

Masteroppgave

Lederstiler

I hvilken grad gjør ledere bevisste valg av lederstil?

Av

Tone Hjelmaas Haadem

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder: Harald Knudsen

Universitetet i Agder, Kristiansand

1. juni 2011

FORORD

Denne oppgaven representerer det siste leddet i min masterutdannelse i Offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder, og avslutter med dette en herlig studietid jeg ikke ville vært foruten.

Studiet har gitt meg muligheten til å studere min interesse ledelse. Gjennom dyktige og ivrige forelesere har jeg blitt guidet gjennom relevant litteratur og forskning som har bidratt til å styrke min forståelse av ledelse. Dette har gitt meg den nødvendige plattformen jeg senere kan bygge videre på med erfaring, og på denne måten gitt meg alle forutsetninger til å kunne lykkes i fremtidige arbeidsforhold.

Emnet på oppgaven ble et resultat av en lang prosess. Etter flere år med studier med det man brenner for, er det mye som er interessant. Jeg brukte derfor mye tid på å velge emne og snevre det inn. Lederstiler ble valgt som generell plattform på bakgrunn av min interesse for trekk- og atferdsteori. Videre ga dette emnet alle muligheter for å skrive en god gjennomført oppgave som har vært mitt hovedmål.

Proessen mot den ferdige oppgaven har til tider vært svært utfordrende. Både faglig og personlig. Jeg har vært nødt til å møte meg selv flere ganger underveis, men er i dag takknemmelig for denne faglige og menneskelige veksten dette har bidratt til.

Jeg har mange å takke for at oppgaven har gått fra et prosjekt til et ferdig resultat. Mahboob Hussain ved Konows Bилpleie AS og hans medarbeidere ga av sin kunnskap og erfaringer. Takk for at dere ga av deres tid, lot meg intervju dere og møtte meg med velvillighet.

Min veileder Harald Knudsen har for meg stått som en faglig bauta med stor tålmodighet. Selv om veiledningen har skjedd over en distanse på 300 kilometer har han evnet å veilede meg videre og gitt meg inspirasjon. Jeg vil også takke Marianne Beck Heien for å ubetinget si ja til å hjelpe meg med å oversette sammendraget fra norsk til engelsk på en ypperlig måte.

Jeg er evig takknemmelig ovenfor min nærmeste familie. Pappa har stilt opp og støttet meg med hjertet og gjort det mulig å kunne fullføre alle turene til Kristiansand som oppgaven har krevd. Min kjære mamma har vært til stede hele veien og fulgt både prosessens oppturer og nedturet tett. Hennes ubetingede støtte tør jeg å påstå har vært avgjørende for at oppgaven har blitt til et ferdig resultat. Jeg vil også takke min bror Sven som har kommet med søskenkjærlige oppmuntringer, kloke innspill og gode måltider. Kristin, min kjære søster, er

sin vekt i gull for å ha vært tilstede og for våre stadige lattersalver som har vært som medisin å regne. Hva er vel jeg uten dere! Tusen takk.

Oslo, juni 2011

Tone Hjelmaas Haadem

SUMMARY

The aim of this study is to analyze how leaders apply different leadership styles. As different situations require different types of leadership, it is assumed that a leader, at any time, is flexible in their choice of leadership style. This study will consider how aware a leader is of his or her flexibility to choose between different leadership styles.

This paper tries to figure out how leaders choose their leadership style, and whether the choice of a leadership style is a conscious or an intuitive one. This study draws on trait and behavior theories, and also on the theory of emotional intelligence. Through these theories, 11 different leadership styles are identified and these form the basis for this study.

Through a case study this paper examines the different leadership styles applied by one leader of a smaller Norwegian service company with an international profile. A qualitative method, where the leader and four of his colleagues were interviewed, was used to gather the empirical data which this study is based on. The purpose was to bring out any nuances that could help clarify how aware the leader is of his flexibility in choice of leadership styles.

The findings show that the leader of this company is very flexible in his choice of leadership style. In the light of the applied theories I interpret this flexibility to be an intuitive choice by a leader who relies on his extensive emotional intelligence.

INNHALDSFORTEGNELSE

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	8
1 INNLEDNING	9
2 TEORI	12
2.1 TREKK- OG STILTEORI	12
2.1.1 <i>Type I: Universelle ledertrekk</i>	13
2.1.2 <i>Type II: Universell lederstil</i>	14
2.1.3 <i>Type III: Situasjonsbetinget ledertrekk</i>	19
2.1.4 <i>Type IV: Situasjonsbetinget lederatferd</i>	20
2.1.5 <i>Nyere ledelsesteorier</i>	26
2.2 EMOSJONELL INTELLIGENS	28
2.2.1 <i>Emosjonell Intelligens og lederstil</i>	29
2.3 OPPGAVENS VIDERE BRUK AV TEORIENE	33
3 FORSKNINGSDESIGN, METODE OG GJENNOMFØRING.....	35
3.1 METODISKE AVKLARINGER.....	36
3.1.1 <i>Utvikling av problemstilling</i>	36
3.1.2 <i>Undersøkelsesopplegg og forskningsdesign</i>	37
3.1.3 <i>Datainnsamling og kildetilgjengelighet</i>	38
3.2.2 <i>Analyse av data</i>	40
3.2 CASE	43
3.2.1 <i>Fra teori til virkelighet</i>	44
4 RESULTATER.....	47
4.1 LEDEREN SIN FORUTSETNING FOR VALG AV LEDERSTIL	51
4.2 LEDEREN SIN BRUK AV DE PRESENTERTE LEDERSTILENE	53
4.2.1 <i>Autoritær lederstil</i>	54
4.2.2 <i>Autoritativ lederstil</i>	55
4.2.3 <i>Pacesettende lederstil</i>	55
4.2.4 <i>Demokratisk lederstil</i>	56
4.2.5 <i>Lederstilen foregang</i>	57
4.2.6 <i>Den coachende lederstilen</i>	57
4.2.7 <i>Den koordinerende lederstilen</i>	58

4.2.8 Lederstilen spesialisten.....	59
4.2.9 Den kommanderende lederstilen.....	59
4.2.10 Den delegerende lederstilen.....	60
4.2.11 Den kameratslige lederstilen.....	60
4.3 FLEKSIBILITET VERSUS AUTENSITET.....	61
4.3.1 Evne til fleksibilitet.....	61
4.3.2 Evne til fleksibilitet nå sammenlignet med tidligere.....	62
4.3.3 Negative reaksjoner på lederens fleksibilitet.....	62
4.3.4 Balansen mellom å være fleksibel og autentisk.....	63
4.3.5 Situasjoner hvor lederen har mistet sin autensitet.....	63
5 DISKUSJON.....	64
5.1 LEDERENS GRAD AV EMOSJONELL INTELLIGENS.....	65
5.2 LEDEREN SIN FLEKSIBILITET MELLOM LEDERSTILER.....	67
5.3 ANDRE TEORETISKE TILNÆRMINGER.....	72
6 KONKLUSJON.....	75
6.1 KONKLUSJON.....	75
6.2 VIDERE FORSKNING.....	77
7 REFERANSER.....	78

Figur- og tabelloversikt

Tabell 2.1.1	Arthur G. Jago sitt ledelsesperspektiv	s. 13
Figur 2.1.2.1	Delegerende versus autoritær lederstil	s. 15
Figur 2.1.2.2	Blake og Moutons ledergitter	s. 18
Figur 2.1.4.1	Hersey og Blanchards klassifikasjon av ulike typer lederstil	s. 24
Figur 2.3.1	Oppgavens utgangspunkt	s. 34
Figur 3.1.3.1	Oversikt over lederstiler	s. 39
Figur 5.3.1	Ledelse som et kontinuum	s. 73

1 Innledning

Jeg har alltid forundret meg over hvorfor noen fremstår som unike ledere. Truman definerer en leder som ”en person som har evnen til å få andre mennesker til å gjøre noe de ikke ønsker å gjøre, og få dem til å like det”(Bass 1990:14 i Skogstad & Einarsen, 2002:18). Gjennom historien har vi flere eksempler på ledere som har utmerket seg, blant annet Mahatma Gandhi og Jan Carlzon. Henholdsvis en som ledet et land og en som ledet en bedrift. Disse har blant mange andre vist en evne til å lede på en måte hvor de skiller seg ut fra mengden som jeg finner interessant.

Denne interessen er mitt utgangspunkt for valg av tematikk på denne oppgaven. Gjennom utdannelsen har jeg blitt presentert for en rekke ledelsesteorier som kan bidra til å forklare hvorfor noen ledere utmerker seg. Spesielt har lederstiler og hvordan ledere bruker disse for å lede vekket min nysgjerrighet. Dette er derfor rammen for denne oppgaven.

Av de mange forskjellige lederstilene som eksisterer lar det seg vanskelig gjøre for en leder å beherske samtlige. Videre har de lederstilene man mestrer liten verdi hvis de ikke svarer til konteksten. Det er derfor avgjørende at man har evne til å lese konteksten slik at man kan nyttegjøre seg de lederstilene man behersker. Klarer man dette er man langt på vei til å bli en autentisk, altså ekte, leder som de som ledes har tillit til.

Jeg ser det derfor som essensielt at lederen er fleksibel mellom lederstilene. For meg ble det spennende om denne fleksibiliteten er bevisst eller ubevisst, og det er dette jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven. På bakgrunn av dette formulerte jeg følgende problemstilling:

”I hvilken grad er ledere bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler?”

Formålet med problemstillingen er å få kunnskap om hva som ligger til grunn for ledere sitt valg av lederstil, og på denne måten kunne avdekke om valget av lederstil er bevisst eller ubevisst. For å svare på dette tok jeg utgangspunkt i ledelsesteori. Jeg måtte først ta stilling til hva ledelse er. På grunn av at ledelse først og fremst er et vagt begrep som enda har til gode å få en god helhetlig definisjon er det ikke lett å få et godt svar på dette. Mangelen på en definisjon skyldes ikke fravær av dyktige hoder, men at ledelse er et komplekst fenomen. Flere hundre definisjoner er blitt presentert gjennom tidene og Bernard M. Bass setter dette på spissen ved å si at;

”Det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse.”

(Bass & Stogdill, 1990:11)

De mange definisjonene kan indikere at ledelse avhenger av konteksten. Peter G. Northouse følger opp dette ved å definere ledelse som en prosess og sikter med dette til at ledelse er en transaksjon mellom leder og medarbeidere, altså de lederen leder. Lederen både påvirker og blir påvirket av sine medarbeidere, noe som gjør det til et tosidig forhold (Peter Guy Northouse, 2001:3).

Artur G. Jago definerer også ledelse som en prosess, men legger til at ledelse også er en rekvisitt (property). Med rekvisitt mener han at ledelse er et sett av kvaliteter eller karakteristikkertillagt de som er oppfattet til å anvende slik påvirkning med suksess. Han understreker at ledelse ikke bare er en kvalitet eller karakteristikk som en besitter eller er oppfattet som å besitte, men at det kan være noe en gjør. Ledelse er derfor like fullt en handling som det kan være trekk ved en person (Jago, 1982:315-316).

Det følger av disse definisjonene at forståelsen av ledelse i praksis må forstås ut fra en interaksjon hvor lederen står sentralt. Med dette som utgangspunkt førte gjennomgangen av teorier frem til at trekk- og stilteorier ble valgt som fundament for oppgaven. Mens trekkteori tar for seg trekk (traits) ved lederen, tar stilteorien for seg lederens atferd og handlinger (behavior) (Jago, 1982:316).

Problemstillingen vil bli besvart i lys av trekk- og stilteorier fra det siste århundret. Dette omfatter mange prinsipielle teorier, herunder Great-Man Theory, Ohio-studiene, Michigan-studiene, Blake og Moutons ledergitter, Den minst foretrukne medarbeider, sti-mål teori og situasjonsbestemt ledelsesteori. Av disse vil oppgaven spesielt ta for seg sti-mål teori og situasjonsbestemt ledelsesteori.

Teoriene som er valgt, er valgt på bakgrunn av at de oppsummerer utviklingen til forskningen med sitt fokus på leder, medarbeider og situasjon. Tannenbaum og Schmidt (1973) mener at disse tre faktorene er avgjørende valg av lederstil. De trekker frem at man må ta hensyn til a) virkningen i lederen, b) virkningen i medarbeiderne og c) virkningene i situasjonen. Med

virksomheter i ledelsen refererer de til faktorer i personligheten som kan bidra til å påvirke valg av lederstil. De trekker blant annet frem lederens sitt verdisystem og hans tillit til medarbeiderne. Virkninger i medarbeiderne omfatter medarbeiderens personlige utgangspunkt som for eksempel behov for selvstendighet og kunnskap til å håndtere oppgaver. Når det kommer til virkningene i situasjonen refererer de til type organisasjon, tidspress og problemet i seg selv blant mye annet (Tannenbaum & Schmidt, 1973:98-100).

I hvilken grad ledere som er i stand til å lese og tolke seg selv, medarbeider og situasjon vil avgjøre valg av lederstil. I tillegg til de nevnte teoriene tar derfor oppgaven også for seg emosjonell intelligens som handler om å være i stand til å overvåke og regulere våre egne og andres følelser, samt å bruke følelser til å guide tanker og handlinger (Goleman, 1998:317).

I studien som er fortatt i forbindelse med oppgaven har jeg valgt å se på lederstil i en mindre norsk servicebedrift med internasjonal profil. Denne bedriften spesialiserer seg hovedsakelig på å vaske og polere biler. Strukturen er hierarkisk med ledelsen på toppen fulgt av en mellomledelse bestående av tre ansatte. Nederst er medarbeiderne som utfører arbeidet på bilene som kommer inn. Totalt er det cirka 20 - 25 ansatte hvor samtlige er av utenlandsk opprinnelse med tilhørende morsmål, kultur og religion.

Studien går i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig basert på et lite antall enheter. En kvalitativ tilnærming er lagt til grunn og intervju valgt som datainnsamlingsmetode. På bakgrunn av 11 lederstiler som ledelsesteorien ledet frem til, er ledelsen og fire av hans medarbeidere ved bedriften intervjuet om deres oppfatning av ledelsen sin bruk av lederstiler. Dette danner grunnlaget for det empiriske materialet som vil bli diskutert opp mot den presenterte teorien ovenfor for å svare på problemstillingen.

2 Teori

Dette kapitlet tar for seg oppgavens teoretiske utgangspunkt. Teorien vil sammen med det metodiske verktøyet som blir presentert i kapittel 4, danne rammeverket for den senere analysen av empiriske materialet.

Fordi trekk- og stilteorier har det siste århundret bidratt til å utvikle hverandre har jeg valgt å ta for meg begge retningene slik at den helhetlige forståelsen kommer frem. Teoriene vil bli presentert i den første delen av dette kapitlet og følge Arthur G. Jago sitt firedelte oppsett med universelle og situasjonsbetingede teorier innen trekk og atferd som han presenterte i artikkelen "*Leadership: Perspectives in Theory and Research*". I denne artikkelen presenterer han den historiske utviklingen når det kommer til trekk- og stilteori på en oversiktlig måte. Hver av kategoriene blir presentert gjennom teorier som har fått mye oppmerksomhet blant forskere, og ansett som gode av undertegnede for å gi en forståelse av de to retningene og deres utvikling.

I tillegg til Jago sin firedelte presentasjon av trekk- og stil teorier følger jeg opp ved å legge til et kapittel om nyere teorier som springer ut fra denne retningen.

Den andre delen av dette kapitlet vil gjøre rede for emosjonell intelligens (emotional intelligence, EI). EI referer til en annen type intelligens enn intelligenskvotient (intelligence quotient, IQ). Mens man i de fleste tilfeller referer til IQ som blant annet evnen til å resonnerer, løse problemer, tenke abstrakt og forstå kompliserte årsakssammenhenger, er EI vår kapasitet til å gjenkjenne våre egne og andres følelser, og bruke disse følelsene til å guide våre handlinger. Problemstillingen spør om hvor bevisst ledere er sin fleksibilitet mellom lederstiler og åpner med dette opp for viktigheten av lederen sin evne til å se behovene til både seg selv og de rundt seg for å kunne tilpasse lederstil til en hver tid. For å besvare oppgavens problemstilling er derfor EI presentert og gjort rede for.

2.1 Trekk- og stilteori

Arthur G. Jago skiller mellom universelle (universal) og situasjonsbetinget (contigent) teorier i sin artikkel "*Leadership: Perspectives in Theory and Research*". Universelle teorier presenterer ledelse som et generelt fenomen uavhengig av situasjonen rundt. Det vil si at ledelse er uforanderlig, både i og mellom ulike roller. Motsatt er situasjonsbestemt ledelse som tar hensyn til faktorene rundt. Disse faktorene kan være elementer ved oppgavene, medarbeidere og klima, for å nevne noen. Innen denne retningen er det ingen rett måte å lede

på. Faktorenes påvirkning avgjør hva lederen må rette seg etter, og som en følge av dette hvilken type ledelse som kreves (Jago, 1982:316).

Jago setter opp et diagram med trekk- og stilteori i hver sin rubrikk på den ene aksen, og den universelle (universal) og situasjonsbetinget (contigent) teorien i hver sin rubrikk på den andre aksen. Krysningrubrikkene mellom disse danner Type I) universelle ledertrekk, Type II) universell lederatferd, Type III) situasjonsbestemte ledertrekk og Type IV) situasjonsbestemt lederatferd (Jago, 1982:316).

Tabell 2.1.1; Arthur G. Jago sitt ledelsesperspektiv

	Universell teori	Situasjonsbestemt teori
Ledertrekk	Type I	Type III
Lederatferd	Type II	Type IV

Disse rubrikkene ligger til grunn for de følgende kapitlene hvor hver retning vil bli presentert med nærliggende aktuelle teorier.

2.1.1 Type I: Universelle ledertrekk

Ifølge Harry S. Truman er en leder ”en person som har evnen til å få andre mennesker til å gjøre noe de ikke ønsker å gjøre, og få dem til å like det” (Bass & Stogdill, 1990:14). Denne definisjonen knytter overtalelse til evner. Det vil si bestemte kjennetegn hos lederen selv. Interessen for hvilke personlige egenskaper som skiller ledere fra ikke-ledere preget ledelsesteorien i første halvdel av det 20. århundre.

Det første forsøket på å identifisere markante personers kvaliteter ledet ut i *Store mann-teorien* (Great-Man Theory). Forskere innen denne retningen var opptatt av å identifisere personlige egenskaper hos store sosiale, politiske og militære ledere som for eksempel Mahatma Gandhi og Jan Carlzon (Skogstad & Einarsen, 2002:19). Tesen lød på at disse egenskapene var medfødte og kun store personligheter var i besittelse av dem. Mye av ledelsesforskningen på den tiden forsøkte derfor å identifisere de spesifikke karakteregenskapene som skilte ledere fra ikke-ledere (Peter G. Northouse, 2001:55). Denne antakelsen trigget en rekke forskere til å besvare to hovedspørsmål; a) Hvilke trekk skiller ledere fra de som blir ledet? og b) Hvilket omfang er det på disse forskjellene? (Bass & Stogdill, 1990:38).

Det mest omtalte forskningsarbeidet om personlige egenskaper ble utført av Stogdill i henholdsvis 1948 og 1974. I den første studien tok han for seg over 124 studier av personlighetstrekk utført i tidsrommet 1904 til 1947. Han identifiserte et sett med viktige ledertrekk som var knyttet til hvordan enkeltpersoner i ulike grupper ble ledere. Det viste seg at ledere skilte seg fra ikke-ledere på en rekke områder som intelligens, ansvar og initiativ, blant mye annet (Peter Guy Northouse, 2001:16). Til tross for disse funnene fremholdt Stogdill at slike egenskaper i seg selv ikke var viktigst for at ledelse skulle ha effekt.

Forholdet mellom intelligens og personlighet er undersøkt inngående. Selv om intelligens og andre trekk er forbundet med ledelse, har målinger av slike trekk vist seg å ha svært liten forutsigbar verdi. Utgangspunktet om at ledere har høyere intelligens enn ikke-ledere er blitt argumentert mot av blant annet Stogdill (1948:65) som hevder at resultatene fra Type I forskning kan kun forklares hvis man forkaster oppfatningen om universelle ledertrekk og aksepterer at en person som er leder i en situasjon ikke nødvendigvis er leder i en annen situasjon (Jago, 1982:318). Ledelse må bli sett på som en sosial sammenheng hvor personlige egenskaper må stå i forhold til situasjonens krav. Dette sådde tvil ved ledertrekkets allmenngyldighet som til nå hadde vært hovedfokuset innen denne forskningsretningen, og teorien om ledelse betinget av personlighet ble lagt til side til fordel for ledelse betinget av situasjonen.

I den andre studien tok Stogdill for seg 163 nye studier av personlighetstrekk utført i tidsrommet 1948 til 1970. Han sammenlignet funnene i denne med funnene han hadde gjort i den første studien. På bakgrunn av dette modifiserte han sin konklusjon fra sin første studie hvor han argumenterte for at ledelse er situasjonsbetinget og at personlige egenskaper i høy grad er en del av lederskapet (Martinsen, 2001:56-57).

2.1.2 Type II: Universell lederstil

Kritikken som ble reist mot holdbarheten av den forskningen som ble gjort på trekk og deres betydning for ledelse førte til et skifte i tilnærmingen til ledelse. På slutten av 1940 årene gikk man fra å være opptatt av bestemte egenskaper hos lederen å være opptatt av hva ledere faktisk gjør, altså ledes atferd (Skogstad & Einarsen, 2002:21).

Forskningen innen Type II har fokusert på å identifisere en universell lederstil. Selv om det finnes flere lederstiler har det meste av forskningen innen denne retningen tatt for seg autoritær og demokratisk lederstil. Disse står som ytterpunkter på hver sin side av samme skala. Mens den autoritære lederstilen er makt og beslutninger konsentrert på toppen i

organisasjonen, er den demokratiske lederstilen svært inkluderende i beslutninger og fordeler makten nedover i organisasjonen.

Figur 2.1.2.1; Delegerende versus autoritær lederstil.

Delegerende lederstil ----- Autoritær lederstil

Videre har forskningen innen denne retningen fokusert på om lederstilen skal være oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Mens den oppgaveorienterte retningen ivaretar struktur og oppgaver, fokuserer den relasjonsorienterte på menneskene i organisasjonen og relasjonene mellom disse.

Ohio-studiene

I 1945 søkte en gruppe forskere ved Ohio State University å identifisere observerbar atferd hos ledere. Studien tok sikte på å avdekke hvordan personer handler når de leder en gruppe eller organisasjon. Forskerne utarbeidet spørreskjemaene *The Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) og *The Supervisor Behavior Description Questionnaire* (SDBQ). Disse spørreskjemaene var svært omfattende og er derfor blitt revidert flere ganger. En kortversjon av Stogdill fra 1963 kalt LBDQ-XII er blitt det mest benyttede spørreskjemaet i denne forskningen (Martinsen, 2001:65).

Svarene de fikk inn fra disse spørreskjemaene kunne grupperes i to typer lederatferd; strukturinitierende atferd (Initiating structure) og omsorgsatferd (Consideration).

Strukturinitierende atferd tilsvarer oppgaveorientert og er i hvilken grad lederen definerer og strukturerer sin rolle, samt hvilke roller han eller hun gir sine medarbeidere for de skal nå målet til gruppen. Omsorgsatferd er tilnærmet relasjonsatferd og er i hvilken grad en leder fungerer på en vennlig og støttende måte mot hans eller hennes medarbeidere.

Dette omfatter oppbygging av kameratskap, respekt, tillit og sympati mellom leder og medarbeidere (Martinsen, 2001:65).

Ohio State studiet betraktet disse to atferdstypene som atskilte og gjensidig utelukkende. Det vil si to forskjellige skalaer, fremfor to punkter på samme skala. I hvilken grad er leder skåret høyt eller lavt på den ene atferdstypen, er urelevant for hva hun eller han utviste på den andre atferdstypen. Det vil si at en leder kan utøve en høy grad av strukturinitierende atferd samtidig som han eller hun kan utøve en høy grad av omsorgsatferd, eller omvendt. Videre kan ledere

også bli vurdert til å ha en høy grad av strukturinitierende atferd samtidig som han eller hun utøver en lav grad av omsorgsatferd, eller omvendt (Martinsen, 2001:66).

Michigan-studiene

Parallelt med Ohio State studiene søkte forskere ved University of Michigan (1945) å identifisere lederstiler som fører til større produktivitet og økt trivsel blant medarbeiderne. Via spørreskjemaer og intervjuer identifiserte de blant annet tre karakteristikk ved effektive lederne; a) Oppgaveorientert atferd, b) Relasjonsorientert atferd og c) Deltakende ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002:23).

Studiene avslørte at en effektiv leder ikke utførte de samme oppgavene som medarbeiderne. Den oppgaveorienterte atferden til lederen inkluderte planlegging og sette opp tidsskjema, koordinere aktiviteter og gi nødvendige ressurser. Lederne brukte også tid på å sette utfordrende, men oppnåelige mål for medarbeiderne. Medarbeiderne ble ansett som et middel for nå et mål, noe som tilsvarende den strukturinitierende atferden fra Ohio State-studiene (Martinsen, 2004:68).

Forskerne fant videre at effektive ledere ikke bare konsentrerte seg om oppgavene, men også relasjonene mellom og med sine medarbeidere. Den relasjonsorienterte atferden avslørte at lederne var mer hensynfulle, hjelpsomme og støttende ovenfor sine medarbeidere. Fokuset ligger på utviklingen av medarbeidere, noe som er tilnærmet likt det Ohio State studiene kategoriserte som omsorgsarbeid (Martinsen, 2004:68).

Den siste karakteristikken ved effektive ledere som forskerne fant var at effektive lederne hadde en deltakende stil hvor de guider diskusjoner, er støttende, konstruktiv og orientert mot problemløsning. Hensikten bak er å bygge et helhetlig team som jobber sammen i stedet for et sett av individer (Martinsen, 2004:68).

Forskerne anså oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd som to uavhengige typer atferd i tråd med Ohio State-studiene der de mente at ledere kunne være dyktige både når det gjelder det å vise omsorg og nå mål. De presiserte også at ledere kunne være dyktig på det ene området, men ikke det andre (Skogstad & Einarsen, 2002:23).

Blake og Moutons ledergitter

Robert Blake og Jane Mouton (1964) identifiserte observerbar atferd hos lederne i organisasjoner og utformet på bakgrunn av dette ledergitteret (The managerial grind) med totalt 81 mulige lederstiler. Modellen bygger på to grunnleggende lederstiler som er konstruert for å forklare hvordan ledere tjener organisasjonens formål gjennom to faktorer; orientering mot produksjon og orientering mot mennesker. Disse lederorienteringene samsvarer med henholdsvis oppgave- og relasjonsatferd.

Blake og Mouton skisserer et ledergitter med to kryssende akser som representerer orientering mot produksjon og orientering mot mennesker. Hver akse er delt inn i ni, hvor 1 representerer et minimum vektlegging og 9 representerer maksimum vektlegging. Ulike kombinasjoner av oppgaveorientert og relasjonsorientert gir dem fem ulike lederstiler som de kaller autoritetstro-lydighetsledelse (Authority-Compliance Management), kose-klubb ledelse (Country Club Management), uengasjert ledelse (Impoverished Management), midt-på-treet ledelse (Middel-of-the-Road Management) og teamledelse (Team Management) (Skogstad & Einarsen, 2002:23-24).

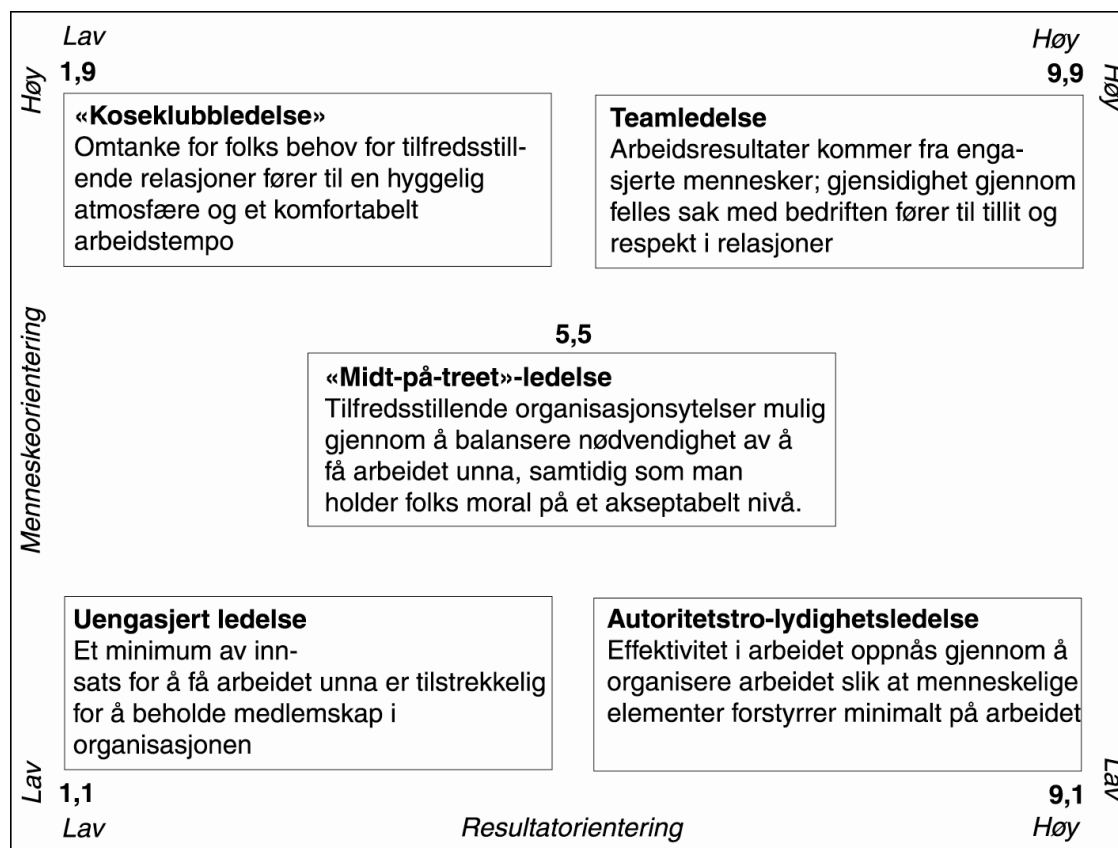
En autoritetstro-lydighetsleder er produksjonsorientert (9) til fordel for menneskeorientert (1). Ved en slik lederstil betraktes medarbeiderne som middel for å nå resultatene og lederen oppfattes ofte som kontrollerende, krevende og overkjørende. Dette er en svært styrende form for ledelse, hvor lederen gi instruksjoner om hva og hvordan jobben skal utføres. Den motsatte stilen av dette er kose-klubb ledelse som bygger på en menneskeorientert lederstil. Innen denne retningen nedprioriteres produksjon til fordel for den ansattes standpunkter og følelser. Kose-klubb lederen er velvillig innstilt, hjelpsom, oppmuntrende og ukontroversiell (Skogstad & Einarsen, 2002:23).

En midt-på-treet leder prøver å finne en balanse mellom å være menneskeorientert (5) og produksjonsorientert (5) og må derav søke kompromisser. Denne typen ledere blir ofte beskrevet som en som foretrekker den gyldne middelvei, ettersom disse lederne foretrekker dempede uoverensstemmelser og som holder meningene sine for seg selv (Skogstad & Einarsen, 2002:24).

Uengasjerte ledere er verken produksjonsorientert (1) eller menneskeorientert (1). En leder ved denne stilen viser minimal interesse for det som skjer i arbeidsgruppen, er uengasjert og lite synlig. Ledere av denne typen kan beskrives som likegyldige, resignerte og apatiske. Det motsatte er teamlederen som både er produksjonsorientert (9) og menneskeorientert(9) i høy

grad. En teamleder stimulerer til deltakelse, handler besluttsomt, får ting fram i dagen, klargjør prioriteringer, viser åpent sinn og liker å jobbe (Skogstad & Einarsen, 2002:23-24).

Figur 2.1.2.2; Blake og Moutons ledergitter



(Skogstad & Einarsen, 2002:24)

Blake og Mouton presiserer at ingen lederstil er universell, altså ideell i alle situasjoner, men at en leder vanligvis har en dominerende gitterstil som hun eller han anvender i de fleste situasjoner. I tillegg har de fleste ledere en backup-stil som han eller hun tyr til i pressende situasjoner hvor den dominerende gitterstilen ikke fungerer (Peter G. Northouse, 2001:73).

Ledergitteret legger opp til at man må ta hensyn til situasjonen rundt. Som en følge av dette forkaster en rekke forskere Type I og Type II teori til fordel for at "ledelse avhenger av situasjonen" (Jago, 1982:322).

2.1.3 Type III: Situasjonsbetinget ledertrekk

Det er ikke gitt at visse egenskaper gjør deg til en god leder i alle situasjoner. Forskningen på Type I og Type II teori kom frem at ledelse er situasjonsbetinget. Den videre forskningen på trekk måtte derfor legge til situasjon som en viktig faktor.

Den minst foretrukne medarbeider

Den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler hevdet tidlig at god ledelse er avhengig av et godt samspill mellom lederens personlige egenskaper og viktige sider av situasjonene det blir ledet i.

Fiedlers var en av flere forskere som begynte å interesse seg mer systematisk for spillet mellom leder og situasjon. Hans grunnleggende idé er at ledere ikke er i stand til å endre atferd raskt. Han skisserte ledere som predisponerte i form av at en leders stil er et nokså fastliggende personlighetstrekk og derfor i liten grad kan endres (Arnold, 2005:494). Det vil si at ledere kan fungere meget godt et sted, uten å ha de egenskapene som er nødvendig for god ledelse i en annen situasjon. En leder som er oppgaverelatert, det vil si i kun prioriterer å nå det fastsatte målet, vil i følge Fiedler ikke kunne utvikle seg til å bli relasjonsorientert. En relasjonsrelatert leder, det vil si en som prioriterer gode relasjoner med og mellom medarbeiderne, vil på samme måte ikke kunne være direkte oppgaverelatert. Fiedler bygger på innsikten man fikk fra Ohio-studien og Michigan-studiene ved å benytte disse begrepene (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001:140).

Fidler utviklet begrepet ”den minst foretrukne medarbeider” (Least preferred Co-worker, LPC) med en tilhørende skala. Denne LPC-skalaen måler lederens orientering ved at han eller hun identifiserer ”den minst foretrukne medarbeider” blant sine kollegaer. Baktanken er at hvem man jobber dårligst med sier noe om vedkommende som blir spurt. En høy LPC-poengsum indikerer en relasjonsorientert leder og en lav LPC-poengsum indikerer en oppgaveorientert leder. Selv om disse begrepene ikke er identiske med henholdsvis omsorgsferd og strukturinitierende atferd er de svært like.

LPC baserer seg på tre situasjonsvariabler som avgjør hvor fordelaktig situasjonen er for lederen. Disse variablene, forholdet mellom leder og medarbeider, grad av struktur i oppgavene som skal utføres og lederens maktposisjon, danner grunnlaget for klassifisering av situasjonen lederen står ovenfor. Fiedler vektet hver variabel i form av god versus dårlig leder-medarbeider forhold, strukturerte versus ustrukturerte oppgaver og sterk versus svakt

maktposisjon, noe som gir åtte situasjoner (Jago, 1982:323). En situasjon hvor leder-medarbeider relasjonen er god, oppgaven er strukturert og lederens maktposisjon er sterk er mest ønskelig ettersom det anses at lederen har størst innflytelse i denne situasjonen.

Det har vært noe uenighet om hva som egentlig kom ut av LPC-testen. Fiedler konkluderte med at en oppgaveorientert leder var bedre i situasjoner som hadde god leder-medarbeider relasjon, strukturerte oppgaver og enten sterk eller svak maktposisjon. Oppgaveorienterte ledere viste også god prestasjon ved kombinasjonen ustrukturert oppgaver hvor maktposisjonen er sterk, samt overraskende når leder-medarbeider relasjonen er middels dårlig og oppgaven ustrukturert. En relasjonsorientert leder gjør, i følge Fiedler, det bra i alle andre situasjoner.

Det er blitt satt spørsmålsteget ved gyldigheten til Fiedlers teori om LPC. Kritikkk har blitt rettet mot reabiliteten og validiteten av LPC-skåren, måling og evaluering av favoriseringen av ulike situasjoner og eksistensen av Fiedlers foreslåtte forhold mellom LPC og favorisering av situasjoner for å avklare effektivitet (Jago, 1982:323).

2.1.4 Type IV: Situasjonsbetinget lederatferd

Situasjonsbetinget ledelse følger opp utgangspunktet til Type III teorien om at god ledelse er et spørsmål om samspill mellom person og situasjon, men trekker det lenger og fletter inn begrepet lederstil (Grønhaug et al., 2001:144).

Sti-mål teori

Den amerikanske ledelsesforskeren Robert House (1971) utviklet Sti-mål teorien (Path-Goal Theory). Som navnet impliserer, handler denne teorien om at lederen skal hjelpe sine medarbeidere til å finne de beste veiene (stiene) frem til det endelige målet. Samspillet mellom leder og situasjon krever at lederen er i stand til å variere egen atferd og tilpasse lederstil til situasjon på en måte som har gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. Jo flere hindringer og fallgruver lederen klarer å fjerne, desto lettere er medarbeiderens vei mot det ønskede målet (Grønhaug et al., 2001:144).

Sti-mål teorien hviler på en forventning om at medarbeiderne er motiverte til å gå veien selv under lederens vinger for å nå målet. Denne grunnleggende antakelsen om at de medarbeiderne er motiverte gir en forventning om en kommer til å lykkes i å nå målet.

Douglas McGregor (1960) lanserte en modell om menneskesyn hvor han presenterer teori X og Y som et henholdsvis negativt og positivt syn på den menneskelige natur. Teori X

representerer et gjennomsnittsmenneske med iboende motvilje mot å arbeide. McGregor hevder at på grunn av denne motviljen må lederen tvinge, styre, kontrollere, instruere og eventuelt straffe for at disse menneskene skal yte en rimelig innsats i en arbeidssituasjon. Disse ønsker å bli ledet og ha trygghet fremfor å ha ambisjoner og ansvar. I motsatsen, Teori Y, tar McGregor for seg et mer positivt menneskesyn og hevder at det er for disse menneskene like naturlig å arbeide som å hvile eller sove. Mens man i Teori X kun hadde ytre kontroll og styring, har man Teori Y også indre motivasjon. Hvis lederen klarer å skape et belønningssystem som er knyttet opp mot at oppgavene blir vellykket gjennomført vil dette bidra til at den enkelte identifiserer seg med arbeidet og kan dermed jobbe mer selvstendig. Under gunstige forhold vil dermed gjennomsnittsmenneske ikke bare akseptere ansvar, men oppsøke ansvar (Busch & Vanebo, 2003:294-295).

House og Dressler (1974) poengterer at medarbeidere vil akseptere lederens stil og gjøre en innsats så lenge de tror at lederens atferd vil medføre positive resultater for dem (Skogstad & Einarsen, 2002:28). Sti-mål teorien gir lederen mulighet til å benytte seg av en støttende- og dirigerende lederstil eller en deltakerorientert- og prestasjonsorientert lederstil. Den støttende lederstilen åpner for en leder som er vennlig, åpen og tilgjengelig, samt viser omtanke for sine medarbeidere. Ved den dirigerende lederstilen klargjør lederen hva som forventes av medarbeiderne i form av spesifikke instruksjoner og veiledning på hva som skal gjøres av hvem når, hvor og hvordan. Den deltakerorienterte lederen konsulterer medarbeiderne og inviterer dem til å komme med forslag eller bidrag. Forslagene blir vurdert seriøst og tatt med i beslutningsprosessen. Den prestasjonsorienterte lederstilen preges av at lederen setter ambisiøse mål og forventer maksimal ytelse fra sine medarbeidere. Ledere innen denne lederstilen viser tillit til sine medarbeidere og forventer at de tar ansvar (Skogstad & Einarsen, 2002:28).

Sti-mål teorien har gitt et visst utgangspunkt for valg av lederstil. Den støttende lederstilen er å foretrekke hvis arbeidsoppgavene er preget av for eksempel stress, frustrasjon eller repetitiv art. Medarbeidere med et stort behov for tilknytning trives under denne lederstilen ettersom disse vil motta og oppfatte omsorg og vennlighet som indre tilfredshet. Dette gjør også at denne stilen er gunstig ved svake gruppenormer. Den dirigerende lederstilen er et bra valg hvis oppgavene er tvetydige eller medarbeiderne mangler kompetanse. Dette gjelder også hvis medarbeiderne ikke skjønner hva som forventes på grunn av uklarheter i det formelle autoritetssystemet. Ved kompetente medarbeidere eller klart definerte oppgaver vil denne lederstilen oppfattes som overstyring og føre til redusert jobbglede. Ved strukturerte oppgaver

faller derimot denne lederstilen gjennom og vil ikke ha særlig effekt. Når det kommer til deltakerorientert- og prestasjonsorientert lederstil er det ikke like lett som de to foregående lederstilene å skissere når valg av disse stilene er gunstig. Yukl (1998) hevder at den deltakerorienterte lederstilen vil ha positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet hos de som har stort prestasjonsbehov eller behov for selvstendighet i arbeidet. House og Mitchell (1974) er av samme oppfatning ettersom involvering av medarbeidere i beslutningsprosesser vil gi medarbeiderne et eieransvar til oppgavene som igjen vil virke motiverende for arbeidet. Man antar at prestasjonsorientert lederstil er gunstig på medarbeidernes jobbtfredshet og innsats i situasjoner hvor oppgavene ikke er rutinepreget. Dette er ofte utfordrende for medarbeiderne og lederen må derfor assistere medarbeiderne forbi hindringer og dermed øke medarbeiderens forventning om å lykkes med oppgaven og oppnå tilfredshet (Martinsen, 2004:87-88).

Jo flere av disse lederstilene lederen behersker, desto sterkere stiller han eller hun i ulike ledelsessituasjoner. Robert House fremholder at man må veksle mellom de fire lederstilene etter hva situasjonen til enhver tid krever (Skogstad & Einarsen, 2002:28). Ved for eksempel en krise som brann må lederen først opptre dirigerende for å lede gruppen i sikkerhet for så å opptre støttende for å favne om sine medarbeidere. House har senere modifisert teorien ved å legge til lederstilene fasiliterende, gruppeorientert, representasjon og etablering av nettverk og verdibasert lederstil.

Teorien om situasjonsbetinget ledelse

Paul Hersey og Kenneth H. Blanchards teori om situasjonbestemt ledelse er det bidraget som til nå har fått mest oppmerksomhet innen denne retningen. I 1969 introduserte de situasjonsbestemt ledelsesteori 1 (SLT) via begrepet "Life Cycle of Leadership".

Oppmerksomheten Hersey og Blanchards har fått grunner i at deres bidrag trekker store paralleller til tidligere forskning og modeller innen lederatferd og lederstil. Modellen deres er svært lik Blake og Moutons teori, men har lagt vekt på medarbeidernes modenhet og bruker begrepene støttende og styrende atferd fremfor menneskeorientert og oppgaveorientert atferd.

Hersey og Blanchard definerer ledelse som "...en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon" (Hersey & Blanchard, 1993:94). I følge opphavsmennene impliserer definisjonen at ledelse er en funksjon av leder, medarbeider og andre situasjonelle variabler, uttrykt som $L = f(l, m, s)$ (Skogstad & Einarsen, 2002:291). Det følger av definisjonen at en god leder er en person som

er flink til å bedømme situasjoner som oppstår og tilpasse lederstil til medarbeidernes ferdighetsnivå.

Hersey og Blanchard definerer medarbeiderens ferdighetsnivå som evne (ability) og vilje (willingness) til å utføre en bestemt type arbeidsoppgave. Evne er en funksjon av kunnskap og ferdigheter som kan erverves gjennom utdanning, trening og erfaringer. Vilje er en kombinasjon av jobbtilhørighet, trygghet og motivasjon i forhold til arbeidet (Skogstad & Einarsen, 2002:293).

SLT kan kategoriseres i fire modenhetsnivåer. Nivå 1 omfatter medarbeidere med lav grad av evne og lav grad av vilje. Medarbeideren er ikke i stand til å utføre arbeidet på egen hånd og er uvillig innstilt eller usikker. Dette krever en styrende lederatferd for å rettlede og kontrollere at arbeidet går som planlagt. I denne instruerende (telling) lederstilen må lederen definere oppgaven for medarbeideren, bestemme hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre det til hvilken tid. Ledere innen denne lederstilen opptrer mer styrende enn støttende og må derav inneha stor kompetanse på hvordan oppgavene bør utføres. Kommunikasjonen preges av å være enveis. Dette er en nyttig lederstil i krisesituasjoner, ved opplæring av nye ansatte, konfliktløsning og ved motivasjon av usikre arbeidere for å sikre ”korrekt håndtering” av situasjonen. Denne stilen er lite hensiktsmessig og bør ikke brukes når avgjørelser krever lange og grundige overveielser eller når medarbeidere har tilstrekkelig med kompetanse til å gjøre jobben på egen hånd (Skogstad & Einarsen, 2002:294-296).

Ved nivå 2 har medarbeideren lav evne til å utføre oppgavene på egen hånd, men stor grad av vilje og føler seg trygge på oppgavene. Dette krever en atferd fra lederen som både er sterkt styrende og sterkt støttende. Toveiskommunikasjon åpner for inkludering av medarbeiderne i form av at innspill og meninger blir hørt og vurdert av lederen i beslutningsprosessen. Denne selgende (selling) lederstilen gir en større grad av læring enn ved nivå 1 ettersom medarbeiderne blir forklart hvorfor og hvordan oppgavene skal utføres. Dette gir anledning til å oppklare spørsmål som medarbeidere sitter inne med fremfor at det kommer ut som frustrasjon. Inkluderingen fører til høyere motivasjon og forpliktelse til arbeidet (Skogstad & Einarsen, 2002:296).

Ved nivå 3 har medarbeideren god evne til å utføre oppgaven, men er usikker eller har lav vilje. Her bør lederen vise en deltakende (participating) ledelse i form av høy grad av støtte og lav grad av styring. Medarbeideren blir støttet til å ta større ansvar ettersom han eller hun innehar den nødvendige kompetanse for å utføre oppgaver, noe som gjør styring overflødig.

Grunnen til redusert vilje og usikkerhet er usikkerhet på om man behersker nye ferdigheter og utfører oppgavene godt nok på egen hånd. Medarbeiderne skal selv stå for beslutninger i det daglige og lederen kan være med å oppøve trygghet rundt dette ved å gi anerkjennelse, opptre som en god lytter og gi støtte i beslutningene som fattes ved å vurdere fakta og idéer sammen med medarbeideren. Dette krever en god toveiskommunikasjon. Denne stilen fungerer dårlig og har vist seg å skape ytterligere usikkerhet når medarbeideren ikke har tilstrekkelig evne eller kunnskap til å utføre oppgavene (Skogstad & Einarsen, 2002:297).

Ved nivå 4 omfatter medarbeidere som har evne til å utføre oppgavene og føler seg trygge eller villige i forhold til dem. Lederen behøver ikke å opptre støttende ettersom medarbeideren er indre motivert eller styrende ettersom medarbeideren er i stand til å håndtere oppgaven på egen hånd. En slik delegerende (delegating) lederstil er optimalt og målet er å få alle medarbeidere inn under denne kategorien. Medarbeiderne er selvgående og lederen holder seg i bakgrunnen selv om han eller hun fortsatt har oversikt over hvilke resultater som presteres. Dette frigjør til lederen til å fokusere på andre områder som for eksempel bedriftens kontakt med omverden. Lederen er ikke uengasjert i forhold til sine medarbeidere, han eller hun må for eksempel sikre engasjerte medarbeidere ved å delegerer oppgaver som sikrer at den høye kompetanse og motivasjon blir ivaretatt. Denne stilen er mest virkningsfull når medarbeiderne har tilstrekkelig med kunnskap og vilje til å gjøre en god jobb og faller lett gjennom hvis ikke et av disse kriteriene er til stede eller opprettholdt (Skogstad & Einarsen, 2002:297-298).

Figur 2.1.4.1; Hersey og Blanchards klassifikasjon av ulike typer lederstil

HØY	←	Medarbeiderens kompetanse (evne)	
↑		Styrende atferd (Oppgaveatferd)	
Medarbeiderens motivasjon (vilje)	Støttende atferd (Relasjonsatferd)	Nivå 4: Delegerende	Nivå 2: Selgende
		Nivå 3: Deltakende	Nivå 1: Instruerende

Det er ikke like lett i alle tilfeller å avgjøre hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som antas å ha gunstigst effekt på medarbeideres prestasjoner (Skogstad & Einarsen,

2002:290). Eksempelvis kan det være vanskelig å skille mellom bruk av en deltakende eller delegerende lederstil. Medarbeiderne som i utgangspunktet har evner til å utføre oppgavene på en god måte og jobbe selvstendig kan i perioder føle seg umotivert og lite inspirert av arbeidet og dermed ha behov for en mer aktiv og deltakende leder. På samme måte kan medarbeider som er under deltakende lederstil få tilbake viljen eller tryggheten via støttende atferd fra lederen og oppleve frustrasjon på grunn av manglende spillerom til å stå på egne ben (Skogstad & Einarsen, 2002:298).

Teorien om SLT er blitt godt mottatt grunnet sin enkelhet om at ledere bør endre lederstil på tvers av situasjoner. Til tross for dette er teorien blitt lite undersøkt og presentert i anerkjente vitenskapelige tidsskrifter, noe som har ført til at det er blitt satt spørsmålsteget til gyldigheten til teorien. Vecchios (1977) forskning avslører at ledere er dårlige informanter når det kommer til å beskrive egen lederatferd og effektivitet. Ofte er det store differanser mellom lederens opplevde atferd og lederens virkelige atferd. Mange av teoriens studier bygger på lederens egenrapportering som Vecchio mener man ikke kan stole på. Dette gjør kun et fåtall teoriens studier metodisk akseptable (Skogstad & Einarsen, 2002:301).

Teorien har også møtt kritikk ettersom studier viser at medarbeidere ikke har prestert på et høyere nivå der hvor lederen har valgt en "riktig" lederstil etter situasjonen til sammenligning med der hvor lederen har valgt "gal" lederstil etter situasjonen. Mangelen på samsvar mellom teori og empiri har svekket teoriens hypoteser. Videre har man ikke klart å påvise at rangeringen av de fire lederstilene en leder står ovenfor er gyldig. Når lederstilene er vurdert opp mot effektivitet har vi til gode å avsløre hva som for eksempel gjør den nest beste lederstilen mer effektiv enn den dårligste (Skogstad & Einarsen, 2002:301). Blake og Mouton er skeptiske til at SLT er bygget på en ukritisk antakelse om at det er en forbindelse mellom situasjon, lederens atferd og medarbeiderens atferd. De mener at medarbeidere også kan velge atferd basert på innsikt eller overbevisning, noe som SLT ikke tar høyde for (Skogstad & Einarsen, 2002:302). En rekke forbedringer er blitt foreslått for svare på denne kritikken, men så langt har det i liten grad blitt fulgt opp og realisert.

Til tross for denne kritikken har Hersey og Blanchards bidrag satt fokus på fleksibel atferd som i dag står sentralt i flere ledelsesteorier. Viktigheten av å behandle hver medarbeider individuelt og tilpasse seg situasjonelle endringer er blitt fremhevet og fått rettmessig oppmerksomhet. Hersey og Blanchard foreslo også at ledere skulle bli bevisst mulighetene til å utvikle evner og selvtillit hos medarbeidere fremfor å anse en medarbeider med svake evner

og eller lav selvtillit som et problem og en permanent situasjon uten mulighet for endring(Yukl, 2006:225).

2.1.5 Nyere ledelsesteorier

I tidlig ledelsesforskning så man på lederen som en taktiker, uten å legge vekt på at lederen skal stå frem som en inspirasjon for de ansatte. Når man senere har lagt mer vekt på lederen som inspirasjonskilde, har man delt inn i transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Mens transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene, begrenser transaksjonsledelse seg til å gjøre ting riktig. Man løfter med andre ord blikket fra å studere ledere i samhandlinger mellom personer på arbeidsplassen til å se på ledere med videre virke og perspektiv enn dette (Strand, 2001:77).

I transformasjonsledelse prøver lederen å motivere de underordnede ved å observere deres prestasjoner og belønne. Ledelsen er her basert på utveksling eller bytteprosess mellom lederen og de underordnede. Klare mål og belønning fra lederens side skal føre til god innsats og dyktighet fra de underordnedes side. Lederen blander seg ikke i arbeidsmetodene så lenge målene blir nådd. Det er lederens ansvar å reagere når oppgaven ikke utføres som bestemt slik at medarbeidere som er involvert i dette skjærper seg. I transformasjonsledelse inspirerer og utfordrer lederen de underordnede til å jobbe slik at de går forbi sin egeninteresse, og istedenfor jobber mot en høyere, kollektiv målsetning. Lederen må gå foran og sette seg selv som et godt eksempel for de underordnede. Dette skal styrke motivasjon, og bidra til at den enkelte strekker etter lederens prestasjoner, fordi de føler seg emosjonelt knyttet til lederen (Arnold 2005:487).

Transformasjonsledelse fikk et nytt lys i form av at ledere skulle fremstå som visjonære endringsagenter. Den normative tilnærmingen med kulturfokuset skulle medvirke til at medarbeidere sluttet opp om organisasjonen ettersom de delte verdisynet som organisasjonen stod for. Det ble overordnet viktig at organisasjoner oppfattes på en positiv måte. Ledere fikk med dette en utfordring i å danne et klart verdisyn og skape og bevare engasjementet i fellesskap ettersom grunnprinsippet er at organisasjoner med sterkere kultur lykkes bedre enn andre (Strand, 2001:75). Organisasjonene gikk med dette fra å være objektive realiteter til å være et samfunn som må forstås som en kultur og et sett felles oppfatninger (Strand, 2001:74).

Senere arbeider har sett nærmere på transformasjonsledelse og lederen som inspirasjonskilde, altså den karismatiske lederen. En undersøkelse foretatt av Conger (2000), kom frem til noen

viktige aspekter ved den karismatiske lederen. For det første har en slik leder en klar visjon som han eller hun gjør personlige forsakelser for å nå. Lederen er også oppmerksom på de underordnedes behov ved å gi medarbeiderne respekt og ansvar og se hvilke begrensninger og muligheter som finnes i miljøet. Videre lar lederen sin personlighet være med på å styre sine handlinger, og tar derfor av og til uventede beslutninger noe som kan medføre at medarbeiderne blir utfordret med nye ideer eller nye vrier på oppgavene stimulerer til egenenkning (Arnold 2005:489-490). Innen denne retningen står også gurufokuset sentralt som presenterer ledere med sterke, enkle budskap og hvor deres eget navn følger med som merkelapp. Dette passer med begrepet guru som på hindu betyr ”åndelig leder” (Strand, 2001:89). Disse lederne fungerer som ”organisasjonshelter” i form av at de inspirerer alle i organisasjonen til større ytelser med uvanlige personlige kvaliteter.

Personlighetsretningen fikk en renessanse på 80 tallet da man antok at lederens karisma og transformasjonsledelse var årsak til deres effektivitet (Andersen, 1995:21). En studie utført av Den Hartog og medarbeidere (1999) i 62 land og kulturer, viste at kjennetegn som integritet (troverdighet, rettferdighet, ærlighet) og karisma (oppmuntrende, dynamisk, positiv, forutseende), sammen med gode kognitive ferdigheter (besluttsom, intelligent, problemløsende) ble fremhevet som viktige for effektiv ledelse i alle land og kulturer som ble undersøkt. De anså dermed grunnlag til å konkludere med at ledere ikke bare skiller seg fra ikke-ledere, men at det også er systematiske sammenhenger mellom personlige egenskaper hos ledere og hvor effektive de er for organisasjonen (Skogstad & Einarsen, 2002:21). Dette førte til en gjenopplivelse av trekkteorier. Nye analyser av den tidligere trekkforskningen gjorde at Lord De Vader og Allinger (1986) fant ut at personlighetstrekk er sterkt assosiert med folks oppfatninger av lederskap. Kirkpatrick og Locke (1991) argumenterte også for betydningen av lederes personlige egenskaper, og hevdet at effektive ledere er distinkte mennesketyper på flere nøkkelområder. De trakk frem seks egenskaper som skilte ledere fra ikke-ledere; handlekraft, ønske om å lede, oppriktighet og integritet, selvtillit, kognitiv evne og fagkunnskap. Disse egenskapene kan i følge Kirkpatrick og Locke være medfødt, læres eller begge deler. Disse ledertrekkene gjør noen mennesker forskjellig fra andre, og denne forskjellen må i følge dem anerkjennes som en viktig del av lederskapsprosessen (Peter G. Northouse, 2001:57).

2.2 Emosjonell Intelligens

I 1920 introduserte E. L. Thorndike begrepet ”social intelligence” som beskrev evnen til å forstå andre mennesker. Dette ble fulgt opp av David Wechsler i 1940 som beskrev påvirkningen av ikke-intellektuelle faktorer på intelligent atferd. Han mente at modellene om intelligens ikke var komplette før man la til de ikke-intellektuelle faktorene. Howard Gardner introduserte konseptet om flere typer intelligens i sine publikasjoner ”The Shattered Mind” (1975) og *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*” (1983). Han hevdet at IQ mislykkes i å forklare kognitive evner på en helhetlig måte, noe som ble støttet fra flere hold.

I 1985 blir begrepet emosjonell intelligens for første gang brukt i akademisk sammenheng av Wayne Leon Payne i sin doktoravhandling ”*A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence*”. Etter fem års stillhet i akademisk sammenheng reintroduserer Peter Salovey og John Mayer begrepet i artikkelen ”*Emotional Intelligence*” i 1990. I denne artikkelen prøvde de å utvikle en måte å måle forskjeller mellom menneskers evner innenfor området av følelser. De fant at noen mennesker var flinkere enn andre til å identifisere egne og andres følelser, og løse problemer som inneholdt eller var av emosjonell karakter.

Daniel Goleman ga i 1995 ut boken ”*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*” med tillatelse til å bruke begrepet av Salovey og Mayer så lenge han gjorde rede for opphavet. Denne boken omhandler informasjon om hjernen, følelser og atferd. Han er senere blitt kritisert av blant annet Salovey og Mayer for å ha gitt en annen forståelse av begrepet enn Salovey og Mayer hadde i utgangspunktet. De definerer EI som å være i stand til å overvåke og regulere egne og andres følelser, og bruke disse følelsene til å guide tanker og handlinger (Goleman, 1998:317).

Goleman refererer til begrepet emosjonell intelligens (emotional intelligence, EI) som vår kapasitet for å gjenkjenne våre egne og andres følelser for å motivere oss selv, og for å lede følelsene godt i oss selv og i våre forhold til andre (Goleman, 1998:317). Man blir altså ikke kun vurdert ut fra sin IQ, men også sin håndtering av seg selv og andre. EI handler om å kontrollere og bruke sine følelser vel så mye som IQ.

Til forskjell fra IQ, som i stor grad er genetisk, kan EI læres uansett alder. Goleman tar for gitt at individer er født med en generell emosjonell intelligens som avgjør deres potensial for læring av emosjonell kompetanse. I hvilken grad man utnytter potensialet avgjøres av hvordan evnene bearbeides og utvikles (Goleman, 2000:13).

Det er lett å misforstå EI og tro at alle følelser skal ut, men dette er stemmer ikke. Hensikten er at man skal håndtere følelser så de uttrykkes rett og effektivt slik at mennesker lettere kan jobbe sammen mot et mål (Goleman, 1998:7). Den fundamentale oppgaven til ledere er, i følge Goleman, å skape god stemning hos dem de leder (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002:ix). Dette skjer når lederen er i stand til å skape et gjensidig forhold av positivitet som fremkaller det beste i hver enkelt, såkalt resonans (resonance). Dette gjør emosjonell ledelse til en primær del av ledelse ettersom de fleste av oss foretrekker å være sammen med mennesker som er emosjonelt positive ettersom de får oss til å føle oss bra. Det har vist seg at hvor stor del av tiden folk har positive følelser på jobben er mest utslagsgivende for tilfredsstillelse, og derfor blant annet for hvor sannsynlig det er at ansatte slutter (Goleman et al., 2002:14).

Fordi følelser er så smittsomme, spesielt fra lederen til de andre i en gruppe, er lederens viktigste oppgave å få sine egne følelser under kontroll. Ledere må først lede sine egne følelser for å kunne lede andres følelser. Ledere som er i stand til å holde seg optimistiske og glade, selv under intenst press, utstråler på samme måte de positive følelsene som skaper resonans (Goleman et al., 2002:47). Det motsatte er disonans (dissonance) hvor ledere styrer sinnsbevegelsen negativt, noe som kan virke effektivt, men kun på kort sikt (Goleman et al., 2002:19).

Daniel Goleman sin modell av EI (Mixed Models of EI) ble presentert i 1995 og fokuserer på EI som et bredt utvalg av ferdigheter og egenskaper som legger føringer for evnen til å lede. Modellen har følgende fire hovedpilarer. Som en første pilar er self-awareness som er evnen til å lese andres følelser og gjenkjenne innvirkningen mens man bruker magefølelsen til å styre avgjørelser. Videre har modellen self-management, som er evnen til å kontrollere sine følelser og impulser og tilpasse seg endring. Den tredje pilaren er social-awareness som er evnen til å sanse, forstå, og reagere til andres følelser. Til slutt tar Goleman med relationship management som er evnen til å inspirere og påvirke andre. Mens self-awareness og self-management avgjør hvordan vi leder oss selv, avgjør social awareness og relationship management hvordan vi leder andre. Det er et dynamisk forhold mellom disse fire (Goleman et al., 2002:39).

2.2.1 Emosjonell Intelligens og lederstil

Hver enkelt leder og lederstil har stor effekt på atmosfæren i organisasjonen. I artikkelen *"Leadership That Gets Results"* presenterer Goleman Hay/McBer sine seks ulike lederstiler

som alle er fundamentert i EI. De seks lederstilene er 1) Autoritær (Coercive), 2) Autoritativ (Authoritative), 3) Kameratslig (Affiliative), 4) Demokratisk (Democratic), 5) Pacesetting (Pacesetting) og 6) Coaching (Coaching). Forskningen deres avdekker at en god leder ikke bare benytter seg av en av disse lederstilene, men mer eller mindre alle i løpet av en uke, avhengig av situasjonene som oppstår (Goleman, 2000:3).

Bevisstgjøringen av disse lederstilene åpner for en ny forståelse av hvordan lederstiler kan påvirke resultatet, samtidig som det skaper retningslinjer for ledere når det kommer til fleksibilitet mellom stilene. Videre påpeker Goleman at nyere forskning viser at det fra hver lederstil springer ut ulike deler av EI (Goleman, 2000:3).

Av de seks stilene som Hay/McBer presenterte er det kun fire som har positiv effekt på atmosfæren og resultatene. Lederstilene autoritær og pacesetting skiller seg ut ved å påvirke atmosfæren negativt. Selv om flere faktorer kan påvirke atmosfæren viste forskningen at lederstil påvirker den i så stor grad at man ikke kan ignorere det (Goleman, 2000:3).

Den autoritære lederstilen viste seg å være minst effektiv i flest situasjoner. Top-down perspektivet, som denne stilen preges av, bidrar til at nye ideer uteblir ettersom alle beslutninger tas på toppen. Dette medfører at ansvarsfølelsen svekkes. Som en følge av dette blir medarbeiderne uten initiativ og mister eierskap til oppgavene. Hay/McBer anbefaler en forsiktig bruk av autoritær lederstil. Denne lederstilen passer godt i noen tilfeller som i kriser som brann eller jordskjelv, hvor alt annet har feilet, turnaround, eller hvor fiendtlig overtakelse truer (Goleman, 2000:4-5).

Hay/McBer sin forskning avdekket at den autoritative lederstilen er den mest effektive lederstilen av de seks lederstilene. Det gjelder særlig når organisasjonen er på vei i feil retning. Ledere av denne typen gir ansatte frihet til å være innovative, eksperimentere og ta kalkulerede risikoer. Likevel vil ikke heller denne stilen fungere i alle situasjoner. Når en leder jobber med eksperter eller likesinnede med mer kunnskap enn seg selv vil en autoritær leder falle gjennom ved å virke pompøs eller out-of-touch (Goleman, 2000:6).

I den kameratslige lederstilen setter lederen menneskene i organisasjonen først.

Vedkommende søker glade medarbeider og en harmonisk atmosfære. På bakgrunn av disse sterke emosjonelle båndene som oppstår skapes lojalitet og god kommunikasjon i form av at folk som trives sammen prater og dermed utveksler ideer og inspirasjon (Goleman, 2000:6).

Ledere innenfor den kameratslige ledelsesstilen er naturlige relasjonsbyggere. Denne stilen bør brukes når ledere har behov for å skape harmoni, øke moral, forbedre kommunikasjonen eller reparere ødelagt tillit. Også denne stilen bør ikke brukes alene. Friheten denne stilen medfører kan gi rom for at dårlig prestasjon ikke forbedres ettersom ansatte kan tolke dette slik at gjennomsnittlig innsats er akseptert. Ettersom den kameratslige lederstilen ikke legger opp til at lederen skal komme med konstruktive råd til den enkelte for at man skal forbedre seg må hver enkelt komme frem til dette på egenhånd. På denne måten kan denne stilen styre en gruppe til nederlag. Mange ledere bruker derfor denne stilen i kombinasjon med den autoritative stilen (Goleman, 2000:7-8).

Den demokratiske stilen handler om å bruke tid på de ansatte slik at de føler seg inkludert. Som en effekt at dette kommer de ansatte med ideer og innspill. Lederens holdning til de ansatte åpner for tillit, respekt og forpliktelse. Videre vil det oppstå fleksibilitet og ansvar som følge av at denne lederstilen lar hver enkelt være med og ta avgjørelser som vil påvirke målet. Denne demokratiske lederstilen gjør at hver enkelt får et realistisk bilde av hva en kan og ikke kan klare å nå. Fordi hver enkelt skal bli hørt, kan denne lederstilen skape unødvendige lange møter hvor en rekke innspill flyter rundt og etterlater de ansatte forvirret og uten lederforbilde som tar tak. Dette kan føre til konflikter. Stilen fungerer best når lederen er usikker på neste trekk og trenger idémyldring fra sine ansatte (Goleman, 2000:8-9).

I den pacesettende lederstilen setter lederen seg selv som eksempel foran de ansatte. Tanken bak denne stilen er at lederens ekstremt høye prestasjonsnivå skal trigge de ansatte til å følge etter med samme entusiasme. Det har imidlertid vist seg at dette kan ødelegge atmosfæren i organisasjonen ved at det blir for mye av det gode for den enkelte og Hay/McBer anbefaler derfor forsiktig bruk av denne stilen. Som en følge av lederen sitt høye nivå synker moralen. Arbeidet til den enkelte preges av å gjette hva lederen vil fremfor å jobbe på sin måte, og dreper derfor medarbeidernes initiativ, fleksibilitet og ansvarsfølelse. Arbeidet går fra å være dynamisk til statisk og rutinepreget. Videre kan det være vanskelig for den enkelte ansatte å se seg selv i det helhetlige bildet, og forpliktelsen den enkelte har til oppgavene sine faller som en følge av dette. Denne stilen fungerer best når alle medarbeiderne er selvmotiverte, kompetente og uten behov for direksjon eller koordinasjon (Goleman, 2000:9-10).

Den sjette og siste lederstilen som Hay/McBer presenterer er lederstilen coaching. I denne stilen har lederen en viktig rolle til å hjelpe de ansatte til å identifisere sine styrker og svakheter og knytte dette til både personlig og karrieremessig vekst. Langsiktige mål, ansvar

og feedback er nøkkelord i denne stilen hvor kortsiktige nederlag er akseptert til fordel for langsiktig suksess. Det har vist seg at denne lederstilen har stor effekt på arbeidsytelsen selv om den først og fremst fokuserer på personlig utvikling. Denne lederstilen fungerer derav best på medarbeidere som ønsker å bli coachet og har derfor lite å bidra med når ansatte er motvillige til å lære eller endre seg eller når lederen har for lite kunnskap til å veilede sine medarbeidere (Goleman, 2000:10-11).

Studien til Hay/McBer viste at jo flere lederstiler en leder mestrer og kan variere mellom, desto bedre er det. Videre viste forskningen at ledere med best resultat varierer mellom stilene etter behov. Goleman referer til variasjonen på samme måte som en golfer bruker et sett med ulike køller for å spille et spill og må velge riktig kølle i riktig delspill for å lykkes (Goleman, 2000:2-3). I følge Hay/McBer har ledere som mestrer fire eller flere av disse seks lederstilene, da spesielt autoritativ, kameratslig, demokratisk og coaching, den beste muligheten til å oppnå god atmosfære og arbeidsprestasjon (Goleman, 2000:11).

2.3 Oppgavens videre bruk av teoriene

Oppgaven går gjennom mange prinsipielle ledelsesteorier, herunder Great-Man Theory, Ohio-studiene, Michigan-studiene, Blake and Moutons ledergitter, den minst foretrukne medarbeider, sti-mål teori, situasjonsbetinget ledelse, transformasjonsledelse og EI.

Selv om ledertrekkene har vist seg å være aktuelle den senere tid i form av dens oppblomstring med tanke på lederen som en visjonær og karismatisk person, ledet retningen om lederatferd, som har dominert forskningen i de senere år, meg inn på essensen av det jeg ønsket å undersøke. Ønsket om å undersøke hvordan ledere fungerer i praksis. Dette gjorde at jeg endte spesielt opp på lederstil og EI.

Med utgangspunkt i Hay/McBer sin studie som ble presentert i Goleman sin artikkel ”Leadership That Gets Results” er et sett på 11 lederstiler identifisert. Seks av disse lederstilene er direkte hentet fra Hay/McBer sin studie som alle bygger på ulike komponenter ved EI. Disse stilene er de presenterte stilene autoritær, autoritativ, pacesetting, demokratisk, coachende og kameratslig.

I studien som er fortatt i forbindelse med oppgaven har jeg valgt å se på lederstil i en mindre norsk servicebedrift med internasjonal profil. Jeg har valgt å supplere Hay/McBer sine lederstiler med fem lederstiler fra internasjonal litteratur som jeg anså som relevante for bedriften i forkant av undersøkelsen. De fem lederstilene er foregang, koordinator, spesialisten, kommanderende og delegerende.

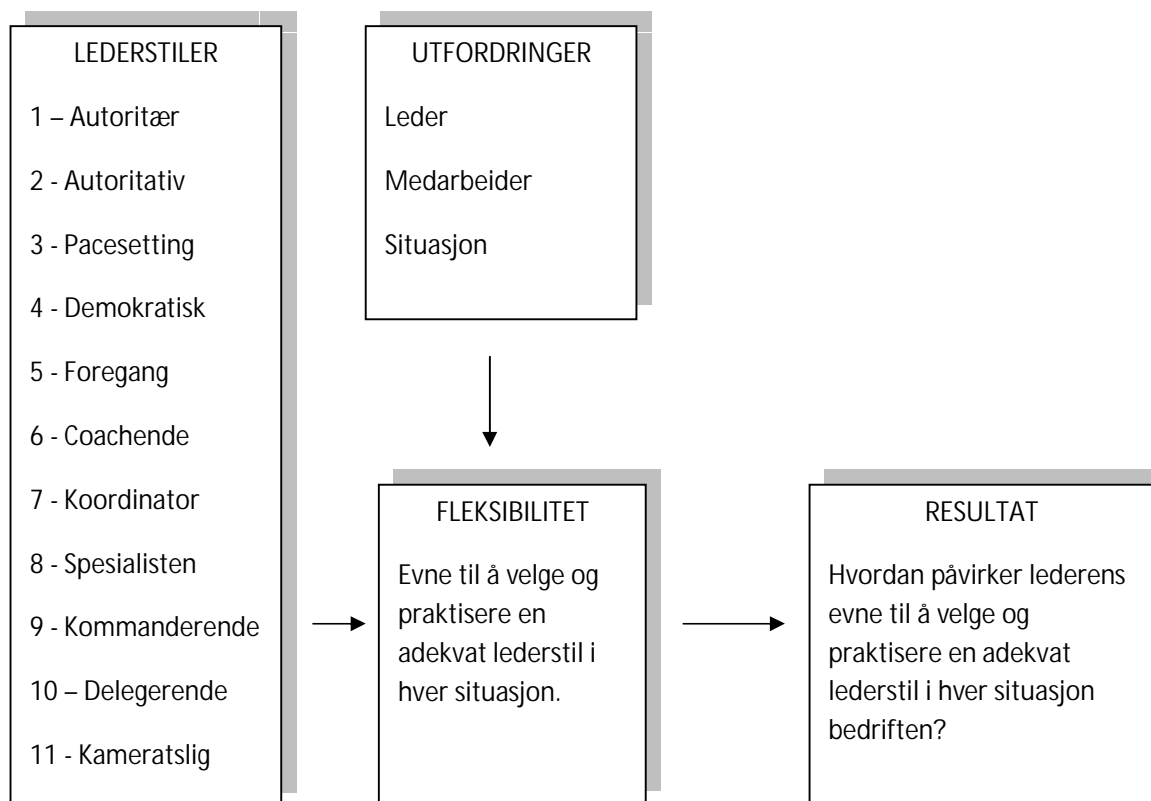
Med lederstilen foregang henviser jeg til en leder som går foran som eksempel for sine medarbeidere og på denne måten oppmuntrer medarbeiderne til å følge etter. Ved den koordinerende lederstilen søker lederen å samordne sine medarbeidere. En leder som benytter seg av lederstilen spesialisten bruker sin detaljkunnskap innen fagemnet han eller hun leder i for å lede. Den kommanderende lederen er sterk og kan presse medarbeiderne til å gjøre det han eller hun sier. Til slutt har jeg tatt med den delegerende lederstilen hvor lederen leder ved å delegere oppgaver til medarbeidere.

Resultatene til studien til Hay/McBer viste at de mest effektive lederne var dem som var fleksible og endret lederstil etter behov (Goleman, 2000:11). Disse lederne har ikke bare emosjonell intelligens til å gjenkjenne og velge lederstil, men også evne til være fleksibel mellom lederstiler. Problemstillingen spør ikke om ledere er fleksible, men i hvilken grad de

er bevisste sin fleksibilitet. Oppgaven legger dermed til grunn at ledere har evne til å være fleksible mellom lederstiler selv om dette ikke nødvendigvis er tilfelle i alle situasjoner.

Oppgaven baserer seg på de 11 lederstilene for å svare på problemstillingen. Som nevnt innledningsvis trekker Tannenbaum og Schmidt frem tre faktorer som en leder bør vurdere ved valg av lederstil; a) lederen, b) medarbeiderne og c) situasjonen (Tannenbaum & Schmidt, 1973:98). Det er disse utfordringene som det vil bli tatt hensyn til i oppgaven.

2.3.1 Figur; Oppgavens utgangspunkt



I tillegg til leder, medarbeider og situasjonen finnes det flere faktorer som spiller inn for valg av lederstil. Disse vil ikke bli vektlagt i oppgaven, men leseren bør være bevisst at faktorer som klima, terror og politikk blant mye annet også kan påvirke nødvendigheten for ledelse.

Oppgaven vil hovedsaklig benytte seg av situasjonsbetinget ledelse og sti-mål teori, i tillegg til EI for å svare på problemstillingen. Disse er valgt på bakgrunn av deres aktualitet og relevans for lederatferd. For å illustrere de andre teoriene sin aktualitet for problemstillingen vil også Blake and Moutons ledergitter, samt transformasjonsledelse bli brukt for å belyse problemstillingen.

3 Forskningsdesign, metode og gjennomføring

Oppgaven søker å få svar på hvilken grad ledere er bevisst sin fleksibilitet. Uten en undersøkelse av hvordan forholdene faktisk er, en empirisk undersøkelse, vil svarene på oppgavens spørsmål kun være en spekulasjon på hvordan vi antar verden henger sammen. En undersøkelse av virkeligheten gir oss mulighet til å utfordre tankene ved å bekrefte eller avkrefte de spekulasjoner man har gjort seg (Jacobsen, 2005:14). Dette kapitlet gjør rede for de valg som er gjort i forbindelse med innhenting av empiri, data av virkeligheten, for å svare på oppgavens problemstilling.

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”

(Aubert 1985:196 i Dalland, 2000:71)

Metoden gir oss systematiske retningslinjer å følge for å frembringe kunnskap eller etterprøve påstander. Ved å bruke ulike verktøy for å beskrive hvordan virkeligheten faktisk ser ut går man fra tankenes verden til den virkelige verden med et ønske om å bekrefte eller avkrefte en antakelse (Jacobsen, 2005:14). Verktøyene representerer ulike måter å samle og undersøke empirisk data. Disse dataene kan bidra til å utvikle eller raffinere tidligere kunnskap eller åpne for ny kunnskap som vi tidligere ikke har kjent til.

Kapitlet er delt i to deler. Den første delen av kapitlet vil gjøre rede for de metodiske vurderinger som ble gjort i forkant av undersøkelsen som ble gjennomført. Den andre delen av kapitlet vil presentere bedriften som ble undersøkt, samt de konkrete metodemessige avveiningene som ble gjort i forbindelse med selve gjennomføringen av undersøkelsen og den senere analysen av den.

3.1 Metodiske avklaringer

3.1.1 Utvikling av problemstilling

Mintzberg har definert en problemstilling slik: ”No matter how small our sample or what our interest, we have always tried to go into organizations with a well-defined focus – to collect specific kinds of data systematically” (Mintzberg 1979 i Eisenhardt, 1989:536).

Å formulere og konkretisere en god problemstilling tar tid. Silverman (2001) legger tre generelle årsaker til grunn for dette. For det første skyldes det at det kan være en forenklet induksjon. Altså en tro på at problemstillingen vil komme ut fra virkeligheten uten særlig forarbeid. Videre poengterer han at det kan være en for omfattende problemstilling. For det tredje at man kan inkludere for omfattende teorier (Silverman 2001 i Ryen, 2002:75).

Det har tatt tid å komme frem til oppgavens problemstilling. Oppgaven har først og fremst blitt utfordret av det som Silverman kategoriserer som for omfattende problemstilling og for omfattende teorier. Dette har ført til at jeg har måttet spørre meg selv hva, hvem, hvor, hvordan, når og hvorfor for å tvinge meg selv til å tenke gjennom de ulike sidene ved temaet lederstiler (Halvorsen 1996; Kane 1985 i Dalland, 2000:93).

- Hva menes med begrepet lederstiler?
- Hvem ønsker jeg å vite noe om? Ledere eller medarbeidere? Hvis ledere, så hvem?
- Hvor ønsker jeg å undersøke lederstiler?
- Hvordan; Er jeg interessert i hvordan ledere leder via lederstiler eller hvordan medarbeiderne opplever dette?
- Når; I hvilket tidsrom ønsker jeg å undersøke?
- Hvorfor vil jeg undersøke dette?

På bakgrunn av denne prosessen kom jeg frem til oppgavens problemstilling:

”I hvilken grad er ledere bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler?”

Holme og Solvang mener at en problemstilling skal være spennende, fruktbar og enkel. Hvis en problemstilling er spennende vil det være større sannsynlighet for at arbeidet er lystbetont. Dette kan være viktig i en prosess som kan være lang og med en rekke utfordringer. En fruktbar problemstilling handler om at problemstillingen er relevant for fagfeltet. For at den skal kunne åpne for ny kunnskap er det viktig at forskeren er kjent med feltet han eller hun ønsker å undersøke. Det vil si at grunnleggende teori er kjent og ligger som fundament for forskerens handlinger. Dette må stå i forhold

til forventningene og omfanget på oppgaven. Som siste moment skal problemstillingen være enkel. Man kan ikke både gå i dybden og bredden på en gang. Det krever selvdisiplin å avgrense en problemstilling og stå ved det ettersom det innebærer å gi avkall på en rekke spørsmål man ønsker å undersøke. Det er først når enkelhet er oppnådd at man kan utvikle en best mulig forståelse for den problemstillingen man skal jobbe med (Holme og Solvang 1991 i Dalland, 2000:92-93).

Ved å utfordre meg selv til å tenke gjennom de ulike sidene ved tematikken oppstod det naturlig en problemstilling som for meg oppleves som spennende, fruktbar og enkel. Den møter dermed kriteriene til Holme og Solvang. Jeg ble motivert av at problemstillingen var spennende, men også på grunn av oppgaven sitt potensial til å bidra med kunnskap til emnet lederstiler. For å få en enkel problemstilling er mye blitt valgt bort. Dette har ikke alltid vært like lett, men resultatet er en enkel og realistisk problemstilling som står i forhold til oppgavens størrelse.

3.1.2 Undersøkelsesopplegg og forskningsdesign

Denne oppgaven baserer seg på et intensivt undersøkelsesopplegg. Mens en ekstensiv studie går i bredden og søker å undersøke mange enheter, går en intensiv studie i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet (Jacobsen, 2005:89). Valget mellom intensivt og ekstensivt handler om hvor mange nyanser en ønsker å få med seg og hvor bredt en ønsker å undersøke. Denne oppgaven ønsker å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig basert på få enheter. Casestudie er derfor valgt som undersøkelsesdesign. Casestudier anses som godt egnet når man stiller spørsmålene hvordan og hvorfor ettersom de går i dybden av sosiale fenomener og legger vekt på å beskrive i detalj hva som finner sted i en spesiell situasjon eller sammenheng (Yin, 2009:4).

Gerring definerer en casestudier slik: “...*the intensive study of a single case where the purpose of that study is – at least in part – to shed light on a larger class of cases (a population)*” (Gerring, 2007:20).

Kvalitativ tilnærming

Casestudier setter ingen grenser for hvilke metoder man kan anvende for å samle inn data, noe Glaser understreker med sitt utsagn ”All is data” (Glaser 1998 i Hartman, 2001:63). Selv om casestudier står uten referanser i sin tilnærming til hvilke data man søker i utgangspunktet, setter likevel denne retningen krav til at datainnsamlingen gjøres systematisk. Forskeren må derfor foreta et valg om tilnærmingen skal være av enten kvantitativ eller kvalitativ karakter, eller begge, før datainnsamlingen kan begynne (Yin 1984 i Eisenhardt, 1989:538). Forskjellen i disse tilnærmingene ligger i type informasjon som samles inn og hvordan resultatene fra undersøkelsen blir presentert. Mens den kvantitative metoden baserer seg på tall, baserer den kvalitative metoden seg på ord.

En kvalitativ tilnærming åpner for å gå i dybden og undersøke hvordan et lite antall respondenter fortolker og forstår en gitt situasjon. På denne måten får man nyanserte bilder på temaet man undersøker (Jacobsen, 2005:131). Dette er i tråd med oppgavens intensjon og en kvalitativ metode er

derfor valgt. Denzin og Lincoln definerer kvalitativ metode slik: *"Qualitative research ... multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter"* (Denzin og Lincoln 1994b:2 i Ryen, 2002:18). De legger til at "forskere som nytter kvalitativ metode, studerer ting i deres naturlige setting, der de prøver å forstå ("make sense of") eller tolke fenomener ut fra den mening folk gir dem" (Denzin og Lincoln 1994b:2 i Ryen, 2002:18).

3.1.3 Datainnsamling og kildetilgjengelighet

Kvalitativ forskning åpner for et mangfold av tilnærminger for å svare på problemstillingen. Man må derfor foreta et grunnleggende valg om bruk av primær- eller sekundærdata, eller begge deler. Primærdata er informasjon som er samlet inn for første gang direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren (Jacobsen, 2005:137). Denne oppgaven vil kun benytte seg av primærdata.

Det åpne individuelle intervjuet

For å samle inn primærdata har jeg benyttet meg av det Jacobsen (2005) betegner som "det åpne individuelle intervjuet". Denne formen for datainnsamling egner seg når det er få enheter som skal undersøkes. Å foreta intervju er en tidkrevende prosess, men gir til gjengjeld mye data. Denne formen for datainnsamling passer også når man er interessert i hva det enkelte individ sier og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005:142-143).

I forkant av intervjuet måtte jeg ta stilling til en rekke faktorer. For det første måtte jeg bestemme meg om intervjuet skulle være ansikt-til-ansikt, via telefon eller via internett. Selv om ansikt-til-ansikt intervju kan være svært kostnads- og tidkrevende blant annet fordi man må forflytte seg fysisk, ønsket jeg å utføre intervjuet på denne måten. Dette skyldes at det kan være lettere å snakke ansikt-til-ansikt når det kommer til følsomme temaer fremfor adskilt over telefon eller internett (Jacobsen, 2005:143). Videre mente jeg at ansikt-til-ansikt intervjuer ville gi meg fordelene av å observere den non-verbale kommunikasjonen underveis i intervjuet og bruke dette til å tilpasse meg for å få mest mulig ut av intervjuet.

For å få bekrefte eller avkreftede problemstillingen måtte jeg ta stilling til hvem jeg skulle intervjuer. Jeg anså det som svært relevant å intervjuer en leder, men kom frem til at vedkommende sitt svar var av liten betydning hvis jeg ikke hadde noe å måle det mot. Jeg valgte derfor å ta sikte på å intervjuer både leder og et lite utvalg av medarbeiderne. Hensikten bak var å få innblikk i om det var forskjellige oppfatninger av lederen sin bruk av lederstilene.

Videre måtte jeg ta stilling til formen på intervjuet, om det skulle være åpent eller strukturert. Jeg lagde to intervjuguider, en til leder og en til medarbeiderne. Disse var likt bygd opp på en relativt strukturert måte. Hensikten bak de strukturerte intervjuguidene var at klare spørsmål sikret gangen i intervjuet. Dette ga meg også vissheten om at jeg ville berøre de temaene jeg hadde lyst til å

undersøke. Med viten om at casestudie gir meg muligheten til å endre underveis ville jeg benytte meg av dette ved å være mer fleksibel på spørsmålene når trygghet på situasjonen var oppøvd.

Intervjuguidene ble basert på de 11 lederstilene som ble presentert i teorien. For å gi respondentene kjennskap til de ulike lederstilene ble de valgte lederstilene presentert og beskrevet på et eget ark til respondentene. Beskrivelsene var formulert på en måte som etter min mening fikk frem essensen av hver stil på en oversiktlig måte.

Figur 3.1.3.1; Oversikt over lederstiler

LEDERSTILER	BESKRIVELSE
Autoritær	Lederen er styrer. Han tar samtlige beslutninger og er lite åpen for innspill fra medarbeidere.
Autoritativ	Lederen søker å overbevise/vinne sine medarbeidere ved å snakke med begeistring.
“Pacesetting”/ fokusert på tid	Lederen er særlig opptatt av at de ansatte passer klokka og holder tidsfrister.
Demokratisk	Lederen er samarbeidende og lar medarbeidere delta på møter hvor de kan komme med innspill og ideer.
Foregang	Lederen går foran som eksempel for sine medarbeidere.
Coach	Lederen fokuserer på langsiktig personlig utvikling av sine medarbeidere.
Koordinator	Lederen koordinerer og samordner medarbeiderne.
Spesialist	Lederen har detaljkunnskap innen fagområdet han eller hun leder i.
Kommanderende	Lederen er sterk og kan presse medarbeidere til å gjøre det han eller hun sier.
Delegerende	Lederen leder ved å delegerer ansvar til medarbeidere.
Kameratslig	Lederen leder gjennom å ha en kameratslig relasjon til kanskje særlig noen av sine medarbeidere.

I intervjuguidene valgte jeg å ta utgangspunkt i fire kategorier som jeg på forhånd av intervjuene anså som relevante for problemstillingen. Disse fire kategoriene er a) Oppfatning av lederen, b) Lederens bruk av de ulike lederstilene, c) Fleksibilitet versus autensitet og d) Opplevelsen av å lede godt/ bli godt ledet. Spørsmålene på de to forskjellige intervjuguidene var forskjellig utformet innen disse fire kategoriene slik at respondentene skulle svare på det samme ut fra sin posisjon. Altså ut fra en leder- eller medarbeiderposisjon. Hvilken oppfatning man har av hvilke spørsmål som best belyser problemstillingen er individuelt. Spørsmålene ble valgt på bakgrunn av mitt perspektiv i studien. En annen person vil mest sannsynlig velge andre spørsmål eller stilt dem på en annen måte.

I forkant av intervjuene måtte jeg ta stilling til hvordan jeg skulle samle inn datamaterialet som følger av intervjuene. Fordi jeg ønsket å få med meg nyansene ved respondentene sitt svar besluttet jeg meg for å bruke båndopptaker under intervjuene. Jeg valgte også å benytte meg av muligheten av å notere slik at jeg kunne merke meg kroppsspråk, forstyrrelser eller hvis det ble sagt noe som jeg opplevde som spesielt viktig.

Valg av case

Ved valg av case må man tenke over flere aspekter. Miles og Huberman poengterer dette ved å presisere: *"Remember that you are not only sampling people, but also settings, events and processes"* (Miles og Huberman 1984:41 i Ryen, 2002:79). Man må derfor tenke seg grundig om før man foretar et valg.

Det ble tidlig klart at problemstillingen berørte et følsomt tema og at intervjuet dermed kunne bli en utfordrende situasjon. Å spørre en leder om hans eller hennes bruk av lederstiler kan avsløre mye om vedkommende og det er ikke alltid like lett å få tak i respondenter som har lyst til å stille opp. Utfordringen bestod derfor av å komme i kontakt med en organisasjon som sa seg villig til å stille opp. Gjennom min tidligere jobb kom jeg i kontakt med Konows Bilpleie AS. Dette er en mindre servicebedrift i Oslo med internasjonal profil som spesialiserer seg hovedsaklig på å vaske og polere biler.

3.2.2 Analyse av data

Analyse av data handler om å beskrive, systematisere, kategorisere og sammenbinde data (Jacobsen, 2005:186). Fordi casestudier gir fordelene av å analysere underveis er disse tre stegene en kontinuerlig prosess hvor man har mulighet til å gå frem og tilbake med den hensikt å få mest mulig korrekt informasjon.

Et hvert valg i undersøkelsesprosessen kan påvirke resultatet av undersøkelsen, det er derfor viktig å nøye vurdere de konsekvenser et hvert steg kan gi. Alle stegene bør derfor tilfredsstillende to krav for å sikre kvalitet på dataene, at de er gyldige (valid) og pålitelige (reliabilitet). Fordi ingen har samme oppfatning av virkeligheten hevder kritikere av kvalitative studier at man ikke har mulighet å oppnå direkte kunnskap om den. Først og fremst fordi ulike forskere med mange versjoner av virkeligheten bidrar til at det mangler en stabil ramme å referere til. Til tross for denne kritikken kan ikke kvalitative studier unngå å drøfte resultatene kritisk. Ved å forholde seg kritisk til kvaliteten på dataene man har samlet inn kan man spørre seg om man fikk tak i det man ønsket (intern gyldighet) og om det kan overføres til andre studier (ekstern gyldighet). Videre kan man spørre seg om man kan stole på de data som man har samlet inn (pålitelighet) (Jacobsen, 2005:213-214).

For å bevare den interne gyldighet har jeg forsøkt å være nøytral, lojal og ærlig i en hver fase av studien, da spesielt i intervju situasjonene og i tolkningen av respondentene sine utsagn. Videre har jeg prøvd å være bevisst mine egne subjektive oppfatninger for å hindre at jeg som intervjuer legger føringer eller påvirker resultatene av studien på noe som helst måte.

I motsetning til andre retninger som lar teorien utvikle empirien, åpner casestudier for at man med utgangspunkt i empirien styrker eller utfordrer den eksisterende teorien (Ryen, 2002:146). I dette tilfellet vil dette skje basert på et case. Casestudier tar i mange tilfeller for seg enkeltstående case. Dette har skapt bekymring for casestudiets smale grunnlag for vitenskaplig generalisering. Hvordan kan man generalisere på bakgrunn av en enkeltstående studie? Yin (2009) møter denne kritikken ved å poengtere at generaliseringen skjer på bakgrunn av flere studier som har undersøkt samme fenomen under ulike omstendigheter (Yin, 2009:15). Den samlede summen av flere case skaper derfor muligheten av å forstå fenomener. Denne oppgaven bruker kvalitativ metode for å gå dypt og få frem nyanser ved bruk av lederstiler i en mindre bedrift. Med dette som utgangspunkt tar derfor ikke oppgaven sikte på å generalisere funnene i en større kontekst. Til tross for dette kan man ikke utelukke at denne casestudien kan bidra til sammenligning i andre tilsvarende sammenhenger.

Jacobsen (2005) understreker at hvordan undersøkelsesopplegget er lagt opp og hvordan nedtegning og analyse av data skjer kan føre til en mulig brist i påliteligheten av dataene. En god sjekk kan derfor være å spørre seg om man ville fått det tilnærmet samme resultatet hvis man hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger (Jacobsen, 2005:19-20). For å sikre pålitelighet av dataene valgte jeg derfor å være bevisst et hvert valg jeg foretok i

undersøkelsen. På denne måten sikret jeg meg selv fra å ta valg som jeg ville gjort på en annen måte om jeg skulle gjort undersøkelsen på nytt.

3.2 Case

Konows Bilpleie AS spesialiserer seg hovedsaklig på å vaske og polere biler. Bedriften ble stiftet i 2002 og holder til på døgnåpen drop-in basis i Oslo og Dubai. Fordi Mahboob Hussain både eier og leder de to avdelingene må han veksle mellom å være i Oslo og Dubai. Bedriften har fått utmerkelse som både Gasellebedrift i 2007 og Decide with Confidence i 2007 og 2008.

Det er avdelingen i Oslo som ligger til grunn for undersøkelser i denne oppgaven. Avdelingen holder til i store lokaler over flere plan. Her utføres alt fra vasking og polering av biler til hjulskift og enkle reparasjoner.

Strukturen er hierarkisk med lederen på toppen fulgt av en mellomledelse bestående av tre ansatte. Nederst er medarbeiderne som utfører arbeidet på bilene som kommer inn. Relasjonen mellom lederen og flere av medarbeiderne er preget av familiær karakter. Mens den ene medarbeideren på mellomledernivå er lederen sin svoger, er de to andre medarbeiderne på mellomledernivå søken og henholdsvis sønn og datter av en venn av lederen. Den fjerde medarbeideren har ingen familiære relasjoner i bedriften.

Totalt er det cirka 20 - 25 ansatte hvor samtlige er av utenlandsk opprinnelse med tilhørende morsmål, kultur og religion. Lederen forteller at svært få opplever det harde arbeidet som en ”drømmejobb”, og de av norsk bakgrunn som har prøvd seg har forsvunnet like fort som de har kommet. Også de med utenlandsk opprinnelse går fort lei og slutter som regel etter to-tre år. Bedriften har med andre ord en høy utskifting av ansatte. Kombinasjonen av høy utskifting og flerkultur stiller ekstra krav til lederen, og resulterer i at lederen må bruke mer tid på dem.

Miljøet er preget av en kultur hvor hardt arbeid står som et viktig element. Det harde arbeidet har vist seg å være årsaken til at etniske nordmenn ikke håndterer disse stillingene og det er derfor i den senere tid kun ansatt medarbeidere med utenlandsk opprinnelse. Organisasjonen vektlegger kunnskap og opplæring av medarbeidere for å kunne gi kvalitet til kundene. Noen av medarbeidere er blitt sendt på kurs og har Autoglym sertifikater. I en bransje med et litt dårlig rykte er ledelsen nøye med at reglement og foreskrifter blir fulgt og at økonomien føres korrekt. Det er dette som feller konkurrentene deres.

3.2.1 Fra teori til virkelighet

I forkant av intervjuene snakket jeg med lederen ved Konows Bilpleie AS over telefon hvor jeg informerte han om bakgrunnen for intervjuene og avtalte tid for lederintervjuet. På bakgrunn av denne informasjonen, valgte han ut og informerte fire av sine medarbeidere om undersøkelsen og intervjuene. Mens intervjuet av lederen ble utført etter avtale, ble de fire intervjuene med medarbeiderne foretatt etter været. Ved dårlig vær er det færre som ønsker å vaske bilen sin og pågangen er dermed mindre. Fortløpende kommunikasjon gjorde at jeg kunne komme i disse periodene hvor respondentene hadde mindre å gjøre slik at intervjuene lot seg gjennomføre.

Samtlige fem intervjuer ved Konows bilpleie AS ble foretatt ansikt-til-ansikt i Konows Bilpleie AS sine lokaler. Tre av intervjuene ble foretatt på lederen sitt kontor, mens to ble foretatt på kontoret ute i vaskelokalene. Jeg fastsatte en tid på cirka en time i begynnelsen av hvert intervju og avklarte bruk av båndopptaker og ønske om anonymitet. Jeg åpnet hvert enkelt intervju med å fortelle litt om meg og bakgrunnen for undersøkelsen. Videre ga jeg en kort introduksjon i lederstilteori og presenterte arket med de 11 lederstilene med tilhørende forklaring.

Når man skal gjennomføre det åpne individuelle intervjuet har man først og fremst to store fordeler ved bruk av casestudie. For det første gjør et stort overlapp mellom datainnsamling og dataanalyse det mulig å ha en pågående bevissthet om hva som hender i forskningen (Eisenhardt, 1989:539). Løpende notater med betraktninger og kommentarer til seg selv er av stor verdi for å mestre dette overlappet. For å få med meg både det som ble sagt og gjort i intervjuene benyttet jeg meg hovedsakelig av båndopptaker. Dette frigjorde meg fra å notere hva respondenten sa, til å observere faktorer hos respondenten. Via enkle notater merket jeg meg mine betraktninger over respondentenes verbale og non-verbale språk, avbrytelser og nøling. Det er vanskelig å vite hva som er viktig i denne delen av prosessen ettersom man på dette tidspunktet vet lite om hva som er relevant for den senere analysen av dataene. Derfor prøvde jeg å notere meg mest mulig av det som skjedde. Eisenhardt trekker frem nytten av å notere hva som faktisk skjer og reelle inntrykk fremfor det man tror er viktig som ett av nøkkelaspekter for å få gode notater (Eisenhardt, 1989:539).

Det andre nøkkelaspektet Eisenhardt trekker frem er viktigheten av presse seg selv til å stille relevante spørsmål som for eksempel ”hva er det jeg lærer” underveis i prosessen. Ved å åpne for at analyseprosessen kan starte allerede i intervjufasen skaper man en mulighet til å gjøre

tilpassninger underveis i datainnsamlingen. Tilpasningene gjøres på bakgrunn av ervervet kunnskap underveis i prosessen. Disse tilpasningene kan utarte seg ved for eksempel å legge til eller trekke fra spørsmål i en intervjuguide (Eisenhardt, 1989:539). For å få med meg essensen av det respondentene sa opplevde jeg at jeg måtte tilpasse meg ikke bare når det kom til hvilke spørsmål jeg skulle benytte meg av, men også til hvilket fokus respondentene hadde. Mens jeg kom med en bagasje full av teori, kom respondentene med masse erfaring. Jeg måtte tilpasse meg slik at jeg møtte dem på en måte som reduserte dette gapet i størst mulig grad. Selv om jeg anså meg godt forberedt til intervjuene, kom dette som en overraskelse på meg, og jeg benyttet meg derfor i flere deler av prosessen av å gjøre endringer for å få mest mulig informasjon ut av respondentene. Selv om det er blitt trukket tvil om denne fleksible tilnærmingen, som er et av nøkkelkarakteristikkene til casestudier, er det i casestudier akseptert ettersom hovedmålet er å forstå det individuelle og dybden i studien. Ved å trekke inn endringer for å få en dypere forståelse skaper man et bedre fundament for ny teoretisk innsikt (Eisenhardt, 1989:539).

Jeg foretok fem intervjuer og måtte derfor gå systematisk til verks for å få med alle nyansene i respondentenes utsagn. Å redusere datamengden slik at man kan få orden, struktur og mening i alt datamaterialet som er samlet inn er svært viktig for enhver studie ettersom dette legger grunnlaget for endelige konklusjoner. Valget av bruk av båndopptaker ga meg en stor mengde rådata som måtte behandles for at jeg kunne nyttegjøre meg av den. Selv om det er tidkrevende å transkribere, overføre fra tale til skrift, valgte jeg å gjøre dette for å få en helhet på informasjonen. Jeg erfarte at hvert av intervjuene på cirka en time ble til rundt femten tettskrevne A4 maskinsider. Til tross for denne omfattende prosessen er det en verdifull gevinst å hente. Maskinskrevne sider gjør det ikke bare lettere å gå frem og tilbake i notatene, men er også en stor styrke i forhold til sitater og gjengivelse av data (Jacobsen, 2005:189).

På bakgrunn av transkriberingen kunne jeg ta for meg analyseprosessen. I en intervjustudie er det informantens utsagn som utgjør empirien. Intervjuene var basert på to intervjuguider med svært mange spørsmål innenfor fire kategorier som ble ansett som sentrale i forkant av intervjuene. Målet var ikke å få respondentene til å svare på alle spørsmålene, men å få mest mulig informasjon innenfor de fire kategoriene som ble dannet innledningsvis. Intervjuene avslørte at flere av spørsmålene både innenfor og mellom i de ulike kategoriene berørte hverandre. Dette medførte at informasjonen kom frem på en ustrukturert måte.

I analysen er det også tatt høyde for at respondentene sine utsagn kan være preget av den familiære relasjonen i bedriften. Selv om respondentene ikke ble spurt, var det flere av dem som ønsket å fremheve hvor fornøyde de var med lederen. I disse situasjonene hvor det var usikkerhet rundt respondentenes sin hensikt eller mening bak utsagnet, ble det foretatt kontrollspørsmål for å avdekke om utsagnet var fundamentert i familiære relasjoner eller om det var reelle tanker om lederen. Også dette medvirket også til at informasjonen kom frem på en ustrukturert måte.

Som tilnæringsmetode ble innholdsanalyse valgt for å redusere respondentene uttalelser til et sett med færre kategorier (Jacobsen, 2005:193). Disse kategoriene ble valgt på bakgrunn av undertegnedes forståelse av informasjonen som kom frem av intervjuene og dens relevans for å svare på oppgavens problemstilling. Fordi datamaterialets omfang åpner for flere tilnæringer kan man anta at en annen forsker mest sannsynlig ville gjort det på en annen måte.

De nye kategoriene er; lederen sin forutsetning for valg av lederstil, lederen sin bruk av de presenterte lederstilene og fleksibilitet versus autoritet. Disse kategoriene er fylt med data fra relevante spørsmål fra intervjuguidene som møter mistekravet om at en kategori skal minst være relevant for to enheter i undersøkelsen (Jacobsen, 2005:197).

4 Resultater

I teoridelen ble trekk- og stilteori gjennomgått ved å se på dem gjennom Jago sitt firefeltsystem. Dette endte opp med å fokusere spesielt på en del lederstiler som ble utgangspunktet for studien som ble foretatt. Studien tok sikte på å avdekke en leder sin praktisering av lederstiler og hans fleksibilitet mellom disse.

Som tidligere forklart svarte respondentene på spørsmål med utgangspunkt i de 11 lederstilene som teorikapittelet leder frem til. Disse ble beskrevet for respondentene på et eget ark som de fikk utdelt. Til tross for dette, avslørte svarene fra respondentene noen uklarheter tilknyttet begrepene. Før jeg oppklarer disse uklarhetene vil jeg oppsummere presentasjonen av lederstilene og beskrivelsen av dem på nytt.

De 11 lederstilene som undersøkelsen tok utgangspunkt i er:

- **Autoritær**

Lederen er styrer. Han tar samtlige beslutninger og er lite åpen for innspill fra medarbeidere.

- **Autoritativ**

Lederen søker å overbevise/vinne sine medarbeidere ved å snakke med begeistring.

- **“Pacesetting”/ fokusert på tid**

Lederen er særlig opptatt av at de ansatte passer klokka og holder tidsfrister.

- **Demokratisk**

Lederen er samarbeidende og lar medarbeidere delta på møter hvor de kan komme med innspill og ideer.

- **Foregang**

Lederen går foran som eksempel for sine medarbeidere.

- **Coach**

Lederen fokuserer på langsiktig personlig utvikling av sine medarbeidere.

- **Koordinator**

Lederen koordinerer og samordner medarbeiderne.

- **Spesialist**

Lederen har detaljkunnskap innen fagemnet han eller hun leder i.

- **Kommanderende**

Lederen er sterk og kan presse medarbeidere til å gjøre det han eller hun sier.

- **Delegerende**

Lederen leder ved å delegere ansvar til medarbeidere.

- **Kameratslig**

Lederen leder gjennom å ha en kameratslig relasjon til kanskje særlig noen av sine medarbeidere.

Oppgavens beskrivelse av lederstilen pacesetting vektla at lederen er spesielt opptatt av å holde tidsfrister. Selv om denne beskrivelsen tok utgangspunkt i Hay/McBer sin beskrivelse av begrepet, viser respondentene sin reaksjon at jeg var for upresis i formuleringen. Mens jeg med denne beskrivelsen prøvde å illustrere en leder som går foran som et eksempel med et ekstremt høyt prestasjonsnivå for å trigge sine ansatte, vektla de ordene i beskrivelsen og svarte ut fra lederens fokus på tidsfrister. Dette gjør at lederstilen pacesetting må ses i lys av dette fremfor Hay/McBer sin presentasjon av den. Man kan derfor ikke trekke slutningen om at pacesettende stilen påvirker atmosfæren negativt med overveldende mål slik Hay/McBer gjør (Goleman, 2000:9).

Til tross for at hver stil ble presentert med en skriftlig beskrivelse for å redusere personlige tolkninger av begrepene, kan man ikke utelukke at respondentene sin holdning til begrepene, snarene enn de faktiske beskrivelsene ligger til grunn for datamaterialet som er samlet inn. Dette viste seg å gjelde spesielt stilene demokratisk og coach.

Oppgaven baserer seg på en definisjon av den demokratiske lederstilen hvor lederen er samarbeidende og lar medarbeidere få delta på møter hvor de kan komme med innspill og

ideer. Noen av medarbeiderne viser en annen forståelse av den demokratiske stilen som jeg tolker til å være betinget av kultur. Ut fra svarene de ga bruker de stilen til å beskrive det de opplever som en positiv relasjonen med lederen fremfor oppgavens beskrivelse av stilen. Man bør derfor anta at respondentene i enkelte tilfeller svarte på spørsmålene ut fra sin holdning til stilen fremfor den presenterte beskrivelsen av dem.

Både leder og medarbeidere er enig i at lederen benytter seg av den coachende lederstilen. I den forbindelse vektlegger de faglig utvikling og kunnskap hos medarbeiderne. Dette er ikke i tråd med Hay/McBer sin definisjon av begrepet som trekker frem personlig, ikke-faglig, vekst som essensen av denne stilen (Goleman, 2000:10). Til tross for dette faglige fokuset på stilen oppfatter jeg at lederen også fokuserer på personlig utvikling hos medarbeiderne. For å sørge for at medarbeiderne gjør en god jobb velger lederen å følge dem opp og hjelpe dem slik at de har det bra. Fordi flere er unge og lever uten fundament eller språk til å kommunisere med i Oslo tilnærmer lederen seg dem ut fra sin EI på et mellommenneskelig perspektiv. Med en jobb som en stabil ramme og lederen som en god støtte, er det lettere for medarbeiderne å utvikle språkkunnskaper og danne et personlig fundament i Oslo. Til tross for at dette ligger på et annet nivå enn det Hay/McBer i utgangspunktet sikter seg inn på, kan jeg ikke unngå å oppfatte lederen som coach i disse situasjonene selv om ikke resultatene ved første inntrykk ikke gir uttrykk av det.

Videre virker det som noen av lederstilene går litt over i hverandre for respondentene. Spesielt gjelder dette avgrensningen mellom foregang, spesialist og til dels coach. Det kommer frem av intervjuene at lederen sitter på omfattende kunnskap når det kommer til bilpleie. Lederen bruker denne kunnskapen i sin ledelse, da spesielt ved opplæring av nye medarbeidere og ved kontroll av biler som har vært til behandling. Dette fører til at medarbeiderne oppfatter han som en spesialist innen emnet de opererer innen. Fordi lederen er synlig og deler av sin kunnskap opplever også flere av medarbeiderne han som et forbilde, og til dels coach på dette området.

Begrepene autoritær og kommanderende er også til en viss grad blitt brukt om hverandre. I flere tilfeller gir respondentene uttrykk for en vag avgrensning mellom det at lederen styrer og tar beslutninger, og det at lederen er sterk og presser medarbeiderne. Spesielt gjelder det når det kommer til at lederen sier fra. I hvilken grad lederen sier fra med en autoritær ledelsesstil eller en kommanderende lederstil er derfor vanskelig å avgjøre uten å selv ha vært tilstede i de aktuelle situasjonene.

Svarene fra respondentene, da spesielt lederen, gir også uttrykk for at det også kan virke som det var vanskelig å skille mellom det å være fleksibel og det å bli for snill. Mens fleksibilitet gjenspeiler evne til å skifte mellom lederstiler, handler det å bli for snill om å gi for mye og på denne måten gå på akkord med seg selv. Dette vil bli poengtert der hvor dette gjelder i resultatene.

Gruppens respondenter inkluderer leder og medarbeidere, hvorav medarbeiderne er representert med både mellomlederansvar og operatøransvar, altså de som har ansvar for vask og polering av biler. De som har blitt mellomledere har begynt som alle medarbeidere med vask og polering av biler, og deretter jobbet seg oppover. Dette betyr at noen av deres erfaringer går tilbake til da de jobbet med vask og polering av biler.

Respondentene blir referert til som leder og medarbeidere. Medarbeiderne er nummerert fra en til fire slik at de kan skilles fra hverandre. Blant medarbeiderne var det tre menn og en kvinne som ble intervjuet. For å ikke å la den ene kvinnelige medarbeideren skille seg ut har jeg valgt å titulere alle i hankjønn.

Presentasjonen av resultatene vil følge de tre kategoriene som kom frem av innholdsanalysen av intervjuene; lederen sin forutsetning for valg av lederstil, lederen sin bruk av de presenterte lederstilene og fleksibilitet versus autoritet.

4.1 Lederen sin forutsetning for valg av lederstil

Lederen i bedriften jeg undersøkte har ingen formell ledelsesutdannelse. Hans erfaring er derimot bred og omfattende. For å forstå han som leder bedre spurte jeg derfor noen spørsmål som omhandlet han og hans personlige kvaliteter. Med personlige kvaliteter mener jeg egenskaper til å lese og forstå seg selv og andre, samt behovet i situasjonen rundt seg.

Lederen fortalte at han er nødt til å bruke sine personlige kvaliteter for å lede. Han utdyper:

”Ja, du er nødt til det. ... Det er feelingen din selv. Du må gjøre det du føler for. Dette konseptet har ikke vært før i det hele tatt. Det er behov og så tar vi etter det. Da hører jeg på sjelen.”

Han forteller videre at han i noen tilfeller at han å leser og tilpasser seg behovene feil, men at han da velger å forandre underveis ved å lese behovet på nytt.

Alle medarbeiderne mener at lederen bruker sine personlige kvaliteter for å lede. Medarbeider 1 mener at lederen er nødt til å bruke sine personlige egenskaper i rollen som leder. Han opplever at lederen er veldig dyktig til å lese situasjonene som oppstår. Også medarbeider 3 trekker frem lederen sin gode evne til å lese situasjoner med følgende utsagn:

”...i hverdagen synes jeg det er sånn. Han ser hva som trengs og hva det er behov for.”

Medarbeider 2 forklarer at da lederen startet organisasjonen valgte han å jobbe side om side med medarbeidere med operatøransvar. Dette mener han har gitt lederen erfaringer som gjør det lettere å lese behovene som oppstår. I følge medarbeider 4 velger fremdeles lederen å jobbe side om side med de med operatøransvar også den dag i dag. Dette skjer spesielt i hektiske situasjoner hvor lederen ser at medarbeiderne ikke klarer å møte pågangen og hjelper til, og ved opplæring av nye medarbeidere hvor lederen liker å lære dem opp personlig for å bli kjent med dem og deres potensial. I begge disse tilfellene opplever medarbeiderne at lederen bruker sine personlige kvaliteter for å møte dem.

Videre opplever lederen at det er en sammenheng mellom han som person og hans valg av lederstil. Han oppfatter at hans personlighet skinner gjennom på tvers av lederstilene han benytter seg av, noe alle medarbeiderne er enige i. De gjenkjenner han uavhengig av lederstil. Medarbeider 1 sier:

”... det er jo en sammenheng. ... Han plukker ikke noe ut av det blå og sier det. Det er en grunn til at han sier det. ... Han er sånn.”

Både medarbeider 2 og 4 opplever at lederen er seg selv hele tiden. Medarbeider 4 utdyper:

”Jeg tror at det han føler, er det han sier og gjør.”

Dette er i tråd med lederen sitt valg av å benytte seg av sin bruk av personlig kvaliteter hvor han velger å gjøre det han føler er riktig.

Til tross for at medarbeider 2 er enig i at det er en sammenheng mellom lederen som person og valg av lederstil forteller han at han noen ganger har vanskeligheter med å forstå lederen sitt valg av lederstiler. I disse tilfellene tror han at lederen velger en lederstil basert på sin erfaring. Ved å endre fokus fra den aktuelle situasjonen til å se på det i lengden forteller han at han forstår lederen sitt valg bedre og at det da er en sammenheng mellom lederen som person og hans valg av lederstil.

4.2 Lederen sin bruk av de presenterte lederstilene

Leder og medarbeidere ble spurt om å gi eksempler på lederen sin bruk av de 11 presenterte lederstilene. Hensikten bak var å få et perspektiv på hvordan de oppfattet, og forholdt seg til de ulike stilene.

Som nevnt innledningsvis hadde respondentene i noen tilfeller problemer mellom å skille mellom de ulike stilene. Dette kom spesielt frem da respondentene ble spurt om hvilken lederstil lederen benytter seg av mest og minst av. Lederen svarte at han benyttet seg mest av lederstilen foregang og begrunnet det med at:

”Jeg er jo her på gulvet hele tiden. Og da må jeg gå foran som eksempel. Jeg må jo lære dem det personlig... For når man tar inn en ny medarbeider så må man gå som eksempel først.”

Bedriften bærer preg av høy utskifting av medarbeidere. Lederen forklarer dette ved at medarbeiderne blir lei etter to - tre år og slutter. Han må derfor prioritere og kontinuerlig få inn nye ansatte så at de kan bli de rutinerte innen det kommer nye igjen. Dette medfører at lederen stadig må lære opp nye medarbeidere og han opplever derfor at han bruker lederstilen foregang mye.

På det samme spørsmålet svarte ingen av medarbeiderne lederstilen foregang som sin leder. To av medarbeiderne trakk frem lederstilen spesialist. Medarbeider 1 begrunner dette med at lederen er erfaren og vet at utfallet av jobben avhenger av hvordan man utfører den. Medarbeider 4 er enig i dette og svarer at kunnskap ligger til grunn for det arbeidet bedriften utfører. Begge følger opp dette ved å legge til supplerende lederstiler og fra her skiller svarende deres seg. Mens medarbeider 1 legger til lederstilene kamerat og coach, legger medarbeider 4 til lederstilen demokratisk uten å begrunne dette videre.

Medarbeider 2 svarte at lederen fokuserte mye på at medarbeiderne passet klokken og kom tidsnok. Han mente derfor at lederen først og fremst benyttet seg av en pacesettende lederstil. Han la til lederstilene foregang, demokratisk, kommanderende og delegerende fordi han mente at arbeidet de utførte i denne bedriften hadde behov for det disse lederstilene representerer. Han fortalte at det følger et ansvar med de dyre bilene som kommer inn for vask og polering, og at lederen derfor er opptatt av at arbeidet blir utført riktig og at alle gjør som de blir fortalt.

Medarbeider 3 trekker frem coachende og delegerende som de mest brukte lederstilene og begrunner dette med at lederen tenker langsiktig på hvordan det skal fungere i organisasjonen

fremover. For at lederen skal klare dette legger respondenten til at lederen også benytter seg mye av den kommanderende lederstilen.

Til tross for at ingen av medarbeiderne oppfattet at lederen benyttet seg mest av lederstilen foregang som sin leder, viser beskrivelsen til respondentene at de bruker lederstilene foregang, spesialist og coach til å skissere det jeg oppfatter som det samme. Dette illustrerer en vag avgrensning mellom stilbegrepene som gjør at man derfor kan anta at flertallet av medarbeiderne hadde samme oppfatning som lederen når det kommer til hvilken lederstil han benytter seg av mest i praksis selv om det ikke virker sånn ved første øyekast. Man kan derfor anta at oppfatningen av stilene ikke ble basert på den presenterte beskrivelsen av dem, men på hva respondentene selv legger i dem. I dette tilfellet velger jeg derfor å se forbi bruken av lederstilsbegrepene til fordel for forståelsen av respondentene sin opplevelse.

Dette viste seg også ved respondentene sine beskrivelser av deres oppfatninger av lederen sin minst brukte lederstil, men da i forhold til skillet mellom autoritær og kommanderende. Lederen svarer at han er opptatt av å ikke presse sine medarbeidere og at han derfor sjelden benytter seg av den kommanderende lederstilen. Han sier han kun bruker denne stilen når han ser seg nødt til å sette punktum ved vrang medarbeidere.

Medarbeider 1 og medarbeider 4 opplever at lederen bruker den autoritære lederstilen minst. Mens medarbeider 1 begrunner dette med at han ikke opplever denne stilen som forenlig med hvordan lederen er, svarer medarbeider 4 svarer at lederen av og til kan oppleves som autoritær, men at dette bare er noen få ganger.

Medarbeider 3 svarer at lederen benytter seg minst av den autoritative lederstilen, men vet ikke hva dette skyldes. Medarbeider 2 svarer også den autoritative lederstilen, men legger også til den kameratslige lederstilen. Dette begrunnes med at han opplever lederen først og fremst som sjef, så kamerat.

Dette leder til at man bør avklare respondentene sin oppfattelse av lederen sin bruk av hver enkelt stil. Respondentene sin oppfattelse vil bli presentert i fortløpende rekkefølge som de ble presentert innledningsvis av dette kapittelet.

4.2.1 Autoritær lederstil

Lederen forklarer at han ikke benytter seg av den autoritære lederstilen på medarbeidere med operatøransvar, men at han har brukt den ved noen anledninger på mellomledelsen. Til forskjell fra medarbeidere med operatøransvar forventer han at mellomledelsen sammen med

han tar ansvar for hvordan de vil ha det. Når mellomledelsen ikke henger med og følger opp har lederen derfor brukt denne lederstilen for å stramme inn.

Lederen legger til at han også har måttet benytte seg av denne lederstilen på medarbeidere som trækker over grensen. Dette gjelder for eksempel tilfeller hvor medarbeiderne ikke har overholdt avtalen om når da skal være på jobb, noe lederen setter som et krav til medarbeiderne.

Flere av medarbeiderne har opplevd lederen som autoritær, men kommer ikke på noen situasjon hvor det har skjedd. Medarbeider 3 mener at det skjer med jevne mellomrom, men at det er lenge siden lederen har benyttet seg av denne lederstilen nå.

Selv om medarbeider 1 først ikke vil vedkjenne seg at lederen benytter seg av en autoritær lederstil, forteller han at han opplever at det er viktig å slå gjennom i tilfeller hvor medarbeiderne må snakkes til flere ganger om akkurat det samme. Dette gjelder for eksempel å være tidsnok på jobb. I disse tilfellene opplever han at lederen benytter seg av en autoritær lederstil, noe som er i tråd med lederen sin oppfatning av bruken av stilen.

4.2.2 Autoritativ lederstil

På spørsmål om lederen benytter seg av en autoritativ lederstil svarer lederen at det har skjedd i et par tilfeller, men at han ikke husker noen spesiell situasjon hvor det har skjedd.

Kun tre av medarbeiderne svarer på dette spørsmålet, hvorav kun to av dem opplever lederen som autoritativ. Medarbeider 3 opplever lederen som autoritativ innimellom. På spørsmål om hvilke situasjoner dette er, svarer respondenten:

”Nei, det er når vi er ute på gulvet og jobber, og han prøver å vise at han er med oss ved å støtte oss og gi gode tilbakemeldinger”.

Medarbeider 2 forteller at han opplever lederen som autoritativ i situasjoner hvor det kommer nye produkter, som for eksempel lånebil eller da de nylig startet opp med salg av dekk.

4.2.3 Pacesettende lederstil

Lederen prioriterer viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø og opplever at forsinkelser påvirker arbeidsmiljøet negativt. Han synes det derfor er viktig at medarbeiderne kommer til avtalt tid og bruker den pacesettende lederstilen daglig. Medarbeider 1 viser at han har forstått lederen sitt budskap med sitt svar:

”Skal du komme på jobb klokken ni, så skal du være her ni. Det gjelder meg og. Skal jeg være på jobb klokken ni, så må jeg være her klokken ni. Må ikke være her ti over ni, må ikke være her fem på ni. Eller, det er helt opp til deg, men ikke senere enn. Det ødelegger arbeidsmiljøet for de andre...”

De tre andre medarbeiderne opplever også lederen som pacesettende. Medarbeider 2 svarer at han har en tendens til å komme for sent. Han forteller at lederen har brukt tid på å få han til å forstå viktigheten av komme tidsnok ved å forklare han at de andre medarbeiderne må ta hans jobb i tillegg til sine egne når han er fraværende.

Medarbeider 3 svarer at han merker at lederen er pacesettende i det daglige. Å holde klokken og komme tidsnok er noe som blir prioritert hver dag og han kommer derfor ikke på en spesiell situasjon å trekke frem.

4.2.4 Demokratisk lederstil

Lederen forteller at han opplever seg selv som demokratisk. Han mener det er viktig å høre på sine medarbeidere og inkludere dem i hverdagen.

Kun to av medarbeiderne svarer på dette spørsmålet. Begge oppfatter lederen som svært demokratisk. Medarbeider 3 har problemer med å trekke ut en situasjon fordi han opplever at det skjer kontinuerlig i hverdagen.

Medarbeider 1 forteller at alle møtes på venterommet de månedene hvor lederen har vært til stede og resultatene viser at de har gjort det bra. De prøver å gjøre dette i en stille periode slik at alle kan være med. Da tar de mat og drikke, og snakker om hvordan de opplever hverdagen. I disse situasjonene benytter lederen anledningen til å oppfordre medarbeiderne til å komme med innspill hvis det skulle være noe og medarbeideren opplever at lederen lytter til det de har å si.

Han forklarer at lederen også hører på dem og ber om innspill i hverdagen. Dette gjelder spesielt innspill på tilbud bedriften kan ha. I følge medarbeideren begrunner lederen dette med at medarbeiderne benytter mest tid ute på gulvet og derfor kjenner kundene sine behov best. Selv om medarbeideren tror at lederen vet det like godt selv, tar han det som et kompliment og føler seg av betydning. Når lederen har fått inn alle innspillene sammenlignes de i forhold til priser og lederen velger et tilbud på bakgrunn av dette.

4.2.5 Lederstilen foregang

Lederen opplever at han benytter seg mest av stilen foregang av de presenterte lederstilene. Først og fremst opplever han at han benytter denne stilen ved opplæring av nye medarbeidere.

Tre av medarbeiderne opplever at lederen benytter seg av stilen foregang. Fordi bilene som kommer inn representerer store verdier opplever de at lederen er opptatt av å gå foran som eksempel og vise hvordan de skal behandle bilene for å sikre seg at ingen av medarbeiderne gjør feil som kan ødelegge lakk eller felger. Medarbeider 2 forklarer:

”Når vi har tid og han ser at det er stille ute på gulvet går han selv ut og viser hele fremgangsmåten på sin egen bil. Hvert fall når det er polering. Da sier han hvor hardt du skal holde maskinen, hvor mye vekt det skal være. Hvor du ikke skal kjøre maskinen hardt.

Sånne ting.”

Medarbeider 3 opplever at lederen går foran som eksempel ved møter mellom ansatte og skisserer lederen med full oversikt og kontroll. Også når det kommer til å komme tidsnok på jobb opplever de at går lederen foran som et eksempel. Medarbeider 1 forteller:

”... han selv er ti minutter før. Istedenfor ti minutter etter. Og hvis han er det, så kan hvert fall vi greie det. Ikke sant.”

Medarbeider 4 er delt når det kommer til at lederen er et godt eksempel. Respondenten forteller at han ikke synes lederen er et godt eksempel når han ikke synes lederen vasker bilene riktig. Han forteller at han da vasker bilene sånn som han selv synes er riktig og at lederen ikke sier noe på det.

4.2.6 Den coachende lederstilen

Lederen velger å ansette medarbeiderne som i de fleste tilfeller er unge og uten kvalifikasjoner eller erfaring. Lederen opplever at dette valget medfører at han må være til stede hele tiden og følge dem opp tett.

Selv om medarbeiderne foretar valg i beste hensikt, opplever lederen at de ikke alltid klarer å velge rett. Han forteller at fordi kundene har fulgt han hele veien forventer de like høy kvalitet som de tidligere har fått. Hvis kvaliteten synker, mener lederen at også prisen bør reduseres. Feil innstilling og dårlig kvalitet fra medarbeiderne koster derfor penger. Han sier fra til sine medarbeidere at det koster han penger når de gjør en dårlig jobb eller gjør en feil. I flere tilfeller har han merket at medarbeiderne reagerer med at blir lei seg når dette skjer og prøver

å gjøre opp for feilen på neste tilsvarende jobb. Dette leder inn i en ond sirkel ettersom behandlingen de da gir er verdt mer enn behandlingen kunden har bestilt og betalt for.

Lederen har derfor som mål å lære sine medarbeidere å lese behovet til hver enkelt kunde. Fordi han opplever at denne jobben handler om erfaring, velger han i starten å gi dem spesifikke oppgaver og på denne måten geleide dem fremover. I disse tilfellene opplever han at han coacher sine medarbeidere.

Alle medarbeiderne opplever at lederen benytter seg av den coachende lederstilen. Tre av medarbeiderne opplever at lederen benytter seg spesielt av denne stilen ved opplæring av nye medarbeidere. Medarbeider 3 mener at lederen gjør dette for å lære den enkelte å kjenne. På denne måten ser han potensialet til den enkelte og gi dem oppgaver som utnytter deres styrker.

To av medarbeidere opplever at lederen coacher dem ved å trekke han med i situasjoner som oppstår. Ved å observere lederen sine handlinger og hans begrunnelser for dette, opplever medarbeiderne at de får kunnskap til å håndtere neste tilsvarende situasjon.

4.2.7 Den koordinerende lederstilen

Lederen har på bakgrunn av kunnskap og erfaring utarbeidet et system for vasking og polering av biler. Han forteller at han bruker lederstilen de første dagene på nye medarbeidere slik at de oppnår kunnskap om behandlingen de gir og systemet de følger. En hver medarbeider er opplært i dette systemet og pålagt til å følge det. Det gjør at det ikke er behov for ytterligere koordinasjon fra lederen sin side.

Alle medarbeiderne trekker frem systemet lederen har laget og som de jobber etter. Flere av medarbeiderne føler at systemet fungerer så godt at det ikke er behov for ytterligere koordinering i hverdagen.

I følge medarbeider 3 er lederen kun koordinerende hvis det skulle oppstå en spesiell situasjon fordi alle kjenner systemet. Medarbeider 2 eksemplifiserer dette ved å trekke frem at systemet svikter når gode kunder gjenkjenner lederen og forventer ekstra god service både når det kommer til ventetid og kvalitet. I disse tilfellene går de ut av systemet og omorganiserer slik at kunden både rykker frem og får den servicen han forventer. Medarbeideren gir uttrykk for at dette medfører uro.

4.2.8 Lederstilen spesialisten

Lederen forteller at han bruker lederstilen spesialisten mye. Hans erfaring og kontakt med kundene bidrar til at han vet hva kundene forventer seg. For å sikre seg at den forventningen blir møtt velger han i flere tilfeller å bruke sin spesialistkunnskap til å kvalitetssikre behandlingen medarbeiderne utfører.

Medarbeiderne opplever at lederen benytter seg mye av stilen spesialist. De opplever at lederen kan komme ut og foreta stikkprøver for å sikre at kvaliteten er høy nok. Dette gjelder spesielt biler som er inne til polering eller rens. I disse tilfellene går lederen over alle bilene. Medarbeiderne erfarer at lederen finner feil på behandlingen selv om arbeidet er dobbelsjekket og klarert av flere medarbeidere. Lederen sin kontroll gir medarbeiderne anledning til å rette opp eventuelle svakheter ved behandlingen før kundene kommer for å hente bilene sine. Spesielt medarbeider 3 opplever dette som betryggende.

Medarbeider 4 forteller at hvis han blir usikker på hvordan han skal utføre en ting i hverdagen velger han å spørre lederen direkte. Han opplever lederen som spesialisten i bedriften og vet at han får korrekte svar ved å spørre han med en gang fremfor andre.

4.2.9 Den kommanderende lederstilen

Lederen tror ikke det er hensiktsmessig å presse medarbeidere og mener derfor at han ikke benytter seg av den kommanderende lederstilen.

Kun to av medarbeiderne svarer på dette spørsmålet, men begge opplever at lederen kan benytte seg av den kommanderende lederstilen. Mens medarbeider 1 kan oppleve lederen som kommanderende når behandlingen på biler blir utført feil, trekker medarbeider 3 frem at han syns at lederen kan opptre kommanderende i noen tilfeller når det kommer til administrative oppgaver. I disse tilfelle kan lederen i følge medarbeider 3 uttale:

”Har jeg sagt det, så har jeg sagt det og sånn skal det være.”

Medarbeider 3 forteller at han kan oppleve dette som vanskelig ettersom han er av den oppfatning av at alle har sine måter å jobbe på. Så lenge likt resultat blir oppnådd, ser han ikke problemet ved at han utfører arbeidet på den måten han syns fungerer best.

4.2.10 Den delegerende lederstilen

På grunn av at lederen leder både avdelingen er i Oslo og Dubai er han nødt til å delegerere. Han veksler på å være på de ulike stedene, noe som i følge medarbeider 1 fører til at mye av ansvaret faller på mellomledelsen når det kommer til den daglige driften.

Alle de tre medarbeiderne i mellomledelsen gir uttrykk for å være positive til at lederen delegerer oppgaver. Den ene medarbeideren trekker frem at lederen gir han oppgaver basert på sin kunnskap om han. Han får derfor oppgaver som lederen er vet han er dyktig på. Lederen følger dem opp ved å ringe med jevne mellomrom. Hvis det skulle være noe ytterligere har lederen gjort det klart at medarbeiderne gjerne må ringe han.

Medarbeideren på som jobber på operatørnivå opplever ikke at lederen delegerer noe ytterligere arbeid til ham når han er i Dubai. I det daglige har lederen gitt han ansvaret for å avslutte bilene ved polering. Dette opplever han som positivt. Han forklarer at dette er en viktig jobb fordi denne jobben avgjør hvordan totalbehandlingen bilen har fått vil se ut.

4.2.11 Den kameratslige lederstilen

Lederen opplever ikke selv at han benytter seg av en kameratslig lederstil. Medarbeiderne opplever at lederen benytter seg av denne stilen tidvis og at de er positive til dette.

Medarbeider 3 kan ikke komme på noen situasjoner, men forteller at han opplever at lederen sørger for en god stemning mellom medarbeiderne. På spørsmål om han skjønner når lederen er sjef og når han er kamerat svarer han at han mener lederen balanserer dette godt. Han sier:

”Jeg opplever det som bra. At han ikke bare er sjef liksom. ... Det er greit han er sjef innimellom også syns jeg. Ellers blir vi for late og slappe.”

To av medarbeiderne i mellomledelsen forteller at lederen noen ganger kan invitere dem ut for å spise når de har jobbet sent. Han ene utdyper:

”Da er vi kameratslige mot hverandre. Da sitter vi og fleiper og ler. Det gjør vi jo på jobben og, vi ler jo, men det er på en annen måte.”

Flere av medarbeiderne forteller at de opplever lederen som kameratslig når alle har gjort det de er ansatt for å gjøre på en god og effektiv måte.

4.3 Flexibilitet versus autensitet

Med lederen sin bruk av lederstiler som utgangspunkt kan man se nærmere på lederen sin grad av fleksibilitet mellom lederstiler. Hay/McBer sin studie viser at jo flere stiler en leder behersker, desto bedre er det. De mest effektive lederne bytter mellom lederstiler ettersom ulike behov oppstår (Goleman, 2000:11).

Det er viktig å skille mellom optimal fleksibilitet og maksimal fleksibilitet. Å være autentisk, ekte, og maksimal fleksibel er sjelden forenlig. Avolio m.fl. (2004) har definert autentiske ledere som *"those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and other's values/moral perspective, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and high on moral character"* (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Selv om det er viktig å være fleksibel mellom lederstiler kan man ikke være det på bekostning av sin autensitet. Man må derfor være fleksibel innenfor sine grenser. En leder sin fleksibilitet mellom stiler er lite troverdig hvis det går på akkord med lederen som person og hans autensitet, ekthet.

Respondentene ble stilt spørsmål om lederens evne til fleksibilitet og grad av autensitet. Hensikten bak var å avklare deres oppfattelse av begrepene og hvordan lederen balanserer motpolene fleksibilitet og autensitet.

4.3.1 Evne til fleksibilitet

Både lederen og medarbeiderne ved den mindre bedriften jeg undersøkte er enige i at det er viktig å være fleksibel mellom lederstiler. Medarbeiderne trakk frem viktigheten av å tilpasse seg situasjonene som oppstår, noe de opplever at lederen gjør.

Også lederen opplever seg selv som fleksibel mellom lederstiler og begrunner dette med viktigheten av å være tilstede hvis det skulle være noe. Som eksempel trekker han frem at bedriften kun har medarbeidere av utenlandsk opprinnelse hvorav flere har vært kort tid i Norge. Han må derfor ta hensyn til at medarbeiderne bruker tid på komme seg inn i samfunnet og til tider er frustrerte. Han forteller at han da velger å gå inn å korrigere situasjonen ved å tilpasse lederstilen. Hans erfaring er at bedriften fungerer bra ganske raskt igjen.

På spørsmål om lederen kan bli for fleksibel viser spesielt lederen sitt svar at han blander begrepet fleksibilitet med det å bli for snill. Mens fleksibilitet gjenspeiler evne til å skifte

mellom lederstiler, handler det å bli for snill om å gi for mye av seg selv. Selv om lederen gir uttrykk for at han synes det er lett og tippe over og bli for fleksibel, er dette bygget på hans oppfattelse om at han er for snill i situasjoner hvor medarbeiderne krever mye av han.

Svarene til medarbeiderne indikerer at de bruker fleksibilitet i henhold til oppgavens definisjon av begrepet. De opplever at lederen til tider kan utvise for mye fleksibilitet. Den ene medarbeideren opplever at dette skyldes at lederen lar rutine komme foran fleksibilitet. Han tegner et bilde av lederen som svært vanemenneske, noe som han mener er til hinder for lederen i visse sammenhenger. I disse tilfellene opplever han at lederen er fleksibel der hvor det ikke er behov for det.

4.3.2 Evne til fleksibilitet nå sammenlignet med tidligere

Lederen tror ikke at han har forandret seg spesielt siden han startet opp og forteller at han opplever at han leder med samme prinsipp nå som da. Dette mener han skyldes at det hele tiden er nye medarbeidere som han velger å lede på samme måte som tidligere. Erfaring viser at dette fungerer.

Medarbeiderne er delt i sin oppfatning på dette spørsmålet. Mens to av dem synes lederen er uforandret på dette punktet, synes de to andre medarbeiderne at lederen er mer fleksible nå enn da de startet i bedriften. Medarbeider 1 opplever at lederen er mer fleksibel i takt med at bedriften har blitt større. Det har i de senere år blitt flere medarbeidere og medarbeideren mener at lederen må være mer fleksibel som en naturlig følge av dette. Medarbeider 3 ser en forskjell på lederens fleksibilitet mellom lederstiler fra da han begynte i jobben for to år siden og frem til nå. Han opplever lederen som mer fleksibel nå og tror dette skyldes at lederen kjenner han bedre nå.

4.3.3 Negative reaksjoner på lederens fleksibilitet

På spørsmål om lederen har merket noen negative reaksjoner på hans fleksibilitet svarer lederen at han verken har merket eller fått tilbakemeldinger på det. Dette støttes av to av medarbeiderne som oppgir at de ikke har reagert negativt.

De to andre medarbeiderne forteller at de noen ganger har reagert negativt på lederens fleksibilitet. Den ene medarbeideren trekker frem en situasjon hvor en fast kunde kom inn for å få spylt traktoren sin som stod på en henger. Selv om kunden presiserte at han ikke behøvde å spyle hengeren og medarbeideren handlet deretter, mente lederen at det er nødvendig å gjøre og grep inn og tok over arbeidet det ettersom det var en god kunde. Medarbeideren forteller at

lederen forklarete han at viktigheten av det å gjøre ”det lille ekstra” for kunden kom foran minst mulig bruk av tid og ressurser som vanligvis gjelder. Selv om medarbeideren nå forstår bakgrunnen for lederen sin handling, syns han at det var vanskelig å forstå lederen sin endring i lederstil der og da.

4.3.4 Balansen mellom å være fleksibel og autentisk

Lederen forteller at det er svært viktig for han at medarbeiderne ser han som person bak lederstilene slik at de vet hvor de har han. Derfor mener han det er viktigere å være autentisk enn å være fleksibel. For å opprettholde sin autensitet er han derfor svært opptatt av å være seg selv i en hver stil han benytter seg av.

Flere av medarbeiderne ser viktigheten av å være autentisk. Medarbeider 4 viser at han opplever at lederen håndterer denne kontrasten ved å uttale:

”Man må være seg selv og man må være fleksibel. Og det er Mahboob (lederen).”

Også medarbeider 2 mener at lederen balanser det å være autentisk og det å være fleksibel på en god måte. Han oppfatter at lederen tilpasser seg situasjonen på en måte hvor lederen bevarer sin personlighet.

4.3.5 Situasjoner hvor lederen har mistet sin autensitet

I likhet med spørsmålet om lederen kan bli for fleksibel blander lederen også her forståelsen av det å bli for fleksibel med det å være for snill. Han forklarer at det har skjedd i situasjoner hvor han har prøvd å gi dem ”lillefingeren, men så tar de hele hånden”. Årsaken til disse situasjonene opplever han selv som en kombinasjon av at han er snill og at medarbeiderne krever for mye. I disse situasjonene føler han at han har mistet sin autensitet og må si fra om at nok er nok. Han forteller at dette har skjedd da han for eksempel ba en medarbeider komme på jobb klokken 08.00 hvorpå medarbeideren kom først klokken 10.00. Dagen etter skjedde det samme. Da tok lederen tak og strammet opp.

Av alle medarbeiderne er det kun av en av dem som har opplevd en situasjon hvor lederen har valgt en lederstil som har gått på beskostning av han selv. Han forteller at til tross for at de selv opplevde at de hadde en god dialog med kundene ved oppstarten av bedriften viste kundene seg å være misfornøyde. I prosessen mot å prøve å møte kundene gjorde lederen alt han kunne. Da det til slutt viste seg at kundene kun prøvde seg reagerte lederen med skuffelse. Medarbeideren forteller at han tror lederen reagerte på denne måten fordi lederen ga alt, til og med seg selv, i forsøket på å møte de misfornøyde kundene.

5 Diskusjon

Problemstillingen for oppgaven er: *"I hvilken grad er ledere bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler?"* Jeg vil i dette kapitlet drøfte og besvare dette ut fra resultatene fra undersøkelsen som ble foretatt og teorien som er presentert tidligere i oppgaven.

Oppgaven presenterer den historiske utviklingen av trekk- og stilteori. Som tidligere nevnt omfatter dette mange teorier. Selv om alle teoriene kan være aktuelle for å forklare ulike sider ved problemstillingen, har jeg valgt å drøfte resultatene fra studien opp mot spesielt emosjonell intelligens (EI) og Jago sin type IV teori om situasjonsbestemt lederatferd som teorigjennomgangen ledet frem til.

I den første delen av kapitlet blir resultatene sett i lys av EI. Det er lagt til grunn for oppgaven at lederen er fleksibel mellom lederstiler. I hvilken grad lederen har EI til å lese behovene til sine medarbeidere og situasjoner som oppstår vil være avgjørende for hvilken lederstil vedkommende velger å benytte seg av. I dette kapitlet blir det derfor sett nærmere på lederen sin grad av EI og hvordan han legger den til grunn for sin ledelse.

Den andre delen av dette kapitlet ser på resultatene i lys av Jago sin type IV teori om situasjonsbestemt lederatferd. Selv om Blake og Mouton sitt ledergitter fremdeles er aktuell i dag grunnet sin enkelhet, er atferdsteorien senere blitt styrket ved å legge til situasjon som en faktor. Med utgangspunkt i spesielt situasjonsbestemt ledelse blir det sett nærmere på om lederen er bevisst sin tilpasning av lederstiler ut fra medarbeiderne sin evne og vilje.

Under intervjuene og skrivingen av dette har jeg spurt meg selv om flere av de gjennomgåtte teoriene kan være aktuelle, og om det er andre måter å tilnærme seg et svar på problemstillingen. I den tredje, og siste, delen av dette kapitlet vil jeg derfor gå gjennom hvordan man kan tilnærme seg problemstillingen via de andre presenterte teoriene i denne oppgaven.

5.1 Lederens grad av emosjonell intelligens

I studien kommer det frem at lederen ved Konows bilpleie AS har ingen formell ledelsesutdannelse, men at han har gjennom flere år som leder ervervet seg mye erfaring. Han forteller at han kompenserer for dette ved å bruke sine personlige kvaliteter til å gjenkjenne og lese behov hos sine medarbeidere.

Goleman referer til ens kapasitet til å gjenkjenne egne og andres følelser som emosjonell intelligens (EI). Via sin modell beskriver han et bredt utvalg av ferdigheter og egenskaper som må ligge til grunn for EI. Modellen bygger på fire pilarer hvorav de to første beskriver hvordan vi leder oss selv, mens de to siste beskriver hvordan vi leder andre (Goleman et al., 2002:39).

Fordi Goleman mener at hvordan vi forvalter og leder egne følelser ligger til grunn for evnen til å lede andres følelser anser han de to første pilarene som essensielle (Goleman et al., 2002:47). I tråd med den første pilaren viser resultatene at lederen bruker sine følelser til å lese og håndtere situasjoner. Han forteller at han velger å lese sine medarbeidere, se behov og lytte til ”sjelen” når avgjørelser skal fattes.

Samtlige av medarbeiderne oppfatter at lederen er dyktig til å lese situasjonene som oppstår og tilpasse seg etter behov. Den ene medarbeideren mener dette skyldes at lederen helt siden oppstarten av bedriften har valgt å bruke mye tid på å jobbe side om side med medarbeiderne med operatøransvar. På denne måten har han oppøvd seg forståelse av hva jobben innebærer og hvilke behov det skaper. Det at lederen fremdeles den i dag bruker mye tid på dette gjør at medarbeideren opplever at lederen daglig holder denne forståelsen ved like og utvikler den.

Den andre pilaren trekker frem viktigheten av at lederen evner å kontrollere sine følelser og impulser. Selv om det kom mye informasjon ut av intervjuene er det uklart for meg i hvilken grad medarbeiderne opplever at lederen kontrollerer sine følelser. Lederen gir gjennom sine svar inntrykk av at han er bevisst sine følelser.

De to siste pilarene tar for seg hvordan lederen evner å lede andre, samt hans relasjon med medarbeiderne. Fordi de fleste av medarbeiderne som blir ansatt er unge og uten fundament i Oslo kreves det mer av lederen. Lederen tar et bevisst valg på å bli kjent med sine medarbeidere ved å selv lære dem opp i jobben. På denne måten får han et personlig kjennskap til dem. Ikke bare bidrar dette til at han kjenner deres styrker og svakheter og kan gi dem arbeidsoppgaver deretter, han opplever også at kjennskapet bidrar til at han lettere kan

lese dem hvis det skulle være noe. Selv om lederen opplever at han gjør det lettere for seg ved å forstå sine medarbeidere ved å bli kjent med dem, opplever jeg at denne genuine interessen kommer ut fra et dypere fundament, en EI, hvor han vektlegger viktigheten av å se sine medarbeidere og forstår nytteverdien av en god relasjon med sine medarbeidere.

Selv om man på bakgrunn av dette kan trekke en konklusjon om at lederen har en betydelig mengde EI, er ikke dette ensbetydende med at han alltid leser sine medarbeidere rett. I de av situasjonene han har valgt feil lederstil eller handlet på akkord med sin autensitet så har han løst dette ved å nullstille seg, lese behovene på nytt og tilpasset lederstil deretter.

Selv om han blander det å bli for fleksibel med det å bli for snill, gir det likevel et inntrykk av at han i noen situasjoner har opplevd at han har handlet utenfor en ramme han er fortrolig med. I de av tilfellene hvor han har valgt en lederstil på beskostning av sin autensitet kan den valgte lederstilen virke lite troverdig for medarbeiderne ettersom den går på akkord med lederen på både et eksistensielt og moralsk nivå. Eksistensielt i form av at du ikke er deg selv og moralsk i form av at du bryter med det du mener er rett.

Både lederen og flere av medarbeiderne ved bedriften fremhever viktigheten av å være autentisk, og anser dette som viktigere enn å være fleksibel. Selv om lederen vektlegger å la personligheten sin skinne gjennom enhver stil han benytter seg av, vedkjenner han seg at det er lett å bli for fleksibel. Til tross for dette opplever lederen at medarbeiderne kan gjenkjenne han på tvers av lederstiler, noe medarbeiderne oppgir at de gjør.

5.2 Lederen sin fleksibilitet mellom lederstiler

Oppgaven tar utgangspunkt i lederen og hvordan han bruker lederstiler for å lede. Studien som ble foretatt avdekker at lederen har en svært velutviklet EI og legger den til grunn for valg av lederstil. Dette kommer spesielt frem i de tilfellene hvor han forteller at han bevisst benytter seg av ulike lederstiler på dem med operatøransvar og på mellomledelsen. Mens han som eksempel trekker frem at han ser den autoritære lederstilen som velfungerende å bruke på mellomledelsen med jevne mellomrom, anser han ikke denne stilen som en god stil å bruke på de med operatøransvar. Dette begrunner han med at han opplever at han ikke kan kreve like mye de med operatøransvar som han gjør av mellomlederne. Dette er i tråd med Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsbetinget ledelse (SLT) som baserer valg av lederstil på medarbeidernes evne og vilje. Hvilket av de fire modenhetsnivåene medarbeiderne er på avhenger av deres grad av evne og vilje. Grovt skissert kan man si at det første modenhetsnivået gjenspeiler nyansatte medarbeidere med operatøransvar uten evne og vilje, mens mellomledelsen og de med operatøransvar som er erfarne vil ha ervervet en høyere grad av enten evne eller vilje, eller begge deler. Optimalt sett er de på det fjerde, og siste, modenhetsnivået med både høy grad og vilje. Dette er naturligvis en dynamisk prosess, hvilket nivå medarbeiderne er på kan fortløpende endre seg.

Lederen ved bedriften ansetter kun medarbeidere i operatørstillinger og velger å la sine medarbeidere jobbe seg oppover i bedriften i takt med økt evne og vilje. Lederen forteller at det tunge arbeidet ikke gjør dette til noen drømmejobb og fører til at bedriften preges av høy utskiftning. De som ansettes er unge menn uten utdanning og av utenlandsk opprinnelse. I mange tilfeller er de alene, med lite ressurser og språkkunnskaper. Dermed krever disse ofte et større engasjement av lederen i begynnelsen. I henhold til SLT viser mangelen på utdanning og erfaring innen denne type arbeid at de blir ansatt med en lav grad av evne. Videre gjør fraværet på trygghet og jobbtilhørighet at de kan klassifiseres til å ha en lav grad av vilje. Man kan derfor anse dem til å være på modenhetsnivå 1. Teorien anbefaler i disse tilfellene en instruerende lederstil. Jeg opplever at lederen følger teoriens anbefalinger så lenge de er i tråd med hans oppfattelse av medarbeiderens behov. I de tilfellene hvor han oppfatter at den enkeltes behov ikke er forenlig med en instruerende lederstil, velger han heller en stil hvor han møter det han intuitivt føler det er behov for uavhengig av SLT sine anbefalinger.

På spørsmål om hvilken lederstil lederen benytter seg av mest svarte noen av respondentene lederstilene foregang, spesialist og coach. Dette fikk meg til å anta at avklaringene mellom

lederstilbegrepene var uklare for dem. Dette er nok reelt, men man kan også anta at lederen har brukt de ulike lederstilene på hver enkelt ut fra deres individuelle behov. Disse behovene er noe jeg opplever at lederen avdekker intuitivt. På bakgrunn av dette oppfatter jeg at lederen opplever å bruke en instruerende lederstil fordi han ikke er bevisst sin tilpasning av lederstiler selv.

Lederen har gjennom årene oppøvd seg en mye kunnskap og erfaring innen bilpleiefaget som han legger til grunn for sin ledelse. Denne kunnskapen gir han et godt utgangspunkt til lede nye medarbeidere i tråd med SLT som oppfordrer lederen til å være mer styrende enn støttende i opplæringssituasjoner. Lederen forteller at han velger å gå foran som eksempel ved å personlig lære opp nye medarbeidere. Ved å være tilstede og dele av sin kunnskap sørger han for at nye medarbeidere raskt oppnår et minimum av faglig kunnskap til å utføre arbeidet i henhold til kvaliteten han krever.

I likhet med den pacesettende stilen krever lederen en svært høy kvalitet ved å selv gå foran som eksempel med det han opplever som lederstilen foregang. Flere uttrykker at de opplever lederen sin tilstedeværelse som en trygghet og at kravet om kvalitet er berettiget ettersom de håndterer dyre biler hvor eierne kun forventer seg det beste. Likevel kan man ikke utelukke at denne atferden fra lederen bringer med seg den negative effekten på atmosfæren som Hay/McBer mener at den pacesettende lederstilen kan ha på medarbeidere hvor kravene om kvalitet blir for høye (Goleman, 2000:9).

Utgangspunktet til medarbeiderne skaper en utfordring for lederen. For å få medarbeiderne til å yte på en best mulig måte forteller lederen at han i tillegg til å fokusere på det faglige hvor han definerer arbeidsoppgaver og viser dem hva som skal gjøres når, opplever at han må benytte seg av en coachende lederstil overfor sine medarbeidere for å følge dem opp på personlig plan. Ved å lære opp hver enkelt medarbeider personlig velger lederen å investere tid i å lære å kjenne sine medarbeidere. På denne måten hjelper han sine medarbeidere til å identifisere styrker og svakheter og knytte dem til muligheten for personlig og karrieremessig vekst (Goleman, 2000:10).

Lederen sitt fokus på både faglig og personlig utvikling, og tilretteleggingen han gjør i så henseende, viser at han hjelper medarbeiderne frem mot det endelige målet som er kunnskap til å utføre arbeidet i henhold til det kvalitetsnivået lederen krever. Som sti-mål teorien presiserer, vil jo flere hindringer lederen klarer å fjerne avgjør hvor vanskelig eller lett veien

mot målet er. Fordi medarbeiderne selv må gå veien baserer teorien seg på at medarbeiderne er motiverte (Skogstad & Einarsen, 2002:28).

I følge McGregor sin teori om X og Y avhenger motivasjonen av om synet på den menneskelige natur. Mens teori X favner om de som har en iboende motvilje mot å arbeide, tar teori Y for seg de som oppfatter arbeidet like naturlig som det å hvile eller sove (Busch & Vanebo, 2003:294-295). Selv om ingen av medarbeiderne ga direkte uttrykk for at det er like naturlig å arbeide som det er å sove eller hvile, viser svarene til de medarbeiderne at lederen har klart å skape en motivasjon ved å vektlegge viktigheten av kunnskap i arbeidet. Dette kommer særlig frem av de av medarbeiderne som først og fremst oppfatter lederen som en spesialist. Medarbeiderne ser på kunnskap som det grunnleggende elementet for at kvaliteten ved arbeidet skal være så høyt som lederen (og kundene) krever. Deres ønske om å møte lederen sitt krav på dette området opplever jeg som et uttrykk for at lederen sin tette oppfølging har ført til en ansvarsfølelse hos medarbeiderne som motivasjonen er basert på. Medarbeiderne kan dermed ikke antas å ha en motvilje mot å jobbe, men motivasjonen er heller ikke så sterk som McGregor skisserer med sin teori Y og lederen må derfor kontinuerlig følge opp sine medarbeidere slik at de følger veien han legger til rette for dem.

Alle respondentene mener at det er viktig å være fleksibel mellom lederstiler og opplever at lederen er dette. For lederen er hans fleksibilitet avgjørende for at han skal kunne møte sine medarbeidere og tilrettelegge veien i tråd med sti-mål teorien. Lederen forklarer at han bruker det jeg oppfatter som EI for å kontinuerlig lese sine medarbeidere slik at han kan tilpasse seg og være tilstede. I hvilken grad dette skjer bevisst eller intuitivt synes jeg er vanskelig å vite, men jeg opplever at lederen bruker sin EI naturlig og at fleksibiliteten mellom lederstiler dermed skjer intuitivt.

Av respondentene er det kun en av medarbeiderne som har operatøransvar. Han har jobbet i bedriften i over ett år og forteller at han opplever at lederen hovedsakelig går foran og leder dem fremover ved å gå foran som et godt eksempel med sin kunnskap, men at han i noen tilfeller mener lederen behandler bilene feil. I disse situasjonene velger han å vike fra lederens instruksjoner og gjøre det på den måten han mener er riktig. Han forteller at ved noen av disse tilfellene går lederen inn og korrigerer han med det han opplever som en autoritær lederstil, mens andre ganger ikke.

Medarbeideren sin holdning og lederens reaksjon kan indikere at medarbeideren har oppøvd seg vilje og føler seg trygg på oppgavene, men fremdeles har lav grad av evne til å utføre

arbeidsoppgavene. I følge SLT kan han dermed antas å være på modenhetsnivå 2 hvor det anbefales at lederen veksler mellom å være styrende og støttende. Medarbeideren sin opplevelse av at lederen bruker en autoritær lederstil i noen tilfeller kan indikere at lederen intuitivt balanserer forholdet mellom å støtte, men også styre medarbeideren ved å korrigere medarbeideren når han gjør feil.

Lederen forteller at han tidvis kan benytte seg av en autoritær lederstil på mellomledelsen. Alle de tre respondentene i mellomledelsen er enig i dette. Lederen gir uttrykk for at han oppfatter at disse medarbeiderne har evne og vilje til å jobbe selvstendig i henhold til modenhetsnivå 4 i SLT, men at de med jevne mellomrom må strammes opp. I disse situasjonene velger lederen å benytte seg av en autoritær lederstil.

I følge Hay/McBer er det kun lederstilene autoritær og pacesettende som påvirker atmosfæren negativt av de seks lederstilene de har tatt for seg. I situasjoner med medarbeidere hvor alt annet har feilet anbefaler de likevel bruk av lederstilen autoritær og sier at den vil fungere utmerket (Goleman, 2000:5). Dette er i tråd med bildet medarbeiderne gir av lederen sin bruk av stilen. I de situasjonene hvor lederen har reagert med en autoritær eller kommanderende stil opplever jeg at medarbeiderne føler at dette var berettiget og at en reaksjon fra lederen var nødvendig for at de ikke blir for ”late og slappe”, som den ene medarbeideren beskriver det.

Ved å la alle medarbeiderne begynne i operatørstillinger skaper lederen et unikt utgangspunkt for mellomlederne når det kommer til kunnskap og forståelse ovenfor medarbeider med operatøransvar. Dette kan han trekke stor verdi ut av i flere situasjoner, særlig når han er i Dubai.

Ettersom lederen er nødt til å veksle mellom å være i Oslo og Dubai slik at begge avdelingene kan bli fulgt opp, har ikke lederen noe annet valg enn å delegere uavhengig om mellomledelsen har evne og vilje til å følge opp. Mellomledelsen gir uttrykk for å være positiv til at lederen delegerer mye av den daglige driften over på dem når han er borte. Selv om lederen fremdeles har oversikt over resultatene opplever mellomledelsen at de ansvarlig for at resultatet blir bra. SLT understreker at denne lederstilen faller gjennom hvis ikke medarbeiderne har tilstrekkelig med kunnskap eller motivasjon til å gjøre en god jobb (Skogstad & Einarsen, 2002:298). Lederen forteller at han merker forskjell på resultatet de månedene han er tilstede og de månedene han ikke er tilstede. Selv om mellomledelsen gir uttrykk for at de håndterer at de får mer ansvar når lederen er borte kan de svakere resultatene indikere at de ikke har tilstrekkelig med enten evne eller vilje. På spørsmål om hvordan de

jobber når lederen er her i forhold til hvordan de jobber når lederen er i Dubai svarer den ene medarbeideren at de tar det roligere når lederen ikke er til stede noe som kan indikere at lederen sin ledelse er av betydning for å få dem til å strekke seg lengre.

Spesielt den ene av mellomlederne trekker frem at han syns det er betryggende at lederen kommer ut og er deltakende når det er mye å gjøre. Han indikerer at han tidvis er usikker hvor det blir for mye å gjøre selv om han har evne til å utføre oppgavene. I forhold til SLT kan man derfor anta at han er på modenhetsnivå 3 hvor lederen oppfordres til å oppøve trygghet hos medarbeideren ved å være støttende og gi anerkjennelse, noe lederen ved bedriften gjør ved å være tilstede i situasjoner hvor det er mye å gjøre.

Lederens fleksibilitet mellom lederstiler medfører at han fortløpende kan tilpasse lederstil etter medarbeiderens behov og situasjon. Selv om avgrensingene mellom noen lederstiler er vage og oppfattelsen av stilene i noen tilfeller er basert på holdning fremfor den presenterte beskrivelsen, opplever jeg at lederen benytter seg av mange lederstiler i sin ledelse. Goleman poengterer at få ledere bruker samtlige av de seks lederstiler som Hay/McBer trekker frem og at enda færre vet hvordan man skal bruke dem (Goleman, 2000:12). Undersøkelsen er basert på 11 lederstiler hvorpå flere av medarbeiderne opplever at lederen bruker flere av de presenterte stilene. Med utgangspunkt i Goleman kan man spørre seg om lederen sitt arsenal av stiler er så stort, og om den vage avgrensingen mellom stilene kan forklare dette ved at lederen egentlig leder ut fra et mindre komprimert sett av stiler som inneholder gjenkjennelige elementer fra alle de presenterte stilene.

5.3 Andre teoretiske tilnærminger

I utgangspunktet tar denne oppgaven for seg mange teorier. Dette var et bevisst valg for å forstå det helhetlige bildet av ledelseshistorien som viser en klar utvikling av tanker og teorier rundt ledelse basert på trekk og atferd.

Selv om jeg har valgt å svare på problemstillingen ut fra teorier innenfor det som Jago klassifiserte som situasjonsbetinget atferd og EI, bør det også presiseres at man kan tilnærme seg problemstillingen gjennom de andre teoriene som er presentert.

De teoriene som er presentert i oppgaven under det Jago referer til som universell lederstil er Ohio-studiene, Michigan-studiene og Blake og Moutons ledelsesgitter. Felles for disse er at de har forsøkt å identifisere en universell lederstil. Selv om de tre teoriene benytter seg av ulike begreper kan man si alle har tatt utgangspunkt i om lederstilen skal være oppgaveorientert eller relasjonsorientert.

Lederen ved bedriften jeg undersøkte ga gjennom sine svar uttrykk for å bevisst skille mellom en oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Fordi flere av medarbeiderne trenger mer oppfølging enn andre vektla lederen både en relasjonsorientert lederstil og en oppgaveorientert lederstil i opplæringen. Hans oppfatning var at han måtte vektlegge både oppgavene og relasjonen med medarbeideren for å få vedkommende til å gjøre en best mulig jobb. Dette er i tråd med spesielt Ohio-studiene og Michigan-studiene som kom frem til de relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederstilene er atskilte og gjensidig utelukkende. En leder derfor både kan være fokusert på medarbeideren og oppgaver på en og samme tid.

Blake og Mouton skisserer opp forholdet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil, eller som de henholdsvis kaller det; orientering mot mennesker og orientering mot produksjon, ved å plassere de på hver sin akse i et ledelsesgitter. Ut fra en vekting mellom høy og lav grad av de ulike orienteringene har de kommet frem til fem ulike lederstiler som tar for seg forskjellige kombinasjoner av disse orienteringene.

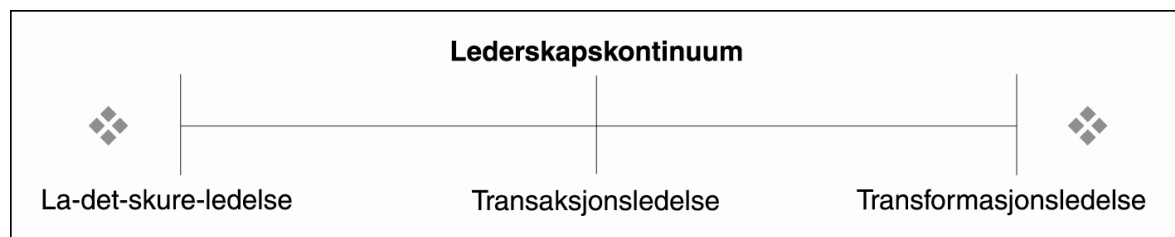
Resultatene fra undersøkelsen viser at lederen forsøker å balansere fokuset på mennesker og produksjon. Det ligger til grunn at han prioriterer å ha fokus på produksjonen for å føre bedriften fremover. Likevel gjør forutsetningene til medarbeiderne hans at han også må fokusere på det menneskelige aspektet for at de ikke skal være til hinder for produksjonen. Selv om undersøkelsen jeg foretok er basert på andre lederstiler enn det Blake og Mouton legger til grunn, kan man trekke en parallell i form av at han balanserer seg og tilpasser

lederstil etter behov. Med dette mener jeg at han bruker samtlige av de fem lederstilene ut fra hva hans EI tilsier at behovet er. Lederen sitt fokus er å skape en god arbeidsmoral blant medarbeiderne og gi dem tilstrekkelig kunnskap til å utføre arbeidet i henhold til den kvaliteten han krever. Dette gjør at jeg oppfatter at hvilken lederstil han benytter seg av er urelevant for han så lenge han når målene sine. Jeg antar at han dermed ikke er bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler når man ser det i lys av Blake og Mouton sitt ledergitter.

Selv om oppgaven begrenser seg ved å først og fremst ta for seg retningen lederatferd og EI, viser ledertrekkene seg også aktuelle i form av dens senere oppblomstring med tanke på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Bass og medarbeidere sin modell hvor transaksjonsledelse står mellom transformasjonsledelse og laissez-faire-ledelse, hvor lederen ikke bryr seg, kan illustrere en videreføring av modeller for lederstil og lederatferd som for eksempel Blake og Moutons ledelsesgitter. Modellen viser styrken til ledelsen som blir utøvd. Mens lederen er frakoblet ved laissez-faire-ledelse, er lederen ved transformasjonsledelse sterkt engasjert i både medarbeidere og bedriften i både et nå- og fremtidsperspektiv (Skogstad & Einarsen, 2002:33).

Figur 5.2.1; Ledelse som et kontinuum



(Skogstad & Einarsen, 2002:33)

Mens transaksjonsledelse kan forstås som en videreføring av oppgaveorientert ledelse, kan transformasjonsledelse være en videreføring av menneskeorientert ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002:33). Med transformasjonsledelse er det snakk om en helt ny lederatferd hvor lederne endrer og inspirerer sine medarbeidere via sine markante kvaliteter.

Den Hartog og hans medarbeidere (1999) konkluderte med i sin studie at det er systematiske sammenhenger mellom personlige egenskaper hos ledere og hvor effektive de er for organisasjonen (Skogstad & Einarsen, 2002:21). Gjennom intervjuene med respondentene ved bedriften jeg undersøkte fikk jeg inntrykk av en svært oppegående og karismatisk leder. Selv

om jeg oppfatter at han først og fremst benytter seg av en oppgaveorientert lederstil i lys av Blake og Mouton sitt ledergitter, opplever jeg også her at han benytter seg av sine karismatiske sider og dermed kan antas å lede ut fra et menneskeorientert perspektiv.

Fordi gitte egenskaper som integritet, karisma og kognitive ferdigheter er noe man har og ikke kan miste kan man ikke gå fra å være kognitivt oppegående til dum med mindre det skjer med viten og vilje, eller som en del av et spill. I så fall brukes de kognitive ferdighetene for å fremstå som dum. Det samme gjelder for integritet og karisma.

For at lederen skal bevare sin autensitet selv om han prioriterer å ha fokus på produksjonen for å føre bedriften fremover er det derfor naturlig at han også har et menneskeorientert perspektiv. Slik jeg ser det aksepterer han det karismatiske ved seg og bruker det til sin fordel for å nå bedriftens mål.

6 Konklusjon

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har en leder ved en mindre servicebedrift sin bruk av lederstiler blitt undersøkt. Oppgaven har tatt utgangspunkt i hvilken grad lederen er bevisst sin fleksibilitet ut fra 11 lederstiler som ledet ut av teorien. Det teoretiske rammeverket er trekk- og stilteori, samt emosjonell intelligens. Videre er de empiriske funnene gjort rede for og presentert i henhold til casestudie. I diskusjonskapittelet er de viktigste funn og sammenhenger blitt drøftet. Her drøftes det først hvorvidt lederen er bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler ut fra hans emosjonelle intelligens og situasjonsbetinget ledelse, som er valgt som de teoretiske hovedretningene. Til slutt, for å få et fyldigere perspektiv, drøftes også resultatene ut fra de andre presenterte teoriene.

Ut fra diskusjonen kommer det frem at lederen er svært bevisst betydningen av sin rolle og sine handlinger. Fordi han selv eier bedriften er han genuint opptatt av å lede på en måte som gagnar bedriften positivt. Hans fremtoning baserer seg på det han selv oppfatter som personlige kvaliteter. Dette er forenlig med det Goleman omtaler som EI.

Lederen kompenserer for mangelen på en formell ledelsesutdannelse ved å basere sin ledelse på EI. Med det som utgangspunkt velger han lederstil. Fordi hans hovedfokus er å gjenkjenne og identifisere medarbeidernes behov blir valget av lederstil en følge. Dette gjør at han velger lederstil intuitivt.

Lederen er svært opptatt av å følge opp sine medarbeidere ut fra deres evne og vilje i henhold til SLT. Selv om han opplever at han selv er bevisst hvilke lederstiler han bruker i enkelte tilfeller, er det som oftest en statisk regel ut fra hans egen oppfatning og ikke et situasjonsbasert skifte mellom lederstiler. Dette kommer spesielt frem ved lederstilen autoritær som han konstant bruker på mellomledelsen og kun dem. Dette begrunner han med at han opplever at mellomledelsen er på et høyere modenhetsnivå med en høyere grad evne og/eller vilje til å jobbe, enn medarbeiderne med operatøransvar.

Når man ser på lederens valg av lederstil kommer det klart frem at lederen har en fleksibilitet mellom de ulike lederstilene og at lederen har gjort seg noen tanker på hvordan han skal tilnærme seg medarbeiderne. Denne fleksibiliteten mellom lederstiler er basert på EI og er ikke en bevisst handling.

Lederen bruker sin tause kunnskap i samråd med sin EI for å lese når det er behov for å skifte lederstil. Dette gjør at han naturlig tilpasser seg medarbeiders evne og vilje, og kan møte dem med en intuitivt valgt lederstil.

For lederen kan en bevisstgjøring føre til at han blir selvbevisst. I så henseende blir bevisstheten et hinder for han. I det han begynner å tenke over sine handlinger er han ikke bare på ukjent farvann, men han står også i fare for å undergrave hva hans EI forteller han.

For de av ledere som ikke innehar en slik betydelig mengde EI, og dermed ikke klarer å lese sine medarbeideres behov, kan det være gunstig å bli bevisst sin fleksibilitet mellom lederstiler. For dem vil bevisstgjøringen fungere som et hjelpemiddel til å tolke signaler og velge lederstil deretter.

6.2 Videre forskning

Som neste steg i forskningen kan det være interessant å se oppgavens problemstilling ut fra en videre kontekst hvor flere bedrifter ligger til grunn for slutningene som trekkes. På denne måten ser jeg en mulighet til å se en klarere årsakssammenheng enn det en studie av en enkelt bedrift gir.

Videre er det spennende å kunne ha sett hvorvidt disse lederne har ledelsesutdanning og hvilken grad av emosjonell intelligens de besitter. Selv om studien som ble foretatt viste at den emosjonelle intelligensen veide opp for mangelen for lederutdanning, er ikke dette nødvendigvis tilfelle hos alle ledere.

Oppgaven tar for seg en betydelig mengde teori. Dette åpner for flere måter å tilnærme seg problemstillingen på. Selv om denne oppgaven hovedsakelig svarer på problemstillingen ved å benytte seg av emosjonell intelligens og Jago sin type IV teori om situasjonsbestemt lederatferd, viser diskusjonen at også andre teorier kan benyttes og være en interessant vinkling. Dette gjelder spesielt Blake og Mouton sitt ledergitter og den senere oppblomstringen av trekkteorier i form av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

7 Referanser

- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier: Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership. Theory, reseach, and managerial applications* (3rd ed. utg.). New York: The Free Press.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: Et integ[r]ert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership, realizing the power of emotional intelligence*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Martinsen, Ø. L. (2001). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Northouse, P. G. (2001). Betydningen av lederens trekk og lederstil. I: Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 55-80). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*(May-June).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.