

Relasjonskompetanse blant ledere i Nav

KATRINE LANGSETH

VEILEDER

Ronald Mayora Synnes

Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Straks er 3, 5 år med studier ved UiA ved veis enda, og det er ikke til å legge skjul på at det føles godt. Det har vært lærerike år, men også krevende år, men det best av alt er at jeg i dag sitter igjen med en mestringsfølelse og stolthet etter å ha stått løpet helt ut. For det er ikke en underdrivelse når jeg sier at det siste året har vært som en berg- og dalbane, hvor dalene til tider har følt tunge og dype, men hvor mestringen og gleden har vært desto større for hvert delmål som er blitt nådd. Å være mamma for to aktiv jenter, fulltidsansatt og student er ikke for pyser, det har krevd pågangsmot, selvdisiplin, og ikke minst velvilje og forståelse fra både arbeidsgiver, venner og ikke minst familie.

Først vil jeg rette en stor takke til min tålmodige og støttende mann, uten deg hadde ikke dette vært mulig. Til mine to jenter, takk for at dere har heiet på mamma. Takk til venner og øvrige familie, som har vært der, og støttet med oppmuntrende ord, dere vet hvem dere er. Til min leder som alltid har vært støttende og spurt hvordan det går, det er ikke en selvfølge. Og til kollegaer, dere vet hvem dere er. En stor takk til mine informanter, uten deres bidrag hadde det ikke blitt noen oppgave. Og til slutt takk til min veileder Ronald Mayora Synnes som har veiledet meg gjennom hele prosessen, som har bidratt til å holde en stø kurs, og som har kommet med oppmuntrende ord når det har vært behov for det, tusen takk.

Mandal, desember 2024

Katrine Langseth

Sammendrag

Relasjonsledelse ble satt på dagsorden i 2023 og er et satsningsområde i Nav frem mot 2030. Det er i organisasjonen uttalt at ledere der skal være relasjonsbyggere, hvor deres viktigste oppgave er å bli kjent med hver enkelt ansatt og skape gjensidighet og tillit (Nav, 2023b). Det er av Jan Spurkeland (2020) som står for hovedteorien i denne oppgaven uttalt at ledere må besitte relasjonskompetanse for å kunne utøve relasjonsledelse. På bakgrunn av dette har fokuset i oppgaven vært relasjonskompetanse blant ledere i Nav, hvor jeg gjennom problemstillingen undersøker nærmere lederens tanker om utvalgte dimensjoner i Spurkelands radarhjul, og hvordan de anser dimensjonene å ha betydning for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte. Følgende fire av radarhjulets 14 dimensjoner er valgt ut menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ og tilbakemeldinger.

Oppgaven baserer seg på seks kvalitative intervjuer med ledere ved lokale Nav kontor i Agder. Funnene viser at ledere anser menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter og tilbakemeldinger til å ha betydning for å etablere og opprettholde gode relasjoner med ansatte. Gjennom å være til stede, tilgjengelig og forstå den enkelte ansatte, sørger de for å bli kjent med dem, dette fremheves de som særlig viktig når en jobber i yrker som innebærer arbeid med mennesker. Trygghet, gjensidighet og samsvar mellom ord og handling trekkes også frem som viktig for å bygge tillit, og er i samsvar med Navs verdier og tidligere forskning. Videre viser funnene at ledere vektlegger balanse i dialog med ansatte, og har fokus på at dialogen skal gå begge veier. Flertallet foretrekker fysisk dialog, mens enkelte benytter teams ved behov, der hvor de har ansatte spredt på ulike lokasjoner. Når det gjelder tilbakemeldinger har lederne fokus på å tilpasse dem til mottakeren, og peker på viktigheten av en god tilbakemeldingskultur.

Abstract

Relationship management was put on the agenda in 2023 and is a focus arena for Nav, leading up to 2030. It is stated within the organization that leaders must be relationship builders, where their most important task is to get to know each individual employee and create reciprocity and trust (Nav, 2023b). It is stated by Jan Spurkeland (2020) who stands for the main theory in this thesis that leaders possess relational competence in order to practice relational leadership. Based on this, the focus of the thesis has been on relational competence among leaders in Nav. Through research question, I examine leaders thoughts on selected dimensions in Spurkeland's radar wheel and how they consider the dimensions to be important establishing and maintaining relationships with employees. The following four of the 14 dimensions radar wheel's dimensions have been selected: interest in people, trust, individual dialogue skills and feedback.

The thesis is based on six qualitative interviews with leaders how work at local Nav offices in Agder. The findings indicate that leaders consider interest in people, trust, dialogue skills and feedback to be important in establishing and maintaining good relationships with the employees. By being present available and understanding each employee, they make sure to get to know them, which they emphasize as particularly important when working with people. Reassurance, reciprocity and correspondence between words and actions are also highlighted as important for building trust and are in accordance with Nav's values and previous research. Furthermore, the findings show that leaders emphasize balance in dialogue with employees and focus on ensuring that the dialogue goes both ways. The majority prefer physical dialogue, while some use Teams when necessary, especially when they have employees spread across different locations. When it comes to feedback, the leaders focus on adapting it to the recipient and emphasize the importance of a good feedback culture.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	3
Abstract.....	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema og relevans	7
1.2 Problemstilling og avgrensing.....	8
1.3 Oppgavens oppbygning.....	11
2.0 Kontekst	11
2.1 Organisasjonen Nav.....	11
2.2 Lokal organisering.....	13
3.0 Tidligere studier på feltet	13
3.1 Kjønns betydning for utøvelse av relasjonsledelse	13
3.2 Leder- medarbeiderrelasjonen i barnehagen (tillit)	14
3.3 Meningsfulle tilbakemeldinger	15
3.4 Ledere som lykkes- erfaringer fra Danmark.....	16
3.5 Utøvelse av relasjonsledelse i barnehager	16
3.6 Kommunikasjon fysisk vs. digital.....	17
3.7 Oppsummering	17
4.0 Teoretisk tilnærming.....	18
4.1 Ledelse	18
4.2 Ledestiler	19
4.3 Relasjon	20
4.4 Relasjonsledelse	20
4.5 Relasjonskompetanse	21
4.5.1 Menneskeinteresse	22
4.5.2 Tillit.....	23
4.5.3 Dialogferdigheter individ	24
4.5.4 Tilbakemelding	25
4.6 Oppsummering teori.....	26
5.0 Metode	26
5.1 Bakgrunn for valg og presentasjon av metode	28
5.2 Utvelgelse av personer til intervju.....	29
5.3 Utarbeidelse av intervjuguide.....	30
5.4 Gjennomføring av intervjuer	31
5.5 Bearbeidelse av innhentede materiale.....	31

5.6 Kvalitet av forskning og overførbarhet.....	32
5.6.1 Validitet.....	32
5.6.2 Reliabilitet	33
5.6.3 Overførbarhet.....	34
5.7 Etske hensyn.....	35
6.0 Presentasjon av funn og drøfting	36
6.1 Menneskeinteresse	37
6.1.1 Opptatt av mennesker	37
6.1.2 Forstår mennesker	39
6.1.3 Tilstedeværelse og tilgjengelighet	40
6.1.4 Kjønnsperspektiv	41
6.1.5 Avsluttende bemerkninger - menneske interesse.....	42
6.2 Tillit.....	42
6.2.1 Trygghet.....	43
6.2.2 Gjensidighet.....	44
6.2.3 Konsistens (forutsigbarhet) - samsvar mellom ord og handling	45
6.2.4 Avsluttende bemerkninger - tillit.....	47
6.3 (Leders) dialogferdigheter	47
6.3.1 Dialog - den balanserte og likeverdige samtalen	47
6.3.2 Spørsmål, en bidragsyter i dialogen	48
6.3.3 Ansikt til ansikt dialog vs. digital dialog	50
6.3.3 Avsluttende bemerkninger - dialogferdigheter individ.....	51
6.4 Tilbakemeldinger	51
6.4.1 Ulike behov hos ansatte	52
6.4.2 Tilbakemeldingskultur	53
6.4.3 Optimal timing og metoder for tilbakemeldinger	54
6.4.4 Tilbakemeldingens innhold er av betydning.....	55
6.4.5 Avsluttende bemerkninger - tilbakemeldinger	57
7.0 Konklusjon og veien videre	58
7.1 Teoretiske implikasjoner.....	59
7.2 Videre forskning.....	60
Litteraturliste	61
Vedlegg.....	65
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	65
Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT	69
Vedlegg 3 Invitasjon og samtykkeskjema	71

1.0 Innledning

Oppgavens overordne tema er relasjonskompetanse blant ledere i Nav. Tidligere næringslivsleder Anita Krohn Traaseth (2014, s. 166), uttaler i sin bok *Godt nok for de svina* at en betydelig del av lederrollen handler om å håndtere relasjoner. Hun går så langt som å hevde at dette faktisk er selve kjernen i lederjobben. Og at det handler om å bygge, forvalte, håndtere, feire, avslutte og analysere relasjoner, samt å håndtere konfliktfylte relasjoner. I likhet med Traaseth fremhever også tidligere politileder Hanne Kristin Rohde at det å håndtere relasjoner er en av lederens viktigste oppgaver, og et ansvar som krever kontinuerlig oppmerksomhet, ettersom relasjoner ofte kan være ustabile, men samtidig mulig å reparere (Mossige, 2020; Traaseth, 2014, s. 160). Deres påstand støttes av norsk forsker på relasjonsledelse Jan Spurkeland (2009, s. 20), som også hevder at «å lede, er å være i en aktiv relasjon til noen du har lederansvar for».

1.1 Bakgrunn for valg av tema og relevans

Relasjonsledelse ble satt på dagsorden i Nav i 2023, og er et satsningsområde frem mot 2030. Lederstilen trekkes frem i flere sentrale dokumenter deriblant Nav sin virksomhetsstrategi Nav 2030, og Navs lederplattform- og lederprinsipper. Av dokumentene fremgår det at ledere i Nav skal være pådrivere, utviklere, men også relasjonsbyggere. De skal bygge relasjoner, bli kjent med hver enkelt ansatt og sørge for å skape gjensidighet og tillit. Alt dette fordrer at lederne har god relasjonskompetanse (Nav, 2023b).

I denne oppgaven har jeg valgt å utelukkende se på relasjoner fra leders ståsted, da med utgangspunkt i forgående henvisninger som viser til at relasjoner både er et lederansvar, men også at det å lede er å være i relasjon med andre. Da har jeg tolket at det å lede er en oppgave som er tillagt leder, og som innebærer ledelse av ansatte. Jeg ønsker med min undersøkelse å samle informasjon fra Nav ledere på nevnte tema, og anser det som et nyttig bidrag inn i forskning på utøvelse av relasjonskompetanse blant ledere i offentlig sektor.

1.2 Problemstilling og avgrensing

I oppgaven skal jeg undersøke nærmere leders tanker omkring dimensjoner som har betydning for etablering og opprettholdelse av relasjoner. Ledelse blir i oppgaven sett på i et relasjonsperspektiv, og vil på bakgrunn av denne avgrensingen ikke gå inn på andre sider ved ledelse som for eksempel tillitsbasert ledelse. Oppgaven vil ta utgangspunkt i Jan Spurkelands (1995) teori i relasjonsledelse og relasjonskompetanse.

Relasjonsledelse ble først omtalt i Spurkelands bok *Ledelse, dialog og samspill* fra 1995. Lederstilen ble senere utviklet til den første norske lederfilosofien, og presentert i Spurkelands bok *Relasjonsledelse* som kom ut i 1998. Utgangspunktet for lederstilen er at en «leder gjennom naturlig autoritet, basert på relasjon, tillit, likeverdighet og dialog» (Spurkeland, 2019). Spurkeland hevder at leder må besitte relasjonskompetanse for å kunne utøve relasjonsledelse. Relasjonskompetanse er «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2020, s. 19).

Med dette som utgangspunkt har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke tanker har ledere i Nav om de utvalgte dimensjonene menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ og tilbakemeldinger i Spurkelands radarhjul, og hvilken betydning anser ledere at dimensjonene har for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte?

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å organisere oppgaven i de fire utvalgte dimensjonene til Spurkeland.

1. Menneskeinteresse

Menneskeinteresse fungerer som inngangsporten til å bygge gode relasjoner, og er av Spurkeland (2020, s. 25) antydning til å være den viktigste og mest avgjørende dimensjonen i relasjonsledelse. Han peker på at det vil oppleves utfordrende å engasjere seg i relasjonskompetansens ulike dimensjoner, uten genuin interesse for andre mennesker (Spurkeland, 2020, s. 25).

Under denne dimensjonen skal jeg undersøke følgende underproblemstilling: hvordan forteller lederne i Nav at de blir kjent med den enkelte ansatte?

Studien til Det danske Væksthuset (2007) viser at genuin menneskelig interesse og relasjonell forståelse er med å bidra til suksessfull ledelse. Min undersøkelse vil bidra til å belyse i hvilken grad utvalgte ledere har interesse for det menneskelige ved utøvelse av ledelse. Og på hvilken måte de går frem for å bli bedre kjent med den ansatte. Charol Shakeshaft (Møller, 2009) sin forskning hevder at kvinner ved utøvelse av ledelse i større grad enn menn er opptatt av det menneskelige. Min undersøkelse vil her også utforske om det er tilfelle blant undersøkelsens informanter.

2. Tillit

Tillit er av Spurkeland (2020) uttalt til å være selve bærebjelken i enhver relasjon, og anses til å være den mest krevende dimensjonen i hans radarhjul. Dimensjonen vektlegges også i Navs lederutvikling, hvor fokuset baserer seg på tillit gjennom å være troverdig, åpen, tydelig og lyttende (Nav, 2023b). Det er derfor av interesse å undersøke: hva mener lederne med tillit og hvordan etablerer de tillit med sine ansatte?

Tillit er et begrep som går igjen hos barnehageansatte når de uttaler seg om leder-medarbeiderrelasjonen. Spesielt er det forventet og gjensidig tillit som trekkes frem i Hilde Eliassen og Merethe Jacobsens (2023) undersøkelse, når de intervjuer ledere og medarbeidere. Med bakgrunn iblant annet deres undersøkelse, ønsker jeg å se om det også er tilfelle at denne formen for tillit er å finne i Nav. Eller er det slik at funnene mine samsvarer med Terri A. Scandura og Ekin K. Pellegrini (2008) sin forskning, som viser til at forpliktelser og lovnader ofte er fremtredende ved utøvelse av tillit.

3. Dialogferdigheter individ

Dialog er selve nøkkelen til å skape relasjoner, og anses av Spurkeland (2020) som et verktøy som gjør det mulig å bli kjent med andre mennesker. Ifølge han er det nettopp gjennom dialog at en får interesse for og kjennskap til mennesker

Studier gjennomført av Eliassen og Jacobsen (2023, s. 44) viser at ledere i barnehager vektlegger god kommunikasjon i relasjon med ansatte, og viser til at det er essensielt. Trude Gerhardsen (2016, s. 31 og 33) sin studie utført blant fire mellomledere i norske og

internasjonale bedrifter, viser at kommunikasjon ved gode relasjoner også kan oppfattes som nyttig og effektive gjennom bruk av digitale verktøy. Samtidig viste hennes funn at ledere i stor grad foretrakk muntlig kommunikasjon, ansikt til ansikt. Men at bruk av digitale verktøy i kommunikasjon også grunnet geografiske utfordringer kunne være å foretrekke.

Jeg vil gjennom min undersøkelse se om ledernes tanker omkring dialog samsvarer med forskning nevnt i avsnittet ovenfor. Dette ved å se nærmere på følgende; hva vektlegger lederne ved utøvelse av dialog? Samtidig ser jeg etter å få innblikk i hvordan ledere opplever at samhandling gjennom dialog skjer i praksis. Det interessante her vil også være å undersøke om variasjoner i antall ansatte leder har, samt hvordan avdelingene er organisert og lokalisert, har innvirkning på hvordan dialog praktiseres.

4. Tilbakemeldinger

Spurkeland (2020) hevder i hans teori at tilbakemeldinger påvirker kommunikasjon og kreativitet, og er med å bidra til vekst. Ifølge han er det leders oppgave å gi tilbakemeldinger som er tilpasset den enkelte (Spurkeland, 2009, s. 112). En studie utført av Obinna Alo og Ahmad Arslan (2022) blant butikksjefer i Nigeria, Sør- Afrika og Storbritannia så nærmere på hvordan ulike former for tilbakemeldinger var med å bidra til å påvirke relasjonen mellom ansatte og leder. Studien konkluderte blant annet med at måten tilbakemeldingen ble gitt på, var med å bidra til å påvirke relasjonen mellom medlemmer i bedriften. En undersøkelse utført av Mari Elise Urke (2023) blant fem barnehagestyrere i henholdsvis offentlig og privat barnehage hvor fokuset var å undersøke hvilke refleksjoner styrere har «over egen praksis, med tanke på det relasjonelle samspillet med sine ansatte», viste funn at styrere vektla viktigheten av tilbakemeldinger i relasjon med de ansatte, og innholdet i tilbakemeldingen. I min undersøkelse ønsker jeg å se nærmere på; hvordan opplever ledere å gi tilbakemeldinger, og hva anser de som viktig å ha fokus på i denne sammenheng. Med bakgrunn i Alo og Arslan (2022) sin studie og Urkes (2023) undersøkelse er det også interessant å undersøke nærmere om det i intervjuene fremkommer refleksjoner fra ledere på hvordan deres tilbakemeldinger er med å påvirke deres relasjon med ansatte.

Undersøkelsen vil også se på hvilken betydning ledere i Nav anser at dimensjonene har for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte.

Nærmere redegjørelse av relasjonsledelse og relasjonskompetanse, og de utvalgte dimensjonene vil bli redegjort nærmere i teorikapittelet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av syv kapitler. I oppgavens første kapittel presenteres bakgrunn for valg av tema og relevans. Det følger også en redegjørelse for oppgavens problemstilling og avgrensning.

I kapittel to redegjøres det for Nav som organisasjon, dette for å gi kontekst til problemstillingen, og innblikk i organisasjonen det skal undersøkes i. I kapittel tre følger en presentasjon av tidligere studier og forskning på feltet, som anses å være relevant for problemstillingen. I fjerde kapittel blir Spurkeland sin teori på relasjonsledelse, og relasjonskompetanse presentert, hans teori anses som hovedteorien i oppgaven.

I oppgavens kapittel fem vil jeg gjør rede for min metodiske tilnærming. Samt hvordan innhenting av informanter har foregått, og hvordan data er innhentet og bearbeidet. Det vil også bli gjort rede for oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

I oppgavens kapittel seks vil undersøkelsens funn presenteres og drøftes opp mot teori og tidligere studier og forskning på feltet. Oppgavens siste kapittel, kapittel syv vil oppgavens hovedproblemstilling og underproblemsstillinger svares ut, her vil det også kort presenteres hvilke teoretiske implikasjoner som er blitt vurdert. Helt avslutningsvis i kapittelet følger forslag til videre forskning.

2.0 Kontekst

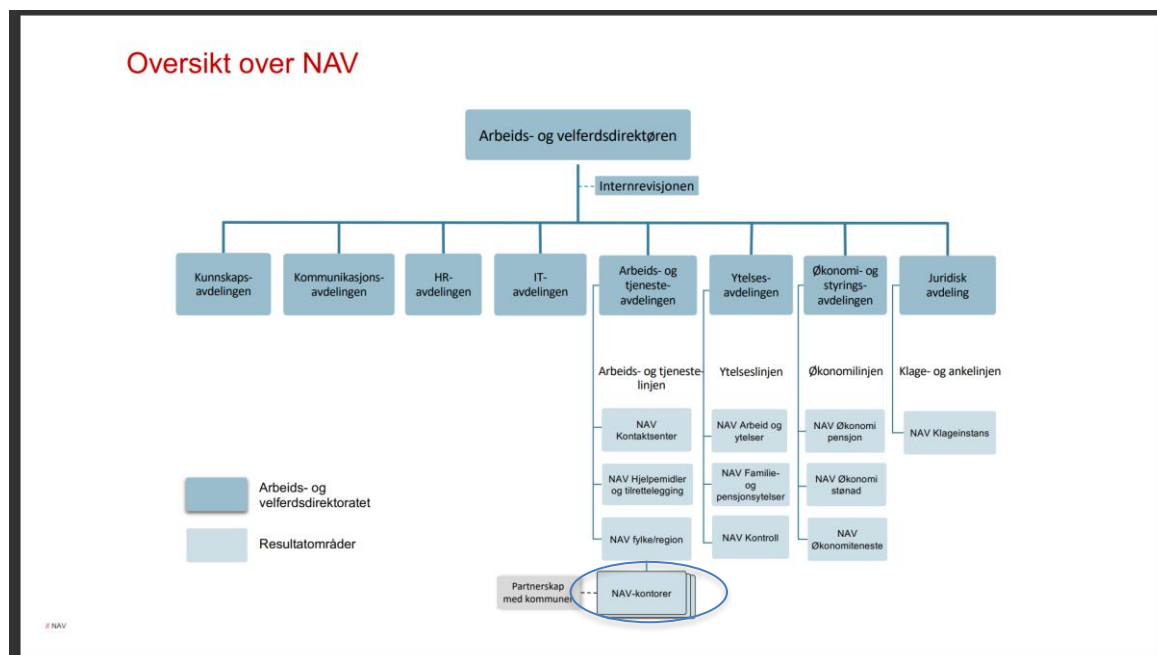
For å gi kontekst til problemstillingen og innblikk i organisasjonen det skal undersøkes i, vil jeg i dette kapittelet redegjøre for Nav som organisasjon.

2.1 Organisasjonen Nav

Arbeids- og velferdsdirektoratet er underlagt Arbeids- og inkluderingsdepartementet og har det overordnende ansvaret for Nav. Gjennom føringer gjengitt i årlige tildelingsbrev fra

departementet, er det direktoratets oppgave å sørge for at Arbeids- og velferdsforvaltningen (Nav) oppfyller de forventninger som er stilt til organisasjonen. Det gjelder både forventninger til mål og resultater, men også krav til utvikling, styring og ledelse (Regjeringen, u.å.).

Nav forvalter årlig 1/3 del av statsbudsjettet, og betjener ca. 2,8 millioner brukere (Regjeringen, u.å.).



(Kilde: Navet)¹

Det er i Nav om lag 22 000 ansatte, fordelt på direktoratet og fire arbeidslinjer; arbeids- og tjenestelinja, ytingslinja, økonomilinja og klage- og ankelinja. Nav- kontor, er underlagt arbeids- og tjenestelinja og er direkte organisert under Nav fylkesregion, jf. avmerket område på organisasjonskartet. Gjennom et partsamarbeid mellom stat og kommune ivaretas både kommunale og statlige tjenester. Det er per i dag 264 Nav kontor i Norge, som sammen sørger for et fysisk møtepunkt mellom Nav og bruker. Og som samlet sett utfører forvaltningsoppgaver som har betydning for den enkelte, og for samfunnet (Nav, 2024b).

Nav skal gjennom sitt samfunnsoppdrag bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overganger til arbeid og aktivitet. Det skal gjøres gjennom å mobilisere arbeidskraft i et

¹ Navet- Navs intranett

arbeidsliv i omstilling og sørge for at alle får pengene de har krav på, enkelt og forutsigbart (Nav, 2024a).

2.2 Lokal organisering

I Agder er det i dag lokalisert 9 Nav kontor, som tilbyr tjenester til Agders 319 850 innbyggere. Enkelte kontor har ansvar for å tilby pålagte tjenester til egen kommunes innbyggere, hvor andre fungerer under et etablert kommunesamarbeid og tilbyr tjenester til et flertall av kommuner innenfor et avtalefestet område. Kommunesamarbeidet innebærer at de enkelte kommunene fortsatt har eget Nav kontor, men at ledelsen av kontorene er styrt under et og ledes av en enhetsleder. Med utgangspunkt i organisering av tjenester kan det betyr at noen ledere vil ha ansatte spredt på ulike lokasjoner. Det er i Agder derfor stor forskjell på størrelsen på det enkelte kontor, som har sammenheng med befolkningstallet i de ulike kommunene og antall mennesker som skal betjenes. For enkelte ledere kan det innebære personalansvar for en stor gruppe ansatte med flere team innenfor ulike fagfelt, fordelt på ulike lokasjoner, mens det for andre ikke er tilfelle.

3.0 Tidligere studier på feltet

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra studier og masteroppgaver som er av relevans for egen undersøkelse. Studiene som presenteres vil ha funn både fra offentlig og privat sektor, og fra inn- og utland. I enkelte tilfeller vil funnene ikke skille mellom sektorer, men jeg anser allikevel studiene til å være av relevans for undersøkelsen. Presenterte studier vil videre i oppgaven benyttes som støtte ved presentasjon og drøfting av funn fra egen undersøkelse.

3.1 Kjønnets betydning for utøvelse av relasjonsledelse

Charol Shakeshaft (Møller, 2009) sin forskning presentert i boken *Women in Educational Administration*, tar utgangspunkt i 600 artikler, 200 doktorgradsavhandlinger, over 100 intervjuer med kvinnelige ledere og egne erfaringer fra utvikling av lederprogrammer for kvinner i lederposisjoner. Charol Shakeshaft som forsker innen utdanning, hevder at kvinner ved utøvelse av ledelse hadde en lederstil til forskjell fra mennene, som var mer opptatt av administrasjon og økonomi, en lederstil som vekta det mellommenneskelige. Hennes

konklusjoner viste at kvinners tilnærming til ledelse til forskjell fra menns, i stor grad var fokusert på å etablere gode relasjoner med ansatte og fremme samholdet blant kollegaene (Møller, 2009, s. 54 og 128).

3.2 Leder- medarbeiderrelasjonen i barnehagen (tillit)

I masteroppgaven *Relasjonsledelse En studie av betydningen av leder – medarbeiderrelasjonen*, undersøkte Eliassen og Jacobsen (2023) hvordan forstå viktigheten av tillit i leder – medarbeiderrelasjonen. Deres forskningsprosjekt tok utgangspunkt i intervju med fire ansatte og tre ledere som alle jobbet i oppveksts- og omsorgssektoren i kommunen. Eliassen og Jacobsen valgt å utarbeide to intervjuguider, en for ledere og en for medarbeidere. Felles for intervjuene var fokuset på «relasjon, tillit, mestring og kommunikasjon» (2023, s. 26 og 32).

Funn fra deres undersøkelse viser at begrepene tillit, respekt, gjensidig respekt, støtte og ærlighet går igjen når informantene omtaler leder- medarbeiderrelasjonen. Flere av respondentene oppgir at de kjenner en følelse av samhørighet og gjensidig tillit når de opplever relasjonen og samarbeidet som godt. Noen av dem viser også til at tillit er noe som ikke oppstår av seg selv, men at en må gjøre seg fortjent den. Andre egenskaper som nevnes er åpen dialog og det å kunne gi gode tilbakemeldinger (Eliassen og Jacobsen, 2023, s. 33-34). Eliassen og Jacobsen (2023, s. 41- 44) viser gjennom en kort gjennomgang av hovedpunktene fra intervjuene at ledere anser det å være tilgjengelig, og fysisk til stede som noe av det viktigste ved å bygge gode relasjoner til medarbeiderne. Og samtidig «vise interesse for sine medarbeidere».

Videre funn fra Eliassen og Jacobsen (2023, s. 45) sin undersøkelse viser at ledere vektlegger god kommunikasjon, som tar utgangspunkt i ærlighet, åpenhet og tydelighet. Og at «måten en kommuniserer på, kan også være å motivere medarbeiderne (...)». Hos medarbeiderne var det tillit, nærmere bestemt forventet tillit fra leder som ble vektlagt. Et ønske som viste seg å samsvare med funn fra intervju med lederne, hvor de også vektla tilliten til hverandre. Lederne var også opptatt av en kunne stole på hverandre, og vektla samtidig forventninger som viktig for å opparbeide tillit (Eliassen og Jacobsen, 2023, s. 35 og s. 43).

Dette siste får støtte fra studien til de amerikanske forskerne Scandura og Pellegrini (2008), utført blant 228 fulltids ansatte. Studien tok for seg å utforske effekt av ulike tillitsdimensjoner på LMX-relasjoner. LMX står for Leader Member Exchange, og tar direkte utgangspunkt i relasjonen mellom leder og ansatt (Northouse, 2022, s. 159). Her trekkes viktigheten av at leder følger opp forpliktelser og uttalte lovnader frem. Studiene påpeker også som Eliassen og Jacobsen (2023) at en i relasjoner til enhver tid må jobbe med tillit, selv i relasjoner som består over tid. Det gjelder både der tillit er identifisert, men også i relasjoner hvor tillit anses som forventet. Deres forskning viser også til at ulike former for tillit vil ha ulik innflytelse på relasjoner. Og oppgir at gjensidig tillit ikke nødvendigvis er tilfellet. Selv i relasjoner som i LMX- teorien anses som relasjoner av høy kvalitet kan tilliten oppleves som skjør (Scandura og Pellegrini, 2008).

3.3 Meningsfulle tilbakemeldinger

Alo og Arslan (2022) intervjuet 40 butikksjefer fra de mest anerkjente butikkene i Nigeria, Sør- Afrika og Storbritannia. Hensikten med studien var å se nærmere på hvordan ulike former for tilbakemelding bidro til å påvirke relasjonen mellom ansatte og leder.

I studien ble respondentene stilt følgende spørsmål: mottok de tilbakemeldinger, hvilke type tilbakemelding mottok de, hvor ofte mottok de tilbakemeldinger, hvordan påvirket tilbakemeldingene deres jobbpresentasjon, og påvirket tilbakemeldingene relasjonen mellom medlemmer i organisasjonen (Alo og Arslan, 2022 s. 75). Funnene i studien viste at butikksjefenes ledere ofte kom med tilbakemeldinger i form av informasjon som var knyttet opp mot akseptert, ikke akseptert atferd, og på områder hvor butikksjefene hadde et forbedringspotensiale. Butikksjefene selv oppga at tilbakemeldingene var et av de viktigste punktene i samhandling med egne ledere, og anså dem som selve nøkkelen til å skaffe informasjon omkring deres relasjon (Alo og Arslan, 2002 s. 79- 81).

Studien til Alo og Arslan (2022, s. 85) konkludert med at positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk kunne lede til relasjoner av høy kvalitet. Og at negative tilbakemeldinger kunne lede til relasjoner av lav kvalitet. Men gis tilbakemeldingen på en konstruktiv måte kunne den bli møtt med respekt.

3.4 Ledere som lykkes- erfaringer fra Danmark

Det danske Væksthus for ledelse utførte i 2005 en studie hvis mål var å finne ut hva som «skilte den virkelig vellykkede, fra den utmerkede, men mer gjennomsnittlige lederen?» (Væksthus for ledelse, 2007 s. 5). Studien ble utført ved å intervju 3- 4 ledere fra områdene skole, barnehage, eldreomsorg og administrasjonen i kommunen, som toppledelsen og de ansatte ble enige om at utpekte seg som suksessfulle, samt deres ledere og ansattgrupper. Intervjuobjektene ble spurt om hvordan de og lederne håndterte en rekke utfordrende oppgaver (Væksthus for ledelse, 2007 s. 5).

I studien ble fem kjernekompetanser som ligger til grunn for suksess, hvor «relationel forståelse» er den av dem som anses som relevant å nevne her trukket frem. De andre kjernekompetansene var tillitsvekkende sparring, konfronterende intervensjon, insiterende delegering og rotfestet under press. Funn viser at ledere som utøvde «relationel forståelse» blant annet fanget opp behov hos ansatte, uten at de ansatte formidlet dem. Og oppfattet ansattes frustrasjon, samt brukte energi og tid på å sette seg inn i hver enkelt persons følelser og behov. Opplysninger fra studien oppga også at ledere viste forståelse for ansattes styrker og svakheter, og var interessert i de små detaljene. De var til stede og oppmerksomme når situasjoner krevde det, uten å være nærgående (Væksthus for ledelse, 2007).

Resultater fra studien viste at genuin menneskelig interesse var et bidrag til suksessfull ledelse (Væksthus for ledelse, 2007).

3.5 Utøvelse av relasjonsledelse i barnehager

I forbindelse med masteroppgaven «*Styrers relasjonsledelse i barnehage*» intervjuet Urke (2023) fem barnehagestyrere som jobbet i henholdsvis privat og offentlig barnehage. Formålet med studien var å undersøke hvilke refleksjoner styrere har «over egen praksis, med tanke på det relasjonelle samspillet med sine ansatte» (Urke, 2023, s. 3).

Funn i oppgaven viser til at samtlige styrere vektla viktigheten av tilbakemeldinger i relasjon med de ansatte. Deres fokus var på å gi konkrete, autentiske og ærlige tilbakemeldinger. Flere anså tilbakemeldinger å være ferskvare (Urke, 2023, s. 40- 48).

3.6 Kommunikasjon fysisk vs. digital

I masteroppgaven «*Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen som er digital*» - En intervjustudie med fire mellomledere om bruk av digitale verktøy intervjuet Gerhardsen (2016, s. 31) fire mellomledere i norske og internasjonale bedrifter. Hennes hovedproblemstilling var å undersøke hvordan digital ledelse utøves. Funn viser at mellomleder i stor grad trakk frem relasjonens betydning ved bruk av ulike kommunikasjonsformer, og oppga å foretrekke muntlig kommunikasjon og ansikt til ansikt interaksjon til fordel for digitale alternativer. Mellomlederne anså det enklere å benytte digitale løsninger som Skype, telefon og e-post der relasjonen var god. Gerhardsen (2016, s. 33) legger som hennes respondenter vekt på at det i starten handler om å «bruke tid på å utvikle relasjonen ansikt til ansikt».

Videre funn viser til at bruk av digitale løsninger kan være nyttig og effektivt, og kan benyttes ved eksempelvis geografiske utfordringer (Gerhardsen, 2016, s. 31 og 33). Samtidig påpeker funnene at det for å lykkes, er viktig at både leder og ansatt kjenner til rammene for hvordan kommunisere i de ulike løsningene. Da det kommer frem av svarene til mellomlederne at de har en tendens til å kommunisere ulikt ved bruk av ulike løsninger. En leder trekker frem Skype som et alternativ til e-post når en kommuniserer digitalt med sine ansatte.

3.7 Oppsummering

Det har siden Ohio- og Michigan-studiene på 1950-tallet blitt utført et ukjent antall studier knyttet til lederstilene relasjonsorientert og oppgaveorientert. Studiene kom ikke med en klar konklusjon i forhold til hvilken lederstil som ble ansett som best, men viser til at en relasjonsorientert tilnærming ga mer positive resultater enn hva en oppgaveorientert tilnærming med direkte tilsyn gav. Studiene viser videre til at leders relasjon til de ansatte må anses å være en viktig del av ledelse. Kritikerne til studiene har hevdet at den og resultatene er begrenset, da den ikke tok hensyn til alle situasjoner, ulike typer organisasjoner, ledere og ansatte (Kenton, 2022; Risan, 2012).

Oppgaven skal bidra til å belyse utvalgte ledere i Nav sine tanker om dimensjonene menneskeinteresse, tillit, dialog og tilbakemeldinger, og hvilken betydning de anser dimensjonene å ha for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte.

Relasjonsledelse ble satt på dagsorden i 2023 og enkelte aspekter innenfor retningen går igjen i Navs lederprinsipper, strategi og lederplattform. Min undersøkelse vil sørge for å samle informasjon fra Nav ledere på nevnte tema, og være et nyttig bidrag inn i forskning på utøvelse av relasjonskompetanse blant ledere i offentlig sektor.

4.0 Teoretisk tilnærming

Dette kapitlet vil bidra til å fungere som en introduksjon til relevant teori i forhold til oppgavens tema og vil innledningsvis ta for seg generell teori og definisjoner på ledelse, med fokus på utøvelse av ledelse og hvordan ledelse sees i sammenheng med relasjoner. Videre vil kapitlet kort berøre to lederstiler som Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at har preget ledelseslitteraturen, den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte.

Hovedvekten i kapitlet vil ligge innenfor temaene relasjon, relasjonsledelse og relasjonskompetanse, hvor det kort vil bli gjort rede for hva Spurkeland (2020) definerer som en relasjon. Deretter følger en teoretisk innføring i relasjonsledelse og relasjonskompetanse, som også inkluderer en redegjørelse for de fire utvalgte dimensjonene.

4.1 Ledelse

Stogdill uttalte i boken *Leadership Theory & Practice* av Northouse at «det er nesten like mange definisjoner på ledelse som det er mennesker som har prøvd å definere det» (Northouse, 2022, s. 2). Northouse (2022, s. 6) har i boken selv landet på følgende definisjon «ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål». Han viser til en prosess, hvor leder kontinuerlig påvirker og blir påvirket av dem hen leder. Ledelse sees her på som en interaksjon mellom mennesker, hvor ledelse handler om påvirkningen, og innflytelsen leder har på de den skal lede. Definisjonen tar utgangspunkt i lederen og dens atferd og at ledelse skjer i grupper, hvor en beveger seg mot et mål. Til forskjell fra Northouse sin definisjon velger Nav i sine styringsdokumenter å i tillegg fremheve betydningen av menneskeinnsikt ved utøvelse av ledelse (Nav, 2023b). En annen

definisjon det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) er bred enighet om er denne; «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». «Ledelse er dermed i bunn og grunn en relasjon».

For Spurkeland (2009, s. 38) er det «å lede (...) å være i en aktiv relasjon til noen du har lederansvar for», hvor din rolle som leder er å «bidra med noe som kan karakteriseres som ledelse». Ledelse uttalt her, utøves mellom to eller flere mennesker. Han viser til at det ved utøvelse av lederskap ikke holder med personlig utstråling og karisma, men at menneskelig innsikt også må være tilstedeværende for å kunne se helheten (Spurkeland, 2009, s. 15).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 411) henviser i denne forbindelse til menneskelig ferdigheter, som tar utgangspunkt i evnen til å kommunisere, lytte, gi støtte, samt evnen til å motivere, påvirke og håndtere konflikter. Flere av de nevnte ferdighetene samsvarer med Spurkelands dimensjoner innen relasjonskompetanse.

4.2 Ledestiler

I tillegg til at det finnes et ukjent antall definisjoner på ledelse, finnes det også et ukjent antall uttalte ledestiler. Lederstiler omhandler i korte trekk ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 413) seg om «hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere». De tidligere nevnte Ohio- og Michigan-studiene fra 1950-tallet skilte mellom to typer ledestiler, relasjonsorientert ledelse (demokratisk) og oppgaveorientert ledelse (autoritær) (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 414; Risan, 2012). I først nevnte lederstil kommer tydelig leders intensjon om å etablere gode relasjoner til sine ansatte, samt aktiv involvering ved beslutninger frem. Oppgaveorientert ledelse derimot er oppgitt til å være mer opptatt av effektivitet, produksjon og det å «strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål». Det er ved utøvelse av denne lederstilen lite involvering ved beslutninger, og ledes kommunikasjon er preget av ordre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 414) kan nevnte ledestiler kombineres. Det innebærer at utøvelse av en lederstil, ikke automatisk utelukker utøvelse av en annen.

4.3 Relasjon

Relasjoner er i relasjonsledelse definert til å være symbiotiske samhandlingsbindinger og positive avhengigheter mellom ulike selvstendige individer. Og omhandler forholdet mellom mennesker og det gåtefulle spenningsfeltet mellom dem. Relasjoner oppstår når to mennesker er knyttet til hverandre og samhandler (Spurkeland, 2009, s. 15; Lindeman og Lorås, 2024, s. 15). Samhandling og avhengighetene kan variere over tid, samt avsluttes og etableres. Spurkeland (2009, s. 15 og 37- 38) viser til at avhengighetsforhold kan innebefatte etablerte relasjoner til både myndigheter, fagforeninger og kunder (brukere²), ansatte m. m.

4.4 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i relasjonen mellom mennesker. Ofte beskrives relasjonen leder har til sine ansatte som fundamentet for all ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 422). Linda Lai (2022) forsker innenfor ledelse viser til at god ledelse, fordrer gode relasjoner.

Relasjonsledelse baserer seg på humanistisk psykologi og et positivt menneskesyn. Hvor mennesker iboende har et ønske om å mestre, gjøre en god jobb og bidra. Lederstilen har sitt motstykke i den oppgaveorienterte lederstilen. Og handler om å bry seg om andres trivsel og utvikling, og gjøre andre gode ved å påvirke gjennom relasjoner (Spurkeland, 2009, s. 38). For å utøve relasjonsledelse kreves det av leder at vedkommende har genuin interesse for mennesker, samt kunnskap og kjennskap til mennesker. Det er uttalt at kjennskap til den enkelte og dens egenskaper, men også kjennskap til den enkeltes behov, kan bidra til gode relasjoner (Lai, 2022). Denne type kjennskap og relasjoner skapes ifølge Spurkeland (2009) gjennom gode dialogferdigheter og tilstedeværelse.

Sentralt innen relasjonsledelse er tilgangen til menneskets verden, og kjennskap til hva som rører seg der. Uten tilgang på menneskets verden, er det liten mulighet for å påvirke ansattes presentasjoner og utgjøre en forskjell (Spurkeland, 2009, s. 39). Relasjonsledelse har som hovedmål at relasjoner bygges for blant annet å løse «de oppgavene bedriften har satt seg som mål», og medvirke til trivsel (Spurkeland, 2009, s. 40 og 45).

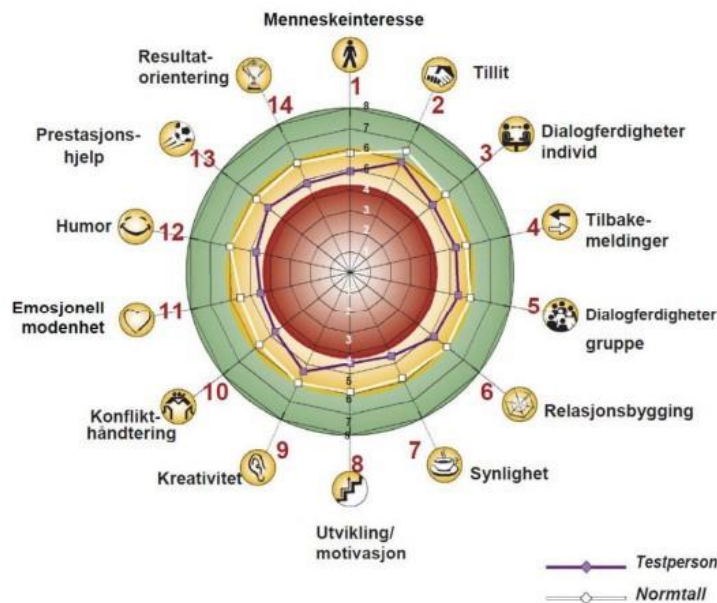
² I Nav benyttes begrepet bruker om mennesker som er under oppfølging av Nav

Carl Rogers, kjent amerikansk psykoterapeut er opptatt av den menneskeorientert lederen. Han har selv i sitt virke stort fokus på personen, og viser til at relasjonen mellom leder og ansatt kan ha innvirkning på produktiviteten til en ansatt. Han tar utgangspunkt i undersøkelser utført i mer enn 5000 organisasjoner. Undersøkelsene viser at menneskeorienterte ledere, er høyt presterende ledere som i stor grad delegerer, benytter seg av toveis kommunikasjon, og som gir enkelt ansatte mye oppmerksomhet. Dette i sum fører til at ansatte tar initiativ og utfolder seg (Spurkeland, 2009, s. 38- 39 og 186).

Relasjonsledelse har også som mål å påvirke kommunikasjonen, effektiviteten, kompetansen og kreativiteten, gjennom synlig og tilstedeværende ledelse, og hyppige tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009 s. 22- 23; Spurkeland, 2018, s. 139). Det handler alltid om en relasjon mellom to eller flere personer. Denne relasjonen anser Jakobsen og Thorsvik (2019, s. 422) til å være selve fundamentet i ledelse.

4.5 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse innebærer de ferdighetene og evnene en person trenger for å skape, styrke, opprettholde og gjenopprette kontakt med andre mennesker (Spurkeland, 2009, s. 213). Samlet sett omfatter relasjonsledelse en del delkomponenter, disse delkomponentene utgjør det Spurkeland (2009, s. 212) omtaler som relasjonskompetanse. Spurkeland (2009, s. 212) har valgt å avgrense det til 14 dimensjoner. Dimensjonene er innarbeidet i et radarhjul, som er utviklet av han selv og benyttes som et måleinstrument for relasjonskompetanse. Radarhjulet gir en enkel oversikt over de 14 dimensjonene, menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ, tilbakemeldinger, dialogferdigheter gruppe, relasjonsbygging, synlighet, utvikling/ motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, presentasjonshjelp og resultatorientering. Dimensjonene er rangert fra enkle ferdigheter til komplekse egenskaper. På høyre side av hjulet er de ferdighetsbaserte dimensjoner som kan læres med moderat innsats, mens venstre side viser de emosjonelle dimensjoner som krever langvarig og målrettet trening (Spurkeland, 2009, s. 212).



(Kilde: Spurkeland, 2020).

Oppgavens undersøkelse vil ta for seg følgende utvalgte dimensjoner; menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ og tilbakemeldinger.

De fire utvalgte dimensjonene oppgaven bygger på er følgende:

4.5.1 Menneskeinteresse

Menneske interesse anses å være selve fundamentet i relasjonskompetanse, og oppleves som avgjørende for å utvikle andre aspekter innen feltet. Dimensjonen fungerer på denne måten som en paraply over de andre dimensjonene. Det vil derfor oppleves utfordrende å engasjere seg dypt i relasjonskompetansens ulike dimensjoner, uten genuin interesse for andre mennesker (Spurkeland, 2020, s. 25). Spurkeland (2020), Lai (2022) og Rogers (Spurkeland, 2009) har alle vært inne på at ledere må ha en genuin interesse, vilje, evne og metode for å bli kjent med mennesker for å kunne utvikle, etablere og vedlikeholde relasjoner. Denne interessen anses til å være en av de viktigste og grunnleggende dimensjonene innen relasjonsledelse, og selve inngangsporten til relasjonsbygging (Spurkeland, 2020, s. 25; Spurkeland, 2018, s. 157; Lai, 2022).

Spurkeland (2020, s. 26) deler dimensjonen inn i følgende grunnleggende relasjonelle egenskaper:

1. generell positiv nysgjerrighet på mennesker
2. aktivt engasjement i andre mennesker
3. sosial/ rasjonell intelligens
4. evne til å vise positive følelser for andre

Egenskap nr. 1 betyr i praksis at en bruker sin nysgjerrighet på å søke kontakt med andre mennesker. Når han snakker om egenskap nr. 2 vises det til at en leders kjennskap til hele mennesket vil være begrenset velger en ikke å se utover hva som observeres på arbeidsplassen. Det anses derfor som viktig å være positivt nysgjerrige og engasjert og samtidig få kjennskap til 24- timers menneske det være seg fagmenneske, familiemenneske, fritidsmenneske, fortidsmenneske og fremtidsmenneske, men også til et menneskes totale kompetanse skal en som leder utøve relasjonsledelse. Denne typen kunnskap gir større forutsetninger for å bygge relasjoner og lede ansatte, og bidrar til å avdekke skjulte kompetanser og talenter ved å bringe dem frem i lyset. Ifølge han anses et menneskes totale kompetanse til å være resultatet av erfaringer, personlige egenskaper og holdninger. Og at ingen mennesker er bare det du ser (Spurkeland, 2009, s. 101-105; Spurkeland, 2018, s. 137; Spurkeland, 2020, s. 28). Medarbeidersamtalen blir oppgitt som en mulighet for å skaffe egnet kunnskap til å forstå mennesker og for å få innblikk i deres totale situasjon (Spurkeland, 2009, s. 104- 105). Spurkeland (2020, s. 30) viser også gjennom egenskap nr. 3 til at en må håndtere og omgås andre mennesker, dette for å kunne «forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker». Egenskap nr. 4 viser til at parter som evner å vise positive følelser for hverandre, og som «opplever en sosial og rasjonell gevinst» også vil oppleve at deres relasjon endrer karakter til å være emosjonell (Spurkeland, 2020, s. 32).

4.5.2 Tillit

Tillit har et stort fokus innen norsk statlig ledelse, og anses som et sentralt begrep innen relasjonskompetanse og anses som selve bærebjelken i alle relasjoner og årsaken til at leder-ansatt relasjonen fungerer (Spurkeland, 2020 s. 37- 38). Dimensjonen er vurdert til å være et av radarhjulets mest krevende (Spurkeland, 2009, s. 212).

Tillit er «en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger» (Spurkeland, 2020, s. 37). I henhold til teorien oppstår ikke

følelsen av tillit av seg selv, men bygges sakte, men sikkert opp, og er i behov for næring, bekreftelse og vedlikehold fra begge parter. Selv om tilliten kan oppleves som etablert og sterk, kan den oppleves å variere over tid, og i verste fall brytes. Enkelte mennesker bruker kort tid på å bygge opp tillit, mens andre derimot bruker lengre tid (Spurkeland, 2009; Spurkeland, 2020).

I boka *Relasjonskompetanse* fremheves det at tillit gjennom blant annet konsistens og samsvar mellom ord og handling er helt avgjørende for innflytelse og påvirkning (Spurkeland, 2020, s. 38).

I arbeidslivet viser det til at ansatte vil kunne oppleve å ha både høy og lav tillit til en og samme person samtidig. Et eksempel kan være at en har høy faglig tillit til en kollega, men samtidig opplever lav personlig tillit til samme vedkommende. Dette er med bidrar til å påvirke kvaliteten på relasjonen, men anses ikke til å være unormalt (Spurkeland, 2020, s. 39).

Mennesker og ledere er avhengige av tillitsrelasjoner for å fungere. Uten dem er det som leder lett å «miste grepet på ledelse», samt oppleve hjelpeløshet og mangel på legitimitet i lederrollen. I verste fall kan en oppleve mistillit og tillitsbrudd (Spurkeland, 2020, s. 39; Spurkeland, 2005, s. 27 og 35).

4.5.3 Dialogferdigheter individ

Dialog anses til å være den beste formen og nøkkelen til å skape relasjoner med mennesker, og blir definert som «den balanserte og likeverdige samtalen». Dimensjonen anses å være ferdighetsbasert og kan trenes (Spurkeland, 2009, s. 63 og 212).

Målet med dialog er bedre kontakt og forståelse mellom to individer. Hvor begge parter opplever likeverdighet, respekt og stor delaktighet. Det skal også være rom for at begge parter uttrykker sine meninger, og viser interesse for den andre, gjennom spørsmål, læring og lytting. Like viktig som likeverd er opplevd balanse, som må være til stede for at dialogen skal fungere best mulig. Balansen i en dialog vil kunne fordele seg ulikt, og vil kunne

oppleves ulikt, men det viktigste er at partene ikke opplever for stor ubalanse (Spurkeland, 2020, s. 63- 65).

Spurkeland (2020, s. 67) hevder at relasjoner skapes gjennom direkte møter med mennesker, og at dialog her fungerer som et verktøy for å bli kjent. Han er i den tro at mennesker som ikke mestrer dialog, heller ikke kan bli kjent med andre, og dermed heller ikke kan bli gode ledere. God ledelse skjer aldri alene, men «alltid i dialog med andre» (Spurkeland, 2018, s. 116). Dialog er sentralt innen god kommunikasjon, og bidrar til både utforskning og kreativitet. Samtidig gir den mulighet for å bygge videre på andres utsagn og kan bidra til å skape grunnlaget for produktivitet (Spurkeland, 2020, s. 81).

4.5.4 Tilbakemelding

Alle mennesker er i behov av tilbakemeldinger i en eller annen form. De er essensielle da de ikke bare motiverer, men også støtter menneskers vekst i ulike roller (Spurkeland, 2020, s. 97). Det er leders oppgave å finne ulike måter å gi ansatte tilbakemeldinger på, da behovet i måten de blir kommunisert på vil varieres fra menneske til menneske (Spurkeland, 2009, s. 112).

Spurkeland (2020, s. 99) opererer med to verdige former for tilbakemelding:

- Positiv tilbakemelding = ros
- Negativ tilbakemelding = ris

Hvor han viser til at ros og ris kan sees på som et 9:1 forhold, hvor ros dominerer.

Tilbakemeldinger anses som ferskvare, hvor det understrekes at de bør gis mens opplevelsen fortsatt er fersk i minnet (Spurkeland, 2018, s. 55). Det påpekes at ros kan gis både i påhør av andre, men også gis i enerom, det viktigste er at personen som gir tilbakemeldingen har mottakerens beste i tankene. Når det gjelder ris, anbefales det overlevert uten andre til stede. Helst bør tilbakemeldinger formidles muntlig, men kan også gis skriftlig (Spurkeland, 2020, s. 100-101).

Ros anses til å være et av de viktigste verktøyene for motivasjon, og defineres til å være «ærlig og nøktern positiv beskrivelse av et annet menneskes kvaliteter i atferd, holdninger og personlighet». Og bidrar til bedre selvfølelse, trygghet i møte med arbeidsoppgaver, andre

mennesker og til psykisk styrke. Tilbakemeldingen tildeles personer fordi de har fortjente det, og ikke for å smiske (Spurkeland, 2018, s. 52- 54). Til tross for de kjente effektene av tilbakemeldinger er det fortsatt ifølge Spurkeland (2020, s. 97) slik at ikke alle organisasjoner har en kultur for tilbakemelding. Han viser til at det ofte handler om praksis og gjennomføringsevne, og oppgir selv å ha tro på avtalt trening i å gi tilbakemeldinger.

4.6 Oppsummering teori

Spurkeland (2020) hevder at menneskelig interesse er grunnleggende for relasjonskompetanse, og avgjørende for utviklingen av andre aspekter innen feltet. Han viser til at tillit er selve bærebjelken i enhver relasjon og at dialog er nøkkelen til å skape gode relasjoner. Videre oppgis viktigheten av tilbakemeldinger, og hvordan de bidrar til å motivere og støtte menneskers vekst i ulike roller. Avslutningsvis antydes det at relasjonsorienterte ledere bidrar til å skape resultater.

Spurkeland sin teori inne relasjonsledelse og relasjonskompetanse vil i oppgaven anvendes til å analysere informantenes tanker om de utvalgte dimensjonene i radarhjulet, og hvilken betydning de anses å ha for etablering og opprettholdelse av relasjoner.

5.0 Metode

I følgende kapittel vil jeg presentere metoden som er valgt for å besvare oppgavens problemstilling, samt hvilke vurderinger som er gjort. Videre vil jeg presentere hvilke avveininger som ble gjort ved utvelgelse av informanter og hvilke forberedelser som ble gjort i forbindelse med undersøkelsen. Avslutningsvis i kapittelet vil det følge en redegjørelse for studiens etiske problemstillinger, dens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

Grunnlaget og hensikten med forskning er å samle inn informasjon som er både relevant og pålitelig, og som formidler gyldig og anerkjent kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 13 og 15). Det er i denne sammenheng relevant å nevne to sentrale begreper, ontologi og epistemologi. Ontologi beskrives til å være «læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut», og betyr «slik ting faktisk er». Det viser til at det i flere århundrer er jobbet for å lande en enighet omkring tolkning av hvordan verden virkelig ser ut, uten å ha kommet til en endelig

konklusjon (Jacobsen, 2015, s. 22- 23). Epistemologi er «læren om kunnskap», og tar utgangspunkt i hvilken grad det er mulig å innhente kunnskap om denne verdenen. Her skiller man mellom virkeligheten som den faktisk er, og virkeligheten slik den fremstår og tolkes av undersøkeren (Jacobsen, 2015, s. 23).

For å fremskaffe kunnskap om virkeligheten benyttes ulike metoder og tilnærminger. En kan velge å ta utgangspunkt i en induktiv tilnærming eller en deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming tar man først utgangspunkt i empiri for så å se videre på teori. Mens ved en deduktiv tilnærming gjør en det motsatte, tar utgangspunkt i teori for så å gå til empiri. Ved valg av en deduktiv tilnærming vil valgte teori være styrende for søken etter empiri (Jacobsen, 2015, s. 23).

Når det derimot kommer til valg av metode for innhenting av kunnskap (empiri) skilles det på to ulike typer tilnærminger, den kvalitative og den kvantitative. Den kvalitative tilnærmingen tar enkelt forklart for seg innhenting av kunnskap ved bruk av ord, og viser til at virkeligheten er for kompleks til at den kan omgjøres til tall. Den kvantitative tilnærmingen derimot er i den tro at kunnskap kan innhentes ved hjelp av metoder som omformulerer informasjon til tall (Jacobsen, 2015, s. 24).

Hva som er den korrekte forståelsen av virkeligheten, og hva som er den mest egnede metoden for å tilegne seg kunnskap har det vært, og er fortsatt uenigheter om. Jacobsen (2015, s. 24) viser til at det hele kan oppsummeres ved å se på følgende tilnærminger, positivistisk og fortolkningsbasert. Positivistisk tilnærming har som formål å forske på fysiske ting og fenomener, og har en deduktiv tilnærming, hvor fokuset er på individet. Tilnærmingen er opptatt av at det er avstand mellom forsker og forskningsobjekt, dette for å hindre påvirkning av forskningsresultat. Innsamling av data gjøres i form av tall, som resulterer i at data kan studeres nøye, og med stor presisjon. Denne måten å samle inn kunnskap på åpner ikke for tolkning, men bidrar til å kunne håndtere store mengder data. Den fortolkningsbasert tilnærmingen har som mål å forske på samfunnskapte fenomener. Og kjennetegnes ved at den har en induktiv tilnærming, hvor fokuset er på mennesker og hvordan de oppfører seg i ulike og naturlige situasjoner. Til forskjell fra den positivistiske tilnærmingen er en opptatt av nærhet mellom forsker og forskningsobjekt. Det viser her til at nærhet bidrar til å gi forsker innblikk i andres livssituasjon. I den fortolkningsbasert tilnærmingen samles kunnskap inn via observasjon og ord (Jacobsen, 2015, s. 24- 30).

5.1 Bakgrunn for valg og presentasjon av metode

Oppgavens formål var å undersøke leders tanker om de utvalgte dimensjonene, og hvilken betydning de anså utvalgte dimensjoner å ha for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte. For å tilegne meg kunnskap valgte jeg på å benytte kvalitativ metode, ved å jobbe både deduktivt og induktivt. Nærmer bestemt ved å veksle mellom empiri/ teori og teori/empiri og ved å ta utgangspunkt i Jan Spurkelands teori på relasjonsledelse og relasjonskompetanse, interne dokumenter fra Nav som omhandler oppgavens tema, og tilegnet kunnskap fra ledere i Nav.

Kvalitativ metode åpner for innsamling av data på flere ulike måter. Hvilken metode som benyttes, vil ha påvirkning på dataens validitet, med bakgrunn i hvordan dataen er samlet inn. Det påvirker også metodens pålitelighet, siden innhenting av informasjon er selektiv, og fordi metoden kan påvirke resultatene på en bestemt måte (Jacobsen, 2015, s. 145). For å innhente kunnskap omkring oppgavens tema valgt jeg å benytte dokumentundersøkelse og kvalitative intervjuer. Dokumentundersøkelser kan være undersøkelser av blant annet offentlige dokumenter eller rapporter, men også slik jeg tolker det interne dokumenter (Jacobsen, 2015, s. 170). I oppgaven valgt jeg å undersøke følgende interne dokumenter; lederplattformen, lederprinsippene, strategien Nav 2030 og styringsprinsippene for Arbeids- og velferdsetaten, dette for å skaffe et bilde av hvordan relasjonsledelse- og kompetanse ble presentert innad i organisasjonen. Det på pekes at en ved bruk av dokumenter skal være sikker på deres ekthet, representativitet, troverdighet og betydning (Bryman, 2008, s. 534).

Kvalitative intervju egner seg godt når få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Metoden bidrar til forskjell fra kvantitativ metode også til en åpen tilnærming, gir muligheter for å skape teorier fra innsamlet data, er fleksibel, gir muligheter for innhenting av dybde kunnskap, og ikke minst er den virkelighetsnær (Jacobsen, 2015, s. 129- 130). Formålet med oppgaven var å få kjennskap til ledernes tanker, jeg bestemte meg derfor for å intervju få enheter. Kvalitative intervjuer ble vurdert som den best egnede metoden, da den tar utgangspunkt i kommunikasjon mellom undersøger og informant. Og bidrar til å skape tillit, åpenhet og flyt i en samtale. Metoden gir også forsker mulighet for å inneha kontroll og observere den enkelte

situasjon (Jacobsen, 2015, s. 145 og 148). Samtidig som den gir undersøker tilgang til leders meninger, og ikke minst innblikk i deres arbeidshverdag.

5.2 Utvelgelse av personer til intervju

Til forskjell fra informanter som ikke selv representerer gruppen jeg ønsker å undersøke, representerer respondenter de som har direkte kjennskap og kunnskap om temaet (Jacobsen, 2015, s. 178). Begrepet nøkkelinformanter benyttes også, når en snakker om «personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst» (Andersen, 2006, s. 279). Nøkkelinformantene anses til også å være ressurssterke, og til å ha informasjon om situasjoner og relasjoner, som kan medvirke til «samlende beskrivelser og tolkninger» (Andersen, 2006, s. 281). Kvale og Brinkmann (2015, s. 20) beskriver intervjupersonene som subjekter. De forklarer det med at personene gjennom intervjuene er med å «skape mening og forståelse om et bestemt tema». Slik jeg tolket det snakket både Jacobsen (2015), Andersen (2006) og Kvale og Brinkmann (2015) i utgangspunktet om den samme gruppen. I oppgaven valgt jeg å definere lederne som nøkkelinformanter, som satt på en særlig oversikt og innsyn i de spørsmålene jeg ønsket svar på. Nøkkelinformantene vil i det videre bli omtalt som informanter.

For å avgrense antall informanter, bestemte jeg meg for å prøve å velge ut ledere som i dag var ledere ved lokalt Nav kontor, og som hadde minimum to års ledererfaring. Tanken var at de måtte ha hatt tid til å opparbeide seg tanker om de utvalgte dimensjonene, og hvilken betydning de anså de utvalgte å ha for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte. Det var også ved utvelgelse sentralt at lederne hadde personalansvar, ulik størrelse på ansattgruppen, og en variasjon i forhold til om de hadde ansatte samlet på samme lokasjon eller spredt på ulike lokasjoner. Da dette kunne ha innvirkning på leders tanker omkring de utvalgte dimensjonene.

Prosessen med å innhente informanter startet med at jeg først tok kontakt med enhetsleder ved et Nav kontor i Agder. Enhetsleder sendte så ut en e-post til sine avdelingsledere med informasjon om undersøkelsen og spørsmål om de ønsket å delta. Etter invitasjonen meldte det seg tre interessenter, som takket ja til å delta. Senere tok jeg kontakt med tre ledere som jeg hadde noe kjennskap til, som også takket ja. Dermed endte jeg opp med til sammen seks.

Fordelt på kjønn ble det tre damer og tre menn. To ledere hadde ansatte sittende i samme lokale som dem selv, de fire andre hadde ansatte spredt på ulike lokasjoner. Alle lederne bortsett fra en var avdelingsledere, hvor den siste var enhetsleder. Lederne hadde alle ulike bakgrunn og utdanning, noen innenfor økonomi, andre arbeids- og organisasjonspsykologi, og noen erfaring fra offentlig forvaltning. Det understrekes av Jacobsen (2015, s. 177) at valget av personer vil være avgjørende for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet.

Ved endelig valg av antall personer som skulle intervjues, hadde jeg i bakhodet Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) sitt spørsmål: «Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite». Etter å ha fullført intervjuene landet jeg på at det holdt med seks personer. Begrunnelsen for dette lå i at personene på bakgrunn av deres kunnskap ble ansett å være representative for gruppen ledere i Nav Agder.

5.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Kvalitative intervjuer kan være både strukturerte, delvis strukturerte og helt ustrukturerte, og ha ulike grad av åpenhet. Noen intervjuer kan oppfattes som helt vanlige samtaler, hvor det er lite eller ingen begrensninger eller styring fra intervjuers side. Men hvor intervjuer har en liste over temaer en ønsker å snakke om (Jacobsen, 2015, s. 149). Det er ved planlegging av intervjuer viktig at en har bestemt seg for innholdet og målet med undersøkelsen, da det gjennom intervjuer kan søkes kunnskap om forskjellige temaer. Det er derfor viktig å tydeliggjøre undersøkelsens «hvorfor», hvorfor skal kunnskap innhentes (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140). I denne forbindelse vises det til at en strukturering er å anbefale, dette for å bidra til at innsamlet data ikke blir for kompleks, og at det blir for ressurskrevende når det videre skal analyseres. Men også til at utvalgte temaer får fokus i intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 149).

Ved utarbeidelse av intervjuguide bestemte jeg meg for å ha en middels til sterk strukturering, hvor intervju spørsmålene var fullstendig formulert og satt opp i en bestemt rekkefølge. Men samtidig bar preg av å være åpne. Bakgrunnen for struktureringen og utarbeidelse av spørsmålene var et ønske om å få stilt relevante spørsmål for å kunne svare ut problemstillingen. Selv om valget falt på en strukturert intervjuguide var det lagt opp til eventuelle oppfølgingsspørsmål, og leders generelle refleksjon omkring teamet. Jeg så i

ettertid at det var en fordel ved utformingen av spørsmålene at jeg selv var ansatt i Nav, da det bidro til å holde det innfor konteksten.

5.4 Gjennomføring av intervjuer

Før intervjuene ble gjennomført sendte jeg sammen med meldeskjema til SIKT, oppgavens problemstilling, intervjuguide og informasjonsskriv. Etter godkjenning fra SIKT startet jeg å intervjuer. Grunnet noen utfordringer ble fem intervjuer gjennomført fysisk ansikt til ansikt på deres arbeidssted, hvor et ble gjennomført via teams. For å dokumentere det som ble kommunisert i intervjuene valgt jeg å ta notater, benytte meg av diktafon og mobilappen Nettskjema-diktafon.

Intervjuene ble etter anbefaling satt til å ha en varighet på ca. en time, til en og en halv time. Intervjuer som har en varighet på mer enn en og en halv til to timer kan bidra til at både intervjuer og informant blir utslitt og mister konsentrasjonen. Det understrekkes at det avhenger av hvem som intervjues (Jacobsen, 2015, s. 154). Flertallet av intervjuene ble gjennomført på rundt en time, mens enkelt ble gjennomført på nærmere en og en halv time.

Jeg hadde som utgangspunkt å benytte samme intervjuguide i alle intervjuene, men endte opp med å gjøre noen små justeringer på enkelte spørsmål etter de to første intervjuene. Bakgrunnen for dette var at jeg erfarte at enkelte spørsmål hadde en noe uheldig formulering, og ikke bidro til å få de ønskede refleksjonene. Jeg var klar over at justeringene vil kunne føre til at informantene svarte ulikt og hadde ulikt vektning på svarene sine. Det ble i etterkant av intervjuene besluttet at enkelte spørsmål og svar i intervjuguiden ikke var av relevans for problemstillingen, dataene ble derfor ikke benyttet i videre analyse.

5.5 Bearbeidelse av innhentet materiale

I kvalitativ analyse kan en ved å sammenstille intervjuene og dataene bidra til å redusere rådata, og på samme tid oppleve at det danner seg et mønster som kan gi informasjon og innblikk i situasjoner og fenomener (Jacobsen, 2015, s. 197). For å analysere dataene valgte jeg å benytte Constant comparativ method. Constant comparativ method deler analysen inn i tre

trinn koding, tematisering og oppsummering. Oppsummeringen er nevnt å skal tjene som grunnlag for analyse og fremtidig konklusjon (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 88- 89). Før jeg startet å analysere, renskrev jeg intervjuene. Her hadde jeg nytte av Nettskjema sin tjeneste, som bidro til at hvert intervju ble transkribert og sendt til en egen mappe på nettsiden etter gjennomføring. Hvert intervju ble så renskrevet, hvor egne nedtegnede notater ble innarbeidet, før intervjuene så ble korrekturlest. Intervjuene ble deretter skrevet ut, gjennomgått og kodet manuelt, ved i første omgang bruk av markeringstusjer i ulike farger. Intervjuguiden bidro også til å danne noe av grunnlaget for tematiseringen. Prosessen ble så gjentatt flere ganger, for ikke å gå glipp av nyttig data, og sørge for at dataene var godt understøtt. I teorien blir en slik analyse kalt iterativ (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 89). Etter hvert opplevde jeg at det dannet seg et mønster som hjalp til å tematisere dataene. Jeg endte opp med å gi hvert tema en egen farge, dette for å enklere skille dem fra hverandre.

Ettersom jeg kom videre i analysen formet det seg nye mønstre, som bidro til flere undertemaer. Ikke alle undertemaene ble nevnt i hvert enkelt intervju, men fremkom i flertallet av intervjuene. Før presentasjon av funnene ble dataene satt i sammenheng med tidligere relevant forskning og relevant teori. Dette speiler seg i noe av grunntanken til Constant comparativ method, hvor det pekes på at undersøkeren kontinuerlig sammenligner data med tidligere forskning og teori (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 89).

5.6 Kvalitet av forskning og overførbarhet

Jeg vil videre i kapittelet redegjøre for undersøkelsens reliabilitet og validitet og avslutte med å vise til oppgavens overførbarhet og hvilke etiske hensyn som er tatt.

5.6.1 Validitet

Validitet handler om dataen vi har samlet inn er gyldig og gir svar på de spørsmålene en har stilt i undersøkelsen. Og om metoden som er valgt er den riktige. Det opereres med to former for validitet, intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om en har grunnlag i dataene for å trekke de konklusjonene en tar, og om funnen kan tolkes korrekt. Ekstern validitet handler om funnene er overførbare til andre organisasjoner. Utgangspunktet er å se om det er «samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten» (Jacobsen 2015, s. 17 og 228).

Prosessen som sørger for å gyldighet, er pågående gjennom hele undersøkelsen, og starter ved utarbeidelse av skisse, for deretter å se videre på gjennomføring av selve undersøkelsen, behandling av data og analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 277-278).

For å svare ut problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i relevant teori på relasjonsledelse- og kompetanse, samt relevant forskning. Jeg har forsøkt å finne teori og forskning som bidrar til å forsterke oppgavens validitet. I samhandling med informantene har jeg vært opptatt av å presisere deres anonymitet, i håp om at de ved spørsmålsstilling opplevde at de kunne være åpne, ærlige og tydelige uten å risikere at svarene kunne spores tilbake til dem. Jeg har vært bevisst på at som ansatt i Nav og med kjennskap til organisasjonen, samt kjennskap til enkelte av informantene kan ha bidratt til å påvirke svarene både i positiv og negativ forstand. Det at enkelte ledere også viste seg å ha kjennskap til teorien, kan ha hatt bidratt til å påvirke deres svar. Sett bort fra dette peker teorien på at uttalelsene som kommer uoppfordret fra en informant ofte vil bidra til ytterligere gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 233). Både kjennskap til informantene og enkeltes kjennskap til teorien kan være en fordel eller ulempe. I denne undersøkelsen opplevde jeg ikke at hverken det ene eller det andre hadde innvirkning på funnene og dens validitet.

5.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å sikre at forskningen er troverdig, og at funnene er pålitelige og til å stole på. Det innebærer også en vurdering av påliteligheten til de ulike kildene som er benyttet og deres troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 16-17).

Flere faktorer kan ha påvirket undersøkelsens reliabilitet og funn, som valg av metode, måten data ble samlet inn på, hvilken forskning og teori som ble brukt, og hvordan dataene ble analysert. Det kan også ha spilt en rolle at jeg jobber i samme organisasjon som lederne jeg intervjuet, siden min kjennskap til organisasjonen kan ha påvirket både utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene.

I vurdering av undersøkelsens reliabilitet vises det til undersøkereffekt og konteksteffekt (Jacobsen, 2015, s. 242- 243). Undersøkereffekten peker på at måten undersøker oppfører seg på, hvordan vedkommende kler seg og snakker kan ha påvirkning på informantens respons i

intervjusituasjonen. Konteksten undersøkelsen fant sted i, kan også ha hatt betydning. Alle intervjuene, bortsett fra det som ble gjennomført på Teams, ble gjort i kjente omgivelser for informantene. Dette kan ha bidratt til å skape en trygg og avslappende atmosfære, som igjen kan ha styrket troverdigheten til de innsamlede dataene. Videre kan min personlige interesse for undersøkelsens tema ha påvirket type informasjon jeg ønsket å få fra informantene, og dermed bidratt til å svekke troverdigheten noe. Hvordan jeg har foretatt bearbeidelse av datamaterialet kan også ha påvirket reliabiliteten.

I jakten på relevant forskning og teori har jeg i studien i tillegg til utgitt litteratur, og interne dokumenter fra Nav, anvendt internett som kilde. Jeg har ved vurdering av påliteligheten til nevnte kilder hatt fokus på deres opphav, og vært skeptisk til litteratur som ikke stammer fra anerkjente forlag, organisasjoner eller vært gjennom sensuren hos anerkjente institusjoner eksempelvis, universiteter. Vurdering av kilders pålitelighet gjelder vel så mye offentlig og private kilder, som kilder på internett (Jacobsen, 2015, s. 189- 190).

5.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om å vurdere om funnene kan overføres fra en kontekst til en annen og om de er relevante for lignende grupper, for eksempel innen samme organisasjon. Det handler om å vurdere funnenes eksterne gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 17). Det er vist til at bruk av kvalitativ metode kan gjør det utfordrende å overføre funn, siden undersøkelser ofte baserer seg på et begrenset antall informanter og spesifikke utvalgsriterier (Jacobsen, 2015, s. 237). Jeg har allikevel i undersøkelsen vurdert muligheten for at funnene kan være gjeldende for andre ledere i Nav. Og kommet frem til at funnene kanskje kan overføres til andre lignende grupper i organisasjonen hvis en tar følgende med i vurderingen, utvalget er representert med informanter fra flere Nav kontor i fylket, begge kjønn er representert, de har alle unntatt en samme stilling i organisasjonen og de har personalansvar for tilnærmet like mange ansatte. Det som taler imot er ledernes ulike bakgrunn, både den uformelle og formelle, antall års ledererfaring, og at de har, har ikke ansatte spredt på ulike lokasjoner. Samtidig viser det seg at flere av undersøkelsens funn samsvar med tidligere forskning og undersøkelser på området.

5.7 Ethiske hensyn

I forskning pekes det på at undersøker har plikt til å vurdere hvorvidt undersøkelsen påvirker de utvalgte informantene, hvordan den vil oppfattes og hvordan den eventuelt vil bli benyttet (Jacobsen, 2015, s. 45). Jacobsen (2015, s. 47) viser til tre følgende krav som grunnleggende for relasjonen mellom undersøker og de som undersøkes, informert samtykke, krav til privatliv og krav om å bli gjengitt korrekt.

Informert samtykke innebærer at informantene skal være informert om at deltakelse er frivillig, og at de ikke skal føle seg presset til å delta av den som gjennomfører undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 47). I arbeidet med å skaffe informanter fikk alle aktuelle en e-post med informasjon om undersøkelsen, med henvisning til at det var frivillig å delta, at de når som helst kunne trekke samtykket, og at det ikke innebar noen negative konsekvenser for dem hvis de ikke ønsket å delta eller senere valgte å trekke seg fra undersøkelsen. Informantene fikk også beskjed om at eventuelle personlige opplysninger ville bli slettet dersom de valgte å trekke seg fra undersøkelsen. Følgende informasjon ble gjentatt i forkant av intervjuene.

På linje med frivillighet er informantenes krav til privatliv viktig (Jacobsen, 2015, s. 48). Studien er meldt inn til SIKT, der av følges retningslinjer for behandling av personopplysninger. Informantene er informert om at det ikke skal være mulig å gjenkjenne dem i undersøkelsen, og at de vil bli anonymisert. Da utvalget er ansatte på lokale Nav kontor har jeg i oppgaven valgt å ikke oppgi navn på de enkelte kontorene de hører til, men heller vise til at de jobber ved et Nav kontor i Agder. Bakgrunnen for dette er ytterlige ønske om å bevare deres anonymitet.

Krav om å bli gjengitt korrekt innebærer at undersøker så godt som det er mulig skal prøve å formidlere det informantene forteller, ved å presentere funnene på best tenkelig måte (Jacobsen, 2015, s. 51). I oppgaven har jeg både ved analyse og presentasjon av funn hatt dette i tankene.

6.0 Presentasjon av funn og drøfting

Utgangspunktet for min undersøkelse er at Nav i 2023 satte relasjonsledelse på dagsorden. Temaet er også et satsningsområde frem mot 2030. I dette kapitlet vil jeg presentere analysens funn og drøfte dem i lys av relevant forskning og Spurkelands teorier på relasjonsledelse, relasjonskompetanse og utvalgte dimensjoner. For å svare ut problemstillingen er oppgaven organisert etter de fire utvalgte dimensjonene, med dertil egne utarbeidede underproblemstillinger.

Første dimensjon handler om *menneskeinteresse*. Dimensjonens underproblemstilling er som følger: Hvordan forteller lederne i Nav at de blir kjent med den enkelte ansatte? Her vil Spurkelands teori, samt relevant forskning fra Det Danske Væksthuset (2007) og Charol Shakeshaft (Møller 2009) danne grunnlag for drøfting.

Andre dimensjonen handler om tillit. Underproblemstillingen her er som følger: Hva mener lederne med tillit og hvordan etablerer de tillitt med sine ansatte? Grunnlag for drøfting vil her som tidligere være Spurkelands teori. Relevant forskning er Eliassen og Jacobsens (2023) undersøkelse blant ansatte og ledere i barnehager, og Scandura og Pellegrini (2008) forskning blant 228 fulltids ansatte.

Tredje dimensjon handler om *dialogferdigheter individ*. Underproblemstilling: Hva vektlegger lederne ved utøvelse av dialog, og hvordan opplever lederne at samhandlingen gjennom dialog skjer i praksis. I tillegg til Spurkelands teori, vil igjen Eliassen og Jacobsens (2023) forskning være av relevans for drøfting.

Fjerde dimensjon handler om tilbakemeldinger. Underproblemstilling: Hvordan opplever ledere å gi tilbakemeldinger, og hva anser de som viktig å ha fokus på i denne sammenheng. Her vil både Spurkelands teori, Urkes (2023) undersøkelse blant styrere i barnehager, og Alo og Arslan (2022) sin forskning blant butikksjefer i Nigeria, Sør- Afrika og Storbritannia danne grunnlag for drøfting.

Med dette som grunnlag vil jeg starte med å presentere funnene knyttet til problemstillingen.

6.1 Menneskeinteresse

Spurkeland (2009, s. 39) viser til at det uten kjennskap til menneskets interesser vil være utfordrende å utgjør en forskjell, men også å utøve relasjonsledelse. Han anser derfor *menneskeinteresse* til å være selve fundamentet innenfor relasjonskompetanse, og inngangsporten til relasjonsbygging (Spurkeland, 2018, s. 157; Spurkeland, 2020, s. 25). Viktigheten av menneske innsikt trekkes også frem av ledere i Nav, og samsvarer slik med hvordan ledelse defineres i Navs interne styringsprinsipper (Regjeringen, u.å.). Funn fra intervjuene viser at lederne responderer ulikt når de blir spurt om å komme med tanker omkring dimensjon *menneskeinteresse*. Noen ledere understreker betydningen av å være opptatt av mennesker, andre fremhever viktigheten av å forstå dem, mens andre igjen ser tilstedeværelse som avgjørende for å bli kjent med hver enkelt ansatt og skape gode relasjoner.

6.1.1 Opptatt av mennesker

Flertallet av lederne gir uttrykker for at engasjement, interesse og genuin nysgjerrighet for menneskene rundt seg er avgjørende for å forstå den ansatte og dens atferdsmønster. Og er et viktig bidra på veien mot å bygge gode relasjoner, og opprettholde dem. Og henviser herunder til at en i yrker som innebærer arbeid med mennesker, anser dette som et grunnleggende fundament. Som en av lederne uttrykker det:

«Jeg tenker det litt sånn at det er prioritet nr. 1, du må være opptatt av folk skal du lede gjennom dem. Du kan ikke bygge relasjoner hvis du ikke er engasjert, opptatt og nysgjerrig på de menneskene du omgås med» (Informant 3)

Lederen viser videre til det kjente sitatet fra Mor Teresa: «Do you know your people? Do you love them?». Vedkommende viser til at hun som leder ikke må elske de ansatte, men at hun må være opptatt av dem. Sitatet av Mor Teresa blir av Spurkeland (2005, s. 13) benyttet til å synliggjøre en leders behov for å kjenne menneskene en skal lede. Informant 3 peker videre på at kjenner du folk, får du historien. Og viser til at det ikke bare handler om jobben, men om å være oppriktig interessert noe flere av lederne, i sammenheng med det å investere tid,

oppgir som viktig for å bidra til gode relasjoner, og helt essensielt for i det hele tatt å kunne være utholdende i relasjoner. Slik beskriver det informant 5 det:

«Jeg investerer mye tid i begynnelsen. Jeg har en genuin interesse av å bli kjent med folk. Jeg har jo en genuin interesse av hvem de er, hva de trenger (...).

Lai (2022) hevder at kjennskap til den enkelte og den egenskaper, men også kjennskap til dens behov kan bidra til gode relasjoner. Spurkelands teori samsvarer med Lai (2020, s. 25) og viser til at en generell positiv nysgjerrighet på mennesker innebærer at en må bruke sin nysgjerrighet til å søke kontakt med andre mennesker. Han fremhever at «ingen er bare det du ser» (Spurkeland, 2020, s. 26; Spurkeland, 2009, s. 103). Spurkelands utsagn samsvarer godt med det informant 3 tidligere refererte til at kjenner du folk, får du historien. Jeg tolker det slik at informanten med dette utsagnet viser til at ved å være genuint opptatt og interessert i mennesker kommer du nærmere innpå, og får innblikk i hvem den ansatte egentlig er. Og vil med dette oppdage det Spurkeland er inne på at «ingen er bare det du ser». I Navs verdier fremkommer det at ledere skal være nysgjerrige. Det er flere måter å tolke ordet på, men med utgangspunkt i ledernes respons i denne sammenheng anser de det som viktig å være nysgjerrige på menneskene rundt seg, i den forstand at halvparten av lederne trekker frem nødvendigheten av å være interessert i dem man leder. Et flertall av lederne peker på at det å være opptatt og interessert i menneskene man skal lede er viktig på veien mot å bygge gode relasjoner, og opprettholde dem. Som en av lederne viser til:

«Ja, du må ha interesse for menneske, for å kunne være utholdende i relasjonen. Man må snakke jevnlig sammen, man må vite hvor man har hverandre. Det skal også være kort vei hvis det er noe» (Informant 5)

Leder viser ved jevnlig kontakt gjennom dialog med ansatte at hun sørger for å opprettholde interessen for mennesket. Hun forteller at det er viktig for å kunne være utholdende i en relasjon. Mindre dialog og interesse for mennesket vil slik jeg tolker denne lederen kunne bidra til en svekket relasjon mellom partene. Det er derfor som flere ledere påpeker viktig å bevare den menneskelige interessen for å opprettholde gode relasjoner.

6.1.2 Forstår mennesker

Spurkeland (2009, s. 112) viser til at ledere aktivt må vise engasjement i andre mennesker, og har tidligere vært inne på at mennesker er mer enn det leder observerer på jobb, og henviser til at ansatte er 24- timers mennesker. Et par av lederne oppgir også 24- timers menneske når de reflektere rundt det å forstå egne ansatte, og viser til at det handler om å forstå hele menneske. De trekker frem at det for dem er naturlig og også kjenne til den ansattes fritidsinteresser, familie med mer. Andre ledere derimot oppgir å være noe mer tilbakeholdne i hvordan de engasjerer seg for å forstå ansatte. To ledere beskriver det som følgende:

«(...) jeg vet hva mannen eller kona heter, og hvor mange barn de har, og hva barnene gjør, og hvor de går på skole, og hva de gjør på fritiden (...), og hva de skal i ferien»
(Informant 5)

«Jeg vet hvor de bor. Jeg vet om de er gift, om de er ugift. Jeg vet som regel om de har barn, om de har hund, og hva de interesserer seg for. Vet også om de skal ut og reise»
(Informant 3)

Lederne her formidler at de oppriktig er interessert i hvem den ansatte er på fritiden. Og anses til å være reelt engasjert i å forstå hvem den ansatte er gjennom å ha kjennskap til de nevnte opplysningene ovenfor. En annen leder viser til at hun ofte tar en ekstra telefon eller bruker litt ekstra tid og spør om barn, mannen eller det som opptar den ansatte der og da. De tre omtalte lederne er alle kvinner, det kan tenkes at kvinnelige ledere til forskjell fra menn er mer opptatt av hele mennesket til forskjell fra sine mannlige kollegaer. En av de mannlige lederne uttalte følgende:

«(...) en må kjenne og forstå de. Men jeg syntes ikke det blir riktig at jeg driver og spør folk ut om privatlivet sitt. Samtidig vet jeg (...) også veldig godt at det, er det utenom jobb som i perioder for noen kan påvirke jobben» (Informant 6)

Samtidig oppgir samme leder at en egentlig, på en måte, må være glad i sine ansatte, være oppriktig interessert i den en skal lede. En annen av de mannlige lederne viser til viktigheten av å bry seg, og oppgir at det er ulikt hvilket behov den enkelte ansatte har når det kommer til

omsorg og forståelse fra sin leder. Enkelte ledere referer til at utvalgte ansatte i stor grad har behov for at leder forstår dem, mens det for andre ansatte anses som et mindre behov. For flertallet handler det oppsummert om å investere tid, lytte, og være raus. Og samtidig legge merke til endringer, og behov for eventuelle tilrettelegginger.

Spurkeland (2009, s. 104- 105) oppgir medarbeidersamtalen som en anledning til å skaffe seg kunnskap som bedre bidrar til å forstå mennesker, og som tilrettelegger for muligheten til å få innblikk i et menneskes totalsituasjon. Han viser til at interessen ikke må anses som utspørring om ansattes privatliv, men derimot interesse for ansattes trivsel og velvære. Og det er vel her at informant 6 i utgangspunktet ikke helt er enig med seg selv, da han oppgir å ikke ønske å spørre ut om privatlivet, men samtidig viser til at en må kjenne og forstå sine ansatte. Å forstå sine ansatte handler også ifølge Spurkeland (2009, s. 48) om å ha interesse for ansattes følelser og tanker, og anses til å være en evne lederne må inneha, og som henger tett sammen med å forstå en person. Funn viser at lederne i Nav totalt sett er interessert i å forstå sine ansatte, men at de har ulike metoder for å oppnå nettopp det.

6.1.3 Tilstedeværelse og tilgjengelighet

Å forstå ansatte og være opptatt av dem handler for flere av lederne om å være tilgjengelig, og være til stede. Lederne tanker samsvarer godt med Navs assosiasjoner til menneske innsikt, og Det danske Væksthusets forskning (2007) på et utvalg av ledere i danske barnehager, skole, omsorg og administrasjon. En leder uttrykte det slik:

«Jeg tenker det å være tilgjengelig for de ansatte på et eller annet vis, det er viktig. Du skulle kanskje tro at det var ganske utfordrende, når jeg har ansatte fordelt på flere kommuner og kontor. Men jeg syntes vi har fått det til ved bruk av teams og at jeg har en dag i uken på hver lokasjon» (Informant 1)

En annen fortalte følgende:

«Det har jeg lært, at som leder kan jeg ikke ha noe særlig hjemmekontor. For jeg må være her. Det er vel der jeg har filosofien min, at jeg er rimelig mye tilgjengelig (...)» (Informant 6)

Funn viser at lederne har ulike forståelser av tilstedeværelse og tilgjengelighet. Når det gjelder de lederne som sitter samlokalisert med sine ansatte, assosieres tilgjengelighet med at vedkommende har en åpen dør og at ansatte vet hvor de finner vedkommende. De begge anser også uformelle samtaler, pauser som egnede muligheter for å bli kjent, fange opp behov og uregelmessigheter. Men for flertallet av lederne som har ansatte spredt på ulike lokasjoner, er deres tolkning av tilgjengelighet ofte ikke forbundet med fysisk tilstedeværelse, men heller at de er tilgjengelige både på e-post, SMS og telefon. En kvinnelig leder uttalte det slik:

«Jeg er alltid tilgjengelig. Hvis de sender en melding, så svarer jeg. Hvis de trenger meg, så kommer jeg. Jeg er tilgjengelig, så jeg tenker at til stede når de trenger meg, men ikke fysisk på plassen» (Informant 5)

I Nav (Nav, 2023a) er det gjennom både lederplattformen og verdiene kommunisert at leder skal være til stede. Funnene viser at alle ledere vektlegger tilstedeværelse og tilgjengelighet for både å opprettholde interessen og kjennskap til den ansatte, men at det å ha ansatte fordelt på ulike lokasjoner påvirker hvordan de praktiserer dette i hverdagen. Forskningen fra Danmark (Væksthus for ledelse, 2007) viste at ledere som var til stede og oppmerksomme uten å være påtrengende, i større grad kunne forstå hver enkelt ansatt sine følelser og behov, selv uten at de nødvendigvis uttrykte dem. Studien gir imidlertid ingen informasjon om lederne hadde ansatte på ulike lokasjoner eller hvordan *til stede* ble definert. Man kan derfor ikke utelukke at de danske funnene er i samsvar med resultatene fra intervjuene med lederne i Nav.

6.1.4 Kjønnsperspektiv

Carol Shakeshaft (Møller, 2009, s. 54 og 128) fastslo i sin forskning at kvinner til forskjell fra menn var mer opptatt av det mellommenneskelig, og at de i større grad vektla det mellommenneskelige ved etablering av relasjoner. Funn blant lederne i min undersøkelse viser at flertallet av de kvinnelige respondentene oppgir at de i stor grad har kjennskap til den ansattes privatliv. Flere av dem vektlegger 24-timers mennesket, og viktigheten av å ha kjennskap til det som skjer utenfor jobb for å kunne inneha en god relasjon med ansatte. Oppsummert viser funnene at mannlige ledere på lik linje med de kvinnelige også er opptatt av å vise interesse for den enkelte ansatte, ved å være til stede, tilgjengelig og raus. Funn fra

oppgavens undersøkelse viser seg å delvis samsvare med Shakeshaft forskning, ettersom lederne i Nav gir uttrykk for at menneskelig innsikt absolutt er viktig når relasjoner skal etableres.

6.1.5 Avsluttende bemerkninger – menneske interesse

Funnene viser at ledere gjennom generelt å være opptatt av mennesker, forstå mennesker, være til stede og tilgjengelig sikrer at de blir kjent med den enkelte ansatte. Noen ledere oppgir å kjenne sine ansatte som viktig når en jobber med komplekse problemstillinger, men også viktig for å opprettholde interessen for relasjonen.

6.2 Tillit

Tillit anses som grunnlaget i enhver relasjon og regnes som en av de mest krevende, men også viktigste dimensjonene innen relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020, s. 37–38; Spurkeland, 2009, s. 212). I strategien Nav 2030 viser dimensjonen å ha betydning for blant annet etablering av relasjoner mellom leder og ansatt (Nav, 2024a; Nav, 2023b). Resultater fra min undersøkelse viser at lederne trekker frem trygghet, gjensidighet og konsistens når de blir bedt om å dele sin tanker knyttet til dimensjonen *tillit*.

Tillit er ikke noe som oppstår uten videre. Slik beskriver informant 3 hva som må til før en kan snakke om tillit:

«Folk må vite hva de skal gjøre. Folk må vite hvilken oppgave de skal gjøre. Folk må vite hvilken tid de skal gjøre det. Og folk må vite sitt handlingsrom. Og når alt det er på plass, da tenker jeg vi kan snakke om å få og gi tillit»

I følge Spurkeland (2020, s. 39) er det ønsketenkning å tro at en kan «oppnå full og gjensidig tillit i en og samme relasjon i alle livets mellommenneskelige forhold». Han begrunner det med at mennesker kan oppleve å ha høy grad av faglig tillit til enkelte personer, samtidig som den andre siden av tilliten kan oppleves som sviktende. En leder hadde følgende refleksjoner rundt nettopp det, og viste til at det er en selvfølgelighet at en ikke kan ha tillit til alle mennesker. Men at en allikevel må ha tro på at det bor noe godt i de aller fleste. Spurkeland

(2020, s. 47) påpeker at det er summen av tillit som er avgjørende, og som bidrar til at tillit er bærebjelken i enhver relasjon. Derfor er det viktig å akseptere at styrken av tillit vil kunne variere over tid.

6.2.1 Trygghet

Trygghet blir av flere ledere oppgitt som essensielt i hverdagen, ikke bare for å skape gode relasjoner, men også som grunnlag for tillit. En leder uttalte følgende:

«En god relasjon, det handler om trygghet i hvert fall. Også i hvert fall sett fra et lederperspektiv (...), det holder på en måte ikke bare at det er trygghet begge veier, men en må egentlig først skape trygghet for at folk skal kunne gjør en god jobb og skape som nødvendig» (Informant 6)

Lederen har et tydelig fokus på trygghet og understreker at dette er avgjørende for at folk skal kunne utføre arbeidsoppgavene sine, samt for å kunne bygge tillit videre. Andre ledere er tydeligere i sitt budskap og viser til at trygghet er grunnlaget for å bygge tillit. Generelt bygger lederne det på at de ønsker de ansatte vel, og at begge parter vet hvor de har hverandre. Spurkeland (2020, s. 37) viser til at følelsen av tillit bygger på gjentakende tillitsvekkende handlinger. Å vise at en som leder ønsker de ansatte vel, kan oppfattes som en tillitsvekkende handling, og bidra til å skape tillit. Lederne uttrykker også at det skal være trygt å innrømme feil, samtidig som en skal føle seg trygg på å ha tillit. Slik beskriver en leder det:

«(...) at en kan innrømme feil. Jeg kan være den første til å innrømme og trenger slettes ikke å eie noe hvis jeg har gjort feil. Det er ikke det at en skal være feilfri, men det å kunne innrømme det, og eie det og vise at det er greit. Det tenker jeg er ok» (Informant 5)

Ved å lede på denne måten bidrar hun til å ufarliggjøre det å gjøre feil, samtidig som hun viser til at det er helt menneskelig å feile iblant. Hennes utsagn får støtte fra to ledere som gir uttrykk for at det er viktig å tillate feil, samtidig som ansatte skal oppleve det som trygt å gjøre feil. Ledernes refleksjoner gir innsikt i deres holdninger til det å gjøre feil, og er et

uttrykk for deres lederatferd. Å ha kjennskap til leders atferd bidrar ifølge teorien til at ansatte føler seg trygge (Spurkeland, 2020, s. 38). Samtidig er det uttrykt at trygghet påvirker jobben ansatte utfører. En leder uttrykte det som følger:

«Jeg tror det påvirker alt fra det faglige til hele jobben vi gjør. Har vi en god relasjon og opplever trygghet, tror jeg folk opplever trygghet i jobben, og det de skal gjøre i andre sammenhenger også» (Informant 6).

Trygghet blir av leder assosiert med tillit og gode relasjoner. Undersøkelsen viser at ledere grunnleggende er opptatt av å skape trygghet både i form av generell trygghet, men også ved å ha fokus på å tillate feil, samtidig som de trekker frem det å stole på hverandre. Resultatene samsvarer med Eliassen og Jacobsens (2023, s. 43) forskning blant ansatte og ledere i oppvekst- og omsorgssektoren i en ikke navngitt kommune i Norge. Deres funn viste at ledere så tillit og trygghet i sammenheng med relasjonskompetanse. Og viste til at ansatte som oppgav å ha en god relasjon med leder, også gav uttrykk for at de følte seg trygge (Eliassen og Jacobsen, 2023, s. 33).

6.2.2 Gjensidighet

Funn fra undersøkelsen min viser at flere ledere vektlegger gjensidighet når de i intervjuene beskriver hva tillit betyr for dem. Og oppgir å ha fokus på at tilliten må gå begge veier, noe som også nevnes i interne Nav dokumenter når det redegjøres for hvordan bygge gode relasjoner (Nav, 2023b). To ledere beskriver det som følger:

«Jeg tenker tillit, det går begge veier. Det er ikke bare den ansatte som skal oppleve at vedkommende kan komme til meg som leder, jeg skal også kunne komme til dem. Det skal gå begge veier» (Informant 3)

«Det handler om den gjensidige tilliten, at vi stoler på hverandre og helt grunnleggende vil hverandre vel. Et eksempel er at jeg ber en medarbeider om noe. Så føler ikke jeg behov for å gå inn og kontrollere om det er gjort. Da vet jeg at det er gjort, eller at de gir beskjed, at dette klarer de ikke å gjøre (Informant 1)

Slik jeg tolker det gir lederne uttrykk for at de er opptatt av gjensidighet, og at de ansatte skal føle at de uten invitasjon kan komme til dem skulle det være noe, og motsatt. Samtidig uttrykker de et ønske om at de ansatte skal oppleve at lederen har tillit til dem slik informant 1 viser til, at en ikke skal måtte gå rundt å kontrollere dem. Som en leder oppgav, han ønsket ikke å bli oppfattet som en type kontrollør som lå og lusket, og ga uttrykt for at han ikke hadde noe grunn til ikke å ha tillit til sine ansatte. Flere ledere kom i intervjuene med lignende eksempler på gjensidighet, og viste til at det handler om å kunne delegerer og være trygg på at den ansatte leverer. Av en leder ble også samarbeid nevnt som selve nøkkelen for å bidra til å skape gjensidig tillit mellom leder og ansatt. Undersøkelsens funn stemmer godt overens med resultater fra en undersøkelse utført av Eliassen og Jacobsens (2023). Deres undersøkelse viste at ledere og ansatte i barnehager i undersøkte kommune, også trakk frem viktigheten av å kunne stole på hverandre og komme til hverandre hvis det skulle være noe. Samarbeid ble også i deres undersøkelse trukket frem som et eksempel på gjensidig tillit (Eliassen og Jacobsen, 2023, s. 32- 34 og 51).

Tillit oppstår ikke av seg selv, men bygges gradvis over tid gjennom næring, bekreftelse og kontinuerlig vedlikehold fra begge parter. På denne måten opprettholder og sikrer en gjensidighet (Spurkeland, 2009, s. 37 og s. 44).

6.2.3 Konsistens (forutsigbarhet) - samsvar mellom ord og handling

I min studie kommer det frem at ledere i intervjuene bruker begrepene konsistens og forutsigbarhet om hverandre. Konsistens blir i teorien beskrevet som forutsigbarhet, hvor det pekes på enhetlig opptreden (Spurkeland, 2020, s. 38). Jeg har landet på at jeg i det følgende vil benytte konsistens for å enes om et begrep, da det er det begrepet som i størst grad benyttes av lederne. Resultatene viser at ledere i Nav løfter frem konsistens når de prater om tillit, og i likhet med forskningen til Scandura og Pellegrini (2008) legger de stor vekt på samsvar mellom ord og handling. Informant 4 utdyper det som følger:

«Den må jo være konsistent. De må jo på en måte oppleve at det som sies er det som skjer i praksis. Og at det blir gjort det man har sagt man skal gjøre, det er jo egentlig det. Jeg som leder må utøve det jeg snakker om»

Leder gir uttrykk for viktigheten av at ansatte opplever en konsistens, og at som leder også uttrykker det, jeg må være det jeg snakker om, jeg kan ikke bare helt uten videre skifte mening. Det må være samsvar mellom det som formidles ut til ansatte og det som blir resultatet. En annen leder ser konsistens i sammenheng med at ansatte vet hva de får, og viser til at det handler om forutsigbarhet. Refleksjonene ovenfor samsvarer med teorien som påpeker opplevelsen av konsistens, som en forutsigbar og enhetlig opptreden. Og som et viktig element for å kunne bygge tillit (Spurkeland, 2020, s. 38) En kan se for seg at fravær av konsistens i ytterste fall kan bidra til at tilliten mellom leder og ansatte svekkes, eller i verstefall bortfaller i sin helhet, og dermed få konsekvenser for relasjonen dem imellom. Som to av lederne viste til, kan det med jevne mellomrom oppleves at tilliten brytes. En leder fortalte:

«Det er jo noen som har kommet til meg og sagt at jeg ikke har tillit. Det har vært sånn, og det har vært interessant. Da har jeg ikke forstått hvor det er skoen har tykket, hvor det er vi har mistet hverandre» (Informant 4)

Leder forteller at han har opplevd at ansatte har kommet direkte og fortalt at de ikke har tillit til han som leder. Sitatet ovenfor kan tolkes til å ha sammenheng med fravær av opplevd konsistens. Men det kan også skyldes mangel på tydelig forventningsavklaring, som ofte er en faktor som bidrar til å skape trygghet.

På samme måte som mine funn, viser også forskningen til Scandura og Pellegrini (2008) hvor viktig det er å følge opp forpliktelser og løfter for å bevare tilliten. Deres resultater stammer fra studier av høykvalitetsrelasjoner innenfor LMX-teorien, som viser at selv sterke relasjoner kan være skjøre og svekkes over tid. Deres forskning understreker at man ikke bare må bygge tillit, men også kontinuerlig arbeide for å opprettholde den. Undersøkelsen til Eliassen og Jacobsen (2023, s. 43) bekrefter også viktigheten av forutsigbarhet og samsvar mellom ord og handling. Og henviser til betydningen av at ansatte og ledere gjør det de har sagt de skal gjøre, og at en som leder må vise at en mener det en sier.

6.2.4 Avsluttende bemerkninger - tillit

Funnene presentert viser at ledere trekker frem trygghet, gjensidighet og konsistens, når de reflektere over hva tillit er for dem. For flere er det spesielt samsvar mellom ord og handling, som sammen med trygghet og gjensidig tillit er det som utmerker seg.

6.3 (Leders) dialogferdigheter

Funnene viser at lederne er opptatt av en balansert dialog, og at enkelte ledere benytter spørsmål aktivt for å oppnå balanse i dialog med ansatte. Undersøkelsen avdekker også at lederne skiller mellom to ulike former for dialog, ansikt til ansikt dialog og digital dialog. Dialog anses som den beste formen og nøkkelen til å skape relasjoner med mennesker, og kan fungere som et verktøy for bekreftelse av samtaler mellom parter i en relasjon (Spurkeland, 2020, s. 64).

6.3.1 Dialog – den balanserte og likeverdige samtalen

Flere informanter ser på dialog som en gjensidig prosess der samtalen går begge veier mellom partene. Spurkeland (2020, s. 63 og 66) beskriver dialog som «den balanserte og likeverdige samtalen». Han påpeker at det innebærer å gi den andre parten plass i dialogen, samtidig som en skaper følelse av likeverdighet. Likeverdighet oppnås når begge parter opplever aksept, respekt og en genuin interesse for hverandre. På spørsmål om hva dialog er for deg som leder, svarte en leder følgende:

«Den første tanken som kommer, det er at det er gjensidig. At begge, både leder og den ansatte gir noe og begge tar imot» (Informant 2)

Leder formidler at hun er opptatt av at både hun og den ansatte i like stor grad tar del i samtalene som foregår dem imellom. Og viser til at det er viktig at det ikke bare er henne som prater, men at den ansatte også kjenner på graden av involvering. Andre ledere i undersøkelsen ser ut til å være enige med informant 2. De understreker viktigheten av at begge parter tar ansvar ved å dele og delta aktivt i samtalen. Involvering anses av dem som essensielt i dialogen. En annen leder uttalte å ha en litt annen oppfatning av hvem som hadde

ansvaret for å skape likeverdighet og balanse, og viste til at ansvaret til syvende og siste lå hos han som leder.

Funn viser at lederne har ulike synspunkter på ansvarsfordelingen, men at de samlet sett fremhever viktigheten av likeverdighet og balanse i dialogen. Teorien innenfor relasjonskompetanse peker på at balanse er viktig for at dialogen skal fungere best mulig, og avgjørende for at den ikke skal oppleves for stor mellom partene (Spurkeland, 2020, s. 65-66). Som en leder i undersøkelsen uttalte, det handler om raushet, det å være raus med hverandre. Raushet handler som to av lederne var inne på om å være interessert, lytte og skape en atmosfære for dialog. En leder oppsummert det slik:

«En skal på en måte være lydhør, åpen for innspill og tanker fra andre, og involvere medarbeidere» (Informant 4).

Et av Navs lederprinsipper (Nav, 2023a) er å være aktivt lyttende. Funn viser at det i tillegg til informant 4 var flere ledere som vektla nettopp dette. I en undersøkelse utført av Eliassen og Jacobsen (2023, s. 33- 34) trakk flere ledere og ansatte frem åpen dialog, som utgangspunkt for god kommunikasjon. Og viste til at åpen dialog bygde på ærlighet og åpenhet (Eliassen og Jacobsen, 2023, s. 45). Det kan tolkes dit hen at ledere og ansatte i deres undersøkelse anså åpen dialog som verktøy for å bevare likeverdighet og balanse. Deres funn kan sees i sammenheng med hva ledere i Nav også oppgav i min undersøkelse. Teorien viser at balansen i en dialog kan variere, og at det ikke er uvanlig, men at det er viktig at ubalansen ikke oppleves for stor. Det pekes på at leder selv må ha en bevissthet omkring likeverd, skal ansatte få oppleve balansen i en dialog (Spurkeland, 2009, s. 61 og Spurkeland, 2020, s. 65).

6.3.2 Spørsmål, en bidragsyter i dialogen

Undersøkelsen viser at halvparten av lederne forteller at de aktivt benytter seg strategisk av spørsmål, når de fører dialog med ansatte. Går en mer i dybden på hvilke type spørsmål lederne stiller, fremgår det av funnene at de benytter seg av både åpne, direkte og oppfølgingsspørsmål. Flere ledere oppgir at de ved bruk av spørsmål opplever en grad av involvering. En leder forklarer det slik:

«Altså, jeg må sjekke ut at det ikke bare blir meg som sier noe, at jeg stiller oppfølgings spørsmål og spør direkte hvis jeg ikke føler at jeg får noe tilbake. Og at jeg sjekker ut, for ellers er det lett å få krøll i kommunikasjonen» (Informant 2).

Det er nettopp for å involvere den ansatte at leder velger å benytte både åpne og direkte spørsmål. Hun viser til at det er hennes måte å sjekke at en har forstått hverandre riktig. Det kan tenkes at leder har opplevd at det til tider har oppstått misforståelser, og at en på bakgrunn av erfaring i større grad har lært å benytte spørsmål for å forhindre misforståelser. En annen leder forteller at han benytter direkte spørsmål når han blant annet utfordrer ansatte. Og viser til eksempler hvor ansatte har kommet og spurt om bistand, men at han istedenfor å gi dem svaret har stilt direkte spørsmål som har bidratt til at den ansatte har måtte reflektere selv. Han forklarer det med at det ikke er slik at han ikke ønsker å hjelpe, men at det er viktig at ansatte i visse situasjoner blir utfordret til å løse situasjoner på egenhånd. En annen lederne uttaler at han velger å benytte åpne spørsmål når han ønsker at de ansatte skal reflektere rundt konkrete temaer eller problemstillinger. Funnene viser at lederne tenker ulikt om det å stille spørsmål, men og ulikt i form av type spørsmål de benytter i dialog med ansatte. Funn fra undersøkelsen til Eliassen og Jacobsen (2023, s. 34) er også inne på at «ledere må tørr å utfordre, men på en måte som bidrar til faglig læring».

Spurkeland (2009, s. 59 og 65) viser til at det er gjennom dialog at leder får det beste svaret, da dialog gir mulighet for spørsmål. Spørsmålet blir ifølge teorien (Spurkeland, 2020, s. 87 og 89- 91) ansett til å være samtalens viktigste verktøy, og kan benyttes både for å åpne og styre en dialog. Åpne spørsmål kan bidra til å undersøke hva den andre parten mener, samtidig som den andre parten kan føle seg delaktig i dialogen. Spurkeland (2020, s. 90) påpeker at åpne spørsmål gir den andre personen rom til å «resonere, reflektere, tenke fritt, velge svaralternativer og uttrykke seg ærlig». Funn fra min undersøkelse viser at en leder benyttet åpne spørsmål nettopp på bakgrunn av mulighetene for refleksjon. Hvor en annen leder oppgav å benytte direkte spørsmål. Uansett åpner refleksjon for alternative synspunkter og gir den andre friheten til å være seg selv, noe som bidrar til respekt, aksept og en følelse av likeverdighet (Spurkeland, 2020, s. 90).

6.3.3 Ansikt til ansikt dialog vs. digital dialog

Min undersøkelse viser at ledere oppgir å være opptatt av hvordan dialogen foregår, og at ledere har ulike synspunkter på fysisk versus digital dialog. Det kommer også gjennom funnene frem at lederne har ulike synspunkter på ansikt til ansikt dialog og dialog som skjer digitalt ved bruk av digitale verktøy. Som en leder uttrykt det:

«Jeg vil helst at vi treffes, at en treffes fysisk. For de ansatte står i så enormt mange krevende situasjoner. Derfor anser jeg fysisk dialog som best» (Informant 4).

Leder oppgir å foretrekke å treffes fysisk. I hans tilfelle som har alle ansatte under samme tak vil det enkelt kunne løses, til forskjell fra ledere som har ansatte spredt på ulike lokasjoner hvor det ikke alltid er like enkelt å få til et fysisk treff. Funnene viser at ledere som har ansatte plassert i samme lokaler som seg selv, i større grad har fokus på fysisk dialog, enn det ledere som har ansatte spredt på ulike lokasjoner. Teams beskrives av ledere som har ansatte spredt på ulike lokasjoner som et effektivt og flott verktøy for å kommunisere med ansatte, særlig i en hektisk hverdag hvor det ellers kan være utfordrende å møtes fysisk. En av lederne som har ansatte spredt på ulike lokasjoner uttrykt følgende om bruk av teams versus telefon:

«Jeg synes jo teams er fantastisk, det å kunne se folk når en snakker med dem, da får en inn en annen dimensjon i samtalen i forhold til å snakke på telefonen. En får sett litt kroppsspråk, litt mimikk og hvordan den ansatte reagerer på det som blir sagt» (Informant 2)

Leder har ansatte spredt på ulike lokasjoner, og benytter i denne forbindelse teams for å kunne gjennomføre ansikt til ansikt dialoger med sine ansatte. Hun gir uttrykk for at teams er et godt alternativ, da hun ikke alltid har anledning til å møte ansatte fysisk. E-post og SMS ble også oppgitt benyttet av enkelte ledere til å kommunisere med de ansatte, når hverdagen var til hinder for fysisk dialog. En leder oppgav å oppleve at situasjoner ofte eskalert ved bruk av e-post og SMS, og foretrakk da heller å benytte teams når det å møtes fysisk ikke var et alternativ. Samme leder kunne fortelle at enkelte ansatte foretrakk digital kommunikasjon, men at kjennskap til den enkelte bidro til å påvirke hvordan dialog ble utøvd.

Funn fra undersøkelsen min samsvar med Gerhardsen (2016) sin studie som etter intervjuer med fire mellomledere i norske og internasjonale bedrifter fant ut at mellomledere foretrakk muntlig kommunikasjon, ansikt til ansikt. Men at de også grunnet geografiske utfordringer anså det som formålstjenlig å benytte både telefon, e-post og Skype. Som en av lederne i min undersøkelse viste til gav teams leder mulighet til å observere den ansattes kroppsspråk hvor fysisk dialog ikke var mulig. Kroppsspråket er ifølge Spurkeland (2020, s. 76) viktig, da det hjelper oss å tolke om noen inviterer til eller avviser samtalen. Det gir oss også en indikasjon på om personen oppfatter samtalen som behagelig eller anstrengt. Funn fra Gerhardsens (2016, s. 32- 33) studie viste at mellomleder anså digitale verktøy som både effektive og fornuftige, hvis relasjonen var god. Utgangspunktet var at ledere allerede gjennom fysisk ansikt til ansikt kommunikasjon hadde klart å skape en god relasjon. Oppgaven har allerede vært inne på at ledere vektlegger menneskelig interesse og tillit som essensielt for å skape gode relasjoner.

Til forskjell fra mine funn som viser en til dels positiv holdning til bruk av digitale verktøy for å kommunisere med ansatte, velger Spurkeland (2009, s. 88) å avgrense dialog til kun å gjelde muntlig kommunikasjon mellom to parter. Han definerer en samtale under fire øyne vil ha en båndbredde på 100 %, versus kommunikasjon gjennom datakontakt 5 %, og kommunikasjon via telefon til midt imellom ca. 50 % (Spurkeland, 2020, s. 66). Jeg velger å tro at Spurkeland når han viser til datakontakt tenker på bruk av e-post, og ikke benyttelsen av teams. Bakgrunnen for mine tolkninger er at teams på tidspunktet da boken hans ble skrevet ikke var like mye brukt som nå.

6.3.3 Avsluttende bemerkninger – dialogferdigheter individ

Oppsummert viser funnene at ledere er opptatt av å ha en balansert dialog hvor ansatte opplever å bli involvert og lyttet til. Og hvor kommunikasjonen går begge veier, hvor begge parter gir og tar.

6.4 Tilbakemeldinger

I Navs (Nav, 2023a) verdier kommer det tydelig frem at leder skal bidra til å synliggjøre det som virker og er bra, og si klart ifra i forhold til det som må bli bedre. I teorien skilles det på

to former for tilbakemeldinger positive og negative (Spurkeland, 2009, s. 112; Spurkeland, 2020, s. 97- 98). Undersøkelsens funn viser at lederne er opptatt av ansattes behov, og viser til at ansatte har ulike behov når det kommer til å få og motta tilbakemeldinger. Flere har også fokus på å skape en tilbakemeldingskultur, og viser å ha en mening om når og hvor tilbakemeldinger bør gis. Avslutningsvis kommer det frem at tilbakemeldingens innhold også er av betydning.

6.4.1 Ulike behov hos ansatte

Flere ledere forteller å oppleve at ansatte har ulike behov når det kommer til tilbakemeldinger. Noen forklarer at de har ansatte som ønsker jevnlig tilbakemeldinger, andre har ansatte som knapt nok etterspør tilbakemeldinger. Så er det lederne som har ansatte som gir uttrykk for at når de først får tilbakemeldinger, så er det et ønske at de er så detaljerte som mulig. En leder viste til følgende eksempel:

«Noen trenger mer enn andre, det vil si andre typer tilbakemeldinger. Noen vil bare ha dette klarte du er bra, du er faglig flink, det er det de vil ha. Mens med andre må jeg mer ned på det personlige plan som for eksempel, du er så omsorgsfull, eller det er så fint når du strekker deg litt ekstra når det er behov» (Informant 5).

Det kommer tydelig frem i leders eksempel viktigheten av å kjenne de ansatte godt nok til at tilbakemeldingene kan tilpasses den enkelte og dens behov. Som eksempelet viser holder det for enkelte ansatte å motta en kort og konsis tilbakemelding, mens det for andre må en mer detaljert tilbakemelding til. Leder forteller at visse ansatte aldri eller sjeldent etterspør tilbakemeldinger, men at hun da er opptatt av å allikevel vise interesse og ta en liten prat. En annen leder sier å kjenne til ansatte som ikke ønsker tilbakemeldinger så ofte, og oppgir da å ikke gi dem så ofte. Men forteller at andre kunne trengt å få en respons sikkert ti ganger til dagen. Flere ledere uttaler å oppleve det samme, og utviser å ha forståelse for ansattes behov og at vi er forskjellige, og har ulike behov. Som en leder trakk frem, det handler om å ha kjennskap og interesse for den enkelte ansatte. Mine funn samsvarer med teorien på området, som gir råd om å tilpasse tilbakemeldingene til mottakeren både når det gjelder i form og styrke (Spurkeland, 2020, s. 101).

6.4.2 Tilbakemeldingskultur

Undersøkelsen viser at et flertall av lederne er opptatt av å skape og inneha en kultur for tilbakemeldinger, og viser til viktighet av nettopp å snakke om det å gi tilbakemeldinger til hverandre. Spurkeland (2020, s. 95 og 97) gir uttrykk for at alle er i behov av tilbakemeldinger i en eller annen form, og at det heldigvis er flere lederutviklingstiltak som har tilbakemeldingskultur på agendaen. Han viser til at det må handle om gjennomføringsevne og praktisk gjennomføring. En leder forteller:

«Skal du bygge en god tilbakemeldingskultur, og bli god på relasjoner så må vi snakke om det. Og det har vi gjort i min ledergruppe» (Informant 3)

Leder gir uttrykk for å ha fokus på det å ha en tilbakemeldingskultur i egen organisasjon, og viser ved å ha snakket om det i ledergruppen å ha det på sin agenda. Samtidig bidrar hun til å synliggjør betydningen av å involvere de øvrige ansatte. Det kan av erfaring ta tid å både bygge og endre en kultur, involvering er derfor essensielt for å lykkes. Noe annet som er avgjørende for å lykkes er følgende:

«Det er lett å gi en tilbakemelding positiv og konstruktiv, men det må også være rom for en tilbakemeldingskultur» (Informant 5)

Bakgrunnen for informant 5 sin refleksjon kan ha sammenheng med eksempler nevnt i intervjuet, hvor hun fortalte at hun iblant opplevde at ansatte vegret seg for å gi konstruktivt ladde tilbakemeldinger til hverandre. For andre handler en tilbakemeldingskultur om at det er tid og rom, men ikke minst anledning til å gjøre noe med tilbakemeldingene som skulle komme og ikke la dem bare henge i luften. Funnene viser at lederne er opptatt av å ha en tilbakemeldingskultur i egen organisasjon, men som enkelte er inne på er det avgjørende at det ved tilbakemeldinger spesielt enkelte tilbakemeldinger blir gjort noe med dem. Tolker det hen at lederne har negative og konstruktive tilbakemeldinger i tankene her. Skulle det danne seg en kultur hvor ansatte opplever at denne type tilbakemeldinger ikke ble tatt tak i, vil det kunne rokke ved en god kultur for tilbakemeldinger. Men som en leder er inne på, der det er tillit og gode relasjoner, der er det enkelt å ha en tilbakemeldingskultur.

6.4.3 Optimal timing og metoder for tilbakemeldinger

Funn viser at ledere har noe ulik formening om når og hvordan tilbakemeldinger bør gis. Enkelte forteller at de gir tilbakemeldinger i plenum, andre ikke. Andre ledere viser til ansattes behov når de tar stilling til hvordan tilbakemeldinger bør gis. Teorien råder til å ha mottakeren i tankene når tilbakemeldinger skal gis. Og understreker at tilbakemeldingens form og innhold bør være utformet på en måte som gjør det enkelt for den som skal motta å forholde seg til den (Spurkeland, 2020, s. 100). I undersøkelsen uttalte en leder følgende:

«Har du fokus på det som er bra, og gir tilbakemelding på det som er bra, så er det det som blir gitt fokus. Har du fokus på å gi tilbakemelding på det som ikke fungerer, så er det det som blir gitt fokus. Så jeg er veldig opptatt av å gi tilbakemelding i stort og kollektivt på det som fungerer. (...) det er hovedregelen min» (Informant 3)

Leder uttaler seg her først generelt om hvilke typer tilbakemeldinger hun ønsker å ha fokus på, for deretter å gi uttrykk for hvordan hun foretrekker å gi tilbakemeldinger. Vedkommende gir uttrykk for å ha fokus på det som er bra, og uttaler at det de ikke er så gode på, eller det de ikke har lyktes med, ikke hører hjemme i et åpent rom. Videre foretrekke leder å gi tilbakemeldinger i plenum, versus en til en. Som leder har vedkommende få ansatte direkte underordnet seg, men over hundre ansatte i egen enhet. Dette i seg selv kan forklare hvorfor vedkommende er opptatt av å gi tilbakemeldinger kollektivt og ikke en til en. Skulle vedkommende hatt fokus på å gi en til en tilbakemeldinger, kunne det blitt en krevende oppgave da ansatte er spredt på ulike lokasjoner. Et par andre ledere oppga å foretrekke å gi mest mulig fysisk tilbakemelding direkte til den enkelte ansatte, og var heller mer forsiktig med å gi dem i plenum. Funn viser allikevel at flere ledere gav uttrykk for å kunne gi ros i plenum. Ros er ifølge Spurkeland (2020, s. 99) en av to verdige former for tilbakemelding. Følgende eksempel ble nevnt av en av lederne:

«Jeg er litt sånn forsiktig med å gi ros i avdelingsmøtene fordi å fremheve noen fremfor noen andre, og så måtte huske det for ikke å fremheve en person mer enn en annen. Så da er det lettere å gi ros til en hel gruppe. Men det er klart at hvis en ansatt har fått til noe bra, da er jeg med på å gi ros til den konkrete saken» (Informant 2)

Det kommer klart frem at hun i enkelte tilfeller kan være noe skeptisk til å gi tilbakemeldinger i plenum, og ønsker til fordel å gi tilbakemeldinger direkte til ansatte. En annen leder viser til at han opplever at ansatte blir stolte når han velger å gi ros i plenum. Vedkommende viser til at tilbakemeldinger sjeldent gjør seg godt i skriftlig form som på e-post og SMS, og sikter til de mer negative tilbakemeldingene. Leder konkludere med at negative tilbakemeldinger egner seg dårlig som meldinger, og får støtte av flere ledere som heller velger å gi negative tilbakemeldinger en til en ved å møte vedkommende. En leder insiterer på å gi tilbakemeldinger mest mulig fysisk. Han viser til at hvis han eller den ansatte er på hjemmekontor, velger han heller å vente med å gi tilbakemeldingen til neste dag, hvor de kan møtes fysisk. Andre tar også opp når tilbakemeldinger skal gis, og viser til viktigheten av at de overbringes når det er ferskt. En leder har følgende refleksjon rundt dette:

«(...) tilbakemeldinger skal jo gis, så det er jo mer på en måte, på hvilken måte gir man den, og hvordan ivaretar man mottakeren. Det handler veldig ofte om hvordan man følger opp. Er det ting som er vanskelig og en må gi en mer eller mindre vanskelig beskjed til en ansatt, så holder det veldig sjeldent at det er nok å gi tilbakemeldingen, og det var det. Men det handler om å ivareta ansatte som får en eller annen kjip beskjed. Det er også viktig at jeg og vi som ledere tenker at det ikke alltid er alt vi kan håndtere selv. Det er av og til at vi skal spille på enten en kollega eller BHT³» (Informant 6).

Til forskjell fra andre i undersøkelsen fremhever han betydningen av ivaretagelsen av den som mottar en dårlig tilbakemelding. Og trekker frem mulighetene en har til å spille på andre. Teorien peker på at ris til forskjell fra ros kan og bør gis uten andre til stede. Men minner oss også om å ha mottakeren i tankene når tilbakemeldingen skal gis. Det trekkes også frem at tilbakemeldinger bør gis muntlig, men at skriftlige tilbakemeldinger også er ok (Spurkeland, 2020, s. 100- 101).

6.4.4 Tilbakemeldingens innhold er av betydning

Funn basert på uttalelser viser at lederne opplever at tilbakemeldingens innhold er av betydning for de ansatte, det gjelder både ved formidling av gode og dårlige tilbakemeldinger.

³ Bedriftshelsetjenesten

Samtidig kan det se ut til at de har ulike praksis i hva og hvordan de formidler, og hvordan de generelt opplever å gi tilbakemeldinger. En leder uttaler seg følgende om tilbakemeldingens innhold:

«Ansatte setter jo veldig pris på tilbakemeldinger, i alle fall hvis det er en sånn spesifikk ting, ikke bare sånn du er veldig god til å jobbe, men at det er en konkret ting» (Informant 2)

Det spesifikke i tilbakemeldingen er det som fremheves av følgende leder. Hun sikter til at ansatte generelt sett setter pris på tilbakemeldinger, men at de blir ekstra satt pris på når det pekes på noe konkret. Er det fra leders side et ønske om endring, er det essensielt at tilbakemeldingen vises til noe konkret. Det være seg om det er et ønske om endret atferd eller hvor det for eksempel er knyttet til utførelse av en oppgave. Uten spesifisering eller konkretisering vil det være utfordrende for ansatte å gjøre noe med tilbakemeldingen de mottar. I ytterste konsekvens vil en negativ tilbakemelding være meningsløse ved mangel av konkretisering. Leder forteller at hun ikke har opplevd det negativt å komme med konkrete tilbakemeldinger, og viser til at det som regel er noe ansatte selv er kjent med. En annen leder har erfart at ansatte har opplevd det negativt de gangene han har vært tydelig i sin tilbakemelding, men at man som regel til slutt sammen har kommet godt ut av det ved å snakke sammen.

Og gi positive og konstruktive tilbakemeldinger blir av en leder uttalt til å være noe enklere, og viser til at det er sånn man lærer av. Men forteller at det koster henne noe mer å gi negative tilbakemeldinger, og opplever da å bli noe usikker på hvordan hun skal formulere det på en god mot, slik at det skal være verdt å ta imot for den ansatte. Funn viser videre til at ansatte i større grad er mer positive til konstruktive tilbakemelding, enn det vi tror. Leder uttrykker det slik:

«Når jeg er ærlig, så opplever jeg at folk nok er mer mottagelige på tilbakemeldingen enn vi tror. Jeg tror at gitt i rett form, så blir folk mye mindre fornærmet og sure, enn det en skulle tro» (Informant 3)

Hun viser til at det kan være utfordrende å være leder, hvis en ikke våger å ta tak i tingene som er utfordrende eller problematiske. Og gir uttrykk for at en skylder de ansatte såpass. Jeg

tolker det dit at hen at hun tenker at de ansatte fortjener en tilbakemelding, slik at de har muligheten til å eventuelt gjøre ting annerledes eller foreta en endring i atferd. Som en leder viser til er det, det en lærer av. Fravær av tilbakemeldinger gjør det utfordrende for ansatte og gjør noe med det de ikke vet noe om. Enkelte ledere trekker frem at det er lettere å gi negative tilbakemeldinger, når en har gitt en del positive. Og viser til at det er mye greiere å komme med noe som ikke er så greit, hvis en har sørget for å ha gitt nok positive. Det fordrer at som enkelte ledere løfter frem, at de må bli flinkere til å gi tilbakemeldinger, og skryte av ansatte.

Ledere bli i Nav oppfordret til å synliggjøre det som virker og er bra, og si klart ifra i forhold til det som må bli bedre (Nav, 2023a). Slik lederne her uttaler seg kan en si at lederne er beviste når det gir tilbakemeldinger til ansatte. Samtidig forteller lederne at de opplever at tilbakemeldingene blir godt tatt imot når en nettopp viser til konkrete situasjoner, og samtidig gir ansatte råd. Undersøkelsens funn samsvarer med funn gjort i en undersøkelse blant ledere i en barnehage (Urke, 2023, s. 40- 48). Der ble det vist til at «konkrete tilbakemeldinger bidro til å tydeliggjøre hva som er godt utført, og gav videre oppmuntring til (...) utvikling og engasjement» (Urke, 2023, s. 44). En studie utført av Alo og Arslan (2022) blant butikksjefer i ulike land konkluderte også med at konstruktive tilbakemeldinger, i form av informasjon knyttet opp mot akseptert og ikke akseptert atferd i situasjoner hvor det var anslått et forbedringspotensial, ble møtte med respekt. Ifølge teorien kan negative tilbakemeldinger hvis de gis riktig, bidra til å endre atferd og rense miljøet (Spurkeland, 2009, s. 174). En rådes derfor til å forbedre seg, gi dem med klokskap og ikke la tilbakemeldingen komme som en overraskelse (Spurkeland, 2020, s. 112- 113).

6.4.5 Avsluttende bemerkninger – tilbakemeldinger

Undersøkelsen forteller at lederne er interessert i å gi tilbakemeldinger slik ansatte ønsker å få dem. Lederne oppgir å oppleve at noen aldri etterspør tilbakemeldinger, mens andre skulle hatt dem flere ganger til dagen.

7.0 Konklusjon og veien videre

I oppgaven har jeg undersøkt ledere i Navs sine tanker omkring Spurkelands (2020) dimensjoner menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ og tilbakemeldinger, og hvilken betydning de har ansett at dimensjonene har for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte. Undersøkelsen har også gått noe i dybden på de utvalgte dimensjonene og undersøkt hvordan lederne i Nav blir kjent med sine ansatte, hva de legger i begrepet tillit, og hvordan de bygger det i relasjonene. Den ser også på hva lederne vektlegger i dialog, hvordan samhandling gjennom dialog fungerer i praksis, samt deres erfaringer med å gi tilbakemeldinger og hva de anser som viktig i denne sammenheng.

Funn viser at ledere gjennom generelt å være opptatt av mennesker, forstå mennesker, være til stede og tilgjengelig sikrer at de blir kjent med den enkelte ansatte. Noen ledere oppgir å kjenne sine ansatte som viktig når en jobber med komplekse problemstillinger, men også viktig for å opprettholde interessen for relasjonen. Funnene samsvarer med Spurkelands (2018, s. 157; Spurkeland 2020, s. 25) og Navs (Nav, 2023b) uttalelse omkring viktigheten av menneskeinteresse ved etablering av relasjoner og utøvelse av relasjonskompetanse.

I oppgaven komme det også frem at ledere fremhever trygghet, gjensidighet og konsistens, når de reflektere over tillit og hvordan de etablerer tillit med ansatte. For flere ledere er det spesielt samsvar mellom ord og handling, som sammen med trygghet og gjensidig tillit er det som utmerker seg. Ledernes refleksjoner stemmer godt overens med uttalelser fra egen organisasjon og med funn fra tidligere undersøkelser (Eliassen og Jacobsen, 2023; Scandura og Pellegrini, 2008; Spurkeland 2020).

Ledere i denne studien er videre opptatt av å ha en balansert dialog hvor ansatte opplever å bli involvert og lyttet til, og hvor kommunikasjonen går begge veier, hvor begge parter gir og tar. Funnet samsvarer med Navs verdier som tydeliggjør at ledere skal samhandle og lytte. Videre viste funnene at ledere som hadde ansatte sittende på samme lokasjon foretrakk fysisk dialog, derimot ble digitale løsninger spesielt Teams trukket frem som nyttig av ledere som hadde ansatte sittende på ulike lokasjoner. Deres betraktninger viste seg å stemme med studien til Gerhardsen (2016), hvor mellomledere foretrakk fysisk dialog, men at geografiske utfordringer kunne tale for digitale løsninger. Selv velger Spurkeland (2009, s. 88) å avgrense

dialog til kun å gjelde muntlig kommunikasjon mellom to parter, hvor han anser spørsmålet som et viktig verktøy. Funn fra egen undersøkelse forteller at lederne ofte benyttet spørsmål i dialog med ansatte, noen ganger for å forhindre misforståelser, andre ganger for å bidra til refleksjon hos ansatte.

Andre relevante funn forteller at lederne er interessert i å gi tilbakemeldinger slik ansatte ønsker å få dem, og oppgir å oppleve at noen aldri etterspør tilbakemeldinger, mens andre skulle hatt dem flere ganger til dagen. Lederne fremhevet også viktigheten av å ha en tilbakemeldingskultur, hvor det gis tid og rom for å tildele hverandre tilbakemeldinger. Funnene samsvarer med både Spurkelands (2020, s. 100) teori som viser til at tilbakemeldinger må tilpasses mottakeren, og Alo og Arslan (2022) fokus på tilbakemeldingens innhold.

Når lederne uttaler seg om hvilken betydning dimensjonene har for etablering og opprettholdelse av relasjoner, viser funnene at lederne vektet betydningen ulikt. Flertallet oppgir menneskeinteresse som viktig for å opprettholde relasjoner. Noen anser det til å være selve grunnsteinen for etablering av relasjoner, og peker på viktigheten av å kjenne til ansattes behov for å opprettholde den gode relasjonen. Andre oppgir jevnlig og god dialog, og konstruktive tilbakemeldinger å ha betydning. Tillit og menneskelig interesse anses å være de mest betydningsfulle dimensjonene når det kommer til å skape gode relasjoner, men uten god dialog og jevnlig tilbakemeldinger i ulike form kan relasjoner svekkes. Det er derfor av interesse for lederne å kunne navigere seg mellom dimensjonene.

7.1 Teoretiske implikasjoner

I oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i Spurkeland (2020) sin teori om relasjonskompetanse, og benyttet flere av hans utgivelser som et supplement der hvor det har blitt anset å være relevant. Hans teori har tidligere i stor grad blitt benyttet ved forskning i barnehager, og lite innenfor oppgavens kontekst. Allikevel opplevde jeg teorien som høyst relevant, enkel å anvende, lett tilgjengelig og overførbar til oppgavens kontekst. Teorien har vært med å bidra til å opprettholde den røde tråden i oppgaven, og fungert som et viktig bidrag i arbeidet med å analysere innsamlet data. Relevante interne dokumenter i Nav har bidratt til å supplere Spurkelands teori, og vært en påminner om konteksten det undersøkes i.

7.2 Videre forskning

Intervju med ledere har bidratt til å gi meg innsikt og forståelse for deres tanker om relasjoners betydning i ledelse, og deres tanker om utvalgte dimensjoner. Funn gjort i undersøkelsen kan ikke antas å være fasitsvar, men bidra til å gi et nyttig innblikk i utvalgte ledes hverdag som relasjonsbyggere, og gi innspill til videre forskning. Et forslag til videre undersøkelse er å inkludere de ansatte i undersøkelsen, og på denne måten få innblikk og forståelse for ansattes tanker om utvalgte dimensjoner og deres betydning for etablering og opprettholde av relasjoner. Et videre steg vil være å sammenlikne data fra begge undersøkelsen, for derved å avdekke eventuelle forskjeller.

Litteraturliste

- Alo, O & Arslan, A. (2022). The antecedents of leader-member-exchange (LMX) relationships in African context: The influence of the supervisor's feedback delivery-tactic. *Journal of Organizational International Analysis* 30(7):67-94.
https://www.researchgate.net/publication/357658776_The_antecedents_of_leader-member-exchange_LMX_relationships_in_African_context_The_influence_of_the_supervisor's_feedback_delivery-tactic
- Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. NORSK STATSVITENSKAPELIG TIDSSKRIFT VOL 22 278–298 278. UNIVERSITETSFORLAGET
- Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*. (3.utg). Oxford University Press
- Eliassen, H og Jacobsen, M. (2023). *Relasjonsledelse En studie av betydningen av leder – medarbeiderrelasjonen* (Masteroppgave). UiT Norges Arktiske universitet.
<https://munin.uit.no/handle/10037/32443>
- Gerhardsen, T. (2016). «Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen som er digital» En intervjustudie med fire mellomledere om bruk av digitale verktøy. (Masteroppgave). NTNU Norges teknisk- naturvitenskaplige universitet.
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2424044/Trude%20Gerhardsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. (1. Utg) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg) Cappelen Damm Akademiske
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg). Fagbokforlaget

Kenton, W (2022) *Michigan Leadership Studies: History and Criticism*
<https://www.investopedia.com/terms/m/michigan-leadership-studies.asp>

Kvale, S. & Brinkmann, S (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg). Gyldendal
Norske Forlag AS

Lai, L. (2022). God Ledelse fordrer god relasjon. *BI Business Review*
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2022/05/god-ledelse-fordrer-god-relasjon/>

Lindeman, S. K & Lorås, L. (2024) *Håndbok i relasjonelt arbeid*. (1. utg). Fagbokforlaget

Mossige, C. (2020, 29. januar). Gode relasjoner er et lederansvar. *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-er-et-lederansvar.5469655.html> Lest: 19.03.24

Møller, J. (2009): *Lederidentiteter i skolen. Posisjonering, forhandlinger og tilhørighet*.
Universitetsforlaget AS.

Nav. (2023a). *Slik leder vi i Nav*. (Internt dokument).

Nav. (2023b). *Lederutvikling- Relasjonsledelse*. (Internt dokument).

Nav. (2024a, 16. mai). *Navs strategi*. <https://www.nav.no/strategi#samfunnsoppdrag>

Nav. (2024b, 18. november). *Kva er NAV? Kva er NAV? - nav.no*

Northouse, P. (2022) *Leadership Theory & Practice*. SAGE Publications, Inc.

OpenAI. (2024). UiO GPT (Versjon GPT-3.5 Turbo) [Stor språkmodell]. Universitetet i Oslo.

Regjeringen. (u.å.). *Arbeids- og velferdsetaten (NAV)*. Hentet 02. desember 2024 fra
https://www.regjeringen.no/no/dep/aid/om-arbeids-og-inkluderingsdepartementet/etatstyring/underliggende-etater/arbeids_og_velferdsetaten/id1511/

Risan, K (2012). Dyadisk lederskap Magma, 15(2), 67-73.

<https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/748/748>

Scandura, T. A og Pellegrini, E. K (2008) *Trust and leader – Member Exchange: A Closer Took At Relational Vulnerability*. Journal of Leadership & Organizational Studies 15 (2): 101- 110. https://www.researchgate.net/publication/240286605_Trust_and_Leader-Member_Exchange_A_Closer_Look_at_Relational_Vulnerability

Spurkeland, J. (1995) *Ledelse, dialog og samspill*. (1.utg). Alma Mater forl.

Spurkeland, J. (1998) *Relasjonsledelse*. (1. utg). Tano Aschehoug

Spurkeland, J. (2005) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2009) *Relasjonsledelse*. (3.utg.) Universitetsforlaget

Spurkeland, J, (2018) *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2019, 30. oktober) *Utvikling av relasjonsledelse og relasjonskompetanse*. Profesjonell relasjonell ledelse av personale, klasse og samhandling. Fylkesmannen i Nordland. https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-nordland/dokument-fmno/barnehage-og-opplaring-dok/trygt-skolemiljo/ibsm/jan-spurkeland_inkludering-30.10.19.pdf

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Universitetsforlaget

Traaseth, A, K. (2014). *Godt nok for de svina. En leders tanker om mot, sårbarhet og troverdighet*. CAPPELEN DAMM AS

Universitetet i Agder. (2024). *Kunstig intelligens i oppgaveskriving*. <https://www.uia.no/studier/for-studenter/eksamen/kunstig-intelligens-i-oppgaveskriving.html>

Urke M. E. (2023). *Styrers relasjonsledelse i barnehage En studie om styrers refleksjoner rundt deres samspill med personalet* (Masteroppgave). USN Universitetet i Sør-Øst-Norge. <https://openarchive.usn.no/usn-xmloi/handle/11250/3121340>

Væksthus for ledelse. (2007). LEDERE DER LYKKES — HVAD ER DET DE KAN? FEM KERNEKOMPETENCER HOS KOMMUNALE LEDERE MED SUCCES.

https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/9884/Ledere_der_lykkes_web.pdf

Bruk av AI i oppgaven

I arbeidet med å skrive denne masteroppgaven, har jeg benyttet "UiO Chat", et AI-basert verktøy. Verktøyet er blitt brukt som inspirasjon til å forbedre setningsoppbygningen, og som et alternativ til synonymordbok. Jeg har også hentet inspirasjon til å bruke ulike ord og uttrykk, dette for å skape variasjon i språket. Teksten i dette avsnittet er utarbeidet etter UiAs anbefaling for bruk av kunstig intelligens i oppgaveskriving (UiA, 2024).

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Tema: Lederens rolle som relasjonsbygger.

En undersøkelse omkring hvilke tanker ledere har om utvalgte dimensjoner i Spurkelands radarhjul? Og hvilken betydning de anser at dimensjonene har for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte?

Intervjuguide

Dato for intervju:

Avdeling:

Kjønn:

Del 1 Generelle spørsmål:

Stilling:

Hva er din faglige bakgrunn:

Hvor lenge har du jobbet i NAV:

Hvor lenge har du vært leder:

Hva er dine arbeidsoppgaver:

Del 2 Ledelse:

Hvordan er du som leder?

Det er i NAV uttalt at: Ledelse er å være til stede så folk merker det!

Kan du fortelle litt om dine tanker omkring det? Hva synes du om det?

Hva er det viktigste for deg som leder?

Del 3 Relasjonsledelse:

Relasjonsledelse ble i 2023 satt på dagsorden, og er et satsningsområde i NAV frem mot 2030. Lederstilen trekkes frem i flere aktuelle dokumenter. I NAV sin lederplattform er det blant annet vist til at ledere skal være pådrivere, utviklere, men også relasjonsbyggere. Lederstilen kommer også tydelig frem i NAV sine lederprinsipper og i utvalgte deler av strategien NAV 2030.

Relasjonsledelse har ifølge Spurkeland som hovedmål at relasjoner bygges for blant annet å løse «de oppgavene bedriften har satt seg som mål». Og medvirke til trivsel. Det er av Linda Lai uttalt at for å utøve relasjonsledelse kreves det av leder at vedkommende har genuin interesse for mennesker, samt kunnskap og kjennskap til mennesker. Kjennskap til den enkelte og dens egenskaper, men også kjennskap til den enkeltes behov, kan bidra til gode relasjoner

Hva er for deg definisjonen på en god relasjon?

Hva kjennetegner for deg en god relasjon mellom leder og ansatt?

Del 4 Relasjons kompetanse

Relasjonskompetanse innebærer ifølge Spurkeland de ferdighetene og evnene en person trenger for å skape, styrke, opprettholde og gjenopprette kontakt med andre mennesker

Hvilke relasjonelle kompetanser anser du som essensielle for å skape gode relasjoner?

Hvilke relasjonelle kompetanser er essensielle i tiden som kommer?

Jeg har videre i intervjuet valgt å se nærmere på fire dimensjoner innen relasjonskompetanse.

Videre spørsmål vil derfor omhandle følgende dimensjoner: menneskelig interesse, tillit, dialog og tilbakemeldinger.

Menneskelig interesse

Hvor viktig mener **du** menneskelig interesse er ved utøvelse av ledelse?

Hvordan sørger du for å bli kjent med hver enkelt ansatt? Kom gjerne med konkrete eksempler. (24 timers menneske).

Hvilken betydning anser du menneskelig interesse å ha ved etablering og opprettholdelse av *en god relasjon*?

Tillit

Tillit er uttalt til å være selve bærebjelken i enhver relasjon. I NAV er «Lederens viktigste oppgave (...) å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en gjensidighet og tillit».

(Hvilke tanker har du omkring denne påstanden?) Og hva er tillit for deg?

Hva er for deg viktig når du skal bygge tillit til dine ansatte?

Kan du komme med noen konkrete eksempler på hvordan du bygger tillit?

Hvilken betydning anser du tillit til å ha i arbeidshverdagen og i en relasjon?

Dialogferdigheter individ

Hvilke egenskaper vektlegger du ved utøvelse av dialog?

~~Hvordan forstår du dialog i din relasjon med dine arbeidstakere? Hva legger du i ordet dialog?~~

Kan du komme med eksempler på hvordan du anvender dialog for å bygge relasjoner med dem du leder.

Hvordan ivaretar du dialogen i en relasjon? (Likeverdighet og balanse)

Tilbakemeldinger

Det sies at tilbakemeldinger har positive innvirkning på glede, relasjon, trivsel og innsats. Hvilke tanker har du om det?

Hvordan sørger du for å gi tilbakemelding til dine ansatte? (Kom gjerne med konkrete eksempler). (I alle generasjoner- hva med de yngre, krever de oftere tilbakemeldinger?)

Hvordan opplever du det å gi gode tilbakemeldinger (ros)?

Hvordan opplever du det å gi dårlige tilbakemeldinger (ris)?

En ting er å gi tilbakemeldinger, men hvor ofte opplever du som leder å få tilbakemelding fra de ansatte?

Etter å ha snakket adskilt om de fire dimensjonene, hvilken betydning anser du som leder at (menneskelig interesse, tillit, dialogferdigheter og tilbakemeldinger) har for etablering og opprettholdelse av relasjoner med ansatte?

Resultatorientering

Avslutningsvis, hvilke tanker har du omkring det at relasjoner kan ha betydning for at en lykkes med NAVs samfunnsoppdrag?

Avslutning

Er det noe du ønsker jeg skulle spurt om som du ønsker å tilføye?

Hvordan har du opplevd samtalen?

Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

712207

Vurderingstype

Automatisk

Dato

21.04.2024

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig

Ronald Mayora Synnes

Student

Katrine Langseth

Prosjektperiode

20.05.2024 - 15.12.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.12.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samlers inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vil du delta i et forskningsprosjekt med følgende tema?

«En studie av hvilke egenskaper ledere anser som essensielle for å skape gode relasjoner»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i intervju til masteroppgaven min, hvor formålet er å *undersøke hvilke egenskaper leder i NAV anser som essensielle for å skape gode relasjoner*. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Oppgavens formål er å undersøke hvilke relasjonelle egenskaper leder anser bidrar til å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider i NAV. Utgangspunktet for oppgaven er å se nærmere på hva ledere anser som gode relasjoner, og hvilke egenskaper som er essensielle for å skape dem.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, Fakultet for Samfunnsvitenskap er ansvarlig for oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dersom du forespørres om å delta kan dette være fordi du er leder ved et lokalt NAV. Jeg henvender meg til deg fordi jeg tror du kan ha tanker og informasjon som kan bidra til å belyse temaet som opptar meg i denne oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil bli spurt om å delta på et intervju der jeg vil snakke med deg om ulike temaer knyttet til din erfaring som leder for medarbeidere i NAV. Intervjuet er beregnet til å være ca. 30-60. minutter. Jeg kommer til å ta lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Deltagerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner som kommer ut av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Oppgaven skal etter planen avsluttes 15.12.2024

Opptak vil slettes etter prosjektets avslutning. Alt transkribert materiale vil da være anonymisert.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitet i Agder* har Kunnskapssektorens tjenesteleverandør- SIKT vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Universitet i Agder ved Katrine Langseth, tlf. 952 80 345, e- post: katrine.langseth@gmail.com*
- *Universitet i Agder ved Ronald Mayora Synnes, tlf. 38 14 24 35.*

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- SIKT – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Oppgaveansvarlig
Katrine Langseth

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Inkludering av ungdom og unge voksne utenfor arbeid, utdanning eller opplæring*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
15.12.2024

(Signert av prosjektdeltaker, dato)