



Karen Elisabeth Ramsland

**Sustainable Performance –
Lederatferd og
selvfornyende prestasjoner
i virksomheter**

Masteroppgave 2009

Masteroppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2009 (kull 06-08)

FORFATTER:

Karen Elisabeth Ramsland

VEILEDER:

Elin M. Oftedal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Sustainable Performance – lederatferd og selvfornyende prestasjoner i virksomheter.

EMNEORD/STIKKORD: Lederatferd, relasjonen leder-medarbeider, sosial bærekraft, læring og utvikling, regenerering av menneskelige ressurser, selvfornyende prestasjoner

SIDETALL: 75 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 120609.....

DATO/Å

Forord

Denne studien kompletterer en Mastergrad i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Vår datter på vel tre år har ved flere anledninger spurt: ”Mor, då tid blir du fædig med det du isse blir fædig med?”. Nå er jeg ferdig, men jeg er ikke ferdig. Temaet lederatferd og selvfornyende prestasjoner er så interessant og spørsmålene er ennå så mange.

Studien oppleves verdifull av mange hensyn. Det har vært spennende å gjøre nye koplinger mellom lederatferd og prestasjoner i et sosialt bærekraftig perspektiv. Jeg har en sterk overbevisning om at i denne koplingen har virksomheter store potensialer. Terminologi fra konteksten studien er gjennomført i, olje- og gassnæringen, beskriver dette godt: ”Her ligger latent energi. Med forbedret teknologi, vil utvinningsgraden øke betraktelig”. Videre har det gitt meg viktig innsikt og ny forståelse omkring kompleksiteten i ledelsesfaget. Til slutt er det kjekt å vite at jeg kan ha belyst en liten uberørt del i forskningsfeltet. Her finnes mange leteområder som trengs å undersøkes nærmere.

Uten bidrag fra de som er rundt meg, hadde jeg ikke kunne gjennomført. Først; en stor takk til Mette og Lillian i StatoilHydro CMS. Dere var viktige kanaler inn til StatoilHydro Avdelingen. Videre en like stor takk til alle i ”Avdelingen” som viste både tillit til, mot og interesse for å bli forsket på. Det har vært så kjekt!

Deretter; Rune, min kjære mann; takk for ditt sterke bidrag til at bærekraften i familien har blitt ivaretatt disse månedene. Du er raus, tålmodig og gir meg på den måten stor støtte. En varm og kjærlig tanke går også til våre tre små; Laurits, Judith og Eilert. Dere både fordrer og bidrar til å skape perspektiv på det som er viktigst i hverdagen. Det har gitt en fin balanse og begrenset arbeidsintensiteten og slik bidratt til selvfornyelse av egne prestasjoner. Jeg gleder meg til å være mer sammen med dere! Videre takk Endringsstudentene i korridoren på UiS. Mye humor, latter og godt samhold har vært avgjørende bidrag for å kunne ta seg inn. Korrekturlesere; takk for at dere tok hånd om alle semikolon og innskutte bisetninger.

Takk til Veileder Elin M. Oftedal for rask respons og konstruktive innspill.

Stavanger 110609

Karen Elisabeth Ramsland

Sammendrag

Det er vist at arbeidslivet oppleves mer og mer intenst, spesielt i kunnskapsintensive bedrifter. Videre er det vist at dette påvirker den enkelte medarbeider i negativ forstand. Det er å anta at dette påvirker virksomheters prestasjoner og muligheter for å innfri interessentenes forventninger, i negativ forstand. Videre vet vi at virksomheter er i stadig endring. Det er også med på øke arbeidsintensiteten og stiller store krav til lederferdigheter (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad, & Skarholt, 2006). Et aspekt for å endre dette, er å studere ledelse og hvordan det kan legge til rette for prestasjoner som i stor grad fornyer seg selv, derav begrepet *Sustainable Performance*.

Forskning og teori som kopler lederatferd og selvfornyende prestasjoner, har vært vanskelig tilgjengelig. Det gjør dermed denne studien ekstra interessant. Her er det tatt utgangspunkt i teori om bærekraftige arbeidssystemer og teori om transformasjonsledelse. På den måten er det skapt et teoretisk rammeverk som selvfornyende prestasjoner kan undersøkes og forstås i.

Formålet med denne studien er å undersøke og forstå sammenhengen mellom ledelse og selvfornyende prestasjoner. Videre er hensikten å undersøke og få nærmere innsikt hvordan lederatferd kan fremme og hemme virksomheters selvfornyende prestasjoner. Dette er gjort gjennom en eksplorativ kvalitativ studie. Metoden som er anvendt er fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Konteksten studien er foretatt i, er en avdeling i StatoilHydro, som etter fusjonen fungerte dårlig. Etter analyse og iverksettelse av intervensjoner, fungerer nå avdelingen tilfredsstillende. Det er relevant å undersøke nærmere hvor endringsfaktorene ligger og om det kan relateres til lederatferd. Det er også relevant å undersøke hva leder kan gjøre for å opprettholde den positive utviklingen avdelingen er i.

Studien viser at det er viktige sammenhenger mellom lederatferd og selvfornyende prestasjoner. Videre viser studien at overgangen fra intensjoner om ledelse til utøvende ledelse, er vanskelig og således en trussel for selvfornyende prestasjoner. Lederne har høy bevissthet og relevant kunnskap om ledelse, men finner det utfordrende å gjennomføre i praksis.

1	Innledning	1
1.1	Presentasjon av prosjekt og forskningsspørsmål.....	1
1.2	Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	2
1.3	Kontekst	4
1.4	Struktur, begrensing og perspektiv.....	6
2	Teoretisk rammeverk.....	9
2.1	Sosial bærekraft som grunnlag for prestasjoner	9
2.2	Ledelse og administrasjon	14
2.3	Læring og selvfornyende prestasjoner - en transformasjon?.....	15
2.4	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	16
2.5	Intensjoner og handling, forståelser og praksis	21
2.6	God lederatferd er motiverende lederatferd	23
2.7	Oppsummering og teoretisk modell	25
3	Design og metoder	27
3.1	Forskningsdesign.....	27
3.2	Vitenskapsteoretisk forankring	28
3.3	Metodevalg og datainnsamling	29
3.4	Presentasjon av respondenter	31
3.5	Datareduksjon, analyse og diskusjon	34
3.6	Validitet og reliabilitet	35
3.7	Oppsummering	37
4	Kvalitative resultater og diskusjon.....	38
4.1	Holdninger, forståelse og faktisk atferd	39
4.2	Erfaringer; tenke det, ville det, men gjøre det?	48
4.3	Sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner.....	51
4.4	Opplevde hindringer for motiverende lederatferd.....	56
4.5	Konklusjon	63
5	Referanser	66

6	Vedlegg	70
----------	----------------------	-----------

1 Innledning

1.1 Presentasjon av prosjekt og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for denne studien var en nysgjerrighet på hvordan lederatferd etter større endringstiltak og intervensjoner, kan bidra til *den gode tralten* blant medarbeidere i en organisasjon. Med det menes i størst mulig grad å bli selvgående.

Grunnlaget for en organisasjon er at det finnes noen som har interesser knyttet til organisasjonens virksomhet. Vanligvis er flere grupperinger involvert som interessenter, og gjerne med motstridende interesser. Interessentene har et bidrags- og belønningsforhold til organisasjonen. Interessenter kan eksempelvis være ansatte, eiere, leverandører, kunder, myndigheter og finansinstitusjoner. For at organisasjonen skal bestå, må helst interessentene motta en belønning som er større enn bidraget. Dersom en av interessegruppene faller bort, forsvinner også noe av grunnlaget. En bedrift er eksempelvis utenkelig uten kunder. For å sikre organisasjonens eksistens, må det kontinuerlig arbeides med å forbedre bidrags- og belønningsbalansen i interessentkoalisjonen (Busch & Vanebo, 2003).

Utfordringen er videre å være effektive og konkurransedyktige. Samtidig skal de menneskelige ressursene forvaltes. En bedrift er også utenkelig uten medarbeidere. Kunnskap skal utvikles og holdes innad i organisasjonen og utnyttes som et konkurransefortrinn. Denne studien har tema ”Motiverende lederatferd og selvfornyende prestasjoner”. Overordna formål for studien er økt kunnskap om disse to variablene. Gjennom å studere lederes og medarbeideres holdninger og erfaringer til lederatferd, kan større forståelse for dette oppnås. På den måten kan det framkomme viktig kunnskap som igjen kan tjene interessenters beste, både sosialt og økonomisk.

Arbeidet er lagt opp som en eksplorativ studie med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk. Dette rammeverket bygges på tre bestående elementer. Det grunnleggende elementet er tilrettelegging av bærekraftige arbeidssystem, SWS. Videre bygges det på prinsipper for transformasjonsledelse. Det tredje elementet er god lederatferd i praksis. Ivaretas disse tre elementene, antas det å stimulere til selvfornyende prestasjoner. Empiri hentes i en avdeling i StatoilHydro. Avdelingen har vært gjennom omfattende endringsprosesser og ser nå ut til å

fungere mye bedre. Hovedutfordringen er hvordan ledere kan bidra til å opprettholde denne positive utviklingen.

Motiverende lederatferd er et kostnadsfritt insentiv som antas å påvirke organisasjonens leveranser i positiv forstand, både direkte og indirekte. Hovedanliggendet er en formening om at tilsynelatende ubetydelige, men grunnleggende faktorer i utøvd ledelse bør være til stede. Et klapp på skulderen eller en e-post med en kort tilbakemelding fra lederen på en ansattes leveranse er meget verdifull. Det antas å ha stor betydning for hvordan medarbeidere presterer.

Problemstillingen er som følger:

Sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner i virksomheter – hva fremmer og hva hemmer selvfornyende prestasjoner?

Problemstillingen vil bli besvart gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan er holdninger til og faktiske erfaringer rundt motiverende lederatferd blant ledere og ansatte?
- Hva hindrer motiverende lederatferd?
- Hvordan oppleves og erfares sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner blant ledere og ansatte?

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Bakgrunn for valg av tema er sammensatt. I hovedsak er den satt sammen av tre faktorer. Disse er utviklingen i arbeidslivet, felt i forskning og litteratur som ikke er belyst, og egen interesse.

Arbeidslivet endres hurtig og nye utfordringer kommer til både ledere og medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen. Miljøer som omgir organisasjonene endrer seg hurtigere enn noen gang. Dette gjelder både teknologi, kompetanse, brukergrupper, produkt og kunder. Eksempler kan være store aktører som før satset ensidig på petroleum, må nå tenke på alternativ fornybar energi. Andre som var store på elkraft, utnytter nå sin infrastruktur til å satse på bredbånd og naturgass. Den relativt plutselige finanskrisen påvirker de fleste aktører

nasjonalt og internasjonalt og krever nytenkning og fleksibilitet. Mer arbeid ser ut til å dreie seg rundt det kunnskapsintensive domenet. Ansatte forventes generelt å prestere bedre, samtidig som de må leve med usikkerheten rundt det å beholde egen posisjon. Parallelt pekes det i forskningen på opplevelse av så stor arbeidsintensitet, at det går utover trivsel og prestasjoner (Kira, Shani, & Docherty, 2009). Disse endringene påvirker også norske organisasjoner.

Endringer er ikke lengre definerte unntakssituasjoner. Snarere er det permanente tilstander. Slik kreves det høy grad av fleksibilitet, både individuelt og i teamarbeid i organisasjonen generelt. På den annen side er ansatte i dag i en posisjon hvor de i større grad kan kreve mer av arbeidsgiver og har lettere for å skifte arbeidsplass enn tidligere (Strand, 2007).

Med disse vedvarende endringsprosessene i mange organisasjoner, er leders evne og forutsetninger for å motivere ansatte og påvirke deres prestasjoner avgjørende. Dette er et interessant og aktuelt tema å studere nærmere. Lederskap er mer enn kontroll og administrasjon. Lederskap i dag er å leve med usikkerhet, paradokser og tvetydighet. Ansatte både gis og krever selv autonomi, fleksibilitet og mulighet for egne avgjørelser. Forskning fra Norge viser at insentiver som høy lønn og rask progresjon på karriere, ikke er det som motiverer mest. Faktorer som interessante og varierte arbeidsoppgaver, muligheter for faglig og personlig utvikling og tilfredsstillelse av sosiale behov, har større og mer motiverende verdi (Hetland, 2004).

Kunnskap er avgjørende. Individuell og organisatorisk læring er nøkkelfaktorer for og hovedkilder til organisatoriske prestasjoner og konkurransefortrinn (Amy, 2008). Lederskap innbefatter derfor i stor grad evnen til å veilede og å utvikle sine medarbeidere faglig (Strand, 2007). Teorien om transformasjonsledelse vektlegger disse aspektene. Den beskriver sammenhengen mellom lederatferd og medarbeideres prestasjoner (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass, 1990; Hetland, 2004; Hetland & Saksvik, 2008). Transformasjonsledere kommuniserer organisasjonens visjon. De inspirerer og motiverer medarbeiderne slik at de føler seg positivt utfordret. Medarbeidere opplever seg ønsket og verdifulle for organisasjonen og presterer mer en antatt.

Men mange forsøk på endring slår ofte feil ut. Det er ikke på grunn av intensjonene er feilaktige. Hovedgrunnen er at lederne ikke har forutsetninger til å møte de mellommenneskelige utfordringene i gjennomføringen. Utbredte verktøy og tiltak for å heve

kvalitet, blir ofte utnyttet dårlig på grunn av misforståelser og dårlig kommunikasjon (Bolman & Deal, 2004). I lys av dette, kan man spørre seg om kostnadsomfanget mange organisasjonsutviklingstiltak har og hvilken effekt det til slutt har på organisasjonens inntjening.

Det finnes en rekke verktøy og teorier, men få tar hensyn til hva det relasjonelle aspektet innebærer i praksis. Et aspekt er å høyne ansvarliggjøring gjennom solide relasjoner mellom leder og medarbeidere. Dette vil på sikt høyne organisasjonens resultater, mener jeg. Videre er utøvelse av motiverende ledelse et kostnadsfritt insentiv. Disse fenomenet sier foreliggende forskning likte om. Det er det som gjør denne studien ekstra interessant.

Følgende sitat fra en leder beskriver dette godt:

”Men av og til har jeg en følelse av at vi er bondefanget av store konsulentfirma som har behov for å tjene penger....å få selge boksologien sin...og vi kjøper dette med hud og hår, fordi vi tror det blir så mye bedre.....i stedet for bare å være mer tilstede! Tenk på det der outsourcingsgreiene vi holdt på med, faen ta den konsulenten som har funnet på det!”

1.3 Kontekst

Konteksten for denne studien er endringen og utviklingen i en avdeling i StatoilHydro. Etter fusjonen fungerte avdelingen dårlig. Avdelingen var preget av mistriivsel, lav arbeidsmotivasjon, frustrasjon og stort sykefravær. Dette påvirket avdelingens prestasjoner og leveranser i negativ forstand. Statoilhydros egen endringsledelsesavdeling Change Management Services (CMS) foretok en analyse og foreslo tiltak. Se vedlegg. Etter gjennomføring av noen av de foreslåtte intervensjonene, endret forholdene seg til det bedre. Avdelingen ser nå ut til å fungere tilfredsstillende og er i en positiv utvikling. De klarer i større grad enn før intervensjonene å levere og prestere slik som er forventet. Likevel er der forhold som ikke fungerer.

Hva ledere kan gjøre for å få til en vedvarende god prosess, er interessant å studere nærmere. Det er relevant å finne ut hva som er de mest synlige endringsfaktorene. Det interessante her er om endringen og forbedringen i prestasjonene i noen grad knyttes til utøvende ledelse. Det kan også være mulig at det er en generell undersøkelseeffekt som har påvirket. Med det menes at det er en større tilfredshet, fordi medarbeideres og lederes innstilling tilavdelingen

har blitt langt mer positiv bare gjennom det faktum at problemet er underøkt. En slik effekt kalles også Hawthorne-effekten (Colbjørnsen, 1999).

1.3.1 Hovedendringene i avdelingen

Statoil og Hydro fusjonerte og ble til StatoilHydro høsten 2007. Avdelingen som det her tas utgangspunkt i, ble da en ny sammensatt enhet bestående av deler fra to forskjellige opprinnelsesselskap. Den består av ca 120 medarbeidere fordelt på ca fire sektorer. Ledergruppen er ny og består av direktør, sektorledere og mellomledere, ca 15 medlemmer. Avdelingen ble også en del av Global Business Services (GBS) og skulle nå opptre som en leverandør av operative tjenester til hele konsernets forretningsoppråder. En liten gruppe fra den opprinnelige avdelingen ble overført til strategisk nivå; Corporate. I det nye selskapet er den geografiske spredningen stor. De ansatte er i nye posisjoner og det innføres nye arbeidsprosesser og - prosedyrer. Gjennom dette etableres ny kultur og nye relasjoner oppstår internt og eksternt.

Avdelingen har fortløpende produksjon. Noen produksjoner er planlagte og fastlagte, andre produseres på bestilling fra forretningsområdene. Produksjonen varierer i intensitet og omfang, både tidsmessig og hvor mange som er involvert. Avdelingen er satt sammen av ulike faggrupper og medarbeidere med ulik lengde på utdanning.

I løpet av året etter fusjonen utviklet avdelingen seg til å bli en avdeling preget av mistriivsel, frustrasjon, misnøye, høyt sykefravær og kunne dermed ikke levere sine tjenester og produkter som forventet. Utfordringene var ikke mulige å håndtere innad i avdelingen, så konsernets egen Change Management Services ble kontaktet for bistand og rådgivning.

1.3.2 Bakgrunn for videreutvikling avdelingen

CMS's rådgiver gjennomførte individuelle intervju med 1/3 av de vel hundre medarbeidere. Alle lokasjoner i Norge var representert. Resultatene var anonyme. Formen på intervjuene var åpne samtaler om forhold i avdelingen som angikk den enkelte medarbeider. Tilbakemeldingene ble delt inn i fire hovedkategorier. Disse var ledelse, struktur, samarbeid og kultur. Essensen var at medarbeidere opplevde lite synlig og tydelig ledelse. De pekte også på manglende troverdighet. Videre fant medarbeiderne strukturen utfordrende for faglig

samarbeid og utvikling. Videre peker de på den utbredte A- og B-lagsfølelsen som en negativ kultur. For nærmere utdypelse, se vedlegg 3.

CMS anbefalte i hovedsak ledergruppen å robustgjøre ledelsen gjennom involvering og ansvarliggjøring, se vedlegg 4. Videre anså CMS det var viktig å arbeide med visjon og mål for å skape retning. Et viktig aspekt var også felles kulturbygging og å strukturere avdelingen slik at den fremmer samarbeid og utvikling av relasjoner. Dette er også utdypet nærmere i vedlegg.

På bakgrunn av dette besluttet ledergruppen følgende (kopi fra Direktør):

Lederne i Avdelingen har blitt enige om følgende endringstiltak:
Bli bedre kjent med hverandre og å få opp stoltheten i avdelingen
Leder skal samtale med den enkelte medarbeider hver uke – høre hvordan det går, gi ros & tilbakemeldinger
Avdelingsledere skal arrangere møter for sine ansatte minst en gang pr. måned: hovedarena for informasjon
Sektor/avdelingssaker (prosjekter og drift) må oftere inn på ledermøter
Felles kommunikasjonsbudskap som agendapunkt på ledermøtene

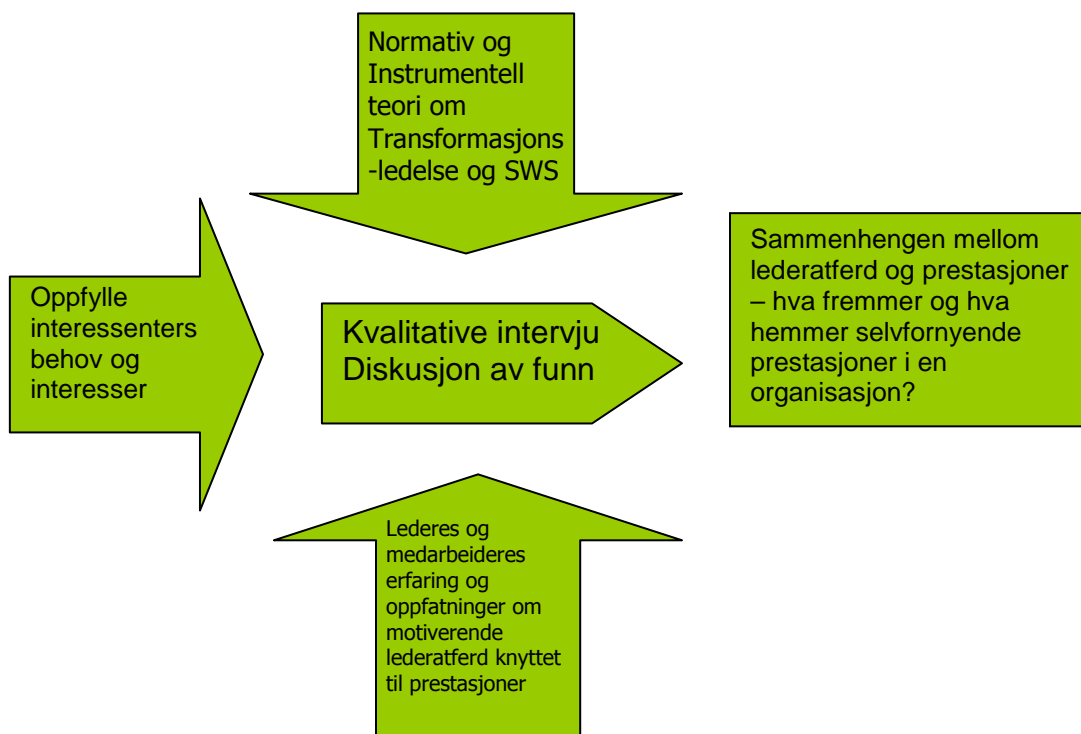
Tabell 1 Ledernes endringstiltak.

1.4 Struktur, begrensing og perspektiv

For å besvare aktuell problemstilling, er det hensiktsmessig å dele studien inn i fire hoveddeler. I innledningen foreligger en redegjørelse for bakgrunn og valg av problemstilling. I tillegg er konteksten presentert. I kapittel to presenteres avhandlingens teoretiske forankring. Her beskrives et bevisst utvalg av teorier det synes naturlig å studere den aktuelle problematikken utfra. Dette rammeverket forklarer dermed prinsipper for hvordan motiverende lederatferd kan gi økt mulighet for selvfornyende prestasjoner i organisasjoner. I tredje kapittel foreligger en metodisk avklaring. Her begrunnes valg av metode. Det presenteres også sentrale elementer fra undersøkelsen. Her kommenteres også metodiske utfordringer den kvalitative tilnærmingen har hatt. Avslutningsvis i dette kapitlet diskuteres

forskningens kvalitet. I denne avhandlingen har det vært hensiktsmessig å presentere studiens empiriske materiale sammen med en fortløpende analyse og diskusjon av disse funnene. Avhandlingens konklusjon er i siste kapittel, kapittel fire. Der foreligger også studiens konklusjon.

Slik forholder studiens deler seg til hverandre:



Figur 1 Forskningsmodell

Temaet som er valgt, berører i sterk grad relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjoner er flersidige. Partene som inngår i relasjonen har likeverdig ansvar for å utvikle den ut fra sine perspektiv. I denne studien tas i hovedsak leders perspektiv. Det betyr ikke at medarbeideres ansvar i dette er mindre interessant, men studiens begrensning muliggjør ikke å studere det nærmere her.

Aktuell problemstilling er mangfoldig og kan knyttes til flere perspektiv; både teoretisk, organisatorisk og praktisk. Det er i denne studien fokus på det relasjonelle perspektivet. Omliggende forhold av økonomisk art, verdsett, kultur, intern lederopplæring og overordna administrative prosesser blir ikke behandlet.

2 Teoretisk rammeverk

I denne delen av avhandlingen presenteres det teoretiske rammeverket som problemstilling og empiri drøftes i. Det knyttes en sammenheng mellom motiverende lederatferd og selvfornyende prestasjoner (SP) i lys av teorien om transformasjonsledelse og teorien om Sustainable Work System (SWS).

2.1 Sosial bærekraft som grunnlag for prestasjoner

Fokus på bærekraftig produksjon er i dag sterkere og mer omfattende enn noen gang (Karlsen, 2004). Helt siden Verdenskommisjonen for miljø og utvikling i 1987 satte fokus bærekraftig utvikling, har sølelyset blitt rettet mot næringslivets ansvar for å bringe utviklingen på rett spor. Bærekraftig utvikling knyttes oftest til et globalt perspektiv. Vi skal strekke oss etter å få dekket våre behov i dag på en måte som ikke ødelegger neste generasjoners muligheter til å få dekket sine behov, med størst fokus på verdens fattigste.

En parallellforskyvning er å beskue organisasjonens menneskelige ressurser på samme måte. Det er interessant å undersøke hvordan man kan opprettholde en god og vedvarende utvikling i organisasjoner i fremtiden, samtidig som alle interessenter i oppnår sine mål i dag. Videre er det også aktuelt å få nærmere innsikt i hvordan vi kan sikre regenerering av menneskelig og sosiale ressurser.

Å skape bærekraftige sosiale og menneskelige ressurser, betegner evnen og forutsetningene til å regenerere, fornye og gjenskape egne ressurser som benyttes til å nå organisasjonens fremtidige målsetninger. I praksis betyr det å skape en robusthet og fleksibilitet som tåler fremtiden. Det er dette prinsippet som her legges til grunn når begrepet selvfornyende prestasjoner utgreies.

2.1.1 Sustainable Performance - Gode prestasjoner som gjentar seg selv

Det finnes mye forskning som beskriver *high performance* og *increased performance* både som eksplisitte fenomen og knyttet ledelse, eksempelvis teorien om transformasjonsledelse. Det foreligger også mye forskning rundt bærekraftig utvikling. Derimot er forskning og teori

som knytter det bærekraftige aspektet til *performance*, vanskelig tilgjengelig. Empiri som knytter sustainable performance videre til ledelse, er også vanskelig tilgjengelig.

Det er få dekkende norske begreper som definerer performance-begrepet i stor nok tiltrekkelighet. Performance oversettes direkte til utførelse, prestasjon, ytelse, produktivitet, innsats (Kirkeby, 2003). Begrepet performance har i større grad et kvalitativt aspekt over seg enn de norske begrepene prestasjon og ytelse. Performance sier også noe om måten man presterer på. Slik innebærer direkte oversettelse av begrepet en reduksjon i mening og innhold. I denne konteksten benyttes likevel begrepet prestasjoner, da det er mest dekkende.

Prestasjoner kan knyttes til leveranse i forhold til fastsatte mål. I fastsatte mål ligger ofte frister og rammer i forhold til tid, budsjett, spesifiserte kvantitative og kvalitative nivå. På et overordna nivå vil organisasjonens verdsett være styrende. Man kan og knytte og måle organisatoriske prestasjoner i forhold til økonomi. Da vil forhold i organisasjonens kapitalverdier og aktiva, egenkapital, salg og markedsandeler være aktuelle å se på (Garcia-Morales, Llorens-Montes, & Verdu-Jover, 2008). Et annet mer indirekte perspektiv er å se på jobbtilfredshet, jobbmotivasjon og lavt sykefravær som tegn på høy ytelse (Hetland, 2004). I alle disse aspektene knyttet til prestasjoner, har utøvende ledelse en viktig rolle. Det er også det som er utgangspunkt for studien. I denne avhandlingen legges alle disse aspekter til grunn for prestasjonsaspektet.

Selvfornyende prestasjoner er på den måten knyttet både til leveranser og resultater. Det inkluderer lavkost på intervensjoner, trivsel og motivasjon over tid. Innbefattet i en slik kompleks definisjon av prestasjoner, ligger også de forhold som er med på å redusere opplevd arbeidsintensitet. Leder spiller her en viktig rolle både som tilrettelegger og motivator. Prestasjoner som fornyer seg selv, krever balanse mellom ytelse og muligheter for å ta seg inn. En slik balansegang kan gi synergieffekt, og er således å forstå som selvfornyende.

Videre betegnes selvfornyende prestasjoner som SP.

2.1.2 Sustainable Work System - hva og hvordan og hvorfor

Prinsippene for *sustainable work systems* i organisasjoner, er de samme som i det globale perspektiv. Det gjelder å utnytte og forvalte ressursene på en måte som gjør at de opprettholder seg selv og i størst mulig grad er selvfornyende. Utgangspunktet for sustainable work systems, fra nå SWS, er blant annet en økende opplevelse av arbeidsintensitet. Dette er knyttet til stress, økte krav til prestasjoner og dertil økt sykefravær i arbeidslivet. Dette gjelder spesielt i kunnskapsintensive bedrifter (Docherty, Kira, & Shani, 2009). Det hevdes at arbeidslivet trenger SWS for å kunne øke trivsel, få ned opplevelsen av for høy arbeidsintensivitet og sykefravær og på sikt øke alder før avgang (Docherthy, Kira, & Shani, 2009b). Det gjelder å utvikle et arbeidssystem som ikke beskatter ressursene som er involvert. Motsatt gjelder det både å konservere, støtte vekst, utvikling og regenerering. SWS gir tilbake ressurser i form av økt måloppnåelse over tid.

Docherty peker på at SWS er aktuell på mesonivå og mikronivå, helt ned til individuelt nivå. Disse nivåene er aktuelle for denne studien. SWS har et rammeverk som kan benyttes på alle nivå og områder i organisasjoner. Således er SWS aktuell i denne studien for å diskutere selvfornyende prestasjoner i sammenheng med motiverende lederatferd. Bærekraft i et arbeidssystem betyr bærekraft i alle elementene som former det, influerer det og som er influert av det. Det betyr å legge til rette for bærekraftig utvikling både i økonomi, økologi, menneskelige og sosiale prosesser. I denne studien vektlegges spørsmålet hvordan man kan bidra til selvforying de menneskelige ressursene og prestasjoner gjennom lederatferd.

Et arbeidssystem som legger opp til SWS, er stadig i endring; *the state of becoming*. Det søker mot høyere nivåer av utvikling, hele tiden langs naturlige sykluser av endring. Å være bærekraftig betyr at eksistensen av et system og prosesser av prestasjoner, skaper en plattform for framtidens prestasjoner. Utfallet av dagens prestasjoner, er heller ressursregenerativ enn ressurskonsumerende.

Kort kan hovedprinsippene for SWS skisseres slik:

- Regenering av ressurser som blir benyttet; menneskelige, sosiale, materielle, naturlige
- Utviklingen av en type ressurser ødelegger ikke andre typer ressurser
- Strever ikke etter å sikre sin eksistens gjennom å ødelegge utenforliggende ressurser; det arbeider heller for å gi tilbake til omgivelsene

- SWS skal være i stand til å regenerere ulike typer ressurser og ta med i beregningen de legitime behovene til de forskjellige interessentene.

Docherty hevder at økt intensitet i arbeidslivet er relatert til opplevelse av ulike holdinger til arbeidet blant ledere og ansatte og peker samtidig på det også Jacobsen (2004) beskriver som forskjellige logikker (*different logics*). Han peker videre på usikkerhet, svak ledelse, lite informasjon og dårlig kommunikasjon som et aspekt av opplevd intensitet. Medarbeideres begrensede mulighet for påvirkning og dårlig balanse mellom mål og krav og ressurstilgang, fører også til økt intensitet. Docherty fremhever også ansattes opplevelse av svak dialog, liten grad av diskresjon, med lav grad av å oppleve seg hørt og sett og forstått som faktorer som bidrar til stor arbeidsintensitet. Gjennom å designe for SWS, kan dette endres og gi muligheter til å skape robuste menneskelige ressurser i en organisasjon.

Som en kuriositet betegnes virksomheter som vektlegger dette, også for ”*selvutviklende virksomheter*”. Der bygges det på tilsvarende prinsipper. Ledelsen har ansvar for å legge forhold til rette og skape lærende organisasjoner. (Marnburg, 2001).

De fleste mennesker er generative av natur. De utvikler seg og vokser gjennom erfaring. Uten mulighet for å ta seg inn, vil de bli ødelagt over tid. SWS er et system hvor ledelse og ansatte tilstreber personlig vekst av ansatte som mål på utvikling av konkurransedyktighet (Döös, 2009). Dette ressursperspektivet definerer evnen til bærekraft i relasjon til organisatoriske løsninger og strategier som er sett på som

”sustainable in a social sense if they maintain and reproduce the given social and human resources or even extend them” (Döös, 2009, p. 117)

Döös hevder at bærekraft på individplan oppnås ved at man ser de mindre enheter som byggesteiner for et større kompleks. Slik er individets mulighet for både personlig og faglig vekst og utvikling, viktige byggesteiner for en organisasjon. Grunnlaget for utvikling legges fortrinnsvis gjennom individuell kunnskap skapt gjennom kollektiv samhandling. Ledelse av kompetanseutvikling og læring er nøkkelfaktorer for å takle skiftende omgivelsene

Her pekes også på forutsetningen til å tilpasse seg omgivelsene er å være kreativ, kritisk og proaktiv; *adapting and shaping* (Kira & Van Eijnatten, 2009). Videre hevdes det at human og sosial bærekraft i arbeidslivet er det samme som evnen til å opprettholde funksjonen uansett

hva den konfronteres med. Grunnlaget for dette er ressurskompleksiteten. Med det menes unikheten av systemelementene og deres integrasjon til en sammenhengende helhet. Bærekraftige individer har integrerte personlige ressurser som hjelper vedkommende til å fungere både alene og som en del av en større gruppe. Men dette alene er ikke nok. Motivasjon og opplevelse av meningsfullhet er vel så avgjørende. Men hvordan?

Å skape bærekraftige arbeidssystem kan støttes av transparent og kompleks forretningsforståelse. Med dette menes at medarbeidere får muligheten til å skjønne organisasjonens helhet. På den måten vil medarbeidere se sin egen viktighet rundt sitt bidrag inn til bedriften. Dette støttes av å oppleve balanse mellom krav og tilgjengelige ressurser. Ved å etablere måter og fora for å vise takknemlighet for hver og en ansatt, vil medarbeidere oppleve seg som viktige og unike medspillere. Dette oppsummeres slik:

- interaktive organisasjoner der ansatte og ledere forstås som likeverdige skapere av organisasjonen,
- organisasjoner med sensitivitet for interne og eksterne aspekter, som tar vare på individets behov for handling og meningsfullhet, individuelle og kollektive mentale modeller skaper like mye virkelighet som strukturelle valg
- dynamiske lærings- og utviklingsprosesser som skaper høyere nivå av kompleksitet

Docherty peker på at nøkkelpriippet for SWS er vedvarende læring og utvikling i arbeidssituasjonen (Docherty, Kira, & Shani, 2009a). Ansattes muligheter for medvirkning og diversitet er viktig. Han understreker skille mellom ledelse og administrasjon. Med det mener han at bærekraftig utvikling av arbeidsressurser betegnes som en dynamisk prosess. Det krever lederskapsevner som involverer ansatte og motiverer til dialog. Samtidig trengs struktur og praktisk organisering for å skape systemer og fora og situasjoner for læring.

2.1.3 Hvorfor return on investments?

I all hovedsak er det å utvikle bærekraft i organisasjonens sosiale og menneskelige ressurser, både ressursbesparende og ressursutviklende. Opplevelse av økt stress og høy arbeidsintensitet og sykefravær er ressurskrevende. Ubalanse mellom interessenters krav og ansatte tilgjengelige ressurser, bygger opp om dette. Parallelt med stadig omorganiseringer, kostnadskutt og besparelser, er dette på sikt inkompatibelt. Undersøkelser viser at opplevelse

av et kvalitativt godt arbeidsmiljø er forbundet med engasjement og tilfredshet, noe som kan betraktes som prestasjonsfremmende drivere (Hetland, 2004).

Et bærekraftig arbeidssystem gir vedvarende konkurransefortrinn. Ledelsens forståelse av sammenhengen mellom strategiske variabler som kunnskap og det å fremme utvikling, er avgjørende nøkkelprosesser. Det gjør organisasjonen i stand til å skape, utvikle, fornye og støtte nye former for kunnskapsoverføringer. Det igjen legger til rette for bedring av organisatoriske prestasjoner.

For å dra bærekraftbegrepet videre til prestasjoner og ytelse i en organisasjon, kan SP betraktes som å få best mulig kvalitet og kvantitet ut av ansattes innsats, uten å minske trivsel og velvære. Dette skulle være kompatibelt med organisasjoners målsetting om å tilfredsstille interessenters behov. Samtidig vil det på sikt vil høyne måloppnåelse, ytelse og leveranser.

Teorien om SWS beskriver en nyansert og kompleks ramme for hvordan det kan legges til rette for bærekraftige prestasjoner. Teorien peker på hovedprinsipper og adresser dette blant annet som en lederoppgave. Til en viss grad beskriver teorien hvordan leder kan bidra til dette, blant annet gjennom involvering og tilrettelegging av læring og individuell utvikling, men utdyper ikke den relasjonelle dimensjonen ytterligere. Å oppnå SWS har i stor grad med utøvd ledelse å gjøre.

2.2 Ledelse og administrasjon

Ca 30 % av yrkesaktive i Norge har oppgaver og posisjoner knyttet til ledelse og administrasjon (Strand, 2007). Det har vært eksplosjon i utvikling av lederskapsteorier. Utviklingen går fra taylorisme og scientific management på begynnelsen av 1900-tallet til orientering om menneskelige ressurser og verdier i dag. Det kalles HR-tradisjonen. De nyere teoriene og tradisjonene forfekter mye av det samme. Hensikten er å utfordre medarbeidere til å prestere (perform) mer enn forventet (Bass & Riggio, 2006). I denne tradisjonen ser vi den relasjonelle koplingen mellom leder medarbeider og hva det betyr for organisasjonens prestasjoner.

Ledelse som fenomen lar seg vanskelig avgrense (Skogstad & Einarsen, 2002). Akademia strever for å finne gode definisjoner på ledelse. Begrepet ledelse er definert på mange måter.

Det er fire temaer som ofte går igjen; *at ledelse er en prosess, at ledelse er å påvirke andre, at ledelse finner sted i en gruppekontekst og at det innebærer måloppnåelse.*

Det pekes på at veldig ofte blir ledelse gitt en veldig bred mening og blir forstått som alt som en administrator eller uformell leder gjør. Det er en forskjell på administrasjon og ledelse. Den viktigste forskjellen ligger i måten ledere motiverer medarbeidere til å arbeide eller følge dem. Det er mulig både å administrere og å lede på en gang. I de fleste tilfeller skjer ledelse litt tilfeldig og blir ”slukt” av administrative oppgaver og krav. Ledelse utøves når ledere stoler på personlige egenskaper, arbeider med visjoner, motivasjon og koalisjonsbygging (Alvesson, 2002, p. 100).

2.3 Læring og selvfornyende prestasjoner - en transformasjon?

SWS peker på at læringskapabilitetene i en organisasjon fortrinnsvis bør bli designet og strukturert, heller enn å bli overlatt til seg selv (Stebbins & Valenzuela, 2009). Med det menes å skape et organisatorisk læringssystem som skaper gode forhold hvor individet samspiller. Eksempler på det er informasjonssystemer, fysisk tilrettelegging for kommunikasjon, prosedyrer, insentiver som stimulerer viljen til refleksjon. Dett vil kanalisere og fasilitere organisatorisk refleksjon og læring.

På bakgrunn av forskningen knyttet til organisasjonslæring, blant annet som beskrevet ovenfor, har begrepet *den lærende organisasjon* oppstått. Det mest kjente bidraget kommer fra Peter Senge som har skrevet boka ”Den femte disiplin” (Senge, 2006). Han definerer lærende organisasjoner slik:

“Organizations where people continually expand their capacity to create the results their truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”

Senge legger vekt på at læringen skal koples opp mot resultater, og at de skal bygge på en individuell forpliktelse. Det skal stimuleres til å tenke kreativt og nytt og til å utvikle felles mål og visjoner. Og sist, organisasjonsmedlemmene skal *lære å lære* (deuterolæring) i felleskap. En lærende kultur innebærer å observere, reflektere over, skape og til slutt handle. Spesielt handling anses som å vanskeligst gjennomføre i praksis. Senge illustrerer dette slik:

”Learning disabilities are tragic in children, but they are fatal in organizations. Because of them, few corporations live even half as long as the person. Most die before they reach the age of forty”.

Forsøk på å lage en ensidig helhetlig endring bare vil føre til at løsninger man forsøker å iverksette, er gammeldags når den er blitt iverksatt. Dette er på grunn av at organisasjoner og omgivelser stadig er i endring (Jacobsen, 2004). Å tilpasse seg omgivelsene, kan oppnås ved å skape en lærende organisasjon, det vil si:

”en organisasjon som kontinuerlig forbereder sin evne til å skape sin egen framtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. Overlevelseslæring eller tilpasningslæring er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med en generativ læring som fremmer vår evne til å skape” (Cyert & March, 1969 sitert i (Jacobsen, 2004, p. 199))

Forskere hevder at fasiliterende lederatferd er veien å gå. Dagens komplekse omgivelser krever en form for lederskap som stimulerer til transformasjon. Det vises til undersøkelser hvor fasiliterende lederatferd relatert til individuell og organisatorisk læring speiler viktige aspekter i transformasjonsledelse (Amy, 2008).

2.4 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006) har ført til et nytt paradigme innenfor ledelsesforskningen siden den for første gang ble presentert i 1985. I debatten om forskjellen mellom lederskap og administrasjon, introduserte J. M. Burns to typer lederatferd, transformasjon og transaksjon (Hetland, 2004). Burns forstår ledelse som et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Den transformerende leder viser vei ved å definere nye mulige mål som medarbeideren ønsker å realisere. På den andre siden har vi transaksjonsledelse, som er et mer instrumentelt bytteforhold der en blir enig om innsats og belønning for ytelse. Der transaksjonsledere motiverer medarbeidere til å prestere som forventet, vil den transformerende leder inspirere bedre enn opprinnelig forventet.

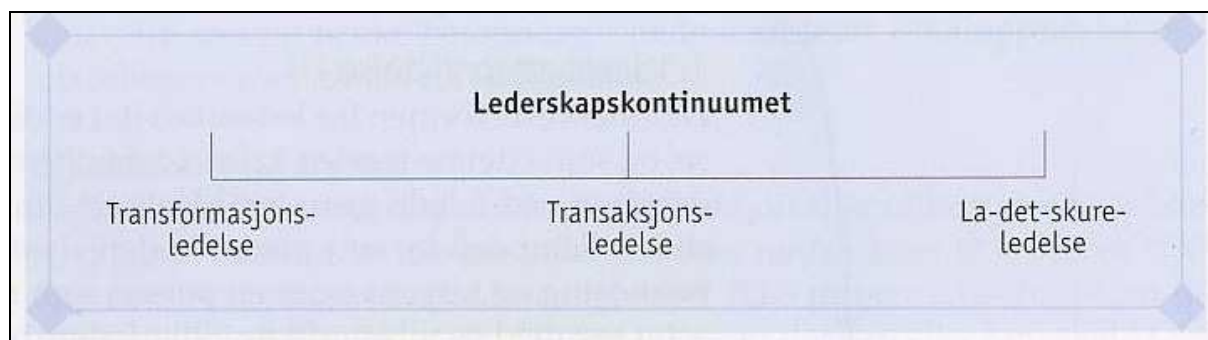
Paradigmeskifte i ledelsesfaget var også en følge av forskningen knyttet til karismatisk ledelse. Ledelsesforskningen dreide seg nå mer om potensialet spesielt dyktige toppledere kunne spille på hos ansatte i store organisasjoner. Det ble fokusert på hvilke betydelige effekter i blant annet prestasjoner dette kunne medføre. Innenfor karismatisk ledelse legger man vekt på relasjonen og samspillet mellom ledere og dem som ledes. Helt kort kan følgende faktorer generelt beskrive hovedtrekkene i karismatisk ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003):

- ytelsesnivå blant de impliserte utenom det vanlige
- lederen blir vist høy grad av tillit av den som ledes
- det uttrykkes stor begeistring for leders ideer
- sterkt engasjement og sterk forpliktelse for organisasjonen, gjerne gjennom personlige ”forsakelser” for saken

I transformasjonsledelse er lederens evne til å formulere en engasjerende visjon og fengende bilder, det mest framtreddende. Karismatiske ledere arbeider ned i formuleringen av formålet med virksomheten på en måte som ansatte lett kan identifisere seg med og bli inspirert av. Videre utmerker de seg med høy grad av selvtillit, evne til omsorg for ansattes behov. De har høy sosial intelligens og forstår raskt andre menneskers reaksjoner.

I tradisjonelle teorier tenker man gjerne på ledelse som en form for utveksling; et bytte av verdier mellom leder og medarbeider. Derav begrepet transaksjonsledelse. Hva er det som er kvalitativt nytt innen for den karismatiske retningen og eventuelt gjør at den etablerte formen transaksjonsledelse sprenges? Det nye er transformasjonen. Sammen skal ledere og medarbeidere omforme en ny virkelighetstilstand de ønsker å arbeide med å realisere.

Det nye i Bass’ (1985) teori om transformasjonsledelse, er at han integrerer både de tradisjonelle transaksjonsmodellene og de nyere ideene som legger vekt på karisma og visjonær ledelse. Tradisjonelt har disse to lederstilene blitt betraktet om to helt atskilte former for ledelse, både hva karakteristikk og effekt angår. Bass integrerer disse ytterpunktene i en enhetlig dimensjon. Han plasserer tradisjonell transaksjonsledelse og karismatisk ledelse på forskjellige punkter på samme kontinuum. Se illustrasjon. Bass innfører også en tredje dimensjon som blir ytterligere et punkt på kontinuumet. Det er ”la-det-skure-ledelse”. Det er en ledelsesform som er passiv og unnvikende. Leder overlater til medarbeidere selv å utvikle seg, uten form for leders aktive medvirkning.



Figur 2 Lederskapskontinuumet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, p. 353)

Bass foreslår med bakgrunn i dette at ledelsesspekteret kan deles inn i sju typer lederaktiviteter. De fire første aktivitetene betegner transformasjonsledelse og de såkalte fire I-ene. Aktivitet fem og seks er transaksjonsledelse, mens den siste aktiviteten betegner ikke-ledelse.

1. **Idealisert innflytelse:** Leder fungerer som ideell rollemodell for sine medarbeidere og er en person som medarbeiderne viser respekt for og identifiserer seg med.
2. **Inspirerende motivasjon:** Legge til rette for og motivere medarbeidere til innsats, trekke medarbeidere med i demokratisk samspill og klar kommunikasjon om hva som forventes av medarbeidere.
3. **Intellektuell stimulering:** Et viktig trekk i transformasjonsledelse er at leder stimulerer medarbeidernes intellektuelle utvikling gjennom utfordringer og oppmuntringer til å jobbe kreativt og selvstendig. De unngår offentlig kritikk når det blir gjort feil.
4. **Individualisert oppmerksomhet:** En gjenganger når det gjelder medarbeideres klager på ledere, er at den enkelte ikke får noen individuell oppmerksomhet eller anerkjennelse fra lederen. Hvis leder unnlater dette, kan det lett skapes oppgitthet og fortvilelse blant medarbeiderne. Transformasjonsledere utmerker seg ved å være dyktige til å ta vare på den enkeltes behov og ha et personlig samspill mellom seg og medarbeiderne.
5. **Betinget belønning:** I ledelse som en transaksjonsprosess, er det viktigste virkemiddelet å finne effektive belønninger for best måloppnåelse. Det kan være løfter om goder som lønn, bonuser, arbeidstid, avspasering, forfremming etc.

6. **Ledelse ved unntak:** Leder er tilbakeholden og griper bare inn for å korrigere ved feil eller forventninger og mål ikke blir innfridd.
7. **La-det-skure-ledelse:** Den svakeste formen for ledelse i den forstand at leder er passiv og overlater det meste til medarbeiderne.

Bass' oppfatning er altså at den ene stilen ledelse ikke utelukker den andre. Optimalt benytter man seg av hele skalaen og tilpasser det til situasjonen det ledes i. Likevel er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i seg selv å betrakte som to grunnleggende forskjellige lederstiler. Transformasjonsledelse anses som den mest krevende formen for ledelse. Den krever høy grad av relasjonelle ferdigheter og pedagogisk innsikt og variert handlingsrepertoar.

Bass (1990) peker på at transformasjonsledelse ikke er en universalmedisin. I mange situasjoner er det både nødvendig og mer passende med transaksjonsprosesser. Når organisasjoner fungerer i mer stabile omgivelser, kan man i større grad stole på "oneminute managers". Og er det i tillegg stabilt innad i organisasjonen, kan ting til og med gå litt mer av seg selv med ledere som helt enkelt leverer belønning for medarbeidernes innsats som avtalt i forkant. Til og med ledelse-ved-unntak er effektivt, så lenge alt er stabilt og alle god forståelse og innsikt i hva som skal gjøres. Regler og reguleringer for utførelse, kan fort eliminere behovet for lederskap i mange tilfeller, forutsatt at medarbeiderne har forståelse og aksept for disse.

Motsatt hevder Bass at i turbulente og mer ustabile tider, hvor organisasjonen og omgivelser er i endring, bør transformasjonsledelse fremmes på alle nivå i organisasjonen. Han hevder videre at det bare er transformasjonsledelse som kan gjøre organisasjonen i stand til være så fleksibel at den klarer å oppnå suksess i slike forhold. De hurtige endringene som er i dagens globale marked, krever fleksible organisasjoner med dedikerte ledere som kan inspirere sine medarbeidere til entusiastisk å delta i arbeidet med å nå organisasjonens mål.

Bass er så overbevist at han mener det er av helt avgjørende og av sterk kritisk betydning for ledere i organisasjoner i endring å inneha karisma, ha evnen til oppmerksomhet for individuell utvikling, evne og vilje til intellektuell stimulering. Selv om transformasjonsledelse kan læres, peker Bass på at det også må fremmes og legges vekt på gjennom rekruttering og utvelgelse og promotering og at utviklingen av transformasjonsledelse mest sannsynlig vil gi positiv effekt i helse, velferd og effektive prestasjoner i organisasjonen (Bass, 1990).

2.4.1 Hva er effekten av transformasjonsledelse?

Flere studier viser til at karismatiske ledelse kan skape sterke effekter. Det vises til økt jobbtillfredshet og økte jobbprestasjoner i betydelig grad. Det finnes et stort volum av forskning og studier som viser positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ulike mål på ledereffektivitet (Bass 1985; Bass & Riggio, 2006; Hetland, 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Begeistringen folk føler for lederen smitter over til selve arbeidet med økt motivasjon, tilfredshet og ytelse som resultat. Mye av forskningen som foreligger, er amerikansk. Lite forskning foreligger fra norske forhold. Transformasjonsledelse er antatt å passe godt i norske og skandinaviske organisasjoner, med tradisjon for medvirkning, medbestemmelse, aktive arbeidstakerorganisasjoner og relativt selvstendige medarbeidere; i forskning betegnet som arbeidsforhold med feminine verditradisjoner (Hetland, 2004). Dette oppsummeres i følgende sitat:

”Det hersker ingen tvil om at Bass’ teori om transformasjonsledelse kan vise til resultater og empirisk støtte som ligger langt utover tidligere konkurrerende teorier. Dette gjelder både med tanken på spennvidden teorien, størrelsen på predikerte ledereffekter, og et stort antall godt kontrollerte undersøkelser som ikke lett kan avvises som fiktive eller bare basert på individets impliserte stereotypier om hva som karakteriserer den gode leder”. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, p. 358)

2.4.2 Kritikk

Teorien om transformasjonsledelse er på ingen måte immun for kritikk. En svakhet som kritiseres er dyaden mellom leder og medarbeider. Transformasjonsledelse dreier seg i stor grad om relasjonen mellom leder og medarbeider. På den måten tar den ikke høyde for situasjonsfaktorer som også kan påvirke virkningen av ledelsen. Kjennetegn ved organisasjonen vil nødvendigvis ha betydning for utøvelse av ledelse. Hvilket nivå ledelsen foregår, hvor stor er gruppen som blir ledet, hvor godt er arbeidsoppgavene definert, kvalitet og modenhet på medarbeideres kompetanse vil også spille inn (Skogstad & Einarsen, 2002).

Videre blir teorien om transformasjonsledelse kritisert for å være elitistisk. I stor grad fremhever den lederens fortrefelighet. Yukl (2006) har også knyttet usikkerhet rundt påvirkningsprosessene for hvordan en leder influerer medarbeideren på en transformert eller

transaksjonell måte. Han mener at det mangler forskning rundt interaksjonsprosessene. Og at teorien om transformasjonsledelse er mangelfull i beskrivelsen av hvordan leder får medarbeideren til å identifisere seg med lederens mål og yte i henhold til den lanserte visjonen. Hvordan en leder oppnår innflytelse, har verdi for å forstå effekten av ledelse. Hetland (2004) peker også på at det trengs mer forskning rundt spørsmålet hvordan medarbeidere utvikler sin transformasjonelle relasjon med sin leder.

Dette underbygges med det som senere ses på som relasjonelle ferdigheter. All den tid det er samspill og relasjon mellom leder og medarbeider som er essensen i teorien om transformasjonsledelse, så er det innsikt i og forståelse for det mellommenneskelige som er noen av grunnlaget (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Studier viser også at transformasjonsledelse er den lederstilen som universelt blir foretrukket. Lederatferd som innebærer gode kommunikasjonsferdigheter, tillitsskaping og evner til å motivere, blir universelt oppfattet som fremragende lederskap. Likevel er der kulturelle forskjeller i hvordan transformasjonsledelse oppfattes. Eksempelvis kan kulturer som bifaller autoritær lederstil, oppfatte ledersensitivitet som svake egenskaper. Med økt globalisering og større kulturelt mangfold, er det viktig å være bevisst dette (Dickson, Den Hartog, & Mitchelson, 2003; Hetland & Sandal, 2003).

2.5 Intensjoner og handling, forståelser og praksis

”Vår tidligere erfaring er at bedriftsledere flest kjenner til disse begrepene. Ikke desto mindre vet vi at de av de ansatte på mange arbeidsplasser defineres som ”tomme ord og fancy presentasjoner”, noe som tyder på at det kan være vanskelig å utstyre rammebegreper med innhold.” (Øyum et al., 2006, p. 9)

Dette sitatet viser viktigheten av kunnskap rundt praktisk lederatferd generelt og i denne studien knyttet opp til SP spesielt. Hvorfor det er forskjell fra det vi ønsker å gjøre og det vi faktisk gjør, er en kompleks problem. Et fenomen som fører til denne diskrepansen, er manglende ferdigheter i å anvende forfektet teori. Et annet aspekt er at forfektet teori ikke er akseptert i kulturen. Et tredje aspekt er manglende bevissthet rundt og innsikt i at det faktisk er forskjeller.

Dette sitatet kan uttrykke forskjellige fenomener. Det kan handle om at alt fra at ledere ikke er bevisst på hva de sier relatert til hva faktisk gjør. En annen forklaring kan være at vi vil

fremstå som noe annet enn det vi egentlig er. En tredje forklaring kan være et vi ikke har forutsetninger til å gjøre det vi forsøker å framstå som.

Argyris og Schön (1998) beskriver dette fenomenet. De skiller mellom *bruksteori* og *forfektet teori*. Bruksteori er det som faktisk gjøres. Forfektet teori er i større grad et uttrykk for hvilke intensjoner og ønsker man har. De hevder at det er bruksteorier som styrer mye av atferden. For eksempel kan en bedrift fremstå som om den oppmuntrer til kreativitet og nyskaping, mens den ikke legger til rette for slikt. Et annet eksempel kan være ledere som sier en ting, og gjør en annen. På individnivå vil bruksteorien representerer de kunnskapene som reelt styrer vår atferd og ligger ofte på et ubevisst nivå. Forfektet teori er den kunnskapen vi hevder, ønsker eller tror å legge til grunn for våre handlinger. På den måten er forfektet teori vanligvis bevist og eksplisitt.

Bruksteorier er altså grunnleggende og verdibaserte oppfatninger. De kan beskrives nærmest som reflekser som utløser handling og atferd. Bruksteoriene styrer hvordan den enkelte reagerer og har et særpreg at de som et resultat av en lang sosialiseringssprosess ofte ikke er kjent for oss selv.

Stor diskrepans mellom lederes og medarbeideres bruksteorier om hva ledelse er, gjenspeiler en manglende felles plattform for utøvelse av ledelse. Stor forskjell mellom forfektet teori som en del av selskapets kultur og leders intensjoner på den ene siden, og det ledere faktisk gjør, skaper forvirring og mistillit. Dette kan bære preg av forskjellige logikker, hvor det mest hensiktsmessige er å ha en unison. Det vil være utslagsgivende for hvordan ledelse mottas av medarbeidere (Jacobsen, 2005).

Det er viktig å understreke at også påtrykk og reguleringer fra individets omgivelser, påvirker menneskelig atferd, og i dette tilfellet lederatferd. Kontrakter, kulturelle og formelle og forventninger vil i aller høyeste grad påvirke utøvelse av ledelse (Busch & Vanebo, 2003).

StatoilHydro er klar på hva de forventer av sine ledere. Disse forventningene omfatter personlige kvaliteter, prestasjonsstandarder og hvordan ledere utvikles. Av personlige kvaliteter nevnes forpliktelse, integritet og selvinnsikt. Det forventes at lederne utvikler og kommuniserer mål og ambisjoner. De skal levere bærekraftige resultater og samtidig være pådriver for endringer gjennom involvering og støtte. Videre er det forventet at ledere skal inspirere og utvikle medarbeiderne. Dette vil være med å styre ledernes lederatferd (StatoilHydro-boken, 2008).

2.6 God lederatferd er motiverende lederatferd

I denne studien settes fokus på lederatferd i praksis, noe som også innebærer også å ha fokus på leders ferdigheter. Lederatferd kan sees som all organisatorisk atferd som er rettet mot å ivareta ledelsesfunksjonen (Busch & Vanebo, 2003). Dette er et uttrykk for at det ikke bare er formelle ledere som utøver ledelse, men at alle ansatte kan komme i situasjoner hvor de utøver ledelse. I denne avhandlingen fokuseres på lederens lederatferd.

I rapporten ” God ledelsespraxis i endringsprosesser” hvis formål var å avdekke godt lederskap av forandringsarbeid, konkluderes det med fem hovedområder av lederferdigheter som medarbeidere karakteriserer de gode lederne innenfor (Øyum et al., 2006). De fem hovedområdene er alle sider av samme sak. Det handler om å se sine medarbeidere gjennom tilstedeværelse. Samtidig må leder ta ansvar for retning og måloppnåelse. Rapporten konkluderer med at den gode leder i all hovedsak er

- **en informasjonsutøver** gjennom å innhente, oversette og gi riktig informasjon for å ”løfte” medarbeidere, bygge kunnskap, lytte, bruke ansatte der leder selv ikke har kunnskap
- **en energibygger**; leder minsker ansattes usikkerhet gjennom involvering og betrakter ansatte som en nødvendig ressurs, neglisjerer ”de som alltid klager” gjennom målrettethet
- **en kaosbuffer**; skjerner ansatte for unødvendig støy, skaper rom for daglige oppgaver, ansvarliggjør seg selv og andre.
- **er menneskeorientert**; får medarbeidere til å føle seg betydningsfulle og er opptatt av at de skal ha det godt på jobb.
- **er tidssmart**

Disse aspektene beskriver det motsatte av slik høy arbeidsintensitet beskrives (Docherthy et al., 2009b). På den måten ser vi den positive koplingen mellom godt lederskaps bidrag til å minske arbeidsintensitet og videre høyne grad av SP.

Et av de viktigste funnene i denne rapporten (Øyum et al., 2006) er de stadfestede forskjellene mellom drifts- og endringsledelse og hvordan leder klarer å balansere dette. Dette gjøres gjennom å skape handlingsrom for utøvende ledelse innenfor definerte og ofte stramme rammer. Den gode leder synes i det å være tidssmart både på egne og andres vegne. Han er

god på forvaltning av tid og fremstår som effektive tidsbrukere. På den måten finner de tid og prioriterer å fungere som en ressurs for andre. Denne tidssmartheten gjør at medarbeidere opplever forutsigbarhet ved at lederne har kontroll over situasjonen. Ferdigheten med å være tidssmart, henger nøye sammen med andre ferdigheter. Leder må ha evne til god organisering og vurdering av fornuftig tidsbruk innenfor gitte rammer. Videre tar hun hensyn til den relasjonsbaserte logistikken. Det betyr å være opptatt av nyttige diskusjoner og sammenhengen mellom arbeidsmiljø og endring og hvordan relasjonene påvirkes.

Å motivere er en dimensjon av lederatferden som går igjen i mange ledertaksonomier omkring effektiv ledelse. Gjennom motiverende lederatferd kan man appellere til indre drivkrefter hos sine medarbeidere (Jacobsen, 2004). Det betyr å lede på en måte som øker muligheten for medarbeidere til å benytte hele sitt potensial. Dette er også noe som teorien om SWS fremsetter som avgjørende faktorer (Docherty et al., 2009). Motivasjon er således et avgjørende bindeledd mellom den enkeltes forutsetninger og ressurser og det å benytte disse i praksis i form av prestasjoner (Ford, 1992).

Det pekes på to grunnpillarer i motivasjonsforskningen. Den ene pilaren er ønskverdige og retningsgivende mål. Den andre er subjektiv mestringsevne. Ford (1992) peker at mål mister sin motiverende effekt, viss de er påtvunget. Slik kan man peke på at bedrifter har mye å hente i en avtemning mellom bedriftens mål og medarbeidernes medvirkning i målarbeidet (Whetten, 1995).

Generelt er medarbeideres medvirkning og involvering en forutsetning for ansattes oppslutning rundt utøvd ledelse (Falkum, Eldring, & Colbjørnsen, 1999; Øyum et al., 2006). På den annen side vises det til at samarbeid og involvering i utviklingsprosesser også må nyanseres betraktelig. Ikke alle ønsker mer medbestemmelse og medvirkning. I hovedsak ser man at det er forhold som angår den enkeltes medarbeider det ønskes mest innflytelse i. Flere undersøkelser viser også til idealer for ledelse, som kan være motstridende. Det ønskes tydelige ledere som har klare mål og tar beslutninger. Det går ikke alltid sammen med medvirkningskulturen vi har norske forhold (Skogstad & Einarsen, 2002).

2.6.1 Ledelse, tillit og relasjonelle ferdigheter

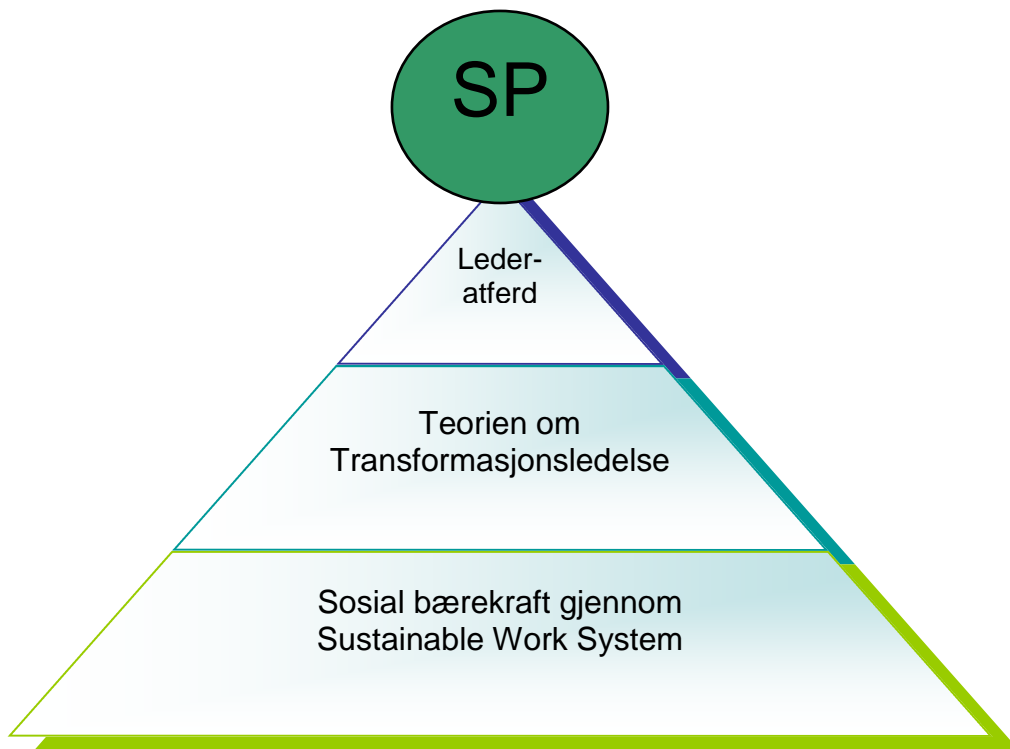
Integritet og god moral er egenskaper som medarbeidere systematisk rangerer høyest blant lederegenskaper. Dette settes til og med over beslutningsevne, kreativitet, kommunikasjonsevne. Ved manglende tillit, vil medarbeidere gjerne forholde seg passive i forhold til lederens påvirkningsforsøk, viser flere studier (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette utdypes med følgende sitat:

”Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider synes således å være selve grunnmuren i leders plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte.”
(Kaufmann & Kaufmann, 2003, p. 369)

Fenomenet tillit kan utdypes som en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, beslutninger og handlinger vil unngå å handle opportunistisk. Forskning nå har meislet ut fem nøkkeldimensjoner som kan beskrive innholdet i tillit. Disse fem elementene er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. De utgjør låsfunksjonene i et tillitsforhold. Her pekes det på integritet som et samsvar mellom det en sier og det en gjør. Det er den mest kritiske faktoren når vi vurderer hverandres troverdighet og ærlighet. Slik understrekes også her viktigheten av sammenhengen mellom forfektet teori og bruksteori.

2.7 Oppsummering og teoretisk modell

Det er her presentert et teoretisk fundament som danner grunnlag for å diskutere studiens funn. Teorien er valgt med utgangspunkt i studiens problemstilling. Selvfornyende Prestasjoner (SP) er definert som et samlebegrep for organisatoriske prestasjoner hvor det implisitt tas hensyn til konservering og regenerering av involverte ressurser. Det har derfor vært naturlig å redegjøre for prinsipper for bærekraft i sosiale systemer, SWS. Sentralt fokus her er individet som ressurs og byggestein. Videre er fokus på faglig læring og utvikling gjennom interaksjon. Det fordrer en form for ledelse der relasjon og samspill mellom leder og medarbeider vektlegges. Derfor redegjøres det for hovedtrekkene i teorien om transformasjonsledelse. Videre har jeg spesifisert lederatferd ytterligere gjennom å beskrive grunnleggende moment som tillit og integrasjon. Videre er der presentert lederferdigheter som er funnet hensiktsmessige i endringer. Dette mener jeg belyser og gir grunnlag for økt innsikt og forståelse av hvordan man som leder kan legge til rette for gode prestasjoner som i større grad gjentar seg selv og er selvfornyende.



Figur 3 Sammenhengen Lederatferd - Selvfornyende Prestasjoner

3 Design og metoder

Samfunnsvitenskapelig forskning prøver å forstå og forklare fenomener som oppstår. Å gi fylldige og begrunnede beskrivelser er en av de viktigste oppgavene samfunnsvitenskapen har. Den skal forklare og forstå hvordan samfunnet er satt sammen. Samfunnsvitenskapen forklarer muligheten for at fenomener inntreffer og om det inntreffer med en viss grad av regularitet. Formålet er å se etter tendenser, regulariteter eller korrelasjoner (Skog 2005).

Denne oppgaven er designet med hensikt om å se sammenhenger mellom motiverende lederatferd og selvfornyende prestasjoner. Studien er bygd opp som en eksplorativ kvalitativ studie med utgangspunkt i teori og en kontekst. Den kvalitative metoden anses som godt egnet, da det er dybdeforståelse og innsikt i en særlig kontekst som er ønskelig. Dette imøtekommes med at data er hentet gjennom fokusgruppeintervjuer, individuelle intervjuer samt et nøkkelinformantintervju.

Formålet med dette kapitlet er å underbygge valgte metoder og gi en forklaring for ontologiske, metodologiske og epistemologiske forutsetninger som legges til grunn. I dette kapitlet beskrives valg av forskningsdesign og vurderinger og valg som er gjort underveis. Datareduksjon og analysemetode vil også bli beskrevet. Til slutt vil troverdighetskriterier bli behandlet.

3.1 Forskningsdesign

Hovedelementene i en forskningsdesign er valg av tema, forskningsspørsmål, forskningsstrategi, datakilder og dataanalyse. Disse elementene blir preget av konteksten og rammene forskningen utføres i. Videre vil dette sette preg på valg av metoder, hvordan forskningen gjennomføres. Det viktigste formålet med å designe forskningen innen den gjennomføres, er å gjøre avgjørelsene om de ulike delene av forskningen eksplisitt. På den måten kan man sikre konsistens mellom de ulike delene og muliggjøre kritisk evaluering av de individuelle delene. Blaikie (2000) framsetter runddansen mellom de ulike hovedelementene i en forskningsdesign som en avgjørende forutsetning for å oppfylle vitenskapskravene. Ved å være tro mot dette designet og la det ene elementet være en forutsetning for de andre, skapes konsistens og en indre logikk, noe som ligger i forskningens og vitenskapens natur. Ved å sikre en slik sammenheng, skaper man i større grad presise og tolkbare resultat, noe som er med å bygge opp om validitet og reliabilitet.

3.2 Vitenskapsteoretisk forankring

3.2.1 Tema, problemstilling og teoretisk perspektiv

Studiens tema og problemstilling har sitt utspring i egen interesse for hvordan leder i større grad kan bidra til å opprettholde ”den gode tralten”.

I ledelsesforskningen hevdes det at det ikke eksisterer et veletablert paradigme for hvilken betydning ledelse har for bedriftens effektivitet og suksess (Busch & Vanebo, 2003). Det synes å være to hovedsyn. Det ene betrakter ledelse som avgjørende for resultater i organisasjoner. Det andre hovedsynet mener ledelse er av svært liten eller ingen betydning. Det finnes flere store studier som igjen og igjen påviser sterke sammenhenger mellom ledelse og prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette paradigme er min teoretiske inngang og forankring i denne avhandlingen.

På tross av omfattende søk, har teori og empiri som tar for seg selvfornyende prestasjoner (sustainable performance), vært vanskelig tilgjengelig. Derfor diskuteres dette fenomenet i lys av SWS. Empiri rundt dette fenomenet beskriver forutsettende rammer for å designe til sosial bærekraft. Dette anser jeg som et relevant utgangspunkt.

3.2.2 Forskningstradisjon og forskningsstrategi

De epistemologiske forutsetningene som de fleste samfunnsvitenskapelige fag bygger på, er å forstå gjennom fortolkning og hermeneutikk, uten at det finnes en objektiv sannhet. Den sosiale virkelighet er slik den erfares og konstrueres av aktørene (Hollis, 2002). Det er også utgangspunktet i denne studien.

I denne studien er det er aktørenes erfaringer og oppfatninger knyttet opp til temaet motiverende lederatferd og prestasjoner som er interessant og relevant. Slik er man inne på en fortolkende forskningstradisjon. I denne studien er det er min fortolkning av aktørenes fortolkning av temaet, som gir kunnskap. Denne forskningstradisjonen bygger på den hermeneutiske tradisjonen som innebærer at enhver forståelse bygger på en forutgående forståelse, eksempelvis her det teoretiske rammeverket. Dette an utdypes med følgende sitat om den hermeneutiske sirkel:

”All fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke og vår egen forståelse”(Gilje & Grimen, 1995, p. 53)

Studiens problemstilling er knyttet til å forsøke å forstå mer av lederatferd som driver for selvfornyende prestasjoner i en organisasjon. Da blir min hovedtype problemstilling av forstående og eksplorerende karakter. Hensikten er å forstå verden sett gjennom intervjupersonenes forståelse av sin egen arbeidssituasjon og refleksjoner omkring den.

Samtidig er studiens problemstilling forklarende. Det legges vekt på å finne sammenhenger mellom motiverende lederatferd og selvfornyende prestasjoner. Gjennom analysen av studiens datamateriale, har formålet vært å finne faktorer som bidrar og eventuelt hindrer motiverende lederskap, og dermed også faktorer som fremmer og hemmer SP. Hva har dette å si for prestasjonene i avdelingen? Ansattes og ledes oppfatninger er sammenlignet og knyttet til teoretisk rammeverk, for i størst mulig grad å få nyansert bilde.

Forskningsstrategien i denne studien er en runddans mellom både deduktiv, induktiv og abduktiv strategi. Den er deduktiv i at det tas utgangspunkt i teori for å skape kategorier for undersøkelsen og hvor også funnene knyttes tilbake til teorien. Samtidig er studien med på å skape nye dimensjoner til teoribyggingen. Her knyttes nye sammenhenger mellom motiverende lederatferd og selvfornyende prestasjoner. Således har studien også et induktivt preg. All den tid dette altså hviler på aktørenes forståelse av temaet som undersøkes her, har dette også preg av en abduktiv tilnærming. Abduktiv strategi kalles også gjerne involverende induksjon (Blaikie, 2000).

3.3 Metodevalg og datainnsamling

3.3.1 Fokusgrupper

Den kvalitative undersøkelsen er i hovedsak basert på fokusgruppeintervjuer av ledere og ansatte, supplert med individuelle intervju av direktør og ekspert, samt data fra workshop. Felles for alle, er at de har opplevd en større endringsprosess i sin avdeling på StatoilHydro. Det er også en forutsetning for fokusgruppeintervju. Gruppeintervju bygger på at sosial mening skapes i samhandling mellom mennesker, og at det vokser ut fra felles praksis og felles språk. Morgan (1997) definerer fokusgruppe som en forskningsteknikk som samler data

gjennom gruppeinteraksjon, med et tema bestemt av forskeren. Denne definisjonen har tre viktige elementære dimensjoner – som skiller fokusgrupper fra grupper generelt:

- 1) at fokusgruppa har til hensikt å gi data
- 2) interaksjonen i gruppa er datakilden
- 3) forskeren har en viktig rolle i å skape interaksjon og diskusjon rundt emnet

Fokusgrupper kan sees på som både en datainnsamlingsmetode og som en forskningsstrategi. Som forskningsstrategi hviler innsamling av data gjennom fokusgruppe på interaksjonen som foregår i det aktuelle møtet.

Man skulle anta at både ledergruppen og medarbeidergruppen i seg selv var forholdsvis homogene grupper. Felles erfaringsgrunnlag kan hindre for store kommunikasjonsbarrierer. All den tid alle har erfaringer fra ulike fagområder og over ulikt tidsperspektiv, vil det likevel være noen bruddegenskaper som kan bidra til dynamikk og konstruktiv diskusjon (Jacobsen, 2005). Det oppstår et verdifullt mangfold av oppfatninger og prosesser i fokusgrupper. I stor grad utløser fokusgrupper mer av deltakernes synspunkter enn i et mer forskerdominert intervju (Mertens, 2005). Gruppeintervjuets store fortrinn er at gruppedynamikken kan gi synergieffekt. Samhandlingen frambringer innsikt som sjelden framkommer gjennom andre metoder. Uenigheter belyses gjennom ytterligere diskusjon og argumenter og presisering. Datamaterialet skapes der og da og gruppeintervjuet kan karakteriseres som en kunnskapingsprosess. En ytterligere styrke er at intervjupersonene korrigerer hverandre gjennom samtalen. Når denne korrigeringen fungerer gjennom interaksjonen, kan dette bygge opp om troverdigheten.

3.3.2 Begrensninger av metoden

Faren ved fokusgruppeintervju er at gruppa kan ta styring, eventuelt at en av deltakerne tar styring over de andre deltakerne (Guldvik, 2002). Intervjuet kan utvikle seg til å bli en reproduksjon av egne, kjente, gjerne populistiske termer og metaforer på ledelse og således at det konstruerer mer enn å formidle egne meninger. Det kan også være vanskelig å behandle sensitive tema, som her å være ærlig for eksempel om sin status som motiverende leder. Gruppekonteksten kan lukke for det private, og heller fordre til å formidle det man ønsker å framstå som (Fangen, 2004).

Det er en krevende prosess å koordinere og avtale til gruppeintervju. Mange arbeidstakere var svært travle i aktuell periode. Det stilte meg også overfor metodiske utfordringer med tanke på frafall. Jeg valgte å gjennomføre begge fokusgruppene med henholdsvis fire deltakere i ledergruppen og tre deltakere i medarbeidergruppen. Jeg gjennomførte et individuelt medarbeiderintervju i tillegg.

En annen dimensjon som er viktig, er moderators mulighet for påvirkning av resultater. Tema lederatferd og prestasjoner er valgt med utgangspunkt i egen interesse og også egen erfaring som leder. Styrken med det er en god for forståelse og god innsikt i feltet. Likevel kan det føre til at sympatien eksempelvis kan legges hos ledergruppen, og således farge tolkning og analyse. Så lenge jeg også har erfaring som medarbeider gjennom mange år, kan jeg også identifisere meg med medarbeidergruppen, mener jeg det i stor grad vil nøytralisere sympatien.

Med totalt fem intervju, opplevde jeg også utfordringen med å være så nøytral som mulig ved neste intervju. Det må tas høyde for hvorvidt det påvirker intervjuprosessen.

3.4 Presentasjon av respondenter

	Alder		Kjønn		Stilling			Utdanning		År i selskapet		
	25-35	35-50	K	M	Mellom- leder	Sektor- leder	Dir.	Vid	Høy	- 5	+ 10	+ 20
L1		X	X			X			X	X		
L2		X	X		X				X	X		
L3		X	X		X				X		X	
L4		X		X		X			X		X	
L5		X	X				X		X		X	
M 1	X			x	-				x	X		
M 2		X	x		-			X				X
M 3	X		x		-				x	X		
M 4	X		x		-				x	X		
NI		x	x		Rådgiver				x		X	

Tabell 2 Presentasjon av respondenter

3.4.1 Intervjuprosessen

Utgangspunktet for valg av kontekst og informanter har en positiv inngang. Fokus er på erfaringer på hvordan man kan opprettholde en positiv utvikling. Tematikken kan således motivere og fremme informantenes villighet til å delta. Min intensjon var å få deltakere som på bakgrunn av min informasjon om prosjektet, ble nysgjerrige og motivert til å dele sin kunnskap og erfaring. Morgan (1997) peker også på at fokusgrupper bør settes sammen utfra formålet og hensikten, snarere etter på forhånd gitte prinsipper for eksempel på antall og sted. Eksempelvis nevner han at det heller er å foretrekke et mindre antall i en fokusgruppe, enn å tvinge sammen 6-8 ukjente deltakere i en formell setting

Informantene er i en setting hvor det diskuteres og reflekteres rundt egne aktiviteter som de er opptatt av i sin naturlige arbeidssituasjon. Slik er konteksten seminaturalig (Blaikie, 2000). Utfra forskningsspørsmålet og med de begrensningene som ligger både i omfang og tid på en masteravhandling, er dette den mest konstruktive settingen å hente data.

Gjennom en henvendelse pr e-post til avdelingens direktør, ble prosjektet presentert. Presentasjonen tok kort for seg bakgrunn, hensikt og innhold og ga kort informasjon om hvordan intervjuene var tenkt gjennomført. Det ble skissert et behov for to fokusgruppeintervju, et med ledere og et med ansatte, fortrinnsvis med 4-8 deltakere i hver. Direktøren fant prosjektet interessant og relevant og var særdeles velvillig og behjelpelig med å legge forhold til rette.

Direktøren informerte videre til sin ledergruppe om hennes tilslutning til mitt prosjekt. Å samle såpass mange deltakere på et og samme tidspunkt krever god koordinering og omfattende korrespondanse. Avdelingens ansatte er spredt på forskjellige lokasjoner i Norge. Avdelingen var i aktuell periode involvert i og i sluttspurten på selskapets årsrapport og hadde dermed strenge tidsfrister over seg og var således lite fleksible på tid. Lederne var også svært opptatte med medarbeidersamtaler.

For å skape best mulig grunnlag for min undersøkelse, var jeg meget opptatt av at dette ikke skulle være en belastning for de involverte i avdelingen. Det er å anta at balansegangen er fin mellom når informantene synes dette er et interessant prosjekt, til at det blir en negativ tilleggdimensjon i en travel hverdag. Mange ansatte hadde blitt intervjuet gjennom

utviklingsprosessen med CMS. Direktøren påpekte at for medarbeidere var dette høyst frivillig. Slik gjaldt det også for lederne, men at hun i større grad der kunne ”motivere” som en del av den interne lederutviklingen i gruppa. Fordelen var min positive vinkling; at jeg var nysgjerrig på deres erfaring, innsikt. Dette ble også vektlagt i informasjonen (se vedlegg1).

Til fokusgruppeintervjuet for lederne bekreftet seks informanter sin deltakelse. Det møtte fire stykker. Til fokusgruppeintervjuet for medarbeidere meldte det seg fem. Det møtte tre møtte deltakere, samt at jeg foretok et individuelt intervju. Direktør ble intervjuet individuelt med samme intervjuguide. Vedkommende har lokasjon Oslo og er således ikke en del av deltakernes hverdag og ville kanskje hatt en begrensende effekt på resten av ledergruppen.

Intervjuene har en semistrukturert form. Intervjuguiden er standardisert (se vedlegg 2). Det gir høy grad av mulighet for sammenlikning mellom de ulike gruppene og nøkkelinformant (Morgan, 1997). Jeg hadde noen tema jeg hadde til hensikt å komme innom, samtidig oppfatter jeg informantene som spesialister. Derfor var det viktig å skape klima og rom for åpne samtaler rundt det som opptar dem mest i forhold til utvalgte tema.

Hovedhensikten med intervjuene er å få de nødvendige data. Min rolle er å legge til rette for åpen og ærlig interaksjon, samtidig sørge for å komme gjennom de temaene jeg hadde som mål å belyse. Dette kan ikke planlegges for mye på forhånd. Gruppen må leses der og ta og som moderator må man fort ta hensyn til gruppeprosessen. I alle intervjuene opplevde jeg at det var lett å få kontakt med deltakerne fra starten av. Alle virket åpne og meddelsomme og bevisste.

Både Kvale (1997) og Guldvik (2002) peker på asymmetrien mellom intervjuer og informanter som kan oppstå i intervjuprosessen. Faglige eller sosiale forskjeller kan spille inn på hvordan innholdet i samtalen blir. All den tid det er informantenes ekspertise og erfaringer som her ble etterspurt, opplevde jeg at det var gruppene som i stor grad var eksperter. Likevel tror jeg en slik intervjusituasjon bærer preg av en viss spenning knyttet til at intervjueren gjerne har teoretisk innsikt og at deltakerne kan oppleve seg målt.

Det kan være vanskelig å skille mellom holdning og erfaring. Mennesker kan ha en tendens til å ville si hvordan ting ideelt bør være samtidig som de gjør noe annet. Selv om det i utgangspunktet er et trygt tema, er min vurdering også den at man lett kan gi et ideelt bilde gjennom hvordan man mener det bør være. Dette var også et viktig funn. Ledere hadde klare

og bevisste oppfatninger av hva motiverende lederatferd er og hvordan de slev liker å bli motivert. Selv om jeg etterspurte flere ganger og viste til eksempler, kom få eksempler og erfaringer fra egen lederatferd å komme med. Dette underbygges også av ansattegruppens opplevelser.

Mellom intervjuene, var det krevende ikke å sjekke opp fra forrige intervju. Det ble også påpekt fra en av deltakerne. Sitat: *”det kan jo hende du har informasjon om dette fra de andre?”*. Dette mener jeg uttrykker en usikkerhet knyttet til hva det har blitt snakket om i de andre intervjuene, og kan således være noe som påvirker resultatene. Jeg var bevisst på ikke kontrollere det ene intervjuet opp mot det andre. Likevel tok jeg med tema som kom opp i ett intervju, med til neste. Eksempelvis ba jeg respondentene utdype A- og B-lags følelsen knyttet til GBS og World Class. Dette var tema som ikke var en del av intervjuguiden.

3.5 Datareduksjon, analyse og diskusjon

For å redusere og analysere data, taes utgangspunkt i Kvales fem sentrale trinn (1997).

- 1.-3. trinn foregår i selve intervjuet:
 - a) intervjupersonene beskriver sin livsverden
 - b) intervjupersonene selv oppdager nye forhold
 - c) intervjueren foretar fortettinger som ”var det dette du mente?”.
- 4. trinn: transkribering hvor intervjumaterialet struktureres og gjøres klar til analyse
- 5. trinn: gjenintervjuing; som en forlengelse av ”det selvkorrigerende intervju”.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og samtlige intervju ble transkribert. Videre ble de strukturert i tema og hoveddimensjoner med underkategorier med hensikt om meningsfortetting og meningsstolkning. Gjenintervjuing gjennom 2.gangsintervju var ikke mulig å gjennomføre. Hovedfunn ble presentert og bekreftet på en workshop med ledergruppen (se vedlegg 5).

Hvert intervju ble lest med spesielt fokus på deltakernes forståelse og erfaring. Innholdsanalysen la vekt på å identifisere direkte uttalelser knyttet til temaet. Videre ble det fokusert på indirekte konkrete erfaringer med motiverende lederatferd. Tematiseringsarbeidet tok utgangspunkt både i de teoretiske plattformen og i intervjuguide. Det framkom tydelige skiller mellom holdning og praktisk erfaring knyttet til lederatferd. Det var noe forskjell

mellom ledere og ansattes fokus. Jeg identifiserte også områder hvor det framkom mange uttalelser og motsatt. Ledere hadde mange uttalelser knyttet til intensjoner for og hindringer for motiverende lederatferd. De hadde få uttalelser knyttet til praktiske eksempler på egen lederatferd. Medarbeider hadde mange uttalelser knyttet til faglig utvikling. De hadde få konkrete eksempler på ledere som var motiverende i det daglige. Dette var viktig å legge som utgangspunkt for analysen (Dalen, 2004).

3.6 Validitet og reliabilitet

I denne studien er det lagt vekt å utforme design hvor de ulike delene både speiler hverandre og bygger på hverandre. Validering er foretatt som en kontinuerlig og fortløpende kvalitetssikring mellom fenomenet som undersøkes og problemstillingen. Studiens eksplisitte design styrker dette (Blaikie, 2000; Guldvik, 2002). I fenomenet som undersøkes framkommer funn som er med på å besvare om forskningsspørsmålet, hvordan lederatferd kan bidra til selvfornyende prestasjoner. I hele prosessen med studien er det blitt lagt vekt på nøyaktighet, stringens og åpenhet. Dette er med på å sikre en troverdig prosess og sikre at forskningen gir korrekt svar på forskningsspørsmålet.

Validitet og reliabilitet er knyttet til forskningens gyldighet og pålitelighet. Kritisk å drøfte disse forholdene, speiler en kritisk holdning til kvaliteten på data man har samlet inn. Datakvalitet avhenger av flere faktorer. Eksempler på det er at jeg har satt meg godt inn i teori og empiri på forhånd. Jeg har vurdert antall deltakere og utvalget som adekvat. Jeg har stilt relevante spørsmål og samtidig opptrådt som en fasiliterende moderator. Med det menes at jeg også er åpen og lydhør og har evne til å registrere forhold som det ikke spørres direkte etter. Til slutt er det anvendt en analysestrategi jeg mener er hensiktsmessig og relevant for datamaterialet (Guldvik, 2002).

Reliabilitet i kvalitativ forskning kan være komplisert. Forsker vil i de fleste tilfeller har påvirkning på intervjuene og tolkningen av data. I dette opplegget er det lagt stor vekt å skape tillit gjennom åpenhet gjennom informasjon om innhold og formål med intervju. Samtlige respondenter fikk intervjuguide på forhånd, slik at de kunne sette seg inn i temaet. Intervjuene, ut fra logistiske hensyn, fant sted i grupperom på StatoilHydro. De ble tatt opp på bånd. Hvor vidt det ga konteksteffekter i negativ forstand er uvisst, men bør tas med i beregningen.

Denne studien har sitt utgangspunkt i StatoilHydro. Det empiriske grunnlaget er begrenset til deler av en komplett ledergruppe og en gruppe på fire medarbeidere og en nøkkelinformant. Problemstillingen setter søkelyset for et tema som både er aktuelt og meget relevant for ledere og medarbeidere. Hvorvidt funnene som framkommer har overføringsverdi til å gjelde ledere og medarbeidere generelt, er et interessant spørsmål. Funnene som framkommer støtter seg til teorien som er presentert. Således kan funnene være overførbare også til andre kontekster for relasjonen leder mellom medarbeidere og dens påvirkning på prestasjoner.

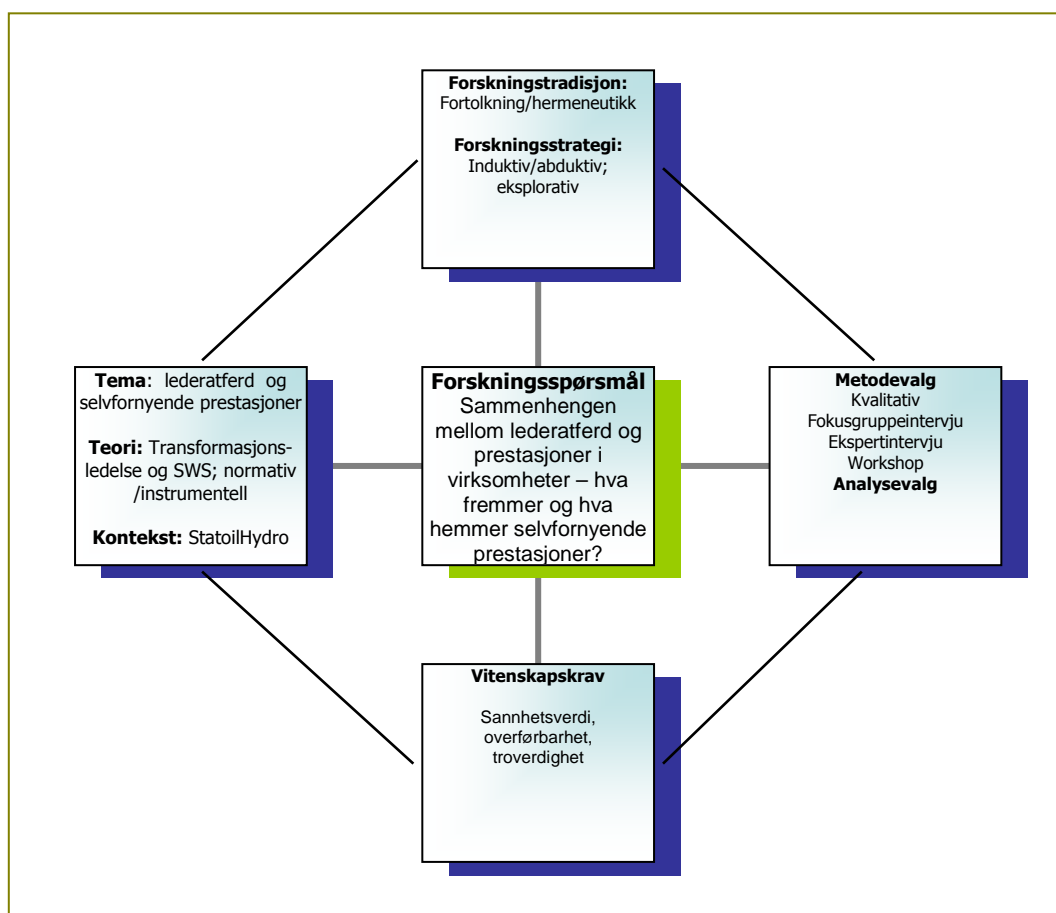
3.6.1 Ethiske aspekter

Denne studien har gitt metodiske utfordringer som jeg som forsker har måttet ta stilling til fortløpende. Beslutningen om å anonymisere, var en av disse. I forskning er det viktig å verne om den enkeltes integritet. Samtidig er det viktig å fremstille resultat i en kontekst som oppfyller krav til pålitelighet. Jeg har valgt å anonymisere avdelingen, av hensynet til den enkelte informant. På den måten vil også viktige funn i større grad kunne diskuteres. Hvilken avdeling dette er og hva de spesifikt jobber med, er ikke avgjørende for påliteligheten.

Alle informantene fikk på forhånd informasjon om prosjektets formål. Videre ble de orientert om at de under hele prosessen stod fritt til å trekke tilbake informasjon de hadde gitt. Videre ble det orientert om at alle data behandles konfidensielt og anonymt. De skal ikke være sporbare tilbake til den enkelte informant. Videre er det blitt informert om at rådata slettes når avhandlingen er gjennomført og avsluttet.

3.7 Oppsummering

Det er her gjort greie for den interne sammenhengen mellom problemstilling og valg av teori, forskningstradisjon, metode og analyseverktøy. Videre er det pekt på implikasjoner som kan påvirke resultatene. Forskningsspørsmålet førte meg til teorien som kan beskrive sammenheng mellom lederatferd og prestasjoner. Det teoretiske fundamentet er klart på at gjennom visse typer lederatferd, kan prestasjoner i organisasjoner økes og holdes ved like og være selvfornyende. Et dypdykk gjennom fokusgruppeintervju med ledere og ansatte i en avdeling i Statoilhydro kan gi empiri på det på holdninger og erfaringer knyttet til dette.



Figur 4 Metodisk framstilling og intern sammenheng

4 Kvalitative resultater og diskusjon

Hovedinngangen til denne avhandlingen var at denne Statoilhydro-avdelingen har gjennomgått en omfattende endringsprosess som de har kommet styrket ut av. For det første har to store selskap fusjonert og blitt til ett. For det andre har avdelingen gått fra å være en del av et stort samlet fagmiljø til å bli to mer atskilte fagmiljø. De fleste er nå del av en servicepool. De er i et operativt utførermiljø som kalles Global Business Services (GBS). Et fåtall av den opprinnelige fagavdelingen arbeider i det strategiske miljøet. For det tredje har hele denne operative avdelingen i samarbeid med konsernets egen Change Management Services (CMS) gjennomgått en organisasjonsutviklingsprosess. Det har blitt satt i verk tiltak med mål om at avdelingen skulle fungere bedre. Hovedanliggendet i denne avhandlingen er å se nærmere på avgjørende faktorer i leders lederatferd som kan bidra til å opprettholde denne gode utviklingen. Hva kan leder gjøre for størst mulig grad å bidra til selvfornyende prestasjoner? Dette gjøres gjennom å diskutere følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan er holdninger og faktiske erfaringer rundt motiverende lederatferd blant ledere og ansatte?
- Hva hindrer motiverende lederatferd?
- Hvordan oppleves og erfares sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner blant ledere og ansatte?

Hovedtemaene i presentasjon av funn og diskusjon er som følger under. De er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmål, teoretisk vinkling, intervjuguide og kategorisering av intervjumaterialet. I kategoriseringen utpekte det seg et klart skille mellom holdninger og forståelse for motiverende lederatferd på den ene siden og hvordan deltakerne erfarer dette i egen arbeidshverdag på den andre siden. I noen tilfeller er et samsvar mellom holdninger og praksis. I andre tema framkommer et klart skille mellom intensjoner på den ene siden, og hva de gjør og opplever i praksis på den andre siden. På det grunnlag er det relevant å opprettholde dette skillet også i tolkninger, analyse og diskusjon:

- Sammenhengen mellom holdninger og erfaringer rundt motiverende lederatferd
- Sammenhengen mellom motiverende lederatferd og prestasjoner
- Opplevde hindringer for motiverende lederatferd

En slik fremstilling og analyse bidrar til å belyse temaet fra flere sider. Det er lagt opp til sammenligninger av holdninger og erfaringer fra praktisk hverdag. Det er også lagt opp til sammenligning mellom ledergruppen og medarbeidergruppen. Det vil gi et oversiktlig og nyansert overblikk over status i avdelingen. Det er likevel særdeles viktig å understreke at disse tre hovedtemaene henger nøye sammen og i stor grad er ulike sider av samme sak.

4.1 Holdninger, forståelse og faktisk atferd

Hvordan holdninger og praksis forholder seg til hverandre er et interessant fenomen i mange henseender. I forhold til lederatferd kan samsvar mellom holdninger og erfaringer være et uttrykk på samsvar mellom intensjoner og handling. Dette kan styrke medarbeideres oppfatning av leders integritet. På det grunnlag vil samsvar mellom intensjon og handling fremme effekt av lederatferd (Jacobsen, 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad, & Skarholt, 2006).

Å behandle holdninger til og konkrete erfaringer rundt faktisk lederatferd hver for seg, vil også avdekke forfektete teorier. Det kan være et springbrett for bevisstgjøring i det å gjøre taus kunnskap eksplisitt. På den måten muliggjøres det å sette ideer og holdninger omkring egen lederatferd ut i praksis (Argyris & Schön, 1998).

4.1.1 Holdninger til og forståelse av motiverende lederatferd

Respondentene reflekterte innledningsvis generelt rundt temaet motiverende lederatferd. De uttrykte hva slags lederatferd de selv blir motivert av. Både ledere, medarbeidere og nøkkelinformant syntes å ha tilnæringsvise like oppfatninger og forståelser av hva som ligger i fenomenet. Samtlige var entusiastiske, bevisste og meddelsomme.

De har en bevisst oppfatning hva slags lederatferd de foretrekker og er bevisste hvordan de selv blir motivert. De pekte på lederatferd som også teorien om transformasjonsledelse fremsetter som effektiv for prestasjoner (Bass, 1985). Respondentene bruker ikke identiske samlebegrep, men nevner forhold som er parallelle til det å være ideell rollemodell, inspirere, gi intellektuell stimulans og individuell oppmerksomhet. De er klare på viktigheten av å bli sett og få skryt for det de gjør. Slik kan vi si at deres *holdninger* i høy grad bekrefter det teorien også framstiller som typer av lederatferd transformasjonsledelse blir assosiert med.

Ansattegruppen viser i tillegg til tre dimensjoner som de opplever som avgjørende for at lederatferden skal oppleves motiverende. Disse er respekt og tillit, leders integritet og det å få faglig veiledning.

Respondentenes holdninger og oppfatninger kan oppsummeres slik og blick ytterligere gjort rede for i de kommende avsnitt:

	Ledere	Medarbeidere	Nøkkelinformant
1	Tilstedeværelse	Tilstedeværelse	Tilstedeværelse
2	Involvering	Involvering	Involvering
3	Bekrefting	Bekrefting	Bekrefting
4	Inspirasjon	Inspirasjon	Inspirasjon
5	Angi mål og retning	Angi mål og retning	Angi mål og retning
6		Respekt og tillit	
7		Leders integritet	Leders integritet
8		Veiledning	Fasilitere

Tabell 3 Holdninger og forståelse av motiverende lederatferd

4.1.1.1 Tilstedeværelse som en grunnleggende forutsetning

En av fire verdier i Statoilhydro er Tett på. Dette er et begrep som samtlige nevner i forbindelse med tilstedeværelse som en grunnleggende faktor for utøvende lederskap. Deres klare oppfatning er at leder må være tilstede i hverdagen og kjenne hverdagen til den enkelte medarbeider. Denne avdelingen er spredt på flere lokasjoner i Norge, og noen har ledere som sitter på en annen lokasjon enn dem selv. Samtlige respondenter forfekter at det er i den daglige og jevne kontakten en slik tilstedeværelse bør forekomme. Dette understreker også Øyum m.fl. i sin rapport (2006). Ledere er likevel mer opptatt av at tilstedeværelse også kan skje gjennom hyppig kontakt pr telefon eller e-post. Medarbeiderne oppfatter en slik kontakt i større grad som kunstig, nærmest som fravær av ledelse (Bass, 1985).

Sitat fra en medarbeider om denne motsetningen:

”Min leder må ha skaffet seg et grunnlag for å forstå min hverdag; hvis ikke er der ingen gjensidighet og da gidder jeg ikke komme med noe til vedkommende”

4.1.1.2 Involvering

Samtlige av deltakerne peker på involvering som en suksessfaktor for den motiverende leder. Gruppene legger til dels noe ulikt innhold i fenomenet involvering. Felles er at alle uttrykker at de liker godt å være med i prosesser som pågår. De vil bli inkludert som en viktig part, før beslutninger fattes. Medarbeidergruppen og nøkkelinformant legger i større grad enn ledergruppen vekt på opplevelsen av å ha betydning for helheten, noe nøkkelinformanten uttrykker som *"opplevelse av ekstraverdi"*. Dette er et element som går igjen både i teorien om transformasjonsledelse (Bass, 1985). Studiens teoretiske rammeverk legger involvering som en forutsetning for å skape selvfornyende prestasjoner. SWS setter søkelyset på individet som byggestein for organisasjonen. Involvering er da avgjørende for utvikling og læring (Docherty et al., 2009). Involvering sees på som viktig i endringsprosesser og er en forutsetning for oppslutning rundt lederatferden (Øyum et al., 2006) (Falkum et al., 1999).

Medarbeiderne uttrykker dette på følgende måte:

"At sjefen min tar opp ting med meg, for å rådføre seg uten at han har konklusjonen klar, det er utrolig inkluderende! Deilig."

"Når jeg blir tatt på alvor, når jeg opplever at jeg er en medarbeider min leder kan stole på. Og når jeg er viktig for en avgjørelse han skal ta. Det er veldig viktig!"

"Å få til en dialog og sammen ta tak for å forbedre produktene og at leder tar dette med videre; ja da ville jeg snudd alt på hodet!"

Det er tydelig at involvering er av stor viktighet. Når ledere klarer å formidle og bekrefte verdien av hver enkelt i den store helheten, skapes entusiasme og motivasjon. Teorien om transformasjonsledelse peker både på leders evne til å stimulere sine medarbeidere intellektuelt og på det å gi individuell oppmerksomhet som avgjørende. Begge disse forhold forutsetter involvering. På den annen side er det også *overinvolvering* og *omkamper* i pågående prosesser i selskapet nevnt som en hindring for utøvende lederskap. Her har man et motsetningsforhold hvor det kan være utfordrende å finne en balansegang i lederskapet i praksis. Denne utfordringen tas også opp til diskusjon i forskningen (Skogstad & Einarsen, 2002).

Norge og øvrige skandinaviske land har lange tradisjoner for medvirkning og involvering i arbeidslivet. Slik er arbeidsforholdene i betraktet som å ha feminine tradisjoner (Hetland &

Sandal, 2003). Dette er også med på understreke viktigheten av å inkludere andres synspunkter før beslutninger tas og dermed bidra til å sikre oppslutning rundt lederen blant de ansatte.

Nøkkelinformanten uttrykker den vanskelige balansegangen i involveringsprosessen slik:

”...og hun tar beslutninger uten at noen føler de taper; og motsatt; alle føler de har fått litt sitt gjennom.”

4.1.1.3 Bekreftelse

Gjennom CMS-prosessen, framkom *behovet for å bli sett* som et gjentakende savn hos de medarbeiderne som ble intervjuet (se vedlegg 3). I klager på ledelsen fra medarbeidere, viser også annen empiri at mange nevner mangel på individuell anerkjennelse. Behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er stort hos alle mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det gir seg utslag i ulike typer uttrykk og således krever individuell tilpasning. Noen synes det er flott å få ros i plenum, andre opplever ubehag ved det.

En leder peker også på det gjennom:

”Jeg gir ikke nok tilbakemeldinger, men har alltid vært opptatt av å gjøre det. Jeg har også fått tilbakemeldinger fra medarbeiderne om at de får tilbakemeldinger, men de vil alltid ha mer, det blir aldri nok.....de ser jeg prøver, men jeg tror ikke de synes det er nok. Det blir aldri nok!”

For å oppleve å bli motivert, peker samtlige på leder som bekrefter individet gjennom ros. Med dette mener de konstruktive tilbakemeldinger og det å *se* medarbeideren som menneske. Respondentene mener også det å få faglig bekreftelse og utfordring er motiverende. Teorien om transformasjonsledelse fremhever også ledelse som er godt tilpasset den enkeltes medarbeiders behov for anerkjennelse som en viktig forutsetning for å høyne prestasjoner. Vi ser at bekreftelse også henger sammen med forrige kategori; tilstedeværelse. Skal ledere har mulighet til å bekrefte vedkommende, må det oppleves troverdig (Ford, 1992; Jacobsen, 2004; Whetten, 1995). Leder må være tilstede både fysisk og mentalt (Øyum et al., 2006).

De fleste nevner også begrepet skryt som særdeles viktig, dog med en viss forlegenhet og med påfølgende latter. Denne forlegenheten kan til en viss grad pekes på som underlig all den tid det å bli sett er et grunnleggende menneskelig behov (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Hva uttrykker denne forlegenheten? En kultur som undervurderer og ikke anerkjenner myke verdier? Slik beskriver medarbeiderne behovet for skryt:

”Jeg elsker skryt!”

”Når jeg får skryt, da vokser jeg enormt.”

”Jeg er en dårlig vinner; ja, jeg liker veldig godt å få skryt, det er mulig det er litt selvsentrert. ”

Bass (1985) hevder at transformasjonsledere viser individuell oppmerksomhet gjennom å se hver enkelts behov for utvikling. Det er viktig å designe jobbinnhold både med medarbeiderens og organisasjonens behov i minnet. Videre peker han på fleksibilitet som en grunnleggende holdning i så måte. Vi har forskjellige behov til forskjellig tid. At individet skal føle seg viktig for helheten og bli oppfattet som en ressurs, er også et av de mest grunnleggende faktorene i SWS og avgjørende for selvfornyende prestasjoner (Docherthy et al., 2009b; Döös, 2009).

4.1.1.4 Inspirasjon

Teorien om transformasjonsledelse har sitt utspring i karismatisk ledelse. Karisma forbindes ofte med visjonære og uttrykksfulle og inspirerende personligheter som lett får andre til å tilslutte seg sin sak. Ingen av informantene fremhever at inspirasjon nødvendigvis knyttes til dette. Samtlige informanter peker at for dem må leder ha en kime til *noe, det lille ekstra*, uten at alle klarer å uttrykke eksakt hva dette er. Mange nevner det å uttrykke tro på noe og brenne for noe. Ford (1992) viser til at dette *noe* ikke må være påtvunget. Jacobsen (2004) viser til at det må appellere til indre drivkrefter hos den enkelte medarbeider. Det å formulere et formål og en visjon med virksomheten krever at det knyttes til aksepterte og gjenkjennende verdier hos de ansatte. På den måten får det tilslutning. Det er kanskje det informantene mener med at leder må ha *noe*. Det å inspirere andre er en kompleks sak. Skal andre bli inspirert må det være en grad av gjenkjenning og aksept. I henhold til respondentene synes inspirasjon å være avhengig av samspills- og arbeidskontekst og at noe av leders personlighet skinner gjennom:

”Det er noe med å få energi av leders karisma.”

”At leder løfter meg, uten å påpeke mine svakheter.”

”Min leder er veldig sånn; dette kan du satse på, viss du vil gå på kurs så....”

”At du ønsker å strekke deg for den lederen og si; du har noe jeg vil jobbe for”

4.1.1.5 Angi mål og retning

Fra fusjonen av Statoil og Hydro var et faktum, har avdelingen gjennomgått omfattende endringsprosesser på flere plan. I en slik prosess er det avgjørende å ha en opplevelse av retning. Medarbeidergruppen er opptatt av å vite hvilke mål leder har. Det å være innforstått hvor leder vil, er nødvendig for å gjøre en god jobb. En av lederne peker på det med å skape bevegelse gjennom evne og villighet til å ta beslutninger som vesentlig. Videre hevder vedkommende at manglende vilje til å beslutte, vil svekke engasjementet rundt lederen. Dette kan forstås som at ved manglende klarhet i formål og innhold i arbeidsoppgaver, skapes usikkerhet både blant ledere og medarbeidere.

En medarbeider er opptatt av angitte mål som trygghetsfaktorer og utdyper det med *”spilleregler for å operere trygt”* (sitat). Det er et uttrykk for at også klare transaksjonsprosesser på ligge til grunn (Bass, 1985). Nøkkelinformanten utdyper det å angi mål og retning som *”å ha mål og mening og vite hvor man skal med de ansatte”* (sitat). Videre hevder hun at ansatte må oppleve at de selv er viktige for å komme dit. På samme måten viser Øyum m.fl. (2006) at leder som vektlegger målrettethet og selv tar ansvar, skaper trygghet og retning.

Bass (2006) peker på at en viktig side ved transformasjonsledelse er klar kommunikasjon om hva som forventes av medarbeiderne. Likevel peker ikke teorien direkte på fastsettelse av mål som en eksplisitt faktor. Målsettingsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2003) peker også på mål som helt sentrale motivasjonsfaktorer. Her er vi igjen inne på balansegangen mellom involvering og overinvolvering. På den ene siden vil involvering i målbestemmelse skape forpliktelse. På den annen side kommer det jo oppgaver og mål som i større grad er initiert fra toppen, som medarbeidere er forpliktet til å følge. Dette utdypes av følgende sitat:

”Det er viktig å vite hva mål lederen har, de er jo ledere og de skal jo gjøre en jobb, de skal jo ikke passe på ditt ve og vel. De skal jo passe på at jobber blir gjort, og da er det viktig at jeg er innforstått med hvor de vil hen; at jeg ikke føler meg forbigått eller

lurer på hva ledelsen egentlig tenkte på. At det er åpenhet og at du vet hvor de skal hen. Du trenger ikke være enig, men bare du er klar over det og kan spille etter de reglene som ligger der.”

4.1.2 Respekt og tillit og leders integritet

Gjennom analysen av datamaterialet kommer det fram ytterligere tre kategorier som medarbeidergruppen er særdeles opptatt av i forhold til motivasjon.

- Respekt og tillit
- Leders integritet
- Veiledning

Dette er aspekter som ledergruppen på sin side ikke nevner spesifikt. Nøkkelinformant nevner også leders integritet og det å fasilitere som motiverende faktorer og er således viktig å analysere nærmere som en faktor for SP.

Teorien om transformasjonsledelse har det relasjonelle perspektivet som det helt sentrale. Yukl (2008) kritiserer teorien nettopp for ikke å peke på *hvordan* leder kan influere. Respekt og tillit er en grunnleggende forutsetning for at samspill skal fungere konstruktivt. Det henger videre sammen med oppfatningen av leders integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). De peker på at det nettopp er integritet som rangeres høyest av lederkvaliteter blant medarbeidere. De viser også til at ved manglende tillit, kan medarbeidere forholde seg passivt til leders forsøk på å påvirke. Vi ser her at vi er på et meget sentralt skjæringspunkt. Fravær av tillit og manglende opplevelse av leders integritet, er en mangelfull forutsetning for leders mulighet til å påvirke.

Når medarbeidergruppen diskuterer temaet, anes også en forståelse og respekt for at ledelse er utfordrende og at det er mange hensyn å balansere. Samtidig er der en lattermild stemning. Det kan bekrefte at balansegangen for når de selv er mottakelige for ledelse, er hårfin. De er klare og saklige på hva de liker. De er tydelige på hva de legger til grunn for respekt, tillit og leders integritet, og enda mer tydelige på det motsatte. Dette utdypes gjennom følgende utsagn:

”Jeg er så fornøyd nå; jeg får tillit og min leder har tiltro til at jeg kan gjøre jobben min; jeg får ansvar.”

”At jeg kan stole på leder og vise mine svake sider og at leder hjelper meg med det, ikke noterer det ned til medarbeidersamtalen og måler meg på det”

”At det er sånn at ’jeg har lyst å vise deg og fylle det ansvaret i jobben som du gir’ på en måte”.

Jeg blir også motivert når de er faste og stabile; det de sier er det de gjør og jeg kan stole på dem”.

Integritet er en viktig funksjon i tillitsforholdet. Integritet betegnes ofte som samsvar mellom det du sier og det du gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Her er vi inne på nok et skjæringspunkt. Ansattegruppens beskrivelse peker på viktigheten av det i relasjonen mellom leder og medarbeider. Samtidig ser vi den hårfine balansen for når lederatferd *treffer*, åpenbarer seg.

”At et blir fulgt opp etter vi går ut fra møtet – at alt ikke er over når møtet er over; da blir leder troverdig. Det nytter ikke sette i gang blodpumpa, og så i ha det og lykke til!”

”En som er trygg på seg selv; integritet, og slipper å markere grenser; det skinner så igjennom.”

Motsatt viser medarbeiderne til følgende:

”En av de verste tingene er jo en leder som er usikker på seg sjøl, men som da har behov for å bevise og bekrefte seg overfor de man leder.”

”Det verste for meg da jeg begynte her, var det enorme hierarkiet, så mye folk som brukte oppmerksomheten på å markere revir. Jeg er vant til at leder kunne si ”jeg er ikke så god på det, men det er du god på og så utnytter vi alt det vi kan sammen”. Her er det overhodet ikke sånn”. Jeg har aldri skjønt det der...(latter)...det handler sikkert mye om å føle seg trygg og beskytte rollen man har fått.”

4.1.2.1 Veiledning

Å skape strukturer og stimulere til individuell og faglig utvikling og læring, er den viktigste driveren for å skape bærekraftige sosiale ressurser (Docherty et al., 2009). Ledelse av kompetanseutvikling er sentralt. Medarbeiderne peker i større grad enn ledergruppen på dette med *leders faglige tygde og interesse* som avgjørende. Leder som veileder i selve faget er en avgjørende faktor godt lederskap. De utdyper dette slik:

”Være ærlig på det man ikke kan; det går fint an å trekke sine medarbeidere opp i en sånn posisjon der, ved å knytte de til seg som rådgivere.”

”Når leder og medarbeidere kan utfylle hverandre, uavhengig av rollen som leder.

”At leder er faglig tung og åpen; svarer sånn; ”dette er spennende; interessant, dette må vi prøve”; det gjør at jeg har lyst å strekke meg”

Dette er også et aspekt av det å bli sett og at leder har tilstedeværelse i det medarbeideren gjør, sammen med det å stimulere intellektuelt som Bass peker på. Motsatt hevder han at ledere som er tvunget til å ha fokus på ubetydelige problem, er langt fra så stimulerende som dem som har tid å tenke framover i større termer. En medarbeider fremhever viktigheten av dette med følgende konklusjon:

”Jeg kan få et fysisk rush jeg av å ha vært på et møte hvor vi sammen kritisk har gått gjennom et produkt...jeg kan gå ut nesten litt rusa i positiv forstand å tenke ”så deilig!”; nå har noen satt fingeren på hva som ikke fungerer”

Vi har her sett at holdinger og oppfatninger av motiverende lederatferd til både ledere og medarbeidere langt på vei samsvarer med hverandre. Det samsvarer også med det teori og forskning viser som god lederatferd. For avdelingen som sådan, er det er meget godt utgangspunkt og kan tyde på at langt på vei er her samsvarende logikker om hva god ledelse og motiverende lederatferd er (Jacobsen, 2004). Det er imidlertid en viktig og avgjørende forskjell. Ansatte legger mer eksplisitt vekt på tillit og leders integrasjon i relasjonen til leder. En viktig motivasjonsfaktor, er at leder opptre som faglig veileder.

4.2 Erfaringer; tenke det, ville det, men gjøre det?

Studiens teoretiske ramme utdyper at det er lederatferd i praksis som endelig har effekt på prestasjoner. Videre settes det i det teoretiske rammeverket fokus på samsvar mellom intensjoner og handlinger blant annet som et tegn på leders integritet. Vi har i forrige avsnitt fått presentert holdninger, oppfatninger og intensjoner knyttet til lederatferd. Det er derfor viktige å undersøke nærmere hvilke praktiske erfaringer som faktisk foreligger og om de eventuelt samsvarer med intensjoner som er uttrykt.

Følgende sitat fokuser nettopp på effekten av god ledelse i praksis og kan karakteriseres som en transformasjonsprosess:

”...men fra min tid som..... syntes jeg det var stort, å føle at du hadde løftet noen som trengte det. Og når du ser hva det med livet deres, da. Det høres jo voldsomt ut, men de kom på jobb med en annen motivasjon. De greide noe som de ikke trodde de skulle greie!”

CMS kom fram til at medarbeideren var misfornøyd og savnet tilstedeværende ledelse (se vedlegg 3). Det ble også satt fokus på manglende retning og trygghet i forhold til mål og innhold for avdelingens arbeidsoppgaver. Avdelingen besluttet blant annet å ha større fokus på utøvende lederskap (se vedlegg 4). I den sammenheng er det interessant å se på konkrete erfaringer fra velfungerende måter å utøve disse abstrakte begrepene på, som ledere og ansatte uttrykker gjennom sine holdninger. Det er interessant å se om der er sammenheng mellom intensjoner og her praksis. Det er interessant å få et klarere bilde av dette.

Studiens temavalg, problemstilling og utforming av intervjuguide, har hele tiden hatt leders praktiske erfaringer på motivasjon, i fokus. Avdelingen har høy intensitet på produksjonen. Leveransene er fortløpende og i høyt kvantum. Leder har et mangfold muligheter til både umiddelbar og mer planlagt faglig og individuell tilbakemelding til alle sine medarbeidere. Svært få konkrete eksempler på tilbakemeldinger som er relatert til produksjonen, blir nevnt. En av lederne sier til en annen leder:

”Et eksempel er jo da du skrøt av den nye medarbeideren vår; at du sa det høgt så alle hørte det at hun hadde gjort en god jobb, det skal bare små drypp til!”

Det var en entusiastisk stemning i gruppene da det ble diskutert generelle holdninger og oppfatninger omkring motiverende lederatferd. Når praktiske erfaringer etterspørres, synker spontaniteten og flyten i samtalen betraktelig. Intervjuer gjentar og spesifiserer at det er helt konkrete, dagligdagse og gjerne i utgangspunktet ”ubetydelige” handlinger det ønskes fokus på. Deltakerne finner det vanskelig å peke på noe som er en naturlig del av det daglig utøvende lederskapet. I ledergruppen dreies diskusjonen fort over på generelle uttalelser om hva som er viktig å huske på, mer som en normativ vinkling på hva de burde gjøre. I snitt forteller respondentene om to-tre hverdagslige eksempler og hendelser. Dette understreker at fraværet av transformasjonsprosesser langt fra er totalt. Likevel virker det ikke som om det er en integrert og naturlig del av lederskapet og heller ikke en felles form for ledergruppen som sådan:

”Jeg fremhevet en et god leveranse med å navngi vedkommende i plenum, så traff jeg den ene; han likte det veldig godt å bli omtalt på den måten!”

”Jeg oppfordret og bekreftet en ansatt som ville autorisere seg i faget sitt.”

”Jeg prøver å si god morgen”

”Vi laget sosial adventskalender før jul.”

”Jeg motiverer til selvstendige løsninger.”

”Jeg prøvde å formidle ansattes del av ansvaret, men det var ikke populært.”

”Jeg gir felles informasjon med litt skryt.”

”Jeg har hele tiden formidlet videre vår tillit hos kundene og har brukt mye tid på å berolige pr e-post.”

”Jeg har brukt enormt mye tid på enkeltpersoner i form av coaching; gitt strekk mål”

Medarbeiderne har på sin side fortsatt en opplevelse av manglende støtte og engasjement fra ledelsen. Følgende sitat beskriver fraværet av motiverende lederatferd som dagligdags praksis gjennom:

”Jeg har lagt listen veldig lavt; jeg er fornøyd når leder er positiv og gir litt støtte.”

”En gang leder var imøtekommende var da jeg skulle snakke om noe vanskelig.”

”Jeg fikk en tekstmelding med god bedring, da jeg var sjuk.”

”Ringer av og til og spør, men da vil jeg bare si det går bra (latter blant alle); vedkommende skal jo måles på min atferd og hva jeg presterer....”

En medarbeider sier også:

”En leder jeg har, er aktivt til stede; er forstående, positiv, ser og forstår min hverdag.”

Det kan virke som om enkelte av lederne i større grad oppfatter betinget belønning og transaksjonsprosesser som veien å gå. De gir med prislappen under. Slik ligger det forventinger og premisser i leders tilbakemeldinger. Det kan oppleves som negativ forpliktelse for medarbeidere, og kanskje virke mot sin hensikt. Her er to eksempler:

”Det at du tar så mye kritikk (som i CMS-prosessen), kan også utnyttes. Jeg var tydelig på sektormøtet og sa at så lenge dere stiller så store og tydelige krav til meg, er jeg trygg på at jeg kan gjøre det samme tilbake til dere. Når dere forventer det av meg, ja så kan jeg forvente tydelige ting av dere. Da har vi en kontrakt som går på at jeg skal etterleve de forventingene dere har, men en forutsetning i en slik kontrakt er at dere også leverer som jeg forventer. Da kan vi ha en god dialog på det og det er et godt utgangspunkt. Men viss du som leder bare går rundt og sier ja og ha og etterlever alt som blir forventet av deg av de ansatte, ja da setter du den kulturen at lederen ordner alt.”

Og:

”Som sagt – jeg har den der lille djevelens advokat på skulderen. For viss du skryter for mye, sant – da blir jo folk feite.....sant? Da er vi best da – og da har vi ikke noe å strekke oss etter.”

I medarbeidergruppen dreies erfaringsutvekslingen fort over på lederatferd som ikke er motiverende. Intervjuer utfordrer gruppen flere ganger til å peke på konkrete små ting. Det kan virke som om historikken rundt det at avdelingen fungerte dårlig, ennå preger dem og ikke har blitt bearbeidet nok.

”Jeg har også opplevd det motsatte; at selv om jeg var veldig sjuk, så kom ikke leder med ene eneste kommentar om hvordan jeg hadde det. Da er det fravær av mjuke verdier, og det gjør noe med meg. Et klapp på skulderen gjør meg godt!”

Slikt er underlig lederatferd. Jeg lurer på om de er uskire. Usikre selv, redd for ikke ha ryggen fri av en eller annen grunn; det skal jo ikke kreve så mye å komme å si "dette skal gå bra!" eller "kom igjen" – samtidig med et klapp på skulderen?"

Argyris & Schön (1998) peker nettopp på at bruksteorier i mange sammenhenger kan være høyst dysfunksjonelle måter å betrakte verden på. De fører ofte til en atferd der det blir viktigere å forsvare eget handlingsmønster enn for eksempel være åpen for lære av de feil man gjør. Argyris (1990) har kalt dette for sofistiskerte forsvarsmekanismer.

Dette kan oppsummeres gjennom at det er stor diskrepans mellom det ledere og ansatte selv mener er motiverende lederatferd og det som faktisk skjer i hverdagen. I hverdagen forekommer i stor grad transaksjonsledelse og fravær av ledelse. Det er sprik mellom forfeftet teori og bruksteori (Argyris & Schön, 1998). Hva kan dette skyldes? Svaret er sannsynligvis sammensatt av flere aspekt. Lederne ønsker kanskje å fremstå annerledes enn de er (Fangen, 2004). Et annet og meget sannsynlig aspekt, er at lederne vet hva de skal gjøre, men vet ikke hvordan. Det er vanskelig å gjøre kunnskapen eksplisitt (Argyris & Schön, 1998). Et tredje aspekt ligger også i hva de opplever som hindringer.

Men det er mulig, for å sitere nøkkelinformanten:

"Avdelingen har en leder som er flink på det; som fikk positiv omtale. Hva er det med henne? For over hele linjen var det "det er lederen med stor L". Hun så dem, ringte dem, viser genuin interesse. Det tok mentalt mye tid, men akkurat å ringe tar ikke så mye tid. Hun puttet andre foran seg sjøl; tok inn ansatte i alle arenaer som hun kunne for å få dem til å vise seg, klarte å linke alle til en helhet; at hver var viktig fordi at..... Hun sendte dem på seminar som hun heller gjerne skulle tatt sjøl...litt reward gjennom å få lov til ting...caring og krevende. Hadde hun gitt ansvar, forventet hun at det ble tatt. Empowering."

4.3 Sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner

Det er interessant å se på hvordan respondentene oppfatter og erfarer sammenhengen mellom lederatferd og egne prestasjoner. Vil de forklare noe av endringene som har skjedd i avdelingen, med endret lederatferd? I analysen av studiens empiri, framkommer det også i

denne kategorien skiller mellom holdninger og erfaringer. De har intensjoner og de har oppfatninger som også her bekrefter det teori fremsetter som viktige aspekt for SP, men kan i liten grad peke på erfaringer fra egen hverdag.

4.3.1 Holdninger og oppfatninger

Transformasjonsledere oppnår resultater *beyond expectations*, hevdes det fra mange hold (Bass, 1985). Medarbeideres opplevelse av god lederatferd ser også ut til å sammenfall med transformasjonsledelse (Øyum et al., 2006). I samtalen reflekteres det over sammenhengen mellom prestasjoner og lederatferd gjennom de fire I'ene fra transformasjonsledelsen:

- leder som rollemodell
- leder som skaper entusiasme
- leder som stimulerer intellektuelt
- leder som gir individuell anerkjennelse

Samtlige hevder det er en sammenheng og at det til en viss grad er avgjørende for prestasjoner.

Nøkkelinformant sier det slik:

”Men når snakker konsernets folk om dette i hverdagen? Jeg er overbevist om at det er her nøkkelen til godt lederskap ligger! Tenk hvis man hadde et forskningsforsøk med to grupper, uten at de som var med i forsøket, visste at den ene gruppen bevisst trente på disse begrepene og lederhandlingene og den andre ikke. Jeg er sikker på at vi hadde fått et umiddelbart resultat med en gang; man hadde sett det i kroner og ører!”

I ledergruppen anes en viss motstand og vegring. Alle er skjønt enige om at det er en klar sammenheng, men uttaler dette med både skepsis og forbehold. Kan dette være et tegn på at de i større grad legger vekt på transaksjonsprosesser som drivere for prestasjoner?

”Alle aspektene er viktige, men.....”

”Skal jeg være rollemodell, må jeg jo vite hva som forventes av meg.”

”Ja, gjerne gi rom for intellektuell utvikling, men de må gjøre jobben selv.”

”Intellektuelle samtaler; hos meg er folk ute etter basic.”

”Har du lyst, har du lov (til å ta kurs).”

En leder peker på et formelt aspekt det ikke er mulig å gjøre så mye med. Det er knyttet til at produksjon og arbeidsoppgaver naturlig nok er knyttet til det som bestilles:

”Jeg gir gode oppgaver og har tror på dem, men jeg kan jo ikke finne på ting heller, vi må jo gjøre det som etterspørres.”

Det knytter seg også det en viss skepsis til det med å skape entusiasme og lagånd. Ledergruppen oppfatter *karisma* i en noe pretensiøs forstand. Likevel uttrykker de sider som samsvarer med det medarbeiderne har forventninger om og har således gode muligheter for å treffe med sin form for karisma:

”Jeg står jo ikke på bordet og roper kom igjen, jeg er mer tett på og tror jeg skaper entusiasme slik”.

”En personlighet som kommer gjennom er viktigst.”

”De ansatte er jo så karismatiske selv, jeg er mer pragmatisk.”

”Stødig og karismatisk ville vært aller best.”

Medarbeiderne er mer pratsomme i forhold til dette temaet. De er lattermilde og uttrykker nærmest samstemt *”Eia var vi der!?”*. De hevder at å bli stimulert intellektuelt og faglig som det viktigste aspektet. Det er også det som de ville opplevd som kjekkest i hverdagen. Dette var også et aspekt medarbeidergruppen vektla da de diskuterte generell motiverende lederatferd innledningsvis. Skal en slik type lederatferd bli realitet i praksis, må leder være mer tilstede. En unison og klar avslutning på diskusjonen er *”Ja takk, mer av alt”*.

Nøkkelinformanten understreker også at disse aspektene er viktig for denne avdelingen og prestasjonene framover. Hun hevder at ledelse som tilrettelegger for faglig stimulans og utvikling, som det springende punkt i videre organisasjonsutvikling og leveranse. Det var faglig autonomi om avdelingen i stor grad mistet på veien inn i GBS. Dette ga seg utslag i en utbredt B-lags følelse, spesielt hos de faglig tunge medarbeiderne, viser hun til. Hun understreker med følgende uttalelse:

”Mye går ut på å få brukt hele kompetansen sin....uten det, blir du spist innenfra....og det er det nok litt for mange som gjør.”

4.3.2 Erfaringer og opplevde årsaker til forbedring av prestasjoner

Samtlige respondenter uttrykker at det meste i avdelingen fungerer mye bedre nå, sammenliknet status like før prosessen med CMS. Det har vært en positiv utvikling og generell forbedring på flere områder. De peker på at de har klarere mål og retning for oppgavene de skal gjennomføre. Det er mer struktur og alle er tryggere på rollene sine, blant annet som leverandører av tjenester. Likevel er der forhold som har et klart forbedringspotensial. Det kan tyde på at de grunnleggende forholdene og strukturene er tilfredsstillende. Transaksjonsprosessen og de administrative delene sidene fungerer i stor grad. Forhold som legger til rette for transformerende prosesser som faglig og intellektuell utvikling og organisatorisk læring, er mangelfulle. Således ser vi mangelfulle forhold for å skape selvfornyende prestasjoner. En medarbeider uttrykker dette med følgende utsagn:

”Kanskje arbeidsmiljøet aldri har vært bedre? Men det sier jo sitt. Nytt blod er nå ikke så truende. Før var det mer pondus ute og gikk; tittelert med ”Senior”. Nå er det større rom for intuitive reaksjoner, kontra før hvor det var føringer og reguleringer. Mer trygghet, men det er også mye usikkerhet i avdelingen”.

Lederne viser også til større trygghet i egne roller. De viser til bedre scoringer på trivselsundersøkelser og at det her blitt større samsvar mellom det kunde forventer og det avdelingen kan levere. De hevder at den positive utviklingen i første omgang skyldes at ledergruppen ville inn i materien og var villige til å ta selvkritikk gjennom prosessen med CMS. Lederne peker også på at ting ble adressert som et viktig aspekt i CMS-prosessen. Dette utdypes gjennom følgende sitat:

”Langt skritt i riktig retning.”

”Mer voksen på godt og vondt.”

”Stadig bedre resultater og mer fornøyde kunder.”

”Jeg tror de ansatte tok det veldig positivt at vi lederne var så åpne og ville gjøre noe med det sammen”

Dette bekrefter de ansatte med:

”Det som kom fram på samlingen var ganske rått! Det var ikke sensurert og jeg opplevde at lederne i avdelingen lyttet til det!”

Videre snakkes det om at ting bare har gått seg til gjennom at de har blitt bedre kjent. De peker også på lederbytte som avgjørende for noen enheter og at ledere generelt har blitt tydeligere og har klarere retning. Medarbeidere har fokus på at forklaringen til forbedringen ligger i strukturelle forhold som åpent landskap og tettere samarbeid med strategisk nivå. De peker også på at lederne var åpne og lyttende til ansattes innspill, samt at noen ledere har blitt byttet ut. Nøkkelinformant mener å ha et inntrykk av at lederne er mer opptatt av ledelse og lederskap og at ansatte opplever mer retning. En medarbeider sier følgende om dette.

”Vi er mer trygge på hverandres roller og kan således utfordre hverandre mer; kan strengt tatt være mer rådgivende i faget, selv om vi bare er tjenesteleverandører. Men de store tingene; World Class og faglig ledelse, der har det ikke skjedd så mye annet enn at vi liksom har tilpasset oss”.

Svært lite av den positive utviklingen som har skjedd i avdelingen, forklares gjennom de planlagte tiltakene, for eksempel endringer i utøvende ledelse. Likevel pekes det på CMS-prosessen og tiltakene som ble satt i verk, som en viktig forklaring for at forholdene langt på vei har endret seg til det bedre. På det grunnlag kan man spørre seg om det er en indirekte undersøkelseeffekt av CMS-arbeidet som i stor grad forklarer forbedringen, med andre ord en såkalt Hawthorne-effekt (Colbjørnsen, 1999). Det at problematikken er viet oppmerksomhet av utenforstående, gir positive effekter i seg selv. Det er nødvendigvis ikke blitt endret på faktorene som utløser problematikken.

Respondentene uttrykker i sine holdninger og oppfatninger at nivå på prestasjoner i stor grad avhenger av leders evne til å motivere. Motsatt viser funnene at det ikke er lederatferd som har vært en sentral driver i den faktiske positive utviklingen av avdelingen. At de sammen gikk gjennom prosessen med CMS, viser både vilje og tro på at ansvaret ligger hos seg selv i samarbeid med andre. Denne prosessen har også adressert problematikken og skapt en felles forståelse. Likevel blir her i stor grad pekt på strukturelle forhold og i mindre grad på relasjonelle forhold og faktisk utøvende ledelse. Hvis det er en undersøkelseeffekt som i stor

grad forklarer utviklingen, er sannsynligheten høy for at de faktorene som i sin tid bidro til misnøyen, ikke er endret. Hvis så er tilfelle, truer det grunnlaget for den gode utviklingen og selvfornyende prestasjoner (Docherty et al., 2009a; Kira et al., 2009).

4.4 Opplevde hindringer for motiverende lederatferd

Det er interessant å spørre seg hvorfor listen over hverdagens hindringer for motiverende ledelse blir så lang. Hvorfor skal administrative oppgaver hindre et klapp på skulderen? Hvorfor skal struktur og størrelse og avstand, hindre leder i å holde opp et av de mange produktene som medarbeiderne leverer hver eneste dag og si ”Dette var knall bra!”. Hvorfor hindres ledere med solid faglig av en pågående prosess å drøfte et produkt med en medarbeider? Det tar noe kanskje ikke mer enn fem minutter. Umiddelbart kan man undre seg over dimensjonsforskjellene. Kan manglende kunnskap og rom for implementering hindre leder i å sende en spontan e-post med litt skryt til en som har prestert bra?

Slik oppsummerer respondentene hindringer for motiverende lederatferd:

Ledere	Ansatte	Nøkkelinformant
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative oppgaver og krav • Struktur og størrelse på organisasjon • Ukultur <ul style="list-style-type: none"> ○ Manglende kultur for ledelse ○ Overinvolvering i beslutninger • Pågående endringsprosesser • Manglende kunnskap og rom for implementering • Historikk • Personlige begrensninger (bare en svarte her) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leders personlige forutsetninger • Administrative oppgaver • Struktur, størrelse og avstand • Manglende kultur for ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative oppgaver • Management, not leadership

Tabell 4 Opplevde hindringer for motiverende lederatferd

Forhold som angår hindringer for motiverende lederatferd, var det temaet som samtlige respondenter snakket mest om. Samtlige leder hevder at administrative oppgaver og krav sluker all tid:

”Man ønsker jo å være à jour på alt, man bli jo målt”

”Så utrolig mange formelle krav til meg som leder, alt som skal gjøres for eksempel til medarbeidersamtalen, bare instruksjonen er på 78 sider!”

Å balansere tid til både administrative oppgaver og krav og samtidig skape rom for utøvende lederskap, er en stor utfordring. Å klare dette, blir lagt godt merke til. En slik egenskap settes meget høyt av medarbeiderne å betegnes som å være tidssmart (Øyum et al., 2006). Det ser ut til å være en helt avgjørende faktor for det som ledergruppen her kaller ”manglende kunnskap om og rom for implementering”. Dette er også noe Bolman & Deal (2004) hevder som en utfordring i gjennomføring av ledelse. Medarbeiderne har forståelse for ledernes tidsklemme og viser slik en imøtekommende holdning:

”Mellomlederne sitter i en kjip skvis mellom topp og bunn og skal tilfredsstillende i alle kanaler.”

Likevel var det ikke den hindringen medarbeiderne satte fremst. Deres umiddelbare reaksjon var mangel på personlige forutsetninger, hvor de primært pekte på usikkerhet på egen rolle. De viser også til selskapets lederkultur som et hinder for utøvende ledelse:

”Det største problemet her er machokulturen som gjennomsyrrer lederkulturen også; fokus på tall, mål, aksjoner....det ser vi når vi i vårt arbeid. Setter noen fingeren på forhold som for eksempel årsaken til forsinkelser i et prosjekt, prøver å peke på hvem som har ansvaret; så skal det ikke touches i det hele tatt....da får vi jo ikke de dyrekjøpte, men nyttige erfaringene som kan deles med andre; nettopp for ikke å gjøre det om igjen. Det er en sånn cover-your-ass holdning. Det opplever jeg som en macho-kultur; det handler om å score flest mål, og det gjør du ikke med å kose med folk.”

I tillegg fremhever de ansatte et interessant fenomen relatert til organisatoriske strukturen.:

”jeg har to ledere, en i kundeforholdet og en i leverandørforholdet og sjefen min sin rolle er jo å skape tilfredse kunder; hvordan skal han støtte meg når jeg har utfordringer i prosess i forhold til en kunde?”

Slik peker vedkommende på lederrelasjon som ikke ser ut til å være særlig fruktbar. Dette uttrykker et motsatt forhold av det som kreves for å skape selvfornyende prestasjoner.

Det er vanskelig å finne rom for utøvende ledelse. Det er mentalt krevende å finne passende anledninger for eksempel å gi tilbakemeldinger, parallelt som man skal oppfylle alle andre krav. Det er langt på vei leders oppgave å finne rom og anledning. Det understrekes også i StatoilHydros intensjoner til lederskap. Det store fokuset på hindringer kan derfor tolkes som en kultur som gjenspeiler stor grad av for ansvarsfraskrivelse, noe som i stor grad hindrer samspill og samarbeid.

4.4.1 B-lag og World Class

Man skulle tro at respondentene var opptatt av fusjonen som sådan og at dette ville være et aktuelt tema i intervjuene. Fusjonen så ikke ut til å oppta dem nevneverdig. Derimot var det to andre fenomen som så ut til å oppta og prege hverdagen til respondentene i stor grad. Det ene er opplevelsen av å være på et B-lag. Det andre er selskapets intensjon om å være World Class. Gjennom intervjuene var dette tema som stadig var fremme til diskusjon, både direkte og indirekte. Samtlige så ut til å være affektert over dette.

Både medarbeidergruppen og ledergruppen diskuterer i stort omfang rundt to fenomen som ser ut til å oppta dem i ulik forstand og i ulik grad; å være i GBS og oppleve seg som et B-lag og selskapets intensjon om å bli World Class. Delingen av det opprinnelige fagmiljøet i to, der vedkommende avdeling nå er en del av "Shared Services" gjennom GBS. En mindre andel av opprinnelig avdeling er nå en del av det strategiske Corporate-miljøet. Samtlige relaterer dette til A- og B-lagsfølelsen. Det strategiske miljøet betegnes som A-laget.

Øyum (Øyum et al., 2006) peker på det å ha stolthet og føle tilhørighet som faktorer som henger nøye sammen med jobbtilfredshet, og dermed også prestasjoner. Å oppleve å være på et B-lag hindrer dette i svært stor grad.

At dette fremdeles affekterer respondentene i så stor grad, kan tyde på at prosessen rundt beslutningen ikke har ivaretatt prinsippet om involvering. Både internt i ledergruppen og mellom ledergruppen og medarbeidergruppen, synes det å være høyst ulike og motstridene forståelser av dette. En leder sier det slik:

"Men uansett, så er det noe jeg har begynt å tenke mye på i det siste; fordi det har vært så mye sånn at man ikke skal snakke negativt om GBS. Det har vi fått pålegg om ikke å gjøre fra øverste ledelse. Vi skal ikke snakke om at vi er et A- og B-lag. Det har

vært så mye snakk om at de i Corporate-miljøet er A-laget, mens vi i GBS er B-laget. Det får altså ikke medarbeiderne lov å snakke om. Men jeg tror ikke den følelsen forsvinner likevel, fordi om vi ikke får lov å snakke om det. Jeg tror det er det vi må gjøre noe med. Nå når vi har hatt medarbeidersamtaler, kommer det jo opp igjen; ”Vi skal jo ikke si det, men.....””.

Det er en vanskelig balansegang mellom å det å ta ting på alvor i sin medarbeidergruppe, samtidig som man også må gå videre. Øyum mfl. (2006) peker på at ledere som klarer dette, gjør det gjennom å balansere nettopp gjennom å neglisjere ”de som alltid klager” gjennom å være målrettet og klar på retning. Hvis lederne i denne avdelingen, sammen med medarbeiderne hadde definert hva de var gode på, kunne denne opplevelsen av å være på B-lag vært redusert.

Lederne uttrykker også indirekte at de opplever seg som et B-lag:

”Jeg tror nok at det som vi ledere allerede har gjort med fredagskaffe og fest, at vi også der snakker med de ”skumle” fra corporate på den andre siden. Men det er jo ganske langt over dit.....du går bare ikke over der og snakker med NN, for å drøse....du må ha noe....men vi har greid å blande noen grupper nå, de sitter jo enda fysisk på andre siden, så vi har kommet 5 meter lengre inn, så mangler vi den siste inn til NN2 og de.....”

Medarbeidergruppens opplevelse av å være et B-lag, synes i stor grad å være knyttet til utøvelse av faget. I GBS-modellen har de fått mindre handlefrihet. Forretningsområdene som bestiller, har i stor grad har siste ordet hvordan produktet til slutt blir:

”Det der kunde-leverandørbegrepet blir vi innprentet med hele tiden. Jeg hater det, for det er så lite konstruktivt for fagligheten. Vi spøker med at ”kunden har jo nesten aldri rett” (latter i gruppa,) for de kundene i forretningsområdene driver jo med helt andre ting. Og vi skal lage produkter for dem. Og alle tror jo at de kan vårt fag.....det er jo feil. Folk har jo stort sett ikke peiling da, der ute. Det er vi som kan dette faget! Det er jo derfor vi er her. Og på den måten blir dette kunde-leverandørforholdet helt skrudd!”

”At strategisk nivå skal bruke oss mer. Jeg mister tilliten når de går eksternt. Og er vi ikke gode nok, så må vi bli bedre. Det klarer vi!”

En leder peker på at uansett hvor man jobber, og hva man produserer, vil det alltid være et kunde-leverandør forhold hvor kunden til sjuende sist har siste ordet. Det er tydelig at lederne har ikke har lyktes så langt å skape felles forståelse og aksept for GBS-modellen. Det ser ikke ut som om lederne har bygget den stolthet gjennom den og over hva avdelingen kan levere.

StatoilHydro har ambisjoner om å bli World Class. Det ser ut til å være manglende forståelse av både innhold og hensikt med dette. Øverste leder er imidlertid helt klar på hva det innebærer og har en tydelig forståelse av hensikten:

”det er en score på effektivitet og effekt; hvor godt vi leverer til hvilken kost, det går også på ansattes tilfredshet og kundetilfredshet og.....så får vi en score mellom 1 og 6, hvor 4,5 er verdensklasse. Faktisk skal man ikke ha superfornøyde kunder heller, siden vi er et internt selskap i selskapet, skal vi ikke ha den største spisskompetansen, den skal vi kjøpe eksternt. Vi skal ha akkurat passe og rett nivå på det vi trenger generelt i StatoilHydro.”

Dette synes ikke helt å stemme overens med resten av ledergruppas forståelse:

”...kravet om at vi skal bli stadig bedre, øke performancekulturen og over-to-the-next level. Når blir noe nok? Når skal vi ha følelsen at ”vi er ikke så verst”? Vi jobber 12-14 timer, likevel skal vi bli bedre, World Class?”

Det samme gjelder medarbeiderne. De assosierer helt andre ting med begrepet verdensklasse:

”det blir jo mottakeren av våre produkter vi skal måle. Hvis vi får fire av dem, ja så er vi world class. Altså hvis de får sine ting igjennom og får sette sitt preg på våre produkter. Det blir jo helt forskjellige scorere..... vi ønsker jo å være world class, men objektivt og faglig på produkter vi leverer.....”

Her ser vi altså world class fenomenet har høyst forskjellig betydning for de ulike gruppene og ser ut til å virke mot sin hensikt. På den måten blir det en trussel mot å skape prestasjoner som kan bli mer selvfornyende. Intensjonen med world class er sikkert ment som en

motivasjonsfaktor, men blir ikke møtt som den var ment og truer således flere forhold til prestasjoner.

4.4.2 Oppsummering av funn, analyse og diskusjon

Samtlige respondenter uttrykker at den helhetlige situasjonen både er og oppleves bedre nå, men at det likevel er forhold som oppleves mangelfulle. Samtlige peker på oppdelingen av opprinnelig helhetlig fagmiljø, som noe som preger dem negativt. De betegner dette som A- og B-lag. Selv er de en del av B-laget. Samtlige respondenter har oppfatninger om motiverende lederskap som i stor grad sammenfaller med studiens teoretiske grunnlag. Det fremkommer også forskjeller i oppfatninger av og holdninger til hva som er motiverende lederatferd, når medarbeidergruppen og ledergruppen sammenlignes. I tillegg viser undersøkelsen at ledere opplever store hindringer for å utøve ledelse i praksis

Slik også studiens teoretiske rammeverk viser, framkommer også kompleksiteten rundt utøvende ledelse i studiens funn. Å utøve ledelse for å påvirke prestasjoner og skape mulighet for selvfornying, er krevende og byr på mange parallelle utfordringer. For at ledelse skal ha effekt generelt og her på SP, krever ferdigheter på mange plan.

Vi har her blitt presentert for de viktigste funn fra studiens empiriske del. Disse er analysert og diskutert i følgende tre hovedtema:

- Holdinger og erfaringer til motiverende lederatferd
- Sammenheng mellom motiverende lederatferd og prestasjoner
- Opplevde hindringer for utøvelse av motiverende lederatferd

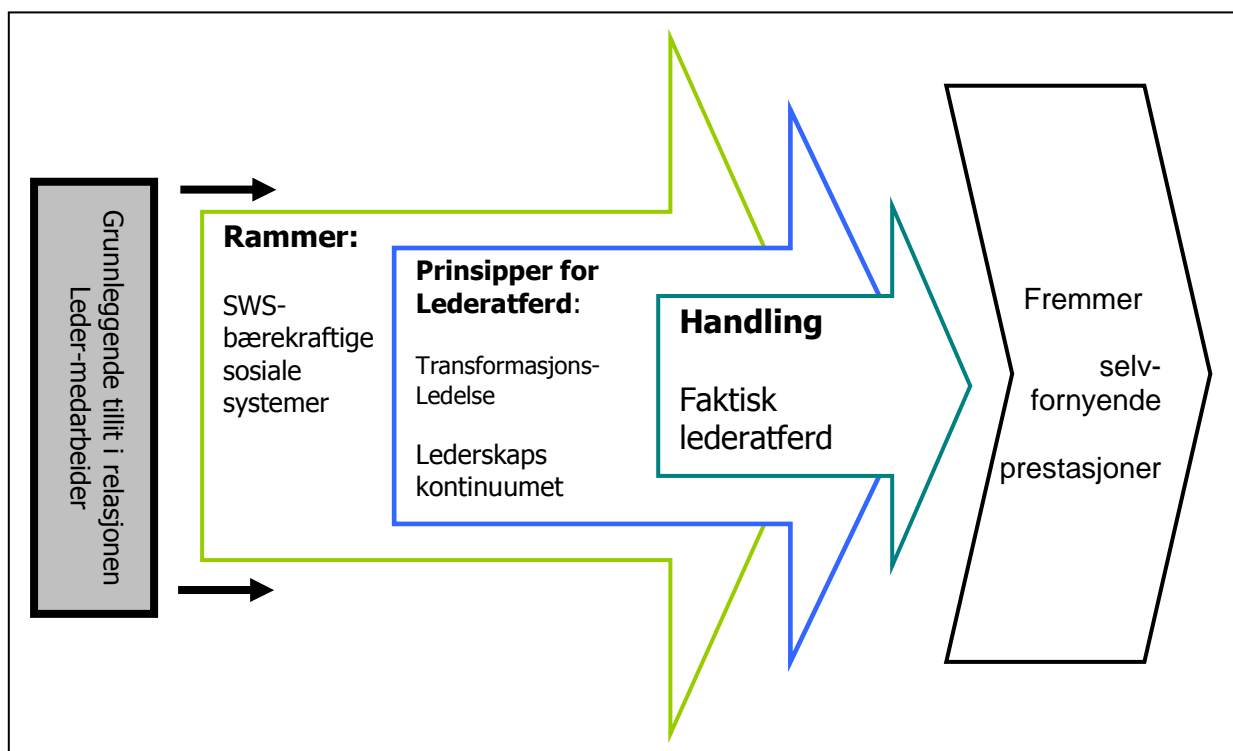
Relatert til studiens teoretiske rammeverk kan dette oppsummeres gjennom følgende hovedfunn:

1 Det fremkommer vilje, god innsikt og høy bevissthet rundt motiverende lederatferd og dens betydning for prestasjoner. Motsatt tyder funnene på at utøvelse av motiverende lederatferd, er begrenset. Medarbeidere legger større vekt på leders egenskaper som relasjonelle ferdigheter og integritet, enn det lederne selv uttrykker. Medarbeiderne er også mer opptatt av faglig veiledning som en viktig faktor i motiverende lederatferd

2 Ledere opplever administrative oppgaver som største hinder for utøvelse av ledelse. Medarbeidere knytter dette i første omgang til mangel på ferdigheter, deretter til stort omfang av administrative oppgaver.

3 Samtlige respondenter hevder at det er en sammenheng mellom hvordan ledelse blir utført og prestasjoner. Ledere har oppfatninger og innsikt som i stor grad samsvarer med det teoretiske grunnlaget. Men også her kan det i liten grad vises til praktiske erfaringer. Årsakene til positiv utvikling i avdelingen, knyttes i svært liten grad til disse aspektene.

For å fremme SP gjennom lederatferd, må relasjonelle ferdigheter, respekt og tillitt legges som et grunnlag. Videre må prinsippene fra SWS prege rammene for arbeid og prestasjoner. Det er en forutsetning for lederatferd, at viktige prinsipper fra teorien om transformasjonsledelse gjennomføres. Dette inkluderer også de grunnleggende transaksjonsprosesser. Når dette omgjøres til handling, kan det bidra til å fremme selvfornyende prestasjoner. Illustrasjon 5 viser SP's grunnleggende elementer.



Figur 5 Lederatferd som fremmer selvfornyende prestasjoner

4.5 Konklusjon

Sammenhengen mellom lederatferd og prestasjoner i virksomheter – hva fremmer og hva hemmer selvfornyende prestasjoner?

4.5.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien har vist kompleksiteten rundt lederatferd og relasjonen mellom leder og medarbeider. Den har således avdekket at det er en rekke faktorer som spiller inn for leders muligheter for å påvirke prestasjoner og oppnå større grad av selvfornying. Det viktigste er aspektene som kommer fram rundt diskrepansen mellom intensjoner og praksis. Det er utfordrende å gjøre skjult kunnskap eksplisitt. Videre er det som generelt kritiseres normative lederteorien, også gjort til kjenne her. Grunnleggende relasjonelle forhold må ligge til grunn for det utøvende lederskapet. Ledere med relasjonelle ferdigheter og integritet skaper gode relasjoner til medarbeidere. Dette er grunnlaget for at ledelse i det hele tatt skal imøtekommes, og således vil være en driver for SP. Et siste faktum er at ledere har en krevende oppgave å balansere administrative oppgaver med utøvende ledelse og samtidig ha fokus på faglig utvikling. Den som ikke klarer det, vil bidra til å hemme virksomhetens SP.

4.5.2 Praktiske implikasjoner

Vi har også fått innblikk i en avdeling som har blitt utfordret i flere omganger. Dette stiller også store krav til utøvende lederskap. De har opplevd en kompleks fusjon og må forholde seg til nye medarbeidere, ny kultur og nye ledere. Samtidig har avdelingen blitt en del av GBS. En umiddelbar utfordring både for ledere og medarbeidere, var å finne sine roller og sine oppgaver. For lederne ble det viktig å finne retning og holde stødig kurs i administrasjon av produksjonen. Halvannet år etter fusjonen, virker det som om at ledere og medarbeidere har funnet rollene sine og vet hvem som skal gjøre hva. Således kan det konkluderes at transaksjonsprosessene langt på vei fungerer. Det er et godt grunnlag og en god driver.

Ansatte peker på tapet av faglig frihet og selvstendighet som den største utfordringen i det å være en del av GBS. Samtlige er samtidig opptatt av B-lagsfølelsen som har etablert seg, men som det ikke er lov å snakke om. Det kan se ut som om ledelsen betrakter det som feil følelser og feil oppfatninger, og legger lokk på dette i form av betingelser og reguleringer. Det er ikke lov å snakke om A- og B-lag. På den måten påtar ledelsen seg definisjonsmakten og forteller hva som er de rette oppfatninger å ha. Dette samsvarer ikke med intensjonen om å se sine

medarbeidere og å ta individet på alvor. Dette vil hindre et fruktbart samspill mellom ledelse og medarbeidere.

Gjennom medarbeiderne får vi også innblikk i den hårfine balansen om utøvende lederskap treffer dem som ledes. De knytter dette til lederes trygghet i rollen som leder. De mener at leders integritet, respekt for enkeltmenneske og vedkommende som faglig veileder er avgjørende for samspillet mellom leder og arbeidet.

Ledergruppen viser høy grad av innsikt, refleksjon, bevissthet og vilje i forhold til hva som er motiverende lederatferd. Samtlige peker på viktige forhold som også dekkes av teorien. De har vært mottakelige i CMS-prosessen. De stilte seg åpne for ærlige tilbakemeldinger fra medarbeidere. De har vist vilje til sammen å gjøre noe med opplevde utfordringer. Videre sa de ja til å delta på intervju i forhold til denne studien. I tillegg ville de gjerne ha presentert funn fra empirien i denne studien så snart som mulig. Undertegnede ble invitert med på ledersamling for å orientere om de viktigste faktorene fra intervjuene, samt for å legge til rette for praktiske øvelser knyttet til dette. Det mener jeg vitner om mot og villighet til å gå videre i en prosess med utøvende ledelse.

Men selv om ledere er reflekterte over egen atferd og viser innsiktsfulle intensjoner, så er det den faktiske atferden i egen arbeidshverdag som har effekt på prestasjoner. Empirien i denne studien viser at det i svært liten grad foregår ledelse som på lederskapskontinuumet betegnes som transformerende ledelse. Vi ser i liten grad eksempler på atferd som kan knyttes til transformasjonsledelsens fire I' er.

De positive endringene som har skjedd i avdelingen, forklares i liten grad gjennom eksempler på faktisk lederatferd. Endringene forklares i større grad som en undersøkelseeffekt av prosessen med CMS. I studiens funn beskrives dette som modning. Slik kan man også peke på at den positive utviklingen i stor grad kan være knyttet til en illusjon om at faktorer som opprinnelig utløste den negative utviklingen, er forandret eller er borte. For avdelingens videre utvikling er det avgjørende å avdekke dette.

Det kan på bakgrunn av avhandlingens teoretiske forankring og empiriske grunnlag konkluderes med at det i denne ledergruppen utøves ledelse som ikke samsvarer med slik teorien om transformasjonsledelse definerer ledelse. I praksis er ikke de viktige relasjonelle forutsetningene helt til stede. I stor grad utøves transaksjonsledelse og i noen tilfeller også

fravær av ledelse. Det legges i for liten grad til rette for individet som avgjørende byggestein for avdelingen og selskapet som sådan. For å få faglig utvikling og læring, ser ut til å være begrenset. Dette vil virke hemmende for muligheten til å oppnå selvfornyende prestasjoner.

Lederne besitter verdifull og hensiktsmessig kunnskap som bør gjøres eksplisitt og settes ut i praksis. Et første skritt kan være å øve seg på å være tidssmart. Mulighetene er der flere ganger hver dag. Et klapp på skulderen til en medarbeider på vei til neste møte.. På den måten vil man styrke

4.5.3 Videre forskning

Denne studien har presentert selvfornyende prestasjoner som et begrep knyttet til sosial bærekraft. Det er videre knyttet opp til lederatferd og vist hva som hemmer og fremmer selvfornying. Det finnes lite forskning på dette feltet. Arbeidsintensiteten som oppleves i dag, må åpenbart tas mer hensyn til. I første omgang for å skape muligheter for regenerering av menneskelige ressurser og videre for å oppfylle organisasjoners målsetninger og interessentenes behov og krav. Det kan synes som om hvordan dette kan gjøres, blant annet gjennom ledelsesaspektet, er et felt det trenges større fordypning og innsikt i.

For å avslutte der studien startet, vil jeg videre oppsummere med Bolman & Deal som hevder at endringsforsøk ofte slår feil ut (2004). Det er ikke på grunn av intensjonene er feilaktige. Hovedgrunnen er at lederne ikke har forutsetninger til å møte de mellommenneskelige utfordringene i gjennomføringen. Denne studien har illustrert sammenhengen mellom lederatferd og hva som kan fremme og hemme selvfornyende prestasjoner. Studien viser nettopp denne manglende sammenhengen mellom gode intensjoner og manglende forutsetninger til å møte de mellommenneskelige utfordringene i gjennomføringen av intensjonen. Der framkommer god innsikt og kunnskap, men det ser ut til å være utfordrende å få omgjort dette i praksis. Opplevelsen er at hindringene ligger i eksterne og strukturelle faktorer. Hvordan kan ledere overkomme disse hindringene og gjøre taus kunnskap eksplisitt? Dette ville det vært interessant at videre forskning sier noe om.

5 Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences; Facilitating Organizational Learning Facilitating Organizational Learning*: Prentice Hall.
- Argyris, C., & Schön, D. (1998). *Organizational learning II. Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Full Range of Leadership Development: Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*: Thousands Oaks, CA: Sage Publications, USA
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (K. M. Thorbjørnsen, Trans.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (1999). Hawthorne-effekten eller Human relations-teorien om forsøkssituasjon og påverknad. In S. U. L. (red.) (Ed.), *Teori og metode i samfunnsfaga* (pp. 106-116). Oslo: Samlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729.
- Docherthy, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009a). Sustainable Work Systems: Past, present and future og social sustainability. In P. Docherthy, M. Kira & A. B. Shani (Eds.),

- Creating sustainable work systems: developing social sustainability* (pp. 268-289). London: Routledge.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009b). What the world need now is sustainable work system. In P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (Eds.), *Creating Sustainable Work Systems: Developing social sustainability* (pp. 1-22). London: Routledge.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Creating sustainable work systems: developing social sustainability. In P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (Eds.). London: Routledge.
- Döös, L. W. a. M. (2009). Sustainable heritage in a rapidly changing environment. In M. k. Peter Docherty, Abraham B. Shani (Ed.), *Creating sustainable work systems* (second ed., pp. 117-130): Routledge.
- Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (1999). *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000* (No. 82-7422-302-0). Oslo: FAFO
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ford, M. E. (1992). Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve, om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for Samfunnsfag*, 1, 34-49.
- Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary?: antecedents and outcomes of transformational leadership*. Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Bergen.
- Hetland, H., & Saksvik, I. B. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening Vol 45* (nummer 3), side 265-271.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147 — 170.
- Hollis, M. (2002). *The philosophy of social science: an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Karlsen, J. E. (2004). *Ledelse av Helse Miljø og Sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kira, M., Shani, A. B., & Docherty, P. (2009). *Creating sustainable work systems: developing social sustainability*. London: Routledge.
- Kira, M., & Van Eijnatten, F. (2009). Sustained by work: individual and social sustainability in work organizations. In P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (Eds.), *Creating Sustainable Work Systems: Developing social sustainability* (pp. 233-246). London: Routledge.
- Kirkeby, W. A. (Ed.) (2003). Oslo: Vega Forlag AS
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklende virksomhet: idépilarer i lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- StatoilHydro-Boken (2008) Versjon 1.1, Utgiver: Leder for enheten "Corporate Management System" (CSO CMS)
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stebbins, M., & Valenzuela, J. (2009). Learning mechanism in sustainable work system design. In P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (Eds.), *Creating Sustainable Work Systems; Developing social sustainability* (pp. 131-146): Routledge.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Whetten, D. A. C., K.S.: . (1995). "Developing Management Skills". *Harper Collins College Publishers*
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser; eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte* (No. 92-893-1380-3). København: Nordisk Ministerrådo. Document Number)

6 Vedlegg

6.1.1 Vedlegg 1



INVITASJON TIL FOKUS GRUPPE INTERVJU

Bakgrunn

Mitt navn er Karen Elisabeth Ramsland og jeg arbeider inneværende semester med masteravhandlingen i **Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger**. Jeg har bakgrunn som pedagog og har jobbet mye med kurs og videreutdanning for voksne.

Gjennom arbeidserfaring og studier i Endringsledelse, har jeg fått spesiell interesse for **“motiverende lederatferd”** og er nysgjerrig på hvordan det erfarer i praksis. Temaet for min masteroppgave er nettopp *“Hva slags lederatferd påvirker og stimulerer til prestasjoner og læring?”*. Forskning viser at lederatferd kan være av avgjørende betydning for ansattes innsats og dermed organisasjonens leveranser og konkurransefortrinn.

Gjennom Statoilhydros Change Management Services ble jeg presentert for endringsprosessene i Avdelingen. Det ble pekt på at prosessen etter fusjonen høsten 07 hadde vært konstruktiv; fra en situasjon i avdelingen preget av misnøye, frustrasjon, høyt sykefravær og lav “leveranse” – har dere nå en situasjon som er mer tilfredsstillende. Hva forklarer denne endringen generelt? Og hvilke endringer har skjedd i lederatferd?

Direktøren har gitt meg tillatelse til å benytte prosessen i Avdelingen som bakgrunn/“case” i min masteravhandling. Hun har gitt meg tilgang til noe dokumentasjon fra CMS's arbeid i Avdelingen og videre lagt forholdene til rette for fokusgruppeintervjuer av ledere og medarbeidere.

Mål og innhold

Fokusgruppeintervjuer er som en gruppesamtale, der jeg som intervjuer fungerer som en debattleder. Dere svarer på spørsmål fra intervjueren, samtidig som der forhåpentlig blir en diskusjon i gruppa. Målet med fokusgruppeintervjuer i Avdelingen, er **å få fram erfaringer og synspunkter på hva slags lederatferd og hvilke lederhandlinger som best motiverer ansatte til å yte og prestere**. For at dataene skal være valide og reliable, arrangeres et fokusgruppeintervju for ledergruppen, ett for en gruppe medarbeidere og til slutt et individuelt intervju med direktør. Ledere, medarbeidere og direktør får samme rammespørsmål. De tre intervjuene foretas helt separat; informasjon fra et intervju blir IKKE dratt direkte med til neste intervju.

Vedlagt finner dere **"Intervjuguide"** med noen veiledende spørsmål jeg ber dere reflektere over på forhånd. Det er til stor hjelp om du noterer noen stikkord og på den måten er forberedt til samtale og utveksling av erfaringer når vi møtes.

For å ha mulighet til å få med viktig informasjon, benyttes diktafon under intervjuene. Alle data vil bli behandlet **konfidensielt** og vil ikke være sporbare tilbake av noen av dere. Informasjonen som framkommer blir transkribert og systematisert i kategorier som framkommer. Resultatene blir analysert og diskutert i lys av relevant teori.

Hvorfor delta og hva kan dere bidra med

Mye av teorigrunnlaget jeg arbeider ut ifra, bygger på empiri fra store, amerikanske konsern. Det er foretatt lite forskning i norske forhold. Dere sitter på unik innsikt og erfaring som kan være med å gi et bidrag til å utvikle ny og viktig kunnskap om norske forhold – som er nyttig for forskning generelt og lederutvikling spesielt.

Jeg ser fram til å møte dere 3.mars og takker for velvillighet til samarbeid!

Vennlig hilsen

Karen Elisabeth Ramsland
Master Endringsledelse UiS

6.1.2 Vedlegg 2



Intervjuguide

1. Hva legger du i begrepet inspirerende/stimulerende/motiverende lederatferd?
2. Kan du nevne noen helt konkrete situasjoner i Avdelingen der du erfarte din lederatferd som inspirerende/stimulerende/motiverende for dine medarbeideres prestasjoner?
 - a. Hva gjorde du helt eksakt?
 - b. Hva stimulerer deg til å gjennomføre mer av slike lederhandlinger?
 - c. Hva hindrer deg i å gjennomføre mer av slike lederhandlinger?
3. Hvordan opplever du generelt forholdene i Avdelingen nå sammenliknet med for ca 1 år siden?

(eks: forholdet leder-medarbeidere, arbeidsoppgaver, informasjon, struktur, tilhørighet og stolthet, integrasjon av kultur, motivasjon, prestasjoner og leveranse, etterleving av Statoilhydros verdier, annet?)

 - a. Hvilke faktorer mener du forklarer situasjonen slik den er nå? Generelt? Knyttet til endringer i lederatferd?
4. Lederne har på grunnlag av CMS's kartlegging besluttet å endre noe i sin daglige ledelse, bl.a: "Leder skal samtale med den enkelte medarbeider hver uke – høre hvordan det går, gi ros & tilbakemeldinger".
 - a. Hvilken betydning og effekt erfarer du at endringene i den daglige ledelse har på prestasjonene i Avdelingen?
5. Noen teorier om lederatferd peker på følgende lederhandlinger som viktige for å høyne prestasjonene i organisasjonen. Hvilke tanker gjør du deg om de følgende lederhandlingene? På hvilken måte kan disse aspektene eventuelt knyttes til endringene (generelt og til lederatferd spesielt) i Avdelingen?
 - a. Leder som fungerer som ideell rollemodell for sine medarbeidere
 - b. Ledelse som skaper entusiasme og lagånd
 - c. Ledelse som stimulerer, utfordrer og oppfordrer medarbeideres selvstendighet og intellektuelle utvikling
 - d. Ledelse som er godt tilpasset den enkelte medarbeiders behov for anerkjennelse
6. Hva er den viktigste utfordringen i din lederatferd det neste året?

7. Eventuelt andre forhold du har erfart/mener er av betydning for "motiverende lederatferd"?

6.1.3 Vedlegg 3

Hovedkategorier av tilbakemelding fra medarbeidere til CMS:

Ledelse	Organisering Struktur Systemer	Samarbeid Relasjoner	Kultur
Lite synlig og tydelig ledelse. Manglende konstruktiv feedback	Utfordrende organisasjonsmodell, fremmer ikke samarbeid og kompetansebygging	Vanskelig å bygge relasjoner når man er geografisk spredd	En utbredt følelse av A og B lag, både innen Avd. og overfor Strategisk og forretningsområdene
Ledere ikke tett på strategi og målsetting	Kommer for sent inn i beslutningsprosesser i selskapet, vi bare "utfører", andre utenfor Avd. bestemmer	Ujevn fordeling av fagjobbene Mye erfaring blir ikke benyttet pga organisering og samarbeidsformer	Har ikke rett til å mene noe, mister fagfokus og eget preg
Trenger ledere som viser entusiasme og som skaper energi	Prosesser og systemer ikke helt på plass, jobber på forskjellige måter i de ulike geografiske lokasjonene	Vanskelig å prioritere internt	Bør sette krav til hvordan man ivaretar kollegaer og møter dem på kontorplassen
For stor avstand mellom ledere og ansatte	Mange nye og lite fleksible systemer	Informasjonsflyt må økes og struktureres bedre	Avd. må være kollektivt enige i hvordan man ønsker å jobbe
Opplever ikke ledelsen som troverdig, sier noe og gjør noe annet	Vanskelig å se hva som dekkes av "kuleramma" og hva som faller utenfor	Skjev fordeling av reisebelastning mellom kontorene	Kundene reagerer negativt når man sier at man jobber i GBS
Må sørge for ansvarsfordeling og rolleavklaring	Markedsføre hva Avdelingen leverer og ikke leverer på en tydelig måte, sørge for at forholdene ligger til rette for å levere	Samkjøre og strømlinjeforme operasjon og koordinering av jobber	Tar høy risiko når man er nødt til å si nei til oppdrag
Manglende oppfølging på e-post		Mangel på samarbeidsvilje for modellen som er valgt	Stor forskjell på lederkulturer fra de to selskapene
Ledelsen skjønner ikke hva som skjer og hva som trengs for å kunne levere tjenestene			

6.1.4 Vedlegg 4

Hovedkategorier CMS's anbefalinger til avdelingens ledere

Hovedkategorier utfordringer	Kritiske suksessfaktorer	Tips til ledelsen	
Ledelse robustgjøring, empati, involvering, skape tro på framtida, ansvarliggjør	Ny organisasjonsform krever at vi jobber sammen på en annen måte enn tidligere	Forstå de ansattes utfordringer og hva de jobber med	Definere hva som er de viktigste langsiktige målene
	Teamarbeid blir viktig for å kunne levere på sammensatte komplekse bestillinger fra våre kunder	Ikke kjøre prosjekttilnærming på "alt"	Innføre redaksjonsmøter
		Realitetsteste løsninger før disse blir implementert	Vær bevisst på kulturforskjeller og bygg felles kultur
Strategisk fokus sett visjon og målsetting som sier noe om hvor man vil, vær klar og tydelig og sørg for strategisk nivå for alle i ledergruppen	Kunne håndtere samarbeid på tvers samt selvstendige leveranser	Større åpenhet og høyde under taket	Faglig utvikling tatt på alvor i "world class" perspektivet
	Kommunikasjon på tvers av interne enheter og mot kunden	Være mer tilstede der arbeidet utføres	Lytt til hvordan oppgaver ble løst tidligere og bruk tidligere erfaringer fra begge selskapene
Kulturbygging jobbe med å skape en felles kultur i Avd., se på hvilken atferd man ønsker og hvordan man skal etterleve SHs verdier	Positiv tilbakemelding fra kundene samt tilfredsstillende inntjening	Sørge for at medarbeiderne blir sett og hørt	Fortsett med nyhetsbrevene, sørg for relevant og interessant innhold
		Gi tydelig og klart ansvar til de ansatte og følge dette opp	Innføre stillingstitler som sier noe om hva man har ansvar for
Organisering , struktur og systemer, definer hva man ønsker å oppnå med valgt organisasjonsform og arbeidsmetoder, gjennomfør samt robustgjør organisasjonen	Handlingsplan for hele avd bør utarbeides i tråd med hovedkategoriene	Sette inn hovedansvarlig for produksjonen	Ta tur innom avdelingene når dere er på møter på andre lokasjoner
		Etablere en "sentral" på et kontorsted	Definere hva som er de viktigste langsiktige målene
Samarbeid og relasjoner eksternt og internt, på tvers av avdelinger og mellom kontorstedene		Prioritere ledelsestid til det som "brenner" mest	Være obs på at dere er rollemodeller, etterleve verdiene i praksis

6.1.5 Vedlegg 5

- **Summary and impressions from the interviews
Presentation Porsgrunn 280409:**

- Employees are missing and are motivated through individual consideration and attention (personal/tasks/products)
- High degree of consciousness and knowledge around motivating leadership behaviour
- Open minded and honest attitude to the importance of motivating employees
- Self-confidence in the role as leader
- Very little focus on your possibilities in all your products and the creative and innovative working processes of production
- Management, not leadership?
- Motivating Leadership Behaviour is a no-cash/no-cost incentive