en faktor som kan føre til mistillit: *«At ting som blir sagt ikke blir gjort. Det følges ikke opp, enten løfter eller*

trusler». Informant 4 nevner også lite oppfølging i sammenheng med mistillit. Informanten sier følgende: «*Ting som blir lovet og som ikke blir holdt. Da føler du deg hverken sett eller hørt, at du ikke blir tatt på alvor. At de ikke holder det de sier og når det skjer mange ganger så mister du tillitten til lederen. I alle fall er det det jeg synes da*».

Teorien vi har presentert på hva som hemmer relasjonsorientert ledelse sier lite om både dette med at leder har for mye å gjøre og andre konsekvenser som at lederen ikke får tid til å følge opp de ansatte på en god måte. Gjentakende faktorer i vårt teorikapittel om hva som kan hemme relasjonsorientert ledelse er at lederen har fokus på delegering, mål, og effektivitet (Yukl 2012, 50). Vi mener med dette å hevde at “stort arbeidspress på leder” og “lite oppfølging” ikke samsvarer med vår presenterte teori.

Derimot hevder Spurkeland at å avvise andre kan hemme relasjonsorientert ledelse. Enkelte informanter sier at når ting ikke blir fulgt opp, føler de seg hverken sett eller hørt. Dette kan oppfattes som avvisning slik som Spurkeland utdyper (Spurkeland 2017, 133).

I tillegg sier artikkelen “Tre av fem sjefer leder ikke” litt om dette temaet. De viser til en norsk undersøkelse fra 2011 hvor det fremgår at tre av fem ledere er lite flinke til fordeling og koordinering av arbeidsoppgaver. Videre skriver de at systemet er lagt opp på en slik måte at lederen får for lite tid til medarbeiderne. Mellomlederne får ordre fra topplederne, derfor har mellomlederne liten mulighet til å bidra i utvikling innenfor selskapet. Mye av tiden til mellomlederne går til administrasjon og rutiner. Dette går igjen på bekostning av tiden de får til medarbeidere. “En faktor som går igjen i mange virksomheter er at lederne er så operative at de ikke får tid til ledelse” (Infotjenester-gruppen 2012).

Vi har grunn til å anta at årsaken til at noen av de ansatte opplever at lederne har for mye å gjøre er at administrasjonsoppgavene er en tidstyv også i Nokas.

Dette kan knyttes til vår presenterte teori angående ledere og administratorer. Yukl sier blant annet at en administrator er mer upersonlige i samhandling med sine medarbeidere. I tillegg er de ofte risikovillige og opptatt av effektivitet (Yukl 2013, 6).

Basert på våre funn og presentert teori kan vi konkludere med at for stort arbeidspress på leder og lite oppfølging kan hemme relasjonsorientert ledelse. På den ene siden sier Karlsen (2018) at lederen i denne sammenheng bør sette av nok tid til å lede. På den andre siden kan det også hevdes at det å sette av tid er noe som er utenfor hver enkelt leders kontroll. Det er mulig at deres oppgaver blir styrt av ledere på et nivå over dem igjen, som gjør det

utfordrende å sette av nok tid til de ansatte (Infotjenester-gruppen 2012) Det kan hevdes at dette er et vanlig dilemma for ledere generelt og mellomledere spesielt.

LITE TILBAKEMELDING

Som det fremkommer av matrisen presentert i starten av kapittelet, legger noen av informantene vekt på at de får lite, eller ingen tilbakemeldinger som en hemmende faktor for relasjonsorientert ledelse.

Informant 4 sier følgende: *«Jeg får egentlig ikke noen tilbakemelding, har i hvert fall ikke fått det til nå. Jeg har foreløpig ikke fått tilbakemelding, hverken positiv eller negativ fra min nærmeste leder»*. Informant 2 svarer følgende på spørsmålet om h*n får tilbakemelding på jobben h*n gjør: *«Det er lite med det, så de er ikke så mye i direkte kontakt, men vi får av og til beskjed gjennom objektlederen at vi har gjort en god jobb, men det er jo ikke alltid de er innom og sier at nå har vi gjort en god jobb. Det er ganske sjeldent»*.

Her ser man at noen av informantene opplever at de ikke får tilbakemeldinger på jobben de utfører. Som vi har nevnt tidligere i oppgaven er tilbakemeldinger noe som kan fremme relasjonsorientert ledelse. Derimot sier ikke den presenterte teorien noe om at lite tilbakemeldinger kan hemme relasjonsorientert ledelse.

Vi vil vise til Ohio og Michigan-undersøkelsene som avdekket at tilbakemeldinger er en sentral faktor i den relasjonsorienterte lederstilen. Forskerne i Ohio-undersøkelsen viser til at en relasjonsorientert leder gir ros for godt utført arbeid og produksjon (Brochs-Haukedal 2010, 470). Mens forskerne i Michigan-undersøkelsene viser til at effektive ledere reagerer understøttende og hjelpsomt på dårlig utført arbeid (Brochs-Haukedal 2010, 473).

På bakgrunn av dette kan det derfor tenkes at hvis en leder ikke gir tilbakemeldinger kan dette hemme en relasjonsorientert lederstil.

4.2.3 Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

Vi skal nå se nærmere på hva informantene sier om relasjonen til nærmeste leder etter endringen. For å tydeliggjøre om informantene opplever relasjonen som noe bedre, mye bedre eller dårligere etter endringen har vi valgt å fargekode disse kategoriene.

Som matrisen viser opplever informant 1, 2 og 3 nå relasjonen til nærmeste leder som noe bedre. Informant 4, 5, 6, 7 og 8 opplever at relasjonen til nærmeste leder er mye bedre.

Som presentert i matrisen er det forskjellige oppfatninger om relasjonen til nærmeste leder etter endringen. Vi skal aller først ta for oss informant 1, 2 og 3, som alle opplever noe endring i relasjonen, men som ga oss et litt blandet inntrykk.

Informant 1 svarer på den ene siden at forholdet til nærmeste leder er akkurat det samme som da vedkommende begynte og at forholdet dermed ikke har endret seg etter endringen. På den andre siden viser informant 1 til at forholdet er blitt litt bedre, på bakgrunn av at lederne har litt mer forståelse for deres hverdag: *«Jeg synes det på en måte har blitt bedre, på grunn av at nå har lederne litt mer forståelse for hva vi på gulvet går igjennom på en hverdag, med tanke på at de må ha på seg uniform og være ute i hvert fall en dag i måneden».*

I Ohio-undersøkelsene fant forskerne ut at de relasjonsorienterte lederne hadde fokus på å behandle sine medarbeidere som likemenn. Slik vi tolker det er det nettopp dette leder oppnår ved å være tilstede på arbeidsplassen og å stille i uniform og å gjøre den samme jobben som medarbeiderne (Brochs-Haukedal 2010, 471-472).

Videre samsvarer også lederatferden informant 1 beskriver med Rüzgar's beskrivelser av hvor relasjonsorienterte ledere har fokus. Dette ligger på å organisere, støtte og bidra til å utvikle sine medarbeidere. Rüzgar viser til at en deltakende lederstil kan oppmuntre til et godt og kreativt arbeid (Rüzgar 2018, 51).

På den ene siden tolker vi det dit at dette samsvarer fordi en leder som har forståelse for hva medarbeiderne går igjennom mest sannsynlig vil ønske å bidra til å støtte og utvikle sine medarbeidere. På den andre siden tolker vi det slik at denne forståelsen også vil bidra til at leder i større grad oppmuntrer til godt og kreativt samarbeid. Med grunnlag i dette mener vi at lederatferden informant 1 beskriver er relasjonsorientert.

Videre sier Informant 2 følgende om relasjonen til nærmeste leder: *«Det er bra det. Det var bra før endringen, men det er bra nå og».* Informant 3 svarer følgende på samme spørsmål: *«Jeg har et veldig bra forhold til min leder, derfor så kommer den lederen veldig ofte innom da»* og *«Leder er mer innom nå, for leder må være ute og det har leder vært de to siste årene tenker jeg».*

Informantene opplever altså å ha et godt forhold til lederne. I tillegg opplever de at leder er mer tilstede fysisk ute på objektene. Vi tolker dette slik at det er en viktig faktor for hvordan medarbeiderne ser på relasjonen til leder.

Informant 4, 5, 6, 7 og 8 opplever en større endring i relasjonen til nærmeste leder i positiv retning. Det vil si at de merker en større endring etter omstillingsprosessen. Dette har vi markert med en grønn farge i matrisen. Informant 4 forteller at leder etter endringen viste at h*n ønsket å ta tak i og ordne opp i en konflikt de hadde på avdelingen: *«Da var det snakk om at leder ønsket å ta tak i det og at alle skulle trives på jobb og at det skulle være en god plass å gå. Leder ønsket selv at det skulle bli tatt tak i og h*n har vært innom og snakket med oss og prøvd å nøste litt opp i hva det er og jeg føler at leder virkelig tar initiativ og det føles som om h*n faktisk bryr seg og ønsker å gjøre dette her»*.

Dette sitatet er helt i tråd med den relasjonsorienterte lederstilen på flere måter. Lederen ønsket at alle skulle trives på jobb, at det skulle være et fint sted å komme til, medarbeiderne følte at lederen virkelig brydde seg og at ting blir gjort noe med og tatt tak i.

Dette er blant annet helt i tråd med undersøkelsen som ble utført av Kuvaas og Dysvik i 2012 (sitert i Spurkeland 2017, 17). De kom blant annet frem til at når lederne bryr seg om at medarbeiderne har det bra på jobb og deres velvære kan dette defineres som støttende ledelse. I den sammenheng er det rimelig å si at støttende ledelse fremmer relasjonsorientert ledelse (Spurkeland 2017, 17). Dette samsvarer også med Yukl's kjennetegn på en relasjonsorientert lederstil, hvor han blant annet viser til at leder hjelper til med å løse konflikter på en konstruktiv måte (Yukl 2012, 52).

Informant 4 opplever at det er mindre avstand mellom leder og medarbeider, at det er mer direkte dialog, at det er lettere å få kontakt og at lederen er mer ute og jobber på objekter.

Informanten forteller at vedkommende merker forskjell i Nokas etter endringen. Informanten utdyper dette ved å si at det tidligere var ganske stor avstand mellom ledere og medarbeidere, men at dette nå har forbedret seg. Mer direkte dialog forklarer informanten slik: *«Vi har mer direkte dialog med ledelsen. Det er jo veldig positivt for da er det ikke så langt for oss å gå hvis det er større saker, at vi føler at vi faktisk blir hørt og at vi er viktige for hele organisasjonen»*. Informanten forteller videre at akkurat forholdet til nærmeste leder ikke har endret seg så veldig mye. Derimot har de sett mer til ledelsen over der igjen og det oppleves som lettere å få kontakt med disse lederne.

Videre sier informant 6 følgende: *«Ja, forholdet. Vi ble fort kjent med hvem h*n var. H*n er flink, du merker at h*n er en leder, men ikke sånn leder som, h*n er en av oss på en måte»*. Vi ønsker også å legge til dette sitatet fra samme informant for å underbygge ytterligere:

«lederne våre har vært mer tilstede. Og det er positivt. Altså nå føler vi at vi har kontakt med lederne, og det gjorde vi jo ikke før. Det er god kommunikasjon, det er blitt veldig bra».

Informant 8 beskriver forholdet til nærmeste leder som «veldig godt» etter omstillingen. Videre ønsker vi å sitere hvordan informanten har opplevd omstillingen: *«Jeg har opplevd den som ganske ryddig»* og *«det er en av de bedre omstillingsprosessene jeg har vært med i»*. Her ser vi helt klart en positiv endring i hvordan medarbeiderne opplever lederne. Dette samsvarer godt med den teoretiske forankringen vi har belyst innenfor relasjonsorientert ledelse.

4.3 kildekritikk

I dette kapittelet skal vi blant annet vurdere om kildene vi benyttet oss av egnet seg til å drøfte opp mot funn og til å svare på forskningsspørsmål og problemstilling (Rienecker og Jørgensen 2013, 193).

Funnene som ble gjort ved Ohio- og Michigan-undersøkelsene har i stor grad egnet seg godt til å drøfte funn opp mot teori. Vi opplevde at det var stort samsvar med den presenterte teorien om relasjonsorientert ledelse.

Ved vår drøfting av funnene på hva som hemmer relasjonsorientert ledelse oppdaget vi at det ikke var like stort samsvar som ved relasjonsorientert ledelse. Dette kan skyldes at informantenes erfaringer i større grad samsvarer med den relasjonsorienterte lederstilen. Vi er også klar over at det kan finnes annen teori vi ikke har vektlagt i denne oppgaven som mer hensiktsmessig kan belyse hva som hemmer relasjonsorientert ledelse.

Det er mulig at ledere som benytter seg av en ren oppgaveorientert lederstil ikke er like representative i Nokas.

Det kan også tenkes at det som samsvarer mest med virkeligheten er en blanding av relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil. Likevel er det ikke det som har vært hensikten å undersøke i vår forskning.

4.4 Kritikk til egen forskning

I denne oppgaven har vi benyttet oss av et relativt smalt utvalg, både i antall og fordi det kun gjelder ett forretningsområde. På bakgrunn av dette vil ikke funnene våre kunne generaliseres til en populasjon og er kun representative for utvalget vårt.

En annen kritikk kan også være mangel på dybde i intervjuet. Det er et relativt kort intervju (20 minutter) og muligheten for å gå i dybden er begrenset. Det er mulig at vi ved et lengre intervju med flere spørsmål ville fått tilgang til mer utfyllende informasjon.

I tillegg er flere av lederne relativt ferske i rollen. Noen har vært der lenge, andre har fått nye roller, effekten kan derfor være litt tidlig å bedømme. Vi intervjuet vektere fra ulike objekter med ulike ledere. På bakgrunn av dette hadde noen opplevd å få nye ledere mens andre hadde den samme lederen som før.

5.0 Konklusjon

I dette kapitlet presenteres først delkonklusjoner for hvert forskningsspørsmål før vi svarer på problemstillingen. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.

5.1 Delkonklusjon - Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

I dette kapitlet svarer vi på hva som fremmer relasjonsorientert ledelse basert på våre funn.

Vi gjorde en rekke funn som gjorde at vi fikk svar på hva som fremmer en slik lederstil. I kapittel 4.0 drøftet vi begreper informantene så på som fremmende for relasjonsorientert ledelse. Funnene samsvarte i veldig stor grad med det teoretiske rammeverket.

Det første funnet vi gjorde var at god kommunikasjon er en forutsetning for en relasjonsorientert lederstil. Vi fant også ut at god kommunikasjon mellom leder og medarbeider fører med seg andre positive konsekvenser som for eksempel høy ytelse, tillit og motivasjon. Dette er beskrivelser som er helt i tråd med teorien som Spurkeland og Fernandez beskriver (Spurkeland 2017, 29-30) og (Fernandez 2018, 178).

Videre avdekket vi at leders tilgjengelighet er viktig for denne lederstilen. Informantene viser til at en tilgjengelig leder som er tilstede, er synlig og støttende kan bygge blant annet tillitt. Vi fant ut at empirien samsvarte med teorien basert på det Rüzgar kaller for deltagende lederstil. Vi knyttet det å være tilgjengelig til å være deltagende i denne sammenhengen (Rüzgar 2018, 52).

Spurkeland påpeker at hvis leder og medarbeider har en sosial relasjon kan det føre til høyere jobbtilfredshet og bedre arbeidsinnsats (Spurkeland 2017, 17). Vi konkluderer med at en leder må være tilgjengelig for medarbeiderne for å kunne oppnå en god relasjon og en deltagende lederstil.

Vi avdekket at det er vesentlig for informantene å bli hørt og sett. Informantene legger vekt på dette som en vesentlig faktor for å skape tillitt. Disse konklusjonene er i tråd med teorien og støttes av Skiviks beskrivelser om hvordan man bygger tillitt (Skivik 2004, 132).

Fem av informantene la vekt på tilbakemeldinger og vi konkluderer derfor med at dette er sentralt for å fremme relasjonsorientert ledelse. Essensen av hva informantene mener med tilbakemelding er oppsummert at de får tilbakemeldinger både i form av ris og ros på arbeidet de gjør. Dette koblet vi til Ohio- og Michigan-studiene og Fernandez. Konklusjonen er at

konstruktive tilbakemeldinger er viktige for å fremme relasjonsorientert ledelse (Brochs-Haukedal 2010, 471-474) og (Frenandez 2018, 181).

Tilbakemeldinger også en viktig faktor for den relasjonsorienterte lederstilen og oppleves som en faktor som kan bidra til tillitt og motivasjon. Tilbakemeldinger er et kjennetegn på relasjonsorientert ledelse som ble avdekket i både Michigan og Ohio-undersøkelsene (Brochs-Haukedal 2010, 471-474).

Funnene omfatter også tillitt og oppfølging. Informantene beskriver at tillitt mellom leder og medarbeider innebærer at lederen er synlig, god til å følge opp og at de holder det de lover. Vi har tolket disse utsagnene slik at dette er egenskaper som bidrar til å gjøre relasjonen mellom leder og medarbeider sterk. Videre anses tillitt som selve bærebjelken i relasjonsorientert ledelse slik Gottfredson og Anguinis (2016) nevner (Spurkeland 2017, 17).

Likeverdighet ble også nevnt av flere av informantene og funnene samsvarte i stor grad med teorien om relasjonsorientert ledelse. Funn fra Ohio-undersøkelsene bekrefter at å behandle medarbeiderne som likemenn bidrar til å fremme relasjonsorientert ledelse dette innebærer også en gjensidig respekt (Brochs-Haukedal 2010, 471). Dette bekreftes også av Yukl. Konklusjonen blir at likeverdighet er en nødvendig forutsetning for denne lederstilen (Yukl 2012, 50).

Et annet funn vi gjorde var “aksept av forslag fra ansatte”. Dette innebærer at flere av informantene har fått aksept for forslag til forbedringer i arbeidet. Vi konkluderte med at de derimot ikke har stå stor mulighet til å bidra til beslutninger. På bakgrunn av dette samsvarte ikke empiri og teori fullstendig her. Av teorien kommer det frem at å kunne bidra til beslutninger en viktig del av den relasjonsorienterte lederstil.

Til slutt gjorde vi funn om at å være åpen og ærlig, forståelsesfull og være god på tilrettelegging fremmer relasjonsorientert ledelse. Funnene i denne delen av oppgaven samsvarer i veldig stor grad med teorien.

5.2 Delkonklusjon - Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?

Samlet sett kan det konkluderes med at informantene var mye mer utfyllende i svarene sine om hva som fremmer relasjonsorientert ledelse enn hva som hemmer slik ledelse.

Det første funnet vi gjorde var at hvis lederen er lite tilgjengelig kan dette hemme relasjonsorientert ledelse. Vi kom frem til at det informantene mente med å være lite

tilgjengelig er at lederen er vanskelig å få tak i, lite fysisk til stede og lite tilgjengelig på telefon og mail. Dette samsvarer i noen grad med teorien på hva som hemmer relasjonsorientert ledelse. Vi har henvist til teori som forklarer at oppgaveorienterte ledere er mindre opptatt av medarbeiderne. På den andre siden viser vår teoretiske forankring at oppgaveorienterte ledere er opptatt av effektiv kommunikasjon. Vi kan derfor konkludere med at det ikke er helt samsvar mellom empiri og teori.

Når det gjelder “stort arbeidspress på leder” og “lite oppfølging” tolket vi det slik at dette har en sammenheng. Vi fant videre at stort arbeidspress på leder også kan få en rekke andre negative konsekvenser.

Teorien vi benytter på hva som hemmer relasjonsorientert ledelse samsvarer lite med disse funnene. Likevel har vi knyttet noen av funnene til Spurkeland og Yukl. Artikkelen vi har benyttet viser blant annet til at en årsak til at mange administrative oppgaver kan være noe av årsaken til at ledere har for liten tid til medarbeiderne. Det kan selvsagt også være individuelt fra leder til leder hvordan de velger å disponere sin tid eller prioritere sine medarbeidere (Infotjenester-gruppen 2012).

Våre funn viser at liten grad av tilbakemeldinger er noe som kan hemme relasjonsorientert ledelse. Teorien vi har benyttet er ikke spesifikk på dette. Derimot er det solid teoretisk belegg for å hevde at det å gi tilbakemeldinger er sentralt for å fremme relasjonsorientert ledelse. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at liten grad av tilbakemeldinger fra lederen kan bidra til å hemme relasjonsorientert ledelse.

5.3 Delkonklusjon - Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

En rekke av funnene vi gjorde på forskningsspørsmål 3 samsvarer med teorien om relasjonsorientert ledelse.

Informantene var litt blandet i svarene sine, men stort sett opplevde de fleste positive konsekvenser av endringen.

Noen av informantene viste til at det ikke var noen endring ved relasjonen til nærmeste leder etter endringsprosessen. Derimot forklarte de at lederne var blitt mer operative og synlige ute på objekter med uniform, på lik linje med medarbeiderne. Vi har konkludert med at dette i stor grad samsvarer med teorien om relasjonsorientert ledelse. Vi koblet dette til teorien om likeverdighet mellom leder og medarbeider.

Flere av de andre informantene var enda mer positive og fortalte at de merket stor forskjell etter endringen.

En av informantene viser blant annet til en episode som hadde skjedd etter endringen. Lederen hadde oppsøkt dem for å ordne opp i en konflikt ute på objektet. Informanten forklarte at det virket som lederen ønsket at alle skulle trives, at jobben skulle være en fin plass å komme til og at lederen faktisk brydde seg. Vår konklusjon er at dette samsvarer godt med teorien om relasjonsorientert ledelse.

Andre informanter beskrev mindre avstand, mer direkte dialog og god kommunikasjon med lederne som en opplevd effekt av endringsprosessen.

Vår konklusjon er på bakgrunn av dette at endringen i stor grad har ført til en mer relasjonsorientert lederstil.

5.4 Konklusjon/svar på problemstilling

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven var følgende:

Hvordan oppnå relasjonsorientert ledelse?

F1: Hva fremmer relasjonsorientert ledelse?

F2: Hva hemmer relasjonsorientert ledelse?

F3: Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?

I delkonklusjon 1 fant vi at god kommunikasjon er en forutsetning for relasjonsorientert ledelse. God kommunikasjon fører med seg en rekke positive konsekvenser som høyere ytelse, tillitt og motivasjon. Videre fant vi at en leder må være tilgjengelig for medarbeiderne for å oppnå en god relasjon. Å bli hørt og sett beskrives av informantene som en vesentlig faktor for å skape tillitt. Ifølge teorien er tillitt selve bærebjelken i relasjonsorientert ledelse.

Tillitt skapes også som følge av konstruktive tilbakemeldinger etter informantenes beskrivelser. Konstruktive tilbakemeldinger omtales også som viktige for å fremme relasjonsorientert ledelse i teorien. Avslutningsvis beskrev informantene likeverdighet, å være åpen, ærlig, forståelsesfull og god på tilrettelegging som fremmende for relasjonsorientert ledelse. Beskrivelsene samsvarer med hva teorien viser til som fremmende faktorer.

I delkonklusjon 2 viste vi til at empiri og teori ikke samsvarte i like stor grad som på forskningsspørsmål 1. Empirien vår fortalte oss at hvis lederen er lite tilgjengelig vil dette

kunne hemme relasjonsorientert ledelse. Her ble konklusjonen at det ikke var helt samsvar mellom empiri og teori. Empirien samsvarte bare i noen grad med teorien om hva som hemmer denne lederstilen.

Videre konkluderte vi med at “stort arbeidspress på leder” og “lite oppfølging” kan antas å ha en hemmende effekt på relasjonsorientert ledelse. Disse funnene samsvarte i liten grad med teorien. Vi knyttet likevel deler av funnene til teori presentert av Spurkeland og Yukl. I tillegg supplerte vi med artikler som vi knyttet til faktoren “stort arbeidspress på leder”. Vi konkluderte derfor med at administrative oppgaver kan gjøre at ledere har for liten tid til medarbeiderne. Likevel kan dette være individuelt på bakgrunn av det er forskjellig hvordan ledere disponerer tiden sin.

Liten grad av tilbakemeldinger kan også bidra til å hemme relasjonsorientert ledelse. Vi konkluderte med at teorien ikke var spesifikk angående dette. Vi viste derfor til at vi hadde solid teoretisk belegg for å kunne hevde at å gi tilbakemeldinger er sentralt for å fremme relasjonsorientert ledelse. Sett i lys av dette ble konklusjonen at liten grad av tilbakemeldinger fra lederen kan bidra til å hemme relasjonsorientert ledelse.

I delkonklusjon 3 kom vi frem til at mange av funnene vi gjorde på forskningsspørsmål 3 samsvarte med teorien om hva som fremmer relasjonsorientert ledelse.

Vi viste til at flertallet av informantene opplever en mye bedre relasjon til nærmeste leder etter endringsprosessen. Informantene beskriver mindre avstand, mer direkte dialog og god kommunikasjon med lederne som opplevd effekt av endringsprosessen. Videre opplever informantene at leder er opptatt av at medarbeiderne skal trives og at leder bryr seg. Vi konkluderte med at dette samsvarer godt med teorien om relasjonsorientert ledelse.

Vi nevnte også at noen av informantene opplever relasjonen til nærmeste leder som helt lik etter endringen. Likevel fortalte informantene at lederne har vært mer synlige og dette samsvarer med teorien om relasjonsorientert ledelse

Noen av informantene opplevde en relasjon som var blitt bedre og beskriver at leder er mer operative og synlige på objektene i uniform, på lik linje med medarbeiderne. Dette koblet vi opp mot teorien om likeverd mellom leder og medarbeider og konkluderte med at det var et godt samsvar mellom teori og empiri. Ingen av informantene rapporterte om en dårligere relasjon som følge av endringsprosessen.

Vår konklusjon på bakgrunn av dette er at endringen i stor grad har ført til en mer relasjonsorientert lederstil.

Ifølge våre funn kan man oppnå relasjonsorientert lederstil ved å ha fokus på god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. I tillegg er tillit en nødvendighet for å kunne oppnå en god relasjon. At lederen både hører og ser medarbeiderne er en viktig forutsetning for å oppnå tillit.

Videre er konstruktive tilbakemeldinger fremhevet som viktig både i empiri og teori. Likeverdighet mellom leder og medarbeider er en annen viktig forutsetning for å kunne oppnå relasjonsorientert lederstil. Lederen bør i denne sammenheng se på medarbeiderne som likemenn.

I tillegg er det nødvendig å ha fokus på å bli kjent med hver enkelt medarbeider gjennom å være åpen, ærlig og forståelsesfull. På denne måten kan man oppnå en god relasjon mellom partene. Til slutt er tilrettelegging noe som bidrar til å oppnå en relasjonsorientert lederstil. Tilrettelegging for medarbeiderne basert på individuelle behov vil kunne bidra til at medarbeiderne føler seg sett og hørt.

Vår empiri samsvarer i stor grad med det teorien beskriver om hvordan man kan oppnå relasjonsorientert ledelse.

Det er viktig å understreke at dette ikke kan generaliseres, på bakgrunn av forskningsmetode, utvalgsstørrelse og undersøkelsesdesign. Vi har bare undersøkt et lite utvalg og kan dermed ikke generalisere til alle ledere. Funnene gjelder bare for de vi har undersøkt.

5.5 Videre forskning

Basert på at vi i oppgaven vår har undersøkt spørsmålene ut ifra et medarbeiderperspektiv, kunne det vært interessant å forske videre på problemstillingen fra et lederperspektiv. På bakgrunn av dette tenker vi at vår oppgave kan fungere som et springbrett for videre forskning på dette temaet.

Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Aubert, Karl Egil. 2019. "relasjon" Store Norske Leksikon. Lesedato: 20. Mai 2019: <https://snl.no/relasjon>
- Borchs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8 utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Brun, Titti. 2017. *Forskningen er klar: Dette er den beste formen for ledelse*. Lesedato: 10. Mai 2019: https://fagbladet.no/nyheter/forskningen-er-klar-dette-er-den-beste-formen-for-ledelse-6.91.488427.9684537df9?fbclid=IwAR3t8g7EGDZJFkEjyypm4hWty2qZT5jQjY6awANn-Ukr_Ao6naq2S15K0HX8
- Fagbladet. 2012. *Relasjonsledelse*. Lesedato 19.mai 2019: <https://fagbladet.no/relasjonsledelse-6.91.25364.feb8e56cf0>
- Fernandez, Sergio. 2008. *Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction*. Lesedato: 1. april 2019: https://www.jstor.org/stable/20447715?seq=1#page_scan_tab_contents
- Ishak, Yusniati, Asyakireen Samsudin, Hamidaton Umi, Soffian Mohd, Umi Hamidaton Soffian Lee og Mohd Helmi Ali. 2018. *Human-Oriented Leadership and Encouragement to perform work: Modelling organizational attachment as mediator*. Lesedato: 13. April 2019: https://www.researchgate.net/publication/331195981_Human-Oriented_Leadership_and_Encouragement_to_Perform_Work_Modelling_Organizational_Attachment_as_Mediator
- Infotjenester-gruppen. 2012. *Tre av fem sjefer leder ikke*. Lesedato 29. Mai 2019: <https://www.infotjenester.no/artikler/tre-av-fem-sjefer-leder-ikke/>

Vedlegg I

Jacobsen, Dag Ingavar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave.

Bergen: Fagbokforlaget

Karlsen, Mariann. 2018. *Tør å skaffe deg tid til å lede*. Hr- og Lederbloggen, 14. Mars.

Lesedato 12. Mai 2019: <https://blogg.simploer.no/tor-a-skaffe-deg-tid-til-a-lede>

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg.

Bergen: Fagbokforlaget

Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode, ei innføring*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kuvaas, Bård. 2017. "Tillitsbasert ledelse virker" Dagens Næringsliv. 12. Mars. Lesedato:

15. Mai 2019:

<https://www.dn.no/ledelse/diego-montano/anna-reeske/franziska-franke/tillitsbasert-ledelse-virker/2-1-52158>

Løwendahl, Bente R. og Fred Wenstøp. 2008. *Skriv gode oppgaver*. Oslo:

Cappelen Damm AS

Pfeffer, Jeffrey og John F. Veiga. 1999. *Putting people first for organizational success*.

Academy of Management Executive. Lesedato 20. April 2019:

https://www.researchgate.net/publication/255625175_Putting_People_First_for_Organizational_Success

Rienecker, Lotte, Peter Stray Jørgensen og (med bidrag av) Signe Skov. 2013. *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. 2. utg. Bergen:

Fagbokforlaget.

Rüzgar, Nilüfer. 2018. *The effect of leaders adoption of task-oriented or*

relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are Active in service sector: A reasearch on tourism agencies.

Lesedato 12. April 2019:

Vedlegg I

<https://www.researchgate.net/publication/324453469> The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange LMX In the Organizations That Are Active In Service Sector A Research on Tourism Agency

Skivik, Hans Morten. 2004. *Relasjonell ledelse – Om å lære lederskap i praksis*.

Oslo: Gyldendal akademisk

Stranden, Anne Lise. 2017. “*Omsorgsfull leder mer lønnsomt enn*

kontrollfrik”. Forskning.no. Lesedato: 12. Mai 2019:

<https://forskning.no/bedriftsokonomi-arbeid-ledelse-og-organisasjon/omsorgsfull-leder-mer-lonnsomt-enn-kontrollfrik/348321>

Spurkeland, Jan. 2017. *Relasjonsledelse*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. London: Pearson Education Limited.

Lesedato: 20. Mars 2019:

https://businessksu.files.wordpress.com/2017/02/leadership_in_organizations_8th_edition_yukl_gary_a.pdf

Introduksjon

Vi har studert HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania i snart tre år og som avslutning på vårt studie, skal vi skrive en bacheloroppgave som handler om båndet mellom leder og medarbeider og hva som skal til for at relasjonen skal være av god kvalitet. Vi har tatt utgangspunkt i Nokas sitt mål med omstillingsprosessen som var følgende: «Vi skal bidra til å forsterke båndene mellom leder og medarbeider, samt bygge tettere relasjoner til våre kunder». Hensikten med oppgaven er altså å undersøke dette båndet mellom leder og medarbeider, om dere medarbeidere har merket en endring etter omstillingsprosessen og om det ønskede målet er nådd eller hva som eventuelt vil bidra til at dette målet blir nådd i fremtiden.

Vi var heldige og fikk kontakt med Stuart og Ingri, som har hjulpet oss med å komme i kontakt med aktuelle informanter, som kan gi oss den informasjonen vi har behov for til oppgaven vår.

Basert på dette kommer vi til å stille deg noen spørsmål og vi er interessert i å høre dine erfaringer med hvordan ledere og medarbeidere samarbeider i Nokas etter omstillingen.

Det er viktig for oss å få ærlige svar og at ingen informasjon blir holdt tilbake. All informasjon du gir oss vil bli behandlet konfidensielt og vil bli anonymisert. Vi kommer til å omtale de vi intervjuer som informant 1,2,3 osv i oppgaven, slik at ingen personlige opplysninger kommer frem eller at det vil være mulig å identifisere personer.

Vi vil gjerne gjøre opptak av intervjuet, sånn at det blir enklere for oss å få med all nødvendig informasjon i oppgaven. Etter at vi har skrevet ned intervjuet, vil lydopptakene bli slettet og ingen andre enn oss kommer til å høre på det. Vi kommer til å bruke informasjon og sitater fra intervjuene i oppgaven vår.

Innledende spørsmål:

Personalialia:	Formål:
<ul style="list-style-type: none">• Hvor gammel er du?• Hvor lenge har du jobbet i NOKAS?• Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag? Hva gjør du?	Disse spørsmålene har vi valgt å ta med for å skape et tillitsforhold og å etablere en relasjon. I tillegg vil de bidra til å løsne opp stemningen slik at de i større grad blir komfortable med intervjuprosessen. På denne måten blir vi også litt bedre kjent med informantene.

Vedlegg II

<ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle litt om omstillingsprosessen til NOKAS og hvordan du har opplevd den? 	
---	--

Hoveddel

Hva fremmer relasjonsorientert ledelse	Teori:	Formål:
Hva skal til for at du yter ditt beste og blir motivert på jobben?	Ohio state	Gjennom dette spørsmålet ønsker vi å avdekke om leder bidrar til motivasjon og arbeidsinnsats.
Hva mener du kan bidra til tillit mellom leder og medarbeider?	Gottfredson og Anguinis og Skivik	Vi ønsker gjennom dette spørsmålet å få svar på om lederen utøver atferd som er tillitsskapende.
Kan du beskrive din nærmeste leders væremåte og lederstil?	Ohio	Her får vi avdekket om leder heller mot relasjonsorientert ledelse eller en mer oppgaveorientert ledelse.
Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder er?	Spurkeland og Fernandez	Vi ønsker med dette spørsmålet å undersøke om informanten opplever å ha en god dialog med sin leder.
I hvilken grad føler du deg støttet av nærmeste leder? Kan du eventuelt gi eksempler på støttende atferd?	Kuvaas og Dysvik + Spurkeland	Med dette ønsker vi å avdekke om informantene føler at lederne bryr seg om dem, at de har det bra på jobb og deres velvære.
Kan du beskrive hvordan dere samarbeider i avdelingen?	Michigan	Dette spørsmålet vil bidra til å avdekke om lederen utnytter mulighetene som ligger i gruppen som en helhet.
Får du tilbakemelding på jobben du gjør fra nærmeste	Ohio, Fernandez og Yukl.	Vi ønsker å undersøke om medarbeiderne får tilbakemelding på sitt arbeid i

Vedlegg II

leder? Hvordan får du i så fall sånn tilbakemelding?		henhold til en relasjonsorientert lederstil.
Har du mulighet til å bidra til å ta beslutninger? I så fall hvilke?	Michigan	Gjennom spørsmålet får vi avdekket om leder vektlegger at medarbeiderne skal delta i beslutningsprosesser eller ikke.
Hva mener du din leder bør gjøre mer av?	Ohio	Dette spørsmålet kan hjelpe oss med å avdekke hvilken lederatferd som er ønsket av medarbeiderne.

Hva hemmer relasjonsorientert ledelse	Teori:	Formål:
Hva påvirker at du eventuelt ikke ønsker å jobbe så hardt for din nærmeste leder?	Ohio	Gjennom dette spørsmålet får vi avdekket hvilke faktorer som er med på å gjøre medarbeiderne mindre villige til å stå på og gjøre en god jobb og om dette samsvarer med teorien om oppgaveorientert lederstil.
Har du spesielle mål du må forholde deg til på jobben eller har du mulighet til stor grad av selvstendighet?	Yukl og Ohio	Vi ønsker å undersøke om medarbeiderne har spesifikke mål og standarder å jobbe etter eller om de får mulighet til å styre og bestemme deler av arbeidet selv.
Kan du beskrive hvordan du tror din leder ville reagert dersom du en dag leverer dårlig på jobben?	Michigan og Ohio	Vi ønsker å avdekke om leder har en straffende og kritisk reaksjon, eller om leder reagerer hjelpsomt og understøttende.

Vedlegg II

Hva mener du kan føre til mistillit mellom leder og medarbeider?	Gottfreson og Anguinus + Skivik	Gjennom dette spørsmålet ønsker vi å avdekke om leder utfører handlinger som skaper tillitt og en relasjon hvor medarbeider kan stole på leder.
Kan du beskrive hva du mener din leder bør gjøre mindre av?	Ohio	Her kan vi avdekke lederatferd som ikke er ønsket av medarbeiderne.

Hvordan oppfatter de ansatte relasjonen til nærmeste leder etter endringen?	Teori:	Formål:
Du beskrev din leders lederstil tidligere i intervjuet, mener du det er en forskjell på lederstilen nå sammenlignet med for et år siden?		Med dette spørsmålet ønsker vi å se om medarbeider opplever en mer relasjonsorientert lederstil etter endringen.
Kan du beskrive din forholdet til nærmeste leder etter omstillingen?		Dette spørsmålet hjelper oss med å avdekke om medarbeiderne føler en forbedring i sin relasjon til nærmeste leder etter endringen.
Hva med jobben ville du eventuelt har endret på for å kunne trives enda bedre?		Spørsmålet kan hjelpe oss med å forstå hva som skal til for at medarbeiderne blir mer fornøyd med sin leder og arbeidssituasjon.
(Hva med jobben er annerledes for deg etter omstillingen?)		