

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidater:

Mona Storteig og Lisbeth Meyer

MOPP MBA:

«Taushet er gull, men det hjulet som
knirker mest får smøring»

Dato: 23.11.2018

Totalt antall sider: 134

Abstract

This master-thesis investigates how Positive Management Theory can advance meetings in organizations. The research was conducted through a qualitative survey during autumn 2018. Managers and employees spend a vast amount of time in organizational meetings with varying outcome. Some participate more than others, and this leads to unused resources for the organization.

Key informants were selected based on their experiences from meetings, both managers and employees. Semi-structured survey-forms contain questions about self-management, co-creation-management, social- and emotion-management and creativity management. The forms were used as empiric material for the discussion. Methodologically the thesis' framework is based on a Phenomenological Theory with elements of Grounded-Theory.

The theoretical perspective belongs in a constructivist tradition, both the main theory about Positive Management and the additional literature.

The thesis may improve managers' mindset in organizational meetings by using the strategies proposed, and consequentially give a valuable contribution to organizations and society.

The discussion relates to the following categories: *development, communication and relation competences*.

When the manager facilitates a creative climate, a creative culture forms, where creativity can be learned. By means of self-leadership, process-management and clear goals, managers motivate employees and improve co-creation and development.

Managers, who possess communication-skills related to control and structure, provide security, which can promote activity in meetings. Managers should be conscious about their communication-strategies, connected to both process- and endresults.

Good relation competences can secure the managers overview of available resources, and provide knowledge about how to handle the employees. This becomes enhanced by use of feedback, trust building, goal- and achievement management. Important tools are humour, responsiveness and receiving suggestions positively.

PS This research confirms that Positive Management can improve meetings. Findings indicate that increased effect can be obtained by means of relation competences.

Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker sammenhengen mellom positiv lederskapsteori og forbedring av møter i en virksomhet. Arbeidet med oppgaven foregikk i hovedsak høsten 2018. Ledere og ansatte benytter mye tid i møter, med varierende grad av resultatoppnåelse. Noen deltar i større grad enn andre, noe som fører til at organisatoriske ressurser forblir ubrukte.

Opgavens informanter ble valgt ut med bakgrunn i deres erfaringer fra møter, både ledere og ansatte. Svarene fra de semistrukturerte intervjuene omhandlet spørsmål om selvledelse, samhandlingskompetanse, sosial- og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse, dette danner empiri som grunnlag for drøfting. Metodologisk tilhører oppgavens rammeverk en fenomenologisk tradisjon med innslag av grounded theory.

Det teoretiske perspektivet hører hjemme i en konstruktivistisk tradisjon både i hovedteorien om positivt lederskap og i tilleggslitteraturen.

Ved at ledere benytter strategiene som foreslås i oppgaven, kan organisatoriske møter bli forbedret, noe som kan gi verdifulle bidrag til organisasjoner og samfunnet.

Funnene i oppgaven er knyttet til hovedkategoriene *utvikling, kommunikasjon og relasjonsferdigheter*.

Når leder tilrettelegger for et kreativt klima, skapes en kreativ kultur der kreativitet kan læres. Ved bruk av selvledelse, prosessledelse og klare mål, motiveres ansatte til samskaping og utvikling.

Ved at leder har kommunikasjonsferdigheter knyttet til kontroll og struktur, skapes trygghet som fremmer aktivitet i møter. Leder bør ha en bevisst kommunikasjonstrategi, knyttet til både prosess- og sluttresultat.

Når leder behersker god relasjonskompetanse, sikres oversikt over tilgjengelige ressurser, samt håndtering av ansatte. Dette styrkes ved bruk av tilbakemelding, tillitsbygging, mål- og prestasjonsstyring. Viktige relasjonelle verktøy er bruk av humor, respons og å møte innspill positivt.

PS Denne forskningen bekrefter at man ved bruk av positiv lederskapsteori kan forbedre møter. Funn indikerer at effekten kan økes ytterligere ved bruk av relasjonskompetanse.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på deltidsstudiet «Master of Business and administration for ledere» på Handelshøyskolen ved Nord Universitet.

Bakgrunnen for oppgaven har vært vårt brennende engasjement for å forbedre organisatoriske møter, og vår interesse for positiv lederskapsteori. Følelsen av at møtetid blir bortkastet er frustrerende og unødvendig! Gjennom å øke bevisstheten om god kommunikasjon og relasjonskompetanse, håper vi denne oppgaven kan bidra til utvikling og forbedring.

Som veileder for oppgaven har vi vært så heldige å ha Jan-Oddvar Sørnes som deler vår interesse for godt lederskap, gode masteroppgaver og sykling. En stor takk for den stødige hjelpen du har gitt oss i løpet av prosessen, og for at du hjalp oss når vi ønsket å skrive oppgaven på halve tiden, «fremoverlente» som vi er.

Vi vil også takke Jon-Arild Johannessen for sterk inspirasjon i faget positivt lederskap.

Uten informantene hadde ikke oppgaven blitt så målrettet og spennende som vi synes at den har blitt. Stor takk til dere!

Takk også for forståelsesfull tilrettelegging fra arbeidsgivere, medarbeidere og ikke minst til de flotte familiene våre som vi er så glad i!

Bodø/Rognan, 23.november 2018

Lisbeth M. Meyer og Mona V. E. Storteig

Innhold

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innhold	iv
Oversikt over bilder og figurer	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering og presentasjon av problemstilling	2
1.2 Formål med oppgaven	3
1.3 Operasjonelle definisjoner av sentrale begreper	3
1.4 Oppgavens avgrensninger	4
2.0 Teori	5
2.1 Positivt lederskap	5
2.1.1 Ledelse av personlige utviklingsaspekter/selvledelse	6
2.1.2 Ledelse av samhandlingskompetanse.....	7
2.1.3 Ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse.....	9
2.1.4 Kreativitetsledelse	10
2.2 Utvikling.....	10
2.3 Kommunikasjon	13
2.4 Relasjonskompetanse	15
2.5 Oppsummering av positivt lederskap, utvikling, kommunikasjon og relasjonskompetanse.....	20
3.0 Design og metode.....	21
3.1 Valg av metode.....	21
3.2 Redegjørelse for datainnsamling og utvalg	24
3.2.1 Semistrukturert intervju.....	24
3.2.2 Valg av informanter	25
3.2.3 Hvordan få tilgang til informanter	26
3.2.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene	26
3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalyse.....	27
3.4 Kvalitetssikring av data	29
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske aspekter	31
3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	31
4.0 Funn.....	32
4.1 Utvikling (personlige utviklingsaspekter/selvledelse)	33
4.1.1 Verdier.....	34

4.1.2 Kunnskap og kompetanse.....	35
4.1.3 Kreativitet.....	36
4.1.4 Bidra	36
4.2 Kommunikasjon (samhandlingskompetanse)	38
4.2.1 Lytte, tilbakemelding og tillit.....	38
4.2.2 Gode og dårlige møter.....	40
4.2.3 Formål	42
4.2.4 Agenda	42
4.2.5 Budskap.....	43
4.3 Relasjoner (sosial- og emosjonell kompetanse).....	45
4.3.1 Læring	46
4.3.2 Emosjoner og atferd	47
4.3.3 Målorientert eller problemorientert.....	47
4.3.4 Synspunkter.....	48
4.4 Kreativitet (kreativitetsledelse)	50
4.4.1 Kreativitet og delingskultur.....	51
4.4.2 Prestasjoner	52
4.4.3 Ta imot nye idéer.....	53
4.4.4 Samskaping	54
5.0 Drøfting og konklusjon	56
5.0.1 Presentasjon av drøftingen	57
5.1 Utvikling.....	58
5.1.1 Kreativitet.....	58
5.1.2 Samskaping	62
5.1.3 Oppsummering utvikling.....	64
5.2 Kommunikasjon	66
5.2.1 Agenda	66
5.2.2 Budskap.....	68
5.2.3 Formål	70
5.2.4 Oppsummering kommunikasjon	74
5.3 Relasjonskompetanse	76
5.3.1 Lytting	76
5.3.2 Tilbakemeldinger	79
5.3.3 Tillit.....	81
5.3.4 Relasjoner.....	83

5.3.5 Oppsummering relasjon	85
5.4 Konklusjon	88
5.5 Praktiske implikasjoner	90
5.6 Teoretiske implikasjoner	91
Litteraturliste	93
Vedlegg	95
Vedlegg 1 Intervjuguide ledere (1A)/Ansatte (1B).....	95
Vedlegg 2 Sammenstilling av koding og funn	95

Oversikt over bilder og figurer

Figur 1.0 Forsknings spørsmål	3
Figur 2.0 Positivt lederskap (Johannessen og Olsen, 2008, s. 27)	10
Figur 3.0 Måleinstrument for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 16)	15
Figur 4.0 Oversikt metodiske momenter	21
Figur 5.0 Analysefaser sammenfattet	29
Figur 6.0 Kondensering av kategorier i NVivo	33
Figur 6.1 Utvikling (personlige utviklingsaspekter/selvledelse).....	34
Figur 6.2 Kommunikasjon (samhandlingskompetanse).....	38
Figur 6.3 Relasjoner (sosial- og emosjonell kompetanse)	46
Figur 6.4 Kreativitet (kreativitetsledelse).....	51
Figur 7.0 Drøftingsmatrise	56
Figur 8.0 Effekten av positivt lederskap på utvikling.	64
Figur 8.1 Effekt av positivt lederskap ved bruk av kommunikasjon.	74
Figur 8.2 Effekt av positivt lederskap ved bruk av relasjonskompetanse.	85
Figur 9.0 Hvordan kan man benytte positivt lederskap til å forbedre møter i en virksomhet?	88

1.0 Innledning

Det globale kunnskapssamfunnet stiller store krav til personlig utvikling, samhandlingskompetanse og kreativitet, der møter er en viktig arena for ivaretagelse av dette.

I TNS Gallups undersøkelser fra norsk arbeidsliv oppgir over 56 % av ansatte at møter er deres viktigste informasjonskanal om det som skjer på jobben. E-post og muntlige samtaler teller 26%, kantineprat 16% og sosiale medier endte overraskende opp med bare 2%. Singasaas og Sivertsen (2012) viser at direktekommunikasjon og dialog fortsatt er den mest foretrukne kommunikasjonsformen i arbeidslivet. Dette understreker verdien av gode og effektive møter!

Lerdahl (2015) peker på sammenhengen mellom møteleders evne til å se den ansatte og i hvilken grad den enkelte opplever sitt bidrag som verdifullt:

«Jobben med å lede et møte er vanskelig, for gruppa er tilbøyelig til å fungere ineffektivt hvis lederen enten er for passiv eller for dominerende. Betydelige ferdigheter trengs for å finne den delikate balansen mellom disse to ekstremene.»

Tittelen «Taushet er gull, men det hjulet som knirker høyest får smøring» (Ordtak123.no, 2018) henspiller til at også ansatte har svært ulik grad av engasjement og deltagelse i møter. Vi har deltatt på utallige møter gjennom lange yrkesliv, og opplevd frustrasjon når ansatte tar for mye plass, mens andre er passive. Lederes evne til å styre møter og fordele taletiden er varierende. Lerdahl (2015) sier:

«Det er faktisk ikke vanskelig å gjøre møter mer intelligente, interessante og nyttige. Dette kan gjøres ved å lage dem mer demokratiske og ved å la dem som deltar bli gjort helt ansvarlige for at det skal gå bra.»

Dette gir håp for bedre utnytting av møtetiden. Vi har forsket på hvordan ledere ved bruk av positivt lederskapeteori, kan forløse kreativitet og utvikling gjennom ansattes motivasjon og engasjement. Med en grunnholdning om at alles bidrag tilfører organisasjonen verdi.

Vi har bakgrunn fra ulike felt og har av den grunn valgt ut en problemstilling som vi mener gir allmenn nytte. Vi mener at kunnskapen som denne forskningen bidrar med er av betydning for samfunnet, på grunn av den store mengden møter som avholdes. Leders kunnskap om effektivisering av møter vil kunne påvirke lønnsomhet. I neste del presenterer vi vår problemstilling og vi spisser oppgavens fokus.

1.1 Aktualisering og presentasjon av problemstilling

Hvor startet det hele spør vi oss selv? Etter å ha gjennomgått en mengde empiriske og teoretiske funn, synes vi det er viktig å minne oss selv på hvorfor undringen oppstod. Allerede som ferske studenter i MBA i ledelse, delte vi erfaringer fra møter. På bakgrunn av felles erfaringer, frustrasjon og ergrelse, laget vi en hypotetisk «møteapplikasjon» i faget Innovasjonsledelse. Vi ønsket å bidra til effektivisering av møter. I løpet av studiet ble vi kjent med Jon-Arild Johannessens innovative aspekter. Vi hadde Johannessen i faget positivt lederskap og ble svært inspirert av potensialet i kunnskap om personlige utviklingsaspekter, samhandlingskompetanse, sosial- og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse. Vi ble tidlig enige om at masteroppgaven skulle fusjonere disse perspektivene, med mål om forbedring av møter.

I nordisk sosialdemokratisk modell peker Stokkeland (2012) på at arbeidstakere ønsker å være delaktige på arenaer der beslutninger tas. Engasjerte deltakere vil bidra til konstruktive møter. Dette krever aktiv deltakelse, med fokus på saker og oppgaver. Engasjement kan virke smittsomt, noe som kan komme til syne i kroppsspråk og handlinger. Det kan også bidra til at man tør å vise sin nysgjerrighet, at deltakerne lytter og at kunnskapsutvikling fremmes. (Lerdahl, 2015, s. 104)

Stokkeland (2012, s. 69 og 70) synliggjør at forskjellen mellom individuelt arbeid og møte mellom flere er, at mennesker med den samme mentale innstillingen skal forbedre kvaliteten på arbeidet. En grunntanke er at refleksjon og tenksom holdning vil kunne bidra konstruktivt i beslutningsprosesser, og at kreativ utvikling kan fremmes gjennom en lekende og eksperimentell holdning. Kollegaer kan gjennom empati og respekt for hverandre mestre problemløsningsprosesser. Han sier: «atferd påvirker atferd» og at samhandling påvirker produksjonskvaliteten. Problemløsning krever flere typer kompetanse, noe som gjør at organisasjonene må arbeide på tvers av geografi, kulturelle barrierer og funksjon. Lerdahl (2015, s. 14) peker på at kreativitet og kompetanseutvikling avhenger av indre motivasjon og engasjement. Det er et problem i mange organisasjoner i dag at flere av deltagerne mangler dette engasjementet.

På bakgrunn av dette er vår problemstilling som følger:

«Hvordan kan man benytte positivt lederskap til å forbedre møter i en virksomhet?»

Vi har tatt for oss formålet med å forske på problemstillingen. Hva ønsker vi egentlig å finne ut av?

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven har vært å finne ut om det er en sammenheng mellom leders bruk av positivt lederskap og ansattes deltakelse i møter.

Positivt lederskap omfatter ifølge Johannessen og Olsen (2008): *selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, samt ledelse av kreativitet*. Vårt formål var å se på effekten av positivt lederskap i møter ut fra både lederes og ansattes perspektiv.

På bakgrunn av dette utviklet vi følgende fire forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker ledelse av personlige utviklingsaspekter deltakelse i møter?*
2. *Hvordan påvirker ledelse av samhandlingskompetanse deltakelse i møter?*
3. *Hvordan påvirker ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse deltakelse i møter?*
4. *Hvordan påvirker kreativitetsledelse deltakelse i møter?*



Figur 1.0 Forskningsspørsmål

Gjennom forskningsspørsmålene ble således vårt formål å sammenlikne leders bruk av positivt lederskap og ansattes opplevelse av personlige utvikling, samhandling og kreativitet i møter. Før vi går videre forklarer vi hva vi legger i de mest sentrale begrepene i oppgaven.

1.3 Operasjonelle definisjoner av sentrale begreper

Her operasjonaliserer vi begrepene **positivt lederskap** og **møter** for å tydeliggjøre hva vi legger i begrepene. I oppgavens teoridel redegjør vi for de fire aspektene: **positivt lederskap**, **utvikling**, **kommunikasjon** og **relasjonskompetanse**.

Johannessen og Olsen (2008, s. 21-26) definerer **positivt lederskap** som ledelse i kunnskapssamfunnet. Noe som innebærer at:

«Ansatte må ledes til å lede seg selv (selvledelse), de må ledes til å kunne lede sine relasjoner (ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse), de må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet (kreativitetsledelse).»

De sier videre at positivt lederskap dreier seg om å mobilisere ansattes energi, kreativitet, samt å mobilisere ansattes kompetanse for å oppnå en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten.

López-Fresno og Grandes (2014, s. 135) sier at man må ha både et strukturelt og funksjonelt fokus når man skal definere møter:

«Combined both perspectives, meeting was defined as "a group of people whose activity is intended to build trust and responsibility on the objectives and consequences for which it was convened. »

I dette vektlegger de at **møter** dreier seg om en gruppe mennesker som i en formell prosess forholder seg til et felles ansvar. Møtets effekt avhenger av organisasjonskultur, støtte til engasjement og produktivitet. I neste kapittel avgrensner vi oppgavens fokus.

1.4 Oppgavens avgrensninger

Fenomenet **møter** er svært omfattende. Derfor har vi tatt bevisste valg for å kunne fordype oss i et begrenset område. Vi har ikke sett på ulike typer møter, som for eksempel personalmøter, stabsmøter og lignende, eller om disse er nyttige. Det finnes et stort mangfold og mye er beskrevet i et utall av håndbøker. Men vi har valgt å se på møter ansikt-til-ansikt.

Informantene våre er ansatt i organisasjoner som har tjenesteproduksjon til mennesker som fagområde. Det vil si at møtenes innhold i liten grad dreier seg om direkte målbar produksjon.

På bakgrunn av dette har vi valgt ut fire aspekter ved **positivt lederskap**, som dreier seg om selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og kreativitet i møter. Deler av teorien er mer relevant for vår problemstilling enn andre, av den grunn har vi valgt bort: personlig benchmarking, konflikthåndteringskompetanse, samt konkrete kreative strategier, metoder og teknikker.

I oppgavens teoridel redegjør vi for sentral litteratur tilknyttet oppgavens problemstilling. I kapittel tre fremlegger vi vårt design og metode. I kapittel fire presenteres funn fra intervju. Og i kapittel fem drøfting og konklusjon.

2.0 Teori

I følgende kapittel presenterer vi sentral teori og litteratur for oppgaven. Primært gir vi en beskrivelse av teorien om **positivt lederskap**, som omfatter begrepene selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse, samt kreativitetsledelse. Vi har valgt ut det som er av interesse for vår problemstilling, men en utfordring er at Johannessen og Olsen har omtalt noen tema mer enn andre. Derfor har vi innhentet litteratur fra andre forfattere for å supplere og gi grunnlag for å gå mer i dybden. Denne litteraturen presenterer vi i grove trekk via de sentrale begrepene: **utvikling**, **kommunikasjon** og **relasjonskompetanse**. Utvelgelsesprosessen har påvirket vår tilnærming og formet strukturen på oppgavens drøftingskapittel (5.0).

Opgavens teori og litteratur tilhører tradisjonen innenfor samfunnsvitenskapen som heter *konstruktivisme*, som defineres slik:

«mennesker står i et fortolkende forhold til verden, og vi skaper mening og sammenheng ved hjelp av den forståelsen vi utvikler. Det er en relasjon mellom det enkelte erkjennende subjekt og den virkeligheten subjektet forholder seg til. Vi kan snakke om en konstruktivisme i møte med dagligdagse situasjoner i yrke og privatliv. Verden blir ikke avbildet, men tolket, og blir sett ulikt avhengig av hvem som ser.»
(Jensen og Ulleberg, 2013, s. 31)

2.1 Positivt lederskap

Positivt lederskap baserer seg på teori om positiv psykologi. En av opphavsmennene til positiv psykologi er Seligmann (2002, s. 23). Han beskriver at mennesker har ulike kjernedyder. På bakgrunn av disse har Seligmann utviklet en metode som mennesker kan bruke til selvutvikling. Han beskriver at man kan oppnå større grad av lykke eller blomstring, ved å være bevisst på egne styrker og benytte disse i hverdagen. Seligmann viser til forskning, som underbygger hans teori, om at en positiv og optimistisk grunnholdning fører til et lengre liv. Positiv psykologi danner grunnlaget for positivt lederskap som vi utdyper i neste avsnitt.

Johannessen og Olsen (2008) beskriver positivt lederskap som en måte å lede og organisere på. Ved å knytte kunnskap om **positiv psykologi** sammen med ledelsesaspekter opptrer en ny ledelsesdisiplin: positivt lederskap. Ved bruk av denne disiplinen kan kreativitet, motivasjon og latente ressurser hos medarbeidere forløses. Konkurransmessige fordeler for virksomheten kan skapes. Positivt lederskap dreier seg om: selvledelse, ledelse av sosial og

emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, samt kreativitetsledelse. De mener at disse elementene «gjensidig påvirker hverandre». (Johannessen og Olsen 2008, s. 23)

2.1.1 Ledelse av personlige utviklingsaspekter/selvledelse

Johannessen og Olsen (2008, s. 41-45) definerer selvledelse som:

«...metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten, som virksomheter i dag utnytter for dårlig, for på den måten å bidra til økt verdiskaping for kunder, ansatte og eiere».

En viktig del av selvledelse omtaler de som kreativ atferd. Kreativitet dreier seg om å skape noe nytt og tilpasse dette. Å ta i bruk egne teknikker og utvikle unike konsepter, som ofte vil møte motstand, men som samtidig kan fremme mestring hos eieren. Kreativitet kan oppstå der ulike kunnskaper møtes. Det kreative skjer ved å bryte vante mønstre og gjøre noe nytt.

Egenskaper hos kreative personer er: uavhengig, ukonvensjonell, ikke-konform, har mange interesser, er fleksibel, dristig og åpen for nye erfaringer. Leder kan utvikle kreativitet ved å skape en kreativ holdning der man snakker, tenker og handler kreativt, samt dyrker de kreative elementene. (Johannessen og Olsen, 2008, s. 56-57)

Kommunikasjon dreier seg ifølge Johannessen og Olsen (2008, s. 101-103) om atferd og budskap i en kontekst. Signaler må tolkes og forstås i den konteksten de formidles.

Kommunikasjonen dreier seg om å oppfatte, forstå og beskrive situasjonen. Slik danner informasjonen grunnlaget for vurderinger som overføres til andre. Gjennom mønstre og antagelser dannes subjektive oppfatninger, som må testes ut i forhold til realitetene.

Kommunikasjonens intensjon fortolkes ut fra menneskers ulike mentale modeller. Feiltolkning av intensjonen kan gi fatale resultater. Ved klar intensjon vil det være mulig for mottaker å oppnå ønsket virkning ved å benytte egen intuisjon og fortolkning.

Intensjon kan forstås på to nivå: det vi ønsker å oppnå/ hva vi gjør og hvordan vi gjør det.

Johannessen og Olsen sier at det er atferden som avgjør om hensikten oppnås, til tross for at formålet i utgangspunktet er positivt. Spørsmål om formålet med kommunikasjonen må enhver være bevisst på. Johannessen og Olsen slår fast at:

«Uten et klart mål vet du ikke hvilken vei du skal velge, når du kommer til veiskiller, og det gjør man i enhver kommunikasjon. Rundt dette spørsmålet bør du utforme din

kommunikasjonsstrategi hvis du ønsker noe med kommunikasjon. [...] Å være bevisst på hva målet er med enhver kommunikasjon, øker effekten av kommunikasjonen.»

2.1.2 Ledelse av samhandlingskompetanse

Johannessen og Olsen (2008, s. 155-157) sier at «kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sentrale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse». De sier også at:

«...samhandlingskompetansen utvikles fordi vi mennesker kontinuerlig forsøker å tilpasse oss den omverdenen vi til enhver tid er en del av. Samhandlingskompetansen har en bestemt funksjon: å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger.»

Johannessen og Olsen (2008, s. 162-170) presenterer en kommunikasjonsmatrise, der budskapsformidleren har bestemte intensjoner med sin kommunikasjon. Vi tar i for liten grad utgangspunkt i budskapsformidlerens positive intensjoner og er i for stor grad opptatt av deres atferd. Mentale modeller ligger til grunn og gjennom disse fortolkes kommunikasjonens mening. Vi forsøker å formidle informasjonsdelen og det er denne som de fleste vektlegger i selve kommunikasjonsprosessen. Budskapet blir en liten del av kommunikasjonen, fordi den inngår i relasjonen. Relasjonen påvirker hvordan budskapet blir fortolket. Måten man henvender seg på har også betydning for budskapet, det være seg ansikt-til -ansikt eller teknologisk formidling. Johannessen og Olsen sier at konteksten og kanalene vi bruker har betydning for kommunikasjonsprosessen. Man kan også skille mellom virkningen kommunikasjonen har, enten ønsket eller uønsket.

Mentale modeller blir vektlagt av Johannessen og Olsen. Det er disse modellene som gjør det mulig å belyse fenomener og problemer fra ulike perspektiv. De mentale modellene påvirker kommunikasjonens innhold. Ut fra denne måten å forstå kommunikasjon på, responderer vi ikke alltid på virkeligheten, men på de mentale modellene. Dette innebærer også at jo mer vi jobber med å utvikle våre egne mentale modeller, jo mer vil vi kunne kommunisere med andre og effektivisere vårt samspill med omverdenen. Der de mentale modellene og virkeligheten møtes oppstår mening. Budskap kan inndeles i tre, det er en relasjonsdel, en informasjonsdel og budskapets innpakking; henvendelsen. For at informasjon skal bli til kunnskap, må den som mottar informasjonen oppfatte meningen med budskapet. For at dette skal skje må det være et samspill med kontinuerlig tilbakemelding og informasjon.

Johannessen og Olsen (2008, s. 172-174) definerer relasjon slik:

«Relasjon er en forbindelse mellom folk, og den sier noe om kvaliteten i forbindelsen. I en kommunikasjon er ofte relasjonen sett i kontrast til oppgavedelen. Oppgavedelen retter seg mot mål, aktiviteter, prosesser og ressurser. Relasjonsdelen er koplet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre.»

Johannessen og Olsen (2008, 84 og 172) sier at relasjoner metaforisk sett kan: «sees på som en blomst i en hage, som dør uten vann og sol.» Med denne metaforen beskriver de at relasjoner må pleies for å gi følelse av mening, skjold mot ensomheten og stimuli. Relasjoner legger grunnlaget for meningen med livet, fordi relasjonskompetanse og tillitsskapende evner henger sammen. Selvtillit danner fundamentet for tillitsfulle relasjoner. Personer med god selvtillit virker tillitsskapende, har godt selvbilde og selvrespekt som gir dem økte evner til å bygge tillit med andre. Relasjoner er forbindelser mellom mennesker av ulik kvalitet. Johannessen og Olsen skiller mellom ulike relasjonstyper basert på graden av tillit og hjelpende grunnholdning. Idealrelasjonen kaller de for komplementær. I denne relasjon utfyller og kompletterer man hverandre, har en hjelpende grunnholdning og sterk tillit til hverandre. I en leder ansatt relasjon vil dette være en idealtilstand.

Johannessen og Olsen (2008, s. 181-193) sier at man må spørre seg selv om hva man vil oppnå når man kommuniserer, samt at man bør bygge opp sin kommunikasjonsstrategi ut fra dette. Ut fra målet med samtalen kan man velge å ha fokus på to ulike resultat, enten slutt- eller prosessresultatet. Her må man gjøre bevisste valg. Det du ønsker å oppnå vil gjøre at du fokuserer på et sluttresultat, mens et prosessresultat dreier seg om hvordan du skal oppnå noe. Sluttresultatet er knyttet til måloppnåelsen der Johannessen og Olsen sier: «For å prestere maksimalt forutsetter dette en klar målorientering, dvs. vi må vite hva vi vil, hvorfor vi vil oppnå målet, hvordan vi vil oppnå målet, og hva vi vil oppnå med måloppnåelsen.»

I forhold til kommunikasjon må man også være bevisst på at den kognitive verdien i informasjonen blir fortolket. Budskapet er gjenstand for prosesser, som kan være ulikt for sender og mottaker. Egenskaper hos sender og mottaker vil også påvirke den kognitive forståelsen.

Johannessen og Olsen (2008, s. 208-209) mener at det er et stort problem for kommunikasjon at man ikke lytter til hverandre, men venter på at den andre skal bli ferdig å snakke slik at man kan si det man selv har på hjertet. De sier at årsaken til dette er at mennesker er mest opptatt av seg selv. De anbefaler å ta utgangspunkt i det den andre sier, og gi respons basert

på fortolkning av den andres budskap, samt stille spørsmål om fortolkningen samsvarer med motpartens mening. Bygg på motpartens mening når du gir respons, samtidig som du har dine egne mål klart for deg, unngå å virke kritisk eller uinteressert. Vær oppmerksom, det er budskapet du skal lytte til, så ikke snakk om andre ting, slik får du sjekket ut det motparten formidler. Vis tegn og støttende tilbakemelding og innlevelse, slik at lyttingen fremstår som empatisk. Gode lytteferdigheter bygger relasjon og samstemthet, dette kan man øve seg på:

«Skal du utvikle gode lytteferdigheter, skal du vise oppmerksomhet og ikke distraksjon og aggresjon. Du skal vektlegge og forstå den andre parten, selv om du ikke umiddelbart forstår personens poeng. Du skal videre gå ut ifra at den andres intensjoner er god. Du skal gripe fast i den andre personens siste poeng og bygge videre på det i den videre kommunikasjonen.»

Leder kan motivere sine ansatte ved bevisst bruk av tilbakemelding. Tilbakemelding er kanskje den viktigste styringsmekanismen en leder kan bruke for å oppnå klart definerte mål og fremme prestasjoner. Leder blir fremstilt som coach, og tilbakemelding blir et viktig redskap når leder skal coache de ansatte. Kontrollering og regulering kan også knyttes til tilbakemelding. Tilbakemeldinger kan både være verbale og non-verbale, og skape basis for god kommunikasjon. Positivt lederskap sier at dette er den viktigste sosiale mekanismen i samspill og kommunikasjon. Det anbefales at man er uforutsigbar i måten man gir tilbakemeldinger på, og at disse gis ved forskjellige anledninger og på ulike måter. Tilbakemeldinger skal være klare, entydige, personlige og bør gis med innlevelse. Man skal være åpen for negative tilbakemeldinger, tørre å innrømme feil og utvise respekt for andre. De sier at en gylden regel er å aldri forlate en ansatt som har fått sin verdighet krenket. (Johannesen og Olsen, 2008, s. 30 og 210-213)

2.1.3 Ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse

Når det gjelder den sosiale- og emosjonelle kompetansen sier Johannesen og Olsen (2008, s. 221-225) at dette er:

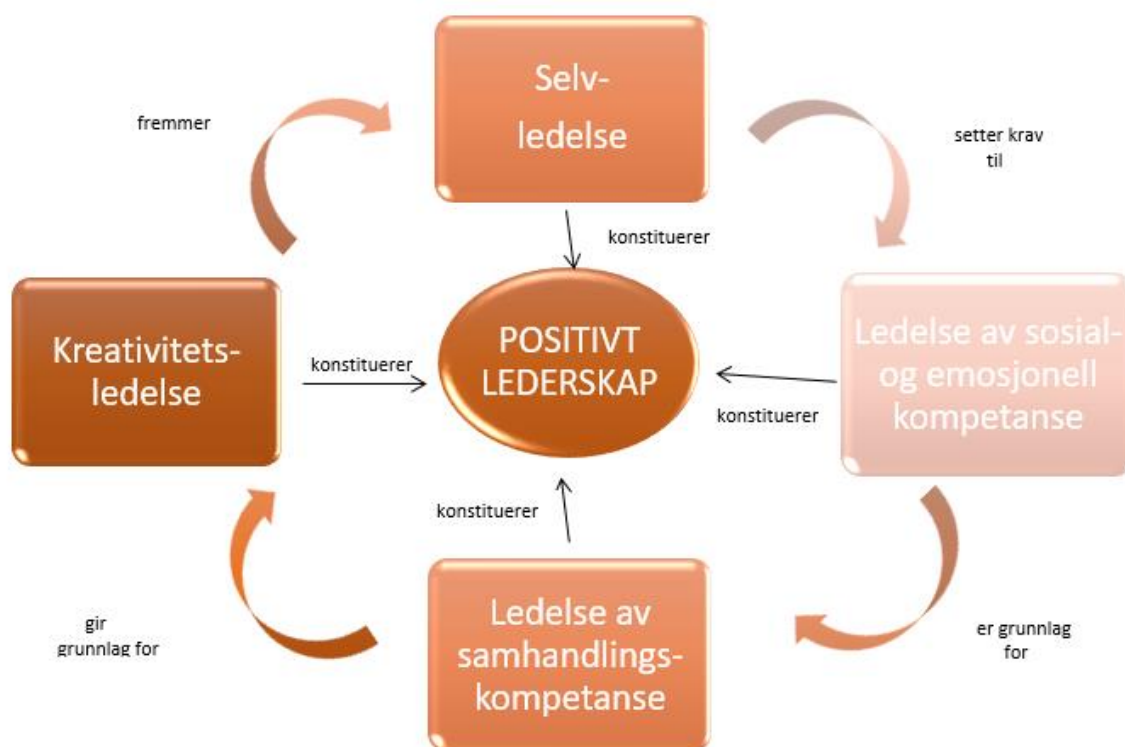
« ...knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli). Disse påvirkes særlig av vår kognitive evaluering av disse mekanismene.»

De utdyper dette slik «...bevisst anvendelse av emosjoner er en viktig sosial mekanisme for å fremme prestasjoner, også i ledersammenheng».

2.1.4 Kreativitetsledelse

Samskaping beskrives innenfor positivt lederskap i sammenheng med re-integrering. Det vil si at man benytter ulike synspunkter eller komponenter til å skape nye originale løsninger som kan bidra til verdiskaping. (Johannessen og Olsen, 2008, s. 15)

Johannessen og Olsen (2008, s. 274-275) velger å definere begrepet kreativitet ved hjelp av Sternberg (1997:11) «kreativitet involverer å lage nye sammenhenger – se ting i nytt lys og redefinere problem». De sier videre at «Lederen har en viktig oppgave i dagens virkelighet i å forløse både egen og de ansattes kreativitet, både fordi kreativitet fremmer læringsmiljøet og arbeidsprestasjonene og bidrar derigjennom til å skape kontinuerlige konkurransefordeler».



Figur 2.0 Positivt lederskap (Johannessen og Olsen, 2008, s. 27)

2.2 Utvikling

Positivt lederskap beskriver selvløse og kreativitetsledelse som viktige ferdigheter for å sikre organisatorisk utvikling. Dette handler om at utvikling skjer gjennom å lede og

organisere for å forløse ressurser gjennom ansattes kreativitet og motivasjon. Litteratur som beskriver prosesser knyttet til kreativitet og samhandling presenteres i det følgende.

Definisjon på kreativitet er: «Kreativitet betyr oftest evne til å være skapende, tenke nye tanker «utenfor boksen» eller gjøre noe som er selvkomponert.» Spurkeland (2017, s. 197) Kreative kjennetegn hos individer er: fleksibilitet, anti-konvensjonalitet, uavhengighet, frihetssøking, originalitet og selvtillit. Når det gjelder kreativitet i organisasjonen mener Spurkeland at frihet og raushet er sentrale aspekter: «Når mennesker opplever større frihet til å bruke mer av seg selv, vil de utvikle evner og talenter som ellers undertrykkes. Når organisasjoner oppmuntrer sine medarbeidere til å ta i bruk flere kvaliteter i personligheten, vil organisasjonen få tilgang til store ressurser.» Menneskets totalkompetanse er et verdipotensial. Organisatorisk gevinst vil komme gjennom trivsel, helse, arbeidsglede og innovasjon. Det mest kraftfulle lagutviklingsverktøyet er lagets egen skaperevne. Kreativitetsledelse dreier seg ikke om lederens egen kreativitet. Denne bør han heller legge bånd på, slik at han fasiliterer de kreative prosessene de ansatte skal bidra med.

Spurkeland (2017, s.175-176) sier om utvikling, at det er et viktig ledelsesarbeid. Han sier at dette lett begrenser seg til medarbeidersamtaler og midler til kurs, og for lite om å trene andre og å gjøre dem gode. Hvis leder forsømmer sitt ansvar for å utvikle medarbeidernes kompetanse og dyktighet, vil han miste respekten og viktig kontakt med sine ansatte. Gjennom gode relasjoner kan leder sikre at ansatte trives og blomstrer. Leder kan balansere arbeidsoppgavenes innhold, slik at de ansatte opplever trygghet og mestring, samt at motivasjonen opprettholdes.

Gratton (2007, s. 118-135) viser videre til at en organisasjons produksjonskapasitet har sammenheng med effektiviteten i organisasjonen. Dette har direkte sammenheng med kreativiteten i organisasjonen. Leder må bidra med å styre den kreative prosessen, slik at den blir verdiskapende. Det er viktig å anerkjenne ulike synspunkter. Uenighet kan bidra til å fremme utvikling, såfremt den ikke går over i konflikt.

Gratton (2007, s. 146-147) viser til ni sentrale elementer som kan påvirke og utvikle kreative arenaer i organisasjoner. Når organisasjoner tør å se på eksisterende kunnskap med nye øyne kan kreativ verdiskaping oppnås. Nye nettverk dannes når mennesker som ikke kjenner hverandre kommer sammen. Da kan det skapes grobunn for kreativitet, fordi utforskede tanker og idéer får blomstre. Ledere kan påvirke ansattes motivasjon gjennom klare mål og visjoner, stille gode spørsmål og gi meningsfulle utfordringer til den enkelte. Den kreative

utviklingen kan ikke påtvinges, fordi valgfrihet er en grunnleggende faktor for prosessen. Leder må være bevisst på ulike kvaliteter hos sine ansatte. Nyttig informasjon må kommunisere menig.

Engelbrecht, Heine og Mahembe (2017, s. 372) har fremstilt en modell hvor de ser sammenhengen mellom leders integritet, ansattes tillit til leder og engasjement i arbeidet. De mener at dette henger sammen med å lede på en etisk måte og fokuserer på de sosiale relasjonene. De sier at når ansatte blir behandlet på en rettferdig, ærlig og respektfull måte, får ansatte økt tillit. Dette bidrar til økt engasjement og fremmer positiv effekt på organisasjonen.

Adam Grant (2013, kap. 4) beskriver en teori om at mennesker kan være Givere, Matchere og Taere. Han beskriver Givere som mennesker med en positiv grunnholdning. De er optimistiske, tillitsfulle og har troen på at potensiale finnes i alle mennesker. Givere stiller heller spørsmål enn å komme med svar, og setter hensynet til andre foran sitt eget. Til forskjell fra Givere er Matchere og Taere opptatt av egne målsettinger. De involverer seg ikke i nye relasjoner, når det ikke gagnar dem selv. I tillegg er Taerne kyniske og svært opptatt av egen vinning. Sammenhengen mellom selvledelse og organisatorisk måloppnåelse beskrives også av Karp. Bevisstgjøring av møteledere og deltakere når det gjelder eget utfordrings- og utviklingspotensiale, kan påvirke organisasjonens utvikling.

Karp (2016, s. 16) sier at selvledelse dreier seg om: «...å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for bedre å håndtere eget liv». Man kan bruke personlige strategier for å vokse, ved å bevisst jobbe med egne begrensninger. Dette kan føre til at man takler hverdagen og utfordringer i eget liv bedre, noe som også gir positive ringvirkninger til samfunnet. Gjennom den økende kunnskapsintensiteten i samfunnets organisasjoner øker ansvaret på den enkelte. Dette kommer til syne både i arbeidsoppgaver, karriere og egen utvikling. Han viser også til Kouzes og Posner, som sier: «Man må lede seg selv for å kunne lede andre.» (Karp, 2016, s. 20)

Karp (2016, s. 27-29) beskriver at ved å være bevisst på utviklingen av personlige strategier for egen prestasjon, kan man i tråd med Foucault jobbe med å styrke seg selv gjennom bevisste praksiser. Han omtaler dette som å «ta regi i eget liv». Ved å tenke gjennom strategier knyttet til det man behersker, kan man styrke sine sterke sider og dempe sine svakheter.

Luehr (2017, s. 20-24) viser til sammenhengen mellom positiv utvikling i organisasjonen og produktive møter. Han sier at korte og effektive møter kan være minst like gode som store og

lange møter. Luehr anbefaler å samle hele personalgruppen, slik at alle mottar lik informasjon. Han gir fem konkrete tips for at møtene skal bli produktive: 1. Møt forberedt, 2. Ha klar agenda, 3. Oppmuntre alle til å delta, 4. Ansvarliggjør og involver de ansatte i organisasjonens utvikling, og 5. Konkluder med en handlingsplan.

2.3 Kommunikasjon

I positivt lederskap beskrives kommunikasjonsferdigheter som nøkkelen til samhandlingskompetanse, fordi det handler om å tolke og forstå budskap, samt atferd i en kontekst. I denne delen har vi innhentet litteratur som utdyper sammenhengen mellom kommunikasjon sett i forhold til agenda, budskap og formål.

Spurkeland (2017, s. 60-88) omtaler kommunikasjon som dialogferdigheter. Han benytter de klassiske kommunikasjonsbegrepene «sender», «mottaker» og «budskap». Han skiller mellom kommunikasjon mellom to personer og gruppevis. Spurkelands definisjon på diskusjon: «Diskusjon har som formål å drive frem dypere innsikt i et tema, ofte på bekostning av kontakt og relasjon. Diskusjon betyr å slå i stykker og er en verbal kampsport, best egnet for ekstroverte mennesker med stort ordforråd og kampglede [...] Respekt og likeverdighet er underordnet verbal kraft og overtak.» Han påstår at den som ikke behersker dialog aldri vil bli kjent med sine ansatte og dermed ikke kan utvikle seg til å bli en god leder, men forblir administrator.

Spurkeland (2017, s. 61-145) sier at mellom dialog og diskusjon befinner diskursen seg. Denne samtaleformen dreier seg om en meningsutveksling der overbevisningskraft er grunnleggende. Han sier at dialogens kjerne er balanse og likevekt. Dette innebærer at samtalepartnerne har respekt, genuin interesse og aksept for hverandre.

Møter dreier seg om gruppedialog, som Spurkeland mener er essensielt for organisatorisk utvikling. Deltakelsen varierer fra det helt passive, til det svært dominerende. Mange ledere strever med møteledelse og tilfeldighetene får i altfor stor grad råde. Leder må ta grep for å lære seg å lede prosessene, som består av: agenda, sanseintrykk/observasjon, konklusjon og resultat. Agenda bør ikke være for låst, da manglende fleksibilitet reduserer kreativiteten.

Prosesen fordrer at leder har oversikt, sikrer sammenheng og flyt. Leder kan styre ved bruk av spørsmål eller utfordre deltakerne. Lederen må opptre rolig og tålmodig, være bevisst på tempoet og energien i møtet. Spurkeland fraråder ledere å gå for sterkt inn i dialogen, da dette kan medføre at de mister tråden, oversikten og dermed muligheten til å lede møtet.

Spurkeland hevder også at møteledere er for styrt av saken, og for lite bevisst på prosessen. Han sier at god prosessledelse dreier seg om, å se og høre mer enn man taler. Leder trenger ikke å være så aktiv, men må være sansende og årvåken. Leder skal sikre deltakernes energi, godt samspill, samt arbeidsro.

Uten en oppsummering og konklusjon vil møtedeltakerne oppleve tiden som bortkastet. Det er møteleders ansvar å trekke ut resultatet av den felles anstrengelsen. En konsekvens av at leder ikke opprettholder balansen i et møte og sikrer rettferdighet, kan bli at møtet blir et rått maktspill. Det er leders ansvar å gjøre møtedeltakerne gode og sikre deres muligheter til å bidra. Alle deltakerne må være bevisst på at møter er kvalifiserende og diskvalifiserende, men leder har det overordnede ansvaret.

Spurkeland (2017, s. 129) omtaler to resultatområder for et møte, der det ene er saksresultat, som dreier seg om konklusjoner og saksprodukt. Det andre er relasjonsresultat, som omfatter: «styrke, samhold, motsetninger, nærhet, støtte, tillit, vennskap, lagånd, lytting, respekt, miljø, aksept, likeverdighet, kontakt, forståelse, konflikt, allianser, persondominans, makt, dialog, motstand, motivasjon, tretthet, slitasje, uvilje, osv.»

Skårdalmo (2014, s. 39) beskriver 10 konkrete tips for mer effektive møter, og understreker at møteledelse må tas på alvor. Møteledelse dreier seg i stor grad om å sikre at rammene er på plass. Leder må være tydelig og strukturert, samt benytte møtetiden konstruktivt og godt. Det er møteleders ansvar å gjøre møtedeltakerne kjent med formål og spilleregler. Møteleder må disponere tiden rettferdig, hindre gruppetenkning og tunnelsyn. Skårdalmo anbefaler at ansvar delegeres og at hindringer identifiseres. Møteleder må skape trygghet for at møtedeltakerne skal kunne innta ulike perspektiv, og reflektere sammen. Denne tryggheten oppnås ved å anerkjenne ulike synspunkter.

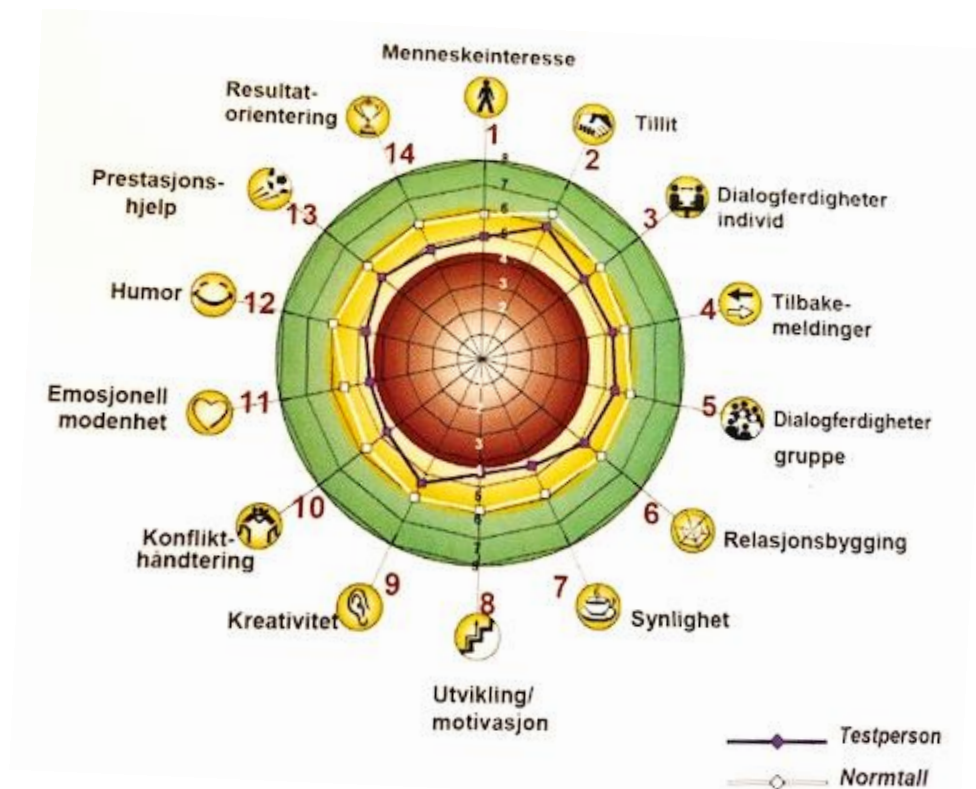
Skau-Nilsen (2018) gir konkrete råd til møteleder for å skape gode møter. Disse omhandler at møteleder må definere møtet i forkant, skape forutsigbarhet for møtedeltakerne både som gruppe og som enkeltindivider. Det er leders ansvar å styre prosessen ved å legge til rette, slik at deltakerne får taletid og at tiden brukes konstruktivt. Skau-Nilsen anbefaler at man alltid definerer og oppsummerer resultatet av møtet, samt oppfølging i ettertid. Skau-Nilsen kritiserer manglende agenda og dårlig møteledelse, der de som har lyst får prate, mens de beste innspillene fra de tause uteblir.

2.4 Relasjonskompetanse

Positivt lederskap beskriver at sosial- og emosjonell kompetanse handler om å mobilisere ansattes kompetanse, kreativitet og energi. I denne oppgaven forbinder vi dette med relasjonskompetanse. I det følgende omtaler vi litteratur som utdyper aspekter knyttet til å lytte, gi tilbakemelding, skape tillit og relasjoners betydning.

Spurkeland (2017, s. 11 og 17) definerer relasjonskompetanse som: «Det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle.» Nærmere bestemt: «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.»

Spurkeland beskriver 14 aspekter ved relasjonskompetanse jamfør figur 3.0. Av disse har vi valgt å fordype oss i områdene: «tillit, dialogferdigheter individ og gruppe, tilbakemelding, utvikling/motivasjon, kreativitet, samt resultatorientering.»



Figur 3.0 Måleinstrument for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 16)

Spurkeland (2017, s. 14-15) beskriver tillit som en del av lederens A-faktor, der A står for aksept. Han sier at ledere må investere i relasjoner til sine medarbeidere, fordi utøvelse av ledelse må bygge på tillit og følelsesmessig nærhet. Tillit utvikles gjennom: «interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger. Den er av emosjonell art og kan ikke gis eksakte beskrivelser og mål.» Tillit legger grunnlaget for alle relasjoner.

I følge Spurkeland (2017, s. 35-40) har tillit fem dimensjoner: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Han understreker at lederes tillit bidrar til å regulere medarbeideres motivasjon og produktivitet. Tillit danner grunnlaget for at medarbeidere klarer å lede seg selv, selvledelse. Dette skjer når gjensidig tillit demper behovet for kontroll, slik at leder kan gi ansatte stor frihet. Tillit gir legitimitet og toner ned risikofølelsen i en relasjon og gir trygghet. Spurkeland tror at god atferd avler god atferd.

Det vanligste er å gi oppmerksomhet til saksresultatet, fordi det er vanskelig å evaluere relasjonsresultatet, siden dette omhandler følelser og psykologiske faktorer. Når leder ikke har relasjonelle faktorer på agendaen, og disse forbeholdes «julebord», mister man et essensielt fokus som kan begrense utnytting av organisasjonens total kapital. Relasjonsresultatet danner basis for saksresultatet, fordi tilhørighet til et sosialt fellesskap påvirker opplevelsen av å bli respektert, gir trygghet og trivsel, noe som bidrar til at møtedeltakerne yter. God kommunikasjon har en sterk relasjonsbyggende verdi.

Et typisk norsk problem er at tilbakemeldingskulturen står svakt på norske arbeidsplasser. Kunnskap om tilbakemeldingers betydning er utbredt, men det skorter på gjennomføring i praksis. Spurkeland beskriver tre ulike typer tilbakemeldinger: positiv-, negativ- og ingen tilbakemelding. Han sier at fravær av feedback gir store negative konsekvenser og kan gjøre arbeidstakeren syk. Noen av Spurkelands råd om tilbakemelding er: intensjon bak tilbakemeldingen må være konstruktiv og velmenende, budskapet må være forståelig for mottakeren, enkeltmennesker og grupper kan roses i andres påhør. Ros kan også med fordel gis i enerom, men ris må kun gis bak lukkede dører. Tilbakemeldinger bør være individuelt tilpasset, gitt muntlig, eller både muntlig og skriftlig. De ytre signalene og den non-verbale kommunikasjonen har betydning for relasjonen mellom leder og deltaker. Spurkeland sier at vi sender ut 100 signaler gjennom måten vi står og går på, via klær, mimikk, gester, håndtrykk og andre uttrykk.

Årnes (2013, s. 15) har forsket på betydningen av tilbakemelding på arbeidsplassen. Hun viser til Spurkelands teorier om relasjonsledelse. Spurkeland (2004, s. 26-27) peker på sammenhengen mellom menneskers kreativitet og trygghetsopplevelsen i en gruppe som gir respons. Et trygt klima kan skape grobunn for utvikling og nytenkning. Spurkeland beskriver dette slik: «mennesker som liker hverandre, liker også å fantasere sammen».

I et utrygt møteklime kan negative faktorer utspille seg, dette kan dreie seg om at ansatte føler seg utilstrekkelige, utrygge, redde, inkompetente og i verste fall medvirke til angst og passivitet.

Tilbakemelding må tilpasses den enkelte ansatte, da de har sine individuelle behov.

Manglende tilbakemelding i organisasjonene er en utfordring. Mennesker trenger å bli sett, hørt og bekreftet. Konsekvensene av for lite tilbakemelding kan være passive og demotiverte ansatte med lav selvfølelse. Når møteleder gir tilbakemeldinger må disse være rettferdige med ærlig intensjon. Leder må unngå smisk eller straff, men ha som mål å hjelpe sine ansatte.

(Spurkeland i Årnes, 2013, s. 6-8)

Spurkeland (2017, s. 268-269) peker på at relasjonsbygging tar tid og at det ikke kan presses frem. Mennesker trenger kjennskap til hverandre når de skal samarbeide tett. Essensielt i dagens arbeidsliv er leders kompetanse om sammenhengen mellom emosjoner og relasjoner. Dagens arbeidsliv er preget av stor geografisk avstand, hurtig tempo og kommunikasjon via digitale verktøy. Det er et stort etisk ansvar å håndtere egne og andre menneskers følelser. Gjennom å bygge lagånd og interpersonlig trygghet kan man: redusere avstand, styrke samhold, øke motivasjon og styrke arbeidsglede.

Spurkelands (2017, s. 300 og 318) vektlegger leders ansvar for «å gjøre hverandre gode»:

«Enhver relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg – psykisk sterkere – mer kompetent – i stand til å ta i bruk det beste i seg. Å låne idéer og gi støtte til andres innsats. Å levere muligheter til den som er posisjon til å prestere»

Oppsummert sier Spurkeland at ledelse handler om å skape resultater og at relasjonskompetanse er en forutsetning for dette.

Spurkeland (i Årnes 2013, s. 6) sier at ansatte føler seg sterkere tilknyttet egen organisasjon, når leder tar dem med på råd, viser interesse for deres meninger og innspill, samt involverer dem i viktige beslutninger. Når man føler ansvar for egen organisasjon og indentifiserer seg med kjerneverdiene, kommer engasjementet naturlig.

Brønn og Arnulf (2015, s. 264-273) omtaler at kommunikasjon i grupper kan påvirkes av hvordan møter struktureres. Gjennom et best mulig faktagrunnlag i møter som er godt planlagt og organisert, vil muligheter til informasjonsdeling, diskusjoner og beslutningstaking øke. Dette krever at gruppen har en møteplan tilpasset sine mål og oppgaver. Brønn og Arnulf sier at det som regel er for liten tid til grundige diskusjoner omkring problemstillinger.

Gjennom tydelige mål, saksliste og styring av diskusjoner, fremmes deltakernes gjensidige evne til god kommunikasjon og lytting. Korte tidsfrister kan medføre intuitive referanserammer. Det er også vanlig at ensidig kommunikasjon fører til manglende utforsking av andres perspektiv, som kan gi overdreven tro på konsensus. Fordi grupper kan forstå problemer fra flere perspektiv vil de kunne prestere bedre enn enkeltindivider alene. Fordi møter med mange deltakere krever mere av organisasjonens ressurser enn enkeltindividets arbeid, må møter planlegges og organiseres godt. Brønn og Arnulf beskriver god kommunikasjon som: «tydelighet, åpenhet, interesse, lytting, spørsmål og gjensidig respekt.» Møtedeltakere må bevisstgjøres omkring viktigheten av at man verdsetter hverandres innspill og perspektiver. Brønn og Arnulf peker på at ensidig kommunikasjon er mer vanlig enn gjensidig. Et resultat av dette er at noen tar kontroll og andre oppgir kontrollen i gruppekommunikasjonen. Ved å ta kontroll prøver møtedeltakeren å overbevise andre om at eget perspektiv er det rette. Ved å gi opp kontroll trekker møtedeltakeren seg unna og lar være å engasjere seg i diskusjonen. Begge disse reaksjonsformene er med på å hemme muligheten for utvikling og svekker relasjon, motivasjon og samarbeidskompetanse.

Det er en klar sammenheng mellom organisering, struktur og hvordan kommunikasjon mellom gruppedeltakerne arter seg. Gjennom klarhet i mål, rolleforventninger og normer vil deltakelsen fremmes. Dette vil gi økt tilgang på informasjon, noe som derved gir bedre beslutningsgrunnlag. Brønn og Arnulf viser til et vanlig råd om at man må vurdere målet med møtet, antall saker på agenda, antall møtedeltakere og deres kunnskap i forhold til type møte som avholdes. Korte møter med mange deltakere er gunstig for informasjon, men er uegnet for diskusjoner og ved beslutningstaking. Når møtedeltakeren stiller uforberedt øker risikoen for at dårlige beslutninger tas, fordi beslutninger blir basert på intuitive- og emosjonelle feiltolkninger. Det blir en god dialog når møtedeltakerne evner å vise interesse for andres oppfatninger i like stor grad som å forfekte egne meninger. Ved bruk av spørsmål og underbygning av resonnementer og fakta vil dialogkvaliteten øke. Møtedeltakeren bør stille spørsmål til seg selv, om eget perspektiv og innse at man ikke alltid har rett. Dialog omhandler også å stille spørsmål som får frem andres oppfatninger og danner grunnlag for gode diskusjoner.

Brønn og Arnulf (2015, s. 274- 275) peker på sammenhengen mellom trygge relasjoner og deltakerens ønske om å dele egen oppfatning med hverandre. Trygge relasjoner gir økt rom for å diskutere og korrigere oppfatninger hos hverandre. Gjensidig og likeverdig

kommunikasjon fremmer tillit. Det er en sammenheng mellom selvledelse og kommunikasjon. De sier at: «Dette innebærer å reflektere over egne tolkninger og handlinger og trene på å tenke og handle mer konstruktivt. Selvinnsikt går også ut på å være klar over begrensningen i sin egen innramming og muligheten for at man intuitivt har oversett eller feiltolket viktige opplysninger.»

Smith (2017, s. 14) er opptatt av at de introverte, som har mange verdifulle kvaliteter kommer på banen. Dette dreier seg om kvaliteter som at de er forståelsesfulle kommunikatorer, gode lyttere, dypttenkende individer, de verdsetter alenetid, er rolig og avbalanserte og god på å knytte dype relasjonelle bånd. Smith viser til fire strategier som kan hjelpe leder til å aktivere passive møtedeltakere. De fire strategiene omhandler: 1. Leder må bidra til å synliggjøre og anerkjenne, 2. Bevisst bruke tre V-er: «*visual, vocal and verbal*», 3. Relasjonsbygging og 4. Bevisst energibruk. Smith sier at målet ikke må være at introverte blir ekstroverte, men at leder ser verdien i at deres kunnskap og forståelse får rom.

Jaiswal og Dhar (2017, s. 2-15) har forsket på sammenhengen mellom leders forståelsesfulle tilnærming til sine ansatte, der leder setter egeninteressen til side, og fokuserer på ansattes utvikling. De ser at denne tilnærmingen kan gi økt tillit og trivsel blant de ansatte. Ansatte som trives blir tryggere og dermed mer åpne for læring, noe som bidrar til kreative innspill, innovasjon, og vekst i organisasjonens produktivitet.

Lopez-Fresno og Savolainen (2014, s. 138) har studert sammenhengen mellom at tillit bygges eller brytes ned, via samhandling og kunnskapsbygging. Ved å vise til forskning (Basch and Fisher, 2000; Fisher, 2002) der ansattes jobbtillfredshet har sammenheng med møtekvaliteten. Dårlige møter kan medføre senket arbeidsmoral, misnøye og frustrasjon. Tillit og ansvarsfullhet er nøkkelen til at møtedeltakerne kan kombinere ulike perspektiv og få til god samhandling. Produktive møter kjennetegnes ved: tydelig struktur, felles formål, fordeling av ansvar og aktiv deltakelse. Det blir leders ansvar å støtte opp om dette. Tillit i organisasjonskulturen er nøkkelen, mener Lopez-Fresno og Savolainen.

Samarbeid, informasjonsdeling og kunnskapsutvikling avhenger av, måten møteleder evner å skape et tillitsfullt klima for møtedeltakerne. Ingen møter er like, fordi mål og fokusområde varierer. Det er i møter lederskap virkelig utøves, fordi det dreier seg om en relasjonell prosess med både tekniske og sosiale implikasjoner. Det er møtelederen som virkelig har muligheten til å sikre at avgjørelser tas, og derved fremme organisasjonskulturen. Lederen må være visjonær, peke ut retning og skape trygghet. Alle ledere bør mestre møteledelse, som

innebærer å benytte egen kunnskap, verdier og resultatorientering, til å fremme struktur, observere, vurdere og se det store bildet. Leder må gå foran som en rollemodell, fremme ansvarsfullhet gjennom god etisk handling og bidra til å skape et positivt arbeidsklima. Hvis leder tillater uakseptabel atferd vil han undergrave sin egen autoritet, noe som kan gi negativ effekt på møtets resultat og organisasjonskulturen. (Lopez-Fresno og Savolainen, 2014, s. 139)

Tillit kan bygges opp gjennom kommunikasjon, samarbeid og deling av informasjon. Tillitsbygging skjer ved at møtedeltakerne føler seg kompetente, autonome og trygge, samt at møteleder har en omsorgsfull og rettferdig tilnærming. (Gillespie and Mann, 2004; Savolainen, 2011 i Lopez-Fresno og Savolainen, 2014, s. 140)

2.5 Oppsummering av positivt lederskap, utvikling, kommunikasjon og relasjonskompetanse

I teorikapittelet vårt har vi beskrevet de tre fenomenområdene som prosjektet vårt videre omhandler. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) har utformet en teori om positivt lederskap basert på positiv psykologi, som ligger til grunn for denne oppgavens tilnærming. Kjernen i positiv psykologi omhandler aspekter som driver mennesket mot positive tilstander, som for eksempel realisering og blomstring. Johannessen og Olsen tar dette perspektivet inn i organisasjonenes krav om økt utvikling og produksjon. De beskriver hvordan selvledelse, ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse kan påvirke dette.

Jan Spurkeland (2017) beskriver relasjonskompetanse hvor han utdyper sentrale fenomener. Sammenhengen mellom positivt lederskap og relasjonskompetanse blir et viktig element for å gå i dybden på vår problemstilling. Spurkeland fastslår at relasjonsledelse må ligge til grunn via tillit, kommunikasjon, tilbakemeldinger, utvikling, kreativitet og resultatorientering.

Ved hjelp av nyere artikler og aktuell litteratur, har vi lagt grunnlaget for refleksjoner omkring utvikling, kommunikasjon og relasjoner, sett i forhold til møteledelse og møtedeltakelse.

3.0 Design og metode

I denne delen av oppgaven har vi gjort rede for forskningsstrategi og design. Her beskriver vi i tillegg til datainnsamlingsteknikk og utvalg; plan for databehandling og gjennomføring av dataanalyse; pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overføringsverdi; refleksjon over egen rolle som forsker, samt etiske problemstillinger som fremstilt i figur 4.0.



Figur 4.0 Oversikt metodiske momenter

3.1 Valg av metode

Fenomenologisk filosofi omhandler tingene slik de sansemessig oppfattes og fremstår for mennesker. Den kjennetegnes av fire faser: forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. I forberedelsesfasen hadde vi som forskere fokus på eksisterende kunnskap og det bakenforliggende, som for eksempel menneskers erfaringer. Vårt mål har vært å forstå fenomener knyttet til positivt lederskap og møter, gjennom ledere og ansattes erfaringer. Disse ønsket vi som forskere å få tak i, ved hjelp av vår problemstilling og ved å se på informantenes erfaringer fra møter. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 86-87 og 195-200)

Van den Hoonaard og Hamilton (2016) stiller seg kritisk til at forskning blir for uensartet og utarmes, når forskere påvirkes av føringer fra forskningsetiske komiteer. Dette skjer ved at

fagfelt mister nyanse og bredde i innholdet, fordi de prøver å vinne komiteenes gehør, fremfor å ta kontroversielle valg.

Ved bruk av induktiv metode har vår hensikt vært å synliggjøre mulig sammenheng mellom positivt lederskap og forbedring av møter. Vi har benyttet kvalitativ metode, men åpnet tidlig i prosessen opp for elementer fra grounded theory, for å fange opp uforutsette aspekter.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) slår fast at grundighet, systematikk og åpenhet, er viktig ved empirisk forskning. Og at metode fordrer klare prinsipper og regler. Det er vanlig å skille mellom kvalitative- og kvantitative metoder:

«I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder registrerer data i form av tall.» (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 103)

Vår forskning startet bredt med fokus på positivt lederskap og møter, men vi snevret oss inn gjennom empiri og analyse, slik at vi oppnådde funn som ga grunnlag for drøfting og konklusjon. Vi tør påstå at positivt lederskap er et kjent begrep innenfor akademiske kretser, men lite kjent i samfunnet for øvrig. Dette begrunner vi med litteratursøk, der begrepene «positivt lederskap» og «positive management» i hovedsak ga treff tilknyttet Johannessen og Olsens teori. Vi har derfor benyttet allment forståelige begrep. Bakgrunnen for dette er vårt mål om at funnene skal føre til nyttig og brukbar kunnskap for samfunnet.

Problemstillingen har vært retningsgivende for valg av framgangsmåte og forskningsdesign. Metodens mål har vært å få frem informasjon, for å besvare forskningsspørsmålene.

Vi har benyttet en fenomenologisk tilnærming. Etter koding, kategorisering, kondensering og funn, fant vi flere interessante perspektiver enn forventet. Noen av disse var funn som positiv lederskapsteori berører i liten grad. For å ivareta disse hentet vi inn supplerende og utdypende empiri. På denne måten ble elementer fra grounded theory metode benyttet, noe som sikret at vi kunne se på data fra flere perspektiv. Ved å beskrive og utdype forskningsdesignet håper vi å ha sikret tilstrekkelig transparens i oppgaven.

Ved at vår problemstilling var tilstrekkelig åpen var metodeskiftet hensiktsmessig. Alternativt ville vi ha gått glipp av nyttige funn. Vi har ikke brutt med vår opprinnelige hensikt som var å skaffe oss bred kunnskap.

Problemstillinger kan være kausale, eksplorative eller deskriptive. Vi valgte en deskriptiv tilnærming. Dette handler om at begreper knyttet til problemstillingen er av så generell art, at det ikke er et mål å forklare dem. Gjennom en beskrivende tilnærming har vi lett etter en dypere forståelse med mål om økt kunnskap på forskningsfeltet. Generalisering har ikke vært et mål for oss, da forskningens omfang er begrenset. Antall informanter begrenser generaliserbarheten, men vi synes selv at vi har oppnådd et dyptgående og interessant empirisk materiale og derved belyst aspekter som det foreligger begrenset forskning på. Sett i sammenheng med eksisterende teori og litteratur, opplever vi å ha fått frem ny og aktuell innsikt i tematikken.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 201) sier:

«Forskere starter ikke med en teori som utgangspunkt for fortolkning, men med et mest mulig åpent sinn. Problemstillingen må ikke være altfor konkret og lukket. Grounded theory egner seg best for problemstillinger som er åpne og undersøkende.»

Elliot og Lazenbatt (2004) beskriver hvilke forskningskriterier som kreves for å oppnå kvalitet ved ulike metodiske tilnærminger. De viser til ulike kriterier ved kvantitativ, kvalitativ, universell og grounded theory metode. I kvalitativ metode omtaler de Lincoln og Gubas (1985) kriterier for beste standard: *credibility, transferability, dependability, confirmability*. De viser til Sheldon (1994) når det gjelder kvantitative kriterier: *validity, reliability*. Når det gjelder forskningsstandard knyttet til grounded theory er det både Glaser og Strauss (1967): *fit, work, relevance, modifiability* og Strauss og Corbins (1998 og 1990) kriterier: *research process og empirical grounding of findings*, som fremheves. Elliot og Lazenbatt viser til Hammersleys (1992) universelle kriterier: *validity og relevance*.

Elliot og Lazenbatt spør om hva som skal til for å sikre god kvalitet i forskning og problematiserer derfor aspekter ved bruk av ulike metoder. Ved både grounded theory og kvalitativ tilnærming er det fare for feilkilder, dersom forskere mistolker data. I grounded theory stiller forskeren seg spørsmål om kvaliteten løpende under forskningsprosessen, mens ved bruk av kvalitativ metode er det vanlig å stille slike spørsmål etter analysen. De konkluderer med, at det som er av betydning, er hvorvidt forskeren er kritiske til om kvalitet oppnås gjennom valgte metode. De fremholder at grounded theory kan tilpasses til mange ulike praksisnære tema.

For å kunne forstå andres tolkningsmønstre, måtte vi som forskere bevisstgjøre oss om våre egne. Vi transkriberte intervjuene i sin helhet, før vi analyserte funnene. Først dannet vi oss et helhetsinntrykk, og deretter kondenserte vi de fenomener som var særlig viktige. Først benyttet vi NVivo som hjelpemiddel i prosessen for å kategorisere funn. Deretter kodet vi også ved hjelp av en sammenfattet matrise, der vi gransket kodingen mer inngående (vedlegg 2). Først da kunne analysen vår starte. Vi systematiserte sentrale funn i kategorier. I neste fase lette vi etter det som lå i og bak funnene. Vi formulerte funnene i et fagmessig, men forståelig språk. Sammenfattede intervju og funn presenteres i kapittel 4.0.

I neste del beskriver vi vår plan for innsamlingen av forskningsmateriale og aspekter knyttet til dette.

3.2 Redegjørelse for datainnsamling og utvalg

3.2.1 Semistrukturert intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med struktur og formål ifølge Kvale og Brinkmann (2009, i Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 143-144). Med denne strukturen har vi som intervjuere styrt og kontrollert situasjonen, mens informantene har blitt bedt om å respondere på spørsmålene vi stilte. Vi valgte intervju for å kunne beskrive og forstå fenomener ved positivt lederskap sett i sammenheng med forbedring av møter. Informasjonen vi innhentet er tett knyttet til intervjuguidens spørsmål. Disse kan være beskrivende, fortolkende eller teoretiske. Hensikten med vårt valg av kvalitative intervju var å få frem hverdagslivet til informantene. Spørsmålene i intervjuet ble formulert ut fra forskningsspørsmålene, som var utledet av problemstillingen.

Vi valgte et kvalitativt semistrukturert intervju med en overordnet intervjuguide, fordi vi mente at det var den mest hensiktsmessige metoden for vår forskning. Ved bruk av denne delvis løse tilnæringsmåten ønsket vi til en viss grad å lede informantene, mens fremdrift på spørsmål og tema kunne bli friere og falle mer naturlig inn. De første intervjuene var tettere knyttet opp til intervjuguiden enn de senere, fordi vi etter hvert ble mer trygg på egen rolle. Ved å gi informanten mulighet til påvirkning og retning i intervjuet, fikk vi muligens bedre tilgang til deres erfaringer, oppfatninger, rekonstruksjoner. Ved å løsrive oss fra det faste oppsettet fikk vi mer dybde i svarene. Vi ønsket også å skaffe oss innblikk i det sosiale aspektet som kunne frembringe nyansert og kompleks informasjon, noe som ikke er mulig å frembringe i prekodete spørreskjemaer. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 145)

Ved bruk av åpne spørsmål som tillot utfyllende svar, fikk vi uforutsette funn. Nyanser som ble viktige for forskningens analyse kom frem. Dette omhandler særlig relasjoner og relasjonskompetanse, samt hvordan samskaping praktiseres i møtesammenheng.

Vi stilte samme åpne spørsmål til alle våre informanter, men var også opptatt av bredden i svarene. Dette er en forskjell fra kvantifisering som vi kunne ha oppnådd gjennom kvantitativ metode. Grunnen til at vi valgte denne metoden var, at vi ønsket informantenes beskrivelser av egne opplevelser knyttet til møter.

I tråd med Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 143) er formålet med valg av metode, at vi skal forstå eller beskrive noe. Intervjuene våre ble derfor dialogpreget.

Svakheter med dette er at vi kan ha gitt for stort rom for tolkning, noe som kan medføre unøyaktighet i besvarelsene. Svarene kan også ha blitt påvirket av informantenes erfaringer og relasjon til oss som forskere. Vi går nærmere inn på valg av informanter i det følgende.

3.2.2 Valg av informanter

Før intervjuene, tok vi stilling til hva vi ønsket å undersøke nærmere. Vi vurderte blant annet: hvem kan gi oss mest mulig informasjon om vår problemstilling? Hvordan vi skal gjennomføre intervjuene? Og hvor de skal avholdes?

Vi kom frem til at vi ønsket å intervju både ledere og ansatte, for å belyse problemstillingen fra ulike perspektiv. Ledere og ansatte inntar ulike roller i møtesammenheng, noe vi syntes var både interessant og utfordrende å studere nærmere. Våre informanter ble valgt på bakgrunn av sine interessante erfaringer i møter og basert på deres tilgjengelighet. Både nye og mer erfarne medarbeidere ble rekruttert fra to ulike organisasjoner. For å få tilstrekkelig bredde innhentet vi svar fra ytterligere to informanter.

Utfordringer vi har støtt på dreier seg om sammenhengen mellom organisasjonsklima og relasjoner, mellom ledere og ansatte internt i bedriften. Det kan her ligge en skjult agenda som vi ikke har fått innsyn i. Med dette mener vi at de ansatte kan ha holdt skjult lederens svakheter av lojalitetshensyn, eller av frykt for sanksjoner. Som forskere har vi derfor forsøkt å skape et trygt klima og formulert spørsmålene på en måte som ikke har satt noen i forlegenhet. Samtidig har vi fått åpenbaringer i krysningspunktet mellom ledere og ansattes oppfatning. Dette har gitt oss gode og forskbare funn, som vi tenker vil komme til nytte for samfunnet.

3.2.3 Hvordan få tilgang til informanter

Vi har brukt et halvt år på å skrive vår masteroppgave, fordi vi står i omfattende utfordringer i vårt daglige virke. På bakgrunn av dette var vi svært målbevisste fra starten og utnyttet studietiden effektivt. Informantene ble tidlig rekruttert. Vi valgte først ut to ledere og seks ansatte, men la til to for å øke det kritiske perspektivet. Disse har vi i liten grad relasjon til, og de kommer fra organisasjoner som er ukjent for oss.

Vi testet om prosjektet var meldepliktig til NSD - Norsk senter for forskningsdatabehandling. Spørsmålene i testen omhandlet: innsamling og behandling av personidentifiserende opplysninger, kobling av slike til datamateriale, innsamling og behandling av bakgrunnsopplysninger som kan identifisere personer, registrering av personopplysninger ved hjelp av nettbaserte spørreskjema, og innsamling og behandling av personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak. Vi fikk svaret «nei» på samtlige spørsmål og dermed var vårt prosjekt unntatt fra meldeplikten ifølge NSDs reglement.

Ved å samle inn identifiserbar informasjon måtte vi avklare juridiske forhold. Om dette skriver Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 97) følgende: «Ifølge lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven 2000) utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis (1) prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og (2) opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk.» Ved å anonymisere informantens svar utløses ikke melde- eller konsesjonsplikten. Samtidig valgte vi informanter på bakgrunn av frivillig deltakelse. Våre informanter har signert en standardkontrakt for ivaretagelse av personvern. (http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html)

3.2.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble i hovedsak foretatt på informantens arena, for å ivareta deres trygghet. De valgte selv møtested. En forutsetning var gode rammer rundt intervjuet. Med gode rammer mener vi tilrettelegging i et ustresset, rolig og uforstyrret lokale.

Intervjuene ble foretatt med lydopptaker, siden de var av en times varighet. Spørsmålene ble stilt ved bruk av intervjuguiden. Det var viktig å la informantene få betenkningstid og nok tid til å svare. Oppfølgingsspørsmål ble vurdert i de tilfellene informantene var svært kortfattet, kom med interessant informasjon eller viste tegn til forvirring.

I forkant av intervju fikk de tilsendt presentasjon av forskningsprosjektet, sammen med informasjon om deres rett til når som helst å kunne trekke seg. De ble også informert om at besvarelsen ville bli behandlet anonymt.

3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalyse

I denne oppgaven har vi benyttet elementer både fra Malteruds metode, Bergs analysefaser og forelesning i metode. Disse presenterer vi før vi setter dem sammen i en egen modell.

Berg (2001, i Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 199) lister opp seks faser i fenomenologisk analyse:

1. Datainnsamling og omgjøring av data til tekst.
2. Deduktiv eller induktiv koding, det vil si koding av tekst ut fra teori eller koding av tekst ut fra det innsamlede datamaterialet.
3. Kategorisering av kodet materiale etter ulike tema som har fremkommet i intervjuene.
4. Sortering av datamaterialet etter kategoriene, som grunnlag for mønsterforståelse, sammenligninger av fellestrekk og forskjeller.
5. Analysering av datamaterialet, ved abstrahering av sammenhenger, mønstre og prosessfortetting.
6. Vurdering av mønstre i lys av forskning og teori.

Malterud (2003, i Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 195-200) beskriver en analysemetode som kan benyttes for å sikre ivaretaking av meningsinnholdet ved bruk av fenomenologisk tilnærming. Denne består av fire faser.

Fase én innebar at vi dannet et helhetsinntrykk av det innsamlede datamaterialet. Sentrale tema og materiale ble utsortert. Ved å kutte bort overflødig tekst ble data meningsfortettet. Samtidig måtte vi være klar over at interessante data kunne forsvinne i selekteringsprosessen. Ved å gå tilbake til råmateriale når prosessen hadde modnet, forsøkte vi å unngå informasjonssvinn.

Fase to innebar leting etter særlig meningsbærende deler av datamaterialet. Vi benyttet dataprogrammet NVivo, for å lette prosessen. Et alternativ kunne ha vært å skrive kodeord i margen for å markere særlig meningsbærende informasjon. Fortolkningsprosessen startet med kodingen. Denne fasen påvirket vår forståelse, som ble utviklet underveis i prosessen,

gjennom valgene vi tok. En fare i kodingsprosessen er at man stykker opp materialet for mye, slik at viktig mening forsvinner. Men, ved å konsentrere materialet ble det mer håndgripelig for vår analyse. I løpet av kodingsfasen har vi som forskere gått fra å beskrive koder, til gradvis å tolke materialet i større og større grad. Det er vanlig å skille mellom beskrivende-, tolkende- og åpen koding. Beskrivende dreier seg om å merke meningsbærende datamateriale. Tolkende koding danner grunnlag for å dra sammenhenger og refleksjon. Åpen koding er knyttet til grounded theory og innebar, at vi som forskere stilte spørsmål og sammenlignet hendelser med hverandre.

I tredje fase fortsatte vi kodingen ved å kondensere data som vi fant meningsbærende. Ved å sortere materialet ut fra kodeordene reduserte vi materialet, og ut fra dette kunne vi fremstille våre funn i en modell. På bakgrunn av dette produserte vi sammenfattet tekst. Vi sparte særlig på sentrale og interessante sitater og utviklet også noen abstrakte kategorier, som var utvikling, kreativitet, kommunikasjon og relasjon. Senere spisset vi disse til bare tre: utvikling, kommunikasjon og relasjonskompetanse.

I fjerde og siste fase var oppgaven å sammenfatte materialet og sette det inn i en ny kontekst, vi re-kontekstualiserte. I denne fasen vurderte vi utgangspunktet opp mot materialet som var kodet og kondensert. Der det ikke hang sammen måtte vi ta et tilbakeblikk og se på hva som hadde skjedd underveis i prosessen. Var det feil i kodingen, eller hadde det fremkommet ny kunnskap?

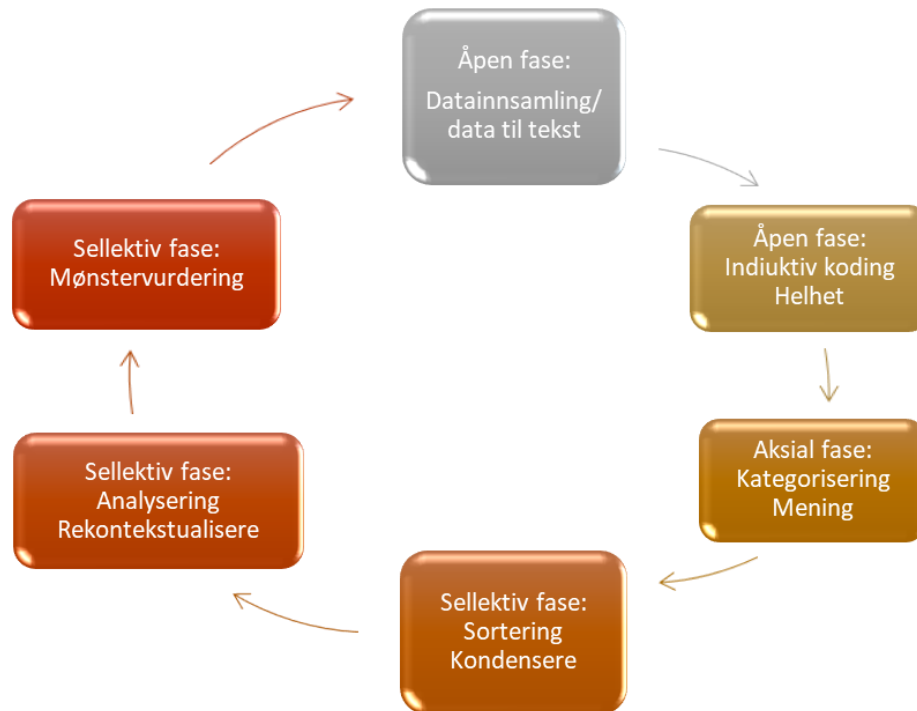
Fra forelesning i anvendt metode (1. mars 2018, Nord UNI) lærte vi at gjennomføring av dataanalysen også kan inndeles i åpen-, aksial- og selektiv fase. I åpen fase starter forskere kodingen etter intervju. Dette innebar at vi grovsorterte våre funn i kategorier. Vi kodet de to første intervjuene sammen, og definerte kategorier ut fra disse. Slik oppnådde vi felles forståelse for tilnærmingen til sentrale momenter. Deretter fordelte vi koding av resterende intervju mellom oss.

Aksial fase omhandler å se rundt egen akse, der var fokuset å slå sammen kategorier med naturlig tilhørighet. Som forskere måtte vi tørre å utheve kontraster for å synliggjøre motsetninger. I denne fasen var det et mål å redusere antall kategorier.

I selektiv fase definerte vi hvilke av kategoriene, som var sentrale begreper eller samlebegreper. Det var naturlig å trekke inn teori og litteratur for å se på sammenhenger mellom empiri og teori.

Ved å åpne opp for bruk av elementer hentet fra grounded theory valgte vi å sidestille vår empiri. På den måten kunne vi foreta løpende vurderinger, justeringer ved å legge til nødvendig teori før analysefasen.

Vår metodiske tilnærming har vi fremstilt som følgende modell:



Figur 5.0 Analysefaser sammenfattet

3.4 Kvalitetssikring av data

Ifølge Guba og Lincoln (1989), må data fra kvalitative undersøkelser kvalitetssikres med andre metoder enn kvantitative. Kvantitativ metode støtter seg til ulike validitets- og reliabilitetsformer. I kvalitative undersøkelser vektlegges begreper som troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet som mål for kvalitetssikring.

I vår kvalitative forskning har vi brukt oss selv aktivt. Intervjusituasjonen kan ha blitt påvirket av den helhetlige konteksten og de mellommenneskelige relasjonene som har oppstått. Datainnsamlingen er ofte styrt av samtalen uten bruk av strukturerte datainnsamlingsmetoder. Dette innebærer at bearbeiding, innsamling og bruk av data kan ha blitt påvirket av oss som forskere. Når vår erfaring ligger til grunn kan det bli utfordrende for andre å tolke dette materialet, men påliteligheten kan styrkes ved at vi gir leserne en beskrivelse av kontekst og etablerer en revisjonsprosedyre (Ryan 2002). Vår evaluering valgt på bakgrunn av hensiktsmessige kriterier har også bidratt til å styrke påliteligheten.

Troverdighet i vår kvalitative studie omhandler hvorvidt våre funn og vår fremgangsmåte samsvarer med virkeligheten og undersøkelsens formål. I følge Postholm (2010) avhenger troverdigheten i en redegjørelse av hvilke intervju- og analysemetoder som er anvendt, samt hvordan data er kategorisert og redusert.

I kvantitative undersøkelser er det utviklet teknikker som for eksempel placebokontroll for å unngå systematiske feil i metode- og vurderingsarbeidet, mens i kvalitativ forskning snakkes det om intervju effekt, der forsker og informant bevisst eller ubevisst påvirkes gjensidig i relasjonen. Vi har vært bevisst på metodefeil eller skjevheter som kan ha påvirket kvaliteten i arbeidet. Vi har vært oppmerksomme på ulike former for feilkilder: publiserings-, utvalgs-, klassifiserings-, intervju-, hukommelses-, frafallsskjevhet og kognitiv skjevhet. (Wilkinson 2000; Moyles 2002; Robson 2002; Shaughnessy et al. 2003; Cohen et al. 2008 i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 245-247)

Vedvarende observasjon og metodetriangulering er to teknikker som kan gi mer troverdige forskningsresultater ifølge Lincoln og Guba (1985). Dette innebærer at vi har investert tid til tillitsbygging, kontekstforståelse og variasjon i vår metodebruk. Ved at vi har forsket på møter som vi har yrkesmessig erfaring med, mener vi at dette kan ha bidratt til å styrke kontekstforståelse og forskningens troverdighet.

Målet med vår forskning har vært at vi skal anvende kunnskapen vi har oppnådd, slik at den kommer til nytte i andre sammenhenger enn det vi primært har studert. Et spennende spørsmål blir da hvor stor overføringsverdi forskningen vår har? Funn fra vår oppgave kan ha stor overføringsverdi til andre studier, fordi effektive møter er nyttig for de fleste bedrifter i samfunnet.

Et annet viktig moment innen kvalitativ forskning er bekreftbarhet, der funnene fremkommer på bakgrunn av forskningen og ikke basert på forskerens subjektive holdninger. Vi har vært oppmerksomme på at det finnes flere strategier for å sikre bekreftbarhet. Dette omhandler vår kritiske holdning til eget arbeid, evne til å evaluere avvik, vår bevissthet rundt erfaringer, holdninger og forståelse, som kan påvirke fortolkning i vår forskning. Dersom fortolkningen støttes av annen litteratur, og samtidig bekreftes av informantene i undersøkelsen, så styrkes bekreftbarheten ytterligere. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 243-249)

En måte vi har styrket bekreftbarheten på er ved å transkribere lydopptak av intervjuene, samt at vi er to forskere. Vår påvirkning på informantene kan også ha skjedd på det ubevisste plan

og kan dermed ha innvirket på forskningsresultatet. I det følgende avsnitt ser vi på hvilke etiske aspekter vi som forskere må vi være bevisst på.

3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske aspekter

«All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder» skriver Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 93). De peker på at etiske refleksjoner ikke er unikt for forskning, men at slike vurderinger må gjelde alle situasjoner der menneskers handlinger kan få konsekvenser for andre. Samfunnsforskning, berører i særlig grad enkeltindivid og de mellommenneskelige forhold. Det er derfor svært viktig at vi ser på hva som er rett og galt. Det er vanlig å skille mellom etiske og juridiske aspekter knyttet til personvern og problematiske hensyn som dreier seg om forskningsdesign.

Vår tilnærming i intervjusituasjonen kan ha påvirket informantene. Vi forsøkte å ikke bli for nærgående, intim i temavalg eller utsette informantene for ubehag. Det var et mål at informantene ikke skulle oppleve å bli dummet ut eller holdt for narr, og vi har oppriktig ønsket å ivareta deres interesser. Vi har unngått «kryssforhør» slik at informantene ikke skulle føle seg utlevert. Som forskere har vi være bevisst på at innholdet i intervjuet kan påvirke informantens virkelighetsoppfatning. Vi har vurdert hvorvidt ny kunnskap kan rukke ved informantenes selvoppfatning. Vi har et stort ansvar for å vurdere hvordan vi påvirker både informant og samfunnet. Vil informasjon forskningen bringer til veie være til nytte eller føre til skade for individet eller samfunnet?

Viktige forskningsetiske retningslinjer er vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Tre hensyn må forskere være særlig bevisste på: informantens autonomi, respekt for informantens privatliv, samt ansvar for å forhindre skade.

3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Underveis i forskningsprosessen har vi vært kritiske til egne valg og foretatt nødvendige justeringer. Etter hver fase har vi sett på resultatet med et kritisk blikk, og vurdert andre valgmuligheter. Vi har hele tiden søkt å spisse problemstillingen for å komme frem til interessante og nye svar. Spørsmål som vi har stilt oss selv, fordi det danner grunnlaget for kritisk refleksjon er: Hva ville vi gjort dersom vi skulle skrevet oppgaven på nytt, for å få inn nye perspektiver?

Hadde vi hatt mer tid til rådighet kunne forskningen vår hatt et større omfang og dermed ha økt dens pålitelighet. I neste kapittel presenteres våre funn, kategorisert ut fra tema i intervjuguiden.

4.0 Funn

Vi har sortert funn ut fra informantenes svar og disse er inndelt i fire hovedkategorier gjennom NVivo og egen matrise (vedlegg 2). De fire hovedkategoriene er fremstilt samlet i figur 6.0 og er som følger:

1. Utvikling (personlige utviklingsaspekter/selvledelse), figur 6.1
2. Kommunikasjon (samhandlingskompetanse), figur 6.2
3. Relasjoner (sosial- og emosjonell kompetanse), figur 6.3
4. Kreativitet (kreativitetsledelse), figur 6.4

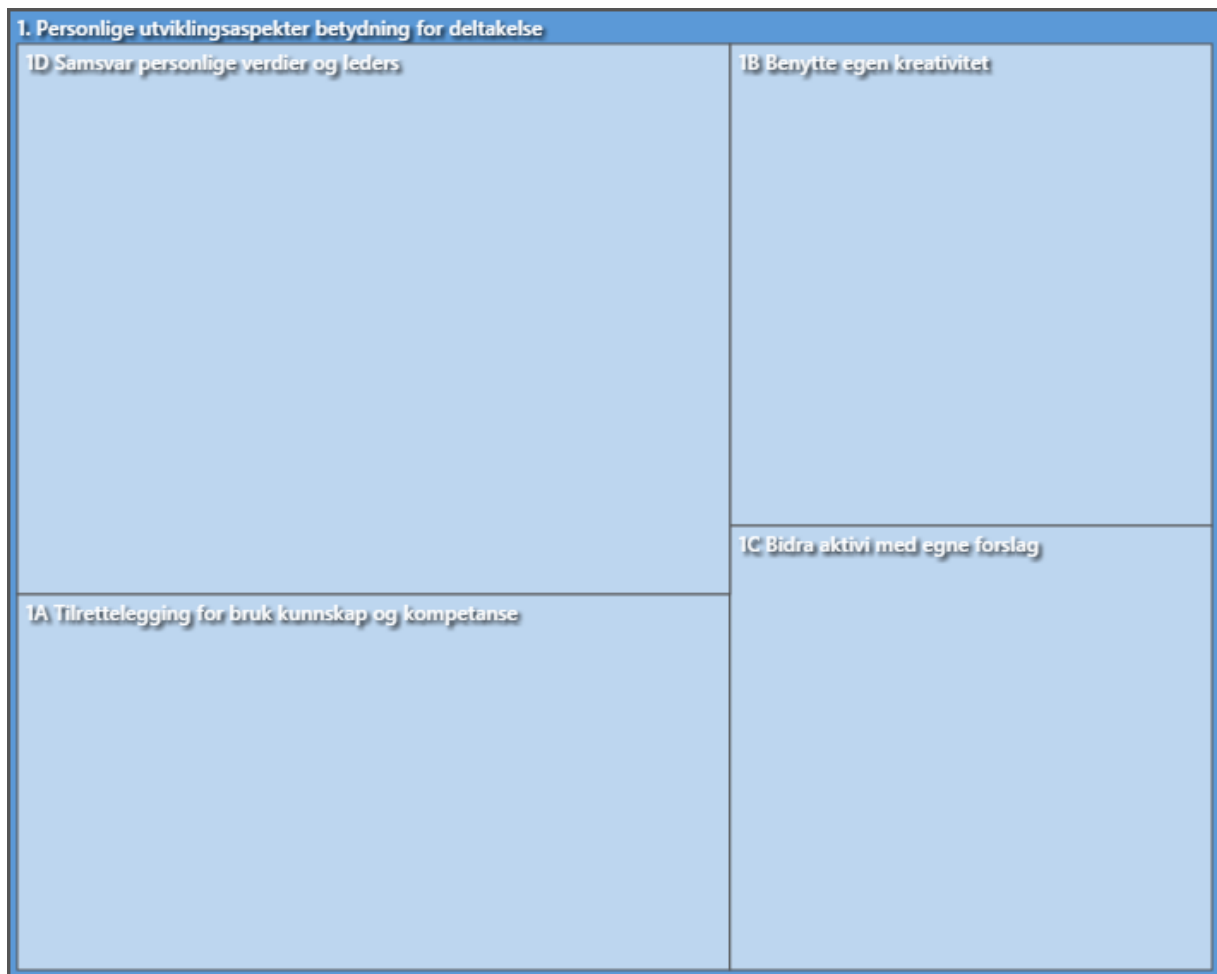


Figur 6.0 Kondensering av kategorier i NVivo

4.1 Utvikling (personlige utviklingsaspekter/selvledelse)

Som figur 6.1 viser har vi kommet frem til fire underkategorier rangert etter størrelse:

- Verdier
- Kunnskap og kompetanse
- Kreativitet
- Bidra



Figur 6.1 Utvikling (personlige utviklingsaspekter/selvledelse)

4.1.1 Verdier

Vi spurte ledere og ansatte om verdier. Disse er knyttet opp mot kjerneverdiene i organisasjonen, basert på likeverd, respekt og trygghet. Verdiene ligger til grunn for all organisatorisk virksomhet. Kari bekrefter at det er samsvar mellom hennes og ansattes verdier. Mari opplever at de har et grunnleggende felles verdisyn på arbeidsplassen. Mari er ikke så opptatt av at hun må ha rett, hun er åpen for ansattes idéer og respekterer ydmykt deres kompetanse, kunnskap og kreativitet.

Lars synes at kommunikasjon er en svært viktig verdi. Randi sier at deres feller verdisyn avspeiler seg i måten de snakker om arbeidsoppgavene og at dette preger kulturen på arbeidsplassen. Randi mener at det er Kari som har formet kulturen. Randi peker på åpenhet som en viktig verdi og at det er lov til å snakke om ting og å være uenig, men at det er «*viktig å lande.*» Jon opplever samsvar mellom egne og leders verdier. Han tror at dette handler om at de kjenner hverandre godt og at det er lov å være seg selv på arbeidsplassen. Han peker på

at det kan være vanskelig å ta opp ting som ikke er positive i møtene. Han forteller at noen ansatte er konfliktsky og redde for å skape dårlig stemning. Dette fører til at noen snakker mye og andre veldig lite i møter. Jon forteller at leder er lett å lese når hun er stresset.

Ole forteller at Mari er svært rolig. Hun tar seg tid å formidle ting grundig. Mari vekker tillit og lojalitet hos de ansatte ved å lytte, ta folk på alvor og hun er god til å se alles perspektiv. Pål er klar på at verdiene handler om tillit, likeverd og respekt. Ansvarliggjøring og felles menneskesyn er avgjørende for arbeidet. Pål opplever at leder synliggjør verdiene ved at ansatte blir imøtesett, spurt og tatt på alvor i den mellommenneskelige relasjonen. Stine forteller at de samarbeider godt og at leder tar seg tid til å skape felles forståelse for alle. Line opplever og at det er samsvar mellom eget og leders verdisyn.

4.1.2 Kunnskap og kompetanse

Vi spurte ledere og ansatte om hvordan det legges til rette for bruk av kunnskap og kompetanse i møter. Ved at den enkeltes kunnskap og kompetanse blir tilgjengelig, bidrar dette til å øke organisasjonens ressurstilgang. Kari forteller at hun ikke ser det som sin oppgave å vektlegge ekstra stimuli av ansattes kompetanse og kreativitet. Hun mener at dette skal være naturlig og selvsagt ut fra jobben de er ansatt til å gjøre. Hun sier at alle har et ansvar ikke bare hun.

Leder Mari forteller at ansattes kunnskap og kompetanse blir vurdert opp mot oppgaven som skal gjøres. Hun prøver å matche den ansattes kompetanse med oppgaven.

Lars som arbeider hos Kari forteller at han får lov til å benytte det han brenner for, der han har blitt mottatt på sine idéer, sett og hørt. Han får også delta i prosjekt knyttet til sine interesser og arbeide ut fra sin bakgrunn. Han understreker at de jobber i lag. Randi forteller at Kari lytter til sine ansatte og kjenner dem godt. Hun tilpasser oppgavene til det de er gode på og det de står for. Randi forteller også at de drar på kurs for å utvikle kunnskapen sin og for å skape felles ståsted blant de ansatte. Dette gjør hun ved å be om innspill, ta en runde, stille spørsmål og inkludere sine ansatte med å foreslå at de fremlegger saker. På samme vis kan kollegaer utfordre hverandre og det gis rom for refleksjon. Stine opplever at leder er åpen, lyttende og lærer av og med sine ansatte. Line forteller at Mari legger til rette ved å sende ut forespørsel om saker på forhånd og i begynnelsen av møtet. De ansatte får formidle og ta opp ting etter behov.

4.1.3 Kreativitet

I likhet med kunnskap og kompetanse, danner kreativitet en del av ressursgrunnlaget i organisasjonen. Vi har spurt ledere og ansatte om det legges til rette for å benytte kreativitet i møter. Leder Kari forteller at hun legger til rette ved å lytte til deres forslag i møter. Hun trenger ikke tenke så mye på dette, fordi de ansatte naturlig er veldig kreative. Hun forteller at det er åpent for at alle kan komme med forslag.

Leder Mari lar ansatte ta med seg sine interesser eller det de brenner for inn i jobben. Hun sier at det ikke alltid er den rette veien som skal til for å nå målet. Da er det gjerne *«kreativiteten til den enkelte som bidrar til at vi via omveier har måloppnåelse.»*

Lars som jobber hos Kari forteller at leder legger til rette for at han får benyttet sin kreativitet ved at hun *«hopper på nye ville idéer og er åpen for spontane innfall. Hun fremmer spontanitet ved umiddelbart å hive seg med.»* Lars forteller også at leder er villig til å prøve ut nye idéer. Randi mener at leder legger stort til rette for at hun får benyttet sin kreativitet og at dette har sammenheng med at hun får benyttet sin kompetanse. Gjennom stor grad av frihet og ved å ikke begrense ansattes kreativitet tilrettelegges dette. Idéer og innspill blir tatt vare på og fulgt opp.

Hos Mari forteller Ole at de ansatte kjenner organisasjonen bedre enn leder og derfor får frie tøyler og stor tillit. Leder er lydhør og åpen for ansattes erfaring. Pål sier at ledere er flink til å få frem ansattes kreativitet uten å legge press. Hun oppfordrer og utfordrer sine ansatte til å se ting fra flere perspektiv. Hun leder dem innenfor gitte rammer uten at de føler det som et hinder og hjelper dem til å se løsninger når de møter hindringer. Line vet ikke om hun er så kreativ. Hun føler at det er rom for å tenke på nye måter og at de blir spurt om alternative løsninger.

4.1.4 Bidra

Når leder legger til rette slik at alle får bidra, utgjør dette et viktig ledd i organisasjonens verdipotensial. Vi har derfor spurt hvordan man sikrer at ansatte bidrar i møter. Kari sier at hun tilrettelegger for ansattes forslag og idéer, ved å være lydhør og villig til å legge egne ønsker til siden. Hun forteller at hun ikke alltid får sine ønsker igjennom.

Mari beskriver at *«veldig mange har mye å si og bidra med.»* Hun er målrettet og tenker at tiden må bli brukt effektivt i møter.

Lars synes at Kari er åpen og positiv til nye idéer. Leder hiver seg med på forslag og idéer. Randi er enig med Lars. Hun synes at Kari er lydhør på forslag fra alle. Randi ser at enkelte ansatte tar mer tak i oppgaver enn andre. Randi sier at Kari spør, hører på sine ansatte, tar imot forslag og idéer også underveis. Jon sier også at Kari lar alle få komme med forslag og idéer. Jon synes at Kari har en positiv holdning og at hun ikke ser mørkt på ting.

Hos Mari forteller Ole at det blir vist en genuin interesse for hvordan ansatte tenker. Hun involverer og spør alle ansatte. Ole sier at Mari er åpen for innspill før beslutninger tas. Pål sier at Mari tar han med på råd, men at bidraget ikke alltid tas videre. Kari lar de ansatte få litt frie tøyler for å finne sin egen vei. Han sier at Kari stiller spørsmål og at de ansatte blir «*hørt, sett og forstått.*» Stine sier at det varierer ut fra oppgave om Mari lar dem bidra med forslag og idéer. Line forteller at leder setter av tid og rom til alles forslag og idéer.

4.1.1.1 Oppsummering utvikling

Begge lederne opplever felles verdisyn med sine ansatte, der verdiene er nært knyttet til organisasjonenes oppgaver. De ansatte oppfatter en positiv grunnholdning, fordi det råder samsvar mellom verdier og holdninger. Hos Mari deler ansatte en oppfatning av at leder viser respekt, ydmykhet og aksept. Og at de har felles kjerneverdier selv om de kan ha ulike synspunkter. Verdiene synliggjøres gjennom kommunikasjon, holdninger og ansvarliggjøring i organisasjonen.

Begge lederne ser ansattes kunnskap og kompetanse i sammenheng med kjerneoppgaver som skal løses. Kari ser det ikke som sin oppgave å vektlegge stimulering av ansattes kunnskap og kompetanse. Mari synes det er viktig å matche ansattes kompetanse med oppgaven de skal utføre. Karis ansatte opplever at hun er flink til å ta tak i det de brenner for og åpent tar imot ideene deres. Mari ber om innspill i møter, stiller spørsmål og inkluderer de ansatte.

Mari legger til rette for kreativitet ved å lytte til ansattes forslag. Kari sier at ansatte får ta med seg sine interesser og det de brenner for i jobben og at dette er viktig for å klare å løse oppgavene. Lars, Randi og Jon forteller at Mari er veldig flink til å la dem benytte sin kreativitet, ved å være svært åpen for idéer og spontant la seg rive med. De ansatte hos Mari blir tatt med på råd og opplever frie tøyler og tillit i oppgaveløsningen.

Kari synes det er viktig å være lydhør og å legge egne ønsker til side, slik at ansatte får bidra aktivt med forslag og idéer. Mari synes det er utfordrende at tiden begrenser hvor mange forslag som kan slippe til. Hun prøver å ta vare på idéer ved å skrive dem ned. Hos Kari får

alle komme med forslag og idéer. Hos Mari opplever ansatte å bli møtt med genuin interesse, ha frie tøylar og at det er et positivt klima for delingskultur.

4.2 Kommunikasjon (samhandlingskompetanse)

Som figur 6.2 viser har vi kommet frem til fem underkategorier rangert etter størrelse:

- Lytte, tilbakemelding og tillit
- Gode/dårlige møter
- Formål
- Agenda
- Budskap



Figur 6.2 Kommunikasjon (samhandlingskompetanse)

4.2.1 Lytte, tilbakemelding og tillit

Gjennom kommunikasjons- og relasjonsferdigheter kan ansattes bidrag fremmes. Vi har derfor stilt spørsmål knyttet til lytting, tilbakemelding og tillit. Hvor god hun er til å lytte kan

varierte ut i fra dagsformen, sier Kari. Hun forteller at hun av og til må bestemme og da har hun mindre mulighet til å lytte. Hun ser det som en nødvendig del av jobben, men hun tenker at hun har mye å lære, og kan bli flinkere i måten hun tar bestemmelser på. Kari gir tilbakemeldinger både muntlig og skriftlig. Hun prøver å gå direkte til den ansatte eller tenker at hun må bli flinkere til å huske og gjøre det. Ved å stille spørsmål og ta runden rundt bordet, får alle mulighet til å si noe. Dette gir anledning til å lytte og gi hverandre respons. Kari synes også at tilbakemelding er viktig. Tillit er gjensidig, men Kari synes at leder har et ekstra ansvar, da leder innehar mye informasjon.

Mari synes det er viktig å se og høre de ansatte i møter, men hun gjør en vurdering av innspillet verdi og velger av og til å avbryte. Ansatte leser kroppsspråket hennes og velger ut fra det å begrense seg. Mari føler at tidspresset er en viktig faktor. Mari synes at tilbakemelding er veldig viktig. *«Hvis man roser i plenum gir det større tyngde. Når flere hører at noen får ros eller skryt blir det satt pris på.»* Negative tilbakemeldinger gir hun på kontoret. Mari mener at lytting og tilbakemelding er essensielt for at ansatte skal føle seg sett og hørt. Dette er noe som kan få dem til å blomstre. Tillit er veldig viktig sier Mari. Det dreier seg om at ansatte må kunne stole på at lederen gjør det hun sier at hun skal gjøre. En leder må ha en god dialog, ta ansatte med på råd, og følge opp ansattes forslag slik at de føler seg imøtekommet og ivaretatt.

Lars og Randi synes at Kari er en god lytter. Lars beskriver at det er ulikheter hos de ansatte i hvor stor grad de klarer å si tydelig ifra i møtene. Lars synes at Kari må bli mer opptatt av å få alle med. Jon sier at: *«leder er flink til å lytte, men kan bli enda bedre. Hun kunne vært mer opptatt av å få alle med, se og høre enkeltindividene og gjøre seg kjent med den enkelte. Leder bør kjenne personens bakgrunn, hva personen liker å gjøre, være litt frempå, nøste og hente ut det personen har på hjertet.»* Randi synes at Kari er endringsvillig, at hun tar frem problemstillinger som ansatte får komme med innspill på. *«Enkelte ansatte er redde for å motsi lederen og har opplevd ubehag med å gjøre det. Leder har tatt bestemmelser uten å ha fellesskapet med seg.»*

Lars synes at Kari kan bli for kameratslig og si for mye til dem. Lars mener at positiv energi kan bidra til å løfte opp kollegiet. Ved å vise respekt for hverandre i forhold til meninger og forenes om noe som er fruktbart, kan alle bli enige. Han synes Kari lar det positive havne i bisetninger og at hun må forbedre seg på dette. Lars sier at tillit er viktig og at Kari har forbedringspotensiale. Han synes at leder må være mer åpen, raus, by på seg selv, kjenne sine ansatte, tenke over måten hun svarer på, og at de må bygge hverandre opp. Leder bør også se

hvordan de ansatte jobber, være tilgjengelig, delaktig og gi positiv respons, samt oppmuntre. Randi sier at tillit er vesentlig og: *«helt avgjørende for å ha det godt på jobben.»* Ansatte må stole på at leder og ansatte gjør jobben sin. Jon synes at det er viktig at ansatte føler seg sett og verdifulle, ved å gi tilbakemelding. Det gir også følelsen av å høre med i team og bidrar til at ansatte har det bra på jobben. Tillit er viktig og informasjon som ansatte har gitt til leder må ikke spres. Dette handler om trygghet i relasjonen. Ved at leder har blitt flinkere til å dele av seg selv, også svake sider, tenker Jon at hun har blitt mer menneskelig for de ansatte. Jon peker på at enkelte ansatte er mer lukket om seg selv enn andre, og at dette omhandler naturlige forskjeller og kultur.

Ole, Pål, Stine og Line opplever leder som veldig lydhør. Ole tenker at andre ledere har noe å lære av Mari. Hun er god på å gi positiv tilbakemelding, løfte hver enkelt, bygge selvtillit og er opptatt av at folk skal lykkes. Pål sier at Mari ser alle og at de kommer til ordet i runde rundt bordet. Hun er ærlig og lover ikke mer enn hun kan holde. Stine forteller, at Mari kan skjære igjennom, men at det er sjelden hun gjør det. Stine sier at det er vesentlig at alle blir hørt og at de spiller på lag. Tillit til leder er viktig, ellers blir det sure miner og sur stemning. Line forteller at leder legger til rette for at alle får sagt sitt ved å ta runden rundt bordet, samt avsette tid. Leder gir aksept for det som blir sagt og man kan diskutere og argumenter ut fra sitt ståsted og synspunkt. Line mener *«det er kjempeviktig å føle at man blir lyttet til, blir validert, får bekreftelse på at jeg hører det som blir sagt og forstår hva du prøver å kommunisere.»*

Line mener at: *«tilbakemelding er kjempeviktig enten det er korrigerende eller positivt, så tenker jeg at alle mennesker trenger feedback.»*

4.2.2 Gode og dårlige møter

Vi tenker at det har stor betydning for organisasjonen om møter oppleves som gode. Da vil man kunne oppnå større effekt. Vi har spurt om ledere gjør bevisste grep for å sikre at møtene blir gode. Kari beskriver at et godt møte er når man får gjort det man har på agendaen, oppnådd spontan respons, engasjement, kreativitet og dermed samskaping. Det er et dårlig møte når ansatte er trøtte, demotiverte og det blir enveiskommunikasjon fra leder. Strukturelle faktorer som sakliste, agenda, grad av forberedelse og tema har også innvirkning på om møtet blir godt eller dårlig. Leder er klar over utfordringer angående tidspunkt for møter, bruk av agenda, samt at ansattes har behov for mye informasjon. Hun aksepterer situasjonen og velger å ta tak i noen områder, men overser andre.

Mari beskriver at et godt møte oppstår når man har en plan for arbeidet videre, dette kan være ny informasjon og avklaring. Man avslutter møtet med en positiv følelse for alle. I dårlige møter er det ulike agendaer, forstyrrelser, uklarhet om hvem som skal delta, negativitet, ulike forventninger, klaging, misnøye, ulik informasjonsbakgrunn og vage avklaringer. Dårlige møter kan det være vanskelig å skrive referat fra, fordi de gir utydelig resultat: *«det blir så ulik informasjonsbakgrunn og så vage avklaringer, at jeg har store vansker med å skrive referat, fordi møtet er så utydelig.»*

Lars sier at et godt møte har en informasjonsdel og en positiv del, som får ansatte til å åpne seg og som skaper tillit begge veier mellom leder og ansatte. I gode møter er det rom for å reflektere over opplevelser i arbeidshverdagen. Lars beskriver at dårlige møter er uforberedt, handler om negative ting og at ansatte pålegges oppgaver uten å bli spurt. Disse møtene har ingen fremdrift. Randi sier at man kan ikke si på forhånd om et møte blir godt eller dårlig. Men at i et godt møte kommer man frem til noe konkret og det gjør man ikke i det dårlige møte. Dårlige møter oppleves meningsløse. Det er viktig å lande på noe og det er leders jobb. Et godt møte har flyt, gode innspill, folk er aktive og man holder fokuset på det som skal gjøres, sier Jon. Han beskriver at man går derfra med opplevelsen av at møtet var greit. Etter et dårlig møte lurer man egentlig på hva som egentlig har skjedd. Tiden har blitt kastet bort på uviktige småting. Dårlige møter er ikke en dynamisk prosess.

Ole sier at de gode møtene er møter der man blir overrasket over vendingen møtet tok og alle sitter igjen med en god følelse. Pål mener at i gode møter inntar leder en lyttende holdning, som innbyr til dialog. Når leder har bestemt seg på forhånd og har fokus på gjennomslag for eget syn, er møtet dømt til å bli dårlig. Gode møter skaper struktur og forutsigbarhet for ansatte. Dårlige møter skaper frustrasjon og gjør at ansatte kommer til kort. Stine sier at i gode møter kommer alle til ordet, man venter på tur, det er ryddig og man kommer gjennom det man skal. I gode møter har man struktur. I dårlige møter sier Stine, at alle prater i munnen på hverandre, de sklir ut og det blir til en stor diskusjon, slik at ingen får med seg noe til slutt. Line beskriver at i gode møter kommer innkallingen på forhånd, det er klar agenda, tydelig struktur, oppsummering av agenda og hensikten med møte blir gjennomgått ved oppstart. Ansatte har fått muligheten til å forberede seg, slik at diskusjoner og tema glir lettere og blir bedre. I gode møter er saker meldt inn på forhånd slik at det blir nok tid til alle. Line sier at det er *«så ekkelt å sitte igjen og kjenne at man hadde mer på hjertet. Ikke sant, å føle at man ikke ble hørt»*. I gode møter er det tid til felles diskusjoner og reflekterende team der man ikke trenger være så direkte. Møte blir dårlig når det er lite styring og ting blir tatt «ad hoc». Det

blir mye snakk og det gis rom for klaging, de «*samme personene som får sitte og dvele med det samme og det ikke kommer noe konstruktivt ut av det for det har vært drøftet så mange ganger*».

4.2.3 Formål

Vi har lurt på om strukturelle grep fra leder kan bidra til forbedring av møter. Kari forteller at overordnet planarbeid kan møte motstand i organisasjonene og da må hun som leder «stå i det», hun må kreve at ansatte prøver det og øver seg. Etter hvert tror hun de vil akseptere og mestre det nye. Hun har jobbet med økt bevissthet i forhold til høstens tema. Hun har noen klare mål, men ser at hun må styre møtene mer for å hindre uvesentlig snakk, slik at hun kan imøtekomme ansattes ønske om å korte ned lengden på møtene. De ansatte merker formålet med møtet gjennom måten Kari styrer møtet på. Kari synes det er krevende med ettermiddagsmøter, for da er de ansatte ukonsentrert og slitne. Hun må ta grep med tydeligere styring, noe som oppfattes som strengt av de ansatte.

Mari uttrykker møtets formål gjennom agendaen. Hun er bevisst på hvorfor møtet skal avholdes og har et tydelig mål for resultatet av møtet.

Lars synes at møtene har blitt bedre etter at de har fått et oppsett og møtene er bedre forberedt. Det er både godt og dårlig at leder «tromper» gjennom det hun brenner for. Mange ting har blitt spikret fast uten at medbestemmelse er på plass. Jon sier at han kan tolke leders formål og ønsker ut fra hennes kroppsspråk.

Maris ansatte opplever at leder har et tydelig formål med møtene og at hun er bevisst på hva hun vil oppnå. Mari introduserer tema i begynnelsen av møtet og ber om synspunkter på ting. Pål sier at møterammen er tydelig og at ansatte blir hørt når de kommer med innspill, det blir konkludert og skrevet referat. Stine og Line støtter dette. Pål forteller at de oppnår felles forståelse gjennom diskusjoner. Stine sier at dette skaper felles forståelse for hvordan de skal jobbe. Line tror at leder er bevisst på hva hun ønsker å oppnå gjennom utvelgelse av fokusområder, tid som blir prioritert til formålet og måten leder vinkler samtalen på.

4.2.4 Agenda

Vi lurer på om det er viktig at leder har en klar målsetting for at møter skal bli effektive, eller om det er andre prosesser som har større betydning. Kari er ikke så opptatt av at hun som

leder skal fremvise en klar agenda og et tydelig budskap. For henne er det den mellommenneskelige prosessen ved diskusjonen, som er viktig. Noen sier mer enn andre og hun mener at de trenger flere møter og mere tid hvis alle skal få komme på banen. Kari sier at agenda og budskap gir seg selv ut fra planer som skal implementeres og organisatoriske oppgaver som må utføres. Hun mener at hun selv kan bli flinkere til å lage tydelig saksliste. For henne er det selvsagt hva de skal jobbe med, og hun går ut fra at alle vet hva de skal gjøre i møtene. Kari sier at: *«Jeg vet hva vi skal jobbe med, personalet vet det hvis de tenker seg om. De ønsker aller helst at det skal være nedskrevet på detaljnivå for å bli helt fornøyd, men det blir vi ikke bestandig.»*

Mari benytter agendaen som en fremdriftsplan i møtet slik at alle vet hvor de er hen i møteplanen. Mari sender referat internt til alle i organisasjonen, og på den måten viser hun hva avdelingen arbeider med til toppledelsen.

Lars, Randi og Jon synes det er viktig at en leder har en klar agenda og et tydelig budskap i møter. Lars savner saksliste i god tid før møter for å kunne forberede seg. Han synes det er urettferdig at bare leder skal få lov til å forberede seg. Randi mener at det er deltakerne som avgjør om et møte blir godt eller dårlig. Og at forberedelse er mindre viktig, men bidrar til at det blir mindre tilfeldig hva som kommer ut av møtet. Jon mener at det lett kan bli surr og man kaster bort tiden hvis man ikke vet hva møtet skal dreie seg om. Jon synes møtene er forbedret etter innspill fra ansatte, fordi leder har vektlagt tydeligere struktur. En periode var møtene uforberedt og da ble det: *«snakking rundt diverse»*.

De ansatte hos Mari opplever at hun har klar agenda og tydelig budskap i møtet. Ole synes at det er ryddig med saksliste som får frem formålet med møtet. Tydelige budskap kommer frem på den måten. Ole synes ikke resultatet med møtet trenger å være forutbestemt. Møter kan være enda mere effektive om de er åpen for diskusjon, men ikke i enhver sammenheng. Pål sier at ansatte vet hva leders oppgave er i forhold til det som tas opp. Leder setter rammen for diskusjoner ved å styre og si klart ifra, om hva som er mulig eller ikke. Stine synes at en tydelig agenda bidrar til at alle arbeider mot samme mål.

4.2.5 Budskap

Vi har spurt om det er en sammenheng mellom tydelig budskap og effektive møter. Kari deler møtene i to. Hun tar først en informasjonsdel og deretter er det rom for kreativitet. Hun

vektlegger den siste delen tyngst. Kari sier at dette handler om at *«alle tar ansvar og bare gjør det og så får vi det til.»*

Mari mener at betydningen av å ha klar agenda varierer ut fra hvilken sak det gjelder.

Angående informasjonsaker er det greit, men saker som skal implementeres bør man ta seg tid til, for da går gjennomføringen lettere.

Lars forteller at Kari formidler budskap og informasjon både skriftlig og muntlig. Han synes hun er flink til å få frem budskap, særlig det hun brenner for. Randi forteller at Kari varierer formidlingsmåten ut fra typen sak det gjelder. Sakens størrelse har betydning. Ved store saker får de en papirutgave på forhånd, slik at de kan forberede seg. Mindre saker tas i forbifarten. Jon forteller at Kari pleier å levere ut en saksliste samme dag som møtet skal være. Han synes at saken blir best når man har forberedt seg.

Ole sier at Mari gir løpende og generell meningsbærende informasjon til sine ansatte, slik at de føler seg tatt med på arbeidet. Hun er god på å involvere ansatte, slik at de vet litt i forkant av møtet. Pål forteller at informasjon deles på ulike nivåer. Leder er tilgjengelig for raske avgjørelser. Stine mener at leder fører toveiskommunikasjon og formidler budskap der alle får komme med sitt såfremt det ikke tar for lang tid. For Line er det viktig at leder forklarer årsaken til tema, at ansatte blir tatt med på lag, blir spurt og ikke bare beordret.

4.2.1.1 Oppsummering kommunikasjon

Samtlige ansatte mener at lytting, tilbakemelding og tillit er viktig i forholdet mellom leder og ansatte. Lederne beskriver også at det er viktig, men Kari synes at det er krevende og at hun har mye å lære på området. Mari er opptatt av at positiv tilbakemelding får større effekt når det gis i plenum og gir negativ tilbakemelding i enerom. De ansatte peker på at relasjonskompetanse hos leder har betydning, for å kunne gi målrettet tilbakemelding.

Gode møter er preget av klar og tydelig struktur. Det finnes en agenda og et klart formål. Leder kommuniserer budskapet tydelig. Man opplever at tiden blir brukt godt og at man får til en målrettet drøfting og det gir et resultat for videre arbeid. Referat kan være en fin måte å synliggjøre dette på, samt å avslutte møtet med en positiv sak. Dårlige møter er ustrukturerte, negative og ansatte opplever at de kaster bort sin tid.

Lederne opplever selv å ha klare formål med møter, men en av lederne setter fokus på økt styring for å forhindre unødig snakk og dermed korte ned møtelengde, samt øke

effektiviteten. Agenda, leders møtestyring og leders kroppsspråk synliggjør formålet. Lederne er bevisst på hvorfor møtene avholdes og har tydelige mål for resultatene de vil oppnå. De ansatte opplever at det er positivt med et oppsett for møtet og at møtet er godt forberedt. Når lederne introduserer tema i begynnelsen av møtet og ber om innspill, kan dette gi gode diskusjoner som bidrar til felles forståelse. Det er også viktig med konklusjon og referat.

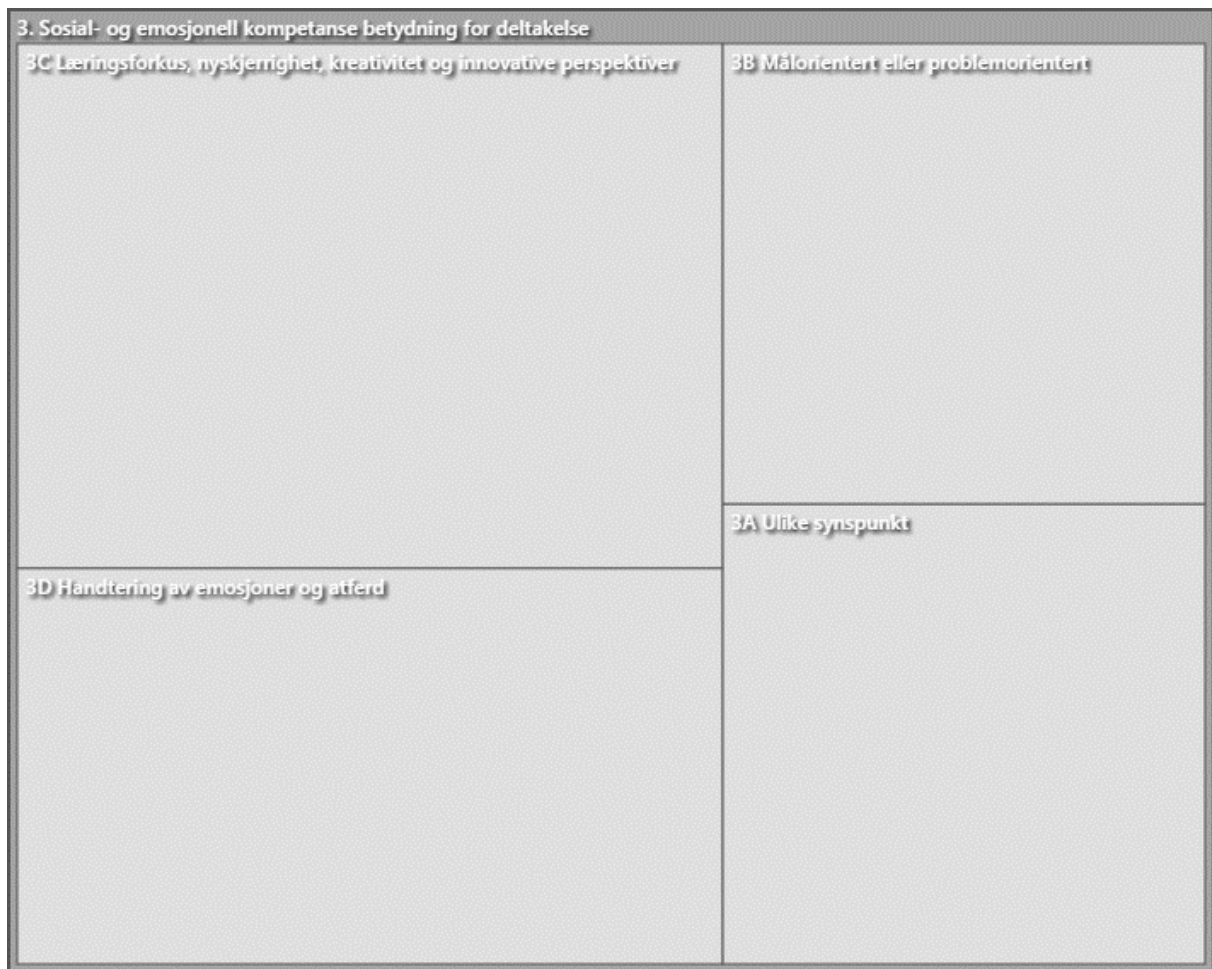
Den ene lederen vektlegger ikke agendaen, men fremholder det mellommenneskelige aspektet. Hun tilrettelegger for diskusjon og ønsker mer tid og flere møter. Hun synes at agendaen gir seg selv ut fra overordnede planer og tror at de ansatte vet hva de skal gjøre i møter. Saksliste kan være greit å innføre. Den andre lederen vektlegger agenda som en fremdriftsplan i møter. Noen ansatte synes at agenda er viktig og setter pris på muligheten til å forberede seg. En ansatt sier at det er urettferdig når bare leder får forberede seg. En annen ansatt synes at deltakeres innsats er mer avgjørende for møtets utfall enn agendaen. Agendaen påvirker møtets effektivitet, resultat og sikrer at man jobber mot samme mål.

Budskapet avhenger av type sak. Sakende varierer i størrelse, innhold, om det er behov for å informere eller få en kreativ tilnærming. Noen saker dreier seg om implementering og da kan tilnærmingen påvirke innføringen. Ulike saker krever ulik grad av tid, rom, involvering og forberedelse. Noen ganger er det gunstig med skriftlig tilnærming, andre ganger holder det med muntlig tilnærming. Det er alltid gunstig med toveiskommunikasjon, der ansatte blir tatt med, involvert i forberedelse, får forklart årsaken til, slik at forståelse oppstår. Ansatte må tas med på lag, bli spurt og ikke beordret.

4.3 Relasjoner (sosial- og emosjonell kompetanse)

Som figur 6.3 viser har vi kommet frem til fire underkategorier rangert etter størrelse:

- Læring
- Emosjoner og atferd
- Målorientert eller problemorientert
- Synspunkter



Figur 6.3 Relasjoner (sosial- og emosjonell kompetanse)

4.3.1 Læring

Vi har sett på om det er en sammenheng mellom bevisst fokus på læring og forbedrede møter. Kari tenker at det er viktig at de lærer av hverandre. Hun sier at de har en kultur hvor de tør å by på seg selv og dumme seg ut. Som leder må hun være en god rollemodell. I møter kan ansatte komme med ideene sine og forslag til gjennomføring. Som leder må hun stille spørsmål som åpner for drøfting og idémyldring. Hun prøver å ikke drepe gleden. Kari mener at ansatte må få lov til å gjøre ting ut fra ulike perspektiv og at det ikke er farlig å være nysgjerrig.

Randi sier at leder har lyst til å drive organisasjonen fremover og prøver ut nye kreative løsninger. Ole beskriver leder som genuint interessert og nysgjerrig og villig til å lære. Ved å spørre om synspunkter, delegerer oppgaver som leder vet at ansatte mestrer, sikrer leder at styringen ikke blir ovenfra og ned. Pål sier at ledere er veldig nysgjerrig på ansattes kunnskap.

Stine synes at leder har et veldig godt læringsfokus. Hun sier at det er nesten som at det er de ansatte som har lært leder opp. Leder er nysgjerrig, kreativ og positivt innstilt til nye ting. Dette støttes av Line.

4.3.2 Emosjoner og atferd

Vi har sett på om leders evne til å håndtere emosjoner og atferd har betydning for forbedring av møter. Kari synes det er krevende å håndtere ansattes emosjoner og atferd i møter. Dette handler om at noen ansatte snakker masse og at hun som leder ønsker å se alle, også de som sliter med å komme til ordet. Kari bruker bevisst spørsmål for å få frem synspunkter fra flere ansatte. Som leder må hun være ekstra oppmerksom og bevisst på de som ønsker å si noe. Som leder må hun også jobbe ut fra at de ansatte er veldig forskjellig og tilrettelegge for at de skal bli enige om måten å jobbe på.

Mari prøver å være forståelsesfull og empatisk når ansatte blir lei seg. Hun er opptatt av å finne årsaken til ansattes emosjoner og atferd i møter. Når noen viser tegn på ubalanse følger hun dette opp i etterkant av møtet.

Lars sier at det er han som må ta initiativ til kommunikasjon når han og leder har vært uenige. Han skulle ønske at leder tok initiativet. Randi oppfatter Kari som ryddig og stødig i måten hun håndterer emosjoner og atferd i møter. Enkelte ansatte uttrykker seg veldig sterkt. Når det blir heftig er leder ryddig. Jon beskriver at det kan «gå en kule varmt». Jon sier at Kari er opptatt av at ansatte skal ha det bra.

Maris ansatte er samstemte i at hun ikke lar seg vippe av pinnen. De beskriver Mari som usedvanlig tålmodig og rolig. Det er lav terskel for å be om hjelp, de blir tatt på alvor, ivaretatt, møtt og hørt. Line sier at leder er imøtekommende for nytenkning og utvikling, og at ansatte opplever å bli sett og hørt.

4.3.3 Målorientert eller problemorientert

Vi har sett på om leders fokus har betydning for møter. Kari beskriver seg selv som både mål- og problemorientert. Hun er målfokusert når det gjelder planer som skal oppnås og problemfokuset når det gjelder ting som ligger i hverdagen. Kari mener selv at hun i stor grad er bevisst på problemene og at hun velger å fokusere på disse i varierende grad. Av og til må bagatellmessige problemer ryddes av veien for å komme videre.

Mari beskriver at hun er målorientert og opptatt av å finne løsninger. Hun mener at hvis man bare fokuserer på problemer så kommer man ikke videre. Mari beskriver at hele organisasjonene er målorientert og at det jobbes mot hovedmål ved å sette delmål omtrent som en trapp.

Både Lars og Jon synes at leder er målorientert. De beskriver henne som målrettet fordi hun gjennomfører det hun har satt seg mål om. Jon sier at Kari fokuserer på hvordan man kan løse problemer på best mulig måte, og at hun setter raskt i gang. Randi synes at Kari er både mål- og problemorientert og at dette avhenger av saken. I noen tilfeller får problemene større fokus enn målene, men ved å spørre de ansatte og jobbe med problemene kan man plutselig se målene.

Ole beskriver at Mari er veldig løsnings- og målorientert, der andre ser problemer leter Mari etter løsninger. Det samme sier Pål, Stine og Line. Pål sier at alle organisasjonens prosjekter måles fortløpende. Pål beskriver at veien kan gå hit og dit, men de har fokus på det overordnede målet og hvordan de skal oppnå dette. Line sier at leder fokuserer på å finne løsninger og forbedringer.

4.3.4 Synspunkter

Vi har sett på om det er viktig at leder verdsetter ulike synspunkter, samt skaper en kultur der disse kan komme til uttrykk. Kari synes at det er positivt at ansatte har ulike synspunkter, men det er utfordrende å håndtere prosessen når de skal fremlegge synspunktene. Det mest krevende er ansatte som bruker svært lang tid for å komme til poenget. På den ene siden ønsker hun å la dem prate, uten at de blir overkjørt. På den andre siden må hun styre, slik at de kommer videre. Dette kan oppleves som urettferdig av de ansatte. Kari tenker at hvorvidt de ansatte kommer med sine synspunkter, har sammenheng med deres trygghet i møter.

Leder Mari sier at det er naturlig at ansatte har ulike meninger, når de har så ulik bakgrunn. Hun mener at det er viktig at leder hører hva som blir sagt og skjønner årsaken til store reaksjoner. Mari understreker at de faglige vurderinger må vektlegges og være avgjørende faktor i avgjørelser som blir tatt. Hun sier også at motstand hos ansatte kan henge sammen med ulik tilgang på informasjon. Ved å prøve å forstå ansattes reaksjoner og motstand, prøver hun å ta hensyn til deres meninger.

Både Lars og Randi opplever at Kari kjenner sine ansatte godt. Randi sier at Kari ikke har problemer med å håndtere ulike synspunkter, men Lars sier at dette kan variere. Lars sier at

Kari av og til er svært ivaretagende og andre ganger mindre. Leder tar tak, setter av tid til å snakke om ting og følger opp. Lars sier at leder bruker humor, slik at de mest forsiktige også tør å si noe. Jon sier at Kari ofte gir medhold til de samme personene. Han sier at Kari kan gi så sterke reaksjoner at de ansatte ikke tør å si noe i møter.

Ole sier at Mari er flink til å lytte, noterer mye og hun tar ansattes synspunkter på alvor og i betraktning. Ole sier at Mari forsøker å unngå konfrontasjoner, av og til sier hun ikke det hun mener, men pynter litt på ting for å unngå ubehageligheter. Mari sliter med å stoppe de snakkesalige. Pål mener at det er en utfordring til leder å håndtere synspunktene til så mange ulike individer, men han synes at hun klarer det godt. Mari er lydhør og tar også med «dumme» forslag. I diskusjonene kan det bli opphetet, men det er en åpenhet i organisasjonen og lov å være uenig. Pål sier at relasjonskompetanse har betydning for hvordan man kan nærme seg hverandre når man er på ulikt nivå. Stine synes at Mari håndterer ulike synspunkter veldig bra. De får en felles forståelse og arbeider ut fra det. Line sier at det gis rom til at ulike meninger kan tas opp, både mellom leder og mellom andre ansatte. Line sier at leder pleier å konkludere på slutten av møtet, noe som setter en sluttstrek og gjør at de får landet sakene. Line har opplevd at leder har gått inn og korrigert argumenter, når leder har vært uenig med ansattes synspunkt. Ved å skrive referat sikrer leder at synspunktene blir nedtegnet, viderefremidlet, drøfting synliggjort, synspunkter ivaretatt og ansatte føler seg hørt og tatt på alvor.

4.3.1.1 Oppsummering relasjoner

Begge lederne er opptatt av læring og de ser dette i sammenheng med utvikling i organisasjonen. Begge benytter spørsmål som skaper refleksjon som et virkemiddel. Kari er opptatt av at de ansatte må få lov til å gjøre ting ut fra ulike perspektiv og at kulturen ikke må hemme initiativene. Mari er opptatt av å ansvarliggjøre ansatte og ønsker selv utvikling som leder. Begge lederne ser seg selv som rollemodeller og at de må bygge læringskulturer.

Karis ansatte er i hovedsak positive for måten hun tilrettelegger for læring. Han savner at hun er enda tydeligere på sammenheng mellom prioriteringer og organisasjonenes identitet. Hun må bli mer bevisst på å heve kompetansen hos alle. De ansatte hos Mari, mener hun har et sterkt læringsfokus, noe som kommer til syne ved at hun er nysgjerrig, kreativ og positivt innstilt til nye ting.

Begge lederne beskriver at det kan være utfordrende å håndtere ansattes emosjoner og atferd i møter. De ønsker å slippe alle til ordet, men enkelte ytrer seg oftere og mer enn andre. De ser det som sin oppgave å anerkjenne at ansatte er forskjellige, og samtidig ivareta de som ikke kommer til ordet. Kari mener at det er viktig at de enes om en felles måte å jobbe på. Mari er opptatt av å vise forståelse og empati, samt finne årsaken når ansatte viser tegn til ubalanse.

Maris ansatte opplever at hun er svært tålmodig og rolig, men kanskje litt konfliktsky.

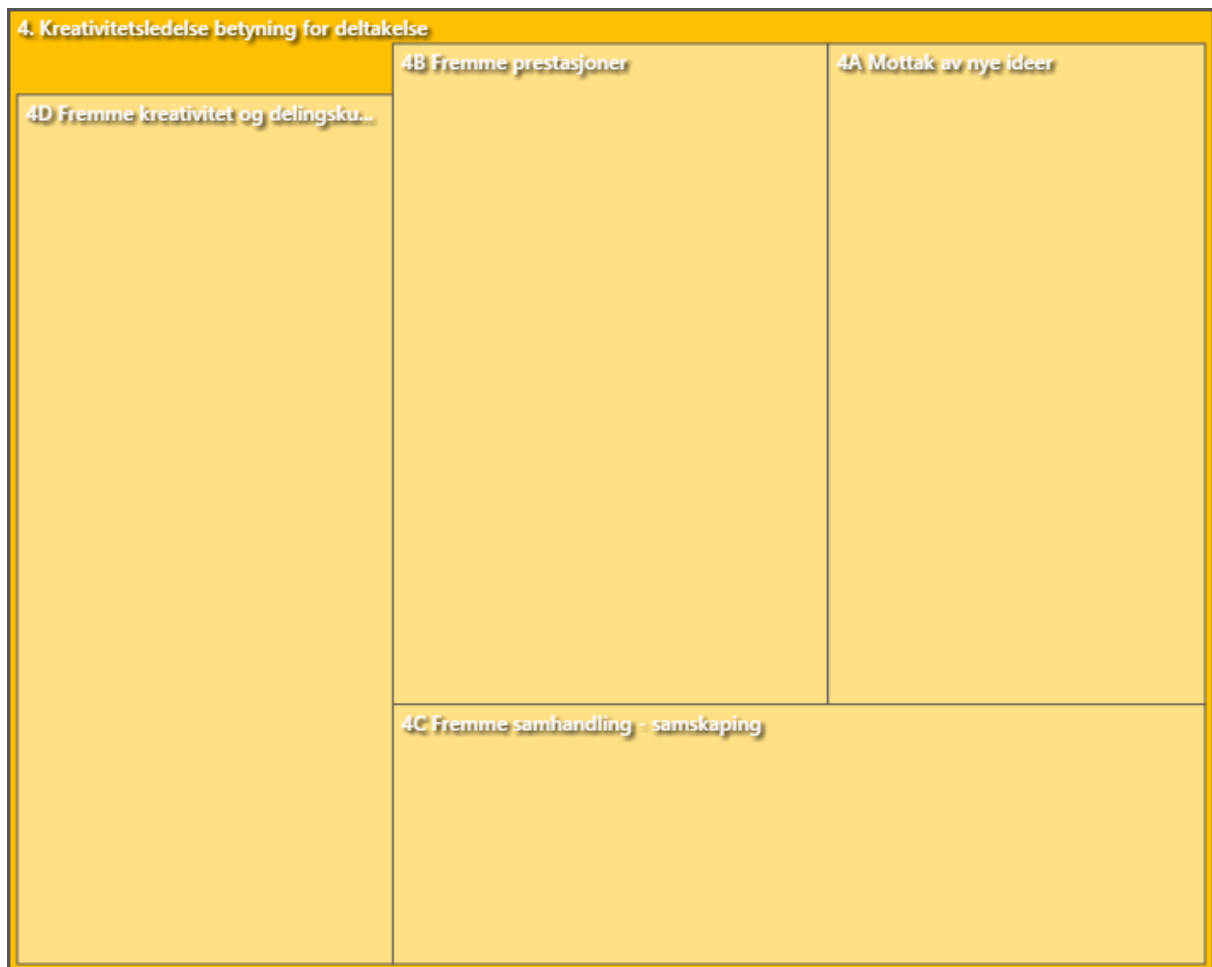
Både Kari og Mari synes at det er naturlig og positivt at ansatte har ulike synspunkter når de har ulik bakgrunn. Kari synes dette kan være krevende når synspunkter skal legges frem, da enkelte ansatte bruker lang tid for å komme til poenget. Å finne balansen mellom å slippe ansatte til og å styre møtet er en utfordring. Hun sier også at ansatte kommer med synspunkter når de er trygge i møter. Mari er opptatt av å vektlegge faglige vurderinger i møter. Hun tenker at motstand hos ansatte kan henge sammen med mangel på informasjon.

De ansatte hos Kari er uenige om hennes evne til å håndtere ulike synspunkter. Lars opplever at evnene til Kari veksler. Randi finner Kari uredd og synes hun tar tak og følger opp, mens Jon tenker at Kari ofte gir medhold til de samme personene. Maris ansatte opplever at de blir lyttet til og tatt på alvor. Pål mener det er en utfordring for leder å håndtere synspunktene til så mange ulike individer. Hun håndterer det i stor grad godt, men kan i større grad bli flinkere til å styre de snakkesalige og stå i konfrontasjoner.

4.4 Kreativitet (kreativitetsledelse)

Som figur 6.4 viser har vi kommet frem til fire underkategorier rangert etter størrelse:

- Kreativitet og delingskultur
- Prestasjoner
- Ta imot nye idéer
- Samhandling/samskaping



Figur 6.4 Kreativitet (kreativitetsledelse)

4.4.1 Kreativitet og delingskultur

Vi tenker at deling danner grunnlaget for kreativitet og utvikling. Derfor har vi spurt hvordan leder legger til rette for dette. Kari forteller at hun deler det hun kan, men er mer opptatt av hva de ansatte kan og hiver seg gjerne med på deres gode innspill. Kari ser det som sin oppgave å legge til rette for kreativitet og deling. Hun er selv ikke perfekt, gjør ting feil, går i baret, men tør å si det. Kari forteller at hun kan være veldig ærlig og direkte, noe som kan oppleves som ubehagelig. Kari synes det er verdifullt at de kan diskutere og være uenige, men synes det er viktig at de til slutt blir enige om noe de kan jobbe ut fra.

Mari sier at antall møtedeltakere er avgjørende for om det er tid nok til at alle kan komme med innspill. Hun peker på at små gruppemøter gir større fleksibilitet og rom for at alle kommer til ordet. I små møter blir møtedeltakerne mer ansvarliggjort og fora er tryggere for de sjenerte. Mari sier at store møter krever strengere styring og struktur både med tanke på innhold og tidsbruk.

Lars er positiv til Karis evne til å fremme kreativitet og delingskultur. Han synes at diskusjonen noen ganger blir for sterke i møtene. Lars sier at møteagendaen er det viktigste. Lars synes at de trenger mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse. Randi sier at kreativitet og delingskultur henger sammen med at det settes av tid og rom, slik at ansatte får komme til ordet. En utfordring for leder, tenker Randi, er at alle får lov til å si noe, men ikke alle velger å gjøre det. Noen snakker mer enn andre, men alle har sine tanker om ting. Randi sier at det er utfordrende for en leder at noen «melder seg ut». Når det er de samme folkene som snakker bestandig, blir det lett de samme tingene som tas opp hver gang. Randi tenker at en runde rundt bordet kan være en måte å få med de som er stille på. Randi synes også at man kan øve seg opp på å si noe i forsamlinger.

Tryggheten i personalgruppen er viktig for at den ansatte skal tørre å si noe. Jon sier at: *«det er behov for å bruke mer tid på deling og her trenges mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse.»* Randi sier at leder kan bygge opp tryggheten ved å spørre «hvordan det går og hvordan den ansatte har det». Jon synes at leder roser lite i plenum.

Alle Maris ansatte opplever at hun er åpen for forslag, idéer og nye måter å gjøre ting på. De ansatte får lov til å utfolde seg og da blir de flinkere til å dele, og å se ting fra andres perspektiv. Både Stine og Line sier at det blir stilt spørsmål som skaper diskusjon., samt at ordet får flyte fritt. Leder bidrar til en avgjørelse i saken før møtets slutt.

4.4.2 Prestasjoner

Vi tenker at det å verdsette ansattes prestasjoner handler om å ivareta kreativitet. Derfor har vi spurt hvordan leder fremmer ansattes prestasjoner i møter. Kari vektlegger at ansatte må få lov til å være seg selv og benytte det de er gode på. Hun synes at alle er viktige for å oppnå et helhetlig og godt resultat, samt at de er et team.

Mari forteller at de har dagens skryt på slutten av personalmøtet, der alle kan gi hverandre skryt for godt utført arbeide. På denne måten kan alle forlate møtet med en positiv opplevelse, som skaper godt humør og oppstemthet. Mari sitt mål med dette er at ansatte skal vokse og oppleve mestring. *«det er behov for å bruke mer tid på deling og her trenges mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse.»*

Lars synes at leder kan bli flinkere til å ta seg tid til å samle de ansatte når hun skal rose. Hvis hun hadde samlet dem ville det ha hatt større kraft og virket mer motiverende. Randi sier at leder fremmer ansattes prestasjoner ved å skryte, lage mat og vise at hun setter pris på dem. Randi tenker at alle blir sett når de får premiering. Randi har selv opplevd å bli dratt frem, men satte ikke så stor pris på det. Hun synes at det er viktig å rose hele gruppen når de fortjener ros og dermed ivareta fellesskapet. Jon sier at leder fremmer prestasjonene ved å ta frem innsatsen til de ansatte i møter og gi ros. Hun tar frem enkelte ansatte mer enn andre, noe som ikke er sunt for gruppen. Jon synes at hun bør trekke frem alle over en begrenset periode, hvis hun skal bruke denne måten å fremme prestasjoner på.

Ole synes at leder er ryddig og bevisst på å ta det negative på kammerset og flink til å gi folk ros i plenum. Pål synes at Mari er veldig god på tilbakemeldinger ansikt-til-ansikt, og at ansatte får tilbakemelding på at jobben de har gjort er veldig viktig. Da gir hun dem anerkjennelse som fagperson. Stine forteller om ros i møtene og at møtene avsluttes på en positiv måte, slik at ansatte går ut med en positiv holdning. De ansatte føler seg sett og hørt, når det gode arbeidet blir trukket frem.

4.4.3 Ta imot nye idéer

Vi tenker at det er en sammenheng mellom idéutveksling og kreativitet i møter. Derfor har vi spurt hvordan leder tar imot nye idéer. Kari prøver så godt hun kan å møte nye idéer på en positiv måte og legger til rette for at idéene blir prøvd ut. Hun er opptatt av å ikke drepe engasjementet og initiativet.

Mari beskriver et eksempel der ansatte kom med en idé som ikke var gjennomførbar. I stedet for å si nei, lot hun de ansatte drøfte forslaget, slik at de innså selv at det ikke var et hensiktsmessig forslag. Kari prøver å legge til rette for demokratiske avgjørelser, slik at flertallet blir hørt.

Randi viser til et eksempel der Kari løste et problem ved å tenke nytt. Randi sier at det kommer så mange idéer, og det er helt greit at det finnes noen grenser for hva som er lov. Randi opplever at leder er åpen for nye idéer og nye måter å gjøre ting på. Jon sier at de ansatte kommer med mange idéer, er idérike og Kari tar imot idéene med et åpent sinn.

Ole sier at Mari tør å prøve, og ser på nye ting med nye øyne når det gjelder idéer som ikke har vært prøvd før. Ole viser til et eksempel om at de har hatt en idé om å skryte av hverandre

på slutten av møter. Leder ble tipset om saken og nå er det fast agenda. Pål sier at leder tar imot idéer og ny kunnskap på en åpen måte, samt at ansatte får lov til å prøve ut nye idéer og måter å arbeide på. Stine er enig med Pål og forteller at leder lar ansatte diskutere idéene frem og tilbake, samt bli enige om idéene er gode eller dårlige. Line forteller at leder er positiv og imøtekommende og nye forslag blir tatt varmt imot.

4.4.4 Samskaping

Ved at ulike kompetanser blir satt sammen kan man oppnå nyskaping. Derfor har vi spurt hvordan leder tilrettelegger for dette. Kari forsøker å ha stor takhøyde og være en pådriver for å sette i gang og tilrettelegge for å få ting til. Kari er opptatt av potensialet til den enkelte.

Mari mener at det er en samarbeidskultur i organisasjonen, og at samhandling og samskaping går av seg selv. Mari beskriver at de er et lag og at man må ha med seg hele laget for å nå målet.

Lars mener at leder har vært flink til å fremme samhandling og samskaping og nevner flere eksempler på dette. Lars sier at leder og ansatte har kommet med forslag som har blitt gjennomført. Randi er enig med Lars og forteller at leder setter av tid og rom til samhandling og samskaping. Ved å la de ansatte jobbe sammen i mindre grupper kan alle komme til ordet. Jon beskriver det samme, men synes at det er synd at de ikke får påvirke gruppesammensetningen selv. Jon tror at dette handler om at leder ikke tror at enkelte får til å samarbeide, fordi ikke alle kommer med forslag og byr like mye på seg selv.

Ole sier at Mari er god med folk og at hun likestiller alle uansett bakgrunn. Ved at leder lytter og tar vare på ansatte uansett hvem det skulle være, så får leder dem til å tenke at: *«vi er et lag der alle spillerne trenges for å nå målet.»* Strukturen er kjempeviktig der faste møter, lav terskel for kontakt, ukeplaner og rapportering hjelper. Leder setter av tid til å prate sammen i møter, men også tid til uformell prat. Line sier at leder fremmer samhandling og samskaping gjennom en positiv tone og ved å anerkjenne det som blir sagt.

4.4.1.1. Oppsummering utvikling

Både Kari og Mari er positive til kreativitet og mener at de legger til rette for dette ved å ta imot ansattes innspill og at alle innspill i utgangspunktet er verdifulle. Mari synes det er lettere å legge til rette for alle i små møter, fordi det er et tryggere fora hvor alle kan bli

ansvarliggjort. Kari verdsetter uenighet som grunnlag for diskusjon, men mener at de må komme til enighet.

Karis ansatte peker på sammenhengen mellom nok tid og rom til kreativitet og delingskultur. De sier at noen snakker mer enn andre, men alle har tanker og meninger om sakene. Det er synd at disse meningene ikke kommer frem. Trygghet i personalgruppen er viktig for at ansatte skal tørre å si noe. Når diskusjoner av og til blir for sterke i møter, er det noen som ikke tør å ytre seg. Det er behov for å bruke mer tid på deling og Lars sier at her trengs mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse. Hos Mari viser Pål til at de har en innarbeidet kultur for deling og kreativitet. Mari har ikke endret på dette, men blitt en del av denne kulturen. Hun er åpen for forslag, nye idéer og nye måter å gjøre ting på. De ansatte opplever å få frie tøylar, lov til å utfolde seg og det er rom for diskusjoner. Mari bidrar til at det blir tatt avgjørelser før møtet er avsluttet.

Kari er opptatt av at de ansatte må få bruke seg selv og det de er gode på. De er et team og alle er like viktige. Hun prøver å fremme prestasjoner med belønning. Mari har som mål at de ansatte skal vokse, oppleve mestring og har derfor satt positiv sanksjonering i system. De ansatte ønsker at rosen blir gitt i plenum, eller at leder er bevisst på å rose alle i tur og orden. Mari får skryt fordi hun er god på å rose i plenum og gir kritikk ansikt-til-ansikt.

Kari er opptatt av å ta imot nye idéer på en positiv måte og legger til rette for at ideene blir prøvd ut. Mari ansvarliggjør de ansatte og lar dem drøfte seg frem til om idéen er gjennomførbar. Karis ansatte er enige om at hun tar imot idéer med engasjement. Randi og Jon mener at Kari tar imot idéer med et åpent sinn. Maris ansatte opplever at hun ser ting med nye øyne og er endringsvillig.

Kari tenker at samhandling og samskaping henger sammen med relasjoner. Hun tenker at stor takhøyde og sammensetning av ulike typer mennesker med ulike typer kompetanse, kan bidra til dette. Mari opplever at det er en samarbeidskultur i organisasjonen og at samhandling og samskaping går av seg selv. De er et lag og alle spillerne trengs for å nå målet.

De ansatte hos Kari sier at hun tilrettelegger ved å sette av tid og rom, samt inndeler i mindre grupper der alle kommer til ordet. De ønsker å påvirke gruppesammensetningen, men Kari velger å gjøre dette selv. De ansatte hos Mari peker på at det er en utfordring at de er så forskjellige, men at Mari lytter til alle og får dem til å dra lasset sammen. Gjennom god struktur fremmes samhandling og samskaping.

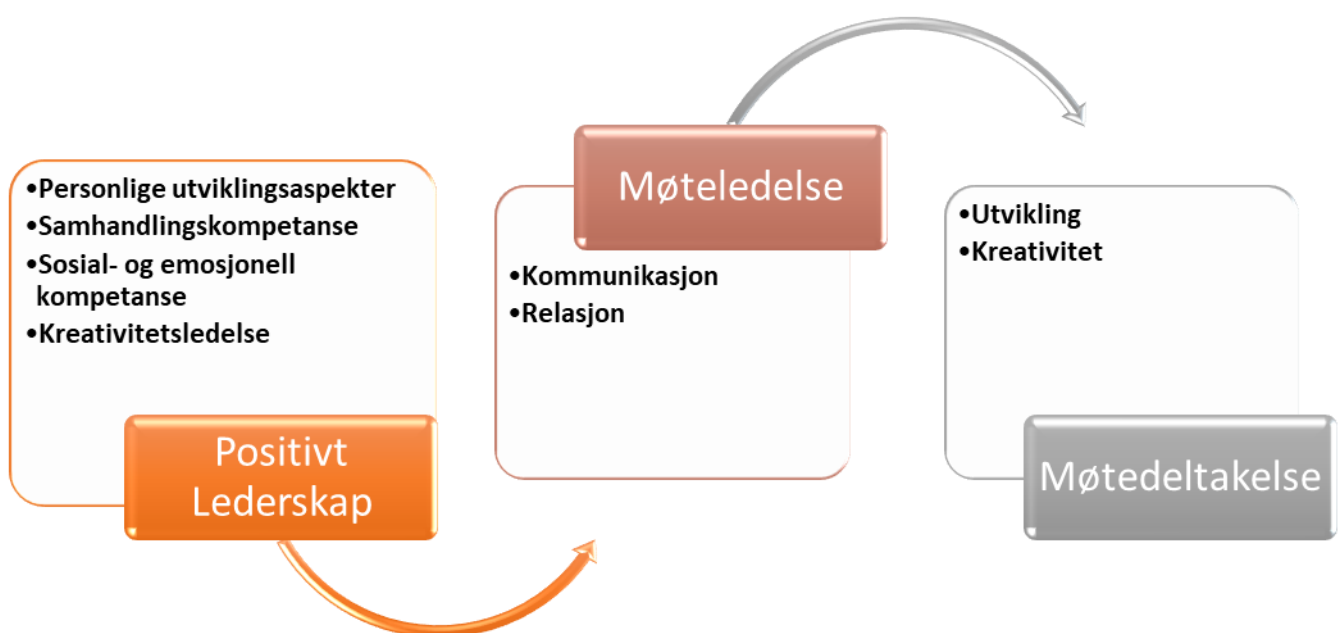
5.0 Drøfting og konklusjon

I dette kapitlet drøfter vi sentrale spørsmål knyttet til problemstillingen sett i lys av empiriske funn, teori, litteratur og vår forforståelse:

«Hvordan kan man benytte positivt lederskap til å forbedre møter i en virksomhet?»

I vår forskning tok vi utgangspunkt i fire kjernebegrep innenfor positivt lederskap, som dannet grunnlaget for våre forskningsspørsmål. Begrepene er: *personlige utviklingsaspekter, samhandlingskompetanse, sosial- og emosjonell kompetanse, samt kreativitetesledelse*. I intervjuguiden ble spørsmålene formulert ut fra disse begrepene. Etter kondensering og kategorisering operasjonaliserte vi begrepene, fordi disse er overlappende og lite gjenkjennbare i dagligtale. Det samme gjelder for begrepet positivt lederskap, som er et teoretisk begrep som ikke gir direkte mening for våre informanter. I drøftingsdelen benytter vi derfor mer allment forståelige termer, slik at forskningen blir mer anvendelig i yrkesutøvelsen.

For å synliggjøre utgangspunktet for drøftingen satte vi, etter kategorisering av empiri, opp en matrise som viser hvilke komponenter vi særlig berører. I det neste kapitlet presenteres oppgavens drøftingsdel. Til sist presenteres en konklusjon, samt oppgavens praktiske og teoretiske implikasjoner, der vi har utarbeidet en oppdatert matrise.



Figur 7.0 Drøftingsmatrise

5.0.1 Presentasjon av drøftingen

I det følgende kapittelet kobler vi funnene fra kap. 4.0 opp mot teori og litteratur fra kap. 2.0. Vi innleder hvert delkapittel med positiv lederskapsteori og drøfter sammenhenger, samt avvik i forhold til empiriske funn og tilleggslitteratur. Sentrale funn i hvert delkapittel blir oppsummert ved bruk av typologier. Disse sammenstilles i konklusjonen i figur 9.0. Gjennom visualisering av funn ønsker vi å lette leserens forståelse.

I drøftingen forlater vi bruk av fiktive navn og informantene omtales heretter ut fra sine roller: ledere og ansatte. Det vi slik tydeliggjør er hvorvidt leder er bevisst på sine handlinger eller valg, samt ansattes opplevelse av leder. Ved å tydelig skille på dette mener vi at funn blir mer gjenkjennbare for andre ledere og ansatte.

En sentral del av analysen handler om å ta valg. Informantene bidro med stort mangfold av allmenn kunnskap, der store deler er tatt med i funnkapittelet, men ikke drøftet. Ved å velge bort enkelte funn fremfor andre, har vi skapt grunnlag for det vi mener er en god og interessant analyse. Våre valg er tatt ut fra både praktiske og teoretiske hensyn, der vi har vektlagt aspekter med mål om samfunnsmessig nytte. Det fremkom fire hovedkategorier etter koding og kategorisering av funn. Vi så at kreativitet i denne sammenhengen er uløselig knyttet til utvikling, og valgte derfor å slå disse aspektene sammen. Vi endte opp med tre hovedkategorier som i lys av vår problemstilling, drøftes i det følgende kapittelet:

- ❖ Utvikling
- ❖ Kommunikasjon
- ❖ Relasjonskompetanse

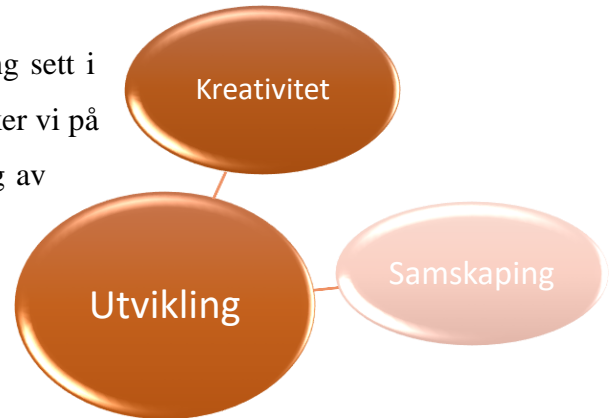
Den første av kategoriene er utvikling, som vi nå skal berøre. Sentrale aspektene her er kreativitet og samskaping.

5.1 Utvikling

«Du kan ikke bruke opp kreativitet. Jo mer du bruker jo mer har du.»

Maya Angelou

I dette kapitlet tar vi for oss kreativitet og samskaping sett i forhold til utvikling. I tråd med vår problemstilling forsker vi på sammenhenger mellom positivt lederskap og forbedring av møter. Vi har hatt både en individuell og organisatorisk tilnærming til kreativitet og samskaping.



5.1.1 Kreativitet

Tempoet i samfunnet er høyt og oppgavene komplekse, noe som krever hurtige beslutninger og kreativ tilnærming. Innenfor positivt lederskap vektlegges frigjøringen av kreativitet, kompetanse og energi som kjernen i selvløse. Selvløse har to aspekter: leders evne til å lede seg selv, slik at egen motivasjon opprettholdes. Og ledes evne til å lede seg selv, gjennom frihet og tillit til å sette egne mål, samt motivere seg selv gjennom mestring.

(Johannessen og Olsen, 2008)

Våre informanter forteller at energien i møter bobler, når alle er delaktige og bidrar med idéer og innspill. Deltakerne opplever det som positivt, når det er etablert et trygt klima for å feile og prøve ut nye idéer. I et slikt klima er det rom for å tenke høyt, fantasere uten å være redd for å bli latterliggjort. Møtedeltakerne har et åpent sinn og gleder seg over gruppens entusiasme og engasjement. Sammen kommer man frem til det beste resultatet, der alle er enige, siden resultatet er gjennomdrøftet og alle har fått bidratt. Vi tenker at etter slike møter er det lettere å formidle resultatet til organisasjonen, fordi eierskapet sitter sterk i møtedeltakerne som gruppe, samt at respekten for måloppnåelsen deles med hverandre. Her har vi beskrevet en idealsituasjon som man sjelden opplever. Vi lurer på om det er bevisste grep fra ledere som fremmer kreativitet, eller om det er emosjonelle, relasjonelle og holdningsmessige prosesser som spiller inn? Vi har stilt spørsmål knyttet til det kreative i organisasjonene for å finne ut hvilke grep ledere bør benytte, for å stimulere til et slikt kreativt klima.

Lederne verdsetter at ansatte er kreative. Hvorvidt det er en ledes ansvar å stimulere ansattes kreativitet ser de ulikt på. Den ene lederen sier at de ansatte «naturlig» er kreative og at hun ikke trenger å tilrettelegge.

Disse holdningene er i tråd med kjernen i positivt lederskap, som handler om at leder må være bevisst på at kreativitet, motivasjon og latente ressurser hos medarbeiderne, kan skape konkurransemessige fordeler for virksomheten. Dette innebærer at leder ikke nødvendigvis må gjøre bevisste grep for kreativ måloppnåelse, men handler mer om leders holdninger til ansattes bidrag. (Johannessen og Olsen, 2008)

Vi merker oss at ledernes holdning til ansvaret for kreativiteten i møter, er ulikt vektlagt og undrer oss over dette. Hvorfor sier den ene lederen at hun ikke trenger å tilrettelegge? Handler dette om at hun allerede har skapt et kreativt klima, eller stimulerer hun til kreativitet gjennom egne holdninger og atferd? Er det slik at leder utnytter potensialet i sin organisasjon, når hun velger å ikke tilrettelegge spesielt, og er hun bevisst på dette? Hva ville skjedd i organisasjonen dersom hun valgte å tilrettelegge?

Ifølge Spurkeland (2017) vil organisasjonen få tilgang til store ressurser dersom den oppmuntrer medarbeiderne til å ta i bruk flere kvaliteter i personligheten. Han sier at menneskets totalkompetanse utgjør verdipotensialet, og at man kan skape organisatorisk gevinst gjennom trivsel, helse, arbeidsglede og innovasjon. Spurkeland sier at skaperevne er et kraftfullt lagutviklingsverktøy, noe vi kjenner igjen fra en av lederne:

«Det er kreativiteten til den enkelte som bidrar til at vi via omveier har måloppnåelse».

Hun er opptatt av ansattes interesser og hva de brenner for. Spurkeland peker på sammenhengen mellom relasjonskompetansen og forløsning av kreativ atferd.

En av lederne vektlegger å være lydhør og villig til å legge egne ønsker til siden for å fremme ansattes bidrag. Det er viktig at leder legger bånd på egen kreativitet, slik at de ansattes kreativitet blir det sentrale. Frihet, tillit og raushet vil bidra til at den enkelte kan utvikle sine talenter, alternativet er at disse undertrykkes. (Spurkeland, 2017)

Vi fant at ansatte hos en av lederne hadde en større bevissthet rundt begrepet kreativitet enn hos den andre. De forbandt det kun med å bidra med idéer og forslag. Vi lurer på om dette kan settes i sammenheng med ledernes tilrettelegging for kreativitet? Johannessen og Olsen sier at «kreativitet involverer å lage nye sammenhenger - se ting i nytt lys og redefinere

problem». De sier videre at det er lederens ansvar og oppgave å forløse kreativiteten, fordi det fremmer læringsmiljø, arbeidsprestasjoner og dermed skaper kontinuerlige konkurransefordeler. Vi ser her at leders ansvar ikke nødvendigvis må dreie seg om individets kreative utvikling, men at ledere ved å tilrettelegge for en kreativ kultur også tilrettelegger for kreativ utvikling.

Til tross for dette fant vi at enkelte personer er mer kreative enn andre. Noen av de ansatte var usikre på hva det vil si å være kreativ, og noen definerte seg selv som mindre kreative.

Johannessen, Olsen (2008) og Spurkeland (2017) er samstemte om at kreative personer har visse kjennetegn, noe som kan utvikles og læres: dristighet, fleksibilitet, mange interesser, ukonvensjonell tankegang, ikke-konformitet, uavhengighet og åpenhet for nye erfaringer.

En ansatt opplever at leder tilrettelegger for hans kreativitet ved å:

«hoppe på nye ville idéer og er åpen for spontane innfall. Hun fremmer spontanitet ved umiddelbart å hive seg med.»

Grant (2014) beskriver en ledertype som kalles «giver». Giveren har en tro på at det finnes uforløst potensial i alle mennesker. I dette ligger det at alle har noe kreativt å bidra med, og at giveren tilrettelegger for ansattes deltakelse gjennom sin positive tilnærming. Gjennom tillitsfullhet og optimisme fremmer givende ledere ansattes potensiale. De er ikke redde for å blottlegge egen sårbarhet, delegere ansvar, lære av andre og på den måten fremme andre fremfor seg selv. Giverne ser sammenhengen mellom organisasjonens fremgang, ansattes motivasjon og deltakelse. Ved at giveren er omsorgsfull, snill og tålmodig, styrkes ansattes vilje til å bidra og deres tilhørighet til organisasjonen ytterligere. Vi ser her en klar sammenheng med Spurkelands (2017) råd om at leder må sette sin egen kreativitet til side og heller fasilitere ansattes kreativitet gjennom gode relasjoner.

Vår forskning viste at lederen tilrettelegger for en kreativ kultur, når han har en åpen og positiv holdning til ansattes idéer og innspill. Da vil de ansatte føle at deres kreative forslag blir ivaretatt og stimulert, noe som vil skape en kultur for å bidra i organisasjonen. Karp (2016) sier at kulturen og omgivelsene bidrar til å forme forståelsen av oss selv, gjennom sosial interaksjon med andre. Lederne bygger kulturen ved at idéer og bidrag blir møtt på en positiv måte. Dette kan fremme ansattes identitet og selvtillit, slik at ønsket om å delta øker.

Begge lederne integrerer det de ansatte brenner for på fritiden i jobben. Dette bidrar til overføring av iver og glede, noe som smitter over på mottaker slik at resultatet blir ekte og

unikt. Når ansatte får brukt sine ferdigheter vil de trives bedre, noe som fremmer deres mestringfølelse. Seligman (2002) beskriver sammenhengen mellom kjernedyder, selvutvikling og opplevelsen av lykke og blomstring. I likhet med Karp (2016) peker også han på at ansatte som bruker det de brenner for, kommer i flytsonen og får økt produksjonskapasitet.

Leder synes det er krevende at «*veldig mange har mye å si og bidra med*».

Vi tenker at utfordringen dreier seg om å balansere møtetiden, de organisatoriske oppgavene uten å begrense de ansattes kreativitet. En leder står her ovenfor to ulike perspektiver vedrørende møter, der prosess og mål står mot hverandre. Hva skal hun prioritere? Den gode prosessen der alle slipper til, eller bedriftens måloppnåelse? Kan begge realiseres?

Luehr (2017) viser til sammenhengen mellom positiv utvikling i organisasjonen og produktive møter. Han viser til strukturelle grep som fremmer produktive møter. Han mener at alle skal oppmuntres, ansvarliggjøres og involveres.

Ifølge Spurkeland (2017) er møteledelse noe mange ledere strever med, der tilfeldigheter i altfor stor grad råder. Ledere må bli flinkere til å lede prosessene i møter. Disse omhandler agenda, sanseinntrykk, observasjon, konklusjoner og formulering av resultat. Ved å øve seg på dette vil prosessene i møter forbedres, slik at møtene blir mer produktive.

Spurkeland skiller mellom områdene saks- og relasjonsresultat, der det vanligste er å gi saksresultatet mest oppmerksomhet i møter. Å evaluere relasjonsresultatet er vanskelig, siden det omhandler psykologiske faktorer. Samtidig danner dette basis for saksresultatet der møtedeltakernes tilhørighet til det sosiale fellesskapet er avgjørende for deres innsats. Ved å bli møtt med respekt, samt oppleve trygghet og trivsel, styrkes motivasjonen og kreative bidrag fremmes.

Gratton (2007) vektlegger ikke bare en prosessuell tilnærming. Hun sier at ledere kan påvirke ansattes motivasjon gjennom klare mål. Ved at leder er visjonær, stiller gode spørsmål og gir meningsfulle utfordringer til sine ansatte, kan dette bidra til kreativ utforskning. Gratton sier at kreativ utvikling ikke kan påtvinges, fordi ansatte må oppleve valgfrihet. Hun sier også at leder må være bevisst på de ansattes ulike kvaliteter og styre prosessen.

Vi fant ut at felles for begge organisasjonene er at de har klima, der man kan fremme egne forslag, idéer og at ansatte blir ansvarliggjort. Leder tenker at det ikke er behov for ekstra

oppfølging når ansatte er trygge, for da tør de å si det de vil. Vi tenker at lederne gjennom sine holdninger har skapt en kultur for å bidra kreativt.

Samtlige ansatte sier at når de blir møtt med interesse og blir spurt til råds, motiveres de til å bidra, fordi de føler seg «*hørt, sett og forstått*».

Engelbrecht, Heine og Mahembe (2017) peker på en sammenheng mellom rettferdig, ærlig og respektfull behandling av ansatte og organisatorisk fremgang. Når leder behandler sine ansatte slik, fremmes deres engasjement og de bidrar mer.

Positivt lederskap beskriver at kreativ atferd og klima fremmes i miljøer der man setter sammen kunnskap på nye måter, tenker i nye baner og verdsetter ulike perspektiver. Når ansatte oppfordres til å se ting fra flere perspektiv åpner det for nytenkning, slik at alternative løsninger ser dagens lys. Vi tenker at dette kan gi grobunn for samskaping, som vi skal se nærmere på i følgende kapittel. (Johannessen og Olsen, 2017)

5.1.2 Samskaping

Ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse omhandler ifølge positivt lederskap, egen evne til å forstå, og ta kontroll over egne og andres emosjoner. Dette handler om å lede seg selv for å kunne lede andre. Emosjoner handler om følelsesmessige reaksjonstilstander. Disse utløses av sosiale mekanismer og påvirkes av vår kognitive evaluering. Ved å bevisst anvende emosjoner kan ledere fremme prestasjoner. Samhandlingskompetanse utvikles gjennom at mennesker kontinuerlig tilpasser seg omverdenen. Den har som funksjon å gjøre oss i stand til å klare oss best mulig i forskjellige sosiale sammenhenger. (Johannessen og Olsen, 2008)

Begge lederne er positive til kreativitet og mener at de legger til rette for dette ved å ta imot ansattes innspill, og at alles bidrag i utgangspunktet er verdifulle. En leder synes det er lettere å legge til rette for alle i små møter, fordi det er et tryggere fora hvor alle kan bli ansvarliggjort. Den andre lederen verdsetter uenighet som grunnlag for diskusjon, men mener at de må komme til enighet. Innenfor positivt lederskap omtales samskaping i kombinasjon med reintegrering, som omhandler å skape nye løsninger ut fra ulike synspunkter, som bidrar til felles verdiskaping. (Johannessen og Olsen, 2008)

I forskningen fremkommer det at leder ser sammenhengen mellom nok tid og rom til kreativitet og delingskultur, som en utfordring. Når noen ansatte snakker mer enn andre, blir

tiden knapp slik at ikke alle tanker og meninger får komme frem. Leder vektlegger trygghet i personalgruppen, fordi det danner grunnlaget for at alle skal tørre å si noe. En ansatt sier:

«det er behov for å bruke mer tid på deling og her trengs mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse.»

Den ene lederen er opptatt av å ta imot nye idéer på en positiv måte og legger til rette for at ideene blir prøvd ut. Den andre ansvarliggjør de ansatte og lar de drøfte seg frem til om idéen er gjennomførbar. Vår forskning viser at ansatte setter pris på ledere som tar imot deres idéer med engasjement og åpent sinn. De liker at ledere ser ting med nye øyne og er endringsvillige.

Gratton (2007) sier kreativ verdiskaping kan oppstå, når organisasjoner tør å se på eksisterende kunnskap med nye øyne. Grobunn for kreativitet skapes, når mennesker som ikke kjenner hverandre kommer sammen. Leder kan stimulere og motivere gjennom klare mål og visjoner, gode spørsmål og meningsfulle utfordringer. Det er en klar sammenheng mellom kreativitet og produksjonskapasitet. Leder må ta ansvaret med å styre den kreative prosessen, slik at den blir verdiskapende. Dette handler om å anerkjenne uenighet, slippe til ulike synspunkter og unngå konflikter. Vi ser her sammenhengen mellom bevisst møteledelse og forløsning av ansattes kreativitet som grunnlag for samskaping. Karp (2014) vektlegger også å sette sammen kreative grupper, «Hot Spots».

En leder tenker at samhandling og samskaping henger sammen med relasjoner. Hun tenker at stor takhøyde og sammensetning av ulike typer mennesker med ulike typer kompetanse, kan bidra til dette. Den andre opplever at det er en samarbeidskultur i organisasjonen og at samhandling og samskaping går av seg selv. Hun sier at:

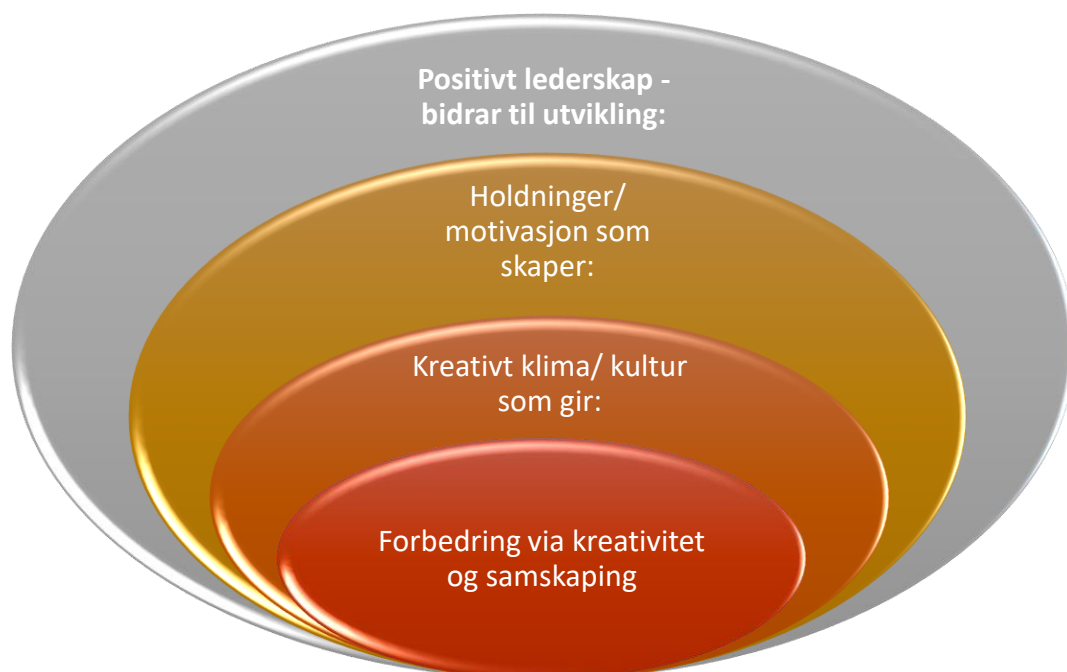
«vi er et lag der alle spillerne trengs for å nå målet.»

Vi fant at ledere kan tilrettelegge for samskaping ved å sette av tid og rom, samt dele inn i mindre grupper der alle kommer til ordet.

Når ansatte tas med på råd og involveres i viktige beslutninger, knyttes de sterkere til organisasjonens fremgang. Dette fører til engasjement, at de identifiserer seg med kjerneverdiene og naturlig tar ansvar for egen organisasjon. (Årnes, 2013) I vår forskning fant vi, at ansatte liker å få tildelt ansvar og utfordringer. Dette får dem til å føle seg sett og hørt, samtidig som de opplever å bidra til viktig organisatorisk utvikling. Dette fordrer at leder stoler på de ansattes kunnskap og kompetanse.

Begge lederne fortalte at det er et godt møte når de får gjort det de skal, og konkluderer veien videre. Ansatte verdsetter at avgjørelser tas før møter avsluttes, slik at de vet hvordan de skal jobbe videre. Gjennom en oppsummering i slutten av møtet, skaper leder denne forutsigbarheten. Vi ser slik en klar sammenheng mellom leders struktur og grad av kontroll i møter. Gjennom fokus på god møteledelse og gode relasjoner, bygges en kreativ kultur for utvikling av idéer og samskaping. Samskapingen bidrar til kvalitet i produksjon, som kan gi et godt renommé. Dette påvirker organisasjonens vekst og utvikling.

5.1.3 Oppsummering utvikling



Figur 8.0 Effekten av positivt lederskap på utvikling.

I positiv lederskapsteori hevdes det at emosjonelle, relasjonelle og holdningsmessige prosesser fremmer ansattes kreativitet. Vi har forsket på om dette også gjelder i møter. Og hvilke grep ledere bør benytte for å stimulere til et kreativt klima, slik at møtene forbedres. Selvledelse rommer kjernen i ledelse av kreativitet. I positivt lederskap vektlegges holdninger og motivasjon, som essensielle for ansattes kreativitet. Vi har i tillegg funnet ut at ved å skape et kreativt klima og derved bygge en kreativ kultur, vil aktivering av individets totalkompetanse kunne bidra til realisering av organisasjonens verdipotensiale i møter.

Ledere styrker ansattes selvledelse når de: kjenner sine ansatte, vet hva de brenner for, har en god og tillitsfull relasjon og gir ansatte frihet. Slik motiveres deltakelse, fordi ansatte føler seg respektert og verdsatt, noe som styrker deres tilhørighet.

Vi har funnet ut at bedre prosessledelse og klare mål kan virke motiverende for kreativitet. Ledere bør fokusere på både prosess og mål, relasjon- og saksresultat, fordi disse er uløselig knyttet sammen. Vi har også funnet ut at kreativitet kan læres og ved bevisst tilrettelegging kan ansattes kreativitet økes ytterligere. En kreativ kultur bygges ved at lederen er entusiastisk og positiv når de ansatte kommer med forslag og idéer, samt ansvarliggjør. En leder som inntar en givende holdning og legger bånd på egen kreativitet, oppmuntrer sine ansatte til aktiv deltakelse i møter.

Positivt lederskap beskriver at samskaping omhandler å reintegrere idéer ut fra ulike synspunkt, slik at det gir felles verdiskaping. Dette fordrer ledelse som håndterer sosial- og emosjonell kompetanse knyttet til kontinuerlig tilpasning i sosiale sammenhenger. Det omhandler å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner. Vi ser her en nær sammenheng mellom samskaping og selvledelse.

Fundamentet for samskaping må være trygghet i møter, fordi dette skaper et klima der alle tør å komme med innspill. I samskaping er alle bidrag verdifulle og uenighet nyttig, så lenge det ikke utvikles til konflikt. Leder må sikre struktur og kontroll i møter ved å legge til rette for gode rammer, dette kan dreie seg om tid, rom og fordeling av taletid. Leder må være særlig bevisst på at oppsummering gir forutsigbarhet. Ved å konkludere enighet sikres det at avgjørelser blir tatt. Ansatte setter pris på ansvar og utfordringer, de føler seg sett og hørt, motiveres til å bidra, noe som styrker den organisatoriske utviklingen. Leder bør være åpen for å se på eksisterende kunnskap med nye øyne, stole på ansattes kompetanse og være endringsvillig. Ved å tørre å sette sammen grupper på nye måter, bruke gode spørsmål, ha klare mål og visjoner, samt gi meningsfulle utfordringer, vil samskaping i møter kunne blomstre.

Et viktig verktøy for samskaping er kommunikasjon. Når møteleder skaper en trygg arena for dialog, kan utvikling oppstå, fordi møtedeltakerne blir et kraftig lagutviklingsverktøy der unik ideutveksling gir forbedring av møter. I neste kapittel skal vi se nærmere på aspekter ved kommunikasjon.

5.2 Kommunikasjon

«Taushet er gull, men det hjulet som knirker mest får smøring.»
Ukjent

Ifølge positivt lederskap dreier kommunikasjon seg om budskap og atferd i en kontekst. Det sentrale med konteksten er at signaler blir forstått i kommunikasjonen. Dette dreier seg om å oppfatte situasjonen, forstå og beskrive den.

Kommunikasjonen gir informasjon som danner grunnlaget for vurderinger som overføres til andre. Antagelser og mønstre danner subjektive oppfatninger, som må testes ut i forhold til realitetene. Intensjonen med kommunikasjonen blir gjenstand for fortolkning ut fra menneskers ulike mentale modeller. Når disse feiltolkes kan resultatet bli fatalt. Når intensjonen er klar vil det være mulig for mottaker å benytte egen intuisjon og fortolkning, for å oppnå ønsket utvikling. (Johannessen og Olsen, 2008)



Vi tror det er viktig at leder stiller forberedt med klar agenda, formål og formidler et tydelig budskap i møter. At målsetningen er klar, slik at møtet oppfattes som nyttig og utviklende, tenker vi har betydning for deltakere og organisasjon. Vi vektlegger selv tydelig struktur i møter og ser dette som nøkkelen til klar fremdrift og produktivitet. Men er det slik? Vi ser i dette kapitlet på hvilken betydning klar agenda, budskap og formål har for forbedring av møter. Her ligger kommunikasjonens intensjon som en rød tråd jamfør positivt lederskap.

5.2.1 Agenda

Positivt lederskap anbefaler at man bruker noen få minutter på å varme opp møtedeltakerne. Dette er relasjonsskapende og setter an tonen for møtet. Deretter presenterer man hovedideen med møtet og deltakerens nysgjerrighet vekkes. De vektlegger ikke en klar agenda, noe som går imot anbefalinger fra en mengde håndbøker om god møteledelse. (Johannessen og Olsen, 2008) De får støtte fra Spurkeland (2017) som hevder at en stiv agenda stjeler kraft fra dynamiske mennesker. Hva er rett? Vi lurer på om tydelig agenda vil forbedre møter?

De to lederne har ulik oppfatning av agendaens verdi. Den ene lederen har en aktiv tilnærming, mens den andre sier at agendaen ofte settes gjennom overordnede planer.

En leder har som utgangspunkt at alle vet hva de skal gjøre i møtene, og for henne er det selvsagt hva de skal arbeide med:

«Jeg vet hva vi skal jobbe med, personalet vet det hvis de tenker seg om. De ønsker aller helst at det skal være nedskrevet på detaljnivå for å bli helt fornøyd, men det blir vi ikke bestandig.»

For en leder har tydelig agenda begrenset betydning. De ansatte ønsker seg en klar agenda, noe hun ikke prioriterer. Hun er mer opptatt av den mellommenneskelige prosessen.

Skårdalmo (2014) beskriver at rammene må være på plass, for at møter skal bli effektive. Møteledelse må være strukturert og tydelig. Skårdalmo er helt klar på at det er leders ansvar å gjøre deltakerne kjent med formålet og spilleregler. Det er også møteleders ansvar å sikre rettferdig disponering av tiden. Luehr (2017) sier at møter blir produktive når man møter forberedt og har klar agenda.

Spurkeland (2017) inntar en annen holdning til agenda, som innebærer at møter har godt av å bli endret underveis. Agendaens struktur og plan påvirkes av prosessen og det uforutsigbare. Han synes at evnen til å la møtet få en dagsaktuell form ved hjelp av en fleksibel tilnærming er viktigere enn å tviholde på en planlagt agenda.

Til tross for at leder ikke vektlegger å dele en klar agenda, savner de ansatte dette. De mener at det er urettferdig at bare leder får god tid til å forberede seg. Ansatte opplever at tiden blir kastet bort på surr og uvesentligheter, når møtet ikke er forberedt.

Ansatte ønsker en klar agenda, men de vil ikke at den skal være til hinder for åpne diskusjoner. Det er ikke alltid gunstig at agendaen er for stram, når det går på bekostning av tid til diskusjoner. Spurkeland understreker at møteledere som er for stive gir lite av seg selv, noe som fører til at alle binder seg og blir mindre kreative.

Ansatt sier: *«jeg vet hva jeg går til og vet hva som skal være tema».*

Deltakerne verdsetter at leder er godt forberedt og at møtet avsluttes med noe positivt, for eksempel ros. Det gir trygghet og ansatte opplever at møtene blir effektive, produktive og gir en motiverende avslutning. Spurkeland (2017) mener at det ikke bare er lederens behov som skal tilfredsstilles i møter. Deltakerne og utviklingen har også betydning. Møteleders oppgave er å passe på effektiv utnytting av tid og energi, samt behovsjustere underveis.

Vi tenker at agenda formidler leders budskap i møter og at det er sammenheng mellom klar agenda og tydelig budskap. Leder må være bevisst på å balansere klar agenda og tid til innspill, samt utviklende drøftinger. Har valg av tilnærming betydning når leder skal formidle ulike typer budskap? Vil strukturelle valg spille inn? Vår erfaring er at det enten blir monolog fra leder eller at bare enkelte ansatte bidrar aktivt. Er det slik?

5.2.2 Budskap

I positivt lederskap beskrives en kommunikasjonsmatrise der menneskers mentale modeller ligger til grunn for budskap som kommuniseres. Det er gjennom disse modellene at mening fortolkes. Det er informasjonsdelen som vektlegges tyngst i kommunikasjonsprosessen, men den står ikke alene. Budskap, relasjon og måten man henvender seg på, har også stor betydning. Man kan ikke løsrive kommunikasjon fra konteksten eller kanalen som benyttes i kommunikasjonsprosessen. (Johannessen og Olsen, 2008)

En leders ansatte sier at hun er dyktig til å få frem budskap i saker som hun brenner for. Måten hun kommuniserer på varierer ut i fra type sak. Ved omfattende saker deler hun ut dokumentasjon på forhånd, slik at ansatte får mulighet til å forberede seg.

Er det et bevisst valg når hun velger å dele ut materiale på forhånd i noen saker og ikke i andre? Handler dette om at hun i enkelte saker har bestemt seg på forhånd, og da vil unngå at ansatte stiller godt forberedt og gir motstand?

Ledere må være bevisst på kommunikasjonsstrategier, fordi god kommunikasjon bidrar til godt arbeidsklima. Kommunikasjonsstrategier dreier seg om følgende momenter: spredning, innsalg, utforskning, respons og «need to know». Dette innebærer å formidle mye informasjon der det er hensiktsmessig, sette informasjon i en forståelig sammenheng, sikre god dialog, prioritere å lytte og respondere, og formidle passe mengde informasjon. Leder må være bevisst på hva som kommuniseres, til hvem, hvordan og når. (Karp, 2014)

Når agendaen kommer ut på forhånd starter leders budskapsformidling. Dette kan bidra til å dempe angst hos enkelte ansatte. Noen ansatte tenker alltid det verste og gruer seg før møter. Ved at ansatte slipper overraskelser opplever de større grad av kontroll, noe som fremmer medvirkning.

De ansatte forteller at enkelte møtedeltakere tar stor plass, skaper uro og bidrar til utfordrende situasjoner. Da er det viktig at leder støtter opp, roer ned og skaper trygghet. Vi

ser en sammenheng mellom bruk av klar agenda og ansattes trygghet og delaktighet i møter. Det er ikke like viktig for alle å være godt forberedt, men for noen er det essensielt for å tørre å delta. Positivt lederskap sier at ledere bør ta hensyn til at ansatte har ulike mentale modeller og derfor tilrettelegge best mulig for alle. (Johannessen og Olsen, 2008)

Innenfor positivt lederskap mener man at kommunikasjon kan ha både ønsket og uønsket virkning ut fra måten mentale modeller vektlegges. Mennesket responderer ikke alltid på virkeligheten, men på mentale modeller. Gjennom økt bevissthet om oss selv kan vi effektivisere vårt samspill med omverdenen og dermed kommunisere bedre. Mening oppstår i skjæringspunktet mellom mentale modeller og virkeligheten. I vår forskning har vi spurt både ledere og ansatte om felles verdiforståelse har betydning for møter. De er alle enige om at felles verdier er viktige, og at de kommer til uttrykk gjennom holdninger og kommunikasjon. Budskap kan deles inn i en relasjons-, informasjons- og henvendelsesdel. (Johannessen og Olsen, 2017)

En leder beskriver seg selv som en kreativ og spontan. Hun liker at:

«alle tar ansvar og bare gjør det og så får vi det til».

Hun forsøker å balansere møtetiden mellom informasjon og kreativ utfoldelse, og legger ikke skjul på at hun liker den relasjonelle budskapsformidlingen best. Ved at leder er fleksibel og gir rom for respons, viser de ansatte stort engasjement og kreativitet.

Hos den andre lederen ser vi sammenhengen mellom et informasjons- og relasjonsperspektiv. Hun sier at implementering av nye saker går lettere, når man tar seg tid til drøfting. De ansatte sier at dette handler om, at nok informasjon bidrar til at alle blir involvert. Det er en viktig jobb for leder å luke ut unødvendig informasjon, slik at den meningsfulle informasjonen ikke drukner.

Henvendelseperspektivet synliggjøres når ansatte sier at det er meningsfullt at leder tar dem med på råd og ikke bare beordrer. Ved at leder forklarer hensikter og skaper forståelse for prosesser, oppnår ansatte innsikt og aksepterer bestemmelser lettere.

Vi har sett nærmere på hvordan bruk av agenda, formål og budskap henger sammen. Når leder unngår bruk av agenda innehar han definisjonsmakt ovenfor sine ansatte, da er det bare leder som kjenner målet man styrer mot. Ved å involvere de ansatte, la dem forberede seg og bidra aktivt, vil man få større bredde og kreativitet på vei mot målet. Ledere kan handle ut fra bevisste valg, der bare sentrale støttespilleres budskap blir hørt, noe som hindrer at

kontraprenørens stemmer kommer frem. Ved bruk av kommunikasjonsstrategier styrker leder sin makt og kan dermed fremme sin agenda.

Enkelte ansatte har sterkere relasjoner til lederne og får derfor mer innsikt og informasjon i forkant av møter. Dette gjaldt begge arbeidsplassene der de ansatte var svært positive til lederne, fikk delegert ansvar og hadde stor tillit fra lederne.

Budskapets relasjonsdel påvirker fortolkningen ifølge positivt lederskap. Når relasjonen til sender er vennskapelig, vil budskapet bli tolket positivt, og når relasjonen preges av mistillit blir budskapet negativt fortolket. (Johannessen og Olsen, 2008)

En måte å kontrollere motstand på, er ifølge Karp (2014) å bevisst styre informasjonen man gir ut. Ved å bare gi informasjon til støttespillere føler disse seg sett, hørt og ønsker å bidra ytterligere til leders sak. Når leder unnlater å gi informasjon til kontraprenører fratras disse makt og makten beholdes hos leder og hans støttespillere. På denne måten fremmer leder ett bestemt budskap.

Henvendelsesdelen har betydning ifølge positivt lederskap. Når kommunikasjonen foregår ansikt-til ansikt vil konteksten være ulik fra om kommunikasjonen skjer i store grupper. Dette vil også føre til at budskapet fortolkes annerledes, selv om det er likt. (Johannessen og Olsen, 2008)

Er leders formidling av budskap avgjørende for om møtets formål kommer tydelig frem? Hva er det som virker inn på om møtet oppleves som godt eller dårlig?

5.2.3 Formål

I positivt lederskap vektlegges det at leder må spørre seg selv om hva han skal oppnå gjennom kommunikasjonen, samt velge en kommunikasjonsstrategi. Er det det endelige sluttresultatet som er det viktige, eller er det prosessen på vei mot målet som er det essensielle? Leder må også være bevisst på at den kognitive verdien i informasjonen fortolkes av mottaker. Det er ikke alltid slik at mottaker har samme oppfatning som sender.

Kommunikasjonens intensjon er knyttet til det forventede resultat. Intensjon defineres som «hensikten med kommunikasjonen». Vi vurderer det som at intensjonen ligger til grunn for leders formål i denne forskningen. (Johannessen og Olsen, 2008)

Intensjon kan forstås på to nivå: det vi ønsker å oppnå, hva vi gjør og hvordan vi gjør det. Johannessen og Olsen sier at til tross for at formålet i utgangspunktet er positivt, vil atferden avgjøre om hensikten oppnås. Enhver må stille seg spørsmål om formålet med kommunikasjonen. Johannessen og Olsen er tydelige på at:

«Uten et klart mål vet du ikke hvilken vei du skal velge, når du kommer til veiskiller, og det gjør man i enhver kommunikasjon. Rundt dette spørsmålet bør du utforme din kommunikasjonsstrategi hvis du ønsker noe med kommunikasjon. [...] Å være bevisst på hva målet er med enhver kommunikasjon, øker effekten av kommunikasjonen.»

En leder har klare formål som hun ønsker å formidle, men opplever at tiden er knapp, noe som gjør at hun må ha en streng møtestruktur. Dette blir oppfattet negativt og kontrollerende av de ansatte. Her ser vi et eksempel på at en leders intensjon er god, men utfallet blir negativt, fordi atferdsdelen ikke samsvarer. I denne sammenhengen tenker vi, at leders mentale modeller ikke er godt nok kommunisert til de ansatte, og hennes valg av kommunikasjonsstrategi ikke blir hensiktsmessig.

Dette kommer også til uttrykk når leder skal implementere nye oppgaver, som krever liten eller stor endring hos ansatte. I slike saker har hun opplevd sterk motstand, men har også erfart at når hun er tro mot sitt formål, så aksepterer og mestrer de ansatte det nye.

Ifølge positivt lederskap kan man fokusere på to ulike resultat: slutt- eller prosessresultatet. Den første dreier seg om det du ønsker å oppnå til slutt (målet), og den andre hvordan noe skal oppnås (strategien). Det beskriver felles krav til begge resultatene: spesifisering av måloppnåelse i positive ord og uttrykk, konkretisering, formulering, samt konsekvensvurdering. (Johannessen og Olsen, 2008)

Begge lederne beskriver på den ene siden at gode møter dreier seg om sluttresultatet, der de når mål og skaper planer for videre arbeid. På den andre siden dreier det seg om prosessresultatet, som positivt lederskap beskriver som, informasjonsdeling, relasjonsbygging og bevissthet rundt henvendelsen. Når prosessresultatet står i fokus blir personalet trygg, engasjert, det blir utvikling og gode følelser for alle. (Johannessen og Olsen, 2008)

Spurkeland omtaler også to resultatområder, som er saks- og relasjonsresultat. Saksresultat omhandler konklusjoner og saksproduksjon. Og relasjonsresultat dreier seg om følelser og psykologiske faktorer. Han retter sterk kritikk mot at saksresultatet får prioritet fremfor

relasjonsresultatet, og at de psykologiske faktorene blir forbehold drøfting på «julebordet». Relasjonsresultatet danner grunnlaget for saksresultatet og bør derfor prioriteres.

Vi ser en klar likhet mellom Spurkelands saksresultat og Johannessen og Olsens sluttresultat. Vi tenker at lederne i vår forskning har sterkt fokus på måloppnåelsen, som dreier seg om å vite hva de vil, hvorfor, hvordan og hva de vil oppnå, men ikke i så stor grad som Spurkeland mener er det vanlige. Lederne er også opptatt av prosessresultatet, men ikke like bevisst på de tre delene. De ser verdien av å informere, bygge relasjoner og at de derved øker møtekvaliteten gjennom forbedring. Derimot er måten å henvende seg på ikke like gjennomtenkt. Spurkelands relasjonsresultat utelukker informasjon og henvendelse i prosessen. Han mener at relasjonene er nøkkelen til suksess, mens Johannessen og Olsen har et bredere perspektiv innenfor positivt lederskap.

Informantene oppgir at dårlige møter er knyttet til for dårlig fokus på de ulike resultatene. Når formålet med måloppnåelsen er uklart, kan det bli mye utenomsnakk. Dette fører til klaging, misnøye, tvetydige forventinger, samt at leder må kontrollere eller vise annen negativ autoritet. Ved utrygghet i relasjoner tør ikke ansatte å bidra, noe som fører til at leder må prate mest. Hvis prosessresultatet er utydelig, kan tema oppleves som mindre viktig og demotivere deltakerne. Strukturelle faktorer som saksliste, agenda, grad av forberedelse og tema har også innvirkning på møtets utfall. En leder sier om dårlige møter at:

«det blir så ulik informasjonsbakgrunn og så vage avklaringer, at jeg har store vansker med å skrive referat, fordi møtet er så utydelig.»

Skårdalmo (2014) sier at møteledelse dreier seg om å sikre møtestrukturen. Leder må være tydelig og konstruktiv, samt benytte møtetiden godt. Hun anbefaler at formål gjøres kjent, men ingen møter er like fordi mål og fokusområde varierer. Skårdalmo understreker at det er i møter at virkelig lederskap utøves, og i likhet med Johannesen og Olsen (2008), samt Spurkeland (2017) at det er en relasjonell prosess.

Skårdalmo utdyper sammenhengen mellom leders fokus på relasjonelle- og strukturelle faktorer som suksessoppnåelse i møter. Ved at leder sikrer at avgjørelser tas, har han en unik påvirkning på møterresultatet. Leder bør være visjonær, peke ut retning og skape trygghet, slik at organisasjonskulturen fremmes. Alle ledere bør mestre møteledelse, noe som handler om å benytte egen kunnskap, verdier og resultatorientering til å fremme struktur og se det store bildet. Leder må være en rollemodell, handle etisk og skape positivt arbeidsklima, for ved

uakseptabel atferd vil leders autoritet bli undergravet. Dårlig møteledelse vil hemme møtets resultat og organisasjonskulturen.

Skau-Nilsen (2018) støtter Skårdalms beskrivelse av møter og gir konkrete råd til møteleder for å skape gode møter. Møteleder må definere møtet i forkant, slik at møtedeltakerne vet hva som forventes av dem som gruppe og som enkeltindivider. Møteleder må ta ansvar for selve prosessen ved at de rette personene får taletid og at tiden brukes riktig. Det er også viktig å definere og oppsummere resultatet av møtet, samt hvordan saker skal følges opp i ettertid.

Skau-Nilsen sier at dårlige møter som regel mangler agenda og har dårlig møteledelse. Typisk i slike møter er at de som har lyst får prate, men de som har de beste innspillene forblir tause. En ansatt synes møtene er forbedret etter innspill fra ansatte, ved at leder har vektlagt tydeligere struktur. En periode var møtene uforberedt og da ble det:

«snakking rundt diverse».

Dette støttes av Skau-Nilsen som beskriver at god struktur i møter gir gode møter. Tydelig struktur styrker formålet, fordi det blir enklere å håndtere vanskelige avgjørelser og beslutninger kan tas. Den samme ansatte sier at det er et godt møte, når møtet har en informasjonsdel og en positiv del der ansatte får åpne seg. Skau-Nilsen sier at gode møter er preget av engasjement og organisasjonens gode ressurser blir utnyttet, slik at innovasjon kan oppstå.

En annen ansatt vektlegger at man må «lande på noe» i møter, noe som ikke nødvendigvis betyr at man må bli enige. Andre ansatte sier at gode møter preges av flyt, gode innspill fra flere og fokus på formål. Skårdalmo (2014) mener at møteleder må disponere tiden rettferdig, hindre gruppetenkning og tunnelsyn. Ved at møteleder skaper en trygg ramme, vil deltakerne kunne innta ulike perspektiv, reflektere sammen og anerkjenne ulike synspunkter.

Samtlige ansatte melder at strukturerte møter oppleves som gode møter. Dette handler om at forutsigbarhet fører til at ansatte bidrar mer og gir mer av seg selv. I gode møter får alle si noe og det er avsatt nok tid til diskusjon og refleksjon. Dårlig struktur i møter gir negative opplevelser og hemmer formålet. Ansatt sier at:

«det er så ekkelt å sitte igjen å kjenne at man hadde mer på hjertet. Ikke sant, å føle at man ikke ble hørt. Dårlige møter har liten styring, mye snakk, klaging og de samme personene som får sitte og dvele med det samme. Det kommer ikke noe konstruktivt ut av det, for det har vært drøftet så mange ganger før.»

5.2.4 Oppsummering kommunikasjon



Figur 8.1 Effekt av positivt lederskap ved bruk av kommunikasjon.

I positiv lederskapsteori beskrives kommunikasjon som budskap og atferd i en kontekst. Vi har sett på om det er viktig at leder forbereder en klar agenda, formål og tydelig budskap i møter. Videre om et klart mål er av betydning for om møtet blir nyttig og utviklende. Deretter så vi på hva som avgjør om møter blir gode eller dårlige, og om strukturen har betydning for grad av deltakelse. Vi har også forsket på betydningen av leders valg av tilnærming til budskapsformidling, og om balansering av taletid er avgjørende.

Innenfor positivt lederskap beskrives det at hvis agenda blir for stram vil den stjele energi fra den kreative prosessen. Samtidig er det et tydelig ønske fra ansatte om at agenda deles ut på forhånd, slik at man får likeverdige muligheter til forberedelser. Ledere må ofte balansere mellom klar agenda og fokus på den mellommenneskelige prosessen, der man ser at tydelig struktur gir effektivitet og at forberedelse gir produktivitet. Likevel bør det være fokus på selve prosessen i møtet og ikke kun møtets formål. Ved å sikre en fleksibel, dagsaktuell og uforutsigbar prosess, vil man oppnå positiv utvikling. Dette kan skje ved at det settes av tid til drøftinger og diskurs. Ansatte foretrekker at leder har en god struktur, møter forberedt og er entusiastisk, fordi god kommunikasjon gir godt arbeidsklima.

Det er sammenheng mellom klar agenda og tydelig budskap, fordi kommunikasjon innebærer at ulike mentale modeller må fortolkes for å unngå misforståelser. Ifølge positivt lederskap

består kommunikasjon av budskap-, relasjon- og henvendelsesdel. Når ledere benytter bevisste kommunikasjonsstrategier, kan dette påvirke deres maktfordeling og derved styre mer målrettet. Ved å skape trygghet gjennom god kontroll og struktur, vil leder kunne aktivere de passive møtedeltakerne. Leder må ta hensyn til ulike mentale modeller og balansere budskapsprosessen i møter, slik at både informasjon og kreativitet gis rom. Positivt lederskap sier at leder må være bevisst på hva som skal oppnås med kommunikasjonen - er det slutt- eller prosessresultatet som skal stå i fokus? Leder må velge kommunikasjonsstrategi ut fra dette. En god intensjon er ikke alltid nok, fordi en streng tilnærming kan oppfattes negativt av deltakerne, når formålet er uklart. Derimot kan et klart formål virke motiverende. Både slutt- og prosessresultat krever spesifiserte-, positivt formulerte-, konkretiserte- og konsekvensvurderte mål.

Leders strategivalg avgjør om ansatte opplever møtet som godt eller dårlig. Dårlig møteledelse kan hemme den organisatoriske utviklingen, fordi møtene blir ineffektive, konfliktfylte og fremdrift uteblir. Ved å ta seg tid til å skape trygghet gjennom en relasjonell prosess vil organisasjonskulturen styrkes. Gjennom klar agenda og tydelig formål blir prosessen ryddig og fremdrift oppnås. Årsaken til dette er at frustrasjon og angst dempes gjennom forutsigbarhet. Innovative elementer oppstår når ulike meninger drøftes. Møtedeltakerne opplever det som frustrerende dersom man sløser med tiden på uvesentlig prat, samt at de ikke blir hørt. Det er en «kunst» for leder å mestre begge deler.

Når ledere vektlegger prosessuell tilnærming til møter vil relasjonelle aspekter være viktig.

Som vi har sett på i dette kapitlet kommer ofte relasjonelle forhold i bakgrunn for målfokuset. Dette skjer når ledere prioriterer oppgavedelen, som retter seg mot mål, aktiviteter, prosesser og ressurser.

I neste kapittel skal vi gå nærmere inn på begreper i relasjonsdelen. Vi skal se på betydningen av lytting, tilbakemelding, tillit og trygghet. Vi har sett på om disse har betydning for forbedring av møter.

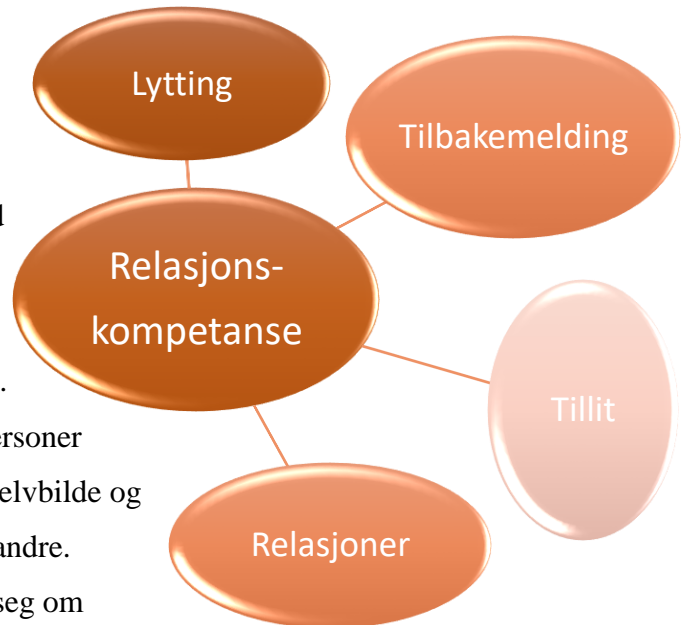
5.3 Relasjonskompetanse

«Vi er født med to ører og en munn, slik at vi kan lytte dobbelt så mye som vi prater.»
Epiktetos

I positivt lederskap sies det at relasjoner metaforisk sett kan: «sees på som en blomst i en hage, som dør uten vann og sol.» Med dette menes det at relasjoner må pleies for å gi stimuli, følelse av mening og skjold mot ensomheten. Relasjoner legger grunnlaget for meningen med livet og det er en sammenheng mellom tillitsskapende evner og relasjonskompetanse.

Selvtillit danner grunnlag for tillitsfulle relasjoner. Personer som er tillitsskapende har god selvtillit og derved et selvilde og en selvrespekt som letter evnen til å bygge tillit med andre.

Kvaliteten på forbindelser mellom mennesker dreier seg om relasjoner. En idealtilstand mellom leder og ansatte beskrives i positivt lederskap som en relasjon der man utfyller hverandre, kompletterer, har en hjelpende grunnholdning og sterk tillit til hverandre. (Johannessen og Olsen, 2008)



Vår erfaring dreier seg om at kunnskaps- og kompetanseutvikling forsterkes i et trygt klima, der møtedeltakerne lytter og har tillit til hverandre. Møtedeltakere som er utrygge på seg selv på grunn av manglende tilbakemeldinger, kan bli overaktive eller tause i møter. Noen søker i stor grad oppmerksomhet, fordi de er utsultet på tilbakemelding, mens andre mangler selvtillit eller engasjement for å delta. Vi lurer på om dette har sammenheng med relasjonskompetanse, som vi i denne sammenhengen kobler til lytting, tilbakemelding, tillit og relasjoner. Vil man oppnå forbedring av møter ved å styrke relasjonskompetansen?

5.3.1 Lytting

Manglende lytting er et problem for kommunikasjon, ifølge positivt lederskap. I stedet for å lytte venter mange på at andre skal bli ferdig med å snakke, slik at de selv kan si det de har på hjertet. Dette dreier seg om at mennesker er mest opptatt av seg selv. I positivt lederskap gis følgende råd for å øke leders lytteferdigheter. Disse dreier seg om: ta utgangspunkt i det andre

sier, fortolk andres budskap, gi respons og stille spørsmål ut fra dette, samt sjekke ut om din oppfatning samsvarer med motpartens. Denne tilnærmingen vil bygge relasjoner og sikre samstemthet. Til forskjell fra aggresjon og distraksjon, styrker gode lytteferdigheter oppmerksomheten. (Johannessen og Olsen, 2008)

En ansatt sier:

«Leder er flink til å lytte, men kan bli enda bedre. Hun kunne vært mer opptatt av å få alle med, se og høre enkeltindividene og gjøre seg kjent med den enkelte. Leder bør kjenne personens bakgrunn, hva personen liker å gjøre, være litt frempå, nøste og hente ut det personen har på hjertet.»

Man bør bygge på motpartens mening, når man responderer, samtidig som man har egne mål klart for seg. Man må unngå å virke kritisk eller uinteressert, men heller være oppmerksom og lytte til budskapet. Gjennom å vise tegn og gi støttende tilbakemelding, styrkes innlevelsen og lytter fremstår empatisk. Man kan øve opp gode lytteferdigheter, slik at relasjon og samstemthet fremmes. (Johannessen og Olsen, 2008)

Her ser vi sammenhengen mellom leders evne til å lytte og evne til å bygge relasjoner. Når leder tar seg tid til å lytte til sine ansatte vil han bli bedre kjent med den enkelte og individets ressurser. Spurkeland (2017) sier at samtalen er den eneste fullverdige kommunikasjonen og det er gjennom denne alle relasjoner bygges. Han omtaler tre samtaleformer, blant annet dialog, som er den balanserte og likeverdige samtalen. Det er i direkte møter mellom mennesker at relasjoner bygges. Spurkeland sier videre:

«Jeg vil alltid understreke verdien av å kjenne folk du skal lede eller jobbe sammen med. Verktøyet er kun dialog. Den som ikke behersker dialog, blir aldri kjent med folk. Den som ikke behersker dialog, kan heller ikke bli en god leder.»

En leder synes det er en utfordring å være en god lytter og samtidig ta avgjørelser. Hun tror de ansatte kan oppleve henne som «morsk» da. Hun tenker at hun har mye å lære.

I positivt lederskap gis følgende råd for utvikling av lytteferdigheter:

«Skal du utvikle gode lytteferdigheter, skal du vise oppmerksomhet og ikke distraksjon og aggresjon. Du skal vektlegge og forstå den andre parten, selv om du ikke umiddelbart forstår personens poeng. Du skal videre gå ut ifra at den andres

intensjoner er god. Du skal gripe fast i den andre personens siste poeng og bygge videre på det i den videre kommunikasjonen.» (Johannessen og Olsens, 2008)

En ansatt sier:

«det er kjempeviktig å føle at man blir lyttet til, blir validert, får bekreftelse på at jeg hører det som blir sagt og forstår hva du prøver å kommunisere.»

Brønn og Arnulf (2015) sier at en veldig viktig egenskap for lederen er å vise interesse og empati gjennom lytteferdigheter. Graden av lytting må være balansert i forhold til den øvrige kommunikasjonen.

Ifølge positivt lederskap blir din vurdering av andre farget av det du tror om dem.

Konsekvensen av dette kan prege din oppfatning, slik at den blir reell. Teorien bidrar med flere ulike spørsmål som kan hjelpe på å bevisstgjøre oss selv, noen av disse er: «Prøver du å lytte til hva den andre egentlig forsøker å formidle? Lytter du uten å vurdere hva som blir sagt? Har du i utgangspunktet en åpen og aksepterende grunnholdning?» (Johannessen og Olsen, 2008)

Brønn og Arnulf (2015) mener at dialog dreier seg om å balansere egne synspunkter og interessen for andres meninger. Gruppemedlemmer kan være redd for å bli oppfattet som negative, hemme fremdriften eller fremstå som inkompetente. Brønn og Arnulf viser at det ikke bare er lederens ansvar å lytte, dette gjelder også for gruppemedlemmene. Når alle er kritiske til egne perspektiver, og oppmerksomme på egne feil og mangler, vil man kunne stille spørsmål til hverandres oppfatninger. Gjennom åpent å utforske hverandres oppfatninger, diskutere følelser, håndtere konflikter og uenigheter, samt verdsette ulikheter, vil alternativer og muligheter utvikles.

En leder vurderer innspillenes verdi, hun synes tidsfaktoren begrenser muligheten til å lytte, og må av og til å avbryte møtedeltakerne. Likevel synes hun det er viktig å se og høre ansatte i møter.

Karp (2016) sier at gjennom beviste praksiser kan man utvikle personlige strategier for å forbedre egen prestasjon. Ledere kan «ta regi i eget liv», styrke egne sterke sider og dempe de svake.

Enkelte ansatte er kritiske til leders lytteferdigheter. De synes leder er forutinntatt, for rask til å avbryte og kjører igjennom egne bestemmelser. Andre mener at leder må bli mer opptatt av å få alle med, prøve å se og høre enkeltindividene mer, samt bli bedre kjent med den enkelte.

«Enkelte ansatte er redde for å motsi lederen og har opplevd ubehag med å gjøre det. Leder har tatt bestemmelser uten å ha fellesskapet med seg.»

Karp (2014) peker på viktigheten av kommunikasjonsklima i organisasjonen. Ved å tilrettelegge for dialog og meningsutveksling, kan man skape et godt klima for utvikling. Vi ser ut fra Karps beskrivelse, at man må være bevisst på å skille mellom lytting og taushet. Taushet kan ifølge Karp undertrykke nytenkning, læring, debatt og endring. Når leder mener at de vet best og ikke stoler på de ansatte, så kommer ikke møtedeltakerne til ordet. Mens vi tenker at lytting er et viktig element i dialogen som bidrar til utvikling av gode relasjoner.

Andre ansatte er svært fornøyd med leders lytteferdigheter, fordi leder lytter mer enn hun prater, noterer, er lydhør og lar alle komme til ordet selv når tiden er knapp.

Spurkeland (2004) peker på at god lederatferd dreier seg om relasjonsbygging ved hjelp av spørsmålsstilling, aktiv lytting med dialog og bevisst bruk av tilbakemeldinger. Han sier at dette påvirker synlighet, motiverer og fremmer tilhørighet, trygghet og tillit. Vi skal i det følgende se nærmere på om leder ved bevisst bruk av tilbakemeldinger kan forbedre møter.

5.2.2 Tilbakemeldinger

Det hevdes at ansattes motivasjon kan økes ved at leder bevisst bruker tilbakemelding, ifølge positiv lederskapsteori. Den kan også brukes for å kontrollere eller regulere ansattes deltakelse. Det skilles mellom verbale og non-verbale tilbakemeldinger og understrekes at disse skaper basis for god kommunikasjon. Tilbakemeldinger er den viktigste sosiale mekanismen i samspill og kommunikasjon. (Johannessen og Olsen, 2008)

En leder mener at både lytting og tilbakemelding er essensielt for at ansatte skal føle seg sett og hørt. Hun har opplevd at ved å vie ekstra oppmerksomhet til ansatte som sliter, kan de begynne å blomstre fordi de blir tryggere og trives bedre.

«Hvis man roser i plenum gir det større tyngde. Når flere hører at noen får ros eller skryt blir det satt pris på.»

Den andre lederen mener også at å gi ros og tilbakemelding til ansatte er viktig, men forteller at det blir underprioritert i en hektisk hverdag. Hun gir tilbakemeldinger både muntlig og skriftlig, men sier at hun kan bli flinkere til å gi dem direkte til personer.

Innenfor positivt lederskap anbefales det at ledere bruker tilbakemeldinger bevisst, fordi dette motiverer de ansatte. Det anbefales også at man gir tilbakemeldinger på en uforutsigbar måte. Tilbakemeldinger må være personlige, klare, entydige og gitt med innlevelse. Negative tilbakemeldinger må møtes med respekt og man må tørre å innrømme feil.

Det pekes på at tilbakemelding kanskje er den viktigste styringsmekanismen for å oppnå klart definerte mål og fremme prestasjoner. (Johannessen og Olsen, 2008)

Vi ser her at begge lederne mener at vektlegging av tilbakemelding er viktig, men at den ene lederen har et strukturert forhold til det, mens den andre er mer uforutsigbar. Ut fra anbefalinger i positivt lederskap undrer vi oss på om en kombinasjon av ledernes tilnærming ville vært mest hensiktsmessig.

Tilbakemeldingskulturen står svakt på norske arbeidsplasser. Man har kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger, men i praksis skorter det på gjennomføringen. Det finnes tre typer tilbakemeldinger ifølge Spurkeland (2017): positiv-, negativ- og ingen tilbakemelding. Spurkeland advarer ledere om at mangel på feedback kan gi store negative konsekvenser, og i verste fall føre til sykefravær. Han råder ledere til å gi tilbakemeldinger som er konstruktive og velmenende med forståelig budskap. Ros kan gis i andres påhør, men gis best i enerom. Ris må alltid gis bak lukkede dører. Her handler begge lederne i tråd med Spurkelands anbefaling, når de velger å gi negative tilbakemeldinger i enerom. Spurkeland mener at tilbakemeldinger bør være individuelt tilpasset, gitt muntlig eller både muntlig og skriftlig.

Årnes (2013) har gjennom sin forskning på bruk av tilbakemeldinger i organisasjoner, funnet belegg for Spurkelands anbefalinger om at disse må være tilpasset enkeltindividene. Dette dreier seg om at alle mennesker har behov for å bli sett, hørt og bekreftet.

Videre peker Årnes sammenhengen mellom kreativitet og trygghetsopplevelse i en responderende gruppe. Hun mener utvikling og nytenkning får grobunn når arbeidsklima er trygt. Spurkeland oppsummerer dette ved at:

«mennesker som liker hverandre, liker også å fantasere sammen».

En ansatt sier at leder er god på å gi positiv tilbakemelding, bevisst på å løfte hver enkelt, bygge selvtillit og opptatt av at folk skal lykkes, særlig de som har det tøft. Ansatt sier: *«tilbakemelding er kjempeviktig enten det er korrigerende eller positivt, så tenker jeg at alle mennesker trenger feedback.»*

Ansatte forteller at positiv energi kan bidra til å løfte opp kollegiet. Ved å få tilbakemeldinger ser de ansatte verdien av å bidra, som er viktig for at ansatte skal føle seg verdifulle. Det kan også bidra til å styrke teamfølelsen.

Positiv lederskapsteori hevder at måten man mottar tilbakemeldinger på enten kan oppfattes som kritikk eller hjelp. Når man takler det som kritikk vil det hindre læring og endring, men oppfatter man det som hjelp vil det gi potensiale for forbedringer.

For å bygge gode relasjoner og gjøre seg fortjent til ansattes tillit, må leder også gi tillit til sine ansatte. Dette skjer når leder gir ansatte frihet og selvstendighet. Redskapene som leder kan benytte for å regulere, er blant annet å innta en lyttende holdning og bevisst bruk av tilbakemeldinger. Når tillit til leder og andre ansatte uteblir, kan dette gi negativ effekt på arbeidsforholdet. Vi skal i neste kapittel se nærmere på betydningen av tillit i relasjoner og hvordan dette innvirker på forbedring av møter. (Johannessen og Olsen, 2008)

5.3.3 Tillit

I henhold til positiv lederskapsteori defineres ordet relasjon som forbindelsen mellom folk, der kvaliteten er viktig, men varierende. Kommunikasjon består av en oppgavedel som er omtalt tidligere, samt en relasjonsdel. Trygghet og tillit er grunnleggende i alle typer relasjoner. Hos Spurkeland (2017) beskrives tillit via fem dimensjoner: integritet, konsistens, kompetanse, lojalitet og åpenhet. Lederes tillit er et viktig verktøy som regulerer ansattes motivasjon og produktivitet. Tillit er grunnpilaren i selvledelse, som handler om at ansatte gis frihet og leder demper sitt kontrollbehov. Gjensidig tillit bidrar til trygghet, legitimitet og toner ned risikofølelsen i relasjoner. Ved at leder har god atferd, «avles» god atferd hos ansatte. (Johannessen og Olsen, 2008) Er det slik at leders evne til å skape tillit har betydning for forbedring av møter? Hva bidrar til å skape tillitsfulle relasjoner i en møtesammenheng?

En leder mener at leder har et ekstra ansvar for å ivareta og bygge tillit, fordi leder innehar så mye informasjon om sine ansatte. Det er en sammenheng mellom tillit og kreativitet, fordi det

er rom for ulike innspill i et trygt og tillitsfullt arbeidsmiljø. I et trygt miljø er det rom for å vise usikkerhet og spørre om det man ikke kan.

Lopez-Fresno og Savolainen (2014) har studert sammenhengen mellom tillit, samhandling og kunnskapsbygging. De har sett på sammenhengen mellom ansattes jobbtilfredshet og møtekvaliteten. Dårlige møter senker arbeidsmoralen, bidrar til misnøye og frustrasjon. Tillit og ansvarsfullhet kan styrke samhandling og perspektivutveksling. Produktive møter har tydelig struktur, felles formål, ansvarsfordeling og aktiv deltakelse. Lopez-Fresno og Savolainen understreker at det er leders ansvar å støtte opp om dette, fordi tilliten bygger opp om en positiv organisasjonskultur. Burk (2007) sier at tillitsbygging skjer gjennom kommunikasjon, samarbeid og informasjonsdeling, når møtedeltakerne føler seg kompetente, får tillit og føler seg trygge. Dette styrkes ytterligere når møteleder er omsorgsfull og rettferdig.

En leder knytter gjensidig tillit til oppgaver som skal utføres. Hun sier at dette handler om å ha en god dialog, ta ansatte med på råd og følge opp deres forslag. Ansatte skal føle seg imøtekommet og ivaretatt. Alle må kunne stole på hverandre og at jobben blir gjort.

Jaiswal og Dhar (2017) har gjennom sin forskning funnet at leders forståelsesfulle tilnærming til sine ansatte kan gi økt trivsel og tillit. Ansatte som trives blir tryggere, mer åpne for læring og utvikling, samt bidrar i større grad med kreative innspill, innovasjon og organisatorisk produktivitet oppnås.

En ansatt sier at tillit er:

«helt avgjørende for å ha det godt på jobben.»

Vi ser en klar sammenheng mellom tillit og trygghet i relasjonen mellom ansatte og ledere. De ansatte bekrefter at tillit er viktig og ikke må brytes. Når leder deler informasjon om seg selv bidrar dette positivt til å skape en kultur hvor det er lov å feile. Når tillit til leder og andre ansatte uteblir, kan dette gi negativ effekt på arbeidsforholdet. I forskningen vår kommer dette til syne gjennom mistillit, oven-i-fra-og-ned holdning og laber arbeidsinnsats, samt dårlig arbeidsmiljø. Kjernen i tillitsskapende arbeid er leders bevissthet på etablering av gode relasjoner med sine ansatte. I neste kapittel ser vi på betydningen av relasjoner for forbedringen av møter.

5.3.4 Relasjoner

Innenfor positivt lederskap beskrives relasjoner som forbindelse mellom folk, og den sier noe om kvaliteten i forbindelsen. Idealet er komplementære relasjoner, som kjennetegnes av at mennesker har en hjelpende grunnholdning og sterk tillit til hverandre. I kommunikasjonen blir ofte fokus satt på oppgavedelen og relasjonen kommer i bakgrunnen. Der oppgavedelen retter seg mot mål, ressurser, aktiviteter og prosesser, handler relasjonsdelen om personlige forbindelser og holdninger til hverandre. (Johannessen og Olsen, 2008)

Vi forsket ikke direkte på relasjonsaspekter, men gjennom informantenes svar særlig knyttet til samhandlings-, sosial- og emosjonell kompetanse, kom disse til syne. Dette fant vi så betydningsfullt at vi valgte å drøfte om relasjoner virker inn på forbedring av møter.

Relasjonsbygging tar tid og kan ikke presses frem. Når mennesker skal samarbeide tett, trenger de kjennskap til hverandre. At leder innehar kompetanse om sammenhengen mellom relasjoner og emosjoner, er svært viktig i dagens samfunn, fordi det er et stort etisk ansvar å håndtere egne og andres følelser. Lagånd og interpersonlig trygghet i relasjoner kan styrke samhold, redusere avstand, øke motivasjon og styrke arbeidsglede.

Leder bør prioritere relasjonsbygging til de ansatte, fordi ledelse avhenger av tillit og følelsesmessig nærhet. Tillit beskrives som lederens A-faktor, der A er lik *aksept*.

Oppbyggingen skjer gjennom: «*interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger. Den er av emosjonell art og kan ikke gis eksakte beskrivelser og mål.*» (Spurkeland, 2017)

Vår empiri viser at leder ikke alltid har like gode relasjoner til alle ansatte, til tross for at de ser viktigheten av gode relasjoner. En leder forteller at det er krevende å se og høre alle ansatte. Noen snakker mye, mens andre sliter med å komme til ordet. Hun benytter bevisst spørsmål for å dra frem innspill. Hun vier de passive ekstra oppmerksomhet, og er særlig bevisst på om de ønsker å si noe. Ansatte er forskjellige og leder vektlegger tilrettelegging for enighet i arbeidsmetoden. Den andre sier at hun prøver å ta hensyn til ansattes ulike meninger. Hun prøver å håndtere ansattes emosjoner ved å forstå deres reaksjoner. Ved at lederne kjenner sine ansatte og har gode relasjoner kan de forstå bakgrunnen for ulike meninger, emosjoner og reaksjoner. De kan også benytte relasjonskompetansen i tilrettelegging av arbeidsoppgaver for den enkelte.

Smith (2017) mener at ledere må verdsette introverte personers kvaliteter. Hun beskriver at introverte er gode lyttere, dypttenkende individer og forståelsesfulle kommunikatorer. De har ofte en rolig og avbalansert tilnærming til omgivelsene, knytter dype relasjonelle bånd og verdsetter alenetid. Smith peker på fire strategier som kan aktivere passive møtedeltakere: leder bør synliggjøre og anerkjenne, bruke de tre v-ene: «visual, vocal og verbal», bygge relasjon og fokusere på bevisst energibruk. Målet skal ikke være å gjøre introverte møtedeltakere til ekstroverte, men at leder skal verdsette deres kunnskap og forståelse, samt gi dem rom.

Gjennom vår empiri oppgir ansatte at leders håndtering av ulike synspunkter varierer. På den ene siden kan bruk av humor virker styrkende på relasjoner, noe som bidrar til at de forsiktede tør å si noe. Når leder er lydhør, noterer og tar meninger og forslag på alvor, fremmes innspill. På den andre siden kan store diskusjoner som leder legger til rette for, hemme innspill, fordi slike diskusjoner kan skape frykt hos den enkelte.

I denne oppgaven lar vi Spurkeland definere begrepet diskusjon:

«Diskusjon har som formål å drive frem dypere innsikt i et tema, ofte på bekostning av kontakt og relasjon. Diskusjon betyr å slå i stykker og er en verbal kampsport, best egnet for ekstroverte mennesker med stort ordforråd og kampglede [...] Respekt og likeverdighet er underordnet verbal kraft og overtak.»

Ut fra dette kan vi se en sammenheng mellom kommunikasjon og relasjoner, der bruk av diskusjon uten sterk grad av kontroll kan føre til angst hos sårbare møtedeltakere. Dette har sammenheng med møtedeltakernes mentale modeller. Når leder kjenner møtedeltakerne vil leder kunne ta hensyn til deltakerne gjennom møtestrukturen. Ved bruk av diskusjon kan leder miste kontrollen over møtets innhold. En mer skånsom tilnærming vil være bruk av diskurs (som i dagligtale kalles drøfting), fremfor diskusjon. Mellom dialog og diskusjon befinner diskursen seg. Samtaleformen omhandler meningsutveksling basert på overbevisningskraft. Den mest skånsomme samtaleformen i relasjoner mellom ledere og ansatte er dialogen, som har balanse og likevekt. Samtaleparter i en dialog har genuin interesse, respekt, og aksept for hverandre. Ledere som ikke behersker dialog vil aldri bli kjent med sine ansatte. De vil slite med egen utvikling for å bli gode ledere, og kan lett forbli administratorer. (Spurkeland, 2017)

Vår forskning viser også at ledere ikke bør unngå diskurs. Ansatte synes leder fremstår som konfliktsky, når hun unngår ubehagelige situasjoner og konfrontasjoner. De snakkesalige blir ikke stoppet og nye synspunkter hindres. Dette kan resultere i at:

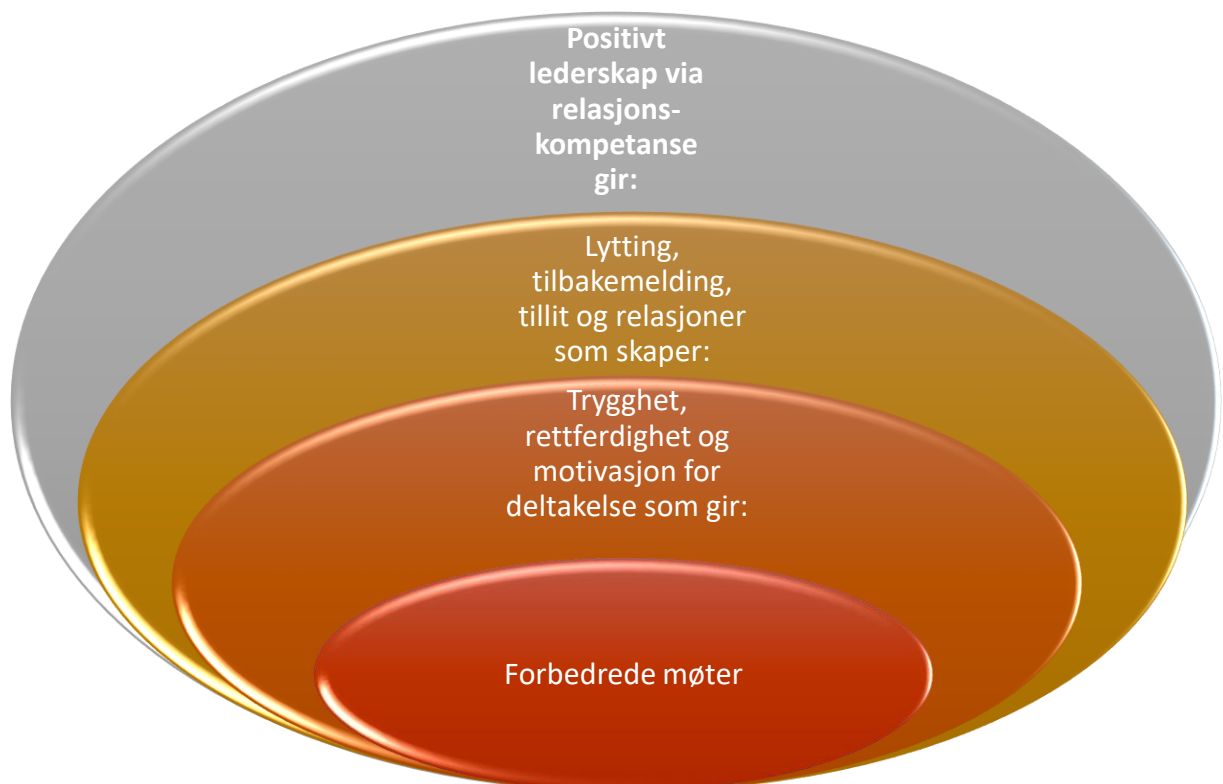
«det er de samme personene som får sitte og dvele med det samme. Det kommer ikke noe konstruktivt ut av det, fordi det har vært drøftet så mange ganger før.»

I vår forskning bruker vi definisjon på relasjonskompetanse som:

«Det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle.» Nærmere bestemt: *«ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.»* (Spurkeland, 2017)

Når leder knytter tettere relasjoner med enkelte kan dette bidra til at denne får mer og tidligere informasjon, taletid, ofte medhold, økt makt og autoritet i møter. Vi tenker at ledere bør bevisstgjøres på denne utfordringen og forsøke å skape likeverdige relasjoner med samtlige ansatte. Leder bør tilegne seg og øve opp relasjonskompetanse, slik at relasjonsledelse kan utøves.

5.3.5 Oppsummering relasjon



Figur 8.2 Effekt av positivt lederskap ved bruk av relasjonskompetanse.

I denne oppgaven har vi sett på om relasjonskompetanse har betydning for forbedring av møter. Vi har forsket på om vi kan forbedre møter gjennom aspekter koblet til lytting, tilbakemelding, tillit og relasjoner.

I positivt lederskap er idealet at mennesker har en hjelpende grunnholdning og sterk tillit til hverandre. Både ledere og ansatte synes lytting, tilbakemelding, tillit og gode relasjoner er viktig. Men sammenhengen mellom teori og praksis viser at her ligger stort forbedringspotensial, som vi mener kan bidra til å forbedre møter og dermed økt organisatorisk utvikling.

Nasjonal forskning viser at det er en stor utfordring at det lyttes for lite i møter. Positivt lederskap viser at lytteferdigheter kan trenes opp gjennom øvelser som styrker oppmerksomheten. Gode lytteferdigheter vil forsterke positive relasjoner og samstemthet. Gjennom slik relasjonsbygging vil leder få oversikt over tilgjengelige ressurser. Samtale er den eneste fullverdige kommunikasjonen, som gir relasjonsbygging. Dialog er den anbefalte kommunikasjonsformen og den gir grunnlag for god ledelse. Sammenhengen mellom lytteferdigheter og relasjon handler om å vise interesse og empati. Ved at leder benytter spørsmål, blir lyttingen aktiv og man får bevisstgjort seg selv om egen oppfatning av andre. Ved lytting er det viktig å balansere egne synpunkter og interessen for andres meninger. Man bør utforske åpent det den andre sier. Leder bør utvikle et godt kommunikasjonsklima i organisasjonen, og være bevisst på at det er et skille mellom lytting og taushet. God lederatferd handler om relasjonsbygging gjennom aktiv lytting med dialog, spørsmålsstilling, tilbakemelding, synlighet, motivering, fremme tilhørighet, skape trygghet og tillit.

Positivt lederskap mener at man kan regulere deltakelse ved bevisst bruk av tilbakemelding. Basis for god kommunikasjon er tilbakemelding. Når ansatte føler seg sett og hørt, skapes blomstring, trygghet og trivsel. Tilbakemelding knyttet til ros kan gis både i plenum og alene, men ris må alltid gis bak lukkede dører. Det er et paradoks, at ledere underprioriterer tilbakemelding når dette er et virkemiddel som bidrar til å motivere ansatte. Ledere bør lære seg å gi tilbakemeldinger på en klar, entydig, personlig og uforutsigbar måte med innlevelse. Tilbakemelding kan benyttes som styringsmekanisme som fremmer definerte mål og prestasjoner. Tilbakemeldinger skal alltid være individuelt tilpasset, konstruktive, velmenende og formidlet som forståelig budskap. Både gode og dårlige tilbakemeldinger gir trygghet, stimulerer ansattes ønske om å bidra og fremmer teamfølelse. Tilbakemeldinger lar seg vanskelig sette i system, men det er svært negativt for organisasjonen når de uteblir.

Tillit er grunnleggende i relasjoner og selve grunnpilaren i selvledelse. Ledere kan benytte tillit som et verktøy, fordi det regulerer motivasjon og produktivitet. Tillit i arbeidsrelasjonen er et ledelsesansvar. Det er kreativtvekkende, fordi mange innspill fremkommer best i trygge og tillitsfulle miljøer. Tilfredshet, samhandling og ansvarsfullhet fremmes gjennom tillit, som bygger en positiv organisasjonskultur. Gjennom kommunikasjon der ansatte føler seg kompetente, mottar informasjon og får delta, bygges tillit. Ved at leder har en forståelsesfull tilnærming kan tillit føre til organisatorisk gevinst. Et tillitsfullt samarbeidsklima skaper en kultur der det er lov å feile. På arbeidsplasser med mistillit råder usikkerhet. Tillit er et viktig grunnlag for kunnskapsbygging og derved påvirkes organisasjonens utvikling.

Relasjoner er forbindelser mellom folk og grunnleggende for samarbeid. Ledere må kjenne sine ansatte, og de må kjenne hverandre. Ved at leder innehar relasjonskompetanse styrkes leders etiske ansvar og evnen til å håndtere ansattes følelser. Gode relasjoner gir lagånd, trygghet, samhold, øker motivasjonen og arbeidsgleden. Det er krevende for ledere å håndtere ulike relasjoner og handle rettferdighet på grunn av ulik emosjonell tilknytning til deltakerne. Leder må gi rom til introverte, fordi disse har positive egenskaper. Dette gjør leder ved å synliggjøre, anerkjenne og verdsette deres kunnskap. Humor er et viktig relasjonelt verktøy. Leder bør også være lydhør og ta innspill på alvor. Bevissthet på forskjellen mellom diskusjon, drøfting, diskurs og dialog, kan fremme gode relasjoner, samt bidra til et trygt møteklime. Leder bør ikke være konfliktsky, men ta kontroll over de snakkesalige, slik at alle slipper til. Når leder behersker slik relasjonskompetanse, blir han i stand til å utøve relasjonsledelse som kan forbedre organisatoriske møter.

5.4 Konklusjon



Figur 9.0 Hvordan kan man benytte positivt lederskap til å forbedre møter i en virksomhet?

Oppgavens tittel lyden: «Taushet er gull, men det hjulet som knirker mest får smøring.»

Vår forskning viser at tiden ledere og ansatte benytter i møter er omfattende. Det er derfor essensielt at den brukes målrettet for å effektivisere virksomhetens ressurser. Informantene oppgir at deltakelse i møter varierer sterkt, og at enkelte tar mye plass i forhold til andre. Gjennom forskningen har vi belyst vår problemstilling som omhandler hvordan man kan benytte positivt lederskap for å forbedre møter. På bakgrunn av informantenes svar har vi analysert oss frem til flere funn som kan bidra til forbedring dette, jamfør figur 9.0. Vi velger her å presentere disse innenfor de tre områdene: utvikling, kommunikasjonsferdigheter og relasjonskompetanse.

Knyttet til *utvikling* sier positivt lederskap at leder kan stimulere til et positivt klima ved å vektlegge holdninger og motivasjon.

- ❖ Et kreativt klima bygger en kreativ kultur, der lederne ikke trenger å tilrettelegge spesielt for å fremme kreativitet, men ved å tilrettelegge vil de få ytterligere realisering av totalkompetansen i organisasjonen. Leders holdning ved mottak av nye idéer er særlig viktig.

- ❖ Selvledelse har stor betydning for deltakelse. Når leder kjenner sine ansatte og vet hva de brenner for, motiveres de til deltakelse fordi de føler tilhørighet, kjenner seg verdsatt og respektert.
- ❖ Ved at leder fokuserer på bedre prosessledelse og klare mål samtidig vil ansatte motiveres til økt deltakelse.
- ❖ Det kan tilrettelegges for læring av kreativitet. Når leder inntar en givende holdning og legger bånd på egen kreativitet, fremmes ansattes deltakelse.
- ❖ En forutsetning for samskaping er en trygg arena for kommunikasjon, der dialog og diskurs er verktøy som bidrar til nytenkning og utvikling.

Det er viktig at ledere oppøver gode *kommunikasjonferdigheter* noe som innebærer at ledere må balansere mellom agenda og prosess, fordi klar struktur gir effektivitet, forberedelse gir produktivitet og gode mellommenneskelige prosesser øker deltakelsen.

- ❖ Kontroll og struktur bidrar til trygghet, demper angst og frustrasjon, slik at passive deltakere blir aktivert.
- ❖ Når leder er bevisst på valg av kommunikasjonsstrategi, vil budskaps-, relasjons- og henvendelsesdelen forbedre både prosessresultat og sluttresultat positivt.

Det er essensielt at ledere behersker god *relasjonskompetanse* noe som innebærer at ledere må øve opp gode lytteferdigheter, fordi det forsterker positive relasjoner og samstemthet.

- ❖ Gode relasjoner gir leder oversikt over tilgjengelige ressurser.
- ❖ Vårt råd er at ledere må prioritere og fokusere på bevisst bruk av tilbakemeldinger, fordi dette er en styringsmekanisme som fremmer definerte mål, prestasjoner og teamfølelse.
- ❖ Ved at leder skaper et tillitsfullt samarbeidsklima der det er lov å vise usikkerhet og å feile, dannes grunnlaget for kunnskapsbygging og organisatorisk utvikling.
- ❖ Ved at ledere styrker sin relasjonskompetanse bidrar dette til å styrke deres etiske ansvar og evnen til å håndtere ansattes følelser. Dette er krevende for ledere, fordi ulike relasjoner handler om ulik emosjonell tilknytning til deltakerne, noe som påvirker leders evne til å handle rettferdig.
- ❖ Kompetanse som kan gi god effekt er humor, som er et viktig relasjonelt verktøy, samt at ledere er lydhøre og tar innspill på alvor.

- ❖ Leder bør ikke være konfliktsky, men ta kontroll over de snakkesalige, slik at alle slipper til. Når leder fokuserer på struktur, sikres gode møterammer, der tid, rom og taletid blir rettferdig fordelt.

Gjennom vår empiri ser vi at realisering av verdipotensialet i organisasjoner ikke kan utnyttes effektivt uten at leder har fokus på relasjonskompetanse. Vi har funnet at fokus på relasjonskompetanse er et viktig tillegg til positivt lederskap, som i utgangspunktet har begrenset vektlegging av relasjoners betydning.

Vi har funnet at når leder behersker gode kommunikasjonsferdigheter og bruker klar agenda, formål og tydelig budskap, påvirkes slutt- og prosessresultatet i møter. Ved at leder innehar relasjonskompetanse og er bevisst på lytting, tilbakemelding, tillitsskapende ferdigheter og gode relasjoner, fremmes trygghet og deltakelse. Dette kan bidra til utvikling av et kreativt klima og kultur der positive holdninger stimulerer til motivasjon, slik at kreativitet og samskaping blomstrer.

Vi konkluderer med at ledere får frem «gullet» i møtene, når de tar kontroll og leder prosessen mot tydelig mål, slik at klima blir så trygt at alle tør bidra. Gjennom rettferdig fordeling av taletiden blir alle «hjulene smurt» og «knirkingen» forsvinner.

5.5 Praktiske implikasjoner

Forskningens funn bidrar til å øke møtelederens bevissthet om hvilke grep som kan skape forbedring av møter. Vi hevder at våre funn er pålitelige, fordi både empiri, teori og litteratur understøtter disse. Funnenes troverdighet har vi søkt bekreftet gjennom denne forskningen til tross for dens begrensede omfang. Vi mener at funnene er overførbare til generell møtepraksis og dersom de tas i bruk vil de kunne bidra til økt verdiskapning for virksomheter.

I løpet av forskningsprosessen har vi selv blitt bevisstgjort og fått innsikt i viktig kunnskap, som vi allerede har tatt i bruk i egen arbeidshverdag. Vi opplever å ha blitt mer kompetente møteledere i løpet av prosessen.

Vi har i det følgende lyst til å utvikle et kompetansehevingskurs der vi formidler budskapet til møteledere knyttet opp mot egne arbeidsområder. I tillegg mener vi at vår forskning har bidratt til funn som kan tilføre forbedringer for alle møteledere på ulike arenaer.

Vi hadde som utgangspunkt en forforståelse om at ledere må ta bevisste grep for å tilrettelegge for kreativitet på arbeidsplassen. Gjennom vår forskning har vi fått bekreftet dette. Vi har lært at det handler om at leder er lydhør, positivt innstilt og møter nye idéer med entusiasme.

5.6 Teoretiske implikasjoner

Til tross for at det finnes mange håndbøker om møteledelse mener vi at denne oppgaven bidrar med unik utvikling, ved at teori om positivt lederskap ses i sammenheng med forbedring av møter. Innledningsvis ønsket vi å finne en sammenheng mellom positivt lederskap og møter, fordi vi var fasinert av den motiverende faktoren i teorien og frustrert over ineffektive møter med stor ubalanse i deltakelse.

I vår forskning var vi på utkikk etter de fine nyansene og de små steg bedrifter tar i hverdagslivet, og ikke de store konfliktene eller revolusjonerende innovasjonsprosessene.

Vi valgte å fordype oss i noen sentrale begreper hentet fra boka *Positivt lederskap* (2008) av Johannessen og Olsen. Disse supplerte vi ved hjelp av ny litteratur om møteledelse og møtedeltakelse.

Vi endte opp med hovedkategoriene: utvikling, kommunikasjon og relasjonskompetanse. I denne oppgaven så vi dette opp mot forbedring av møter. I ettertid ser vi at våre funn kan ha betydning for organisatorisk utvikling som helhet. Dette omhandler påvirkning av organisasjonskulturen, fordi positivt lederskap innvirker på holdninger, atferd og etiske aspekter.

Vi hentet inn ny litteratur om relasjonskompetanse, før drøftingen tok til. Dette utdypet og beriket drøftingen, noe som førte til forbedrede funn. Vi tenker at det er viktig å se positivt lederskap og relasjonskompetanse i sammenheng, da det har betydning for hele organisasjonen og ikke bare for møter. Vi anbefaler videre forskning på dette.

Vi har i denne oppgaven forholdt oss til møter som foregår ansikt-til-ansikt og ikke tatt for oss møter via digitale hjelpemidler. Å se på sammenhengen mellom slike møter og positiv lederskapsteori kan også være aktuelt for videre forskning, da vi tenker motivasjon og aktiv deltakelse, kreativitet, samskaping og trygghet alltid er viktig i alle møter.

Andre forslag til videre forskning på området er å gå nærmere inn på hvordan møteledere kan skape trygt møteklima i praksis, utover de rådene vi formidler her. Å bygge en deltakende kultur ved bruk av humor og spesifikke teknikker kan også være berikende. Vi mener også at forskning på hvordan ledere kan sikre rettferdig ledelsesatferd i møte med alle deltakerne vil være nyttig.

Oppgavens størrelse begrenser dessverre valgte aspekter, som vi kunne utvidet og utdypet dersom oppgavens omfang hadde vært større.

Litteraturliste

- Brønn, P. S., Arnulf, J. K., (2015), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, Fagbokforlaget, Bergen
- Elliot, N., Lazenbatt, A., (2004), *How to Recognise a 'Quality' Grounded Theory Research Study*, Australian Journal of Advanced Nursing, 2005, Volume 22, No. 3.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., Mahembe, B., (2017), *Integrity, ethical leadership, trust and work engagement*, Department of Industrial Psychology, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa, Department of Industrial Psychology, University of the Western Cape, Bellville, South Africa, Leadership & Organization Development Journal Vol. 38 No. 3, 2017 pp. 368-379 © Emerald Publishing Limited
- Grant, A., (2014), *Gi og ta*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Gratton, L. (2007), *Hot Spots*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco
- Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., *The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity*, Indian Institute of Technology Roorkee, India, Leadership & Organization Development Journal Vol. 38 No. 1, 2017 pp. 2-21 © Emerald Publishing Limited
- Jensen P. og Ulleberg I., (2013), *Mellom ordene*, Gyldendal Akademisk, Oslo
- Johannessen, J. A., Olsen, B., Stokvik, H., (2013), *Innovative organisasjoner*, Fagbokforlaget
- Johannessen, J. A., og Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap*, Fagbokforlaget, Bergen
- Karp, T., (2016), *Til meg selv*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Karp, T., (2014), *Endring i organisasjoner*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Lerdahl, E. (2015) *Slagkraftige møter*, Fagbokforlaget, Bergen
- Lopez-Fresno, P., Savolainen, T., (2014), *Working Meetings: A Tool for Building or Destroying Trust in knowledge Creation and Sharing*, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 12 Issue 2 2014
- Luehr, D., (2017), *How to hold great team meetings*, Morage.com, mai 2017, USA
- Mishra, K., Bynton, L., Mishra, A., (2014), *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*, SAGE, USA
- Seligman, M. E. P., (2002) *Ekte lykke*, Universitetsforlaget, Oslo
- Singaas, Ø., Sivertsen, S. (2012) *Vel Møtt!*, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo

- Skårdalsmo, E. M. B., (2014) *10 tips for mer effektive møter og konferanser*, Scandinavian Journal of Organizational Psychology, Volume 6, Issue 2, December 2014
- Smith, B., *Helping introverts to break through*, Canadian HR Reporter; Feb 6, 2017; 30, 2; ABI/INFORM Collection pg. 14
- Spurkeland, J. (2004) *Relasjonsledelse*, 2. utgave, Universitetsforlaget, Oslo
- Spurkeland, J. (2017) *Relasjonskompetanse*, 2. utgave, Universitetsforlaget, Oslo
- Stokkeland, H. (2012) *Mye bedre møter*, Universitetsforlaget AS, Oslo
- Van den Hoonard, W.C og Hamilton, A. (2016) *The Ethics Rupture-Exploring Alternatives to Formal Research Ethics review*, University of Toronto Press, Toronto Buffalo London. <https://ebookcentral-proquest.com.eazy.uin.no/lib/nord/reader.action?docID=4669665&query=>
- Yukl, G. (1981, 1998) *Leadership in Organisations*. N.J.: Prentice Hall
- Årnes, L. (2013) *Tilbakemelding i organisasjoner, masteroppgave i rådgivning*, NTNU, Trondheim
- <https://www.ledernytt.no/kaster-du-bort-tiden-med-moeter.6134947-355436.html>, 19.07.2018, kl. 11:15
- Personverntjenester I NSD – Norsk senter for forskningsdata (13.03.18, kl. 10:45) *Meld behandling av personopplysninger* [Internett], Personverntjenester I NSD – Norsk senter for forskningsdata. Tilgjengelig fra: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html [Lest dato: 13.03.18, kl. 10:45]

Sitater:

- Angelou, M., (08.09.18, kl. 13:15) *Du kan ikke bruke opp kreativitet. Jo mer du bruker jo mer har du*. [Internett], Siterte sitater. Tilgjengelig fra: <https://www.ordtak.no/index.php?fn=Maya&en=Angelou> [Lest dato: 08.09.18, kl. 13:15]
- Epiktetos. (Årstall ukjent) *We have two ears and one mouth so that we can listen twice as much as we speak*. [Internett], Google. Tilgjengelig fra: https://www.google.no/search?ei=OMjeW9rlFq_orgS-amoAg&q=epiktetos&oq=epiktetos&gs_l=psy-

ab.3..35i39k1j0i20i263k1j0l4j0i10k1j0l3.1591.10144.0.10412.24.21.3.0.0.0.113.1824.16j4.21.0...0...1c.1.64.psy-ab..0.24.1930.6..0i67k1j0i203k1j0i10i203k1j35i304i39k1j0i13k1j0i13i10k1.99.aV9t6celR6g [Lest dato: 08.09.18, kl. 11:34]

- Ordtak123.no. (08.09.18, kl. 09:12) *Taushet er gull, men det hjulet som knirker mest får smøring* [Internett], Ordtak123.no. Tilgjengelig fra: <http://www.ordtak123.no/ordtak/13806/ukjent-taushet> [Lest dato: 08.09.18, kl. 09:12]

Bilder:

- Bilde av Jon-Arild Johannessen: https://www.google.no/search?q=jon-arild+johannessen&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjs2MngtYbeAhVKiKYKHVWXAPUQ_AUIDigB&biw=1320&bih=620#imgrc=8dYpuzIdws4pvM: 13.10.18, kl. 20:13
- Bilde Bjørn Olsen: https://www.google.no/search?q=bj%C3%B8rn+olsen+nord+universitet&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj61eW0tobeAhULt4sKHWF-CT8Q_AUIDigB&biw=1320&bih=620#imgrc=xqC2pev7_oRkeM: 13.10.18, kl. 20:10
- Bilde Jan Spurkeland: https://www.google.no/search?biw=1320&bih=620&tbm=isch&sa=1&ei=RHnDW7WsKMbRswGOiojAAg&q=spurkeland+jan+&oq=spurkeland+jan+&gs_l=img.3..0i8i30k112.17967.19770.0.20773.19.9.0.0.0.0.165.865.7j2.9.0...0...1c.1.64.img..16.3.321...0.WqghUVi2ZgY#imgrc=u4Yg1tBy5N2u_M: 13.10.18, kl. 20:15

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide ledere (1A)/Ansatte (1B)

Vedlegg 2 Sammenstilling av koding og funn

Vedlegg 1A: Intervjuguide til ledere

1. Har ledelse av personlige utviklingsaspekter betydning for deltakelse i møter?	
1A	Hvordan legger du som leder til rette for at de ansatte får benyttet sin kunnskap og kompetanse?
1B	Hvordan legger du som leder til rette for at dine ansatte får benyttet sin kreativitet?
1C	Hvordan legger du leder til rette for at dine ansatte får bidratt aktivt med sine egne forslag og idéer?
1D	Opplever du som leder at det er samsvar mellom ansattes personlige verdier og dine egne? Hvordan kommer dette til syne i møter? (atferd, holdninger/oppfatning, identitet, hensikt)
2. Har ledelse av samhandlingskompetanse betydning for deltakelse i møter?	
2A	Hva tenker du om det å ha en klar agenda og et tydelig budskap i møtet?
2B	Hvordan kommuniserer du som leder buskap/informasjon til de ansatte? Hvordan responderer dine ansatte?
2C	Hvor god er du til å lytte til dine ansatte i møter? Hvordan gir du tilbakemelding til dine ansatte? Hva tenker du om betydningen av lytting og tilbakemelding? Hvor viktig er tillit i forholdet mellom leder og ansatte?
2D	Hvordan kommer formålet med møter du avholder til uttrykk? Hvor bevisst er du på det du ønsker å oppnå i møter? Hvordan tror du de ansatte merker dette?
2E	Hva kjennetegner et godt og et dårlig møte? Hva tror du var årsaken til dette?
3. Har ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse betydning for deltakelse i møter?	
3A	Hvordan håndterer du som leder at ansatte har ulike synspunkter?
3B	Hva tenker du om deg selv, er du målorientert eller problemorientert?
3C	Hva tenker du om eget læringsfokus? Hvordan uttrykker du nysgjerrighet, kreativitet og innovative perspektiver i møter?
3D	Hvordan håndterer du som leder ansattes emosjoner og atferd i møter?
4. Har kreativitetsledelse betydning for deltakelse i møter?	
4A	Hvordan tar du som leder imot nye idéer? Har du et konkret eksempel på dette og hva kom ut av det?
4B	Hvordan fremmer du som leder ansattes prestasjoner?
4C	Hvordan fremmer du som leder samhandling og samskaping mellom de ansatte?
4D	Hvordan fremmer du som leder kreativitet og delingskultur i møter?

Vedlegg 1B: Intervjuguide til ansatte – «i møter»

1. Har ledelse av personlige utviklingsaspekter betydning for deltakelse i møter?	
1A	Hvordan legger din leder til rette for at du kan benytte din kunnskap og kompetanse?
1B	Hvordan legger din leder til rette for at du får benyttet din kreativitet?
1C	Hvordan legger din leder til rette for at du får bidratt aktivt med egne forslag og idéer?
1D	Opplever du at det er samsvar mellom personlige verdier og din leders verdier? Hvordan kommer dette til syne i møter? (atferd, holdninger/oppfatning, identitet, hensikt)
2. Har ledelse av samhandlingskompetanse betydning for deltakelse i møter?	
2A	Hva tenker du om at leder har en klar agenda og et tydelig budskap i møtet?
2B	Hvordan kommuniserer leder budskap/informasjon til deg som ansatt, slik at det gir mening for deg?
2C	Hvor god er din leder til å lytte til sine ansatte i møter? Hvordan gir din leder tilbakemelding til sine ansatte? Hva tenker du om betydningen av lytting og tilbakemelding? Hvor viktig er tillit i forholdet leder og ansatte?
2D	Hvordan kommer leders formål med møter til uttrykk? Tror du leder er bevist på det han/hun ønsker å oppnå? Hvordan merker du dette?
2E	Hva kjennetegner et godt og et dårlig møte? Hva tror du var årsaken til dette?
3. Har ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse betydning for deltakelse i møter?	
3A	Hvordan håndterer din leder at ansatte har ulike synspunkter?
3B	Hvordan opplever du at din leder er, målorientert eller problemorientert?
3C	Hvordan er din leders læringsfokus? Hvordan merker du din leders nysgjerrighet, kreativitet og innovative perspektiver i møter?
3D	Hvordan håndterer din leder ansattes emosjoner og atferd i møter?
4. Har kreativitetsledelse betydning for deltakelse i møter?	
4A	Hvordan tar din leder imot nye idéer? Har du et konkret eksempel på dette og hva kom ut av det?
4B	Hvordan fremmer din leder ansattes prestasjoner?
4C	Hvordan fremmer din leder samhandling og samskaping mellom de ansatte?
4D	Hvordan fremmer din leder kreativitet og delingskultur i møter?

Vedlegg 2: Sammenstilling av koding og funn

1. Har ledelse av personlige utviklingsaspekter betydning for deltakelse i møter?

1A Hvordan legger du som leder til rette for at de ansatte får benyttet sin kunnskap og kompetanse?						
<p>Leder: Koding: Leder tenker at organisasjonens kjerneoppgaver har påvirket hva slags personal som har blitt ansatt. Disse har visse roller som de utfører ut fra sin kompetanse. Dette dreier seg i stor grad om kreative oppgaver. Leder mener at det da er helt naturlig at de ansatte skal være kreative og benytte sin kunnskap i møtene også, uten at hun må legge spesielt til rette for det. Hun ser det ikke som sin rolle som leder å vektlegge ekstra stimuli av ansattes kompetanse og kreativitet, men at dette skal være naturlig og selvsagt ut fra jobben de er ansatt til å gjøre. Hun sier at alle har et ansvar ikke bare hun. Funn: Hun fraskriver seg ikke fullstendig ansvaret, men mener at dette er en delt oppgave mellom leder og ansatte. Hun mener at det er selvsagt at alle bidra i møter, som innebærer at hun ikke skal tilrettelegge spesielt.</p>		<p>Leder: Koding: Ansattes kunnskap og kompetanse blir vurdert opp mot person og prosjekt, der den best egnede blir brukt. Matche person og kompetanse ansatte innehar. Funn: Leder tenker her kun på brukere og ansattes kompetanse i forhold til det. Det blir i mindre grad trukket frem hvordan det blir tilrettelagt for de ansatte, men at rett kompetanse skal komme bruker til gode. I dette ligger det at leder har kunnskap om ansattes kompetanse for å kunne tilpasse oppgaver til dette.</p>				
1A Hvordan legger din leder til rette for at du får benyttet din kunnskap og kompetanse?						
<p>Koding: Informanten forteller om et eksempel knyttet til at han har fått lov til å benytte noe han brenner for, han har blitt mottatt på sine idéer, sett og hørt. Leder har lagt godt til rette. Han har fått delta i et prosjekt knyttet til sin interesse og jobbet ut fra sin bakgrunn. Leder har sammen med denne ansatte jobbet for å takle motstand mot endringene som han foreslo, hos de andre ansatte. De har sammen jobbet med holdningen til de ansatte. Han understreker at de har jobbet i lag. Leder har endret sammensetningen av personalgruppen og det er mer balanse i kjønns sammensetningene. De har en sammensetning av gode folk, som leder har rekruttert, dette har betydning for den positive utviklingen. Han opplever også å ha kjempet for å motiverende ting for å få til endringen gjennom anerkjennelse hos de andre ansatte.</p>	<p>Koding: Den ansatte sier at leder legger til rette ved å lytte til sine ansatte og ved at hun kjenner dem godt. Han sier at hun tilpasser oppgavene til det de er gode på og det de står for. Hun kjenner dem godt. Hun sender dem på kurs for å utvikle den kunnskapen de har og for å skape felles ståsted blant de ansatte. Han sier at hun velger å sende flere på samme kurset fordi man oppfatter ulike ting og at det veier tyngre når flere deltar.</p>	<p>Koding: Den ansatte tenker at leder vet hva de ansatte er gode på og hva de er ekstra gode på. Ved å stille spørsmål om hva de tror, trekker leder frem de som kan noe ekstra og som føler seg trygge på noe. Leder tar også ansatte med på råd slik at alle føler at de har noe de skulle sagt. Fordi jobben er hektisk må avgjørelser skje raskt, de må være fleksible og jobbe for å se løsninger kontinuerlig. Funn: Leder</p>	<p>Koding: Leder er flink til å legge til rette ved å inkludere og aktivisere informant, som får benyttet egen kunnskap og kompetanse og må skjerpe seg. Dette er kunnskap som informant kan, men blir ansvarliggjort av leder, samt informant spør seg om dette er leders måte å «teste» om informant innehar den kunnskapen man faktisk skal ha? Funn: Leder ansvarliggjør ansatte ved å delegere oppgaver som ansatte skal ha kompetanse og kunnskap om. Dette kan sees på som en kontrollsikring at kunnskapsnivået opprettholdes og om det er behov for påfyll. Informant vokser på oppgavene og må prestere, samt skjerpe seg for å levere på</p>	<p>Koding: Leder legger til rette med ukentlige personalmøter og overlapping, sik at kunnskap blir sikret. Leder aktiviserer sine ansatte med å be om innspill, ta en runde, stiller spørsmål og inkluderer også ansatte med å foreslå at de fremlegger saker. På samme vis kan også kollegaer utfordre hverandre og det gis rom for refleksjon. Funn: Leder er opptatt av de ansattes kunnskap og kompetanse, ser dette som en nytteverdi. Hun er god på å sikre overføring av kunnskap med bruk av overlapping. Det kan tyde på at det er et trygt og godt arbeidsmiljø, når ansatte kan utfordre</p>	<p>Koding: Leder inkluderer ansatte i dialog og hun kan bringe forslag videre opp i systemet. Leder er forholdsvis ny i arbeidet og er åpen, lyttende og lærer av og med sine ansatte. Funn: Erfaringsbasert kunnskapsoverføring mellom leder og ansatte. Rom for prøving og feiling, stor takhøyde.</p>	<p>Koding: Informant mener leder legger til rette ved å sende ut forespørsel om saker på forhånd av møter, men også i begynnelse n. Ansatte får formidling og ta opp ting etter behov. Funn: Informant får mulighet til å bidra og komme med forslag etter behov. (NTS: Leder lar ansatte styre hva de ønsker å ta opp, men det virker ikke som det fungerer begge veier eller?)</p>

<p>Funn: Ved at den ansatte får bruke det han er god på, opplever han seg sett, hørt og tatt med. Den ansatte opplever at han og leder jobber mot samme mål og at leder støtter opp om endringer som den ansatte foreslår. Han får benytte sin bakgrunn i arbeidet.</p>	<p>Leder gir frihet til å gjøre det man er god på. Funn: Leder kjenner sine ansatte godt og tilpasser oppgaver og kurs ut fra denne kjennskapen. Hun bygger opp felles faglig ståsted ved å sende flere personer på samme kurs.</p>	<p>braker spørsmål om hva ansatte tror, kjenner til deres kompetanse og rådfører seg med de ansatte.</p>	<p>utfordringen. (NTS: Leders måte å gjøre ansatte gode, at de blir sett i kollegiet/anerkjent.)</p>	<p>hverandre. De tar seg tid i fellesskap til refleksjon og bearbeiding av innspill/kunnskap. At ansatt kan få utfordring «eh både i forkant...», kan jo også tyde på at leder har mye å gjøre og innser at denne saken har hun ikke nok kunnskap om eller det er en måte å løfte ansatte opp på/gjøre de god overfor kollegaer - økt selvtillit og at de føler de blir tatt på alvor. Det blir ikke sagt noe om kompetanseheving i form av ny kunnskap utenfra, kurs m.m.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

1B: Hvordan legger du som leder til rette for at dine ansatte får benyttet sin kreativitet?						
<p>Leder Koding: Leder sier at en måte hun kan legge til rette for at de ansatte får benyttet sin kreativitet, er ved å lytte til deres forslag i møter. De har mange forslag - så mye at det «bobler». Hun sier at hun ikke trenger å tenke så mye på å legge til rette, fordi de ansatte naturlig er veldig kreative. Hun pleier å lage store plakater og legge til rette for myldring og at de ut fra denne myldringen blir enige om hvilke forslag de skal benytte. I denne settingen er det åpent for at alle kan komme med forslag. (NTS: Definisjon på kreativitet – hva vil det si å være kreativ?) Funn: Det kan virke som at her er det skapt en kultur og et miljø hvor ansatte tør å bidra med egne forslag og idéer. I dette ligger det at leder tenker at de ansatte er trygge og ikke trenger ekstra oppfølging for å tørre å si det de vil. Man kan også tenke at hun som leder har bidratt til å skape rammer for kreativitet uten at hun er bevisst på egen rolle. Innebærer dette at leder fraskriver seg ansvar for tilrettelegging av kreativ utfoldelse?</p>		<p>Koding: Ansatte får ta med seg sine interesser eller det de brenner for inn i jobben, da det ikke alltid er den rette veien som skal til for å nå målet. Da er det gjerne «kreativiteten til den enkelte som» bidrar til at vi via omveier har måloppnåelse. Ansatte blir satt sammen i grupper knyttet til oppgaven som skal løses. Funn: Ansatte som brenner for noe på fritiden og får ta dette med inn i jobben, har en egen evne til å overføre sin iver og glede, som igjen smitter over på mottaker der læringen forenkles og blir ekte. (NTS: Brennende engasjement, blir revet inn i kunnskapen – Seligman (blomstre)/Gratton (Hot Spots) Johannessen (gruppesammensetning – erfaringsoverføring/ideutveksling/innovasjon))</p>				
1B: Hvordan legger din leder til rette for at du får benyttet din kreativitet?						
<p>Koding/funn: Leder hopper på nye, ville idéer og er åpen for spontane innfall. Hun fremmer spontaniteten ved å umiddelbart hive seg med.</p>	<p>Koding: Den ansatte mener at leder legger stort til rette for at han skal få benyttet sin kreativitet og at dette henger sammen med måten hun tilrettelegger for at han får brukt sin</p>	<p>Koding/funn: Hvis leder ser et kurs som hun tenker kan være aktuelt for den ansatte spør hun om den ansatte har lyst til å dra. Leder delegerer ansvar til de ansatte.</p>	<p>Koding: Informant kjenner systemet bedre enn leder og blir gitt mer frie tøyler og stor tillit. Leder er lydhør og åpen for erfaring informant innehar og legger til rette for</p>	<p>Koding: Leder er flink til å få frem det kreative i ansatte uten å legge press, men hun oppfordrer og utfordrer ansatte til å se ting fra</p>	<p>Koding: Informant har ikke helt forståelse av begrepet kreativitet, ser på det som kun aktivitetsbasert og der mener informant at de full</p>	<p>Koding: Informant synes det er vanskelig spørsmål «<i>vet ikke om jeg er så kreativ</i>». Ansatt føler det er åpenhet for å tenke på nye måter, og som nyansatt blir</p>

<p>Leder sier til ansatte at de kan prøve og se hvordan det går. NTS: Motstridende med det han sier senere.</p>	<p>kompetanse på. Leder gir stor grad av frihet, legger ikke løkk eller begrensninger på den ansattes kreativitet. Idéer og innspill blir tatt vare på og fulgt opp uavhengig av hvem som kommer med dem. Denne ansatte har selv hatt en lederjobb i 16 år og kjenner godt til de utfordringer som en leder står i. Han synes det er positivt at hans leder spør ham til råds, på bakgrunn av den lederkompetansen som han innehar. Han synes at leder er flink til å spørre og at han får komme med råd og innspill. Han synes det er positivt at han får bruke sin kompetanse. Funn: Dan ansatte er svært positiv til måten leder legger til rette for at han skal få benytte sin kreativitet på. Ved at han kan bidra med sin tidligere erfaring som leder opplever han i stor grad å bli tatt med på råd. Leder tar vare på idéer og innspill.</p>		<p>erfaringsoverføring fra ansatt. Funn: Informant har stor frihet og handlingsrom, der leder føler seg litt frem i nytt terreng. Leder virker som hun er lydhør, ydmyk og forståelsesfull, samt ønsker å få innsikt i systemet og er åpen for tilrettelegging og respons fra informant. Informant har tillit til leder. (NTS: Har alle ansatte like frie tøyler eller er det utvalgte som får denne friheten? Informant sier jeg og ikke vi, hvis dette var innarbeidet for hele bedriften kunne informant fort ha sagt vi. Når det gjelder tillit, så oppfatter denne informanten det er det ens for alle?)</p>	<p>flere perspektiver og å være kreative. Leder er god på å lede de ansatte innenfor gitte rammer, uten at ansatte føler dette som et hinder og når de står faglig fast ser/bidrar leder med andre løsninger. Funn: Leder kjenner sine ansatte godt og åpner opp for den kreative prosessen i dialog. Informanten føler at de får bidra ut fra sitt ståsted og føler seg ikke presset. NTS: Er det slik at de andre føler seg presset? De som ikke er så kreative som denne informanten?</p>	<p>handlefrihet, såfremt det ikke går ut over økonomiske rammer, samt lover og regler. Funn: Usikkerhet i hva begrepet kreativitet innebærer, her blir det kun koblet mot aktivitet. Informant tror de kan være så kreative som de vil, men der ligger en undertone av usikkerhet i ordet tror.</p>	<p>informant gjerne spurt om forslag på alternative løsninger. Funn: Informant regner seg ikke som kreativ, men likevel blir ansatt forespurt om mulige løsningsforslag. (NTS: Hva innebærer det å være kreativ?)</p>
---	---	--	--	---	--	--

1C: Hvordan legger du som leder til rette for at dine ansatte får bidratt aktivt med sine egne forslag og idéer?	
<p>Koding: Ved å være lydhør og villig til å legge egne ønsker til siden mener leder at hun tilrettelegger. Hun sier at hun ikke bestandig får sine ønsker igjennom. Funn: Er det slik at leder ofte får viljen sin, eller har gjort seg opp en mening på forhånd? Hun tenker at de ser på hvilke forslag som passer til hvilken sammenheng, og at det er hver sin tur til å få idéer gjennomført, gjennom året får alle slippe til. Hun nevner ikke spesielle strukturelle måter å gjøre dette på. Er leder selvmotsigende i sin uttalelse, der hun er lydhør og villig til å la slippe til samtidig som hun sensurerer/velger ut (dette passer nå og dette da)?</p>	<p>Koding: Leder er veldig målrettet, tenker på møter og tiden som må bli brukt effektivt. Leder opplever at «<i>veldig mange som har mye å si og bidra med</i>», må derfor prøve å begrense og skriver referat for å få med idéer som er verdt å ta med videre. Funn: Leder er veldig strukturert og «sliter» nok litt med å slippe ansatte til, da de gjerne har mye på hjertet. Er det slik at de får en kort kommentar, gode idéer noteres ned. Det virker ikke som de har mulighet til de store utskielene i forhold til agenda og tid. Er dette med på å begrense ansattes kreativitet? Strukturelle begrensninger i tid og rom.</p>
1C: Hvordan legger din leder til rette for at du får bidratt aktivt med sine egne forslag og idéer?	

<p>Koding/Funn: Den ansatte opplever at leder er åpen for nye idéer og at leder er positiv og hiver seg med? NTS: Senere sier han noe annet som gjør svaret hans noe motstridende, evt at han går gjennom en tankeprosess i løpet av intervjuet.</p>	<p>Koding: Leder legger til rette for at den ansatte får komme med egne forslag og idéer ved å være lydhør på innspill fra alle. Den ansatte mener at enkelte ansatte tar mer tak i oppgaver enn andre. Han forteller at leder setter opp oppgavelister på dørene på jobben men at ansatte er med på å bestemme innholdet for det er de som skal utføre oppgavene. Han opplever at leder spør, hører på sine ansatte og tar imot forslag og idéer, også underveis. Funn: Den ansatte opplever at leder legger til rette for at de ansatte skal bidra aktivt med egne forslag og idéer ved å henge opp lister over oppgaver som de kan komme med forslag til, at leder er lydhør, spør og ører på det de sier og at de ansatte får være med på å bestemme innholdet i oppgaver. Han sier at det varierer i hvor stor grad de ansatte tar tak i ting.</p>	<p>Koding: Alle får komme med forslag og idéer i møtene. Disse blir møtt på en positiv måte, med et åpent sinn og med en holdning om at man prøver det og ser hva som skjer. Den ansatte sier at det er viktig å bli møtt med en positiv holdning og at man ikke ser mørkt på ting. Det hender at leder delegerer ansvaret for å lede møtet til en av de ansatte. Funn: Forslag og idéer blir møtt med en åpen holdning og på en positiv måte. Man prøver og ser hva som skjer. Alle får komme med sine idéer og forslag.</p>	<p>Koding: Leder viser genuin interesse i hvordan ansatte tenker, involverer og spør alle ansatte. Informant opplever leder som åpen for innspill før endelig beslutning blir tatt av leder. Funn: Leder har gjennomføringsevne og involverer ansatte før beslutning blir tatt. Informant mener alle blir sett, hørt og leder er åpen og tar imot innspill.</p>	<p>Koding: Leder tar informant med på råd, men det er ikke alltid disse tas med videre. Utenforstående kan oppleve arbeidsplassen som kaotisk, men informanten mener de som står i kaoset får lov å ha litt frie tøyler for å finne sin egen vei. De blir stilt spørsmål til, blir hørt, sett og forstått. Informant mener også at de blir imøtekommet på forslag og idéer de kommer med. God kontakt mellom leder og informant, ringer om informant trenger noe. Funn: Informant beskriver leder som veldig tilgjengelig, til stede og åpen for dialog. Ansatte er gitt stort handlingsrom for å løse tunge oppgaver, som utenforstående tolker og omtaler som kaos, de får ikke med seg helheten. Kan virke som leder snakker med ansatte, men det er ikke alltid hun tar saken videre opp i plenum. «..så ble det faktisk tatt opp..» Kan virke som informant ble litt overrasket da det ble tatt</p>	<p>Koding: Informant mener man får bidra mer når man selv leder et prosjekt, men får bidra når konkrete arbeidsoppgaver som bemanning skal løses. Funn: Virker som informant er fokusert på at man må være i en lederfunksjon for å komme med idéer og forslag, men innser at de får bidra på konkrete oppgaver. Kanskje tenker informant litt for store idéer og forslag i denne sammenhengen?</p>	<p>Koding/funn: Leder setter alltid av tid og gir rom for ansattes forslag og idéer. Informant opplever at det er et positivt klima for delingskultur.</p>
---	---	---	---	--	---	---

				opp. Er det en måte å luften, slik at de ansatte har hørt om det, om det skulle bli noe mer?		
--	--	--	--	--	--	--

ID: Opplever du som leder at det er samsvar mellom ansattes personlige verdier og dine egne? Hvordan kommer dette til syne i møter? (atferd, holdninger/oppfatning, identitet, hensikt)

<p>Koding: Er litt usikkert om leder oppfattet hva vi mente med verdier. Det virker som om hun fortsatt tenker på formål/mål. Men med utgangspunkt i at hun forstår hva vi mener, bekrefter hun at det er samsvar mellom hennes og ansattes verdier uten at hun nevner eksempel på hvilke verdier dette er. Hun sier at hun synliggjør verdiene gjennom plakater som hun henger opp, uten å nevne konkret hva som står på plakatene. (NTS: Utrykkes verdier gjennom handlinger?)</p> <p>Funn: Er det hos leder en manglende bevissthet om hva som er de felles verdiene? Hun sier at det ikke gjør noe om de ikke er enige, fordi dette vil gi tilgang til nye idéer og sånn sett bidra til utvikling for deres felles arbeid. I dette fremkommer det en holdning hos leder om at det kreative oppstår når man skaper rom for uenighet og diskusjoner.</p>	<p>Koding/funn: Leder opplever at de har et grunnleggende felles verdisynt, som de arbeider ut fra. Disse er knyttet opp mot kjerneverdier i organisasjonen, som er basert på likeverd, respekt og trygghet. Men når det er sagt så er det likevel rom for at man har «folk har forskjellig synspunkt om forskjellige temaer» og at dette er positivt for da kan man få tema «belyst fra flere forskjellige sider». Leder er ikke opptatt av at hun skal ha rett og er åpen for at ansattes idéer kan være bedre enn hennes. I dette ligger det respekt og ydmykhet for ansattes kompetanse, kunnskap og kreativitet.</p>
--	--

ID: Opplever du at det er samsvar mellom personlige verdier og din leders verdier? Hvordan kommer dette til syne i møter?

<p>Koding: Den ansatte opplever at verdisyntet hos ham og leder innimellom kan være ulikt, men at leder er i stand til å endre mening. Han sier at det kan endre seg og at «for å skape noe bra må man utfordre seg litt». De har vært så uenige at han har blitt forbannet, og da har han sagt ifra til leder, men de har blitt enige igjen, ved å se begge sidene av saken. Han opplever ikke at hun så lett er den som tar første steget når de har hatt en unnskyldning. Det er som regel han som må ta initiativet til å gå videre. Han synes at leder bør endre</p>	<p>Koding: Den ansatte og leder deler en positiv grunnholdning til organisasjonens kjerneoppgaver. Han opplever at de er helt på linje. Dette avspeiler seg i måten de snakker om oppgavene og preger kulturen på arbeidsplassen. Han beskriver at leder har «lagd kulturen». Han beskriver også at de har åpenhet på arbeidsplassen og at dette ligger til grunn hele veien. Det er lov til å snakke om ting og være uenig men det er viktig å lande. Han beskriver at et felles ståsted</p>	<p>Koding: Den ansatte opplever at det er samsvar mellom hennes og leders verdier. Hun tenker at dette henger sammen med at de kjenner hverandre godt og at det er lov til å være seg selv på jobben. Det kan være vanskelig å ta opp ting som ikke er positive i møtene. Noen ansatte</p>	<p>Koding: Leder er roligheten selv, tar seg tid og formidler ting på en litt annen måte. Informant er mer direkte som kan komme mer plumps på ansatte i kampens hete og kan avfeie saker som ferdig med det, der ser informant forbedringspotensial et med egen væremåte. Leder vekker gjensidig tillit og lojalitet i kollegiet. Leder er flink til å lytte, tar folk på alvor og god til å se alles perspektiv og meninger med seg. Informant har forståelse av at de deler oppfatning av hvem i kollegiet som er å stole på eller ikke. Funn: Informant ser til en viss grad opp til leder som greier å håndtere situasjoner</p>	<p>Koding: Informant er klar på felles verdier i forhold til arbeid og forankring, som er tillit, likeverd og respekt. Ansvarliggjøring og menneskesynet er avgjørende i arbeidet. De har en slags felles verdiplattform som er veldig viktig i arbeidet. Informant blir imøtesett, spurt og tatt på alvor, synliggjøres gjennom mellommenneskelige relasjoner. Funn: Verdisyntet er innarbeidet og de ansatte arbeider ut fra dette, en felles verdiplattform er viktig for å ivareta arbeidet. Informant mener det er viktig med ansvarliggjøring, at man blir tatt på alvor og imøtesett.</p>	<p>Koding: Informant er usikker på begrepet verdi og konkluderer at de er veldig på bølgelengde på egentlig alt. Informant mener de må samarbeide veldig og det tar tid å få alle med på en felles forståelse. Funn: Tankearbeid på slutten av en arbeidsdag kan være utfordrende. Virker som informant er ukomfortabel med spørsmålet, får litt prestasjonsangst og svarer at de er enige i alt for å avslutte spørsmålet. Hvis informantene arbeider på</p>	<p>Koding/funn : Informant opplever «generelt positiv holdning og aksept for andre sine verdier», så de samsvarer. «Og jeg føler at de kommer til uttrykk og spesielt i måten man omtaler hverandre og snakker til hverandre på i en respektfull tone.»</p>
--	--	---	--	--	---	--

<p>seg på dette området. Han opplever andre ganger at hun tar imot forslagene hans og at han får gjennomslag. Han understreker kommunikasjon som en svært viktig verdi. Det er nøkkelen til om man har det bra eller ikke. Hvis det ikke kommuniseres blir den ansatte sittende og undre. Han har gitt innspill om at møtene var for lange tidligere og at man burde ha en komprimert informasjonsdel. Dette har leder tatt tak i og dette har blitt bedre. Tidligere var det for mye prat og det kom for lite konkret ut av det. Funn: Verdisynet mellom den ansatte og leder er ikke alltid likt. Når det gjelder kommunikasjon kommer dette til syne. De kan være uenige, men dette roer seg ved at den ansatte «løser det opp». Leder bryter ikke isen etter konfliktsituasjonene, noe som er ugreit for den ansatte. Leder tar imot konstruktiv kritikk.</p>	<p>som ligger til grunn gjør det lettere på arbeidsplassen. Det er rom for individuelle forskjeller, men med felles verdisyn får man en grunnleggende «sånn gjør vi det her» forståelse i bunnen. Funn: Den ansatte deler verdisyn med sin leder. Han mener at hun har skapt en kultur som preges av en positiv grunnholdning til arbeidsoppgavene og at de har en åpen kultur hvor det er lov til å være uenig. Gjennom felles verdisyn har de en plattform som påvirker måten de jobber på.</p>	<p>kan være konfliktsky og redd, de er redd for å skape dårlig stemning. Noen snakker mer enn andre på møter, og noen sier veldig lite. Leder er «lett å lese». Når hun er stresset kommer det tydelig frem. Leder ønsker at de ansatte skal trives. Dette viser hun ved å bake og lage mat og gjøre sosiale grep for å øke trivselen. Funn: Den ansatte sier at noen snakker mer enn andre i møter og at noen er redd for å si noe i frykt for å skape dårlig stemning. Leder har et tydelig kroppspråk og ansatte vet når hun er stresset. Leder stimulerer trivselen gjennom «små</p>	<p>der informanten selv kommer til kort, innser eget læringspotensialet. Det virker som om leder og informant arbeider tettere opp mot hverandre enn andre ansatte. Verdier som gjensidig lojalitet og tillit blir trukket frem, men stilt spørsmål med etterpå. (NTS: Er det en sak som pågår angående lojalitet og tillit, er ikke alle til å stole på? Hvorfor trekker informanten dette frem i tvil både ovenfor seg selv og leder? Hvor gode blir relasjonene i en bedrift om man er usikker på om man kan stole på folk?)</p>	<p>Informant skriver «faktisk» igjen er det en undertone der om at informanten eller andre ansatte ikke alltid blir imøtekommet og tatt på alvor?</p>	<p>samme plass, så har de ulik oppfatning av leders verdisyn og den felles verdiplattformen som er skapt. Hvorfor er ikke alle informantene like godt «oppdratt» i det viktige verdisynet? Informant antyder at det er litt for mange møter og at det tar for lang tid for å opparbeide en felles forståelse i kollegiet. Ineforstått at informanten selv er veldig endringsvillig og tilpasningsdyktig. (NTS: Er det slik at det er skepsis til endring i kollegiet?)</p>	
--	--	---	---	---	--	--

		sosiale grep» f. eks kort og blomster og lager mat eller baker til sine ansatte.				
--	--	---	--	--	--	--

2. Har ledelse av samhandlingskompetanse betydning for deltakelse i møter?

2A: Hva tenker du om det å ha en klar agenda og et tydelig budskap i møtet?

Koding: Hun peker på at noen sier mer enn andre og tenker at løsningen for å få alle på banen er flere møter og mere tid, i stedet for å se på måten dagens møter legges opp på. For å sikre at informasjon når alle har hun iverksatt bruken av en bok. Denne boken benyttes, slik vi tolker leder, fordi det er for lite møtetid og for få møter. Ved bruk av boken dokumenterer hun at informasjon er gitt og derved har hun gjort jobben sin.

Funn: Leder sier at hun ønsker seg mer tid til diskusjoner. Hun er ikke så opptatt av at hun som leder skal fremvise en klar agenda og tydelig budskap, men mer den mellommenneskelige prosessen som skjer når ansatte har tid og rom til diskusjon.

Koding: Leder forteller at agendaen ofte er satt gjennom overordnede planer som skal implementeres eller organisatoriske oppgaver som skal utføres og at møtene ofte må benyttes til arbeid knyttet opp mot dette. Hun svarer sånn sett at det er lite tilfeldigheter i møtetemaene. Hun sier også at hun som leder kunne vært flinkere til å lage en tydelig saksliste men at hun opplever at tema er gitt og at det sånn sett ikke er nødvendig. Hun sier at «vi har noen ønsker for hvordan det skal være på møter fremover...» bruken av ordet «vi» innebærer at hun kommuniserer med de ansatte om hvordan møtene skal være, men når hun sier «...sånn som nå i fra mars og helt frem til juni så er møteagendaen vi jobber med sommershow og da er det det som skal skje i forhold til det» innebærer det at hun ikke helt ser behovet for å sette justeringer ut i praksis fordi det er så selvsagt for henne hva de skal jobbe med. Hun gjentar «det vet alle» om tema i møter, uten å si noe om hvordan alle har fått vite det. Hun går ut fra at alle vet hva de skal gjøre i møtene, selv om hun ramser opp en rekke ulike tema som møtene har vært og skal benyttes til.

Hun sier: «Sånn at jeg vet at det er det her, personalet vet det, hvis de tenker seg om, men aller helst skal vi ha det helt helt nedskrevet på detaljnivå, hvis vi skal bli helt fornøyd. Og det blir vi ikke bestandig.»

Funn: I dette kan man tenke at hun ikke ser behovet for å detaljere agendaen på samme måte som ansatte ønsker det. Hun prioriterer ikke å etterkomme de ansattes ønsker for detaljert agenda i møtene. Agendaen er ofte styrt av behovet

Koding: Leder har en klar agenda og tydelig budskap, som hun synliggjør ved å bruke møteinnkalling og skrive referat. Leder bruker agendaen som en fremdriftsplan i møtet, slik at «alle sammen vet hvor vi er hen i møteplanen». I etterkant av møter videresendes referatet internt til alle i organisasjonen og på den måten viser hun hva avdelingen arbeider med til øverste ledelse.

Funn: Dette er en smart måte å skape forståelse for prioriteringer som blir gjort i møter og muligens en måte å sikre ressurser i arbeidet. Sikrer felles forståelse i hele organisasjonen, men det fordrer at alle leser referatene/informasjonen som blir formidlet.

<p>for å arbeide med overordnede planer og prosjekter og derfor er det lite fleksibilitet i forhold til handlingsrom. Leder er i en konflikt mellom de ansattes ønsker for agendaen sett i forhold til eget/leders planer/behov, som hun anser som nødvendig. Leder sier at det ideelt sett bør være nedskrevet en fast saksliste i forkant av møter, men hun prioriterer ikke å få dette på plass, fordi hun mener det er så selvsagt hva de skal jobbe med. Samtidig motsier hun seg selv med å føye til «hvis de tenker seg om» og der ligger det kanskje en usikkerhet på om de egentlig vet det?</p>						
<p>2A: Hva tenker du om at leder har en klar agenda og et tydelig budskap i møtet?</p>						
<p>Koding/funn: Den ansatte mener at det er viktig at leder har en klar agenda og tydelig budskap. Han savner saksliste, i god tid før møtet for å kunne forberede seg. Han opplever at sakslisten kommer samme dag som møtet og det er for sent. Han peker på at det er urettferdig at bare leder får lov til å forberede seg. NTS: Leder sitter i en maktposisjon når bare leder får forberede seg.</p>	<p>Koding/funn: Den ansatte mener at en klar agenda og et tydelig budskap er vesentlig for at møtene skal bli best mulig. Men, han mener ikke at det er avgjørende. Det er deltagerne i møtene som avgjør om møtet blir godt eller dårlig. Når man vet hva møtet skal dreie seg om er det større mulighet for å stille forberedt og da blir det mindre tilfeldig hva som kommer ut av møtet. Med klar agenda kan man få klare svar i møtene. Han sier at de pleier å ha saksliste til personalmøtene, som de får en liten stund i forveien, han beskriver det som «ganske ryddig». Deler av møtet pleide å være mye informasjon, dette ble det gitt tilbakemelding på og dermed ble det endring. Nå har de en bok hvor informasjonen står og ansatte signerer for at informasjonen er lest. Derved kan de ha et annet innhold i personalmøtene, og de opplever å kunne bruke «tiden på viktigere ting».</p>	<p>Koding/funn: Den ansatte sier at hvis de ikke vet hva møtet skal dreie seg om kan lett bli surr og man kaster bort tiden. Når møtene avholdes på ettermiddagstid er det ekstra viktig at man er effektive. De har allerede kortet ned tiden.</p>	<p>Koding: Det avhenger at typen møte det er snakk om, der ei saksliste er ryddig på mange måter og at man har et formål med møtet. Ofte er det viktig at det tydelige budskapet kommer frem, men ikke nødvendigvis så tydelig at resultatet er forutbestemt. Møter kunne vært enda mer effektive om det var åpnet for diskusjoner, men ikke i enhver sammenheng. Funn: Virker ikke som de har fokus på en klar og tydelig agenda, det er i alle fall ikke kommunisert. De bruker saksliste i personalmøtene ellers ikke. De arbeidet mest ut fra formål med møter. Det virker som informanten motsier seg selv noe, da på den ene siden sier at det ikke alltid skal være åpent frem for diskusjoner. På den andre siden sier informanten at møter kunne vært mer</p>	<p>Koding: Leder er veldig tydelig, budskapet når de ansatte, alle vet tidsrammen og agendaen før de går inn i møtet. Ansatte vet hva leders oppgave er i forhold til det som tas opp. I faglige diskusjoner kan man ha en litt overordnet organisatorisk ramme, men lederen styrer og sier klart i fra hva som er mulig eller ikke. Leder setter rammen ansatte må forholde seg til, men hun strekker den i de ansattes favør. Funn: Informant forstår leder tydelig og med et klart budskap og klare rammer før alle går til møtet. Leder er fleksibel og imøtekommende og legger gjerne til rette så godt hun kan overfor sine ansatte. (NTS: Virker som det er litt motstridende meninger mellom informantene, da ikke alle oppfatter leder som like tydelig.)</p>	<p>Koding/funn: Virker som informant blander møteagenda og arbeidsinstruks/-arbeidsplan, men sier samtidig at de vet agenda for stormøter ut fra denne bestillingen og svarer ja. Alle arbeider mot samme mål som er tydelige. (NTS: Virker som informant er litt usikker på betydningen av begreper vi bruker, som agenda..)</p>	<p>Koding: Informant «Jeg vet hva jeg går til og vet hva som skal være tema.» Leder har alltid klar agenda på forhånd og det er tydelig struktur på møte. I tillegg blir tema og hensikt med møtet repetert i starten av møtet, om noen skulle være i tvil. Funn: Ansatt er ikke i tvil om hensikt og tema for møter. Leder er alltid godt forberedt og tilbyr også de ansatte å stille likt med han. (NTS: En godt forberedt leder gir trygge ansatte og effektive møter?)</p>

			effektive om de var litt åpne for å kunne diskutere ting og at resultatet ikke er forutbestemt. (NTS: Er det slik at informanten opplever ofte at det blir for åpent og diskusjoner ødelegger for fremgangen, men at det ikke er et ønske at møtene skal bli for forutbestemt?)			
--	--	--	---	--	--	--

2B: Hvordan kommuniserer du som leder budskap/informasjon til de ansatte?						
<p>Koding: Leder viser til møtets oppbygging. Møtet er delt i to, en informasjonsdel og en del hvor det er rom for andre mer kreative ting. Hun er opptatt av at ikke bare hun som leder skal prate.</p> <p>Funn: Leder viser til møtestruktur og hvordan tiden er prioritert mellom informasjon og kreativ utfoldelse, der den siste delen blir vektlagt tyngst.</p> <p>Hvordan responderer dine ansatte?</p> <p>Koding: Hun viser til at hun som leder liker at spontan, kreativ samhandling kan få rom i organisasjonen, og at dette gir god stemning. Dette handler om at «alle tar ansvar og bare gjør det og så får vi det til».</p> <p>Funn: Ved at leder er fleksibel og gir rom for respons, så viser de ansatte stort engasjement og kreativitet. Er dette takket være godt lederskap eller er det kulturen på arbeidsplassen som er årsaken?</p>			<p>Koding/funn: Leder mener at betydningen av å ha klar agenda varierer ut fra hvilken sak det gjelder. Angående informasjon er det greit, men når det kommer til saker som skal implementeres så kan det å ta seg tid innebærer at implementeringen går lettere når det kommer til gjennomføringen. Responsen på agenda kan variere, der ansatte er enige eller uenige.</p>			
2B: Hvordan kommuniserer leder budskap/informasjon til deg som ansatt, slik at det gir mening for deg?						
<p>Koding/funn: Den ansatte mottar budskap både skriftlig og muntlig og synes at leder er flink til å få frem budskap. Særlig det som leder brenner for.</p>	<p>Koding/funn: Måten leder kommuniserer budskap/informasjon på varierer etter typen sak som skal formidles. Sakens størrelse har betydning. Ved større saker deler leder ut papirutgave/dokumentasjonen, som ansatte bes om å lese på forhånd og forberede seg. Mindre saker kan tas i forbifarten.</p>	<p>Koding: Leder snakker ikke rundt grøten, de ansatte forstår henne og vet hva hun mener. De pleier å få en saksliste sammen dag. Andre ansatte har klaget på det det blir for kort tid, men denne ansatte synes ikke at det gjør så mye, men vil helst</p>	<p>Koding: Leder gir løpende og generell meningsbærende informasjon til sine ansatte, slik at de føler seg tatt med på arbeidet. Leder er god på å involvere de ansatte mener informant, slik at de vet litt i forkant.</p> <p>Funn: Leder er god på å porsjonere ut relevant informasjon,</p>	<p>Koding: Informasjon deles på ulike nivåer med Facebookgruppene for ren informasjon, ansikt til ansiktsmøter og så er det lav terskel for å ta kontakt begge veier. At leder er tilgjengelig når kjappe avgjørelser må tas er veldig viktig, samt å kunne vurdere situasjoner med</p>	<p>Koding/funn: Informant sier at leder fører en toveis kommunikasjon for å formidle budskap, der alle får komme med sitt såfremt det ikke tar for lang tid. Noen er mer pratesalige enn andre.</p>	<p>Koding: Leder forklarer årsaken til at informasjonen er viktig, det kommer an på type informasjon det er snakk om. Er det noe man skal forholde seg til eller endringer og nye retningslinjer. Informant mener det er viktig at de</p>

		<p>ha den noen dager i forveien. Hun sier at dette handler om at noen liker å forberede seg og ikke liker overraskelser , endringer og ting de ikke har kontroll over. Den ansatte understreker at saken blir best når men har forberedt seg og tenkt over ting på forhånd.</p> <p>Funn: Leder kommuniserer på en klar og tydelig måte. Ved å bruke saksliste blir møtet bedre og tryggere for de ansatte. Det varierer hvor viktig det er for ansatte om man får forberedt seg eller ikke. For noen er det svært viktig for å oppleve kontroll og trygghet.</p> <p>NTS: Ved å få saksliste dempes angsten hos de som er redde for å gå inn i møter hvor de ikke vet hva som skal skje. Noen tenker alltid det verste.</p>	<p>slik at ansatt føler det gir mening. Nok informasjon slik at informant mener alle blir involvert.</p> <p>(NTS: Meningsfull informasjon må ikke drukne i et vell av informasjon, viktig at leder luker vekk unødig info.)</p>	<p>et overordnet blikk. Om informasjonen som blir delt av leder er meningsfull for informant kommer ikke klart frem, men informant nevnt ikke ytterligere behov for forklaring på informasjonen.</p> <p>Funn: Informanten formidler en god toveis kommunikasjon , der leder er synlig, tilgjengelig og er tilstede når ansatt har behov ekstra vurdering. Informant er fornøyd med leder som blir en sikkerhet å støtte seg på i utfordrende situasjoner, leder har skapt en trygghet hos informant.</p>		<p>ansatte blir tatt med på lag, blir spurt og ikke bare beordret. Det blir meningsfullt at leder gir ansatte «en forståelse av de prosessene som har foregått for ja for eksempel at det har vært gjort endringer».</p> <p>Funn: Det er meningsfullt for ansatt at leder tar de med på lag og ikke bare beordrer, men tar seg tid til å forklare hensikt og forståelse for de prosesser som har foregått.</p> <p>(NTS: Det gir innsikt og forståelse, samt kanskje mer aksept overfor leder og bestemmelser.)</p>
--	--	---	---	---	--	--

2C: Hvor god er du til å lytte til dine ansatte i møter? Hvordan gir du tilbakemelding til dine ansatte? Hva tenker du om betydningen av lytting og tilbakemelding? Hvor viktig er tillit i forholdet mellom leder og ansatte?

Hvor god er du til å lytte til dine ansatte i møter?

Koding: Leder synes at egen evne til å lytte kan variere ut fra dagsformen. Hun sier at av og til må hun bestemme. Og det kan tolkes som at hun da har mindre mulighet til å lytte. Hun synes ikke det er like artig å bestemme bestandig. Hun opplever selv at hun høres mørsk ut når hun bestemmer. Hun ser det som en nødvendig del av jobben sin å bestemme av og til. Hun tenker at hun har mye å lære og kan bli flinkere i måten hun tar bestemmelse på. Hun opplever at hun av og til får det til, men av og til ikke. Hun ser det som en del av livet.

Funn: Leder erfarer at det er varierende etter dagsform, men det er særlig vanskelig å lytte når hun må bestemme. Leder opplever å ha potensiale for utvikling.

Hvordan gir du tilbakemelding til dine ansatte?

Koding: Leder viser til at hun kan gi tilbakemeldinger både muntlig og skriftlig. Hun viser til et eksempel på grunn av dårlig tid skriver hun på en lapp, når hun synes noe er fint. Hun prøver å gå direkte til personen, men opplever at hun må bli flinkere til å huske å gjøre det. (NTS: Skryt som bare blir mottatt og ikke synlig for andre ansatte – hvor effektivt er det?)

Funn: Leder mener at ros og tilbakemeldinger til de ansatte er viktig men er underprioritert. Gir leder for generell og lite konstruktiv ros/tilbakemelding? Leder sier ikke noe om negativ tilbakemelding.

Hva tenker du om betydningen av lytting og tilbakemelding?

Koding: Leder mener at det er viktig å lytte og at det er noe hun sikkert kan bli flinkere til. Hun sier at det kanskje er slik at de ansatte ikke alltid tror at hun hører det de sier, men at de merker det gjennom det hun gjør i etterkant, og at dette er noe hun sier til dem. Hun har ikke alltid klart å gi en klar tilbakemelding på at hun har hørt det de har sagt.

(NTS: Lytting handler også om å gi tilbakemelding, ellers vet ikke den ansatte at den har blitt lyttet til...)

Funn: Leder mener at lytting og tilbakemelding er viktig. Hun setter ikke disse to i sammenheng, men ser de mer separat. Hun opplever å ha utviklingspotensialet på begge.

Men nå tenker du litt mer generelt at du ser dine ansatte, men jeg tenker her i møtesammenhengen, at man kan gi tilbakemelding og lytte..

Koding/funn: Å lytte i møter kan handle om at leder setter seg ned og tier stille.

Du sa innledningsvis at det er noen som er pratere, men da er det også noen som ikke er så pratsom.

Koding: Hun vet at noen ikke liker å prate like mye som andre. Hun kjenner til årsaker via medarbeidersamtaler som hun gjennomfører med alle. Hun beskriver at ved å stille spørsmål, samt gå runden rundt, får alle muligheten til å si noe og komme til ordet. Dette gir anledning for å lytte til hverandre og gi hverandre respons.

Funn: Leder vet at ikke alle ønsker å si noe. Hun vektlegger heller ikke at alle må gjøre det. Hun bruker egen relasjon/bakgrunnskunnskap om ansatte for å få ansatte delaktig i møter. Hun bruker åpne spørsmål, slik at de som vil kan respondere.

Hvor viktig er tillit i forholdet mellom leder og ansatte?

Koding: Hun mener at tillit er viktig, og at denne kan bli brutt ved å rope ting om medarbeideren, til andre medarbeidere. Tillit er gjensidig og leder har et ekstra ansvar fordi leder har mye informasjon om ansatte. Alle skal ikke vite alt. (NTS: Ansatte mener at hun bryter tilliten.)

Koding: Leder har en grunnleggende holdning om at det er viktig å se og høre de ansatte i møter, men leder gjør ei vurdering av innspillet betydning og velger av og til å avbryte. I enkelte situasjoner leser de ansatte leders kroppsspråk og velger å begrense seg på grunn av det eller føler at de må trekke seg. Tidspresset er da en viktig faktor. (NTS: Leder vil gjerne gjøre alle til lags og har vanskelig for å si dette direkte, viser dermed litt avstand med kroppsspråket sitt.)

Leder mener at tilbakemelding er veldig viktig. Hun sier at «*hvis man sier det i plenum gir det større tyngde*». Hun utdyper dette slik, at når det er «*flere som hører at noen får litt ros, eller litt skryt. Så vet jeg at folk setter pris på det.*» Når det gjelder negative tilbakemeldinger velger hun å gi disse på kontoret.

Leder mener betydning av lytting og tilbakemelding er essensielt for at ansatte skal føle seg sett og hørt. Hun viser til et eksempel på en ansatt som var krevende og ved å gi ekstra oppmerksomhet til denne opplevde leder at ansatte blomstret og ble lettere å forholde seg til (føle aksept for det du gjør/trygghet og trivsel, samt føle seg inkludert.)

Leder mener at tillit er veldig viktig. Det kan dreie seg om, at ansatte kan stole på at leder gjør det hun sier at hun skal gjøre. Leder må også ha en god dialog, ta ansatte med på råd og følge opp deres forslag, slik at den ansatte føler seg imøtekommet og ivarett.

Funn: Kommunikativt så slipper leder ansatte til, men innimellom og ofte pga tidsfaktor, samt relevans, må leder begrense ansatte. Leder er bevisst på å dele positiv tilbakemelding i plenum, fordi hun mener det gir større effekt på mottaker og er mer synlig overfor personalgruppen. Negativ tilbakemelding formidles på kontoret, da dette ikke skal deles.

Det er viktig å skille på hvilken type tilbakemelding som gis i plenum, der den positive må formidles i plenum for å øke selvfølelse og egenverdi for den enkelte. Tillit bidrar til å styrke den ansattes opplevelse av å bli imøtekommet og ivarett, samt at ansatt og leder stoler på hverandre.

<p>Funn: Tillit er gjensidig og leder har et ekstra ansvar, fordi leder har så mye informasjon. Tillit handler om relasjon mellom leder og ansatte, samt at ansatte kan føle seg trygge på at sensitiv informasjon forblir hos leder.</p> <p>Det blir litt som du sa tidligere, at det bobler over og har man ikke tillit, da hadde det kanskje ikke boblet sånn over.</p> <p>Koding/funn: Det er en sammenheng mellom tillit og kreativitet. I et trygt og tillitsfullt arbeidsmiljø er det rom for å spørre om det man lurer på og komme med innspill, selv om man ikke kan få lov til å gjøre alt man ønsker.</p>						
<p>2C: Hvor god er din leder til å lytte til sine ansatte i møter? Hvordan gir din leder tilbakemelding til dine ansatte? Hva tenker du om betydningen av lytting og tilbakemelding? Hvor viktig er tillit i forholdet mellom leder og ansatte?</p>						
<p>Koding: Den ansatte synes at leder er flink til å lytte, men at hun kan bli enda bedre. Han beskriver at det er ulikheter hos de ansatte om hvor stor grad de klarer å si tydelig ifra i møtene. Han kaller det for en «trinnsaktig» situasjon: noen er litt engasjert, noen er redde og noen brenner for å si noe. Han tenker at leder kunne vært mer opptatt av å få alle med. Dette kunne hun få til ved å se og høre enkeltindividene og ved å gjøre seg kjent med den enkelte. Han sier at veldig mange lar være å si noe i møtene, men tør å si noe ellers. Leder bør kjenne personens bakgrunn, hva personen liker å gjøre, være litt frempå, nøste og hente ut det personen har på hjertet. Han vet at enkelte ansatte er redde for å motsi lederen og har opplevd ubehag med å gjøre det. Leder har sparket ting igjennom uten å ha fellesskapet med seg.</p> <p>Når det gjelder å gi tilbakemeldinger</p>	<p>Koding: Leder oppleves som en god lytter av den ansatte. Han opplever at hun tar innspill, og ikke trenger å kjøre igjennom sine ting hvis det kommer gode argumenter er hun villig til å endre eller snu om. Han beskriver at leder kommer med en problemstilling, som ansatte kan komme med innspill på. Når tema i møtet er bredt kan svaret bli bredt også. Han beskriver et eksempel fra en stor oppgave som de skal jobbe med og at leder da valgte å dele opp tema. Den ansatte oppfatter leder som våken når hun er i møter. Hun ser de ansatte og gir dem nikk, hun viser at hun lytter til sine ansatte. Leder kan enkelte ganger fordele møteledelsen</p>	<p>Koding: Den ansatte synes ikke at leder har optimale lytteferdigheter. Leder er for rask til..., hun fullfører ikke denne tankerekken så man kan tenke at leder er for rask til å avbryte eller skjære igjennom eller lignende, men hun sier videre at når leder har bestemt seg så er det slik det skal gjøres. Hun opplever at leder kan bremses, men da må flere ansatte gå sammen og støtte hverandre. Hun sier også at leder kan forbedre seg med å ikke være forutinntatt og ikke dele informasjon om en ansatt til andre ansatte. Når det gjelder tilbakemeldinger virker det som om den ansatte misforstår spørsmålet og svarer på hvordan leder tar imot tilbakemeldinger, ikke hvordan leder gir dem. Om dette sier den ansatte at leders ferdigheter varierer. Leder kan være rask med å avfeie eller hun kan ta imot tilbakemeldinger. Den ansatte synes tilbakemeldinger er viktige fordi de er</p>	<p>Koding: Informant mener leder er god til å lytte og mener ledere burde lytte mer enn de prater. Innforstått at her har andre ledere noe å lære av denne lederen, som kanskje lytter mer enn hun sier noe. Hun er god på å gi positiv tilbakemelding og bevisst på å løfte hver enkelt og bygge selvtillit og opptatt av at folk skal lykkes, særlig de som har det tøft. Det kan være at det blir litt mye styr å ta hensyn, ikke være for direkte og gå om grøten, så det ikke blir krasj. Negativ tilbakemelding tas på enerom. Informant nevner et eksempel på en tidligere leder, som delte fortrolige opplysninger fra møter om informant selv og andre kolleger. Det er ikke greit, informanten sier man må ha tillit til sin leder og vite at informasjonen blir der.</p> <p>Funn: Negativ tilbakemelding skal tas med den det gjelder, alle kan gjøre feil og det trenger man ikke å dele. Ansatte vokser av positive tilbakemeldinger</p>	<p>Koding: Informant mener leder faktisk er veldig lydhør og siden de har begrenset tid drives en veldig strukturert møteledelse, slik at alle blir sett med blikkontakt og kommer til ordet i runden rundt bordet. Leder gir tilbakemelding ansikt til ansikt og ringer. Leder er ærlig og lover ikke mer enn leder klarer å holde. Informant sier videre at når leder svarer: «<i>jeg skal undersøke det og at det blir satt et tidsaspekt på det synes jeg er veldig bra!</i>» At leder er en aktiv lytter er kjempeviktig, at det du sier blir mottatt som et budskap. Informant mener at det at leder faktisk gir tilbakemelding innebærer at informant blir ivaretatt.</p>	<p>Koding: Informant mener leder er veldig god til å lytte og alle kommer til ordet. Leder gir tilbakemelding på en fin måte. Leder kan også skjære igjennom om det skulle være noe ekstremt, men det er sjeldent. Informant mener det er vesentlig at alle blir hørt og spiller på lag, man må ikke få noen ovenfra og ned for da blir det bråk. Tillit til leder er viktig ellers blir det sure miner og litt sur stemning. Informanten vet ikke om slike hendelser med nåværende leder, men har flere opplevelser fra tidligere ledere, der ansatte ikke har fått gehør.</p> <p>Funn: Lytting, tilbakemelding</p>	<p>Koding/funn: Ved å ta runden rundt bordet og avsette tid, legger leder til rette for at alle får sagt sitt. Leder responderer ved å gi aksept for det som blir sagt eller diskutere og argumenterer utfra sitt ståsted og sine synspunkter for saken. «<i>Både ved å anerkjenne det som blir sagt og validere det men samtidig har jeg jo også opplevd at leder har behov for å korrigere eller ja, være uenig.</i>» Informant mener det er «<i>kjempeviktig både det å føle at man blir lyttet til og å bli validert, man får en bekreftelse på at jeg hører det som er blitt sagt, jeg forstår hva du prøver å kommunisere</i>».</p> <p>Tilbakemelding</p>

<p>opplever den ansatte at blir leder for kameratslig. Hun behandler de ansatte som en venn og sier for mye til dem. Dette opplever han som respektløst. Han har i den sammenheng opplevd å bli svart på en ufin måte. Dette har de tatt opp med leder og det har blitt forbedring. Han sier at i perioder må «trø med snille sko». Han synes det er viktig å være profesjonell når man går gjennom porten på jobben. Ut fra det han sier kan man kan tenke at han synes leders humør svinger og at hun ikke alltid er like positiv mot ansatte? Han forteller at de klarer å komme frem til enighet i møtene ved: «...å vise respekt for hverandre i forhold til meninger og forenes om noe som er fruktbart for alle.» Den ansatte synes at det er viktig at en leder viser positiv utstråling i forhold til arbeidstakere og agenda. Han synes at positiv energi kan bidra til å løfte dem opp i kollegiet, i møter. Han synes at leder må forbedre seg på dette og at hun ofte lar det positive havne i bisetninger. Leder er i utgangspunktet flink til å lytte, men den ansatte sier at hun kan bli enda bedre. Hun sier for lite tydelig at en ide er god, og venter for lenge med å gi respons. Hun må i større grad hente ut</p>	<p>over til andre i personalet og da opptrer hun selv som møtedeltaker. Dette opplever han som positivt. Den ansatte mener at lytting og tilbakemelding er vesentlig. Uten bekreftelse vil ikke de ansatte «gidde» å si noe på sikt. Hvis leder har bestemt seg på forhånd, blir det ikke åpnet for dialog, da er det bedre å si: «at dette er bestemt, sånn ferdig med det.» Tillit er vesentlig. En leder må ha tillit. De ansatte må stole på at leder gjør jobben sin og seg i mellom på at jobben blir gjort. Funn: Den ansatte opplever sin leder som en god lytter. Hun gir nikk i møter som viser at hun er våken og lytter til det de ansatte sier. Hun tar ansattes innspill og er villig til å endre sin mening. Tilbakemelding bidrar til at de ansatte ser verdien i å bidra. Tillit både til leder og mellom de ansatte er</p>	<p>med på å få den ansatte til å føle seg sett og verdifull. Det gir også følelsen av å høre til i team og bidrar til ansatte har det bra på jobben. Den ansatte mener at tillit er veldig viktig og viser her til det som omhandler at informasjon som ansatte har gitt til leder ikke må spres til andre. Hun tror ikke alle ansatte er like trygge på lederen sin. Noen deler ikke like mye av seg selv som andre, og dette tror hun handler om trygghet i relasjonen. Den ansatte sier at leder har blitt flinkere til å dele av seg selv, også svake sider, noe som gjør leder mer menneskelig for de ansatte. På denne måten viser leder at det er greit å gjøre feil. Hun sier at enkelte ting kan man ikke gjøre feil på, det handler om sikkerhet. Hun tenker også at enkelte ansatte er mer lukkede om seg selv enn andre og at det omhandler naturlige forskjeller og kultur. Leder kan påvirke dette, men noe er medfødt. Hun sier at leder kan ta ansatte til siden, spørre og forvente et svar. Leder kan spørre den ansatte om «hvordan går det?» Funn: Leder har forbedringspotensiale når det gjelder å lytte. Dette dreier seg om at leder er forutinntatt når leder har bestemt seg for at noe bør</p>	<p>og det er viktig å gjøre det synlig i plenum. Da legges det merke til det og selv tillit bygges. Tillit er avgjørende i mellommenneskelige relasjoner, særlig at ansatt kan stole på at informasjon ikke fortelles videre. Viktig at leder er god til å lytte, det bør ledere ta lærdom av. (NTS: Mener informanten indirekte at lederen deres kanskje til tider lytter for mye og er det bra? Er leder for hensynsfull og går for mye rundt grøten og går dette i så fall på bekostning av andre oppgaver?)</p>	<p>Informant sier tillit er veldig viktig til leder men også til andre kollegaer, at man kan stole på dem og at taushetsplikten ikke blir brutt. Informanten nevner et eksempel der en tidligere leder ikke var til å stole på, det gjorde informant veldig usikker på både egen rolle og hvem som hadde ansvar. Usikker på hvem som styrte skuta og hadde ansvaret, det var ikke noe godt. Rolleforståelse mellom leder og ansatt er med på å øke tillit. Funn: At leder er lydhør og faktisk er til stede er veldig viktig. Ansatte må få tilbakemelding, men det er en ærlig sak at leder ikke rekke å løse opp, finne svar der og da. Når leder er tydelig på det, undersøker og gir tilbakemelding i etter tid blir ansatte fornøyde. Uten tillit til leder og andre ansatte medfører usikkerhet og mindre gode arbeidsforhold. (NTS: Tillit skaper</p>	<p>g og tillit er veldig viktig, ved mistillit og ovenfra og ned holdning skapes sur stemning og sure miner.</p>	<p>ng er kjempeviktig «enten det er korrigerende eller positiv så tenker jeg at det gjør noe med en, alle mennesker trenger feedback». Informant om til leder: «Jeg tenker det er helt avgjørende for å ha det godt på jobb».</p>
---	---	--	---	---	--	---

<p>det beste i sine ansatte, ved å vite hva de er gode på. Den ansatte synes også at tillit er viktig, men at leder har et forbedringspotensiale. Når ansatte tar opp problemer blir det et så voldsomt fokus at de vegrer seg for å spørre en annen gang. Kommunikasjonen er ikke god nok, både ansatte og leder må tørre å være mer åpne, noe det bør legges til rette for. Når saker blir trumpert igjennom og bestemt uten at de har blitt enige gjennom diskusjon, blir det ikke bra. En leder bør være raus, by på seg selv, kjenne sine ansatte, tenke på måten man svarer hverandre og bygger hverandre opp. Leder bør også se hvordan de ansatte jobber, være tilgjengelig, delaktig, si at noe er bra/gi positiv respons, oppmuntre. Personalgruppa sliter med å få til sosiale arrangementer.</p> <p>Funn: Leder klarer ikke å lytte til alle de ansatte i like stor grad. Noen er redde for å si noe i møter. Disse burde leder hatt bedre kjennskap/relasjon med for å klare å få på banen. De som er engasjerte og brenner for noe kommer til ordet. Leder blir for kameratslig når det gjelder tilbakemeldinger. Hun blir for åpen og sier for mye. Leder er uforutsigbar når det gjelder hvilken respons hun gir,</p>	<p>grunnleggende og har sammenheng med det å stole på hverandre og at jobben blir gjort.</p>	<p>gjøres. Leder har det av og til for travelt med å avfeie tilbakemeldinger, men enkelte ganger tar hun disse. Tilbakemeldinger bidrar til at ansatte føler seg sett, verdifulle, del av et team og at de har det bra på jobben. Tillit er veldig viktig og må ikke brytes. Dette har sammenheng med relasjonen mellom ansatte og leder. Ikke alle ansatte er trygge og tør å dele. Det er positivt når leder deler om seg selv. Hun bidrar da til å skape en kultur hvor det er greit å feile. Naturlige ulikheter hos personalet spiller også en rolle for hvor mye de deler av seg selv. Det dreier seg ikke bare om leder, selv om denne kan påvirke gjennom å bry seg om de ansatte og spørre dem hvordan det går.</p>		<p>trygghet og gode arbeidsforhold .)</p>		
--	--	--	--	---	--	--

<p>dette gir frykt hos enkelte i forhold til å tørre å si noe i møter, de føler seg ikke respektert. De ansatte må ta hensyn til leders humør i perioder. Leder klarer ikke alltid å være engasjert og positiv, hun kan også forbedre måten hun roser og oppmuntrer ansatte på. Når problemer blir tatt opp blir fokuset så voldsomt at de vegrer seg for å gjøre det en annen gang.</p>						
--	--	--	--	--	--	--

2D: Hvordan kommer formålet med møter du avholder til uttrykk? Hvor bevist er du på det du ønsker å oppnå i møter? Hvordan tror du de ansatte merker dette?

<p>Koding/funn: Hun nevner arbeid med overordnet plan som et eksempel på formål. Noen ting møter motstand i organisasjonen, og da må hun som leder stå i det. I møte med det nye må hun som leder kreve at de ansatte prøver det og øver seg. Etter hvert vil de akseptere og mestre det nye.</p> <p>Hun har jobbet med økt bevissthet i forhold til høstens tema, fordi det har kommet innspill fra ansatte om at møtene er for lange. Hun har noen klare mål, men ser også at hun må akseptere de ansattes ønske om å korte ned lengden på møtene. Dette innebærer at hun må styre møtene mer for å hindre uvesentlig snakk. Leder viser slik til sammenheng.</p> <p>For å klare å styre møtet må hun si ifra og hente dem inn. Hun tror det er verre når de er trøtte fordi møtene avholdes på ettermiddagstid.</p> <p>Funn: De ansatte merker formålet med møtet gjennom måten leder styrer møtet på, ved å si ifra og hente dem inn. Hun opplever at det er krevende med ettermiddagsmøter, da ansatte er ukonsentrerte og slitne. Det innebærer at leder må ta grep ved tydeligere styring, som kan oppfattes som strengt av de ansatte. Oppsummert er tiden på dagen av stor betydning for ansattes engasjement og innsats.</p>	<p>Koding: Formålet kommer til uttrykk gjennom møteagendaen og leder er veldig bevist på hvorfor møtet skal avholdes. Leder har et tydelig mål for resultat av møte, men kommenterer ikke dette nærmere. Veldig strukturert.</p> <p>Funn: Leder er bevist og formålet med møte kommer til uttrykk gjennom agendaen. Når leder er så bevist på måloppnåelsen, er det slik at leder også tar de ansatte med på råd?</p>
--	---

2D: Hvordan kommer leders formål med møter til uttrykk? Tror du leder er bevisst på det han/hun ønsker å oppnå? Hvordan merker du dette?

<p>Koding/Funn: En periode var møtene uforberedt, og da ble det «snakking rundt diverse». Etter at de har fått et oppsett på møtene har dette blitt bedre. Den ansatte opplever det både</p>		<p>Koding/funn: Den ansatte opplever å kunne tolke leders formål og ønsker ut fra hennes kroppsspråk. NTS: Er leder bevisst på at hun</p>	<p>Koding: Leder introduserer gjerne i begynnelsen av møte bakgrunnen for møtet eller tar en oppsummering i</p>	<p>Koding: Informant mener rammen rundt møtet er veldig tydelig, der innebærer tidsrammen, agenda, ansatte blir hørt og kommer med innspill, det blir konkludert og det blir skrevet</p>	<p>Koding: Informanten beskriver at de vet hvem møtet skal omhandle (formål), men at agendaen gjerne blir</p>	<p>Koding/funn: Formålet kommer skriftlig til uttrykk med forklaring på viktigheten at dette tas opp. Informant</p>
---	--	--	--	---	--	--

<p>som godt og dårlig at leder trumper igjennom det som hun brenner for. Han synes at mange ting har blitt spikret fast uten at medbestemmelsen er på plass. Han bemerker at personalgruppa har mange sterke personligheter.</p>		<p>har et tydelig kroppsspråk. Hvordan arter dette seg når leder er i dårlig humør/har en dårlig dag? Tror hun selv at hun kan skjule det, men skaper utrygghet hos enkelte ansatte?</p>	<p>starten. Kommer an på type møte, der noen møter er for å få ulike synspunkter på ting, mens andre er opprydding for å bli ferdig med saker. Informant jobber tett opp mot leder og har gjerne denne informasjonen i forkant. På den måten har informant gjerne dannet seg en formening om saken, som informanten synes er greit. Informant merker at leder er bevist på hva leder ønsker å oppnå, da leder kan ha bestemt seg på utfallet på forhånd og er da mer lukket for meninger og synsinger fra ansatte. Når ansatte får bidra i diskusjoner og tas med på råd av leder, blir utfallet av møtet at ansatte går hjem med en god følelse. Informant kommer med eksempel fra annen leder, og poengterer at det er viktig å skille på hva som kan tas i plenum. Der noen ledere bruker sin posisjon og makt til å bestemme, noe som rammer både enkeltindivider og fellesskapet. Funn: Informant merker når leder har bestemt seg på forhånd, da</p>	<p>referat. Det blir enighet om beslutninger som angår hverdagen til de ansatte. Informant tenker leder er bevist på hva måloppnåelsen i møter er og tar eksemplet med begrepsavklaring og felles forståelse av ordet kaos som avgjørende for at alle skal ha felles oppfatning av begrepet, slik at dette ikke skaper forvirring i f.eks. dokumentasjon, rapporter, omtaler av prosjekter... Ansatte må ha en felles forståelse for det vi mener og det blir veldig tydelig at leder ønsker å avdekke dette gjennom diskusjon. Funn: Felles forståelse for begreper i et kollegium kan være avgjørende for om man når målet eller om man blir hindret pga av ulik oppfatning. Når ulike faggrupper er samlet er det muligens enda viktigere å ha slik felles forståelse internt. (NTS: Er det slik at mange diskusjoner kunne vært unngått hvis alle hadde den samme begrepsforståelsen?)</p>	<p>levert ut på møtet. Informanten ser ikke behov for å forberede seg, men sier videre at arbeidet varierer veldig fra uke til uke, måned til måned og hvilke tema som blir tatt opp. Informant mener leder er bevist på hva leder ønsker å oppnå, for at alle skal ha en felles forståelse for hvordan vi skal jobbe. Funn: Informanten beskriver at han får tilgang på bare en liten del av agendaen før møtet «<i>ja i vertfall hvilke beboere som skal tas opp i møtet</i>». Informant ser ikke behov for å forberede seg. Informant har forståelse av at Leder har et bevist forhold til hva leder ønsker å oppnå. (NTS: Det å ønske å være godt forberedt - har dette noe med alder eller kjønn å gjøre? Informant sier ikke noe om temaene som varierer og er</p>	<p>mener formålet kommer klart frem som deltaker i møter. Informant tror leder er bevist på hva leder ønsker å oppnå gjennom utvelgelses av fokusområde, tid som blir prioritert brukt på formål og måten leder vinkler/dreier samtalen på.</p>
--	--	--	---	---	---	---

			<p>slipper ikke de ansatte så lett til. Informant får tidligere informasjon enn øvrige ansatte og får anledning til å danne seg en formening om saken på forhånd. (NTS: Dette innebærer at leder og denne informanten har en fordel fremfor øvrige ansatte. Er det bra?) Formål med møte blir presentert i begynnelsen av møte eller i forkant. Formål avhenger av type møte det er snakk om. (NTS: Leder skal være ydmyke overfor den makten di innehar, den kan misbrukes og ramme ikke bare enkeltindivider, men også fellesskapet.)</p>		<p>forberedelse egentlig unødvendig her, kunne utfallet av møter blitt bedre/mer effektive om folk hadde forberedt seg?)</p>	
--	--	--	---	--	--	--

2E: Hva kjennetegner et godt og et dårlig møte? Hva tror du var årsaken til dette? Hva kjennetegner et godt og et dårlig møte?

Koding: Leder beskriver at det er et godt møte når man får gjort litt av det man har satt seg fore og det man har planlagt, nådd mål, samt skapt et arbeidsdokument å arbeide ut fra. Det er også et godt møte når personalet er med, de er engasjert og det blir en diskusjon. Leder beskriver en positiv situasjon hvor spontan samskaping skjedde.

Leder beskriver at et dårlig møte kan handle om at de er trøtte og slitne, det blir mye «prat og fjas», leder må mase, det er hovedsakelig hun som prater, lite samhandling og samskaping, informasjon blir gulpet opp og tema er ikke fordelt på alle eller oppleves som mindre viktige. I dårlige møter mangler en god sakliste, det er ikke agenda, møtet er ikke planlagt eller godt forberedt og leder, samt ansatte vet ikke i forkant hva man skal snakke om. Leder peker på at behovet for å forberede møter varierer ut fra type møter som det skal jobbes med. Hvis det er et tema som ligger de ansattes hverdag nært, er behovet for forberedelse mindre enn om temaet berører overordnet

Koding/funn: Leder beskriver at ved et godt møte oppnår man det man har planlagt for arbeidet videre, dette kan være ny informasjon og avklaringer. Man avslutter møtet med positiv følelse for alle.

I dårlige møter er det ulike agendaer, forstyrrelser, uklarhet i hvem som skal delta, negativitet, ulike forventninger, klaging og misnøye, ulik informasjonsbakgrunn og vage avklaringer. Vansker med å skrive referat pga utydelig møte. Møte gir ikke forventet resultat/måloppnåelse.

<p>styring, som ikke er implementert i personalgruppen på forhånd. Leder mener hun informerer godt, men får hele tiden tilbakemelding på at det ikke er nok informasjon.</p> <p>Funn: Et godt møte er når man får gjort det man har på agendaen og oppnådd spontan respons, engasjement, kreativitet og dermed samskaping.</p> <p>Det er et dårlig møte når ansatte er trøtte, demotiverte og det blir enveiskommunikasjon fra leder. Strukturelle faktorer som sakliste, agenda, grad av forberedelse og tema har også innvirkning på om møtet blir godt eller dårlig. Leder er klar over at utfordringer angående tidspunkt for møter, bruk av agenda, samt ansattes behov for mye informasjon. Hun aksepterer situasjonen og velger å ta tak i noen områder, men overser andre.</p>						
2E: Hva kjennetegner et godt og et dårlig møte? Hva tror du var årsaken til dette?						
<p>Koding/funn: Det gode møtet har en informasjonsdel, en positiv del som får ansatte til å åpne seg og som skaper tillit begge veier mellom leder og ansatte. Man har rom for å reflekterer over det man har opplevd i arbeidshverdagen sin. Det dårlige møtet er uforberedt, handler om negative ting, ansatte pålegges oppgaver uten å bli spurt og møtet har ingen fremdrift.</p>	<p>Koding/funn: Man vet ikke på forhånd om et møte blir godt eller dårlig. I et godt møte kommer man frem til noe, det gjør man ikke i et dårlig møte. Dårlige møter oppleves meningsløse. Man må lande på noe. Det er ikke det samme som å bli enige. Det er leders jobb å lande på noe konkret. Leder skriver ned det man har blitt enige om. Konkrete tema bør man klare å gjøre seg ferdige med.</p>	<p>Koding/funn: Den ansatte beskriver et godt møte som et møte med god flyt, gode innspill, at folk er aktive, holder seg fokusert om det som skal gjøres og at men etter møtet kan gå derfra med en opplevelse av at møtet var greit. Etter et dårlig møte lurer ansatte på hva det egentlig var? Hva skjedde? Tiden har da blitt brukt til «pjatt», småting som man kunne brukt mye mindre tid på. Tiden blir ikke brukt til noe viktig og man kaster bort tid. Innholdet er kun informasjon og ikke en dynamisk prosess.</p>	<p>Koding: Informant beskriver møter der man har bestemt seg på forhånd og tromper gjennom agendaen i enveis kommunikasjon uten å inkludere andre, slik som man alltid har gjort det, da går man hjem med en ubehagelig og lite ok følelse. Det handler om innstillingen og fokuset til leder, er leder ute etter å vise sin posisjon. Man må snu litt i hodet gang med noe, vri en agenda til et spørsmål og få de andre med i diskusjon. Informanten mener det er lett å være forutinntatt og tenke at en vet utfallet før møter er avholdt. Det er viktig å tenke, at nå skal vi lytte og ikke bare få ting sagt. Gode møter er når man blir overrasket over vendingen møter tar og det slett ikke ble slik man hadde forutsett, man blir lettet og alle går ut med en god følelse. Dårlige møter er når lederen har satt en agenda og får en kommentar, som bidra til at leder blir enda mer innbitt på å trompe gjennom</p>	<p>Koding: Informant beskriver et godt møte med tydelige rammebetingelser på plass, der møteplass er klar, innkalling med agenda blir sendt, tidsrammen er klar, avklaringer blir gjort, referat blir skrevet og innspill til referat er mulig. Et dårlig møte er det motsatte av dette, der ansatte ikke er mentalt forberedt om hva møtet skal omhandle, det blir kringel, ikke får en oppsummering og referat fra det man ble enige om, som skaper usikkerhet i etterkant. Struktur er veldig viktig, tilføyer informant. Årsaken til at informant bare har opplevd gode møter er at de er så drillet på tidsbegrensningen de har, de må levere innen tiden, de har samme inngangen til møtene og alle vet at sånn gjør vi det her. Informant har eksempel fra dårlige møter fra</p>	<p>Koding: Informant beskriver et godt møte når alle kommer til ordet, at de kan vente på tur, at det er ryddig og at man kommer gjennom det man skal. Man må ha litt struktur. Det blir et dårlig møte når alle prater i munnen på hverandre og den sklir ut og blir til en stor diskusjon. Der ingen får med seg noe til slutt. Informanten mener årsaken til et dårlig møte kan være hendelser som har skjedd der ansatte er blitt frustrert på grunn av mangelfull håndtering av saker som ikke er blitt løst.</p> <p>Funn: Struktur i møter er viktig, samtidig er det avgjørende at leder evner å rydde opp i saker før de bidrar til</p>	<p>Koding: Godt møte er når innkalling er kommet på forhånd, det er klar agenda, tydelig struktur, oppsummering av agenda og hensikt ved møte blir gjennomgått ved oppstart.. Ansatte har fått muligheten til å forberede seg, slik at diskusjoner og tema glir lettere og blir bedre. At alle får si noe (runde rundt), men at saker er meldt inn på forhånd slik at tid nok til alle er tatt høyde for: Det er «<i>så enkelt å sitte igjen og kjenne at man hadde mer på hjertet. Ikke sant, å føle at man ikke ble hørt</i>».</p> <p>Tid til felles diskusjoner og reflekterende team der man ikke trenger være så direkte, men «<i>ei gruppe som kan reflektere rundt det tema</i>»</p>

			<p>saken. Det blir bare ubehagelig for alle parter og i ettertid kan man lure på hva som egentlig skjedde.</p> <p>Informanten mener samtidig at det er ikke sikkert at leder er bevist på dette.</p> <p>Informanten mener utfallet av et møte blir dårlig om man går inn med sin sak uten å være villig til å lytte til andres synspunkter. En leder må være tydelig og samtidig er det nødvendig å formidle hva man forventer, men det går an å vise litt folkeskikk.</p> <p>Funn: Har leder bestemt seg på forhånd og målrettet har fokus på å få gjennomslag for sitt syn, uten å være villig til å høre på andre, da er møtet dømt til å bli dårlig. Det er lett å være forutinntatt på utfallet av møter og hvordan folk vi agere, og de gode møtene er der man blir overrasket over vendingen møtet tar og alle sitter igjen med en god følelse. Det er viktig at leder inntar en lyttende holdning og innbyr til dialog, for å få til de gode møtene.</p> <p>(NTS: Er det slik at leder avholder møter som kan være i henhold til eksemplene nevnt ovenfor, sak er bestemt på forhånd, men er ikke helt bevist på det selv? Folkeskikk og medmenneskelighet, alle er likeverdige.)</p>	<p>tidligere ledere, der informant beskriver frustrasjon, tidspress på andre oppgaver som henger over som var viktigere enn å delta i et møte uten utbytte.</p> <p>Funn: Gode møter skaper struktur og forutsigbarhet for ansatte. Dårlige møter skaper frustrasjon og tilkortkomning for ansatte. (NTS: Arbeidsrelatert stress.)</p>	<p>frustrasjon for ansatt. (NTS: Her har ansatt også en rolle med å formidle informasjon om tingenes tilstand til leder. Hvis man leser mellom linjene her, er det slik at dette er en utfordring på arbeidsplassen til informanten og som leder bør bli flinkere til å ta tak i?)</p>	<p><i>som tas opp og at leder kan trekke seg tilbake og observere for da tror jeg du får litt andre synspunkt og innspill».</i></p> <p><i>Møte blir dårlig når det er lite styring og ting blir tatt ad hoc. Mye snakk, gis rom for klaging, de «samme personene som får sitte og dvele med det samme og det ikke kommer noe konstruktivt ut av det for det har vært drøftet så mange ganger».</i></p> <p>Funn: Det «handler om møteledelse, ikke sant, og hvordan man legger opp strukturen og agendaen for møtet, rett og slett og hvor forberedt leder og de som kommer er».</p>
--	--	--	--	--	--	--

3. Har ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse betydning for deltakelse i møter?

3A: Hvordan håndterer du som leder at ansatte har ulike synspunkter? (ulikt fra leders og ulikt fra andre ansatte)						
<p>Koding: I utgangspunktet synes leder det er positivt at ansatte er forskjellige og at det er bra at man har ulike synspunkter. Utfordringen er å handtere prosessen når ansatte prøver å legge frem sine synspunkter. Det som er mest krevende er når ansatte bruker veldig lang tid for å komme til poenget. Hun tenker at de må få lov å prate, hun kan ikke overkjøre de, men samtidig må hun styre det hele. Leder handtere det med at de kan snakke videre om det etterpå/senere. Dette aksepterer de ansatte, men det kan oppleves som urettferdig. Hun tenker at dette dreier seg om de ansattes trygghet. (NTS: Litt usikker på om ansatte som er trege på å komme til poenget – har dette sammenheng med å ha ulike synspunkter?)</p> <p>Funn: Leder er positiv til at ansatte har ulike synspunkter, men hun opplever det som krevende å handtere det i møter, særlig når ansatte bruker lang tid på å komme til poenget. Hun handtere det ved å slippe alle til, men utsetter til senere å følge opp de som ikke blir ferdige.</p>		<p>Koding: Leder mener det er «naturlig at vi sitter med litt forskjellige meninger ut i fra det vi har av bagasje, både formelt og uformelt». Leder mener man «man må høre hva som er blitt sagt, hva er årsaken til at det ble så stor reaksjon mot det?» Leder nevner et eksempel på motstand der den faglige vurderingen måtte vektlegges og dermed ble det den avgjørende faktoren i avgjørelsen som ble tatt. Leder peker på at ansattes motstand kan være på bakgrunn av ulik informasjonsmengde mellom involverte parter. Leder håndterer emosjonene med å prøve å forstå deres reaksjon/motstand ut fra deres ståsted. Hun sier også at man må ta hensyn til ansattes meninger.</p> <p>Funn: Leder trekker frem informasjonsmengde som en viktig årsak til uenigheter og motstand i ansattgruppen. Leder sier ikke noe mer om hvordan hun opplever å stå i uenighet eller verdien av ulike syn/motstand sett opp mot å få nye innspill på banen. Vi oppfatter denne lederen som mer forsiktig med å skjære gjennom sine egne meninger enn den andre lederen. (NTS: Er ikke leder nok bevist på hvordan leder selv reagerer?)</p>				
3A: Hvordan håndterer din leder at ansatte har ulike synspunkter?						
<p>Koding/funn : Han opplever at det varierer hvordan leder håndterer ulike synspunkter. Noen ganger er hun svært ivaretagende og ser den ansatte, og andre ganger mindre. De ansatte har etter hvert lært å kjenne hverandre og er fleksible i forhold til verdier. De har mye humor, noe som gjør at de mest forsiktige av og til tør å si noe. Det er greit at ikke alle har like lyst til å si noe.</p>	<p>Koding/funn : Leder kjenner de ansatte godt og har ikke problem med å håndtere ulike synspunkter. Leder er ikke redd for å møte ansatte som tar opp «store saker». Hun tar tak, setter av tid til å snakke om det og følger opp. Man kan luften uenighet i møtene og det opplever den ansatte som positivt. De blir enige i det viktigste på denne måten.</p>	<p>Koding/funn : Leder håndterer ansattes ulike synspunkter ved ofte å gi medhold til de samme personene. De ansatte velger å ikke si dette til lederen. De opplever at enkelte har sterkere relasjon med leder enn andre.</p>	<p>Koding: Leder er flink til å lytte, noterer veldig mye, flink til å ta forslag/meninger eller synspunkter på alvor. Informant mener at ansatte føler at deres forslag blir tatt i betraktning. Her kan informanten selv lære av sin leder for å bli bedre på å ta ansatte på alvor, men informant vet ikke om dette er en bevist handling fra sin leder eller ikke. Leder forsøker å unngå konfrontasjoner, pynter litt på det og sier noe annet enn det leder egentlig mener, for å unngå at det blir ubehagelig eller ekkelt. Leder er ikke flink til å stoppe de snakkesalige og lar dem prate ferdig, også med ting som med fordel kunne vært tatt på kammers.</p> <p>Funn: Leder er flink til å lytte, notere og å</p>	<p>Koding: Informant mener at med så mange ulike individer er det en utfordring for leder, men samtidig håndterer leder dette godt. Leder er lydhør, tar også med «dumme forslag», er ikke strikt, men tar med seg synspunkter de kommer med selv om de ikke alltid er så godt faglig forankret. Det kan gå en kule varmt, men det er åpenhet for diskusjoner og at åpent for at det er lov å være uenige. Informant synes det er veldig bra da kollegiet er sammensatt av ulike profesjoner med mange forskjellige perspektiver til f.eks. inngangen til en metodikk. Utvikling av relasjonskompetans</p>	<p>Koding/funn : Informant mener leder håndterer ulike synspunkt veldig bra og kommer ikke på eksempler på uenighet. Vi får en felles forståelse og arbeider videre ut fra det.</p>	<p>Koding: Det «gis rom til at ulike meninger kan tas opp», «både mellom leder og mellom andre ansatte». Leder konkluderer på slutten av møte for å sette en sluttstrek, selv om ikke alle er enige så er det bra å få landet noe. Så kan dette bli tatt opp senere. Informant har «opplevd at leder har hatt et behov for å gå inn selv å korrigere, argumentere men leder tydeligvis ikke har vært enig i andre sine synspunkter, den andres synspunkter». Det blir alltid skrevet referat der alle synspunktene blir nedtegnet, samt formidlet videre til de som er aktuelle mottakere. Da blir det «synlig at det</p>

			<p>ta folk på alvor, slik at ansatte føler at de blir respektert og sett. Leder er noe «konfliktsky» og unngår å ta tak i saker for å forhindre ubehagelige situasjoner. Leder lar ansatte prate ferdig og stopper dem ikke. (NTS: Å notere for mye, er det å kjøpe seg tenketid i kanskje utfordrende saker? Kan en til dels konfliktsky leder styre de ansatte godt nok, være rettferdig og opparbeide seg tillit. Føler de ansatte at tiden blir spist opp når alle skal snakke ferdig, får de konkludert og kommet gjennom agendaen. Hva med gjennomføringsevnen?)</p>	<p>e har betydning for hvordan man kan «nærme seg hverandre når man er på så forskjellige plattformer eller nivå.»</p> <p>Funn: Viktig at leder er lydhør og tar til seg alle synspunkter selv om de ikke alltid er så godt faglig forankret. Det må være åpenhet og rom for å være uenige. (NTS: Er relasjonskompetans e avgjørende for å få ulike profesjoner til å fungere sammen, tverrfaglig?)</p>		<p>har vært ei drøfting og ulike synspunkter på en sak». Informant føler seg hørt og tatt på alvor.</p> <p>Funn: Viktig at ansatte får mulighet til å fremlegge sine syn, men viktig at saker blir avsluttet/landet. (NTS: Personlig involvering og engasjement medfører gjerne at det kan bli litt hetere diskusjoner og meningsutvekslinger. Dess flere veldig engasjerte – dess hetere diskusjoner? Noen saker engasjerer mer enn andre.)</p>
--	--	--	--	--	--	---

3B: Hva tenker du om deg selv, er du målorientert eller problemorientert?

Koding: Leder oppfatter seg selv som både mål- og problemorientert. Hun har målfokus knyttet til planer som skal oppnås, men sier også at hun kan henge seg opp i problemer og særlig de som «ligger i hverdagen». Hun er i stor grad bevisst på problemene, men velger i varierende grad å fokusere på disse. Av og til må hun ta tak i problemer som regnes som bagateller, men disse må ryddes av veien for å komme videre.

Funn: Leder må både være mål- og problemorientert. Hun må fokusere på de målene som skal oppnås, men også rydde problemer av veien for å skape godt arbeidsklima. Vi ser at mål- og problemorientering er temmelig sammenvevd og det er utfordrende å bare være det ene eller det andre. (NTS: Definisjon mål- og problemorientert?)

Koding/funn: Leder oppfatter seg selv som målorientert og prøver å være oppmerksom på løsninger innenfor gitte rammer. Hun mener at hvis fokus blir bare på problemer, så kommer man ikke videre. Ledere opplever at hele organisasjonen er målorientert, men at det er flere delmål og hovedmål og skildrer dette som en trapp.

3B: Hvordan opplever du at din leder er, målorientert eller problemorientert?

Koding/funn: Han opplever at leder er målorientert, når de har satt et mål så blir det gjennomført. Dette opplever han som svært bra. Hun er målrettet.

Koding/funn: leder er begge deler, både mål og problemorientert. Det avhenger av saken. Hun rydder opp når det er problemer, men jobber mot mål og tar tak i ting. I noen tilfeller får problemene større fokus enn målene, men gjennom å

Koding/funn: Den ansatte opplever at leder er målorientert. Hun fokuserer på å komme frem til noe og ikke på problemer. Leder fokuserer på hvordan man kan løse ting på en best mulig måte og setter raskt i gang.

Koding/funn: Leder er veldig løsningsorientert og målorientert, det er hun flink til. Der andre ser problemer, ser leder etter hvor kan vi finne løsningen.

Koding/funn: Informant er klar på at leder er målorientert, da alle prosjekter er på mål og måles fortløpende. Det merkes ved at vi har fokus på overordnede

Koding/funn: Leder er målorientert og har fokus på å nå felles mål, slik som informant kjenner henne.

Koding/funn: Informant mener leder er helt klart målorientert, da leder fokuserer på å finne/se løsninger og hva vi kan gjøre annerledes nå/neste gang.

	spørre de ansatte og jobbe med problemene kan man plutselig se målet.			mål og hvordan vi skal oppnå de, veien dit. Det kan være at det går noen stier hit og dit, men vi holder stø kurs i forhold til målsetning. Informant trekker frem et eksempel der ansatte har hørt rykter om problemer i prosjekter, der leder fremstiller det store bildet og fremlegger tydelig målet og veien dit.		
--	---	--	--	--	--	--

3C: Hva tenker du om eget læringsfokus? Hvordan uttrykker du nysgjerrighet, kreativitet og innovative perspektiver i møter? Hva tenker du om eget læringsfokus?

Koding: Leder tenker at det er viktig at de lærer av hverandre, særlig når det kommer nye ansatte. De har en kultur hvor de tørr å by på seg selv og dumme seg ut. Det er veldig viktig at hun som leder må gå foran som en god rollemodell. Dette gjennomstyrer hele organisasjonen. Dette kommer til syne når de har møter, at de kan komme med ideene de har og hvordan disse kan gjennomføres. Som leder må hun stille spørsmål som åpner for drøfting og idemyldring. Hun prøver å ikke drepe gleden. Leder mener det er viktig at man får lov til å gjøre ting og at det er åpent for ulike perspektiver, samt at det ikke er farlig å være nysgjerrig.

Funn: Leder er oppmerksom på ikke å drepe gode idéer. Hun fremviser en god rollemodell, slik at også andre tørr å dumme seg ut eller by på seg selv. Dette har blitt en del av organisasjonskulturen. (NTS: Samsvarer denne oppfatningen både av leder og ansatte?)

Koding/funn: Leder er læringsvillig og lærer mye av sine ansatte ved å spørre dem om deres erfaring og kunnskap. Hun sier at det er ingen vits i å finne opp kruttet på nytt. Leder ønsker påfyll i form av kurs og utvikling som leder.

Når ansatte kommer med gode innspill, ansvarliggjører leder dem og ber dem å undersøke nærmere og om det lar seg gjennomføre. Leder er bevist å ikke påta seg flere oppgaver enn hun makter å håndtere, men er bevist på ikke å avslå ansattes innspill.

3C: Hvordan er din leders læringsfokus? Hvordan merker du din leders nysgjerrighet, kreativitet og innovative perspektiver i møter?

Koding/funn: Han er ikke helt fornøyd med leders læringsfokus. Han synes det forplikter når organisasjonen går ut og bekjenner en type identitet. Da må de heve sin kompetanse på dette feltet og det opplever han ikke at de gjør fullt ut.

Koding/funn: Leder er god på å holde et læringsfokus. Hun henter inn folk utenifra når hun ser at de trenger hjelp eller «et ekstra push». Den ansatte sier at leder ønsker at de

Koding: Leder stimulerer læringsfokuset ved for eksempel å leie inn ekstern kompetanse som kan gi inspirasjon. Den ansatte opplevde at personalet fikk en «boost». Leder kommer med forslag og ber om råd. I perioder er det

Koding: Informant arbeider tett opp mot leder og opplever leder som «*genuint interessert og nysgjerrig, og ja- villig til å lære*». Leder ønsker å vite hvordan det

Koding: Informant beskriver en veldig nysgjerrig leder, som er engasjert i kursing og hva de ansatte lærer på studier de tar. Informant sier videre at lede lar ansatte «*komme med innspill til utfordringer i forhold til det med hva vi kan ta inn i fagstaben og hva vi*

Koding/funn: Læringsfokus til leder er veldig bra og det er nesten som at vi ansatte har lært leder opp, da leder bare ble kastet ut i det uten opplæring. Informant

Koding/funn: «*Leder tar mye kontakt og spør om ting som er utover hans kompetanseområde*», på den måten viser han nysgjerrighet og viser «*vilje til å få innspill på saker og organisasjonen*». Leder tar imot nye idéer, konkrete

<p>Han savner at leder dytter i ryggen i forhold til forpliktelsen og tar dette opp på personalmøte. Han sier at leder legger til rette for at de får bruke den kompetansen de brenner for, men at leder må tilrettelegge for kompetanseutvikling i forhold til ulike interesser. Hun gjør det til en viss grad, men dette bør bli mer markant for å skape forståelse slik at de kan «hente det beste ut av alle».</p>	<p>skal komme videre. Hun tilbyr dem å ta kurs. Leders nysgjerrighet og innovative perspektiver kommer til syne gjennom at hun spør om innspill og at man i organisasjonen har «lyst til å drive det fremover, prøve å finne nye veier inn, nye løsninger.» De prøver å gjøre ting på nye, kreative måter.</p>	<p>litt lite tilbud om kurs, noe den ansatte savner. Noen har svært god kompetanse på kjernekompetansen i organisasjonen, dette kan føre til at andre blir mer utrygge på å vise det de kan innenfor det samme området. De beste slipper til. Den ansatte peker på at leder med små grep kunne heve kompetansen hos de som er litt forsiktede. Hun sier «<i>det må være takhøyde for at ikke alle er så himla god</i>».</p> <p>Funn: Leder henter inn inspirasjon og stimulerer kreativiteten ved å be om råd og forslag. Leder ser de som er dyktige på enkelte ferdigheter, men er ikke like god på å styrke de som har ferdigheter på et litt lavere nivå, eller ikke tør å prøve.</p>	<p>har vært og spør hvordan vi kan gjøre ting annerledes eller hva tenker du?. Leder er flink til å spørre og få frem synspunkter, delegerer oppgaver til informant som leder vet at den mestrer bedre og ønsker ikke å være en leder som styrer ovenfra og ned.</p> <p>Funn: Leder viser genuin interesse for bedrift og skaffer seg innsikt ved å spørre ansatte for å få læringsutbytte. Leder fungerer og opererer mellom de ansatte ikke ovenfra og ned.</p>	<p><i>kan ha foredrag om i personalgruppen, hva vi ønsker å lære mer om</i>».</p> <p>Litteratur i biblioteket blir supplert med råd fra de ansatte. Leder er opptatt av forelesere på kurs og hvordan kunnskap ansatte har tilegnet seg kan formidles videre. Leder er veldig, veldig god på det. Leder tør å utfordre personalgruppe på nye ting, til tross for motstand i administrasjonen og leder er forholdsvis ny her. Det at personalgruppen får prøve noe nytt åpner det for andre syn og nye innganger/mulighet er for hvordan ting kan løses. Det her med opplæring er viktig å få ha innsikt i hva det er for noe, for igjen å kunne hjelpe andre og ta det i bruk selv. Eksemplet som ble nevnt av informant gikk på kunstterapi og Mindfulness.</p> <p>Funn: Når leder viser interesse og nysgjerrighet for læring, kursing og utdanning, så smitter dette over på ansatte slik at de blir mer engasjerte og delaktige, som igjen bidrar til læringsutbytte for leder og ansatte. En leder må tørre å utfordre personalgrupper og stå for valgene/avgjørelsen som blir tatt. (NTS: Walk the talk, Robusthet og gjennomføringsevne.)</p>	<p>føler å ha bidratt i denne opplæringen av leder, men nå er det ansatte som spør leder mest. Leder er nysgjerrig, positivt innstilt på at man må lære seg nye ting og informant mener leder i hvert fall er kreativ spesielt «<i>når man står med flere hatter her så er det mange eksempler på at hun kan være kreativ</i>».</p>	<p>forslag og innspill til endring, der informant opplever å bli hørt. Leder er imøtekommende for nytenkning og utvikling, ved at leder lar folk ta nye grep for å tilegne seg kunnskap og kompetanse. Informant vet ikke om «<i>kreativitet om det er hans sterkeste side, men åpenhet vil jeg si er tilstede</i>».</p> <p>(NTS: Forståelsen for hva kreativitet er kan være så mangt)</p>
--	--	--	--	---	---	---

3D: Hvordan håndterer du som leder ansattes emosjoner og atferd i møter?						
<p>Koding: Leder opplever det som krevende å handtere ansattes emosjoner og atferd i møter, fordi noen ansatte snakker masse, som leder skal hun prøve å se alle og noen sliter med å komme til ordet. Da bruker hun bevisst spørsmål for å få frem synspunkter fra flere ansatte. Som leder må hun klare å være ekstra oppmerksom og bevisst på de som ønsker å si noe. Hun viser til et eksempel om at de ved første øyekast oppleves som svært like, men at de som ansatte egentlig er veldig forskjellige og at hun som leder må jobbe ut fra det. Hun må tilrettelegge for at de skal bli enige i måten de jobber på.</p> <p>Funn: Det er vanskelig for leder å handtere ansattes emosjoner og atferd, fordi noen ansatte er mye mer aktive enn andre og dette gjør at hun som leder må gripe inn for at alle skal få komme til ordet og bli sett. Tilrettelegging for enighet i personalgruppen er viktig på grunn av ansattes ulikhet. (NTS: Sammenheng mellom å bli sett og verdsatt?)</p>		<p>Koding/funn: Leder prøver å være forståelsesfull og empatisk når ansatte blir lei seg. Hun er opptatt av å finne årsaken til sinnsstemningen. Leder følger opp i etterkant av møter når ansatte har vist tegn på ubalanse.</p>				
3D: Hvordan håndterer din leder ansattes emosjoner og atferd i møter?						
<p>Koding/funn: Leder ba ham om å komme til henne for å prate om det når han ble forbannet på leder. Etterpå var det han som måtte ta opp tema. Han skulle ønske at leder hadde tatt tak i det før ham.</p>	<p>Koding/funn: Den ansatte oppfatter leder som ryddig og stødig i måten hun håndterer forskjellige personers emosjoner og atferd i møter. Enkelte kan si ting på veldig sterke måter uten at det er så sterkt det som ligger bak, men at de har et ønske om å si i fra. Når det blir heftig er leder ryddig. Sitat: «Og også hvis det dukker opp ting, der folk blir veldig lei seg, blir rørt av noe eller trist av tema som kommer opp, så tar hun seg tid til å rydde opp i det også». Leder trøster de som er</p>	<p>Koding: Det hender at det oppstår situasjoner hvor de ansattes emosjoner og atferd er i bevegelse: «Går en kule varmt». Da kan leder bli «rød i toppen», noe man kan tolke som at leder blir opprørt, sint eller i ubalanse. Men den ansatte sier at leder klarer kanskje ikke å lande situasjonen der og da og ting kan bli hengende i lufta, men i ettertid kan hun ta tak i det, når ting har roet seg. Den ansatte sier at leder er opptatt av at ansatte skal ha det bra. Funn: Leder må håndtere/gripe fatt i urolige situasjoner i etterkant fordi hun selv blir i emosjonell ubalanse når det blir uro i</p>	<p>Koding: Informant tror det skal noe til for å vippe leder av pinnen, da leder er blitt konfrontert med ting leder skulle ha gjort, men har da vært usedvanlig tålmodig og svart på en ordentlig måte. Informant selv ville «antagelig blåst i retur så det suset.» Leder har da heller svart, at ansatte må orientere leder før det går for langt. Det går en god stund før man merker at nå er det nok. Etter slike hendelser unngår leder ansatt i ettertid en stund, kanskje handler det her om leder stoler på ansatt eller</p>	<p>Koding: Informant kobler instinktivt adferd til uønsket adferd, men det handler om å bli tatt på alvor, bli ivaretatt, at vi blir møtt og hørt, får komme med vår side av saken og om vi trenger ytterligere hjelp til bearbeiding i alvorlige saker. Informant forteller om at det er lav terskel for å ta kontakt om de vanskelige tingene, det er kjempeviktig. I tunge prosjekter tar lederen runden rundt bordet ved oppstart av møtet, der hver forteller hvilke følelser de har. Her lærer de av hverandre og om de andre føler det på samme viset. Viktig å få luftet en del ting i fellesskap. Funn: Viktig at leder tar ansatte på alvor, ivaretar og støtter. Det er en styrke at det er lav terskel for å si fra, samt å kunne dele følelser, tanker, få luftet ting i fellesskap. (NTS: Det å kunne dele</p>	<p>Koding: Informant mener leder håndterer ansattes emosjoner/adferd veldig bra, men han vet ikke helt hvordan leder gjør det. Ansatte hører etter når leder sier ifra med at nå går vi videre, diskusjonen stopper og det oppleves ikke som skummelt. Funn: Leder har respekt hos sine ansatte og de er lydhøre når ledere sier ifra. Informant kommer ikke inn på håndtering av emosjoner konkret.</p>	<p>Koding: Leder har ikke gått inn i diskusjoner, konkludert med noe i etterkant, er unnvikende og passiv, men det har ikke vært noe ufint som måtte korrigeres. Hans lederstil, tilbakelent og blander seg ikke for mye. Informant trekker eksempler fra andre ledere som har blitt sint, følt seg personlig angrepet, kjeftet og hatt behov for å gå i forsvar. Funn: Veldig personavhengig og hvordan man takler kritikk. (NTS: God lytter = god leder?)</p>

	triste. Han opplever leder som åpen, uredd og at ingen blir «tatt» for det de sier.	personalgruppen .	ikke. Informant har ingen erfaring med leders håndtering av ansatte som er lei seg, da tar leder dem til sides og det er greit, det trenger ikke være vitner til slikt. Funn: Leder er rolig, behersket og greier å svare ordentlig i pressede situasjoner. Ansatte får saklig respons og beskjed om å gi raskere tilbakemelding til leder før det eskalerer. Leder verner om ansatte som er triste og lei, slik at ansatte ikke får innblikk. (NTS: Tyder dette på at dette er en tillitsfull og lojal leder, som man kan stole på?)	bekymringer, vansker er det mindre belastende når du har kollegiet rundt deg, som forstår hva du står og kan bidra/avlaste/hjelpe?)		
--	---	-------------------	---	---	--	--

4. Har kreativtetsledelse betydning for deltakelse i møter?

4A: Hvordan tar du som leder imot nye idéer? Har du et konkret eksempel på dette og hva kom ut av det?						
Koding/funn: Leder prøver så godt hun kan å møte nye idéer positivt og legger til rette for at ideene blir prøvd ut. Av og til passer det ikke ut fra helhetsbildet og da er det viktig å ikke drepe engasjement og initiativ.			Koding: Leder kommer med et eksempel på et forslag som ikke var gjennomførbart, men viste til at hun ikke avslå det. Hun valgte å la forslaget bli drøftet av de ansatte, slik at de selv innså at dette var uhensiktsmessig. Demokratisk avgjørelse der flertallet ble hørt. Funn: Når leder lar flertallet bestemme blir hun oppfattet som en positiv og lydhør leder. Ansattes tillit øker dermed til leder og de fremmer nye forslag ved en senere anledning. Dette skaper et klima for ideutveksling og kreativitet.			
4A: Hvordan tar din leder imot nye idéer? Har du et konkret eksempel på dette og hva kom ut av det?						
Koding/funn: Leder lovet å belønne den ansatte for lavt sykefravær et år, men kom ikke	Koding/funn: Han vier til et eksempel hvor leder ved å tenke nytt løser et problem. Han	Koding: Den ansatte forteller at de kommer med mange idéer og er iderike	Koding: Leder tør å prøve, ser på nye ting med nye øyne og har det ikke vært prøvd, så prøver	Koding/funn: Informant viser til eksempel på at leder tar imot nye idéer og ny kunnskap på en	Koding: Leder tar imot nye idéer med åpne armer, diskuterer ideene frem og	Koding: Leder er imøtekommende og positiv til nye ideforslag, de blir tatt varmt imot.

<p>med noe. Det syntes den ansatte ble skuffende. Hun burde ha fulgt det opp. Etter at de hadde oppnådd et stort mål ga leder en liten verbal «..., det her var bra» til de ansatte, uten at hun samlet dem. Det syntes denne ansatte kunne vært gjort annerledes. Han pekte på at hvis hun hadde samlet dem ville det hatt større kraft og virket mer motiverende. Han opplever at han selv roser mindre enn før. Han sier: «at man blir preget av andre, sånn at man kommer inn i noe man egentlig ikke vil.»</p>	<p>sier også at han har mange idéer og at det er greit at det finnes grenser for hva man får lov til innenfor grenser knyttet til sikkerhet. Han opplever at leder er åpen for nye idéer og nye måter å gjøre ting på.</p>	<p>og at leder tar i mot ideene med et åpent sinn. Funn: Leder er åpen for nye idéer og de ansatte opplever at ideene blir tatt imot. NTS: Kontrast til andre områder i denne lederens lederstil.</p>	<p>vi det. Der er informant og kollegaer mer firkantete og ikke så helt samstemt på om dette er bra. Informant trekker frem et eksempel på dette, der avdelingsmøtene ofte har fokus på negative ting eller ting som skal gjøres. Forslaget var å avslutte disse ukentlige møtene med 5 minutters skryt til hverandre, fortelling om en god jobb som er gjort, slik at man forlot møtet med en god følelse. Leder ble tipset om saken og nå er det fast agenda «<i>med en runde med skryt før man forlater</i>», det tror jeg kan gi god effekt. Leder er altså åpen for å ta mot nye idéer. Funn: Ved skifte av leder kan nye øyne bringe nye idéer inn i en bedrift. Ansatte blir litt firkantete etter hvert, blir litt firkantet og ser ikke poenget med å prøve noe nytt. Å avslutte et møte med noe positivt, øker sjansen for at ansatte sitter igjen med en god følelse på vei hjem.</p>	<p>åpen måte, samt at ansatte får lov til å prøve ut nye idéer og metoder å jobbe ut fra. Det kan være krevende efor leder å forholde seg til så mange ansatte med så ulik bakgrunn og dette krever at det blir laget gode strukturer som alle kan arbeide ut fra.</p>	<p>tilbake, lurt eller ikke lurt. Informant har fremmet en ide, men vet ikke hvor langt den er kommet, likevel har informant stor tro på at leder har tatt den videre. Funn: Informant har stor tiltro til leder og er sikker på at forslag blir bragt videre. Leder er veldig åpen for nye idéer og vurderer for og imot. (NTS: Ansatt føler seg verdsatt og tatt på alvor. Er dette en kultur i bedriften?)</p>	<p>Undervisning og journalføringskurs. Funn: Noe som igjen medfører at ansatte kommer med mange idéer.</p>
<p>4B: Hvordan fremmer du som leder ansattes prestasjoner?</p>						
<p>Koding/funn: Leder vektlegger at ansatte må få lov å være seg selv og benytte det de er god på. Hun understreker at de er et team og at alle er viktige for et helhetlig godt resultat. Hun fremmer prestasjoner ved å belønne med god mat og drikke, når et mål er oppnådd, samt verbal ros og viser at hun tar vare på alle sammen. Leder verdsetter at ansatte</p>			<p>Koding: Leder har dagens skryt på slutten av personalmøtene, der alle kan gi hverandre gode tilbakemeldinger på utført arbeid. Ved å gjøre dette på slutten av møter kan alle forlate møter med en positiv opplevelse, skaper godt humør/oppstemthet. Leder gjør dette for at de ansatte skal vokse og oppleve mestring.</p>			

<p>bidrar på ulike måter/ulik grad og at de derved utfyller hverandre.</p> <p>(NTS: Leder er ikke bevisst på at hun er selvmotsigende, der hun sier at hun deler rosen overfor alle og ser alle likt, men ansatte opplever at enkelte fremheves.)</p>		<p>Funn: Ved å legge inn et punkt på agendaen der alle har mulighet til å komme med ros til hverandre, bidrar dette til en positiv organisasjonskultur. Da får man aspekter frem ikke bare fra leder, men også ansattes synsvinkler på hverandres innsats. Når alle vet at dette punktet er forestående, vil ansatte lete etter det positive hos hverandre i løpet av arbeidsuken. På den måten blir man mer oppmerksom på det positive enn det negative i kulturen. Og i et positivt arbeidsmiljø vil man bli mer løsningsfokuset og samarbeidsvillig, for å skape ei god utvikling i organisasjonen. Dette kan gi positive ringvirkninger for organisasjonens produksjon og omdømmebygging.</p>				
4B: Hvordan fremmer din leder ansattes prestasjoner?						
<p>Koding/funn: Leder lovet å belønne den ansatte for lavt sykefravær et år, men kom ikke med noe. Det syntes den ansatte ble skuffende. Hun burde ha fulgt det opp. Etter at de hadde oppnådd et stort mål ga leder en liten verbal «... det her var bra» til de ansatte, uten at hun samlet dem. Det syntes denne ansatte kunne vært gjort annerledes. Han pekte på at hvis hun hadde samlet dem ville det hatt større kraft og virket mer motiverende. Han opplever at han selv roser mindre enn før. Han sier: «at man blir preget av andre, sånn at man kommer inn i noe man egentlig ikke vil.»</p>	<p>Koding/funn: Leder skryter, lager mat og viser at hun setter pris på de ansatte. Han opplever at alle blir sett når alle får premieren. Han har opplevd å bli dratt frem og det setter han ikke så stor pris på. Han er opptatt av fellesskapet og at den roses som fortjener rosen.</p>	<p>Koding/funn: Leder fremmer ansattes prestasjoner ved å ta frem innsatsen til enkelte ansatte i møter og gir skryt. Hun tar frem enkelte ansatte mer enn andre, noe som ikke oppleves sundt for gruppen. Hun bør trekke frem alle over en begrenset periode hvis hun skal bruke denne måten å fremme prestasjoner på.</p>	<p>Koding/funn: Leder er ryddig og tar negative ting på kammers, men er flink til å «gi folk ros i plenum, og det er sikkert bevisst at hun gjør det når mange andre hører på, det skal frem og både vises og høres». (NTS: Æres den som æres bør – gi anerkjennelse.)</p>	<p>Koding: Leder er veldig god på tilbakemelding, ansikt til ansikt, i gangen, pr telefon og at man faktisk får høre tilbakemelding på en jobb du har gjort er faktisk veldig viktig – gir anerkjennelse som fagperson. Leder er på gulvet sammen med de ansatte og tett knyttet mot de ansatte i arbeidet, tar nattevakter og er veldig engasjert. Funn: Leder bidrar og tar tunge tak på lik linje med øvrige ansatte, tett på og får god innsikt i arbeidet som pågår. Veldig flink på å gi anerkjennelse og tilbakemelding for godt utført arbeid. (NTS: En positiv ting kan ikke sies for ofte, der leder har mulighet berømmer leder sine ansatte.)</p>	<p>Koding: Dagens ros er innført på møtene, der møtet avsluttes på en positiv måte og man går ut med en positiv holdning fremfor å avslutte med en stor diskusjon. Informant mener det funker. Ansatte føler seg nok sett og hørt i møter når de blir trukket frem for godt arbeid. Leder har også gitt blomster til de som har vært inne i tunge perioder. Funn: Å avsluttet møter med positiv respons gir energi og positivitet. Ansatte føler seg sett og hørt. Verbal ros er av betydning, særlig i plenum.</p>	<p>Koding/funn: Informant har ikke vært lenge nok til å ønske og ytre seg om det, men håper han gir positiv feed-back.</p>

4C: Hvordan fremmer du som leder samhandling og samskaping mellom de ansatte						
<p>Koding/funn: Leder er opptatt av å knytte de ansatte sammen gjennom sosiale aktiviteter både på fritid og i arbeidstid. Hun knytter ikke spørsmålet opp mot det arbeidet som skal utføres, men tolker det opp mot samhold og sosial interaksjon. Leder viser tendens til ansvarsfraskrivelse når det gjelder oppbygging av relasjoner og legger unnskyldningen hos de ansatte – de har det så travelt. Hun forsøker å ha stor takhøyde og sier at hun er en pådriver for å sette i gang og tilrettelegger for å få ting til. Hun ansetter ulike mennesker og ser etter ulik kompetanse, den enkeltes potensiale – «hvem er nå de der?»</p>			<p>Koding/funn: Leder mener det er samarbeidskultur i organisasjonen og at samhandling og samskaping går av seg selv. Hun beskriver det som at de er et lag og man må ha med hele laget for å nå målet.</p>			
4C: Hvordan fremmer din leder samhandling og samskaping mellom de ansatte?						
<p>Koding/funn: Han synes at leder har vært flink til å fremme samhandling og samskaping. Han viser flere eksempler. Både leder og ansatte har kommet med forslag som de har gjort.</p>	<p>Koding/funn: Leder fremmer samhandling og samskaping gjennom å sette av tid og rom. Hun lar de ansatte få jobbe sammen og setter sammen mindre grupper. På denne måten kommer alle til ordet.</p>	<p>Koding/funn: Leder fremmer samhandling og samskaping ved å sette sammen arbeidsgrupper med folk som hun tenker kan få til å skape noe sammen. De ansatte får ikke velge selv hvem de skal samarbeide med. Dette blir pekt ut av leder. Den ansatte synes de burde få velge selv. Den ansatte tror dette handler om at leder ikke tror enkelte får til å samarbeide fordi de ikke får det til eller ikke kommer med forslag eller byr like mye på seg selv.</p>	<p>Koding: Informant trekker frem tidligere leder og der kunne man ense at det ikke var like god kjemi med alle på tonen og flyten av praten. Man følte at her var det noe som ikke var helt greit. Dagens leder er god med folk, alle er likestilte uansett bakgrunn. Ved at leder lytter og tar vare på ansatte uansett hvem det skulle være, så får leder oss til å tenke at vi er drar lasset sammen og vi er i lag. Funn: At leder evner å bygge gode mellommenneskelige relasjoner, der alle er likestilt er viktig for at ansatte skal føle tilhørighet, inkludert og føle seg verdsatt. (NTS: Leder som HEL VED.)</p>	<p>Koding: Informant mener dette er den vanskelige biten, side de er så forskjellige. Strukturene er kjempeviktige der, faste møter, lav terskel for kontakt, ukeplaner, signering og rapportering hjelper. Leder har også satt av tid til prat sammen og også den uformelle praten bidrar og at det faktisk er rom for uformell prat. At det er gode systemer for avløsning, mulighet for pusterom eller få et personalbytte når man sliter med relasjon til «bruker». Funn: Leder tenker muligheter og ikke begrensninger, der ansatte kan ta kontakt for å finne en bedre løsning. Virker som det er rom for tilpasning på arbeidsplassen, slik at ansatte</p>	<p>Koding: Det er ganske mange involverte og for å få turnusen til å gå opp, så må man ha innblikk overalt noe som både er positivt og negativt. Leder er oppdatert, involvert i samarbeidet og roser team når det arbeides godt. Informant er trygg på at leder er tilgjengelig og tar ansvar ved behov. Funn: Leder er synlig, delaktig, tilgjengelig og er sitt ansvar bevisst når det trengs. Leder er opplyst om det som rører seg i samhandlingen og kan ta grep for å følge tettere opp.</p>	<p>Koding/funn: Det fremmes ved at leder har en positiv tone og anerkjenner det som blir sagt. Han er «smart med ordvalg og si at det er gode forslag og det vil vi ta til oss. Det er selvfølgelig en retorikk, men det fremmer samhandling». Samhandling fremmes ved «at det er lagt opp til møtevirksomhet, rom for det, rom for skriveid, rom for kollegial støtte det er det jeg kan si». Ansatt er litt usikker på om dette følges godt nok opp, slik at behovene til de ansatte dekkes (er ganske ny).</p>

				skal bli fornøyde.		
--	--	--	--	--------------------	--	--

4D: Hvordan fremmer du som leder kreativitet og delingskultur i møter?

<p>Koding: Leder sier at hun deler det hun kan, men er mer opptatt av hva de ansatte kan og hiver seg derfor med på deres gode innspill. Hun ser det som sin rolle å legge til rette for kreativitet og deling, men er selv ikke perfekt, gjør ting feil og går i baret, men tørr å si det. Hun beskriver seg selv som veldig ærlig og direkte, noe som kan oppleves som ubehagelig. Hun verdsetter at de diskuterer og er uenige, men mener at det er viktig at de til slutt blir enige om noen ting som de kan jobbe ut fra.</p> <p>Funn: Leder sier at det er ikke viktig at hun er den kreative personen, men at hun må møte kreative innspill på en god måte og legge til rette for deling. Leder må også våge å si fra, være feilbarlig, ærlig og direkte.</p>	<p>Koding: Leder sier at antall møtedeltakere er avgjørende for om det er tid nok til at alle kan fremme sine meninger/innspill. Hun peker på at små gruppemøter gir mer fleksibilitet og rom for at alle kommer til ordet, samtidig blir møtedeltakerne mer ansvarliggjort i små møter og et tryggere fora for de sjenerte. I store møter kreves det strengere styring og struktur med tanke på innhold og tidsbruk, samt å rekke opp handen er viktig for å vise hverandre respekt. Leder savner selv tid til veiledning, kurs, undervisning og tid til den faglig utvikling. Hun planlegger endring i møtestruktur for å styrke dette.</p> <p>Funn: Leder ser tydelig utviklingspotensialet og har allerede iverksatt endringer for å effektivisere samskaping og delingskultur.</p>
--	---

4D: Hvordan fremmer din leder kreativitet og delingskultur i møter?

<p>Koding/funn: Leder fremmer kreativitet og delingskultur ganske bra, men diskusjonen kan bli litt for sterke i møtene, det kunne vært bedre. Agendaen er det viktigste. De korte møtene hvor flest mulig samles for å drøfte de daglige oppgavene er de beste møtene, disse blir ofte kuttet i tid for å få hverdagen til å gå opp, og det er synd. Han har sagt ifra om dette og det vil bli forbedret. Ellers synes han at de trenger mer åpenhet, bedre samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere grad av medbestemmelse.</p>	<p>Koding/funn: Kreativitet og delingskultur har også sammenheng med at det settes av tid og rom og at de ansatte får komme til ordet. Han viser til at det er positivt når man får jobbe med noe over tid. Det er lov for alle å si noe, men det er ikke alle som velger å gjøre det. Han mener at dette er en av utfordringene ved å være leder. Noen snakker mer enn andre, men alle har sine tanker om ting. De har ulike typer møter, så det varierer ut fra typen møte det er snakk om. Enkelte saker tas opp i flere fora. Det mest utfordrende for en leder er å få alle med for det blir lett sånn at noen melder seg ut. Noen hater å snakke Det er viktig å forklare folk at de kan si noe og at de ikke må holde inne det de har på hjertet og det behøver ikke å være de samme som slipper til hver gang. Det er synd fordi «en god tanke kan</p>	<p>Koding/funn: Den ansatte peker på at de kunne bruke mer tid på deling, særlig når de har vært på kurs. Hun peker også på at de har behov for motiverende og teambyggende kurs når de starter ny sesong, ikke tunge og dystre tema. Leder spør om hva slags kurs de ønsker, men setter selv føringer og bestemmer hva som blir valgt. Leder pleier å skrive kort til jul til den enkelte, men gir i liten grad ros i plenum.</p>	<p>Koding/funn: Leder er åpen for forslag, ber om idéer, andre måter å gjøre ting på og dette har gitt gode resultater, der leder er flink til å få det frem. Informant er sikker på at leder er flink i uansett møte og mener ledere fremsnakker ansatte for andre i ledelsen.</p>	<p>Koding: Vi får presentert andres syn på ting og mulige løsninger, når vi fjerner de faglige skylappene og ser mer bredt på ting. Ny leder har gitt oss lov til å utfolde oss og da blir man flinkere til å dele og å se ting fra andre perspektiv. Nå er dette så innarbeidet i kulturen, at om informant skulle bytte arbeidsplass ville dette utgjøre en veldig merkbar forskjell.</p> <p>Funn: Å sette sammen ulike profesjoner for å løse oppgaver og dele på erfaring, vil dette åpne for nye og bredere forståelse for hele gruppen.</p>	<p>Koding: Det er åpenhet for å ta opp forskjellige, spontane idéer i møtene. Ingen får nei med en gang, da det først blir diskutert og som regel har det vært tatt opp før, men ingen tier stille for det. Leder bidrar til en avgjørelse i saken er sluttet.</p> <p>Funn: Trygghet for deling og diskusjon, alle får bidra og ingen blir direkte avvist.</p>	<p>Koding: Delingskultur og kreativitet fremmer leder ved å stille åpne spørsmål, der strukturen ikke blir for fastlåst. «Det gjelder jo også å ha de åpne spørsmålene, diskusjonene og la ordet flyte litt fritt og spørre om kan vi tenke annerledes rundt ting.»</p> <p>Hvordan man ordlegger seg og om man virker interessert. De som er stille og forsiktig blir spurt «direkte om de har noe å tilføye eller belyse.»</p> <p>Funn: Det må være åpenhet, ikke for faste rammer og struktur, det må gis rom for det og diskusjoner må få lov til å flyte fritt. Leder må</p>
--	---	---	--	---	--	--

	<p><i>likegodt komme fra en assistent, som fra en leder.» Det er utfordrende å få folk engasjert, det blir lett slik at de samme snakker og da kan det lett bli de samme tingene som kommer på banen hver gang. Å bruke en runde rundt bordet kan være en måte å få de som er stille med på delingen. Ved å få brukt stemmen litt, kan man øve seg på å si noe i forsamlingen. Tryggheten i personalgruppen er også viktig for at ansatte skal tørre å si noe. Leder bygger opp tryggheten ved å spørre hvordan det går og hvordan ansatte har det. Han opplever at det er trygt på arbeidsplassen.</i></p>			<p>Forbedring av deling og kreativiteten øker.</p>		<p>kunne ordlegge seg, være lydhør og virke interessert.</p>
--	---	--	--	--	--	--