

Hvordan anvender ledere i ulike organisasjoner ulike ledelsesatferd på bakgrunn av organisasjonens kontekst?

Anna Lisa Grova

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap STV-3901 - mai 2014

FORORD

Ett år med masteroppgave gjennomført! Det er en god følelse å sette det siste punktumet, og kunne se tilbake på et interessant og lærerikt år. Det er også med en viss stolthet jeg tenker på at oppgaven er gjennomført, og at det definitivt var verdt å ta utfordringen.

En stor takk til min veileder Else Brit Aasen for konkrete og konstruktive tilbakemeldinger, og til respondentene som stilte opp og lot seg intervjuet.

Til slutt en stor takk til korrekturleseren min som gladelig meldte seg frivillig til mange timers arbeid.

Takk for hjelpen.

Asker, 14. mai 2014

Anna Lisa Grova

SAMMENDRAG

Denne studien tar for seg hvordan ledere i ulike organisasjoner anvender ulike lederstiler på bakgrunn av organisasjonens kontekst. Oppgaven ser på noen utvalgte faktorer basert på organisasjonenes indre/ytre forhold med ett spesielt fokus på lederens oppfatning av medarbeiderens modenhet. Det teoretiske fundament for oppgaven er teorier som omhandler situasjonsbetenget ledelse der jeg har valgt Hersey og Blanchards teori som grunnlag for oppgaven. Funn fra empiri vil bli analysert og drøftet opp mot hovedteori.

Det blir foretatt en empirisk undersøkelse i tre ulike organisasjoner hvor praktiske eksempler undersøkes i forhold til teorien. Eksemplene er valgt ut med bakgrunn i deres forskjeller i kontekst, og teoriens holdbarhet undersøkes gjennom informasjon fra ledere i de tre organisasjonene.

Ved å se på hvordan teorien fungerer gjennom eksempler fra forskjellige organisasjoner, er intensjonen å skaffe ulike innfallsvinkler til eksemplene, og dermed en relativt pålitelig tolkning av teorien.

Basert på teorien om situasjonell ledelse, er det valgt fem momenter som blir forklart hvordan kan ha en betydning for lederens valg av lederstil. Disse fem momentene vil bli utprøvd mot resultater fra gjennomførte prosjekter i organisasjonene. Dette vises med to situasjoner, én situasjon hvor lederne oppnådde et godt resultat, og én situasjon hvor lederne oppnådde et mindre godt resultat.

Det undersøkes hvilken påvirkning de fem momentene har hatt i de to situasjonene, og da også hvilken mulig påvirkning momentene har hatt på lederens valg av ledelsesatferd. For å validere svarene, testes det også om de fem momentene utspiller seg på samme måte i forhold til situasjonene, i de tre forskjellige organisasjonene.

Min intensjon har vært å undersøke i hvilken grad en konkret del av teorien samsvarer med praktisk ledelse i tre forskjellige virksomheter. Analysen kan bidra til økt forståelse for hvordan konteksten påvirker lederatferden.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	v
SAMMENDRAG	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning	2
2. Teori.....	4
2.1 Kontekst.....	4
2.1.1 Ytre faktorer: Omgivelsene	5
2.1.2 Oversikt over omgivelsene	5
2.1.3 Indre faktorer: Medarbeidernes kompetanse.....	7
2.2 Generelt om faktorer og ledelsesteori	7
2.2.1 Faktorer	7
2.2.2 Noen ledelsesteorier	8
2.3 Hersey og Blanchards situasjonsorienterte ledelsesteori	11
2.4 Noen syn på teorien	15
3. Avhandlingens antakelser	17
4. Metode.....	20
4.1 Kvalitativt forskningsdesign.....	20
4.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode	21
4.1.2 Utvalg av respondenter.....	22
4.1.3 Kvalitativt intervju.....	23
4.2 Reliabilitet og validitet.....	24
4.2.1 Reliabilitet.....	25
4.2.2 Validitet.....	26
4.3 Hovedpunkter og momenter	27
4.4 Oppsummering	28
5. Ledelsesadferd i organisasjoner med ulik kontekst.....	30
5.1 Undersøkelsens perspektiv.....	31
5.2 Respondentene og organisasjonene.....	31
5.3 Funn fra organisasjonenes prosjekter	33
5.3.1 Motivasjon.....	33
5.3.2 Ansvar	34
5.3.3 Muligheter for påvirkning og selvstendighet	35

5.4	Gradering av resultatene	37
6.	Analyse av resultater	38
6.1	Kontekst.....	38
6.2	Medarbeidernes egenskaper	39
6.3	Lederens tilpasningsdyktighet	42
6.3.1	I Telenor.....	42
6.3.2	I Centerpoint.....	44
6.3.3	I Frisk Asker	46
6.4	Motivasjon	47
6.4.1	I Telenor.....	47
6.4.2	I Centerpoint.....	49
6.4.3	I Frisk Asker	51
6.5	Ansvar.....	53
6.5.1	I Telenor.....	53
6.5.2	I Centerpoint.....	54
6.5.3	I Frisk Asker	55
6.6	Medarbeidernes påvirkningsmuligheter	57
6.6.1	I Telenor.....	57
6.6.2	I Centerpoint.....	59
6.6.3	I Frisk Asker	60
7.	Drøfting av avhandlingens antakelser	62
8.	Avslutning.....	71
8.1	Oppsummering	71
8.2	De viktigste funnene	72
8.3	Konklusjon av problemstillingen.....	73
8.4	Videre forskning.....	74
	Referanseliste	76
	Vedlegg 1 – Intervjuspørsmål.....	79

1. Innledning

Masteroppgavens tema er ledelse, og mer presist: situasjonsorientert ledelse. Det er skrevet mye teori om situasjonsbasert ledelse, og denne oppgaven skal utfordre noen gitte antakelser rundt effektiv ledelse ved tilpasning til situasjonen.

Generelt er det anerkjent at ledelse ofte med fordel kan orienteres i forhold til situasjonen, men det kan være mange momenter for lederen å ta hensyn til i konteksten.

Hersey og Blanchard (*Management of organizational behaviour, 1982*) tar utgangspunkt i relasjonsorientering og oppgaveorientering som to hovedelementer ved lederadferd. I tillegg opererer deres teori med medarbeidernes modenhetsnivå som omgivelsenes viktigste faktor for lederen å forholde seg til. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i denne teorien, med fokus på ledelse ved tilpasning av lederadferd etter medarbeidernes modenhetsnivå, definert som deres kompetansenivå og selvtillit, som hovedaspektet ved situasjonen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Situasjonsorientert ledelsesteori er valgt som tema, og det vil undersøkes i hvilken grad en konkret del av teorien samsvarer med situasjonsorientert ledelse i tre forskjellige virksomheter. Hersey og Blanchards teori ble valgt siden dette er en klassisk teori om situasjonsbetinget ledelse og det er interessant å teste ut om deres teori er overførbart til denne oppgavens utvalgte bedrifter (Høst 2011: 51).

Det kan reises som en innvending mot Hersey og Blanchards teori at de ikke legger vekt på mange nok av alle de momentene lederen må ta hensyn til. Dette gjør det verdt å gjøre mine egne funn og analyser, og se dem i lys av deres teori, når det på denne måten finnes andre meninger om viktigheten av medarbeidernes modenhet som betingelse. Fiedler, som ett eksempel på andre teoretikers syn, trekker frem momenter som oppgavens struktur, relasjonen mellom leder og underordnet, og formell myndighet som viktige i påvirkning av valg av ledelsesstil (Høst 2011: 44).

1.2 Problemstilling

Som mye annen teori, er også teorien rundt situasjonsorientert ledelse gjenstand for ulike syn. Det er forskjellige synspunkter på både om det er den mest effektive måten å lede på som sådan, og hva som er teoriens viktigste innhold.

Jeg vil foreta en empirisk undersøkelse for å se nærmere på hvordan teorien til de to forfatterne Hersey og Blanchard passer i tre ulike organisasjoner. Teoriens holdbarhet undersøkes gjennom informasjon fra ledere i de tre organisasjonene, som er valgt på grunn av deres forskjeller i kontekst.

Ved å se på hvordan teorien fungerer gjennom eksempler fra forskjellige organisasjoner, håper jeg å få ulike innfallsvinkler til eksemplene, og dermed en relativt pålitelig tolkning av teorien. På bakgrunn av dette legges følgende problemstilling til grunn for denne oppgaven:

Hvordan anvender ledere i ulike organisasjoner ulik ledelsesatferd på bakgrunn av organisasjonens kontekst?

Jeg vil se på noen utvalgte faktorer i organisasjonenes kontekst i praksis, med et fokus på faktoren medarbeidernes modenhet (etter lederens oppfatning), og se disse funnene i lys av relevante deler av teorien til Hersey og Blanchard.

For å kunne gå grundig inn i problemstillingen vil jeg bruke tre ulike organisasjoner. I hver organisasjon vil jeg se på prosjekter med heldig og uheldig utfall. Jeg avgrenser meg til fem dimensjoner innenfor teorien.

1.3 Oppgavens oppbygning

Dette første kapitlet i oppgaven har tatt for seg bakgrunn og begrunnelse for valg av tema, og har presentert problemstillingen med avgrensninger.

I kapittel 2 presenteres den teoretiske innfallsvinkelen.

For oversiktens del, samles oppgavens antagelser i kapittel 3, før metodekapitlet i kapittel 4 beskriver metoden for datainnsamling og bakgrunnen for metodiske valg.

I kapittel 5 presenteres de empiriske funn, og i kapittel 6 analyseres de empiriske funn i forhold til problemstilling og teori.

I kapittel 7 gjøres drøftingen av oppgavens antagelser, før det i kapittel 8 samles en oppsummering og konklusjon.

2. Teori

Her i teorikapitlet beskrives teorien oppgaven bygger på. Men før den konkrete teorien presenteres, velger jeg først å ta med en litt generell bakgrunnsbeskrivelse av noen oppfatninger og eksempler om kontekst, som et relevant bakteppe for oppgavens tematikk og problemstilling.

Ledelse og situasjonsbestemt ledelse vil jeg også se på i en litt generell innfallsvinkel som et fundament, før den konkrete teorien presenteres i kapitlets tredje delkapittel.

2.1 Kontekst

Kontekst, oversatt til "sammenveving" på norsk fra "contextus" på latin, er omstendighetene rundt en hendelse eller tilstand, og kan være med å påvirke hvordan man oppfatter situasjonen (Stein 2012). Konteksten gir oss et mer helhetlig bilde av hva som skjer, og hjelper oss å forstå hendelsen eller tilstanden. Å ta noe *ut* av konteksten, vil si at man gir noe en annen betydning enn det det egentlig har, og det gir rom for misforståelser når konteksten blir tolket ulikt.

Ledelse er ikke et direkte årsak- virkning- forhold, "hvis A, så B", hvor lederen kan sette en handling i bevegelse og regne med et bestemt utfall. En leder vil være nødt til å fungere med konteksten og ta hensyn til at det er flere faktorer som kan påvirke det endelige utfallet. Derfor burde lederen ha god kontakt med arbeidsmiljøet sitt, for å informere og få informasjon, utveksle meninger om problemstillinger, og ta beslutninger.

Konteksten består av de ulike faktorene som til sammen skaper en forståelse av hva som skjer. Kommer man hjem til en hund som piper, er det vanskelig å vite umiddelbart hva som er grunnen, siden det kan være mange forklaringer på handlingen. Ser man at matskålen står på benken og at man har glemt å sette den ned på gulvet om morgenen da man gikk, så blir *sult* raskt den mest aktuelle grunnen til hvorfor hunden piper: Man tar konteksten i bruk for å forstå en hendelse.

2.1.1 Ytre faktorer: Omgivelsene

Det finnes ytre og indre faktorer i organisasjonen som påvirker lederen i sitt valg av ledelsesstil.

Ytre faktorer finner lederen i omgivelsene til organisasjonen, hvor omgivelser generelt kan beskrives som " alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen". Omgivelsene eller konteksten må tas hensyn til hvis bedriften skal overleve, fordi omgivelsene forsyner organisasjonen med ressurser den er avhengig av, og det er dessuten i omgivelsene organisasjonen oppnår legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007:183, 185).

I omgivelsene ligger det en viss usikkerhet siden organisasjonen er avhengig av faktorene som befinner seg her. Derfor bør avhengigheten av omgivelsene studeres, siden organisasjonen kan bli fratatt mye av sin legitimitet og maktposisjon fra omgivelsene, noe som igjen kan true organisasjonens eksistensgrunnlag.

Relasjoner med andre organisasjoner kan forstyrres ved asymmetrisk avhengighet hvis en organisasjon har mer eller mindre makt enn den andre, ved at handlefriheten kan påvirkes ved at en organisasjon er mer avhengig av relasjonen enn den andre.

Innad i organisasjonen kan ansatte for eksempel hente makt fra omgivelsene ved å få støtte til sine meninger utenfra. Organisasjonen kan også være en del av kulturen i omgivelsene, selv om denne kulturen ikke går ett hundre prosent overens med organisasjonskulturen. Dette kan lede til subkulturer med forankring i den utvendige kulturen, innad i organisasjonen. På denne måten kan ansatte finne makt i subkulturen, hvor ett eksempel kan være bedriftens fagforening (Jacobsen og Thorsvik 2007:185, 186).

2.1.2 Oversikt over omgivelsene

I omgivelsene finnes det aktører og samfunnsmessige forhold som gjør at organisasjonen ikke står fritt til å velge mål, strategi eller struktur, og ledere kan heller ikke upåvirket velge ledelsesstil (Jacobsen og Thorsvik 2007:18). For å gjøre det mer oversiktlig hvilke faktorer det er snakk om, deler Jacobsen og Thorsvik omgivelsene inn i tre nivåer:

Domene-nivået er omgivelsene som gjelder hver enkel organisasjon, og er aktørene og faktorene som har "sterkest og mest umiddelbare konsekvenser for organisasjoner" (Jacobsen og Thorsvik 2007:184). Typiske faktorer på dette nivået er media, som kan påvirke hva folk mener om organisasjonen, kunder, som skal høres og tilfredsstilles, konkurrenter som påvirker markedet, leverandører organisasjonen er avhengig av, offentlige organer som kan gripe inn med lover og regler, eller interesseorganisasjoner som jobber for sine medlemmers interesser.

De to siste nivåene er nasjonale og internasjonale forhold.

De tre nivåene påvirker hverandre gjensidig og det er vanskelig å skille klart mellom dem, men på nasjonalt og internasjonalt nivå handler det mer om faktorer som kan være vanskeligere å se at påvirker bedriften, med forhold som økonomisk og teknologisk utvikling, offentlig politikk, og demografiske og sosiale forhold (Jacobsen og Thorsvik 2007:184).

Omgivelsene kan videre deles inn i tekniske og institusjonelle omgivelser.

Dette gjøres fordi det er "vanlig å klassifisere omgivelsene med utgangspunkt i forskjellige typer av eksterne forhold som har vist seg å være av stor betydning for organisasjonene" (Jacobsen og Thorsvik 2007:186). Disse forholdene deles inn i tekniske omgivelser som blir beskrevet til å være alle forholdene utenfor en organisasjon som har direkte betydning for hvordan organisasjonen velger å løse forskjellige oppgaver for å nå sine mål, som for eksempel leverandører eller kunder (Jacobsen og Thorsvik 2007:186).

Forholdene kan også være innenfor institusjonelle omgivelser, ved at organisasjonen må ta hensyn til hvilken kultur omgivelsene befinner seg i. Disse forholdene er viktige fordi de er med på å bestemme organisasjonens legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007:186).

De tekniske omgivelsene er omgivelsene som danner grunnlaget for bedriftens kontekst, og dermed har de også innvirkning på lederens valg av ledelsesstil. Hvilke tekniske omgivelser bedriften befinner seg i, setter krav som må oppfylles. Ledelsesstilen til en leder blir ikke direkte påvirket av organisasjonens tekniske omgivelser, stilen blir heller indirekte påvirket ved at lederen må fungere i organisasjonen, og organisasjonen må tilpasse seg samfunnskrav og aktører. For eksempel bør ikke lederen velge seg en ledelsesstil som ikke bryr seg om miljøet, hvis organisasjonen ligger i et miljøbevisst samfunn.

2.1.3 Indre faktorer: Medarbeidernes kompetanse

Mer stabile faktorer som for eksempel miljøansvarlighet og økonomiske midler, kan tas med i avgjørelsen når lederen skal kartlegge hvilken ledelsesstil som vil passe. Men det er andre faktorer som en leder bare kan forstå seg på til en viss grad, før lederen blir nødt til å evaluere situasjonen hyppigere på nytt ut ifra denne faktoren. En slik faktor kan for eksempel være *medarbeidernes modenhet*. Dette er en viktig faktor innad i organisasjonen som lederen må ta hensyn til i valget av ledelsesstil, og Blanchard argumenterer for at dette er den faktoren en skal legge mest vekt på i valget (Blanchard u.å.).

Det å være en effektiv leder betyr at mål blir nådd: En leders effektivitet måles etter hvilke resultater lederens atferd gir (Høst 2011: 12). Men selv om det ofte er slik effektivitet blir målt, betyr ikke det at resultatene beskriver hva som egentlig hendte. Det kan være vanskelig å vite hvor stor innvirkning lederens atferd har hatt, når det for eksempel er flere mennesker som har jobbet sammen om oppgaven.

Det er som oftest nødvendig å legge til flere effektivitetskriterier, for å kunne vurdere hvor effektiv lederen er. Dette har den stadig endrete historien om effektivitetskriterier vist at ikke er et enkelt moment å legge frem. Om og om igjen har det blitt argumentert for hvorfor ett kriterium nesten garantert må ha innvirkning på lederes effektivitet. I de tidligere trekk-teoriene ble det lagt vekt på at mennesker med blant annet høy intelligens, og som var fysisk høye, hadde anlegg for å bli ledere (Høst 2011: 21). I dag blir det lagt frem teorier om at effektive ledere ofte har til felles at de har høy emosjonell intelligens, men disse kriteriene varierer altså stadig (Virkepluss u.å.).

2.2 Generelt om faktorer og ledelsesteori

2.2.1 Faktorer

En faktor er et element eller en årsak som aktivt bidrar til gjennomføring, resultat eller prosess (The Free Dictionary 2009).

Når det i denne avhandlingen er snakk om faktorer i forhold til lederskap, vil det si hva som påvirker valget lederen tar av ledelsesstil ovenfor sine medarbeidere. Faktorer påvirker

hendelsesforløpet, og må, akkurat som fakta, tas hensyn til under beslutningene (The Free Dictionary 2009).

Som leder kan man som regel ikke velge ledelsesstil ut ifra egoistiske grunner. For eksempel kan det være fristende å velge en autoritær ledelsesstil fremfor en stil som legger hovedvekt på relasjoner, hvis den autoritære stilen ligger nærmere lederens natur og personlighet. Selv om en stil er enklere å utføre for lederen, og selv om lederen er aldri så god på å utføre denne stilen, så vil lederen ikke kunne oppnå like gode resultater som hvis lederen hadde brukt den best tilpassede stilen. Dette er fordi det i dag argumenteres for at det er situasjonen lederen befinner seg i som er avgjørende for ledelsesstil, og at det nå er mindre tro på for eksempel kontingensteorien til Fiedler, hvor tanken var å tilpasse situasjonen til lederen, og ikke omvendt (Høyskolen i Oslo 1996). Det er nå faktorene krever sin plass og får en viktig rolle, og en grundig identifisering av faktorer vil bli vist gjennom Hersey og Blancards teori til slutt i kapitlet, men først må vi etablere et fotfeste også i forhold til ledelsesteori på generelt plan.

2.2.2 Noen ledelsesteorier

Det er forskjellige teorier om hva som er riktig å inkludere hvis man skulle satt opp en endelig oppskrift på hva ledelse innebærer. 1800-tallets "trekk-teori" eller "Great Man Theory" (Leadership- central.com 2013) påsto at det bare er enkelte mennesker som kan være gode ledere. Ledelse kunne i liten grad læres, siden anleggene ligger i menneskets personlighetstrekk, og dermed er det medfødt hvor god leder en kan bli. Personlighetstrekk som høy selvtilit, høyt prestasjonsmotiv, pågåenhet, og en intelligens høyere enn gjennomsnittet, ble regnet som viktige (Høyskolen i Oslo u.å.).

Ett av motargumentene mot trekk-teorien, går på at det i større grad er samfunnet som former oss, og ikke *vi* som "Great men" som påvirker samfunnet, og at man i større grad kan bli en god leder hvis man vil. For eksempel vil utdanning, erfaring og personlighet, kombinert med den sosiale konteksten en lever i, ha innflytelse på i hvilken grad en vil kunne bli en god leder (Leadership- central.com 2013).

Med utgangspunkt i dette, må lederen være villig til å tilpasse seg omgivelsene og situasjonen man befinner seg i, for å kunne utnytte sitt fulle potensiale som leder. En leder må dermed ta

faktorene rundt seg i betraktning, og lederen må sortere ut hvilke faktorer i omgivelsene som påvirker situasjonen, og også hvilke faktorer som vil bli påvirket av valgene han/hun tar.

En vanlig beskrivelse av ledelse er at det handler om å skape resultater gjennom andre for å oppnå organisasjonens overordnede mål. Tor Høst beskriver ledelse som at det handler om å påvirke andre (Høst 2011: 9), og Hersey og Blanchard definerer ledelse som ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller gruppe til å oppnå resultater (Thompson 1995). Ledelse går ut på å "skape orden og retning", hvor det er viktig med struktur og strategi på en arbeidsplass (Høst 2011: 9).

En leder kan, og skal altså, påvirke de ansattes ytelser, og dermed påvirke om de ansatte oppnår målene som er satt i organisasjonen. Siden også utenforliggende variable påvirker de ansattes ytelser (Høst 2011: 10), må en leder også ta hensyn til medarbeidernes kontekst. Organisasjonens kontekst kan ha mye å si for hvilke regler som må følges: For eksempel hva kunden forlanger, lover og regler i samfunnet, og hvilke budsjetter innad i bedriften som må overholdes. Det er en lang rekke forhold som skaper rammene en leder må jobbe innenfor og forholde seg til (Høst 2011: 10).

George Kenning mener en god leder kan jobbe hvor som helst (Vie 2012), og at konteksten lederen jobber i, påvirker resultatene hans/hennes i liten grad: *Er man en god leder, så er man en god leder, uavhengig av hvilken situasjon man står ovenfor.*

På den andre siden har man forfattere som blant andre Hersey og Blanchard, Colbjørnsen, Høst og Yukl (Colbjørnsen 2004; Hersey og Blanchard 1982; Høst 2011; Yukl 1981). Disse forfatterne deler synet om at ledere fungerer bedre/dårligere enn hverandre i forskjellige situasjoner, på bakgrunn av at ledelse er situasjonsbestemt.

Med dette perspektivet, må en leder ta hensyn til konteksten han/hun, organisasjonen, samt medarbeiderne befinner seg i (Høst 2011: 17, 18, 42), og blant andre Høst, Colbjørnsen og Yukl (Colbjørnsen 2004; Høst 2011; Yukl 1981) peker på forskning som trekker frem hvordan ledelsesstil må tilpasses situasjonen.

Fra et historisk perspektiv kan man se at teoriene om ledelsesstil har endret seg.

Fra trekkteorien "The great man", hvor det hevdes at mennesker var født med enkelte karakteristika som "naturlige" ledere, og "X og Y-teorien", hvor McGregor (1960) mente

mennesker ble motivert på to forskjellige måter: Lederen kunne velge lederstil X som en autoritær stil som spiller på pisk-gulrot-konseptet, dersom man mente at mennesker av natur er dovre og ikke ønsker ansvar. Y er motsetningen, med tro på menneskers indre motivasjon og deres ønske om å arbeide.

En slik teori har også blitt regnet som å kunne være selvoppfyllende, siden det sies at du høster som du sår: Når det forventes det verste fra medarbeiderne, så føler de mindre vilje til å anstrenge seg for å oppnå gode resultater, og vice versa (Apropos Kommunikasjon, u.å).

Ohio- Michigan studiene kan være gode eksempler på dette (Landy og Conte 2004: 552-554), hvor det kom frem at relasjonsorienterte ledere opptatt av medarbeidernes trivsel skåret høyere på trivsel og produktivitet, i motsetning til oppgaveorienterte ledere opptatt av kvalitet og kundetilfredshet, (Risan 2012). Denne studien satte fokus på, og gav opphav til ulike teorier om ledelsesstiler.

Videre presenterte Blake og Mouton (1964) "Ledelsesgitteret", som bygger på teorien om at ledere tar hensynet til produksjonen og menneskene i ulike grader. Disse to hensynene kan settes sammen i et gitter som måles på en skala fra 1-9, med 81 ulike ledelsesformer med ulike grader av produkt- eller menneskeorientering (Høyskolen i Oslo, u.å).

En annen bidragsyter som er nevnt er Fiedler, som presenterte kontingensteorien som brakte et nytt syn på banen (Høst 2011: 42- 48). Han foreslo at man ikke skal la lederen tilpasse seg situasjonen, men at man bør la "situasjonen tilpasse seg lederen". Ut ifra dette synspunktet utviklet han et spørreskjema kalt LPC-score; Least Preferred Coworker. Her ville han finne ut om en leder var mest oppgave- eller relasjonsorientert, og han ville med dette vise hvordan man kunne kombinere adferd og kontekst for å påvirke ansatte (Høst 2011: 42- 48).

De ulike teoriene leder frem til situasjonsbetinget ledelsesstil, hvor vi har sett at det kan være ulike syn på ledelsesstilers innhold, men hvor det er en etablert teori at ledelse gjøres gjennom valg av forskjellige ledelsesstiler.

2.3 Hersey og Blanchards situasjonsorienterte ledelsesteori

I dette delkapitlet presenteres nå den konkrete ledelsesteorien som ligger til grunn for undersøkelsene i denne oppgaven.

I 1972 presenterte Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard en situasjonsorientert ledelsesteori som fokuserer på effektiviteten til ledere (Learn to be a Leader 2009). Teorien bygger i hovedsak på to konsepter; ett om ledelsesatferd, og ett om de ansattes modenhet. Modenheten til de ansatte er den eneste situasjonelle variabelen teorien opererer med. Og hvilket modenhetsnivå de ansatte ligger på, påvirker lederens grad av relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd, som er de to atferdstypene Hersey og Blanchard deler inn i (Weitzel og Green 1990: 579, 580).

Atferden en leder velger vil i stor grad påvirke hvor effektivt målene blir oppnådd. Det som er viktig å få med, er forholdet mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse. De er uttømmende, altså vil et lederskap i følge Hersey og Blanchard bygge på disse to elementene og ingen andre. Ved å variere og kombinere graden av oppgave- og relasjonsorientert atferd, med utgangspunkt i de ansattes modenhet, vil lederen kunne lede medarbeiderne sine på best mulig måte. Hersey og Blanchard argumenterer for at det ikke er snakk om et enten/eller-forhold mellom de to atferdene. Oppførslene er ikke gjensidig utelukkende, altså kan de to formene aksepteres samtidig (Midtbø 2010: 19), og det er kombinasjonen av dem som gjør en leder så effektiv som mulig (Høst 2011: 50). Det som fremheves er at en leder vil på alle tidspunkter utøve oppgave- og relasjonsorientert ledelse. Poenget er videre at lederskapet vil bestå av forskjellige grader av de to formene ut ifra hva situasjonen krever (Colbjørnsen 2004: 13).

Når en leder er relasjonsorientert, blir det ofte beskrevet toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider, og hvordan relasjoner skaper tillit til, og mellom, medarbeidere (Høst 2011:19).

En slik lederatferd skal hjelpe de ansatte å utvikle seg ved blant annet å gi tilbakemeldinger på godt og vondt. Lederen må vise oppmerksomhet og omsorg slik at medarbeiderne føler seg tilfredse på arbeidsplassen, og også involvere seg i konflikter eventuelt å bedre arbeidsmiljøet (Høst 2011:18).

For å bygge opp relasjoner, trygghet og likeverds-følelsen hos medarbeiderne, kan lederen gjerne la de ansatte ta del i beslutningsprosesser knyttet til arbeidet. Dette vil forhåpentligvis gi de ansatte en eierskapsfølelse til arbeidet som skal gjøres, og derav også en stolthetsfølelse ovenfor arbeidet og energien de legger ned i oppgaven (Jacobsen og Thorsvik 2007:396).

I den andre enden av skalaen, er den oppgaveorienterte delen.

Når en leder er oppgaveorientert, er det mer enveiskommunikasjon hvor lederen forteller medarbeiderne når, hva, hvor og hvordan en oppgave skal løses (Høst 2011:18). Det vil være fokus på å få arbeidet gjort mest mulig effektivt, lederen vil være opptatt av klare roller hvor alle vet hva de skal, og aktiviteter har mer direkte med selve oppgaveutførelsen å gjøre. Det viktigste vil være å nå målet, ikke så mye hvordan det blir nådd, og lederen tar ofte selvstendige beslutninger uten å trekke med medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2007:396). Det handler om å få jobben gjort, fremfor å bygge opp teamets selvtillit til å begi seg ut på oppgaven.

Den ene atferden er ikke mer riktig enn den andre: Det er situasjonen som avgjør.

En leder skal bruke oppgaveorientert og relasjonsorientert stil om hverandre, og hvor én situasjon krever større innslag av den ene ledelsesstilen fremfor den andre, og hvor modenhetsnivået til medarbeiderne spiller inn på valget.

Det essensielle er forholdet mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse, hvor lederskapet bygges på disse to elementene.

I den oppgaveorienterte ledelsen bygger en på aktiviteter som har med oppgaveutførelsen å gjøre, som tydelig klargjøring av roller, og planlegging og organisering av arbeidet (Høst 2011: 18).

I den relasjonsorienterte ledelsen handler det om forholdet mellom overordnet og underordnet, hvor lederen i korte trekk fokuserer mer på oppmerksomhet, annerkjennelse og støtte (Høst 2011: 18).

Ifølge Hersey og Blanchard fremkommer det fire forskjellige ledelsesstiler av kombinasjonene av den oppgave- og relasjonsorienterte atferden, som Jacobsen og Thorsvik (2007:399,400) beskriver slik:

- **Delegerende** lederstil (L1): **Svak** oppgave-, **svak** relasjonsorientert atferd
- **Deltakende** lederstil (L2): **Svak** oppgave-, **sterk** relasjonsorientert atferd
- **Overtalende** lederstil (L3): **Sterk** oppgave-, **sterk** relasjonsorientert atferd
- **Instruerende** lederstil (L4): **Sterk** oppgave-, **svak** relasjonsorientert atferd

Disse fire kombinasjonene kombineres videre med fire modenhetsnivåer hos medarbeiderne, hvor Hersey og Blanchard definerer modenhet som "ability and willingness of people to take responsibility for directing their own behavior" (Hersey og Blanchard 1982:151).

Hvilket modenhetsnivå en ansatt er på, bygger hovedsakelig på to punkter:

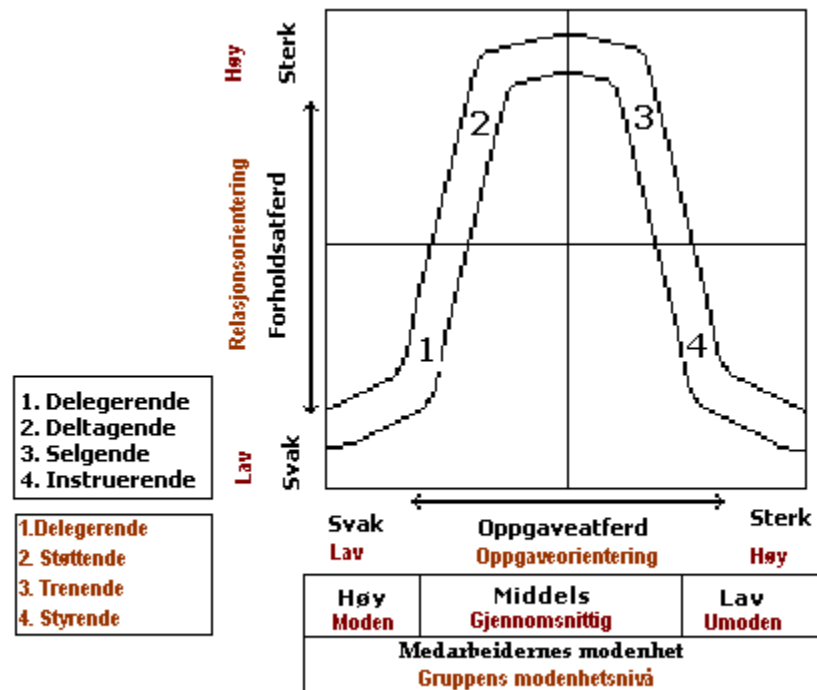
- 1) Modenhetsnivået i forhold til jobb, det vil si kompetansen den ansatte har til å løse en arbeidsoppgave.
- 2) Modenhetsnivået i psykologisk perspektiv, det vil si selvtillit og vilje. Selvtilliten påvirker hvor stort ansvar den ansatte er villig til å ta på seg, og er med på å bestemme hvor høye mål medarbeideren setter seg (Høst 2011:48).

Det er disse to punktene Hersey og Blanchard mener utgjør situasjonen lederne må kunne tilpasse atferden sin etter (Høst 2011:48). Det er modenheten som modererer forholdet mellom lederens atferd, oppgave og relasjon, og hvor effektiv lederen er (Weitzel og Green 1990:580).

Kombinasjonen av kompetanse og vilje resulterer i fire forskjellige modenhetsnivåer, som hos Jacobsen og Thorsvik (2007:399,400) blir presentert slik:

- Lav modenhet (M1): Den ansatte er verken kompetent eller villig til å løse oppgavene.
- Lav til middels modenhet (M2): Den ansatte er ikke kompetent, men er villig til å løse oppgavene.
- Middels til høy modenhet (M3): Den ansatte er kompetent, men er ikke villig til å løse oppgavene.
- Høy modenhet (M4): Den ansatte er både kompetent og villig til å løse oppgavene.

De fire atferdstypene kan altså kombineres med de fire modenhetsnivåene for å vise hvilken atferd som fungerer best med hvilket modenhetsnivå. I en firfeltstabell (figur 1), viser Hersey og Blanchard hvilken atferd som passer med hvilket nivå.



Hersey & Blanchard: to oversettelser

Figur 1

Ved å trekke en loddrett linje fra de ansattes respektive modenhet inn i tabellen, vil den buete linjen vise hvordan lederstilen bør tilpasses.

Når det er en helt umoden gruppe medarbeidere (M1) som skal ledes, bør lederen ha en instruerende lederstil (L4). Dette betyr at atferden skal være høyt oppgave- og lavt relasjonsorientert (Jacobsen og Thorsvik 2007:400). Medarbeiderne vil da typisk ha lite erfaring, og være usikre på seg selv (Høst 2011:51). Derfor vil den mest effektive ledelsesatferden gå ut på å fortelle dem klart hva de skal gjøre, hvordan det skal gjøres, fortelle dem om tidsfrister, og hvilke oppgaver som må gjøres først og sist (Høst 2011:50).

Etter hvert vil medarbeiderne gå fra lav til middels modenhet (M2) og lederen må tilpasse sin ledelsesatferd deretter. Når medarbeiderne viser villighet til å utføre oppgaver, men de ikke har kompetansen til faktisk å gjøre det, bør lederen innta en selgende atferd (L3). Denne overtalende atferden handler om at lederen selger inn beslutningene sine til medarbeiderne. Her vil lederen prøve å få til toveiskommunikasjon for å hjelpe medarbeiderne til å heve egen

dyktighet (Høst 2011:51). Dette gjøres ved at lederen vil ha sterk oppgave-, men nå også sterk relasjonsorientert atferd. På denne måten kan lederen forklare og utdype hvorfor oppgaven skal løses som den skal, og medarbeiderne kan av dette forstå hvorfor, og dermed heve kunnskapsnivået sitt til å passe bedre med viljen (Høst 2011: 51).

Ledelsesatferden i M1 og M2 er mer opptatt av å få jobben gjort, og å kompensere for lavere modenhetsnivå gjennom en instruerende og beskrivende ledelsesstil.

Atferden i M3 og M4 er mer opptatt av å utvikle medarbeidernes evne til å jobbe individuelt (Manktelow u.å.).

Videre kan medarbeiderne utvikle modenhetsnivået sitt fra middels til høyt (M3), et nivå som passer best med en deltakende lederstil (L2). Lederen burde her minske den oppgaveorienterte atferden, men fortsatt holde en relativt høy relasjonsorientering. Dette er fordi de ansatte typisk har høy kompetanse, så de vet hva oppgaven går ut på og hvordan den bør løses, men de er ikke villige til å påta seg ansvar.

Til slutt finnes det et høyt modenhetsnivå (M4) medarbeiderne kan befinne seg på.

Her vil en delegerende lederatferd (L1) være mest effektiv. På dette nivået bør lederen redusere både den oppgave- og relasjonsorienterte atferden, siden medarbeiderne nå er kompetente og villige til å arbeide. Antakelsen er at medarbeidere som befinner seg på et høyt modenhetsnivå, vet hva de skal gjøre og klarer å motivere seg selv, dermed "er beslutningsansvaret og arbeidsutførelsen overlatt til medarbeiderne" (Høst 2011:51).

2.4 Noen syn på teorien

Det finnes både støtte til og innvendinger mot Hersey og Blanchards ledelsesteori.

Høst mener teorien mangler empirisk grunnlag, og at studiene som prøver ut modellen har gitt motsigende resultater (Høst 2011: 51),

Teorien peker likevel på viktige punkter innenfor ledelse, som for eksempel et stort fokus på personlig vekst hos medarbeiderne. Ut av dette kan man tolke at utviklingstiltak er lederens oppgave, som ut fra generell ledelsesteori regnes som god lederatferd (Høyskolen i Oslo 1996).

Ledelse betyr å påvirke noen, og for å kunne oppnå resultater må en leder ha innsikt i sine medarbeideres behov, og "den situasjonsorienterte lederen innser betydningen av å utvikle sine medarbeidere" (Hersey 1987: 57, 65, 87). Dette er jo i tråd med generell rådende litteratur, hvor medarbeiderne og deres mulighet til å yte i dag anses som viktige for bedriftens mulighet for suksess, og hvor det ikke lenger er oppfatningen at naturlige og teknologiske ressurser alene er avgjørende (Hersey 1987: 87).

Fokuset på at ledere må kunne tilpasse seg medarbeidernes modenhet, kan også sees på som en fordel. Det er hensiktsmessig med fleksible ledere som klarer å gi en medarbeider oppfølgingen og instruksjonene som trengs for at medarbeideren skal kunne yte maksimalt (Høst 2011: 51).

Utfordringen som har blitt påpekt ved dette, er om ledere klarer å omstille seg raskt og enkelt nok. Hvordan skal lederne kunne klare både å vurdere medarbeidernes modenhetsnivå korrekt, og også klare å gjøre endringer i sin lederstil. Gruppen består jo også av flere individer, som alle kan kreve en individuelt tilpasset atferd (Jacobsen og Thorsvik 2007:400).

En tredje innvending, har vært rettet mot det at det bare er medarbeidernes modenhet som trekkes frem som situasjonell variabel. Andre forfattere som for eksempel Fiedler, nevner oppgavestrukturen, relasjonen mellom leder og underordnet, samt lederens formelle myndighet, som viktige situasjonelle variable (Høst 2011: 44,45). Også andre forfattere, for eksempel Yukl, velger å operere med flere momenter, og mener det er flere faktorer i konteksten som er vel så viktige som medarbeidernes modenhet (Høst 2011: 64).

En fjerde innvending til teorien, er at den mangler retningslinjer i tilfelle en ansatt er på ulike modenhetsnivåer i forhold til jobb og det psykologiske.

For eksempel kan en ansatt ha kompetansen til å ligge på M4, men selvtilliten til å utføre oppgaven kan ligge på M2, eller omvendt (Weitzel og Green 1990:591, 592).

Mennesker er komplekse, og for en leder vil begge punktene være vel så viktige å ta hensyn til. En ansatt kan ha all den kompetansen som trengs for å utføre et arbeid, men uten selvtilliten og troen på at det finnes tilstrekkelig med ferdigheter, vil den ansatte holde seg selv tilbake.

3. Avhandlingens antakelser

Hersey og Blanchards teori skal i denne oppgaven sammenlignes med empiriske undersøkelser fra tre ulike organisasjoner.

Som støtte for sammenligningen, settes det opp fem antakelser med grunnlag i fem momenter som bygger på hovedpunkter i teorien.

I metodekapittelet blir det forklart hvordan teorien henger sammen med kriteriene jeg har valgt. Antakelsene vil fungere som mine forskningsspørsmål, til hjelp for å besvare problemstillingen.

Avhandlingens antakelser:

Antakelse 1: Lederen klarer å vurdere hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på.

Den første antakelsen bygger på medarbeidernes modenhet.

Antagelsen er at teorien til Hersey og Blanchard stemmer på dette punktet, og lederne er kvalifiserte til å klare å vurdere hvilket modenhetsnivå medarbeiderne befinner seg på. Det vil undersøkes hvordan lederne tar hensyn til medarbeidernes modenhet i sine valg av lederatferd. Ved å undersøke to forskjellige prosjekter med forskjellig utfall i hver organisasjon, kan vi få en indikasjon på hvordan medarbeidernes modenhetsnivå kunne være ulikt i ulike situasjoner, og om dette påvirket utfallene. Det gode og det dårlige prosjektresultatet kan muligens spores tilbake til hvilken atferd lederen hadde i prosjektet, og hvordan lederatferden kan ha påvirket medarbeiderne. Ut ifra svarene jeg får fra lederne i intervjuene, og hvilke resultater lederne får i prosjektene, vil jeg undersøke om lederne klarte å vurdere medarbeidernes modenhetsnivå korrekt.

Antakelse 2: Lederen klarer å tilpasse lederatferden etter hva situasjonen krever.

Lederens tilpasningsdyktighet er momentet den andre antakelsen bygger på, hvor Hersey og Blanchards teori støtter seg til lederens evne til å tilpasse seg situasjonen. Dette vil undersøkes ved å se på hvordan tilpasningen til lederne i de tre organisasjonene får innvirkning på de forskjellige utfallene, ut fra deres vurdering av medarbeidernes modenhet.

Det undersøkes om trekk ved medarbeidernes modenhet er avgjørende for valg av lederstil, og svarene fra intervjuene brukes til å tolke prosessen i prosjektene rundt ledernes tilpasningsdyktighet.

Antakelse 3: Modenhetsnivået til medarbeiderne påvirker om de motiveres av relasjons- eller oppgaveorientert lederatferd.

Motivasjon er momentet den tredje antakelsen er bygd opp rundt.

Ved denne antakelsen undersøkes effekten av relasjons- og oppgaveorientert atferd hos lederne ved å se på ledelsesstilene kombinert med medarbeidernes modenhetsnivå. Den eventuelle effekten på motivasjon, vil jeg se nærmere på ved å gå inn i de to situasjonene med forskjellig utfall. Det blir vurdert om det har vært forskjellige kombinasjoner av atferd og modenhetsnivå, og deretter om de forskjellige kombinasjonene kan ha hatt en innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne og på resultatene i de to prosjektene.

Antakelse 4: Lederen klarer å utvikle sine medarbeidere.

Hersey (1987: 87) peker på at situasjonsorienterte ledere vil se fordelene av å utvikle sine medarbeidere.

Den fjerde antakelsen undersøkes ved å fokusere noen spørsmål rundt et valgt område hvor det kan tenkes at medarbeidere har utviklingsmuligheter, og deretter avklare om lederne har fokus på dette området.

Jeg velger å rette oppmerksomheten mot ledernes interesse i å påvirke teamenes vilje til å ta ansvar, som vil indikere i hvilken grad lederne utnytter mulighetene til utviklingstiltak.

Videre ønsker jeg å koble funnene rundt ledernes utvikling av teamene opp mot utfallene i de to prosjektseksemplene, for å se etter sammenheng mellom viljen til å ta ansvar og prosjektresultatene.

Antakelse 5: Lederen er fleksibel og lar medarbeiderne påvirke hverdagen sin.

Hersey og Blanchard argumenterer for ledelse med fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, og dette momentet undersøkes ved medarbeidernes påvirkningsmuligheter i prosjektseksemplene.

En av innvendingene mot teorien, er at å stadig skifte lederstil er komplisert. Avdekking av denne femte antakelsens gyldighet i eksemplene, vil kunne indikere om lederne i de tre organisasjonene tilpasset atferden etter hva de mente medarbeiderne hadde kompetanse til, og svarene rundt denne antakelsen kan gi et inntrykk av ledernes evner til fleksibilitet.

4. Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for hvilken metode som blir brukt i avhandlingen for å svare på problemstillingen. Metoden jeg har valgt er av kvalitativ forskningsdesign, og jeg vil presentere hvorfor jeg har valgt denne fremgangsmåten. Det blir presentert informasjon om utvalget av respondenter, og lagt frem begrunnelse for valg av dybdeintervju som fremgangsmåte for innhenting av informasjon. Videre vil jeg gi en vurdering av reliabiliteten og validiteten til oppgaven, datamaterialet, og funnene som er gjort. Til slutt blir det redegjort for avhandlingens antakelser i forbindelse med forskningsspørsmålene.

4.1 Kvalitativt forskningsdesign

Metoden skal sikre at svar på problemstillinger blir gyldige og pålitelige, og skal velges etter hvilken problemstilling man vil belyse (Jacobsen 2000:115). Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere anvender ulike ledelsesstiler på bakgrunn av organisasjonens kontekst. Det er valgt en kvalitativ forskningsdesign til studiet, og intervjuer er gjennomført med lederne av tre ulike organisasjoner: én formann i et idrettslag, én daglig leder av en mindre privat bedrift, og én avdelingsleder i et stort selskap.

Bakgrunnen for studiet er en antakelse om at ledere anvender ulike ledelsesstiler utfra omgivelsene og situasjonene de befinner seg i. Det er delte meninger om hvordan konteksten påvirker lederatferden, og jeg vil derfor se på teori om situasjonsbetinget ledelse, og knytte teorien til en empirisk studie av hvordan ledelsesteorien praktiseres i tre forskjellige organisasjoner.

Avhandlingen har en deduktiv design hvor den går fra teori til empiri. Jeg har valgt tema og problemstilling først, og deretter det teoretiske rammeverket med utgangspunkt i valg av tema. Intervjuguiden er basert på problemstilling og teorien til Hersey og Blanchard. På grunn av valget av design, har jeg valgt å gå videre med kvalitativ forskningsmetode og intervju. Jeg har valgt en beskrivende/eksplorerende problemstilling, hvor spørsmålet stilles ut ifra "hvordan", hvor problemstillingen som tidligere nevnt, er:

Hvordan anvender ledere i ulike organisasjoner ulike ledelsesstiler på bakgrunn av organisasjonens kontekst?

Jeg velger å avgrense konteksten til å se på hvordan valg av ledelsesstil begrunnes ut fra lederens oppfatning av medarbeiderens modenhet.

I denne avhandlingen er det ønskelig å studere et fenomen i dybden. Formålet er å forstå hvordan respondenter tenker og handler i en situasjon med vekt på medarbeidernes modenhet, og en kvalitativ metode blir da å foretrekke.

"Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger" (Dey, 1993 i Jacobsen, 2000:112).

Poenget med kvalitativ metode er å gå i dybden av fenomenet man studerer, når det behøves detaljer og beskrivelser for å forstå hvorfor og hvordan fenomenet er som det er, og egner seg til å avklare et uavklart tema nærmere, og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet Jacobsen (2000:117)

4.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

Jeg har vurdert kvalitativ metode til best å kunne besvare min problemstilling, og har valgt å gå videre med dybdeintervju som metode for å innhente informasjon. En fordel ved å bruke kvalitative intervjuer er at det er relativt lett å innhente tilleggsinformasjon. Jeg kunne for eksempel ta oppfølgingsspørsmål på telefon hvis det ble nødvendig. Intervjuene i seg selv vil også være fleksible til en viss grad ved at objektene ikke "tvinges" inn i faste kategorier, og det legges så få føringer som mulig i informasjonsinnsamlingen (Jacobsen 2000:113).

I *kvantitative* metoder er det mer av dette, når mange av svarmulighetene allerede er gitt. Men når intervjuobjektene får svare mer fritt, skapes det rom for at ekstra informasjon kan dukke opp, og man kan få viktig informasjon som man enten hadde glemt å spørre om, eller ikke visste at man burde spørre etter.

På den andre siden kan muligheten til å svare fritt også regnes som en ulempe, hvis for eksempel spørsmålet tolkes feil. Da vil det være bra å kunne stille spontane oppfølgingsspørsmål.

En annen styrke ved å bruke kvalitativ metode er at man har mindre sjanse for å bli sittende med enkel og overfladisk informasjon, men det vil bli et spørsmål om generaliseringsgrad.

Med så få som tre ledere som skal intervjues, vil det være en risiko for at utvalget ikke er representativt, og at svarene ikke vil være fult så allmenngyldige (Jacobsen 2000:116). Jeg må også ta hensyn til at respondentene kanskje ikke svarer helt oppriktig.

Metoden er også ressurskrevende: Det går tid til å utføre intervjuene, samt til etterarbeidet hvor man må skrive ned og sortere svarene man har fått, og det kan bli en utfordring å sile den store mengden av informasjon uten å hoppe over viktig data.

4.1.2 Utvalg av respondenter

I den kvalitative metoden hvor man har få respondenter, vil det være naturlig å ha en strategisk utvelgelse av kandidatene for å få et representativt utvalg (Ringdal 2009:156, 157). "Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen" (Thagaard 2009:55)

Dybdeintervjuene i denne oppgaven er med en avdelingsleder i Telenor, med daglig leder i Centerpoint, og med formannen i idrettslaget Frisk Asker Fotballklubb.

Alle tre ble stilt de samme spørsmålene, som slik ga et felles utgangspunkt for å gå i dybden for å finne likheter og forskjeller. Målet er å forstå årsaken til valg av lederatferd basert på medarbeidernes modenhetsnivå, og å analysere empirien jeg finner mot tidligere teoretiske antakelser rundt dette, gjort av Hersey og Blanchard som diskutert i teorikapittelet.

De tre organisasjonene er valgt som eksempler for å kunne sammenlikne lederatferd i en stor bedrift mot en mindre bedrift, samt også mot en frivillig organisasjon. Telenor er en relativt stor bedrift, som er utsatt for stor konkurranse, og som må ha en strategi som kan endres relativt raskt. Selskapet er også et delprivatisert, børsnotert aksjeselskap, noe som kan gi

andre kontekstuelle faktorer som påvirker lederatferden enn for eksempel Centerpoint, som er et mindre, privat selskap.

Centerpoint er valgt siden selskapet representerer en privateid bedrift som er vesentlig mindre enn Telenor.

Frisk Asker er et idrettslag, og representerer dermed en organisasjon hvor det er gjennomtrekk av tillitsvalgte, og erfaringen til medarbeiderne kan dermed tenkes å være mer sprikende. I tillegg må lederen ta hensyn til at det er frivillig arbeid uten lønn.

Disse tre organisasjonene har i utgangspunktet svært ulike kontekst, både innad i organisasjonene, og i organisasjonens forhold til sine omgivelser.

I denne oppgaven skal vi se på hvordan konteksten påvirker lederatferden. Ved å velge forskjellige organisasjoner vil det være sannsynlig å finne ulike modenhetsnivå, som er det valgte kontekstuelle momentet.

Dette øker sjansen for mindre ensidig informasjon enn hva en sammenligning av lederatferd i samme organisasjon ville gitt, ved at situasjonene som sammenlignes er mer ulike: En bredere gruppe av respondenter øker sjansen for å ha plukket ut et representativt utvalg i forhold til problemstillingen.

4.1.3 Kvalitativt intervju

Jeg valgte å bruke dybdeintervju som metode da jeg skulle gjøre min datainnsamling (Vedlegg 1). På denne måten ønsket jeg å få mer beskrivende og detaljrike svar.

Etter intervjuene sendte jeg respondentene de åpne spørsmålene, slik at de kunne legge til informasjon hvis det for eksempel var noe de hadde glemt å fortelle, eller informasjon var blitt utelatt.

De tre respondentene ble stilt de samme spørsmålene, hvor målet var å kunne sammenlikne likheter og ulikheter i svarene deres. Alle lederne var positive til å stille opp, og de virket alle interessert i ledelse som tema, noe jeg anså som en fordel i forhold til om de ville ta rollen som respondent seriøst. I løpet av to uker var dybdeintervjuene foretatt og jeg hadde fått svar på spørsmålene til respondentene.

Intervjuspørsmålene ble satt opp slik at jeg først hadde innledende spørsmål som var mer generelle av natur, og som ikke gjaldt spesifikke situasjoner. Her ønsket jeg at lederne skulle svare det som falt dem inn uten at de hadde fått for mange instruksjoner. De første

spørsmålene var ment som et overblikk fra organisasjonens perspektiv, og ut ifra hvordan lederne vanligvis løser oppgaver.

Den neste delen av spørsmålene var mer bestemt. Her ble respondentene bedt om å velge én situasjon hvor de hadde oppnådd et godt resultat, og én situasjon hvor de hadde oppnådd et mindre godt resultat, og så skulle de svare på spørsmålene med disse to situasjonene som utgangspunkt.

I del to ble respondentene i tillegg til den tekstlige besvarelsen bedt om å gi en vurdering på en skala fra 1-10 av i hvilken grad de mente visse faktorer hadde vært til stede, noe som var ment å skulle bidra til å både forstå svarene bedre, og bidra til å vise "styrken" i det tekstlige svaret.

Jeg ønsket med tanke på reliabiliteten til oppgaven å unngå å bruke teoretiske begreper i spørsmålene til respondentene. Derfor valgte jeg å stille spørsmålene på en slik måte at respondentene vendte fokuset sitt mot situasjonene de skulle svare ut ifra. På denne måten håpet jeg respondentene ville vise sin faktiske ledelsesatferd i forhold til de ansattes kompetanse.

Jeg følte at hensikten med oppgaven ikke ble "avslørt", i og med at respondentenes sluttkommentarer var av typen at de følte at de kunne ha beskrevet situasjonene enda bedre, og at de kunne gi mer utfyllende svar om det var behov.

I forhold til problemstillingen, hadde det betydning hvilken adferd som kunne leses ut av respondentenes svar, og det hadde betydning hvordan respondentene ordla seg.

Det er ikke alle som føler seg komfortable med å fortelle hvilken atferd de har, og jeg så det ikke som usannsynlig at respondentenes svar ville kunne blitt påvirket dersom de hadde blitt bedt om å delta i en undersøkelse om deres atferd direkte.

4.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er viktige kvalitetssikringsmetoder som må tas hensyn til i all forskning. Everett og Furseth tar opp at begrepene gjerne blir forbundet med kvantitative undersøkelser, men jeg velger likevel å bruke dem her siden reliabilitet påpeker hvor

pålitelige dataene er og validitet bringer inn det kritiske synet på utvalg og innsamling av data (Everett og Furseth 2012: 135).

4.2.1 Reliabilitet

Kan oppgaven stoles på? Reliabilitet sier noe om hvor nøyaktige og konsistente resultatene er. Ved å gjøre gjentatte målinger kan man finne ut hvor høy reliabilitet resultatene har (Midtbø 2010:25). På den andre siden er det viktig å ta med i beregningene at: "Reliabilitet er ikke noe som kan kalkuleres helt presist" (Everett og Furseth 2012: 135). Målet er å skaffe så troverdige data som mulig, men respondentene kan for eksempel huske feil, og notatene fra intervjuet kan være feil nedskrevet (Ringdal 2009:86).

Informasjonen jeg har hentet, kommer fra primære kilder. Svarene kommer fra ledernes egne erfaringer, og forskningen bygges ikke på andres dokumentasjon eller tolkninger. I tillegg til dybdeintervjuene har respondentene også gitt supplerende og utfyllende skriftlige beskrivelser rundt spørsmålsstillingene. På denne måten er usikkerheten rundt å få med alle viktige detaljer i svarene redusert.

På den samme måten har det blitt mindre mulighet for at respondentenes svar blir farget av mine egne tolkninger eller meninger, for selv om en er oppmerksom på risikoen, kan det i en langvarig undersøkelse være en risiko til stede for at man ikke klarer å holde subjektive oppfatninger helt utenfor.

Et tredje moment som kan være med å påvirke dataenes reliabilitet, er relasjonen jeg har til respondentene.

Avdelingslederen i Telenor hadde jeg ikke kjennskap til før denne oppgaven.

Formannen i Frisk Asker kjenner jeg heller ikke til annet enn kontakten vi har hatt angående oppgaven.

Jeg hadde opprinnelig som utgangspunkt at jeg skulle være uten relasjon til alle tre respondentene, og det var avtalt hvilken respondent i ledergruppen i Centerpoint som skulle delta i undersøkelsen der.

Centerpoint er imidlertid ikke en veldig stor bedrift, og de har derfor ikke veldig mange ledere som har vært så selvstendige teamledere som undersøkelsen krevde.

Det første kontaktpunktet i Centerpoint var min onkel som er daglig leder der, og på grunn av spørsmålenes karakter tok han beslutningen at han selv var best egnet til å være Centerpoints representant i undersøkelsen.

Nå som undersøkelsen er utført, har jeg funnet relasjonen min til respondenten i Centerpoint som uproblematisk for undersøkelsens del. I forhold til hva som kan leses ut av svarene, kan jeg ikke se at han heller har latt seg påvirke eller holdt noe tilbake.

Tvert imot gjorde det at én av respondentene var en jeg hadde en relasjon til, at jeg fikk testet om vedkommende svarte veldig annerledes enn de andre to lederne på de mer "personlige" spørsmålene. For eksempel i tilfellet hvor respondentene skal svare på spørsmål om situasjoner hvor de som ledere ikke oppnådde helt gode resultater (Vedlegg 1). Dette kunne ha vært en undersøkelseeffekt hvor jeg hadde målt noe jeg selv hadde skapt, dersom lederne i de to andre organisasjonene ikke hadde følte seg komfortable med å svare troverdig til en person de ikke kjente (Jacobsen 2000:117).

4.2.2 Validitet

"Det er for øvrig mulig å ha reliable mål som ikke er valide, men det er umulig å ha valide mål som ikke samtidig er reliable." (Midtbø 2010:25).

Validitet handler om å måle det man faktisk er ute etter å måle (Midtbø 2010:25). Dataene må være relevante for hva man ønsker å måle, og de må være gyldige. Det er viktig ikke å ha oversett data som kan være av betydning for undersøkelsen, da dette kan gi forskeren ugyldige svar på problemstillingen. Derfor må forskeren forsikre seg om at det som måles vil gi svar på det som faktisk er etterspurt. Videre når forskeren er sikker på at det er riktig data som måles, er det neste at man ikke må være for selektiv i sine data.

Validitet kan deles inn i to grupper; intern og ekstern validitet. Intern validitet "vil si om målene evner å representere de teoretiske begrepene" (Midtbø 2010:25). For å prøve ut den interne validiteten sammenliknet jeg resultatene jeg fikk på spørsmålene i intervjuet, med kriterier jeg hadde satt opp tidligere. Jeg valgte noen teorier som jeg ville teste empirisk. Etter å ha fått svarene på spørsmålene, kunne jeg se på likheter og ulikheter i mine funn sammenliknet med teorien. Spørsmålene jeg stilte respondentene var i tråd med forskningsspørsmålene mine. Dataene jeg samlet inn, ble på grunn av utformingen av spørsmålene, relevante for problemstillingen min. Dette var noe jeg var nøye med, for det var

viktig at svarene jeg fikk, skulle ha sammenheng med teorien jeg hadde satt opp som målestokk tidligere. Denne framgangsmåten var utgangspunktet for å validere oppgaven.

Videre nevnes at i forhold til den eksterne validiteten som handler om å kunne generalisere dataene som er hentet fra utvalget til populasjonen, så har jeg bare intervjuet et lite antall mennesker. Utvalget besto også bare av menn, noe som kan gjøre det vanskelig å si om resultatene er gyldige også i forhold til kvinner. Likevel ble det lagt vekt på å finne gode respondenter for oppgaven, og det ble forsøkt å holde en kontinuerlig bevissthet til rollen som forsker, og risikoen for påvirkningen på datamaterialet.

4.3 Hovedpunkter og momenter

Spørsmålene i intervjuene bygget på hovedpunktene i den utvalgte ledelsesteorien til Hersey og Blanchard. I intervjuene blir det brukt fem momenter som tar for seg hovedpunktene, for å kunne gå nærmere inn på i hvilken grad teorien gjelder i de tre bedriftene. Momenter som tar for seg hovedpunktene er:

- Medarbeidernes egenskaper
- Lederens tilpasningsdyktighet
- Motivasjon
- Ansvar
- Medarbeidernes påvirkningsmuligheter

For å gjøre det lettere å gripe fatt i sammenhengen mellom Hersey og Blanchards teori og momentene, forklares det kort hvordan momentene kan kobles til hovedpunktene.

Medarbeidernes egenskaper blir brukt for å gå dypere inn i hovedpunktet som handler om at en leder burde klare å analysere korrekt hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på. Dette står sentralt i teorien og blir beskrevet som et viktig punkt for at en leder skal oppnå så gode resultater som mulig (Høst 2011: 49, 51).

Lederens tilpasningsdyktighet viser til hovedpunktet om hvordan lederen klarer å tilpasse atferden etter hva situasjonen krever.

Motivasjon blir brukt for å forklare punktet i teorien som handler om hvordan medarbeidernes modenhetsnivå påvirker om det er relasjons- eller oppgaveorientert atferd de responderer best på. Det vil si hvilken av de to orienteringene som motiverer medarbeidere på hvilket modenhetsnivå.

Videre bruker jeg momentet om "viljen til å ta ansvar" for å tydeliggjøre hovedpunktet om i hvilken grad lederne klarer å utvikle sine medarbeidere. Hersey regner ledernes utviklingsmessige ansvar som et viktig punkt (Hersey 1987: 87), og teoriens punkt rundt at en leder burde ta oppgaven å utvikle teamet sitt, er noe som får støtte (Høst 2011: 51).

Det femte momentet er medarbeidernes påvirkningsmuligheter i hverdagen, som forteller om ledernes evne til fleksibilitet og tilpasningsdyktighet.

I tillegg til, for det første, å undersøke i hvilken grad teorien gjelder i de tre organisasjonene, er det også for det andre ønskelig å undersøke i hvilken grad disse fem momentene påvirker ledernes valg av atferd. Dette blir sett nærmere på ved å gå via resultatene lederne opplever i forskjellige prosjekter, det vil si å se i hvilken grad momentene har en potensiell effekt på utfallet til prosjektene lederne gjennomfører. Da gis det også mulighet til å gå mer i dybden og forske på om momentene kan ha hatt en påvirkningskraft i forhold til lederatferden i prosjektene med forskjellige resultater.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert metodevalg og hvorfor da en kvalitativ tilnærming egner seg best for min avhandling. Det har blitt redegjort for utvalg av respondenter, før jeg begrunnet valget av kvalitativt dybdeintervju som metode for innhenting av data. I denne delen ble også opplevelsen av intervjuprosessen vurdert. Videre ble avhandlingens reliabilitet og validitetsgrunnlag argumentert rundt.

La oss da til slutt repetere sammenhengen til avhandlingens antagelser og forskningsspørsmål:

Hvor godt vil hovedpunktene i teorien til Hersey og Blanchard stemme med oppgavens empiri? Dette vil jeg forske på ved at det er satt opp fem antakelser med grunnlag i de fem momentene. Disse fungerer som mine forskningsspørsmål, og de skal hjelpe til å besvare problemstillingen.

Det er trukket en antakelse ut fra hver hovedkategori av momentene det blir forsket på, og holdbarheten blir testet mot funn og innsamlet datamateriale.

5. Ledelsesadferd i organisasjoner med ulik kontekst

Til å begynne med i kapitlet vil det gis en kort presentasjon av de tre respondentene og deres fokusområder i intervjuene. Etter dette går jeg gjennom svarene fra intervju spørsmålene, fra én og én respondent.

Basert på teorien om situasjonell ledelse, er det valgt fem momenter som i det foregående kapitlet ble forklart hvordan kan ha en betydning for lederens valg av lederstil. Disse fem momentene vil nå vises utprøvd mot resultater fra gjennomførte prosjekter. Dette vises med to situasjoner: én situasjon hvor lederne oppnådde et godt resultat, og én situasjon hvor lederne oppnådde et mindre godt resultat.

Vi ser på hvilken påvirkning de fem momentene hadde i de to situasjonene, og da også på hvilken mulig påvirkning momentene hadde på lederens valg av atferd. For å validere svarene ser vi også om de fem momentene utspiller seg på samme måte i forhold til situasjonene, i de tre forskjellige organisasjoner.

På denne måten blir det tre undersøkelser å bygge og støtte konklusjonen på. Det er valgt tre organisasjoner med forskjellige hovedtrekk og forskjellig kontekst, hvor lederne dermed befinner seg i forskjellige kontekstuelle situasjoner. Siden undersøkelsene gjøres i organisasjoner med forskjellige særtrekk, vil funnene i større grad gjelde for forskjellige organisasjoner.

Om det mot formodning skulle vise seg at alle momentene har samme resultat, i begge situasjonene, i alle tre organisasjonene, indikerer det sterkt at de utvalgte momentene ikke er de med sterkeste betydning for om organisasjonene oppnådde et godt eller et dårlig resultat.

Hvis det derimot blir ulike resultater ved momentene i de to situasjonene i de tre organisasjonene, vil det i større grad indikere at disse momentene kan ha vært med på påvirkningen av oppnåelsen av prosjektresultatene. Det vi søker, er antakelsenes holdbarhet, og videre hva i konteksten som eventuelt påvirker valg av ledelsesstil.

5.1 Undersøkelsens perspektiv

Undersøkelsen ble gjort langs tre dimensjoner:

I) Datainnsamlingen ble basert på erfaringen fra ledere i tre ulike organisasjoner med forskjeller i organisasjonstyper og kontekst, representert ved

- Telenor
- Centerpoint
- Frisk Asker

Hver av organisasjonene har sitt eget utgangspunkt for hva som er viktige egenskaper både hos sine medarbeidere og sine ledere.

II) Datagrunnlaget ble samlet fra prosjekter med ulike resultater, representert ved

- eksempler på prosjekter som *ble* vellykket, og
- eksempler på prosjekter som *ikke* ble vellykket

III) I tillegg til at datagrunnlaget blir sett i lys av de ansattes kompetanse og egenskaper, samt lederens tilpasningsdyktighet, blir prosjektresultatene betraktet i forhold til momentene:

- medarbeidernes motivasjon
- medarbeidernes vilje til å ta ansvar
- medarbeidernes muligheter for påvirkning og selvstendighet

5.2 Respondentene og organisasjonene

De tre respondentene i undersøkelsen, ble valgt ut i fra at de

- representerte ulike organisasjoner,
- at de alle hadde lang erfaring med personalledelse, og
- at de også hadde mange års erfaring fra organisasjonen hvor de nå arbeidet.

Ingen av dem har mindre enn 15 år erfaring som leder, og respondentene i Centerpoint og Telenor hadde jobbet 15 år i bedriftene.

Styreformannen i idrettslaget hadde vært formann i to år, men hadde før dette også ledet arbeidsutvalg i idrettslaget, samt har i sin sivile jobb en lederstilling med personalansvar.

Organisasjonene Telenor, Centerpoint og Frisk Asker er organisasjoner av ganske ulik karakter:

- Telenor er et delvis statlig eid stort selskap med mange tusen ansatte og operasjoner i mange land,
- Centerpoint er et privat konsultentselskap med 200 konsulenter,
- Frisk Asker Fotball er en foreldredrevet barnefotballklubb med 400 medlemmer.

Visjonen til Telenor er å tilby kommunikasjonstjenester til hjelp i folks dagligliv, Centerpoints visjon er å bidra med utleie av spesialister, mens Frisk Asker har som mange andre idrettslag, visjonen å beholde flest mulig barn og unge i idretten lengst mulig.

Respondenten fra **Telenor** oppga blant deres største **utfordringer** den teknologiske utviklingen innenfor telecom som gir nye aktører mulighet til å levere nye tjenester til lavere priser, og organisasjonens evne til å tilpasse seg denne utviklingen sammen med endringene i kundenes behov.

Centerpoints største utfordring ble oppgitt å være å ha evne til å ha ansatte som både har høy kompetanse, og ønske og vilje til å ta ut sitt potensial gjennom ytterligere opplæring.

I **Frisk Asker** var den største utfordringen å klare å inspirere foreldrene til å delta i det frivillige arbeidet som klubben var avhengig av, og klubbens ambisjonsnivå måtte legges ut fra hvor mye ressurser de hadde å trekke på i foreldregruppen.

Respondenten fra **Telenor** oppga de ansattes vilje og evne til omstilling som en av de viktigste **egenskapene**. Han ønsket også gjerne at de ansatte hadde evne og vilje til selv å komme i forkant av utfordringene, siden ledelsen var avhengig av innspill fra medarbeidernes spesialfelt.

I **Centerpoint** var "kvalitet generelt i alle ledd og over tid" den viktigste egenskapen ved medarbeiderne.

I **Frisk Asker** var de viktigste "medarbeideregenskapene" engasjement, positiv innstilling og selvstendig gjennomføringsevne.

Lederen i **Telenor** betraktet evnen til *å lytte* som en viktig **lederegenskap** i forhold til ledelse av sitt team, siden det ofte var medarbeiderne som var de faglige ekspertene. I tillegg var det viktig at lederen hadde evne til å se helheten "slik at teamet dro i samme retning", og han måtte klare å gi en så god motivasjon at medarbeiderne hadde lyst til å gjøre en god jobb.

I **Centerpoint** ble lederens ønske om, og evne til, å legge til rette for at medarbeiderne skulle lykkes, trukket frem som en viktig lederegenskap. Det var også sett som viktig at lederen bidro til "god stemning i laget", noe som også kunne måtte innebære å fjerne medarbeidere fra prosjekter hvis de ikke ga "positiv energi" til de andre.

De viktigste lederegenskapene for å lede **Frisk Asker**, ble oppgitt som ydmykhet, tydelighet, og evnen til å være strukturert.

5.3 Funn fra organisasjonenes prosjekter

Her presenteres hovedtrekkene fra funnene i dybdeintervjuene.

5.3.1 Motivasjon

På spørsmål om hva som skjedde rundt motivasjon av ansatte i **prosjektet med vellykket resultat**, trekker respondenten i **Telenor** frem medarbeidernes sterke vilje til at prosjektteamet skulle lykkes. Medarbeiderne så seg selv som et team, med et felles ansvar for resultatet, og hver og én medarbeider følte at deres innsats var viktig for teamet.

Lederen selv hadde vært nøye på at alle visste hva de skulle gjøre.

Han hadde vurdert det slik at medarbeiderne hadde høy kompetanse, og han hadde ikke følt behov for å bruke mye ytre motivasjonsfaktorer. Han hadde vist at han hadde tro på medarbeidernes kompetanse, og hadde gitt medarbeiderne mye ansvar, noen av dem hadde også fått mer ansvar enn de hadde hatt før.

Respondenten fra **Centerpoint** trakk frem at medarbeiderne hadde hatt et sterkt ønske om å levere et godt resultat, de følte at de ble sett, og de fikk muligheten til å utvikle seg. Medarbeiderne hadde blitt "gitt utfordringer som ga dem muligheten til å ta ut sitt potensial".

I det vellykkede prosjektet i **Frisk Asker**, hadde medarbeiderne sett nytteverdien av målet, og lederen hadde sørget for at alle hadde forstått *hva* de skulle gjøre *når*. Lederen hadde i tillegg til å bidra til å gjøre oppgavene tydelige, også selv deltatt på gjennomføringen av mange av oppgavene.

I eksemplene fra **prosjekter som ikke ble like vellykket**, opplyste respondenten fra **Telenor** at medarbeiderne ikke hadde hatt like stor tro på selve prosjektet, og noen hadde vært redde for at prosjektet ikke skulle lykkes. Flere medarbeidere hadde ikke sett nytteverdien av prosjektet.

Lederen mente han hadde undervurdert medarbeiderne i forhold til deres motivasjon for oppgaven, og han nevnte også at han selv også var mindre motivert, og at han i ettertid mente han burde benyttet seg mer av ytre motivasjonsfaktorer.

I **Centerpoint** forklarte lederen om situasjonen hvor de oppnådde et mindre godt resultat, at alle oppgavene var delegert og at han selv ikke var involvert i arbeidet. Han hadde gitt medarbeiderne utfordringer hvor de kunne få ut sitt potensial, men i denne situasjonen var det ikke stemning for det. Få hadde hatt ønsker om å yte og det var vanskelig å påvirke dem.

I **Frisk Asker** mente fotballformannen at i tilfellet hvor prosjektet ikke lykkes, hadde de involverte i større grad følt at arbeidet var noe de *måtte* gjøre, fremfor at det var noe de selv *ville*, og formannen hadde også selv vært både mindre motivert og mindre involvert. Han nevnte også at han hadde undervurdert medarbeidernes motivasjon, og også i hvilken grad de visste hva de skulle gjøre.

5.3.2 Ansvar

Lederen i **Telenor** mente medarbeiderne hadde tatt stort ansvar i deres **vellykkede prosjekt**, medarbeiderne hadde også bidratt på et større område enn det som var deres eget ansvarsområde.

Lederen i **Centerpoint** ga også sine medarbeidere toppkarakter i å ta ansvar i deres vellykkede prosjekt. Bedriften hadde også et eget fokus på å jobbe kontinuerlig med å få medarbeidere til ta på seg ansvar.

I **Frisk Asker** hadde også medarbeiderne påtatt seg ansvar, og de som hadde kompetanse hadde arbeidet selvstendig, mens de som trengte mer forklaring av oppgavene hadde fått dette.

I situasjonen med **mindre vellykket resultat**, hadde medarbeiderne i **Telenor** i større grad bare gjort det de fikk beskjed om, og det å ta på seg ansvar hadde skjedd i mindre grad.

I **Centerpoint** hadde medarbeiderne benyttet sjansen til å ikke forplikte seg til fullførelsen av prosjektet, kun til sine separate oppgaver. Få var interessert i å se hvor sammenhengen av de separate oppgavene førte prosjektet.

I **Frisk Asker** hadde medarbeiderne også i mindre grad tatt på seg oppgaver selv, og mange hadde ikke visst like godt hva oppgavene besto av, uten at formannen hadde fanget det opp.

5.3.3 Muligheter for påvirkning og selvstendighet

I **Telenor** oppga lederen at oppgavene i det mest vellykkede prosjektet var slik at de fleste måtte løses i samarbeid mellom flere medarbeidere, men at medarbeiderne hadde god påvirkningsmulighet til hvordan de ville løse oppgavene.

I det mindre vellykkede prosjektet var det litt mindre klart hvem som hadde ansvaret for hva, og dette reduserte hvor mye medarbeiderne kunne gjøre på egenhånd.

Telenor hadde i prosjektet hatt liten grad av prosedyrer for hvordan oppgavene skulle løses, og respondenten opplyste at det hang sammen med at prosjektet var nytt og mange av oppgavene ble løst for første gang. I tillegg var kompetansen på medarbeiderne høy.

I tilfellet hvor prosjektet ble mindre vellykket, mente respondenten det ville vært enklere å forklare hva som skulle gjøres, dersom de hadde hatt prosedyrer for dette.

Medbestemmelsen og mulighet for tilbakemelding til ledelsen ble oppgitt å være høy i det vellykkede prosjektet, blant annet siden det var medarbeiderne selv som visste best hva som skulle gjøres.

I prosjektet som ikke lyktes like godt, lå det også godt til rette for å gi tilbakemeldinger til ledelsen, men "de store tingene var bestemt på forhånd", slik at prosjektet var ganske låst i én løsning, slik at det ble mer begrenset hva medarbeiderne kunne forvente å bestemme over, og endre på.

I **Centerpoint** var det stor mulighet for selvstendig oppgaveløsning i begge tilfellene, selv om de ønsket at medarbeiderne skulle jobbe mest i team.

De hadde også prosedyrer for "best practise" som sier noe om hvordan man burde gjøre ting – selv om disse prosedyrene ikke alltid ble fulgt.

Tilrettelegging for at medarbeiderne skulle ha medbestemmelse og skulle kunne gi tilbakemelding til ledelsen, oppga respondenten at var svært høy i begge tilfellene.

I **Frisk Asker** var det i deres mest vellykkede prosjekt mange oppgaver som kunne løses av én og én, og medarbeiderne som hadde forslag til selvstendige løsninger, bare satte i gang med å gjennomføre oppgavene. Hvis det var behov for flere medarbeidere til en oppgave, spurte de hverandre om hjelp.

I det mindre vellykkede prosjektet i Frisk Asker, mente respondenten at medarbeiderne også hadde hatt en god mulighet til å påvirke arbeidet, men at problemet i større grad hadde vært at de ikke visste like godt hva de skulle gjøre.

Frisk Asker hadde i liten grad bestemte prosedyrer for å løse oppgavene, og lederen oppga at noen prosedyrer kunne ha gjort arbeidet enklere, spesielt i tilfellet hvor medarbeiderne ikke visste like godt hva oppgavene besto av.

Medbestemmelse og mulighet for tilbakemelding ble oppgitt å være svært god i begge tilfellene i Frisk Asker. I det vellykkede prosjektet var formannen selv direkte involvert i gjennomføringen, så da ble det enkelt for alle deltakere "å si fra der og da". Det ble også

påpekt at siden arbeidet i idrettslaget var frivillig, kunne alle i svært stor grad bestemme hva, og hvor mye de ønsket å gjøre.

I prosjektet som ble minst vellykket, ble det litt vanskeligere å gi tilbakemeldinger, i og med at lederen ikke var like direkte involvert, og medbestemmelsen ble opplevd som litt lavere siden det var litt mer fastlagt hvordan ting skulle være.

5.4 Gradering av resultatene

Respondentene ble som et supplement til sine muntlige og tekstlige svar også bedt om å gi en gradering på en skala fra 1-10 for momentene i de to situasjonene.

Statistisk er antall svar for få til å kunne trekke noen slutning.

Respondentene betegnet deres mest vellykkede prosjekt for situasjon A, og det andre for Situasjon B.

En tabell som viser gjennomsnittet av respondentenes svar for de to situasjonene, gir en indikasjon om en tendens til høyere score i situasjon A, hvor det scores høyest i 8 av 9 kategorier.

	Situasjon A	Situasjon B
Medarbeiderne tok ansvar	9,5	3,5
Motivasjon	9,3	6
Leders involvering	9	3
Medarbeiders mulighet for påvirkning	7	8
Mulighet for selvstendig oppgaveløsning	8,3	6
Prosedyrer fantes	6	5,3
Samarbeidet om løsningen	8	3,7
Mulighet for tilbakemelding til ledelsen	10	8,3
Mulighet for medbestemmelse	9,7	7,7

6. Analyse av resultater

Spørsmålene fra intervjuene var delt inn i følgende hovedkategorier:

- medarbeidernes egenskaper,
- lederens tilpasningsdyktighet,
- motivasjon,
- ansvar,
- medarbeidernes påvirkningsmuligheter.

Her i analysekapittelet blir det trukket frem eksempler utfra de empiriske funnene, hvor også teorien blir anvendt aktivt. Jeg vil drøfte funnene opp mot teori og problemstilling, og analysere empirien ved hjelp av teorien til Hersey og Blanchard fortløpende mens jeg presenterer hovedfunns.

6.1 Kontekst

De første spørsmålene i intervjuene handlet om organisasjonenes kontekst.

Telenor ønsker å tjene penger ved salg av kommunikasjonstjenester. Lederen la vekt på to utenforliggende utfordringer for selskapet, nemlig det å klare å tilpasse seg forbrukernes behov og ny teknologi. Disse utfordringene ser man ofte hos store selskaper. De er konkurranseutsatt og må derfor hele tiden jobbe med å utvikle produktene sine. En indre faktor som ble nevnt var beslutningene rundt hvilket område man skulle satse mest på, og hvordan man skulle klare å ta en riktig avgjørelse om hva som var viktigste satsningsområde. En annen viktig faktor, var hvordan man skulle klare å endre organisasjonen i forhold til beslutningene som ble tatt. Det er lettere sagt enn gjort å ha en strategi som kan endres raskt: *Å snu et stort skip, tar tid*, er en metafor som ofte har vært brukt om organisasjoner som Telenor.

Centerpoint skal tjene penger ved å leie ut konsulenter. På spørsmålet om hva lederen ser som de største utfordringene i organisasjonen, lå svaret kun på indre faktorer.

Hovedutfordringen til dette selskapet er motivasjonen til medarbeiderne. Mindre bedrifter kan ha mange av de samme utfordringene som større bedrifter, men hovedfokuset her ligger

likevel ofte på medarbeiderne. Hvis motivasjonen mangler, er dette noe som gjerne merkes fort, siden det lett kan gå utover kvaliteten på arbeidet fra dag til dag. I en større organisasjon er medarbeidernes vilje til å utføre oppgaver definitivt en viktig faktor, men ut fra svarene viser det seg likevel at lederen i Telenor føler mer på presset fra flere hold, og han påpeker at han har flere aspekter som må følges opp jevnlig.

Frisk Asker er som idrettsorganisasjon basert på frivillig arbeid. utfordringene for klubben er å klare å tilby flest mulig barn muligheten til å spille fotball lengst mulig. Noe som krever at lederen må inspirere foreldre til å delta. Hovedfokuset ligger først og fremst på det å få foreldrene til å bidra med tid og kompetanse. Det poengteres videre at dette er noe som må gjøres kontinuerlig, det er ikke gitt at en forelder som melder seg, klarer å holde motivasjonen oppe ut samarbeidsperioden. Lederen merker at utfordringen ligger i det å klare å verve, og å holde på sine "medarbeidere".

6.2 Medarbeidernes egenskaper

På spørsmål om hvilke egenskaper hos medarbeiderne lederen i Telenor regner som viktigst, var svaret at det er viktig at medarbeiderne vil, og klarer å omstille seg. En annen viktig egenskap er å ville og å tørre å komme med innspill, gjerne før utfordringene oppstår. Lederen forteller at det er av stor betydning at medarbeiderne; *"...vil, og tør å prøve å hjelpe ledelsen med innspill på sine fagfelt hvor de er ekspertene."* Lederen la i dette spørsmålet vekt på at det er viktig at medarbeideren i teamet hans er villig og har kompetanse til å påta seg ansvar. Hersey og Blanchard peker i sin ledelsesteori på at medarbeiderens grad av modenhet bygger på vilje og kompetanse. Lederen i Telenor gir i svarene sine et sterkt uttrykk for at han håper og forventer at medarbeiderne skal ligge på et relativt høyt modenhetsnivå. Det ser man i prosjektet med godt resultat, der lederen forklarer at medarbeiderne var ivrige etter å påta seg ansvar. De hadde et godt samarbeid hvor lederen stolte på at medarbeiderne selv kunne klare å finne ut hvordan oppgaven burde løses.

I prosjektet med mindre godt resultat forteller lederen at medarbeiderne følte sterkt på at det denne gangen føltes som en repetisjon av det foregående prosjektet. Lederen var nå også mindre involvert fordi han tok det for gitt at medarbeiderne var like villige og ivrige som sist. Han forklarer; *"I situasjon B skulle vi gjøre på nytt noe som hadde blitt gjort før, så her visste*

medarbeiderne bedre hva de skulle gjøre. Jeg tok for gitt at alle var like motivert som sist, men det var de slettes ikke.". Da resultatet av prosjektet kom for en dag, viste det seg at medarbeiderne ikke hadde gjort mer enn de måtte gjøre. De hadde ikke vært like villige til å ta ansvar, og de hadde ikke anstrengt seg mye ekstra for å få gode resultater.

I forhold til Hersey og Blanchards ledelsesteori, kan det leses ut av svarene til lederen at han hadde hatt en deltakende atferd i det første prosjektet. Han var svært relasjonsorientert og involvert i arbeidet. Dette kommer også frem i ett av sitatene fra intervjuet hvor lederen forteller om situasjonen med godt resultat og om prosjekter hvor fremgangsmåten ikke er helt kjent; *"I sånne situasjoner er det kjempeviktig at jeg som leder både motiverer, men også finner ut hva som faktisk må gjøres, sammen med medarbeiderne."*

I det siste prosjektet høres det ut som at han hadde tatt på seg rollen med en mer delegerende atferd. Ifølge teorien var det en feilvurdering i det siste prosjektet, da medarbeidernes modenhet trolig egentlig lå på et lavere nivå enn i det første prosjektet. Han kunne dratt fordel av å ha en mer deltakende lederatferd da medarbeiderne var kompetente, men ikke var så villige.

I **Centerpoint** la lederen vekt på at han ser etter medarbeidere som kan gi kvalitet i alle ledd, over tid. Dette er den egenskapen som blir lagt mest vekt på hos medarbeiderne i konsultantselskapet. Fra et teoretisk perspektiv peker dette på medarbeidere som har høy kompetanse og som er villige til å påta seg ansvar. De burde ha selvtillit til å tro at de kan løse oppgaver selvstendig, både fordi de har kompetansen, men også fordi de har troen på seg selv og sine egne ferdigheter.

I situasjonen hvor lederen beskriver et godt resultat, fortelles det at medarbeiderne jobbet aktivt med å finne nye prosjekter. De fant ett som kunne bli en stor kundekontrakt, og da var de raske til å skaffe seg kunnskap om kunden og hva de trengte. Lederen forteller; *"Vi skjønnte at de ville få store behov, og lagde en plan for å bli en aktør som de ville bruke"*.

I denne situasjonen hadde medarbeiderne trolig høy modenhet. De hadde kompetanse og selvtillit til å utføre jobben.

I situasjonen der de oppnådde et mindre godt resultat, forklarer lederen at han hadde delegert alle oppgavene. Medarbeiderne jobbet individuelt, fremfor i team slik de vanligvis gjør.

Medarbeiderne hadde i denne oppgaven kompetanse til å utføre arbeidet. Trolig var det kombinasjonen av for lite tilstedeværende ledelse, og manglende samkjøring av prosjektet, som gjorde at prosjektet ikke lyktes så godt, til tross for at de ansatte hadde påtatt seg ansvar for oppgavene. Medarbeiderne hadde jobbet individuelt og hadde hatt sitt eget ansvarsområde, men ingen tok ansvar for å knytte de løse trådene sammen til slutt. Dette resulterte i at de ikke ble ferdige til fristen og de oppnådde et dårlig resultat. Her kan det tenkes at den delegerende lederatferden ikke fungerte, siden medarbeiderne lå på et lavere modenhetsnivå hvor de var kompetente, men ikke villige til å løse oppgaven fullstendig.

I **Frisk Asker** fremhever lederen engasjement, positiv innstilling og selvstendig gjennomføringsevne som de viktigste personlige egenskapene medarbeiderne hans burde ha. Siden klubben er basert på frivillig arbeid er det viktig at medarbeiderne har lyst til å være med. Det burde finnes en indre motivasjon til å ville delta, så vel som ytre motivasjon fra blant andre lederen.

Her er viljen i fokus, og ikke kravet om kompetanse, med det høye gjennomtrekket av "medarbeidere" som en medvirkende faktor. Foreldrene og tillitsvalgte kommer og går med barna de selv har i klubben. Dermed blir det på grunn av mangel på fysiske motivasjonsmidler – som for eksempel lønn, og korte opphold i organisasjonen, vanskelig å kreve høy kompetanse. Lederen forteller at han *"må tilpasse aktivitets- og ambisjonsnivået til hvor mange som bidrar, hvilken kompetanse de har, og hvor mye tid de har"*.

Dette kan i teorien minne om et modenhetsnivå som ligger på nivået "lavt til middels". Medarbeiderne vil gjerne yte, men har ikke kompetansen.

I situasjonen da lederen opplevde å få et godt resultat, ble medarbeiderne beskrevet som deltakende og motiverte for å løse oppgaven. Her hadde de også vært flinke til å gi beskjed om hvilke oppgaver de trodde de kunne prestere best på, noe som viste seg å stemme. Lederen mener at; *"Ved å fordele de rette folkene til de rette oppgavene, og gi gode fortløpende tilbakemeldinger, så blir resultatet som oftest veldig bra uansett om det er frivillig arbeid eller lønnet arbeid."*

Det ga et godt resultat da medarbeiderne hadde stå-på-vilje og de bidro til at arbeidsfordelingen ble bra.

I følge Hersey og Blanchards teori vil kombinasjonen av medarbeidere på et lavt til middels modenhetsnivå, som her, med en overtalende lederatferd, medføre gode resultater og effektiv ledelse.

I situasjonen da klubben opplevde et mindre godt resultat forteller lederen at det var to medvirkende faktorer til dette utfallet: Det var utydelig ansvarsfordeling, og det var lite synliggjøring av verdien av oppgaven.

Han gjorde en feilvurdering av hvor godt medarbeiderne visste hva de skulle gjøre, og av hvor stor motivasjonen deres var. Ut av dette er det forståelig at medarbeiderne ikke tok ansvar: Etter deres oppfatning hadde de ikke blitt tildelt en klar oppgave, og da de ikke var like motiverte hadde de heller ikke den samme viljen til å ta ansvar. Lederen ramser opp grunner han mener påvirket resultatet; *"Dårlig planlegging, innsalg og oppfølging. Utydelig ansvarsfordeling og lite synliggjøring av verdien av oppgaven."*

Her kan medarbeidernes modenhetsnivå tolkes til å være lavt, på den måten at de hverken var kompetente eller villige til å løse oppgaven.

I situasjonen med mindre godt resultat, ville det i følge Hersey og Blanchard vært hensiktsmessig å bruke en instruerende atferd. Lederen gir uttrykk for å ha brukt en delegerende lederatferd i denne situasjonen da han trodde medarbeiderne både visste hva de skulle gjøre, og kunne klare å motivere seg selv.

6.3 Lederens tilpasningsdyktighet

6.3.1 I Telenor

På spørsmålet om hva som er de viktigste lederegenskapene for å lede sitt team, svarte lederen i **Telenor** tre ting:

- Det er viktig å se en helhet, slik at han kan passe på at teamet samlet sett drar i samme retning.
- Det er viktig å lytte til sine medarbeidere, det er de som er ekspertene på sine områder og derfor vet de ofte best hva som burde gjøres.

- Det å kunne motivere medarbeiderne til å ha lyst til å gjøre jobben sin, er viktig. Han har erfaring med at; *"det er da medarbeiderne både utvikler seg, og skaper resultater som er enda bedre enn man forventet"*.

I forhold til teorien til Hersey og Blanchard, kan det her trekkes linjer mot en deltagende lederatferd. Dette er ledere som vil være svakt oppgave-, men sterkt relasjonsorienterte.

I prosjektet da lederen fra Telenor opplevde et godt resultat, merket han at han var godt involvert i arbeidet med å løse oppgaven.

Medarbeiderne visste hvordan de skulle løse oppgaven, og de ble motivert av lederen til å utføre arbeidet. Lederen følte at de var villige til å ta på seg oppgaven fordi han hadde gjort det klart hva som skulle gjøres, og fordi han skapte en lag-følelse i teamet. Her var lederen sterkt relasjonsorientert da han brukte mye tid og energi, kontinuerlig gjennom prosjektets gang, på å jobbe med å motivere medarbeiderne, og skape vilje til å arbeide.

Lederen forklarer litt om hvordan han ser an hvilken motivasjonsteknikk han burde bruke; *"Det kommer ofte an på den enkelte medarbeider, noen kan så mye om oppgaven selv, at det de trenger bare er å forstå bedre hva de skal levere, og da blir min hjelp kanskje å dele opp oppgaven mer, og gjøre den tydeligere. Andre kan ha mindre erfaring, og ønsker mer hjelp til å forstå hvordan de skal løse oppgaven, og da kan vi lage en mer konkret liste av både arbeidsoppgaver og hvordan de kan løses."*

Han skapte en likeverds-følelse ved å la medarbeiderne være en del av beslutningsprosessen, på denne måten følte hver og én at hans og hennes innsats var viktig for hele laget.

I prosjektet med et mindre godt resultat, virker lederen villig til å ta på seg mye av skylden for at det gikk dårlig.

Han fokuserer mye på at det var valgene han tok som leder, som ga resultatene. Han reflekterer også selv rundt motivasjonsfaktorene når det settes på spissen i intervjuet; *"Dessuten var nok også jeg selv mindre motivert, siden det ble litt en reprise. Kanskje var det her vi burde kjørt på med middagsfeiring og ytre motivasjon."*

Han legger vekt på at han denne gangen var mindre involvert, og at han tok for gitt at medarbeiderne var like motivert som sist, noe de slettes ikke var.

Fra disse opplysningene kan man se at lederen hadde en delegerende atferd i dette prosjektet hvor han visste at de hadde kompetansen, og han stolte på at medarbeiderne ville ta på seg ansvar for å få oppgaven gjort. Han var selv mindre involvert i løsningen av prosjektoppgaven, noe som gjorde det vanskelig for ham å se at medarbeiderne ikke hadde selvtilliten til å ta på seg ansvaret. Han fikk senere vite at de følte de spilte på et "tapende lag", og at de ikke hadde tro på selve prosjektet.

Medarbeidernes holdninger passer med beskrivelsen av et modenhetsnivå som ligger på "middels til høy", hvor de er kvalifiserte, men ikke er interesserte i å ta ansvar. Lederen behandlet dem som om de lå på et høyt modenhetsnivå og brukte dermed en mindre hensiktsmessig lederatferd. Ut ifra svarene kan det tenkes at lederen ikke var like fokusert på å ta i bruk sine beste egenskaper i situasjonen med et mindre godt resultat, som han kan ha vært i situasjonen med godt resultat.

6.3.2 I Centerpoint

Lederen i Centerpoint mener en av de viktigste lederegenskapene som trengs i hans selskap, er et oppriktig ønske om at hver enkelt skal lykkes i sin jobb. Han jobber ofte med å sørge for at det er "god stemning i laget".

Centerpoint er en bedrift som er basert på menneskekunnskap og som er veldig menneskeorientert, både innad i bedriften, men også utad når de jobber med å bli kjent med andre bedrifter. Medarbeiderne i Centerpoint må overbevise andre organisasjoners ledere og medarbeidere om at deres konsulenter er de rette for dem.

Lederen forteller om bedriftens fokus; *"Menneskekunnskap. Bli kjent med mennesker som er beslutningstagere og skjønne hvor skoen trykker for dem."* Lederen påpeker i sine svar at dette krever at han må være oppmerksom på at sitt team viser en samlet front utad, slik at bedrifter og andre mulig kunder stoler på dem, og ser at de er profesjonelle. Lederen er tett koblet til sine medarbeidere og hvis det trengs, går han gjerne inn i konflikter for å prøve å bedre arbeidsmiljøet.

Egenskapene lederen i Centerpoint nevner som viktige, kan minne om den atferden Hersey og Blanchard beskriver som relasjonsorientert. Han fokuserer mye på toveiskommunikasjon, samt også det å skape relasjoner og trygghet i gruppen.

I situasjonen da bedriften opplevde et godt resultat kunne lederen fortelle at han var mye involvert i arbeidet, og at de jobbet sammen som et team. Han nevner også at bedriften som regel følger forskjellige prosedyrer når de arbeider. På denne måten er det klart for medarbeiderne hvilke punkter som må utføres i oppgavene de holder på med.

I forhold til teorien kan det i dette eksempelet tenkes at lederen hadde et team med relativt høy kompetanse og selvtillit. Selv hadde han en deltagende atferd, hvor han var opptatt av å motivere, og være involvert i arbeidet. Lederen forklarer at han jobbet med medarbeiderne for å legge en god strategi, og medarbeiderne var positive til å arbeide med oppgaven.

I situasjonen da lederen oppnådde et mindre godt resultat, trekker han frem at han ikke var like involvert, og at alle oppgavene var delegert. Medarbeiderne jobbet individuelt, selv om lederen som regel foretrekker at de jobber mest mulig i team, som er det han har best erfaring med.

I denne situasjonen følte lederen at medarbeiderne hans hadde kompetansen de trengte til å kunne utføre oppgaven, og også at de var villige til å påta seg ansvar. Antakelsen er at medarbeidere som befinner seg på et høyt modenhetsnivå, vet hva de skal gjøre og klarer å motivere seg selv, dermed "er beslutningsansvaret og arbeidsutførelsen overlatt til medarbeiderne." (Høst 2011:51).

Slik var det likevel ikke.

Medarbeiderne hadde vanskelig for å motivere seg selv til jevnlig å sjekke at løsningene de kom frem til hver for seg, samsvarte med hverandre. Her manglet det en leder som kunne ha et overordnet ansvar og føre gruppen inn på samme vei. For lederen virket det som at medarbeiderne kunne takle en delegert ledelsesatferd, men de hadde trolig respondert bedre på en deltagende atferd.

Lederen kan muligens ha hatt et oppriktig ønske om at enhver skulle lykkes i sin jobb, i begge situasjonene. I prosjektet med et mindre godt resultat kan det være at det var mindre tilrettelagt for at det skulle skje. Medarbeiderne presterte ikke sitt beste i denne situasjonen, og dette skyldtes trolig blant annet mindre oppfølging fra lederen.

6.3.3 I Frisk Asker

I Frisk Asker legger lederen vekt på tre lederegenskaper han fokuserer på:

- Det er viktig å være ydmyk når man skal lede et frivillig arbeid.
- Han må være veldig tydelig i arbeidsfordelingen, det vil si når det gjelder *hva* som skal gjøres *når*, og *hvor*, av *hvem*.
- Egenskapen å være strukturert. Dette er viktig fordi det kan jobbes mye mer effektivt hvis han på forhånd vet alt som skal gjøres, og hvilke punkter som må dekkes når han skal ta fatt på en ny oppgave. På denne måten kan han gi klare og riktige beskjeder én gang, istedenfor at han foretar feilaktige eller ufullstendige fordelinger av oppgaver, hvor medarbeiderne må komme tilbake fordi de ikke skjønner hva de skal gjøre.

Med hensyn til teorien, kan dette tolkes som en kombinasjon av en instruerende og overtalende atferd.

Han er opptatt av å gi klare instruksjoner om hva som må gjøres, men han er også ydmyk og interessert i en toveiskommunikasjon mellom seg selv og medarbeiderne.

Disse egenskapene kan man tydelig se at ble brukt i situasjonen da lederen oppnådde et godt resultat.

Han påpeker at det var god planlegging og oppfølging i arbeidet med "Kick off 2013". Han sier selv at han; *"Sørget for at alle hadde forstått hva og når, slik at de var med på reisen hele veien."* Her var han strukturert og tydelig i arbeidsfordelingen. Videre brukte han i forkant av arrangementet tid på å synliggjøre for medarbeiderne "nytteverdien" av hva de skulle gjøre, slik at motivasjonen og derav gjennomføringskraften ble sterkere.

På denne måten var han ydmyk ved at han skapte en indre motivasjon i medarbeiderne sine, istedenfor at han kanskje senere i arrangementet hadde vært nødt til å mase på og forlange resultater. På denne måten gjorde han noe som hindret at han senere kunne kommet i en situasjon hvor han ikke ville vært en effektiv leder.

I situasjonen hvor lederen opplevde et mindre godt resultat, tar han opp at han her ikke utviste disse tre egenskapene.

Sesongavslutningen i 2013 ble ikke så vellykket som han hadde håpet, fordi det denne gangen var dårlig planlegging og oppfølging. Han fremhever at det også var utydelig ansvarsfordeling fra hans side, og at han ikke hadde klart å synliggjøre verdien av oppgaven.

Med utgangspunkt i teorien, kan det gode resultatet forbindes med riktig kombinasjon av lederatferd og medarbeidernes modenhet. Lederen hadde jevnt over en instruerende atferd, men tilpasset lederskapet sitt med en overtalende atferd ettersom medarbeiderne gikk opp og ned i modenhetsnivå. Han måtte hele tiden gi klare instruksjoner, men være åpen for tilbakemeldinger, meninger og spørsmål.

I situasjonen som hadde et mindre godt resultat ser det ut som at medarbeiderne lå på et lavt modenhetsnivå, hvor de hverken kunne, eller ville gjennomføre arbeidet. De var ikke motiverte for å ta på seg oppgaven, og i denne situasjonen forklarer lederen at de følte dette var noe de måtte gjøre, fremfor noe de ville gjøre; *"Medarbeiderne følte mer at de måtte, enn at de ville. Jeg var selv også mer gira på å lykkes med situasjon A enn B, og i frivillig arbeid går det dårlig når folk føler de må i stedet for at de vil."*

Lederen forteller at han undervurderte hvor motiverte de var, og i hvilken grad de visste hva de skulle gjøre. I et teoretisk perspektiv kan det her se ut som at lederen hadde en delegerende atferd ovenfor sine medarbeidere på lavt modenhetsnivå. Han trodde de visste hva de skulle gjøre og at de var godt motiverte, mens det i virkeligheten egentlig var omvendt. Lederen kunne muligens fått bedre resultater fra medarbeiderne hvis han hadde hatt en instruerende/overtalende atferd, ettersom de hverken visste hva de skulle gjøre, eller var villige til å ta på seg ansvar.

6.4 Motivasjon

6.4.1 I Telenor

På spørsmålene om medarbeidernes motivasjon for at bedriften skal nå sine mål, svarer lederen i Telenor at han bruker både ytre og indre motivasjonsmidler.

Ytre midler er for eksempel middager og andre team building-aktiviteter, mens indre midler er gjerne det å vise støtte til medarbeiderne, og å gi dem ansvar.

Lederen mener at det er svært viktig at han leder og motiverer sine medarbeidere, spesielt i prosjekter hvor de skal gjøre noe de ikke har gjort før. *"I sånne situasjoner er det kjempeviktig at jeg som leder både motiverer, men også finner ut hva som faktisk må gjøres, sammen med medarbeiderne."*

I prosjektet der de oppnådde et godt resultat, legger lederen vekt på at han selv var godt motivert da de gikk i gang, og at også medarbeiderne veldig gjerne ville at de skulle lykkes. Han forklarer at han valgte å motivere gjennom å vise at han virkelig trodde på medarbeidernes kunnskaper, gi dem mye ansvar, og vise at han stolte på dem.

Dette viste han blant annet ved at han ga noen medarbeidere enda større ansvar og oppgaver enn de hadde hatt før.

Samtidig hadde alle i teamet hele tiden flere kolleger å få hjelp fra. Dette følte lederen at var en vesentlig grunn til at medarbeiderne både ble tryggere, og kom raskt videre hvis de sto fast. Dette forklarte lederen i intervjuet; *"Siden det var høy kompetanse på teamet, valgte jeg å ikke bruke så mye ytre motivasjonsfaktorer som feiring med middag, eller diverse andre teambuilding-aktiviteter. Det var en mye mer riktig måte å motivere gjennom å vise at jeg virkelig trodde på medarbeidernes kunnskaper, gi dem mye ansvar og stole på dem, og kanskje gi noen av dem enda litt større oppgaver og ansvar enn de hadde hatt før. Samtidig hadde alle hele tiden flere å få hjelp fra, som gjorde at medarbeiderne både ble tryggere, og kom raskere videre hvis de sto fast."*

For å trekke linjer til teorien om motivasjon, kan man i denne situasjonen se relasjonsorienterte sider ved lederen. Det virker som at medarbeiderne i Telenor responderte på støtte og anerkjennelse, og på delegering av oppgaver og myndighet. De lot seg også motivere av å jobbe i team, og det å samarbeide med personer og enheter, både eksternt og internt.

Lederen valgte å legge vekt på relasjonsorientert atferd da han skulle motivere medarbeiderne i denne situasjonen. Han satset på indre belønning i form av "positive følelser knyttet til innsats eller oppnådde resultater" (Jacobsen og Thorsvik 2007:224).

I situasjonen da lederen oppnådde et mindre godt resultat forklarer lederen at han selv også var mindre motivert, fordi prosjektet blant annet føltes som en reprise av tidligere prosjekter.

Han sier medarbeiderne denne gangen i stor grad visste hva de skulle gjøre, og at han derfor ikke trodde han trengte å motivere dem like mye.

Ifølge teorien så kan denne vurderingen ha vært riktig. Hersey og Blanchard skriver at medarbeidere med høy modenhet, som kan og vil, burde klare å motivere seg selv. Problemet til lederen synes i denne situasjonen å ligge i vurderingen av medarbeidernes vilje. Hadde de ligget på et høyt modenhetsnivå, kan det være de hadde oppnådd et godt resultat i prosjektet. Denne gangen lå de trolig på et lavere modenhetsnivå, og som lederen selv peker på i etterkant av prosessen, så kan det ha vært her han burde ha drevet med ytre belønning, som for eksempel prosjektmiddager.

Ytre motivasjon kunne hatt et godt utslag fordi medarbeiderne fra det forrige prosjektet visste at de hadde lederens støtte, så indre motivasjon fantes allerede. I denne situasjonen kan det tenkes at det ville vært mer nyttig med ytre motivasjonsfaktorer, fordi dette kunne hjulpet til å tenne gnisten i medarbeiderne igjen.

Svarene til lederen i situasjonen med et mindre godt resultat, kan tolkes til en mer oppgaveorientert ledelsesatferd. Eksempler på det, finnes blant annet i sitater fra intervjuet der lederen forklarte at; *"Det ble motivert med at prosjektet lønte seg for Telenor, men medarbeiderne så ikke det så klart selv"*. Videre forklarte han også at; *"Jeg prøvde å gjøre oppgavene konkrete og avgrensede, det er lettere å få noen til å ta en oppgave når de skjønner godt hva oppgaven er"*.

I prosjektet var det mye fokus på selve oppgaveutførelsen, fremfor relasjoner og støtte. Dette trenger ikke å ha vært feil i seg selv, men det virker som medarbeiderne til denne lederen i Telenor, responderer best på relasjonsorientert atferd.

6.4.2 I Centerpoint

Lederen i Centerpoint svarer om motivasjon av medarbeiderne, at han jobber mye med indre motivasjon på dagsbasis, men at han ofte bruker ytre faktorer også. Han mener det er viktig at medarbeiderne har et iboende ønske om å skulle lykkes. Han føler det er noe de burde ha selv, men som han har en del av ansvar for å opprettholde, siden det uten dette kan bli vanskelig å få utført oppgaver og skape gode resultater.

Bortsett fra en indre lyst medarbeideren må stå for selv, trekker han frem trivsel i jobben som et hovedmoment i motivasjon. Det er viktig med et godt miljø, og bedriften bruker team-building aktiviteter som turer, middager og fester som en måte å bli kjent, og skape gode forhold. De ytre motivasjonsfaktorene er noe medarbeiderne kan se frem til hele året, siden de foretas jevnlig når det passer mellom prosjekter. De brukes som et "sikkerhetsnett", ved å ha god stemning i gruppen hele tiden, fremfor bare å fokusere på dette når prosjekter pågår. Poenget er å være forberedt på stressende tider, der gode kolleger og godt humør kan snu en slik situasjon.

I prosjektet da organisasjonen oppnådde et godt resultat, beskriver lederen medarbeidernes indre motivasjon. De var interesserte og ivrige, og de brukte utfordringen til å få vist sitt potensial. Lederen forklarte at han lot medarbeiderne jobbe selvstendig, men i team. De var tett knyttet sammen på veien mot målet, selv om de hadde separate oppgaver. Han mener at det faktisk at de jevnlig fikk vist frem resultatene, skapte følelsen av at deres bidrag betydde noe, og at det på denne måten ble kortere vei til de andre i teamet, hvis noen trengte hjelp.

Lederen forklarer;

"Vi så på oss selv som et team, hvor vi sammen var ansvarlige for resultatet. Da følte også hver og én at hans og hennes innsats var viktig for hele laget."

Dette bygde opp en form for trygghetsfølelse.

Teoretisk sett minner dette om en relasjonsorientert atferd. Medarbeiderne i Centerpoint kan utfra lederens svar tenkes å respondere positivt på blant annet ansvar, anerkjennelse, oppmerksomhet og samarbeid.

Dette kan også bekreftes ved å se på hva som skjedde rundt motivasjonen til medarbeiderne i prosjektet da organisasjonen oppnådde et mindre godt resultat. På dette punktet forklarer lederen at oppgavene var delegert og at han selv ikke var direkte involvert i arbeidet. Medarbeiderne hadde ikke mye kontakt med hverandre gjennom prosjektets gang, og det var mye individuelt arbeid selv om de jobbet i team. Det var lite oppfølging, og medarbeiderne kan sies at ikke virket veldig tilfreds med jobben. De var ikke så ivrige som lederen kunne håpet, og de virket ikke like interessert i å utnytte sitt potensiale som i det tidligere prosjektet.

Det kan tenkes at mangel på relasjonsorientert ledelse var en faktor som spilte inn på motivasjonen til medarbeiderne. Dette trenger ikke være den eneste faktoren som påvirket,

men den relasjonsorienterte delen er en stor del av arbeidet i organisasjonen, og den forandrer seg i de to prosjektene.

Tidligere i kapitlet ble modenheten til medarbeiderne i Centerpoint antatt å ligge på et middels til høyt nivå, noe som gjenspeiles i svarene lederen gir om motivasjonen i gruppen. De *kan*, men vil ikke, og trenger en ekstra dytt for å bli motiverte.

Med tanke på at de ligger på et såpass høyt modenhetsnivå, er det ifølge teorien ikke rart at medarbeiderne responderte dårlig på en til dels oppgaveorientert atferd. Den oppgaveorienterte lederen kommer til syne i sitatet fra intervjuet der han forklarer at;
"Jeg regnet med at de var motiverte, så jeg delegerte oppgavene og trodde arbeidet ville bli gjort."

6.4.3 I Frisk Asker

I Frisk Asker kan det trekkes frem en viktig forskjell, når det kommer til motivasjon av medarbeidere. Både Telenor og Centerpoint har ansatte som får lønn, og som har et visst ansvar for å utføre oppgaver. Medarbeiderne i disse to organisasjonene finner trolig motivasjon i at dette er en jobb som vil gi dem "mat på bordet", i motsetning til Frisk Asker sine foreldre som stiller opp på helt frivillig grunnlag.

Det er forventet at medarbeidere med lønn presterer selv om de ikke er motiverte. Lederen i Frisk Asker peker på at dette faktumet skaper en stor forskjell i måten en leder kan, og burde lede og motivere teamet sitt. Blant annet også i mengden av motivasjon som trengs. Han forklarer at det ofte er motivasjonen hos medarbeiderne hans, som i bunn og grunn kan fullføre eller ødelegge alle prosjekter i organisasjonen. Et eksempel lederen har på dette er at det;

"...i frivillig arbeid går det dårlig når folk føler de må i stedet for at de vil".

Derfor bruker han mye tid på å planlegge, og på å skape følelse av eierskap til prosjektene idrettslaget skal gjennomføre.

Han har i liten grad mulighet til å benytte ytre motivasjonsfaktorer, så han satser mest på å klare å skape en indre motivasjon i organisasjonen.

I situasjonen da de oppnådde et godt resultat forklarer lederen at han motiverte ved å selv delta i oppgavene, ved å være klar og tydelig på hva som skulle gjøres, og på ansvarsfordelingen.

I et teoretisk perspektiv kan dette peke mot en mer oppgaveorientert atferd. Det kan tenkes at medarbeiderne i Frisk Asker blir motivert av en lederatferd som fokuserer mye på oppgaveutførelsen, og i forhold til analysen av medarbeidernes modenhetsnivå tidligere i kapittelet, kan dette stemme.

I følge Hersey og Blanchard vil nemlig en instruerende lederstil som fokuserer på klargjøring av roller, planlegging, og overvåkning av operasjonene, ofte motivere og passe godt med et lavt modenhetsnivå.

Denne påstanden underbygges også i eksempelet da organisasjonen oppnådde et mindre godt resultat. I den situasjonen presiserer lederen at han var mindre tilstedeværende i arbeidet. Oppgavene og ansvaret var ikke klart fordelt, så medarbeiderne var usikre på hvem som skulle gjøre hva. I dette prosjektet følte lederen at det var dårlig struktur, og at han hadde planlagt for dårlig. Han forteller i intervjuet at;

"Jeg undervurderte både hvor motiverte medarbeiderne var, og i hvilken grad de visste hva de skulle gjøre. Jeg delegerte mer, og var ikke så involvert selv."

Det trenger ikke å være det at lederen drev med mer relasjonsorientert atferd, og at medarbeiderne responderer dårlig på det, som ble feil. Det man ser, er at medarbeiderne heller rett og slett responderer godt på oppgaveorientert atferd, noe som var manglende i dette prosjektet. Eksemplene viser til en mulig konklusjon om at lederen i Frisk Asker burde fortsette med sin instruerende lederstil med klare roller. Videre tyder resultatene på at innslag fra en overtalende lederstil også appellerer til medarbeiderne, da en dialog bidrar til å synliggjøre nytteverdien av oppgaven.

6.5 Ansvar

6.5.1 I Telenor

På spørsmålene som handlet om ansvar, og om medarbeiderne tok på seg ansvar i prosjektene, svarte lederen i Telenor at viljen til å forplikte seg varierer. Det er flere faktorer han mener at påvirker denne viljen. Blant annet om medarbeiderne har tro på at prosjektet kan bli vellykket, om de ikke må ta all risikoen alene og jobber sammen om oppgavene i en gruppe, og også om de vet godt hva det er de skal ta ansvar for. Dette var forhold lederen fremhevet i svarene sine, som han mener muligens har størst påvirkningskraft på medarbeidernes vilje til å ta ansvar.

I følge teoretikerne Hersey og Blanchard er viljen til å påta seg ansvar, byggesteinen i medarbeidernes modenhet.

Det er snakk om kompetanse og vilje som kan påvirke dette. Med kompetanse er det snakk om hvilke evner og ferdigheter medarbeideren besitter. Jo mer kompetent, jo mer trolig er det at det finnes en vilje til å forplikte seg. Også viljen blir sagt å påvirke ansvarsfølelsen. På en slik måte at jo mer selvtillit medarbeiderne har til at de kan utføre oppgaven, jo mer trolig er det også at tryggheten på det å forplikte seg, vokser.

Lederen i Telenor påpeker i svarene sine rundt situasjonen da de oppnådde et godt resultat, at medarbeiderne var kompetente og villige til å ta ansvar. Lederen vurderer medarbeiderne sine til at de tok på seg ansvar; *"i svært stor grad. De tok også gjerne på seg ansvar utenfor sitt eget område for å hjelpe de andre på teamet når de så at det trengtes."*

Teamet hadde tatt på seg dette prosjektet fordi oppgavene handlet om det teamet er eksperter på. Derav kompetanse. Videre jobbet lederen med å gjøre oppgavene konkrete og avgrensede, noe som vekket viljen til å ta ansvar. Han har god erfaring med at det er lettere å få noen til å ta en oppgave når de skjønner godt hva den går ut på, noe som fungerte også i dette eksempelet.

I denne situasjonen kan det høres ut som at lederen hadde en delegerende atferd da teamet hans stort sett hadde modenhet på et middels til høyt nivå. Han klarte å vurdere hva medarbeiderne trengte fra ham som leder, noe som førte til en effektiv lederstil.

Ut ifra teorien kan det ved første øyekast virke som at det ikke er mye som skal klaffe før man har effektiv ledelse. Det kan fort tenkes at kompetanse og vilje er noe som kan forventes av et teammedlem. Ved et dypere dykk inn i Hersey og Blanchard sin situasjonelle ledelsesteori ser man at det ikke er mye som skal *mangle*, før ledelsen blir *ineffektiv*.

I situasjonen da teamet oppnådde et mindre godt resultat forklarer lederen at medarbeiderne var kompetente. De var eksperter på områdene prosjektet handlet om, og de hadde utført et liknende prosjekt tidligere, så nå visste han at de var kvalifiserte og at de var klare over hva som måtte gjøres.

Ut fra svarene lederen ga i intervjuet, kan det tenkes at det mindre gode resultatet kanskje stammer fra to hovedsakelige feil:

Lederen vurderte muligens medarbeiderne sine til å ligge på et høyere modenhetsnivå enn de gjorde, og medarbeiderne tok ikke så mye ansvar som forventet, for at prosjektet skulle bli vellykket.

I denne situasjonen kan det altså være mulig at det er viljen til å forplikte seg, som var problemet. Medarbeiderne hadde aldri troen på at det kom til å gå bra, så de manglet selvtilliten. Lederen fikk trolig ikke tilstrekkelig mulighet til å påvirke selvtilliten, da han ikke var involvert i arbeidet, og tok for gitt at medarbeiderne ville motivere seg selv.

6.5.2 I Centerpoint

I Centerpoint trekker lederen også frem at han ser en varierende ansvarsfølelse hos medarbeiderne sine. Han opplever at punkter som det å få lov til å være med å ta beslutninger, og det å jobbe i team, påvirker medarbeidernes vilje til å ta ansvar i prosjekter.

I forhold til teorien, kan svarene hans tyde på at medarbeiderne i Centerpoint ut ifra lederens standpunkt virker kompetente og kvalifiserte til å løse oppgavene i bedriften. Svarene kan tolkes til at lederen føler det er mest i selvtilliten deres hindringene ligger. Altså at svakheten i modenheten til medarbeiderne mest sannsynlig ligger i det å tørre å ta ansvar, og i troen på at man er flink nok til å kunne klare å utføre oppgaven.

Det kan tolkes slik fordi lederen trekker kun frem psykologiske virkemidler når han skal beskrive hva som får medarbeiderne hans til å forplikte seg.

Dette kan underbygges i eksempelet da bedriften oppnådde et godt resultat. Lederen forklarer da at;

"Vi er et team som jobber sammen på dette kontinuerlig", men at medarbeiderne hadde separate oppgaver de hadde ansvaret for. Det at de ofte måtte legge frem for teamet hva de hadde gjort så langt, skapte en vilje til å påta seg ansvar, siden det i gruppen var forventet at alle bidro. Lederen forteller at det var sjelden medarbeiderne sto frem med problemer relatert til hvordan de faktisk skulle utføre oppgavene, det var heller det at de trengte støtte og en bekreftelse om at de var på riktig vei. Det at de hadde separate oppgaver de var ansvarlige for, og som de bestemte mye av hvordan skulle utføres, følte lederen skapte mer selvtillit hos medarbeiderne.

Igjen kan man tenke seg at utfordringene med å få teamet i Centerpoint til å ta ansvar, kan ligge i viljen deres, siden de nevnte psykologiske punktene var fraværende i situasjonen med mindre godt utfall. Her forklarer lederen nærmere at oppgavene var delegert, og at han selv ikke var like involvert i arbeidet. Medarbeiderne jobbet mest selvstendig, og satte seg ikke sammen som et team, før fristen for prosjektet var veldig nær. Da sprakk tidskjemaet, siden ingen oppdaget i tide at det var oppgaver som var glemt. Medarbeiderne var ikke interessert i å ta mer ansvar enn de måtte, og det kan virke som at medarbeiderne kan ha hatt for mye beslutningsansvar.

For teamet er det muligens en balansegang mellom team- og selvstendig arbeid. For mye samarbeid fører til mindre selvtillit fordi medarbeiderne føler lederen ikke stoler på at de er kompetente nok til å utføre oppgaven alene. For mye selvstendig arbeid gir for mye beslutningsansvar og dette skaper ikke vilje, men demotivasjon. De kan fort føle at de ikke vet hvordan de skal angripe oppgaven, og bli usikre på hva som vil være den beste løsningen. Da har de mest sannsynlig ikke viljen til å ta på seg mer ansvar enn de må.

6.5.3 I Frisk Asker

Lederen i Frisk Asker svarer på spørsmålene om vilje til å ta ansvar at han synes det er en viktig egenskap hos medarbeiderne. Det er mye som skal gjøres, og han er avhengig av at teamet hjelper til, og gjør det beste de kan. I forhold til kompetanse og selvtillit til å ta ansvar, forklarer han at kompetansen er noe varierende i teamet. Ofte har medarbeiderne lite eller ingen erfaring om prosjektene som skal utføres i en idrettsorganisasjon, men de kan likevel

"blomstre" på enkelte, spesifiserte oppgaver. I og med at lederen ofte ikke kan hvile på ferdighetene til medarbeiderne, er det viktig at de har lyst til å være med, prestere og ta ansvar. Lederen forklarer at viljen til å forplikte seg til en oppgave ofte er nok til at oppgaven kan fullføres. Han vet det kan hende at medarbeiderne ikke er så kvalifiserte som man kanskje skulle ønske i en organisasjon, men dette er ikke et krav han kan stille uten belønningsmidler, og når samarbeidsperioden er såpass kort. Derfor prøver han å motivere medarbeiderne til å ta ansvar, ved å strukturere og presisere arbeidet som skal gjøres. Han merker at; *"Ved kombinasjonen av å alltid være løsningsorientert, sammen med tydelige forventninger, så opplever jeg at det er lettere for medarbeidere å komme til meg dersom de har en utfordring, uansett hva bakgrunnen er"*.

Ved å påta seg en slik støttende lederatferd, viser han et konkret eksempel på hvordan konteksten som her er avgrenset til medarbeiderens modenhet, legger føringer på type lederatferd.

Strukturering er noe han har erfaring med at er viktig i en slik situasjon. Han føler at teammedlemmene hans er mer villige til å ta på seg ansvar når de har fått en oppgave som kan passe dem, når de får tilbakemelding fortløpende gjennom prosjektet, og når nytteverdien av prosjektet er synliggjort.

Disse punktene kan man se fungerer i situasjonen da organisasjonen oppnådde et godt resultat. Lederen følte medarbeiderne var veldig villige til å ta på seg ansvar for oppgavene de var tildelt. Han sørget for at alle hadde forstått *hva og når*, slik at alle var med på reisen hele veien. Målet ble tydelig forklart og oppgavene ble løst underveis. Han forteller at han var fornøyd med at medarbeiderne; *"tok på seg mye ansvar. De som kunne det de hadde ansvaret for, trengte nesten ikke ledelse, mens de som ikke visste akkurat hva de skulle gjøre satte i gang når de fikk det forklart"*.

Videre kan det tenkes at situasjonen da organisasjonen oppnådde et mindre godt resultat, også er med å forsterke lederens meninger om hva som trigger teamets vilje. Her var i motsetning til i det tidligere eksempelet, arbeidet delegert, men ikke ansvaret. Lederen forteller at; *"Arbeidet ble delegert, men ansvaret ble ikke tydelig nok fordelt. Så gikk tiden uten særlig grad av min involvering"*.

Han trodde medarbeiderne var klar over hvorfor prosjektet var viktig, noe de ikke var. Samt, lederen var ikke tilstrekkelig involvert og plukket dermed ikke opp i hvor liten grad teamet tok på seg oppgaver. Han forklarer at han i etterkant av prosjektet ser at;

"De tok i liten grad på seg oppgaver selv, og hvis noen oppgaver kunne bli glemt, følte igjen ansvaret for å passe på at alt var husket på. Mange visste nok ikke egentlig hva de skulle gjøre, og så trodde jeg at de både visste det og ville det."

I teorien til Hersey og Blanchard er to av kategoriene av modenhetsnivå:

Ett som er lavt, hvor det mangler både kompetanse og vilje, og ett som er lavt til middels, hvor det mangler kompetanse, men hvor det finnes vilje til å ta ansvar.

For å knytte empirien mot teorien i dette tilfellet, kan det virke som at det er disse to nivåene lederen i Frisk Asker jobbet mest med. Det var disse to modenhetsnivåene han måtte tilpasse sin atferd etter, avhengig av hvilken vilje medarbeiderne hadde til å ta ansvar.

6.6 Medarbeidernes påvirkningsmuligheter

I hvilken grad lederne sier at medarbeiderne har mulighet til å påvirke sin arbeidsutførelse, kan gi en indikasjon på i hvilken grad lederen er villig til å tilpasse seg teamets ønsker og behov. Svarene som blir gitt, kan vise om lederen bruker muligheten til å tilpasse ledelsesatferden sin. Med disse spørsmålene kan man også se nærmere på hvilken atferd lederen har hatt i forhold til det antatte modenhetsnivået til medarbeiderne, i de to situasjonene med forskjellig utfall.

6.6.1 I Telenor

På spørsmålene om medarbeidernes påvirkningsmuligheter i hverdagen og i arbeidet, er lederen i Telenor relativt klar. Generelt i alt arbeidet, oppfordres alle til å påvirke og komme med forslag til hvordan oppgaver burde løses. Dette begrunnes med at Telenor er et stort selskap, hvor lederne ofte ikke vet best hvordan oppgaver burde utføres. De har det overordnede ansvaret om å komme i mål. De vet gjerne når, hvor og hva som er oppgaven, men det er medarbeiderne som ofte er ekspertene på sine områder. Derfor er det viktig med innspill og samarbeid, for at bedriften skal kunne fungere.

I eksempelet da lederen i Telenor oppnådde et godt resultat, forklarte han at medarbeiderne hadde gode påvirkningsmuligheter i den forstand at de kunne påvirke i stor grad *hva og hvordan* de skulle gjøre oppgavene.

I oppgaver som kunne løses på egenhånd, ville medarbeideren først fortelle hva han eller hun hadde tenkt å gjøre, så ble det diskutert og godkjent av de andre i gruppen, før oppgaven ble satt i gang. Lederen forklarte litt om hvordan medarbeiderne kunne påvirke i prosjektet, ved at;

"De kunne påvirke hvordan de skulle gjøre oppgavene, og også ganske mye hva de skulle gjøre. Det var ofte at ingen egentlig visste akkurat hvordan vi skulle løse en oppgave, så da ble det litt opp til den som fikk oppgaven å finne ut av det på sin måte."

På denne måten var alle enige og informert om hva som skulle skje, og også involvert i beslutningene rundt andres oppgaver.

Ut fra svarene til lederen virker det som at han hadde en delegerende lederatferd ovenfor sine medarbeidere i denne situasjonen. Han var involvert og opptatt av å være en del av teamet fremfor en leder for teamet. Medarbeiderne ser ut til muligens å ha vært på middels til høyt modenhetsnivå, noe som i teorien blir beskrevet til å fungere mest effektivt med den delegerende lederatferden. De hadde kompetansen oppgaven krevde, og ble motivert jevnlig gjennom prosjektets gang. Det kan tenkes at lederen har lest teamets behov og modenhetsnivå riktig ut fra de svarene som er gitt og de resultatet bedriften fikk.

I situasjonen da teamet oppnådde et mindre godt resultat, forklarer lederen at han i etterkant ser at medarbeiderne hadde for store påvirkningsmuligheter. I dette prosjektet ble mulighetene til å påvirke benyttet til å la være å gjøre de tingene de nå visste at de ikke ønsket å gjøre, fremfor å påvirke sin hverdag til å ta et ansvar, som sist.

Lederen oppsummerer kort hvordan medarbeiderne valgte å påvirke sin hverdag, slik;

"I situasjon B ble det tatt for gitt at alle som hadde hatt et gitt ansvar i situasjon A, også tok det samme ansvaret på nytt i situasjon B. Men i stedet for å påvirke sin hverdag til å ta et ansvar slik som sist, så benyttet medarbeiderne seg heller av sjansen til å påvirke hverdagen til å slippe å gjøre de tingene de nå visste at de ikke ønsket å gjøre."

Fra svarene som er gitt tidligere i intervjuet, vet jeg at i denne situasjonen var alle oppgavene delegert og lederen var lite involvert. Det er mulig lederen her hadde en atferd som ikke er regnet som å gå best overens med modenhetsnivået medarbeiderne lå på. Men det som er

interessant i temaet om medarbeidernes påvirkningsmuligheter, er å se om lederen har tilpasset seg omstendighetene.

Selv om svarene tyder på at han ikke har tilpasset seg, vet jeg ikke om dette er den riktige slutningen å trekke. Stadig merker jeg at roten til problemet i situasjonen med mindre godt resultat, muligens kan ligge i det faktum at lederen var fraværende i prosjektet. Hadde han visst hva som foregikk med medarbeiderne i denne situasjonen, kan det være han ville tilpasset lederstilen sin. Problemet er at det er vanskelig å vite hva han ville gjort, i og med at han ikke var der og kunne ta den avgjørelsen. På den andre siden så var han lederen for teamet og det kan være vanskelig å tro at de var helt på egenhånd.

6.6.2 I Centerpoint

Lederen i Centerpoint mener medarbeiderne har gode påvirkningsmuligheter, men at siden bedriften jobber innenfor en snever nisje, er det med på å begrense hvor mye som kan forandres på. Han svarer at de kan påvirke sin hverdag;

"I stor grad i forhold til hvilken kvalitet de utøver, men i ganske liten grad i forhold til hva vi driver med".

Lederen forklarer at organisasjonen har veldig flat struktur. I begynnelsen av prosjekter har de en felles workshop hvor de blir enige om oppgavefordelingen. Oppgavene blir gjerne fordelt etter hva folk har lyst til, kapasitet til, og hva de er flinke til eller vil utfordres på.

I situasjonen med godt resultat, kan man se eksempler på akkurat dette. Lederen mener den avgjørende faktoren til det bra resultatet, var at de la en god strategi tidlig i prosjektet. På dette punktet var medarbeiderne ivrige etter å delta, og mange foreslo selv hva de kunne ta ansvar for, noe han var åpen for, og oppmuntret til.

Her kan det virke som at lederen fant en atferd som passet godt med sine medarbeideres modenhetsnivå, og derfor trengte han ikke tilpasse seg mye i løpet av prosjektet. Prosjektet fikk en god start og hadde god flyt hele veien til et godt resultat.

I situasjonen med et mindre godt resultat, svarer lederen at medarbeiderne også her hadde stor påvirkningskraft. Her var oppgavene delegert, og det var mer opp til hver enkelt å finne ut hvordan de ville løse oppgaven sin. Han var selv lite involvert i arbeidet, men svarer i intervjuet at han i etterkant ser at det burde vært mer oppfølging fra hans side.

I dette eksempelet kan det tenkes at lederen ikke så hva medarbeiderne trengte av lederatferd, og at dette kan ha vært en medvirkende årsak til det mindre gode resultatet. Videre påpeker lederen at medarbeiderne kan påvirke sin hverdag; *"i stor grad om kvaliteten og resultatet blir bra nok"*. Dette kan tyde på at hvis han hadde merket hvordan medarbeiderne ikke tok ansvar i situasjonen med mindre godt resultat, så er det mulig han ville grepet inn og forandret atferden sin. Ut fra svarene kan det tenkes at lederen er klar over at han kan oppnå mer effektiv ledelse ved å tilpasse ledelsesstilen etter hva situasjonen krever.

Igjen, det er vanskelig å vite hva han ville gjort i dette eksempelet, da det her også var fravær av ledelse og at dette muligens er en av hovedgrunnene til resultatet de fikk. I forhold til teorien burde lederen utøvd en mer instruerende lederatferd i denne situasjonen, på grunn av medarbeidernes manglede motivasjon.

6.6.3 I Frisk Asker

I Frisk Asker skiller svarene om medarbeidernes påvirkningsmuligheter seg ikke mye ut fra de to andre lederne sine svar.

Her forklares det at Frisk Asker også fremmer det å påvirke sin hverdag. Lederen forklarer at medarbeiderne kan påvirke blant annet hvor mye de vil arbeide og hvilket arbeid de vil ta på seg. Han svarer at de for eksempel kan nekte å ta ansvar for økonomien, hvis de ikke liker regnskap. Videre legger han vekt på at hvis de først har valgt seg et tema, så er det vanskelig å påvirke oppgaven innenfor det området. Han forteller også at;

"Jeg er opptatt av å være tydelig på at når man først har besluttet å påta seg en oppgave så ligger det en klar forventning på at dette skal gjennomføres på best mulig måte."

I situasjonen med godt resultat, er det nettopp disse punktene som kommer til syne. Lederen var strukturert i begynnelsen av prosjektet, hvor han forhørte seg med medarbeiderne om hva de kunne tenke seg å ta ansvar for. Han satte så opp en plan for hvem som skulle gjøre hva ut fra hva teamet hadde gitt uttrykk for at de ønsket. Gjennom prosjektets gang merket lederen at arbeidet fungerte bra, så han følte ikke han trengte å gjøre noen drastiske endringer annet enn å gi tilbakemeldinger fortløpende.

I dette eksempelet er det mulig at lederen tilpasset lederatferden sin godt til sine medarbeideres modenhetsnivå, med tanke på det gode resultatet de fikk.

I situasjonen med mindre godt resultat, forklarer lederen at; *"Medarbeiderne kunne påvirke hverdagen på samme måte her. Problemet var at ingen gjorde det"*.

Lederen har i de tidligere svarene forklart at det her var uklar oppgavefordeling. Han hadde ønsket at medarbeiderne påvirket denne situasjonen ved å ta tak i problemet og hadde bedt ham fordele bedre, men at; *"de visste mindre om hva de kunne og burde gi tilbakemelding om."*

I denne situasjonen burde det i følge Hersey og Blanchards teori vært å foretrukke en mer instruerende lederatferd når lederen hadde medarbeidere som muligens lå på et lavt modenhetsnivå. Lederen for dette prosjektet forklarer at han i etterkant av prosjektet ser at han burde fordelt oppgavene tydeligere og drevet med tettere oppfølging av medarbeiderne. Ut fra svarene som er gitt i intervjuet, virker det som at lederen mener han burde hatt en mer fleksibel tilpasning av ledelsesatferden, hadde han sett at det trengtes.

En annen observasjon jeg gjør litt på siden, er at det er mulig man kan se at "kompetansegrensen" som de tillitsvalgte i Frisk Asker "lider under", blir en del av lederens utfordring. I situasjonen med et mindre godt resultat, mener lederen at hvis de hadde hatt bedre prosedyrer så hadde de antagelig løst oppgavene sine mye bedre. Men han nevner også at han som regel opplever flyt og gode resultater fra medarbeidere som har gjort liknende ting før. Noe av problemet i idrettslagene, blir at den korte "ansettelsestiden" før det er nye tillitsvalgte som kommer inn i rollene, gjør at idrettslagene på grunn av sin organisasjonsform mister den muligheten for kontinuitet i byggingen av erfaring, slik det foregår i bedrifter.

7. Drøfting av avhandlingens antakelser

Som forskningsspørsmål til støtte for å belyse problemstillingen, er det satt noen antakelser i oppgaven. Disse antakelsene setter fokuset også på momenter i Hersey og Blanchards teori som det tidligere har vært diskusjon rundt. Det er trukket en påstand ut fra hver hovedkategori av momentene som det er forsket på her, i en sammenligning av hovedpunktene i teorien med de empiriske resultatene.

Antakelse 1: Lederen klarer å vurdere hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på.

Denne antakelsen bygger på en viktig byggekloss i Hersey og Blanchard sin teori. Hvis ikke ledere klarer å *vurdere* riktig hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på, er det liten sjanse for at de vil treffe med atferden de velger. Det er viktig at lederen klarer å foreta denne vurderingen, og dette er noe av kritikken teorien har blitt møtt med.

I avhandlingen velger jeg å bruke medarbeidernes egenskaper som tema for å se nærmere på hvordan lederen går frem for å avgjøre hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på.

Av funnene som er gjort i oppgaven, kan det virke som at lederne klarer å vurdere nivåene korrekt.

Eksempelet hvor lederen i Telenor oppnådde et godt resultat, viser at medarbeiderne var villige til å ta ansvar, samarbeide, og at lederen kunne stole på at de klarte å utføre arbeidsoppgavene. Det er trolig at lederen her kombinerte modenhetsnivået med riktig atferd, forsterket ved at teamet oppnådde et godt resultat. Hersey og Blanchard legger frem et standpunkt hvor de forklarer at hvis man opplever effektiv ledelse, så er det fordi det er riktig kombinasjon av lederatferden og medarbeiderens modenhetsnivå.

Slik fortsetter eksemplene for Centerpoint og Frisk Asker også. Lederne er godt oppdaterte på medarbeidernes egenskaper, og alle tre kan ramse opp styrker og svakheter hos medarbeiderne sine som de tar hensyn til når de leder. Organisasjonene opplever sannsynligvis gode resultater fordi lederen faktisk klarer å vurdere hvilket nivå teamet deres befinner seg på, og deretter bruker riktig tilpasset lederatferd.

I eksemplene hvor lederne opplever mindre gode resultater, viser likevel funnene en indikasjon på at lederne ikke gjør en like god vurdering.

Som sagt forklarer teorien veldig enkelt at *resultatene* henger sammen med kombinasjonen av atferd og modenhetsnivå. Denne påstanden får støtte både i eksemplene med gode resultater og med mindre gode utfall. Ut fra ledernes beskrivelser, virker det som at de ikke klarte å vurdere medarbeidernes nivå. Lederne gir alle et inntrykk av at de i etterkant av prosjektene skjønner at de burde hatt en annen lederatferd.

Det er en ting å ta i betraktning, at lederne selv ser at om de hadde tilpasset atferden bedre, ville de muligens opplevd et bedre resultat.

Men det som det er snakk om i denne antakelsen, er om lederne virker kvalifiserte til å gjøre en riktig vurdering av hvilket modenhetsnivå medarbeiderne deres ligger på. Det som viser om de klarer å ta en slik vurdering, er den faktiske atferden deres.

I situasjonene med mindre godt resultat forklarer lederne at de selv var mindre involverte i oppgaven. Det gjør naturlig nok også situasjonen slik at de da i mindre grad gjorde tilpasning av adferden i prosjektet. Ut av funnene blir det dermed av interesse hva som skjedde *før* oppgaven var satt i gang, hvor det er i begynnelsen av prosjektet vi finner hvilke vurderinger lederne gjorde.

Lederne tok en vurdering av medarbeiderne sine og fant alle at medarbeiderne både var kvalifiserte og hadde viljen til å ta på seg arbeidsoppgavene. I etterkant oppdaget de også alle at dette ikke hadde stemt like godt som de hadde trodd.

Vurderingene de gjorde, førte til at de delegerte oppgavene og selv trakk seg mer ut av prosjektene. I alle tre organisasjonene viser resultatene fra prosjektene med mindre godt resultat at antakelsen ikke er holdbar. I disse tre tilfellene var det slik at lederne ikke fullt ut gjorde en riktig vurdering av medarbeidernes modenhetsnivå. Funnene gir en indikasjon på at kritikken Hersey og Blanchard møter rundt dette temaet, er berettiget.

Antakelse 2: Lederen klarer å tilpasse lederatferden etter hva situasjonen krever.

Et annet hovedpunkt i Hersey og Blanchards ledelsesteori, er at en leder må være tilpasningsdyktig og må kunne innrette atferden etter hva situasjonen trenger.

Etter å ha vurdert hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på, må lederen være i stand til å forandre sin atferd til å passe med nivået til teamet, hvor det er denne kombinasjonen av atferd og modenhetsnivå effektiv ledelse bygger på.

Vi har sett om ledernes tilpasningsdyktighet kan sies å ha hatt en påvirkning på effektiviteten av ledelsen og dermed på resultatoppnåelsen i organisasjonenes prosjekteksempler.

I prosjektet da teamet i Telenor oppnådde gode resultater, forklarte lederen for eksempel at han merket at medarbeiderne responderte godt på at oppgavene var avklart, og på følelsen av det å være del av et team. Med disse faktaene i bakhodet, var han videre nøye på å presisere alt som skulle gjøres, og han lot dem være en del av beslutningsprosessen for å prøve å påvirke lagfølelsen.

Lederen i Centerpoint brukte mye av den samme fremgangsmåten da han beskrev veien mot *sitt* gode resultat. Han så at medarbeiderne svarte godt på faktorer som teamarbeid og påvirkningsmuligheter. Denne informasjonen brukte han videre ved å velge å jobbe tett med teamet og selv være mye involvert, samt at han lot medarbeiderne være med å legge strategien for oppgaven som skulle utføres.

Lederen i Frisk Asker forklarte at han som regel opplever at medarbeiderne hans trenger klare instruksjoner og en begrunnelse for hvorfor de skal gjøre som de får beskjed om. Dette opplevde han også i begge prosjektene han beskrev. Som ledelsesstiler, gir dette behov for to forskjellige ledelsesstiler; instruerende og overtalende. Dette er begge egenskaper han beskriver at han ofte behøver, noe som viser videre en fleksibilitet, og indikerer at han klarer å tilpasse ledelsesstil i forhold til medarbeidernes modenhet.

De tre lederne tar opp at hvis de hadde vært mer tilstedeværende i prosjektene med mindre godt resultat, så tror de at de ville fått andre resultater. I disse eksemplene er det vanskeligere å vurdere ledernes vilje til å tilpasse seg, i og med at tilstedeværelsen var redusert. Ut ifra intervjuvarene virker det som at hvis de hadde visst bedre hva som foregikk, så ville de helt klart gjort noe med det. Det kan se ut som lederne var relativt tilpasningsdyktige i eksemplene med godt resultat, mens det er vanskeligere å si noe klart berettiget om hvor villige de var til å innrette seg i de andre eksemplene.

Ledernes egenskaper og mulighet til å tilpasse seg kan tenkes å ha hatt utslag på resultatet. Selv om det ikke kommer like klart frem i eksemplene fra Telenor og Centerpoint som i Frisk Asker at lederne tilpasser seg om det trengs, så er det et inntrykk at også lederne der tilpasset seg til en viss grad. Det kom ikke nødvendigvis direkte frem i eksemplene de ga, men i løpet av intervjuene ble det sagt at de ofte bruker middager og andre motivasjonsmidler hvis de merker at det er hensiktsmessig i teamet.

Det kom også frem at lederne gir større oppgaver til individene som kan takle mer krevende utfordringer.

Videre ble det tatt opp at lederne jobbet med å sile ut eventuell negativ energi i gruppen, samt mange andre eksempler som kan gi en indikasjon på at alle tre lederne er opptatt av tilpasning.

Resultatene fra svarene til lederne i Telenor og Centerpoint klassifiserer ledelsesstilene til å være relasjonsorienterte, noe som i så fall i følge teorien skal gjøre dem opptatt av hvordan medlemmene trives og klarer seg. Ut fra svarene deres, kan man også se at de bruker mye tid på å tolke hva som skjer i teamet, noe som gjør dem oppdaterte på hva medarbeiderne trenger for å komme videre med oppgavene.

Det kan være lettere å se at lederen i Frisk Asker er tilpasningsdyktig til sine medarbeideres modenhet, i og med at han blir vurdert til å veksle mellom to atferder. Han blir av svarene bedømt til å ha en instruerende lederstil som han varierer med en overtalende stil, alt ettersom hva han ser at medarbeiderne hans gir tegn til at de trenger.

Lederne i Telenor og Centerpoint, har på den andre siden muligens funnet én stil som i hovedsak fungerer for deres team. Det er vanskeligere å vurdere hvor tilpasningsdyktige disse to lederne er, siden de ikke varierer atferden sin i like stor grad. Likevel merker jeg i intervjuene at de er opptatt av å holde seg tilgjengelige, oppdaterte, involverte og forut for problemer som kan oppstå både ovenfor arbeidet som gjøres, men også ovenfor medarbeiderne. Innenfor ledernes delegerende atferd, kan det virke som det tilpasses en hel del.

Det blir på bakgrunn av dette vanskelig å entydig bekrefte eller avkrefte fullstendig antakelsen om at lederne klarer å tilpasse atferden etter hva situasjonen krever. Det er i funnene momenter både for og imot; lederne klarer å tilpasse seg en hel del, men så er det andre eksempler hvor det er tvilsomt at de har tilpasset seg like mye.

Derimot virker det som at i de tilfellene lederne klarer å tilpasse seg i forhold til modenhetsnivå, så viser det også en effekt på resultatene teamene oppnår. Dette er i tråd med teoriens påstand om at en leder vil være mest effektiv hvis han klarer å finne riktig atferd i forhold til medarbeidernes modenhetsnivå.

Antakelse 3: Modenhetsnivået til medarbeideren påvirker om det er relasjons- eller oppgaveorientert lederatferd som er motiverende.

I eksemplene fra intervjuene varierer ledernes oppfatning av hvor medarbeiderne befinner seg på modenhetsskalaen. Motivasjon er temaet som blir brukt for å vise nærmere hvilken atferd medarbeiderne trolig responderer best på.

Telenors og Centerpoints medarbeidere blir ut fra eksemplene vurdert til å ligge på et relativt høyt modenhetsnivå i forhold til deres oppgaver, og det kommer i intervjuene frem at de responderer godt på relasjonsorientert atferd. Det kan man se i eksemplene med godt og mindre godt utfall. Medarbeiderne i begge bedriftene responderer relativt likt i situasjonen da de opplever et godt resultat, der lederne opererer med relasjonsorientert ledelse. Hvordan de var villige til å ta på seg ansvar og deltok aktivt i fremgangen av prosjektet, tyder på at de var godt motiverte.

I situasjonen med mindre godt utfall, tenderer lederatferden mer mot oppgaveorientert ledelsesstil, hvor man ser at det er mer fokus på oppgavene som skal utføres. Medarbeiderne jobber for det meste med oppgavene sine, og man ser mye mindre av elementene fra den relasjonsorienterte ledelsesstilen. I denne situasjonen var lederne klare i svarene på at de mente medarbeiderne var mindre motiverte. Det ser ut som relasjonsorientert atferd kombinert med et relativt høyt modenhetsnivå hos medarbeiderne slo positivt ut. De to bedriftene gir fire eksempler på at medarbeidere på et relativt høyt modenhetsnivå responderer bedre på en relasjonsorientert lederatferd enn en oppgaveorientert.

Idrettslaget Frisk Asker vurderes til å ha medarbeidere på et lavere modenhetsnivå i forhold til oppgavene enn det de to bedriftene har. I prosjektet med bra resultat, blir lederen vurdert til å ha en mer oppgaveorientert atferd. Han har fokus på planlegging og arbeidsfordeling, fremfor

for eksempel å bygge relasjoner eller ha fokus på hvordan medarbeiderne føler seg. Medarbeiderne tar oppgavene de får, og utfører dem med god kvalitet.

Det kan være vanskelig å si noe om medarbeiderne på det lavere modenhetsnivået kun responderer godt på oppgaveorientert atferd. I de to eksemplene vurderer jeg lederen til å være oppgaveorientert i den ene tilfellet, og ikke vise en utpreget ledelsesstil i det andre.

Det synes som at antakelsen om sammenheng mellom modenhetsnivå og motivasjon i forhold til relasjons-/oppgaveorientert ledelsesstil er gyldig i forhold til funnene, men med et forbehold:

Man kan se at i bedriftene med medarbeidere på et relativt høyt modenhetsnivå, egner det seg bedre med relasjonsorientert- fremfor oppgaveorientert atferd. Videre også at det kan se ut som at medarbeidere på et relativt lavt modenhetsnivå passer godt til oppgaveorientert ledelse. Men det er utfra funnene her ikke vist hvilken respons relasjonsorientert lederatferd ville gitt blant medarbeidere på dette modenhetsnivået. Det er ikke eksempler i undersøkelsen hvor motivasjonen har latt seg sammenligne i forhold til en relasjonsorientert lederatferd, det er bare vist at medarbeidere på et lavt modenhetsnivå responderer godt på oppgaveorientert atferd. Slik er det ikke gitt belegg for å si om de to atferdene bør være gjensidig utelukkende i tilfellene med medarbeidere på et relativt lavt modenhetsnivå, mens det er mulig å trekke den slutningen for medarbeidere på et relativt høyt modenhetsnivå i de tre organisasjonene som er undersøkt.

Antakelse 4: Den situasjonsorienterte lederen klarer å utvikle sine medarbeidere.

Antakelse nummer fire ble utforsket ved å se nærmere på hvordan lederne skapte vilje hos medarbeiderne til å ta ansvar. Det sies at en person må ønske å ta et ansvar før ansvaret skal kunne bli delegert. Respondentenes ulike kontekst ga muligheten til å forske på hvilke ulike måter som benyttes til å utvikle medarbeiderne til å ville ta ansvar.

Funnene i oppgaven viser at lederne i alle tre organisasjonene klarer å utvikle sine medarbeidere. Dette vises i viktige eksempler hvor lederne klarer å *utvikle en vilje til å ta ansvar* hos i medarbeiderne. Medarbeidernes ønske om å ta ansvar bygger på deres kompetanse og selvtillit. Svarene fra intervjuene bekrefter at lederne vet at de kan utvikle

medarbeiderne ved å gå via disse to faktorene. At lederne påvirket selvtilliten i teamet, kan man se eksempler på i prosjektene da bedriftene oppnådde gode resultater.

Lederen i Telenor påvirket sine medarbeideres vilje til å ta ansvar, ved å la dem jobbe sammen i en gruppe. På denne måten øket sjansen for å lykkes, men samtidig slapp også medarbeiderne å ta risikoen alene for resultatet av oppgavene de utførte.

Lederen i Centerpoint brukte tett oppfølging av arbeidet som virkemiddel i utviklingen av sine medarbeidere.

Lederen i Frisk Asker synliggjorde nytteverdien av prosjektet for å skape en vilje til å forplikte seg blant teammedlemmene.

På denne måten har ledernes evner til å utvikle sine medarbeidere ikke først og fremst påvirket resultatet i prosjektet direkte, men det har gitt en indirekte påvirkning. Lederne skapte en vilje hos medarbeiderne til å ta ansvar, noe som førte til at teamet forpliktet seg, og som igjen ledet til et godt resultat.

I prosjektene med mindre godt resultat kan man se at lederne ikke jobbet på samme måte med å utvikle viljen til å ta ansvar blant medarbeiderne, noe som førte til at teamene ikke følte det var nødvendig å forplikte seg, som igjen fikk påvirkning på utfallet til prosjektene.

Av det innsamlede datamaterialet kan man se at lederne kunne utvikle medarbeiderne sine, noe Hersey understreker at de situasjonsorienterte lederne vil se nytten av. De vil se fordelene av teamets mulighet til å yte, og at dette er noe lederen burde prøve å maksimere.

Videre, selv om alle positive og negative opplevelser er lærdom i seg selv, sees det i prosjektene med mindre godt resultat at lederen ikke nødvendigvis utvikler medarbeiderne hele tiden. Likevel viser undersøkelsene at de tre lederne kan utvikle sine medarbeidere.

Ut fra funnene kan man tolke at en leder kan hjelpe teamet sitt til å bevege seg fremover i Hersey og Blanchards firefeltmodell. Både ved å utvikle kompetansen deres ved for eksempel å lære dem opp, og også ved å bruke forskjellige virkemidler for å støtte opp under selvtilliten. I og med at denne forklaringsvariabelen blir vurdert til å ha en indirekte påvirkning på resultatene til prosjektene, er det vanskelig å si med sikkerhet at den har en effekt. Likevel påpekes det at funnene som er gjort er entydige i å vise at i prosjektene med godt resultat, arbeidet lederne aktivt med medarbeiderutviklingen.

Likeså ble det i prosjektet med mindre godt resultat, jobbet lite med medarbeiderutviklingen.

Lederne var tydelige på at de mente at medarbeidernes vilje til å påta seg ansvar, helt sikkert påvirket organisasjonens resultater. På bakgrunn av analysen trekkes slutningen at lederens evne til å utvikle sine medarbeidere faktisk har en effekt på resultatet.

Antakelse 5: Lederen er fleksibel og lar medarbeiderne påvirke hverdagen sin.

For bedre å kunne svare på problemstillingen om hvordan ledere bruker ulik atferd i forhold til medarbeidernes modenhet, skulle det bli sett på om lederne lot teamet sitt ha innvirkning på arbeidsplassen. Dette kan vise hvordan lederne tilpasser atferden sin etter hva de ser medarbeiderne har kompetanse til. På denne måten kan det være mulig å se hvordan medarbeidernes modenhet påvirker hvordan lederen bruker ulik atferd. Å undersøke antakelsen kan gi et inntrykk av hvor villig lederen er til å utvikle medarbeidernes modenhetsnivå og hvor fleksibel han er.

Hersey og Blanchard hevdet at lederen burde være tilpasningsdyktig og jobbe konstant med å vite medarbeidernes modenhetsnivå, for å ta i bruk den best avpassede atferden til sitt teams selvtillits- og kompetansenivå.

I eksemplene lederne gir i intervjuene, kommer det tydelig frem at de er positive, og oppfordrer medarbeiderne til å påvirke sin hverdag. I prosjektene ser man at det faktisk at teamet får påvirke sin hverdag, kan ha en mulig effekt på resultatene av prosjektene.

I situasjonene med godt resultat, forklarer lederne i de tre organisasjonene at teamet utnyttet muligheten godt til å påvirke sin hverdag. Dette gjorde de blant annet ved å si ifra om hva de ville gjøre, og hvordan de ville utføre oppgaven sin. Det at medarbeiderne hadde innvirkning på arbeidet kan ha hatt effekt på de gode resultatene de oppnådde.

I prosjektene med mindre godt resultat forklarer lederne at de skulle ønske at teamene var mer involvert, motivert og hadde mer lyst til å påvirke arbeidet. Hvor mange som tar ansvar for at arbeidet i en organisasjon blir gjort, påvirker utvilsomt organisasjonens resultater. Ut fra de ulike resultatene i eksemplene og de forskjellige gradene av påvirkning fra medarbeiderne, er det sannsynlig at denne forklaringsvariabelen hadde en effekt på utfallene. Denne tolkningen forsterkes også ved at de tre lederne hadde de samme erfaringene i forhold til medarbeidernes muligheter for påvirkning og prosjektenes resultater.

Ut fra intervjuene med lederne virket det som de hadde en fleksibel holdning til det å la teamet ha en innvirkning på arbeidet. De oppsummerende tankene og svarene lederne gir, kan

også tolkes til at de selv mener, og har et bevisst forhold til, at de bør tilpasse atferden sin etter modenhetsnivået de opplever i teamet.

I situasjonen med godt resultat kommer det frem at lederne lot medarbeiderne påvirke situasjonen, men at de var der, klare til å hjelpe til hvis det var behov. De var fleksible til å justere atferden sin ettersom prosjektet gikk fremover.

I situasjonen med mindre godt resultat, var ikke lederne klar over at deres tilstedeværelse var så nødvendig som det den var. Når lederne var fraværende og ikke var oppdaterte på hva som foregikk, kan man ikke forvente at lederen skulle kunne forandre atferden, selv om det muligens var noe som trengtes å bli gjort.

Fra funnene ser det ut som at ledere godt kan være fleksible i forhold til det å la sine medarbeidere påvirke sin hverdag. Denne forklaringsvariabelen tolkes til å ha hatt påvirkning på resultatene av prosjektene, og at medarbeidernes påvirkningsmuligheter i disse eksemplene viser at dette har noe å si for utfallene.

8. Avslutning

Her i det avsluttende kapittelet samles trådene, og det gis en oppsummering og presentasjon av de viktigste funnene som er gjort i avhandlingen. Dette forklarer konklusjonen, og helt til slutt tar jeg med noen tanker jeg gjør meg, etter et innblikk i situasjonsorientert ledelse i forhold til medarbeideres modenhet i tre kontekstuelle ulike situasjoner.

8.1 Oppsummering

Jeg har sett på tre ulike organisasjoner, med ulik kontekst og ulik ledelsesatferd i forhold til dette. Jeg har sett på noen utvalgte faktorer i organisasjonenes kontekst, med medarbeidernes modenhet som den mest sentrale. Funnene er så sett i lys av Hersey og Blanchards ledelsesteori.

Oppgaven har bygd på tre perspektiver.

Det første har vi fått gjennom å ta utgangspunkt i tre i utgangspunktet helt ulike organisasjoner. Datainnsamlingen var basert på erfaringen fra ledere som arbeider i forskjellige organisasjonstyper, med hver sin kontekst, representert ved Telenor, Centerpoint og Frisk Asker.

Hva som er viktige egenskaper hos medarbeiderne – og lederne – har hvert sitt utgangspunkt i hvert av disse tre valgte eksemplene.

I undersøkelsene kom det frem at det i praksis var en god del likhetstrekk i situasjonene hos Telenor og Centerpoint. De var riktignok valgt ut som representanter fra to ganske forskjellige organisasjonstyper, men på et visst overordnet nivå, hadde deres prosjekter trekk som følge av at de begge driver kommersiell virksomhet, til forskjell fra idrettslaget Frisk Asker som driver en frivillig virksomhet.

Oppgavens andre perspektiv er undersøkelsen av prosjekter med ulike resultater, eksemplifisert ved resultatene fra to prosjekter i hver av de tre organisasjonene. De innsamlede data besto av resultater fra eksempler på prosjekter som *ble* vellykket, og eksempler på prosjekter som *ikke* ble vellykket.

I prosjektene med best resultat, var det mest samsvar mellom hovedmomentene i den utvalgte teorien og hvordan lederne i praksis valgte ledelsesstiler basert på medarbeidernes modenhet i forhold til oppgavene. Lederne klarte i disse prosjektene å vurdere modenhetsnivået, og å tilpasse lederatferden etter hva som var effektivt.

I prosjektene med mindre gode resultater, ser man at lederne ikke bruker den mest optimale ledelsesstilen i forhold til modenhetsnivået. Det virker som at lederne oppnår bedre resultater når de anvender kombinasjonene av lederatferd og modenhetsnivå slik som Hersey og Blanchard anbefaler.

Det tredje perspektivet er de utvalgte momentene fra teorien til Hersey og Blanchard. Datagrunnlaget er en samling av resultater rundt ledernes oppfatning av medarbeidernes kompetanse og egenskaper, lederens tilpasningsdyktighet, og i tillegg en betraktning av prosjektresultatene i forhold til momentene

- medarbeidernes motivasjon,
- medarbeidernes vilje til å ta ansvar, og
- medarbeidernes muligheter for påvirkning og selvstendighet

Disse til sammen fem momentene blir brukt for å undersøke i hvilken grad teorien samsvarer med praktisk ledelse i de tre virksomhetene.

8.2 De viktigste funnene

Problemstillingen spenner over ulike organisasjoner og deres forskjeller i kontekst, og drøftes mot to ulike situasjoner. Respondentene har beskrevet forskjellige mål og svart på spørsmål med tanke på helt forskjellige prosjekter. Selv om det var lagt vekt på å undersøke situasjoner med forskjellige utgangspunkt for å sikre god mulighet for variasjoner, viser eksemplene at lederne holder seg til enkelte valg av ledelsesstiler i forhold til medarbeidernes modenhet.

Enkelte av funnene viser støtte til Hersey og Blanchards teori. For eksempel forskningen rundt påstandene om at lederne klarer å utvikle sine medarbeidere så de beveger seg oppover i

modenhetsnivå. At lederne er fleksible ved å la medarbeiderne påvirke sin arbeidssituasjon, likeså.

Blant andre antakelser finnes det støtte, uten at de kan sies å være empirisk helt entydige. Eksempler er antagelsene at lederen klarer å tilpasse lederatferden etter hva situasjonen krever, og antakelsen at modenhetsnivået til medarbeideren er det som påvirker om det er relasjons- eller oppgaveorientert lederatferd som er motiverende. Relasjons- og oppgaveorientert ledelse er effektivt ved henholdsvis høyt og lavt modenhetsnivå, mens det ikke er grunnlag for å trekke en slutning om effekten av relasjonsorientert ledelse ved lavt modenhetsnivå ut fra datagrunnlaget. Oppgaveorientert ledelse ved høyt modenhetsnivå så vi eksempler på at ikke fungerte.

Det har også blitt gjort funn hvor det er varierende resultater mellom teori og empiri. Dette var i antagelsene at lederne alltid klarer å vurdere hvilket modenhetsnivå medarbeiderne ligger på, hvor det gjennomgående i prosjektene med dårlig resultat vises at lederne ikke finner riktig modenhetsnivå.

8.3 Konklusjon av problemstillingen

Avhandlingens problemstilling lød som følger:

Hvordan anvender ledere i ulike organisasjoner ulike ledelsesstiler på bakgrunn av organisasjonens kontekst?

Konteksten ble avgrenset, og valgene av ledelsesstil ble orientert rundt lederens oppfatning av medarbeiderens modenhet, hvor begrepet modenhet i følge den valgte teorien hadde betydningen kompetanse og selvtillit til å utføre oppgavene.

I avhandlingen blir det gitt flere eksempler på hvordan lederne vurderer sine medarbeideres kompetansenivå og selvtillit, før de så tilpasser ledelsesatferden til modenhetsnivået.

Videre sluttet det at selv om det var variasjon i konteksten og virksomhetene, samt i målene til lederne og situasjonene de beskrev, spilte aspektet med at utgangspunkt var så ulikt bare delvis en rolle. Kontekstens betydning var oppgavens utgangspunkt, men det viste seg i arbeidet at konteksten og ledelsesstilene forholdt seg i stor grad til hverandre i tråd med teorien.

I Frisk Asker ble det begrunnet hvorfor medarbeiderne ble vurdert til å ligge på et relativt lavt modenhetsnivå i forhold til oppgavene. Dette tok lederen i organisasjonen hensyn til, og tilpasset ledelsesstilen til kategorien *instruerende*, med innslag av kategorien *overtalende* ettersom medarbeiderne beveger seg mot høyere nivå.

Lederen i Frisk Asker befinner seg i en kontekst som består av medarbeidere på et lavt nivå, denne konteksten påvirker ham på den måten at han tar i bruk en instruerende atferd hvor han jevnlig følger opp, og er nøye på å klargjøre roller for sitt team.

Lederen i Centerpoint lar også medarbeidernes modenhet som kontekst påvirke hvordan han anvender forskjellig lederstil. Medarbeiderne blir i avhandlingen vurdert til å ligge på et relativt høyt modenhetsnivå. Lederen gir eksempler på hvordan han utnytter sitt teams høye kompetansenivå og hvilke forventninger han ofte har til dem på grunn av hva de er kompetente til. Med dette påtar han seg en *deltakende* lederstil på grunn av medarbeidernes behov for en slik atferd.

Lederen i Telenor har medarbeidere som "både kan og vil" når lederen skal motivere og delegerer oppgaver. Det vises i eksemplene i oppgaven at lederen er klar over hvilket modenhetsnivå medarbeiderne har, og at han tilpasser seg dette nivået ved å ta i bruk en *deltagende* lederstil.

8.4 Videre forskning

Jeg føler at jeg skal være litt forsiktig med å foreslå videre forskning innenfor et så bredt felt som situasjonsorientert ledelse.

Men etter å ha arbeidet med materialet rundt temaet, og spesielt etter å ha snakket med lederne om hvordan deres hverdag og beslutningsgrunnlag er i praksis, gjør jeg meg noen refleksjoner.

Jeg er overbevist om at å operere med "medarbeidernes modenhetsnivå" som regulerende premiss for en leders valg av oppgave- eller relasjonsorientert atferd, har stor effekt. Likevel finnes det alltid flere momenter som påvirker valg av atferd. På bakgrunn av respondentenes svar, sitter jeg igjen med inntrykk av at det er flere elementer som har betydning for valg av lederstil.

På bakgrunn av denne oppgavens funn, kunne det for eksempel vært veldig interessant med en videre studie av i hvilken grad lederes *interesse på personlig plan* for prosjektene påvirker deres valg. Det har ikke vært med som et perspektiv i teorien i denne oppgaven, i hvilken grad dette faktisk har innvirkning på ledernes valg av "deltakende" eller "delegerende" adferd.

Referanseliste

Litteratur

Blake, Robert R. og Jane S. Mouton (1964): *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Pub: Houston, Texas

Colbjørnsen, T. (2004): *Ledere og Lederskap*. Fagbokforlaget: Bergen

Everett, Euris L. og Inger Furseth (2012): *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Hersey, Paul (1987): *Den situasjonsorienterte leder*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S

Hersey, Paul. og Kenneth H. Blanchard (1982): *Management of organizational behavior*. 4. utg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Høst, Tor (2011): *Ledelse- En helhetlig modell*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Landy, Frank J. og Jeffrey M. Conte (2004): *Work in the 21st century*. McGraw: Hill

McGregor, Douglas. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw: Hill

Midtbø, Tor (2010): *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Ringdal, Kristen (2009): *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (2009): *Systematikk og Innlevelse. En Innføring I Kvalitativ Metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, G. (1981): *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Internett

Blanchard, Kenneth H. (u.å.): 'What Factors Influence Your Leadership Style?'
<http://www.sellingpower.com/content/article/?a=8833/what-factors-influence-your-leadership-style> [Lesedato: 10.01.2014].

Høyskolen i Oslo (1996): 'Hersey & Blanchard'
<<http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/herbla3.html>> [Lesedato: 17.01.2014].

Høyskolen i Oslo (u.å.): 'Trekk teorier'
<<http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/teohi117.html#styrteo0.html>> [Lesedato: 20.01.2014].

Leadership- central.com (2013): 'Great Man Theory' <<http://www.leadership-central.com/great-man-theory.html#axzz2qwNapfla>> [Lesedato: 20.01.2014].

Learn to be a Leader (2009): 'Hersey & Blanchard's Situational Leadership Theory'
<<http://www.learn-to-be-a-leader.com/situational-leadership.html>> [Lesedato: 10.02.2014].

Manktelow, James (u.å.): 'The Hersey-Blanchard Situational Leadership® Theory'
<http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_44.htm> [Lesedato: 31.01.2014].

Stein (2012): 'Kontekst.' <<http://fremmedord.org/hva-betyr/kontekst/>> [Lesedato: 09.01.2014].

The Free Dictionary (2009): 'Factor' <<http://www.thefreedictionary.com/factor>> [Lesedato: 10.01.2014].

Vie, Ola E. (2012): 'Ledelse på norsk' <<http://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>> [Lesedato: 17.04.2014].

Virkepluss (u.å.): 'Effektive ledere har én ting til felles: emosjonell intelligens' <<http://www.virkepluss.no/kunnskap/artikler/Sider/Effektive-ledere-har-en-ting-til-felles-emosjonell-intelligens.aspx>> [Lesedato: 03.02.2014].

Weitzel, John R. og Stephen G. Green (1990): 'A TEST OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY' <<http://people.wku.edu/richard.miller/Weitzel%20Green.pdf>> [Lesedato: 04.02.2014].

Wæhle, Espen. og Sterri, Aksel B. (2013): 'case studie' <http://snl.no/case_studie> [Lesedato: 20.03.2014].

Vedlegg 1 – Intervjuspørsmål

Innledende spørsmål.

Hva er visjonen til din organisasjon?

Hva er de største utfordringene i din organisasjon slik du ser det?

Hva anser du som de viktigste egenskapene hos medarbeidere i din avdeling?

Hva synes du er de viktigste lederegenskapene for å lede ditt team?

Beskriv kort fremgangsmåten i begynnelsen av et prosjekt. Hvordan fordeler du oppgaver til medarbeiderne dine?

Hvordan vil du som leder, hjelpe dine medarbeidere når de er i situasjoner hvor de ikke kommer videre med oppgaven?

Situasjon A: Tenk på et eksempel der bedriften oppnådde et meget godt resultat, og hva du som leder mener var avgjørende faktorer for dette resultatet.

Situasjon B: Tenk på et eksempel der bedriften oppnådde et mindre godt resultat, og hva du som leder mener var avgjørende faktorer for dette resultatet.

Svar nå på følgende spørsmål, gjerne både beskrevet med ord, og angitt med et tall på en skala fra 1-10. 1= Lavest, 10= Høyest

Del A.

1. Hva mener du er den sterkeste motivasjonsfaktoren for å få medarbeiderne til å ta ansvar?

I situasjon A:

I situasjon B:

2.I hvilken grad mener du at du som leder har ett ansvar for å motivere medarbeiderne til å ta ansvar, hvilke virkemidler kan du som leder ta i bruk?

I situasjon A:

I situasjon B:

Del B.

3.Ut i fra den situasjonen du tenker på, i hvilken grad påtok medarbeiderne seg ansvar?

I situasjon A:

I situasjon B:

4.Hvor mye var du selv med i selve arbeidet?

I situasjon A:

I situasjon B:

5.I hvilken grad kan dine medarbeidere påvirke sin hverdag?

I situasjon A:

I situasjon B:

6.Hvilken mulighet har medarbeiderne til å løse oppgaven selvstendig?

I situasjon A:

I situasjon B:

7.I hvilken grad har medarbeiderne ”frihet” til å drive med selvstendig oppgaveløsning?

I situasjon A:

I situasjon B:

8.Er medarbeiderne underlagt bestemte prosedyrer for å løse oppgaver?

I situasjon A:

I situasjon B:

9.I hvilken grad bestemmer medarbeiderne selv hvordan de skal løse oppgaven?

I situasjon A:

I situasjon B:

10.I hvor stor grad løser de oppgavene individuelt eller i team? (Individuelt = 1, team=10)

I situasjon A:

I situasjon B:

11.I hvilken grad er det lagt til rette for at medarbeiderne:

- a) kan gi tilbakemelding til ledelsen

I situasjon A:

I situasjon B:

b) har medbestemmelse

I situasjon A:

I situasjon B:

Har du utfyllende opplysninger til spørsmålene eller er det noe annet du tenker på som du vil legge til?