



Universitetet
i Stavanger

UIS BUSINESS SCHOOL

MASTER'S THESIS

<p>STUDY PROGRAM: Master of Science in Business Administration</p>	<p>THESIS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING SPECIALIZATION/SUBJECT: Strategi og ledelse</p> <p>IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL? YES (NB! Use the red form for confidential theses)</p>
<p>TITLE: Lederstil og lederutviklingsprogram – viktige faktorer innen god ledelse. Leadership style and leadership development program – important factors for successful leadership.</p>	

<p>AUTHOR(S) Anett Stousland</p>		<p>SUPERVISOR: Einar Brandsdal</p>
<p>Candidate number:4077.....</p>	<p>Name:Anett Stousland.....</p>	

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av økonomi og administrasjon/siviløkonomstudiet ved Universitetet i Stavanger. Jeg har valgt spesialiseringen strategi og ledelse, og vil fokusere på temaet ledelse, lederstil og lederutvikling i denne oppgaven.

Jeg vil takke min veileder, samt alle informanter som har stilt opp i forbindelse med utarbeidelse av masteroppgaven, og sist men ikke minst casebedriften som har gitt meg tilgang til intern informasjon og god innsikt i deres tanker rundt ledelse.

Universitet i Stavanger, 06.06.2019

Anett Stousland

SAMMENDRAG

Ledelse er et tema som det stadig fokuseres på i både offentlig og privat næringsliv. Det stilles stadig nye krav til ledelse, i takt med at det snakkes om nye ledelsesformer og ledelse som et konkurransefortrinn. God ledelse er viktig og lederutvikling samt lederstil kan være en grunnleggende faktor for både medarbeidernes eller organisasjonenes inspirasjon, motivasjon, leveringsvilje, og kundetilfredshet.

Hensikten med denne oppgaven er å belyse om et lederutviklingsprogram er effektivt for å oppnå ønsket lederstil i en organisasjon, og vurdere hvilke lederstiler en kan ha i en organisasjon. For å belyse problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i en casebedrift i olje- og gassnæringen. Casebedriften har historisk sett vært preget av en autoritær form for ledelse, men har i de senere årtier hatt et skifte mot en mer inkluderende ledelsesform. Bedriften har investert i et omfattende lederutviklingsprogram grunnet et nåværende høyt fokus på ledelse og et ønske om å ha en positiv lederstil i organisasjonen.

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet kvalitativ metode, og intervjuet administrerende direktør, ledere og vanlige ansatte om spørsmål knyttet til teori som lederutvikling og lederstil, samt produksjonsorientering versus relasjonsorientering. Kursholdere har også blitt intervjuet. I tillegg har jeg som en del av oppgaven sett på forbedringsmuligheter innen ledelse for casebedriften.

Funn viser at det er flere ulike lederstiler i organisasjonen, og at bedriftens lederutviklingsprogram har bidratt positivt med et skift fra produksjonsorientert ledelse mot relasjonsorientert ledelse, hvor en har blitt mer bevisst medarbeidernes rolle. Det forekommer mye god ledelse, men noen lederstiler er også udaterte og bør forsøkes å elimineres. En negativ faktor er at lederutviklingsprogrammet i stor grad har blitt basert på en personlighetstest kalt DISC, som er en ikke godkjent og utdatert metode.

Forbedringsmuligheter for casebedriftens ledelse er knyttet til tid, rolleavklaringer, ansvarsområder og formalisering av krav rundt ledelse. I tillegg så kan det vurderes om en skal satse på lederutdanning som et supplement til lederutviklingsprogrammet. Det er også anbefalt å vurdere bruk av 360-graders vurderinger. 360-graders vurdering er et verktøy som i seg selv kan være med å bidra til å påvirke lederstil i ønsket retning.

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	6
1.1 Bakgrunn for temavalg	7
1.2 Presentasjon av problemstilling	8
1.3 Oppgavens oppbygning	9
2 EMPIRISK KONTEKST	10
2.2 Presentasjon av casebedriften	10
2.3 Ledelse i bedriften i dag	11
2.4 Marked og ledelse som konkurransefortrinn	11
2.5 Ledermanifestet	12
3 TEORI.....	14
3.1 Ledelse – begrepsavklaring	14
3.2 Lederutvikling og lederutdanning	15
3.3 Personlighet og personlighetstester	16
3.3.1 Personlighet	16
3.3.2 Personlighetstester	17
3.4 Lederstiler	18
3.4.1 Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring	18
3.4.2 Transaksjonsledelse – ytre belønning eller straff	20
3.4.3 Autentisk ledelse – hel ved ut fra eget ståsted	21
3.4.4 Superledelse – lede andre til å lede seg selv	22
3.4.5 Destruktiv ledelse – kostbar ledelse	22
3.4.6 Ledergitteret - fem ulike lederstiler	23
4 METODISK FREMGANGSMÅTE.....	26
4.1 Forskning i kjent bedrift – objektivitet og mulighet for feilaktige resultater	28
4.2 Bearbeidelse av data	29
4.3 Validitet og reliabilitet	30
5 EMPIRI.....	31
5.1 Hva er målet med utvikling av lederne i bedriften?	31
5.2 Lederutviklingsprogram og lederstil	31
5.3 Lederutviklingsprogram basert på DISC og kritikk av metode	32
5.4 Personlighetstester – kritikk og testsertifisering	33
5.5 Lederstiler i casebedriften	34
5.6 Effekt av lederutviklingsprogrammet	35
5.6.1 Hvordan har ledermanifestet blitt mottatt og påvirker dette lederstil?	37
6 ANALYSE	40
6.1 Lederstil og oppgaveorientert versus relasjonsorientert ledelse	40
6.1.1 Relasjonsorientert ledere	40
6.1.2 Oppgaveorienterte ledere	41
6.1.3 Autoritets-lydighetsledelse	41
6.1.4 Koseklubbledelse	42
6.1.5 Uengasjert ledelse	43

6.1.6 Midt på treet ledelse	43
6.1.7 Teamledelse.....	44
6.2 Ulike typer ledere	44
6.2.1 Transformasjonsledere	44
6.2.2 Transaksjonsledere	47
6.2.3 Autentiske ledere.....	49
6.2.4 Superledere.....	51
6.2.5 Destruktive ledere	53
6.3 Resultat av lederutviklingsprogrammet	54
6.3.1 Hvordan påvirker ledermanifestet ledelsen og de ansatte?	58
6.4 Forbedringsmuligheter innen ledelse i bedriften.....	61
6.4.1 Tid	61
6.4.2 Mål og kommunikasjon av mål.....	65
6.4.3 Medarbeidersamtaler	66
6.5 Presentasjon av drømmelederen.....	67
7 KONKLUSJON.....	69
7.1 Er et lederutviklingsprogram effektivt for å oppnå ønsket lederstil i en organisasjon?. 69	
7.2 Hvilke lederstiler kan en ha i en organisasjon?.....	71
7.3 Anbefalinger for fremtiden.....	72
8 REFERANSER	74
9 VEDLEGG (INTERVJUGUIDER + AVTALE OM ANONYMITET)	76

1 Introduksjon

Denne oppgaven fokuserer på lederopplæring og lederstil i en utvalgt casebedrift.

Casebedriften har gitt meg tilgang til informasjon om deres lederutviklingsprogram, og mulighet til å intervju ulike ledere og ansatte. Intensjonen med oppgaven har vært å vurdere hvilken eller hvilke lederstiler en har i bedriften, og pågående lederstil. Et av målene med oppgaven er å forske for den valgte bedriften og se om investeringen i lederutviklingsprogrammet har hatt en nytteverdi og positiv effekt for organisasjonen. Det er også ønskelig at jeg redegjør for mulige forbedringsforslag. Interessante funn og mulighet for forbedring er derfor også tatt med i oppgaven.

Temaet ledelse går aldri av moten, men ser derimot ut til å få stadig større fokus i arbeidslivet. Et raskt Google søk på ordet «ledelse» resulterer i 38.400.000 resultater. Populære overskrifter er blant annet «Test deg selv: Er du en sjef eller leder?», «Forskningen er klar: Dette er den beste formen for ledelse», «Ti tips for å bli en bedre leder», «Program for bedre styring og ledelse i staten». Et videre Google søk på ordene «god leder» og «fornøyde medarbeidere» viser at disse to ordene på mange måter er nært linket sammen (Google søk, 2019). I følge Ledernytt (2018) blir de ansatte både mer motiverte, samt vil arbeide hardere og føle seg mer verdsatt dersom lederen viser anerkjennelse for jobben de gjør. Ved å gi anerkjennelse vil hjernen frigjøre dopamin, noe som gjør at en får lyst til å prestere. Stranden (2014) hevder at motiverte ansatte gir fornøyde kunder, har høyere forpliktelse for jobben og har sjeldnere planer om å slutte i bedriften de jobber i. Lederen kan påvirke motivasjonen da ansatte som oppgir høy indre motivasjon kjennetegnes av flere faktorer som bruk av varierte ferdigheter, stor grad av selvbestemmelse på jobb samt konstruktive tilbakemeldinger.

Noen går så langt som å hevde at de ansatte er så viktige at det er ledelsen som skal tjene de ansatte, og ikke motsatt (Folkestad, 2014). I en bedrift med tjenende lederskap er en opptatt av bunnlinjen, men ønsket om å tjene sine ansatte kan komme foran store mål. Økt endringsbehov i samfunnet har skapt behov for nye ledelsesformer som eksempelvis tjenende ledelse (Evensen, 2015). Dersom man klarer å holde medarbeiderne motiverte og sikrer godt jobbegasjement så er det også en stor sannsynlighet for at dette smitter over på kundene, og dermed øker kundetilfredsheten Stranden (2014).

De fleste mennesker som har hatt en leder eller blitt ledet i løpet av livet vil sannsynligvis kunne si noe om viktigheten av å ha en god leder for å motiveres og trives på jobb, samt det å prestere å levere gode resultater. Norsk psykologforening (Hofgaard, 2015) sammenligner jobber med kaffe. For at de ansatte skal gjøre en god jobb så må en like «smaken» av jobben en gjør slik at en sitter igjen med en følelse av belønning. Ansvaret for dette ligger hos ledelsen. Ledelsen har ansvaret for at de ansatte føler seg som en del av et felleskap hvor en har verdsatte og engasjerte medarbeidere. En engasjert medarbeider strekker seg lengre enn nødvendig, og undersøkelser viser at 70% av variasjonen i engasjement er relatert til ens leder (Hofgaard, 2015). Forskning viser at ledere påvirker medarbeidernes i stor grad, og at en god form for ledelse har gunstig påvirkning på organisasjoner, mens feil type ledelse kan har sterke negative konsekvenser for både medarbeiderne og organisasjonen som helhet. Negativ eller destruktiv ledelse kan være autoritær, tyrannisk, passiv eller kontrollerende (Norsk Psykologforening, 2018).

Mange bedrifter vil nok vurdere ledelse til å være en konkurransefordel, og det kan derfor være viktig å forske i egen bedrift for å se hvilken type ledelse en har, og hva denne typen ledelse har å si i forhold til de ansattes motivasjon og trivsel. Ledelse er viktig i samfunnet vårt, og feil type ledelse kan medføre sterke negative konsekvenser for både enkeltindivider og organisasjoner i sin helhet. Det er derfor interessant å se på hva ansatte kan få ut av et ledelsesutviklingsprogram, og hvordan et slikt program kan påvirke lederstil og organisasjon.

1.1 Bakgrunn for temavalg

Etter å ha vært i arbeidslivet i en del år har jeg selv erfart hvordan ledelse og ulike lederstiler kan påvirke en organisasjon både positivt og negativt. Ledelse er en viktig faktor for både motivasjon og trivsel, og den formen for ledelse som utøves kan ha stor påvirkning på både ansatte og produksjon av leveranser. Jeg anser det derfor som viktig å ha fokus på hvilken ledelse en har i egen bedrift og hvordan en utvikler de lederressursene en har slik at de påvirker de ansatte og organisasjonens yteevne positivt. Ettersom jeg har god kjennskap til og tilgang til en casebedrift som har høyt fokus på ledelse og lederutvikling, og anser ledelse som et viktig konkurransefortrinn, så synes jeg det er interessant å se på effekten av et slikt lederutviklingsprogram i en organisasjon.

Lederutviklingsprogrammet til casebedriften tar i stor grad utgangspunkt i tema som personlighetstester og selvinnsikt, samt bevissthet rundt egen lederstil, og hvordan man påvirker og leser andre mennesker. Jeg har derfor valgt å avgrense oppgaven til å fokusere på lederstil og lederutviklingsprogram, og vil vise til teorier og forskning rundt temaene. Et viktig fokus blir å se på hvordan lederutviklingsprogrammet har påvirket organisasjonen med tanke på lederstil.

Gjennom intervjuer med ulike ledere og medarbeidere i bedriften får jeg informasjon om deres erfaringer og vurderinger. Ved å systematisere disse erfaringene og relatere til teori er intensjonen å trekke konklusjoner som kan styrke ledelsens arbeid med videre lederutvikling i bedriften. Casebedriften er anonymisert, men vil bli presentert nærmere i kapittel 2.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Med utgangspunkt i temaet presentert i de innledende kapitlene så har jeg valgt å ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Er et lederutviklingsprogram effektivt for å oppnå ønsket lederstil i en organisasjon, og hvilke lederstiler kan en ha i en organisasjon?

Siden hensikten med problemstillingen er å belyse viktigheten av ledelse, lederutvikling og lederstiler så kan interessante forskningsspørsmål i denne sammenheng være:

- Hvilke lederstiler identifiseres i organisasjonen?
- Har lederutviklingskurset endret ledernes atferd med tanke på produksjons- versus relasjonsorientering?
- Hva er erfaringen med hensyn til hvilken ledelsesstil som påvirker motivasjon og trivsel mest i positiv retning?
- Hvilke mulige forbedringsforslag finnes i forhold til ledelse i bedriften?

1.3 Oppgavens oppbygning

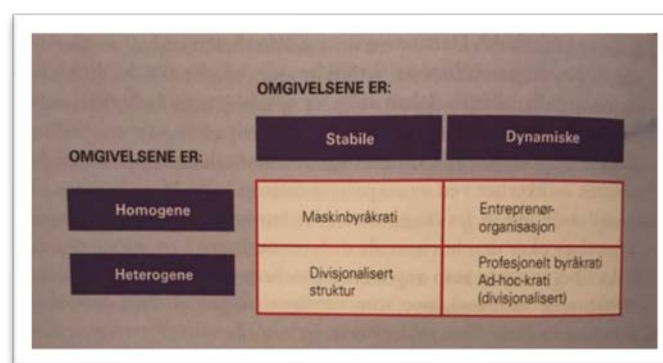
Oppgaven vil starte med en beskrivelse av empiriske kontekst og presentasjon av casebedriften som jeg har brukt som utgangspunkt for oppgaven i kapittel 2. Kapittel 3 tar for seg teori som er relevant for å kunne ha gode diskusjoner og forklaringer rundt valgt problemstilling. I kapittel 4 presenteres metodisk fremgangsmåte og informasjon om hvilken metode som er valgt for å belyse problemstillingen. Datafunn blir presentert i kapittel 5, og i kapittel 6 analyseres funn opp imot relevant teori. Forbedringsmuligheter vil også presenteres i kapittel 6. Oppgaven konkluderes så til slutt i kapittel 7. Referanser kan ses i kapittel 8. Intervjuguider er lagt ved som vedlegg i kapittel 9.

2 Empirisk kontekst

2.2 Presentasjon av casebedriften

For å besvare overnevnte problemstilling så har jeg tatt utgangspunkt i en casebedrift innen olje- og gassnæringen. Bedriften har cirka 950 ansatte fordelt på produksjon og engineering, og har lang fartshistorie. I følge administrerende direktør så har bedriften historisk sett vært preget av en hierarkisk ledelsesform hvor lederne nærmest satt på pidestall høyt over de vanlige ansatte. Lederne snakket ikke med de vanlige ansatte, og de var høyt respektert. Noen av de første direktørene verken så en eller hørte en, og det var på alle ledernivå en god del «management by fear», hvor de ansatte fryktet sin leder. Bedriften har vært preget av varierende grad av hierarkisk ledelse frem til 80-90-tallet. Deretter ble det en gradvis utfasing av det sterke hierarkiet og en beveget seg mer mot en mer jordnær skandinavisk ledelsesform. Frykt er nå erstattet med ledernes interesse og involvering, men det har historisk sett ikke vært en bevissthet i bedriften om det å lære å bli en god leder. En utfordring relatert til ledelse i bedriften er at en tradisjonelt har forfremmet ansatte som har vært teknisk gode. På tross av dette og kompleksiteten av markedet bedriften opererer i så har det vært mye god ledelse i bedriften, men en har i den senere tid også erfart at det å være teknisk god ikke nødvendigvis er det samme som det å inneha gode lederegenskaper.

Jacobsen & Thorsvik (2013) skiller mellom hvilke omgivelser en organisasjon kan stå ovenfor illustrert i figur 1 under:



Figur 1, klassifisering av omgivelsene etter grad av kompleksitet og endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 208).

Casebedriften står ovenfor dynamiske og homogene omgivelser. Når en står ovenfor dynamiske og homogene omgivelser retter en seg mot et segment eller marked som strategi,

og man opparbeider seg mulig lojalitet ved å gi litt ekstra til det spesielle segmentet. Stilt ovenfor slike omgivelser så endres situasjoner raskt, og styring gjennom regler kan derfor være utfordrende. Organisasjonene er vanligvis desentralisert slik at beslutninger kan tas raskt og nær endringene. Slike organisasjoner av en viss størrelse må delegerer mye beslutningsmyndighet til frontpersonell slik at disse kan fatte raske avgjørelser i de skiftende omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Casebedriften jobber hovedsakelig med prosjektarbeid hvor beslutningsmyndighet er gitt i prosjekt nær kunden. Omgivelsene kan skifte raskt ved endringsbehov i prosjektene. Det er få personer i basisstillinger, og de fleste ansatte er lønnet av prosjekt. Et prosjekt kan være kortvarig og «fast-track» eller vare over flere år.

2.3 Ledelse i bedriften i dag

Det er per dags dato cirka 100 lederne som har personalansvar i bedriften, og en har i tillegg ledere uten personalansvar. Fordelt over disse lederne har en observert at en har mange gode ledere som forstår ledelse, men også ansatte som har utfordringer med å gå fra å være operasjonelt utøvede personell eller fra tekniske detaljstyrte ingeniørfag til det å ta lederansvaret på en riktig måte. For bedriften er det viktig at lederne forstår totalansvaret sitt og har interesse for og legger opp til involvering av de ansatte. Som leder kan en ikke kun fokusere på fremdrift og produksjon, selv om det er leveransene som til syvende og sist gir bedriften inntekter.

2.4 Marked og ledelse som konkurransefortrinn

Bedriften anser ledelse som et konkurransefortrinn. Så lenge grunnleggende faktorer som fasiliteter og ansatte er tilstede, så er ledelse det desidert viktigste elementet for bedriften å fokusere på. Bedriften lever av at den enkelte medarbeider og prosjektteam leverer kvalitet hver dag. Dess flere som drar lasset på en god og kvalitetsmessig måte, dess raskere og lettere er det å levere gode produkter. Toppledelsen i bedriften mener at god ledelse gir suksess, og at dårlig ledelse resulterer i en dårlig arbeidsplass. Ledelse blir ansett som en sterk driver for kultur, da det ledelsen gjør ofte vil bli etterfulgt. Bedriften opererer i et marked med tøff konkurranse, og det er derfor viktig med en god lederfilosofi med rom for at en kan skape

resultater på en positiv måte. Et sunt og godt arbeidsmiljø er viktig for å skape trygghet og utfordringer til å yte. Bedriften anser at den har mye å tjene på god ledelse og god kultur, og den har en god tro på at disse faktorene vil gi penger på bunnlinjen.

2.5 Lederutviklingsprogrammet

For å styrke ledelse som et konkurransefortrinn så har bedriften valgt å sette i gang et lederutviklingsprogram for flere av de nåværende lederne samt ansatte som en ser for seg kan bli fremtidige ledere. Lederutviklingsprogrammet gjennomføres av et lite dansk selskap hvor de ansatte har rundt om 20 års erfaring hver innen HR, finans og ledelsesfag. En stor del av lederutviklingsprogrammet baserer seg på personlighetstester, og en går gjennom ulike tema som personlighetstyper basert på en modell kalt DISC, sterke og svake sider forbundet med de ulike personlighetene, presentasjonsteknikk og årlige medarbeidersamtaler. Formålet med lederutviklingsprogrammet er ifølge administrerende direktør å skape en felles plattform gjennom en praktisk tilnærming til ledelse. Det er utarbeidet et lederutviklingsprogram for mellomledere i produksjonen, og et lederutviklingsprogram for alle andre typer ledere i produksjonen og engineering som går på tvers av nivå og som er mer detaljert. I følge kursholder bygger ikke kurset på noen spesiell form for lederteori, men formen er basert på «action learning» prinsipper. Kursholder mener at det er viktig å få verktøy i hånden og trene i praksis, i stedet for å bare lytte, ettersom en da får en dypere forståelse for verktøyet. Deltakerne blir involvert i stor grad i både grupper og interne ledernetter.

Kurs for operatører (formenn) har foregått over to dager via en modul. For de resterende typer ledere som har deltatt på kurset så foregår kurset over 11 dager fordelt på fem moduler.

2.5 Ledermanifestet

Som en del av lederutviklingsprogrammet har bedriften etablert elleve setninger som lederne skal følge som kalles ledermanifestet. Toppledelsen i bedriften har utviklet dette i samarbeid med rådgivere som innehar kunnskap og kompetanse om ledelse. Ledermanifestet tar utgangspunkt i elleve felles setninger for handling som er gjeldende for alle lederne i

bedriften, uavhengig av ledernivå. Følgende setninger for hvordan en leder skal opptre utgjør ledermanifestet:

- 1. Er bedriftens representant og lojal til dens beslutninger.**
- 2. Er raus med ros og får andre til å skinne.**
- 3. Våger å konfrontere uønsket atferd og misnøye**
- 4. Bygger gode kunderelasjoner.**
- 5. Viser mot og handlekraft.**
- 6. Synliggjør bedriftens mål og medarbeidernes bidrag til disse.**
- 7. Viser positiv og engasjerende atferd.**
- 8. Utvikler den enkelte medarbeider gjennom nye utfordringer.**
- 9. Deler informasjon og kommuniserer tydelig.**
- 10. Stimulerer til innovasjon og kontinuerlig forbedring.**
- 11. En Ekte leder sier: Takk – hjelp – og unnskyld.**

Ledermanifestet er utviklet som en del av arbeidet med lederutviklingsprogrammet, og en del av intensjonen med lederutviklingsprogrammet er å utvikle ledere som har disse lederferdighetene. Toppledelsen ønsker at lederne i bedriften skal følge setningene når de leder sine ansatte.

3 Teori

I dette kapitlet presenteres teori som er relevant for å kunne ha gode diskusjoner og forklaringer rundt valgt problemstilling. Ledelsesbegrepet vil bli forklart og det vil bli presentert teori rundt ledelsesverdier og mål, personlighet og personlighetstester, lederutvikling versus lederutdanning og ulike typer lederstiler. Det er relevant å se på disse teoriene, da bedriften oppgaven tar utgangspunkt i har valgt å gå for et lederutviklingsprogram som i stor grad baserer seg på personlighetstester, i stedet for eksempelvis lederutdanning. Det vil derfor blir interessant å forske på hva bedriftens sterke fokus på egen ledelse og lederutvikling har å si for ledelsesstil i bedriften.

3.1 Ledelse – begrepsavklaring

Yukl (2012) hevder at essensen i ledelse i en organisasjon er å påvirke og fasilitere individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål. Ledere kan forbedre ytelsen til et team eller en organisasjon ved å påvirke prosesser som er avgjørende for ytelse. I følge Norsk Psykologforening (Norsk Psykologforening, 2018) så handler ledelse først og fremst om påvirkningsprosesser og det er i hovedsak medarbeiderne som utfører arbeidet og oppnår resultater. I følge Berg (2013) er ledelse både enkelt og sammensatt, og det finnes ingen kokebok eller enkel form for å bli en leder. «Å bli en god leder innebærer en dyp menneskelig prosess full av prøving og feiling, seire og nederlag, planlegging og tilfeldighet, intuisjon og innsikt» (Berg, 2013, s. 5).

Ledere er ansvarlig for resultater og skal arbeide gjennom sine medarbeidere ved å bidra til å skape energi og lyst hos medarbeiderne. «Lederen må involvere, gi frihet og forvente levering av resultater. Er det manglende levering, kan friheten snevres inn» (Berg, 2013, s. 10). Lederen bør også være en Coach for medarbeiderne sine på en slik måte at lederen gir medarbeiderne selvtillit, mestringstro og tilbakemelding. Oppgaven til lederen er også å utfordre og støtte medarbeiderne til å gjennomføre sine oppgaver i organisasjoner som er i stadig endring (Berg, 2013).

Mikkelsen & Laudal (2014) hevder at ledelsesforskning grovt sett kan blitt delt i to retninger:

1. **Ledelse i form av posisjon eller rolle.** Stikkord er at ledelse er en rolle med fokus på ulike typer atferd som er knyttet til virksomhetens behov og med formål å styrke medarbeidernes prestasjoner. Historisk sett har en ansett at gode ledere var i besittelse av visse egenskaper relatert til trekk og personlighet for å fylle posisjonene.
2. **Ledelse som relasjon og prosess.** I senere tid har ledelsesforskningen dreid seg mot leders relasjonelle atferd i stedet for personens egenskaper. Studier viser at god lederatferd kunne beskrives med faktorene å vise omtanke, samt det å skape struktur – såkalt oppgave- og relasjonsorientert atferd. Det ble et stort fokus på relasjon og prosess, og ledelse ble ansett som en interaksjon med fokus på prosesser mellom medarbeidere og ledere. Man er opptatt av relasjonsmønstre, sosiale prosesser, samt formell og uformell ledelse. Transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse er eksempler på teorier med prosessforståelse av ledelse der interaksjon mellom medarbeider og leder står i fokus (Mikkelsen & Laudal, 2014).

3.2 Lederutvikling og lederutdanning

«Lederutvikling er basert på en antakelse om at ledere og ledelse kan utvikles» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 293). I følge Mikkelsen & Laudal (2014) så finnes det ikke noen god definisjon eller teori på hva god lederutvikling er, men lederutvikling handler om å både utvikle den enkelte leder og organisasjonen. Lederutvikling innebærer store investeringer og profesjonaliseringen av ledelsesindustrien har eksplodert. Lederutvikling består av organiserte aktiviteter som programmer, seminarer, personlighetstester, coaching og veiledning, og det ble i 2008 estimert at det årlig ble brukt en milliard kroner på å utvikle ledere gjennom disse aktivitetene via konsulentselskap eller akademia. Det tilbys alt fra skreddersydde programmer for den enkelte bedrift til halvfabrikata og ferdige produkter som skal passe for alle. HR-medarbeiderne har gjerne et ansvar for å gi organisasjonen kvalifiserte råd om hvilke eksterne tilbud bedriften bør benytte seg av. Det er viktig å spørre tilbydere av lederutvikling hva en vil oppnå ved å benytte det aktuelle tilbudet og hvordan det kan kobles til virksomhetens strategi. Det kan være viktig avgjøre om lederutviklingen først og fremst skal utvikle lederne personlig, at lederne skal få mer påfyll av bestemte kunnskaper eller om man skal utvikle

organisasjonen mer direkte. God ledelsesutvikling må ses opp imot hva som anses som god ledelse av mennesker, samt hva som er god organisering og utforming av arbeid (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Norsk Psykologforening (2018) skiller mellom lederutvikling og lederutdanning:

Lederutvikling – handler om å øke selvvinnsikt og er en prosess for å få personlig utvikling i lederrollen. Denne prosessen er viktig for at ledere skal kunne realisere ambisjoner, planer og mål gjennom innsatsen til de ansatte. Prosessen er basert på de enkeltes talent eller mangel på talent. Dersom det er lavt nivå for lederen kan en integrere atferdsendring med økt kunnskap om hvordan organisasjonens kunnskap kan utvikles. Hovedmålet med lederutvikling er personlig utvikling i innflytelses- og påvirkningsferdigheter (Norsk Psykologforening, 2018). Lederens virkelighet er vanligvis utgangspunktet for programmet, og en rammer inn forskningen i lederens egen praksis med faglig og pedagogisk påfyll (Skivik, 2018).

Lederutdanning – legger hovedvekt på forståelse og tilegnelse av kunnskap som er begrepsmessig, som eksempelvis pensum eller teori med tilhørende eksamen og studiepoeng, i stedet for personlig utvikling. Innen lederutdanning skal alle lære seg den samme kunnskapen om pensum og det er lite individuell tilpasning. Hensikten med lederutdanning er å utruste individet med en formell og teoretisk kompetanse for lederjobber (Norsk Psykologforening, 2018). Lederutdanning gir potensial for økt teoretisk refleksjon da det fortrinnsvis er analytiske kunnskap som dyrkes (Skivik, 2018).

3.3 Personlighet og personlighetstester

3.3.1 Personlighet

Personlighet handler om folks egenart og typiske væremåte, det vil si hvordan vi har karakteristiske og relativt vedvarende måter å tenke, føle, og handle på. Man kan eksempelvis være utadventt eller innadventt, omgjengelig eller lite omgjengelig, stresset eller harmonisk. Personlighet er viktig for å beskrive forskjeller mellom ulike mennesker, og personlighetspsykologi er et eget stort forskningsfelt (Martinsen, 2015). Et begrep som ofte

benyttes når man snakker om personlighet er personlighetstrekk. *«Et personlighetstrekk regnes som en stabil egenskap ved et menneske, og som «virker» gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferds former. Slik disposisjoner kan f.eks. innebære at noen er mer tilbøyelige til å være snakkesalige (trekket ekstroversjon/utadvendt) enn andre»* (Martinsen, 2015, s. 184-185).

Einarsen et al. (2015) vier at studier av norske leders personlighet grovt sett kan deles inn i tre personlighetsgrupper. Konstruktive ledere som er fremtidsrettede og engasjerende å arbeide for hadde en personlighet kjennetegnet av gode sosiale evner, utadvendthet, endringsorientering samt lav grad av angst. For lite effektive og lite konstruktive ledere var det to personlighetsgrupperinger. En gruppe usikre og engstelige personer og en gruppe maktorienterte personer. Ledere som grupper skiller seg i liten grad ut fra andre ansatte i forhold til å ha utfordringer med å håndtere mellommenneskelige relasjoner. Problemer med mellommenneskelige relasjoner er utbredt og ledere som grupper har verken mer eller mindre utfordringer med mellommenneskelige relasjoner enn andre arbeidstakere. En betydelig gruppe ledere viste faktisk å ha nivå av problemer med mellommenneskelige relasjoner på lik linje som behandlingstrengende pasienter (Einarsen et al., 2015).

3.3.2 Personlighetstester

Testing har blitt en storindustri som har fått en renessanse i Norge de siste årene. Baksiden av testingen er at det finnes en stor mengde tester av dårlig kvalitet på markedet. Det er derfor viktig å ha kunnskap om hvordan man skiller gode og dårlige tester fra hverandre. Det skilles mellom evne, personlighets- og interestetester (Martinsen, 2015). Flere av personlighetstestene er spørreskjemabaserte. Disse er omfattende med flere spørsmål og utsagn man skal ta hensyn til. Det regnes så ut tallverdier som beskriver sterke og svake personlighetstrekk hos dem som tar testen. Det har derimot vært fryktet at man kan jukse på personlighetstester ved blant annet å gjennomskue hensikten med spørsmålene, og det har også vært vanskelig å ha full tiltro til målinger som blir gjort (Martinsen, 2015).

3.4 Lederstiler

Det finnes i dag flere ledertyper og lederstiler, og den sterke autoritære leder som tidligere var den vanligste formen for ledelse anses som utdatert. Ledelsesstilen kan fremdeles fungere, men få ledere kan ha full kontroll og gjøre alle ting på sin måte. Ledelsesfokuset har derimot endret seg over mot at hvis en skal lykkes som ledere så må en ha kunnskap om mennesket. Dette innebærer blant annet å forstå hva som gir individet energi, fokus og glede (Berg, 2013). Moderne lederteori tar for seg flere typer ledelse som transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, autentisk ledelse, visjonær ledelse, superledelse og karismatisk ledelse for å nevne noen. I de neste kapitlene vil noen av de mest kjente lederstilene og lederteoriene bli presentert. Hensikten med denne gjennomgangen er å belyse ulike typer lederstiler, og hvordan ulike lederstiler kan påvirke medarbeidere eller organisasjon. I intervjuundersøkelsen vil jeg se i hvilken grad de ulike teoriene er gjeldene for casebedriften.

3.4.1 Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring

«Dagens samfunn er preget av stadige endringer. Autonome arbeidstakere må være fleksible, tilpassningsdyktige og kunne ta egne avgjørelser. Kunnskap og læring er avgjørende i arbeidslivet, og ledelse innebærer dermed å veilede og utvikle andre fremfor å utøve detaljstyring» (Hetland, 2008, s. 265). Transformasjonsledelse er derfor i tiden da ledelsesformen blir ansett som en inspirasjon til endring ved å motivere medarbeiderne. Transformasjonsledere blir karakterisert ved at lederen er en god rollemodell med utstråling. Lederen er visjonær og motiverer ved inspirasjon, lederen stiller spørsmål med tingenes tilstand og ønsker at organisasjonen skal tenke nytt Samtidig viser også lederen omtanke for den enkeltes behov (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse integrerer to ulike tilnærminger; hva er gode lederegenskaper (ledertrekk) og hva lederen gjør (lederatferd). En kan se en utvikling fra fokus på mennesker og relasjoner til transformasjonsledelse, men transformasjonsledelse omhandler mer enn støttende lederskap, da lederen i tillegg til å ha den ansattes behov i sentrum er sentral og synlig og inspirerer til å strekke seg mot svært høye mål (Hetland, 2008).

I følge Hetland (2008) har transformasjonsledelse fire komponenter som blir omtalt som de fire I-er:

- **Idealisert innflytelse/karisma** – Leder er en inspirerende rollemodell som vekker tro, håp og stolthet hos ansatte. Selvsikkerhet utvises, problemer blir aktivt taklet og leder utfordrer tingenes tilstand.
- **Inspirerende motivasjon** – Leder inspirerer medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot fremtidsvisjoner og utfordrende mål.
- **Individuell omtanke** – Leder ser den enkeltes behov og gir dem respekt og spesiell oppmerksomhet.
- **Intellektuell stimulering** – Medarbeiderne gis mulighet for å tenke over vanlig praksis og tankemåte ettersom leder formulerer nye ideer.

Når det gjelder sammenheng mellom transformasjonsledelse og personlighet er det lite forskning på temaet innen norsk kultur. Forskning viser at personlighetstrekk har begrenset betydning for opplevelsen av lederens inspirasjonsevne i det virkelige liv. Funn indikerer at personlighet kan være relevant da trekk som synes å være relatert til transformasjonsledelse er varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lav grad av ansenhet (avslappet). Det kan ikke utelukkes at andre personlighetstrekk er relevante for utøvelse av transformasjonsledelse (Hetland, 2008).

I følge Hetland (2008) er transformasjonsledelse positivt på flere områder, da ledelsesformen belyser arbeidsplassens totale liv, prestasjoner, overlevelse og forandringsmuligheter. Internasjonale studier viser at ledere som har tro på sine ansatte, og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonen, øker både effektivitet, trivselen og jobbmotivasjonen i organisasjonen. Det er også sammenheng mellom transformasjonsledelse og økt jobbtilhørighet.

I Norge er transformasjonsledelse knyttet til økt ledertilfredshet og en oppfatning om at lederen er mer effektiv. Funn viser at når lederne inspirerte i form av transformasjonsledelse, følte de ansatte at de klarte å yte mer jobbmessig enn de hadde trodd var mulig og at deres innsats betydde noe for felles mål. (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse handler i bunn og grunn om å lede med åpenhet og entusiasme, om å være et godt menneske med respekt for

andres synspunkt og ideer, samt å etablere tydelige mål. Det handler om å gjøre de riktige tingene, i motsetning til i transaksjonsledelse hvor en gjøre ting riktig (Hetland, 2008).

3.4.2 Transaksjonsledelse – ytre belønning eller straff

Transaksjonsledelse motiverer medarbeiderne ved å appellere til deres selvinteresse eller fordeler ved et bytteforhold. Denne typen lederskap kan resultere i medarbeiderne utfører oppgavene i tråd med krav, men lederstilen vil sannsynligvis ikke skape entusiasme og forpliktelse fra de ansatte Yukl (2013). I følge Berg (2013) får medarbeiderne belønning ved å gjøre som lederen ønsker og straff om de ikke gjør det lederen ønsker. Dette kan føre til en kultur hvor medarbeiderne kun gjør som lederen sier, men ikke mer enn nødvendig, så lenge en unngår straff og får sin belønning. Lojalitet til en bedrift kan derimot ikke oppnås ved at en får belønning gjennom konkrete tidsbestemte oppgaver, da medarbeiderne kun vil være lojale mot belønningen i seg selv.

Transaksjonsledere er mest opptatt å gi klare mål og rammer for oppgaven som skal utføres sammen med klare målekriterier som medarbeiderne blir målt opp imot. Manipulering og belønning og betinget straff er også et kjennetegn ved ledelsesformen. Dersom en benytter en transaksjonell lederstil kan medarbeidere over tid bli uselvstendige og lite reflekterte ettersom de kun vil være styrt av straffen og belønningen de får (Berg, 2013).

Transaksjonsledelse omhandler altså betinget belønning hvor en avtaler belønning etter innsats og høy ytelse (Martinsen, 2015). Gode resultater vil gi anerkjennelse. Man kan ha:

- **Ledelse ved unntak (aktivt)** hvor en korrigerer avvik og hvor en aktivt leter etter avvik fra rutiner og regler.
- **Ledelse ved unntak (passivt)** hvor en kun vil gripe inn i en situasjon om en ikke følger regler.
- **Laissez-faire** hvor en lar det skure og gå og unngår å ta ansvar og avgjørelser.

Organisasjoner med transaksjonsledere, spesielt hvor lederne er passive og bare griper inn dersom rutiner ikke blir fulgt, er mindre effektive enn eksempelvis bedrifter med transformasjonsledelse. Et ordtak disse passive ledere lever opp til er «hvis det ikke er

ødelagt, så la være å reparere det». En slik leder kan benytte disiplinære trusler for å få en gruppe til å yte det som er forventet. Denne teknikken er derimot ineffektiv og vil motvirke produktivitet i det lange løp. Om belønning eller straff motiverer medarbeiderne avhenger av om de ansatte ønsker belønning eller frykter straff, samt om lederen har kontroll på belønning og straff. Det er verdt å merke seg at ansatte vanligvis ikke mobiliserer ekstra innsats for transaksjonsledere (Martinsen, 2015).

3.4.3 Autentisk ledelse – hel ved ut fra eget ståsted

Autensitet blant ledere i Norge blir knytte opp mot begreper som «hel ved» og «troverdighet», og en autentisk leder blir ofte en rollemodell som de ansatte har tillit til og ser opp til Kvålshaugen (2007). En autentisk leder driver ledelse ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted. Den autentiske lederen er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og er ærlig mot seg selv og andre. Handlingene til den autentiske lederen er basert på personlige verdier og overbevisninger, og lederen synliggjør åpent egne sterke og svake sider.

En autentisk leder er utholdende og har høy moral, og fremstår ofte som fleksibel, selvbevisst, full av håp og optimisme. Ledere som har selvinnsikt, optimisme og tro på fremtiden samt utholdenhet bidrar til en positiv påvirkning på medarbeiderne. Dette vil igjen positiv effekt på organisasjonens yteevne ved at man blir emosjonelt «smittet» av sin leders humør i relasjonen leder/ansatt. De ansatte adopterer sin leders positive holdning og engasjement, og dette kan etter hvert skape en organisasjon preget av positivitet og tro på fremtiden. En autentisk leder må bruke mye tid på å snakke med medarbeiderne for å skjønne hva de ansatte holder på med. Man kan ikke stå på toppen av en trapp og rope ned, man må ned trappen, hente medarbeiderne og ta dem med opp igjen (Kvålshaugen, 2007).

Studier viser at flere foretrekker begrepet «troverdig ledelse» fremfor «autentisk ledelse». En troverdig leder har innsikt i hvilke roller en klarer å fylle og ikke, samt stor forståelse av hva det vil si å være en leder. Dette krever selvinnsikt og man må erkjenne egne sterke og svake sider. Autentisk ledelse handler om å være bevisst hvem man er og ikke er, og er derfor ikke knyttet til personlige egenskaper man er født med. Man kan utvikle autentisk ledelse, og det

handler om evne til å uttrykke seg i egne omgivelser samtidig som man har stort fokus på etikk og høy moral. Funn tyder på at det er spesielt viktig for toppledere å være autentiske. Som mellomleder er det mer utfordringer knyttet til krysspress, da man skal tilfredsstille både overordnede og underordnede i systemet. Man må også forholde seg til avgjørelser tatt høyere opp i systemet uten at en nødvendigvis er enige i beslutningene.

Det gjenstår fortsatt mye arbeid i å dokumentere sammenhengene mellom organisasjoners yteevne og autentisk ledelse. Studier viser derimot at fokus på en positiv innfallsvinkel til livet i organisasjoner kan ha noe for seg, da organisasjoner som er positive og ikke bare fokuserer på problemer og utfordringer er mer morsomme å arbeide i (Kvålshaugen, 2007).

3.4.4 Superledelse – lede andre til å lede seg selv

I et samfunn i stadig endring hvor en har medarbeidere med høy kompetanse, sterk teknologisk utvikling og økende konkurranse så kan det å lede medarbeiderne til å lede seg selv være interessant. Grunnideen handler om å gi medarbeiderne frihet under ansvar så lenge de leverer resultater. Man må først utøve selvledelse på seg selv om man vil bli superleder. Lederen må være en god leder og rollemodell. Lederen må også kunne kanalisere medarbeidere i retning av bedriftens mål slik at medarbeiderne utvikler egne mål innenfor bedriftens rammer og legge til rette for teamarbeid. Å utvikle team som fungerer godt blir lagt stor vekt på, og teamarbeid blir ansett som et viktig verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. Superlederen oppfordrer til initiativ og det å ta ansvar, samt å utvikle talent og stole på seg selv slik at en kan stå trygt på egne ben men likevel kan bidra aktivt for fellesskapet. Selv om leder er borte over lengre tid så er medarbeiderne selvstendige på en slik måte at de kan føre arbeidet videre uten lederen (Berg, 2013).

3.4.5 Destruktiv ledelse – kostbar ledelse

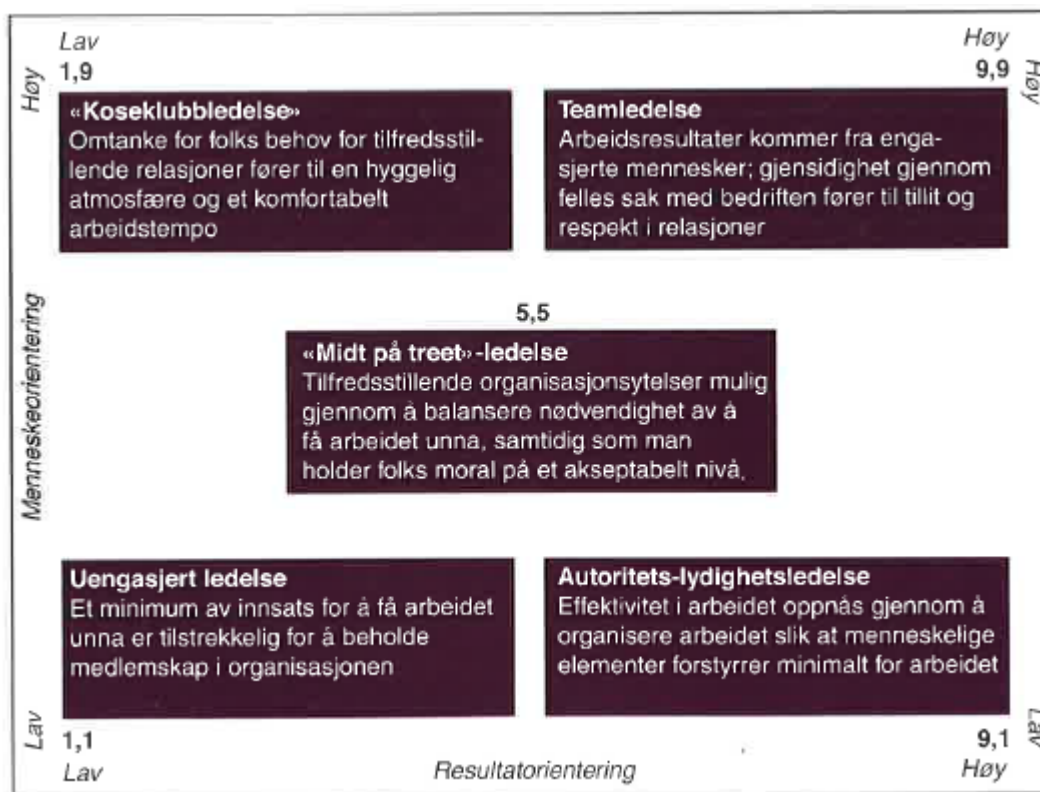
Forskning viser at destruktiv ledelse er et relativt høyfrekvent problem, og i en landsdekkende studie opplyste over 60 prosent av de ansatte at de hadde opplevd systematisk destruktiv ledelse i løpet av siste halvår (Einarsen et al., 2015). Studien indikerer at også gode ledere kan og vil opptre destruktivt, på lik linje med at destruktive ledere kan opptre konstruktivt.

Destruktiv ledelse reduserer både trivsel, arbeidsprestasjoner og arbeidsmotivasjon. I tillegg kan en slik ledelsesstil utløse alvorlige konflikter i arbeidsfellesskapet samtidig som lederstilen tilrettelegger for økt sannsynlighet for både feilhandlinger og feilvurderinger som følge av stress og mangelfull tillit. Destruktiv ledelse er også kostbart og en organisasjon kan regne med direkte kostnader i form av blant annet mer opplæring, økt sykefravær, utgifter knyttet til redusert produktivitet og negativ omtale. Kostnader er også knyttet til at lederen ikke oppfyller sine primære lederoppgaver som ivaretagelse, anvendelse og utvikling av medarbeiderne (Einarsen et al., 2015).

3.4.6 Ledergitteret - fem ulike lederstiler

For praktisk lederutvikling så har ledergitteret vært en av de mest anerkjente og anvendte modellene (Einarsen et al., 2015). Modellen bygger på to grunnleggende orienteringer, hvorav en orientering er produksjonsorientering og en orientering er menneskeorientering. Med utgangspunkt i disse to orienteringene så har Blake and Moutons modell fem ulike lederstiler. Modellen er ikke bare teoretisk men har vært fruktbar i praksisfeltet for ledere da den tydeliggjør ulike lederstiler. Modellen presiserer at ingen lederstil fungerer for alle situasjoner, men gir heller ingen retning for hvilken lederstil en bør bruke i hvilke situasjoner.

De fem ulike lederstilene er illustrert i figur 2 under og vil bli forklart mer detaljert etter illustrasjonen.



Figur 2 Ledergitteret (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 26).

9.1 Autoritets-lydighetsledelse

Innenfor denne stilen er lederen maksimalt opptatt av produksjon og arbeidsutførelse, og minimalt opptatt av medarbeideres behov for omsorg og oppmerksomhet. Leder er svært styrende og gir klare instruksjoner om hvordan arbeidet skal utføres (Einarsen & Skogstad, 2015).

1.9 Koseklubbledelse

Denne stilen er den rake motsetning til autoritets-lydighetsledelse. Leder er maksimalt opptatt av medarbeiderne og deres ve og vel. Å skape et positivt stimulerende arbeidsmiljø hvor alle trives er mest viktig, og lederen er minimalt opptatt av resultater og arbeidsutførelse (Einarsen & Skogstad, 2015).

1.1 Uengasjert ledelse

Hvor autoritets-lydighetsledelse og koseklubbledelse kjennetegnes av at lederen bryr seg på to helt ulike fronter, så bryr ikke den uengasjerte ledere seg om verken produksjon eller mennesker. Lederen har minimal interesse for det som skjer i organisasjonen, og denne

formen for ledelse blir også kalt laissez faire ledelse eller la det skure ledelse (Einarsen & Skogstad, 2015).

5.5 Midt på treet ledelse

Innenfor denne lederstilen vil leder benytte kompromisser og balansere kombinasjonen med å være omsorgsfull med å ivareta arbeidsutførelse og resultater. Leder vil i liten grad hva man selv mener og vil oppnå, og kan til tider fremstå som en kamelon i forhold til det å tilpasse seg omgivelsenes krav (Einarsen & Skogstad, 2015).

9.9 Teamledelse

Innenfor denne lederstilen så kombinerer leder høy grad av omsorg og oppmerksomhet rettet mot arbeidsutførelse. Gjennom å motivere og involvere de ansatte søker en å oppnå høy grad av effektivitet. Blake and Mouton fremstiller denne lederstilen som den beste, men presiserer at ingen av lederstilene i ledergitteret er idell til å bruke i alle situasjoner (Einarsen & Skogstad, 2015).

3.5 Oppsummering teorikapittel

Teorikapittelet har tatt for seg teori relatert til ledelse, lederutvikling og lederutdanning, personlighet, personlighetstester samt ulike lederstiler. Hensikten med denne gjennomgangen har vært å gi et innblikk i teori som kan knyttes til den empiriske konteksten. Casebedriften har i stor grad basert sitt lederutviklingsprogram på et personlighetstestverktøy, og jeg ønsker ved min problemstilling å vurdere lederutviklingsprogrammets effekt på lederstil, samt hvilke lederstiler en har i casebedriften. Det har derfor også vært aktuelt å presentere noen av de mest kjente lederstilene, da en sannsynligvis kan forvente en eller flere av disse lederstilene i en organisasjon.

4 Metodisk fremgangsmåte

I dette kapittelet vil det bli presentert generell teori rundt metode, samt informasjon om hvilken metode som er valgt for å belyse problemstillingen og hvorfor denne metoden er valgt. Det finnes mange ulike metoder og definisjon på metoder. En god formulering for metode er «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Dalland, 2008). Metoden som benyttes skal hjelpe til med å samle inn den informasjonen som er nødvendig for å besvare en problemstilling og/eller gjennomføre en undersøkelse. I følge Dalland (2008) henger begrepene vitenskap og metode nøye sammen. Det sier seg derfor selv at det er viktig å benytte riktig og god metode for å komme frem til riktig og god forskning.

En skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode fokuserer på målbare enheter, mens kvalitativ metode tar sikte på å fange opp faktorer som ikke lar seg tallfeste eller måle slik som meninger og opplevelser (Dalland, 2008). I denne oppgaven er det benyttet en kvalitativ metodikk. Enkelt forklart så er det en metode som handler om å studere tekst fremfor tall, eller høre etter, lese og observere og/eller tolke informasjonen en får presentert.

Jeg har valgt intervju som metode, og startet med å intervju administrerende direktør i casebedriften. Etter å ha fått informasjon om administrerende direktørs tanker rundt ledelse og bakgrunnen for hvorfor en valgte å gå for et ledelsesutviklingsprogram i bedriften, så valgte jeg å intervju syv ledere. Fem av disse lederne har fullført det nåværende opplegget for lederutviklingsprogrammet, mens to av dem fremdeles er deltakere i lederutviklingsprogrammet. Alle lederne har gjennomgått DISC modellen.

I tillegg har jeg intervjuet fem vanlige ansatte fra ulike avdelinger. Disse innehar ikke lederstillinger, men har blitt intervjuet fordi de har ulike ledere som har gjennomført lederutviklingsprogrammet. De fem vanlige ansatte hadde alt fra avdelingsledere til prosjektledere og disiplinledere å forholde seg til. Totalt har de fem vanlige ansatte 14 ledere.

Av de utvalgte informantene var litt over 50% fra engineering og resterende fra den operasjonelle delen av virksomheten. Ved å intervju totalt syv ledere om deres erfaring og

inntrykk av seg selv som ledertype, samt fem ansattes opplevelse av sine 14 ledes lederstil, opplevde jeg å få dekket et gyldig og bredt nok utvalg av informanter til å kunne gi representativ informasjon om lederstiler i bedriften. Ut fra intervju av disse informantene fikk jeg altså informasjon om 21 ledes lederstil basert på informasjon fra lederne selv, og basert på erfaringer og vurderinger som ansatte gjorde av sine ledere.

I tillegg intervjuet jeg de to mest sentrale personene i det danske selskapet som utarbeidet lederutviklingsprogrammet for bedriften for å få et innblikk i deres tanker, erfaringer og mål knyttet til programmet. Før intervjuet ble det sendt en del mailer mellom oss med ulike spørsmål fra min side, og jeg fikk i tillegg oversendt kursinnholdet i power point format.

I alle intervjuene ble det benyttet halvstrukturerte intervjuguider, og informantene ble intervjuet individuelt ansikt til ansikt, med unntak av de to ansatte i det danske selskapet. Da det var vanskelig å få til et møte grunnet ulik lokalisering over landegrenser så ble de to danske informantene intervjuet samtidig over telefon.

Intervjuguiden til informantene (utenom de danske) inneholdt ferdig formulerte spørsmål relatert til relevant teori rundt lederstil. Likevel hadde intervjuene også stor grad av åpenhet, da mange av spørsmålene var veldig åpne og tilrettelagt for egen tolkning for besvarelse fra informantenes side. Det vil si at intervjuet i utgangspunktet ble styrt, men at det likevel foregikk som en vanlig samtale med oppfølgingsspørsmål hvor dette var mulig og relevant.

Jeg satte av god tid til hvert intervju og startet med spørsmål som var enkle for informantene å svare på for å få en myk start. Det var fra min side åpenhet rundt hvordan informantene ønsket å besvare de ulike spørsmålene, og om de ønsket å følge opp med ekstra informasjon. På denne måten fikk jeg besvart mine spørsmål, innblikk i temaene jeg ønsket informasjon om, samt mange spennende digresjoner rundt ulike erfaringer rundt området ledelse. Svarene jeg ønsket kom ikke alltid i den rekkefølgen jeg hadde etablert i intervjuguiden, men jeg fikk likevel dekket inn temaene jeg ønsket å belyse. Ifølge Dalland (2008) betyr det at intervjuguiden er halvstrukturert nettopp det at temaene vi ønsker å dekke er skrevet ned, men at de ikke er bundet til en bestemt rekkefølge for besvarelse. Jeg ønsket å ha intervjuene mest mulig avslappet og naturlig, da ledelse på mange måter er et personlig og for noen også et sensitivt tema. Jeg som intervjuer måtte forsøke å skape en forutsetning for å la informantene fortelle sin opplevelse av hvordan en ser seg selv som leder, eller hvordan en opplever sin

leder, og det var viktig å oppnå tillit for å få ærlige og troverdige svar (Dalland, 2008). Dette var også grunnen til at jeg valgte å foreta notater under intervjuet i stedet for båndopptak. Det ville vært vanskeligere å være ærlig om en visste at alt en sa ble tatt opp på bånd. Dette ble også bemerket og satt pris på av flere av informantene.

I følge Jacobsen (2000) så krever en god samtale øyekontakt, noe som kan være krevende med notatskriving. Jeg løste dette med å forklare informantene godt på forhånd at jeg kom til å skrive mye notater siden jeg ikke hadde båndopptaker, men at jeg hele tiden hørte etter selv om jeg skrev, og at det ikke var nødvendig for informantene å følge snakketempo med mitt skrivetempo. Det var ikke problem å skrive raskt, og jeg forsøkte å ha mest mulig øyekontakt samt en lyttende posisjon. Jeg skrev ned hovedpoeng i samtalen og verifiserte flere ganger om jeg var usikker på noe av informasjonen jeg fikk. Formålet med det kvalitative intervjuet er å få tak i informantens egen beskrivelse av situasjonen hun eller han befinner seg i, noe jeg hadde stort fokus på (Dalland, 2008).

Når det gjelder telefonintervjuet med de danske informantene så hevder Jacobsen (2000) at det er flere negative sider ved å foreta intervju over telefon. Man mister blant annet muligheten for å observere opptreden, og det er lettere å gjennomføre en god samtale, spesielt med mange spørsmål, ansikt til ansikt (Jacobsen, 2000). Dette intervjuet var også et gruppeintervju da det var to informanter som ble intervjuet samtidig. I og med at intervjuet med de danske informantene var basert på få konkrete, ikke sensitive og ikke personlige spørsmål så synes jeg at jeg fikk besvart mine spørsmål på en god måte gjennom telefon. To spørsmål ble fulgt opp videre via mail, da informantene trengte mer betenkningsstid for å gi et fullverdig svar. I følge Jacobsen (2000) så passer gruppeintervju først og fremst når et relativt avgrenset tema skal diskuteres, noe som var tilfelle i denne situasjonen.

4.1 Forskning i kjent bedrift – objektivitet og mulighet for feilaktige resultater

Som intervjuer har jeg god kjennskap til casebedriften jeg intervjuer i, og møtte derfor ikke med blanke ark. I følge Dalland (2008) er det generelt en viktig erkjennelse å vite at en ikke møter med blanke ark fordi vi er farget ved at vi setter våre fordommer på prøve. Det kan bli sett på som en fordel å komme utenifra med «nye friske» øyne og metodisk distanse. Distanse garanterer derimot bare avstand, distanse garanterer ikke objektivitet (Dalland, 2008). Det å

ha god kjennskap til bedriften kan på flere måter være en fordel, og det var lett for meg å sortere objektivt på hvem som burde intervjues med tanke på om det eksempelvis var uavhengighet mellom informantene slik at de ikke var en del av en gruppering som kunne gitt feilaktig utslag på resultater. I denne sammenheng så kunne en fått feilaktige resultater med å eksempelvis kun intervju disiplinledere som gruppe, eller ved å kun intervju ledere innen en bestemt disiplin.

I følge Dalland (2008) så er det, når det gjelder mennesker, viktig å avgjøre hvem som kan tenkes å gi mest uttømmende svar og informasjon i forhold til de spørsmålene som problemstillingen reiser. Det er derfor viktig å gjøre et grundig forarbeid når informanter velges. Dalland (2008) anbefaler å være en stund i miljøet hvor en skal intervju før en tar beslutning om hvem en skal intervju. «En god informant er en person som kan informere om faktiske forhold og om inntrykk av andre menneskers synspunkter, og som har evne til å meddele seg» (Dalland, 2008). Jeg anser det derfor som positivt at miljøet var kjent for meg ved utvelgelse av informanter. Det vil være tillit tilstede i form av at informantene ikke nødvendigvis kjenner meg, men de vet hvem jeg er, at jeg er til å stole på og at jeg vil sikre dem anonymitet. Dette vil mest sannsynlig gjøre det lettere å oppnå god kontakt, som ifølge Dalland (2008) er avhengig av den menneskelige faktor. Dalland (2008, s. 89) argumenterer for at «*Det er viljen og evnen til å underkaste seg metodens krav til disiplin som avgjør om vi kan kalle vår virksomhet forskning*». Det var derfor viktig for meg å være tro mot metodens disiplin, samt være bevisst min bakgrunn og kjennskap til bedriften, slik at min person eller forhistorie ikke influerer arbeidet på noen som helst måte. Jeg er ellers vant med intervjusituasjoner gjennom å ha utført flere formelle interne og eksterne revisjoner, noe som taler til min fordel med å benytte intervju som metode.

4.2 Bearbeidelse av data

Etter at intervjuene var overstått så satt jeg igjen med mange sider med data og gode svar fra hver informant. Jeg måtte derfor kode den ulike dataen for å få god oversikt over alle funn. Det vil si at jeg sorterte og ryddet opp i informasjonen for å få en bedre oversikt og grunnlag for god analyse. I følge Dalland (2008) så kan det å sortere uttalelser i rekkefølge etter hvor ofte de forekommer være praktisk, og for meg ga det en god oversikt over funn som var relevant for ulike teori tilknyttet problemstillingen.

4.3 Validitet og reliabilitet

I følge Dalland (2008) så er det viktig at metoden en velger må resultere i troverdig kunnskap. Det vil si at det som måles må være relevant, gyldig og pålitelig. Validitet handler om at det som måles er gyldig og relevant for problemet som undersøkes (Dalland, 2008). Spørsmålene som ble stilt i intervjusammenheng er utformet basert på relevant teori som er sentrale i forhold til problemstillingen i oppgaven, og det som måles anses derfor som både gyldig og relevant. Dataene er også analysert og behandlet i sammenhengen med relevant teori som ledelse, lederstiler og lederutvikling før konklusjoner ble trukket. Informantene som ble intervjuet ble ansett til å være riktige kilder basert på sin stillingstype eller situasjon, og de hadde evne til å gi sann informasjon, noe som ifølge Jacobsen (2000) sier noe om dataene som er samlet inn og om konklusjoner som er trukket er riktige.

Det mest utfordrende med å intervju informantene var å få de til å stole på meg som intervjuer og at jeg ville ivareta deres anonymitet. Jeg fikk opplevelsen av at alle intervjuobjektene ga ærlige og troverdige svar. Om jeg eller andre forskere hadde benyttet samme metode igjen ville en høyst sannsynlig ha endt opp med variasjon i informasjon, men likevel med samme hovedresultat i forhold til problemstillingen som skal belyses. Det gjelder også om jeg hadde intervjuet andre informanter i tilsvarende posisjoner i samme avdelingsvariasjon og utvalgsbredde som i denne datainnsamlingen. I følge Dalland (2008) er det viktig at resultatene skal være etterprøvbare og tåle kontroll samt kritikk. Objektivitet og fokuset på å unngå feil har vært stor, og flere av kildene ga samme informasjon uavhengig av hverandre. Dette styrker muligheter for funn av gyldige resultater ved etterprøving og kontroll.

5 Empiri

I dette kapittelet presenteres hovedfunn fra datainnsamlingen. Funnet er basert på intervjuer med administrerende direktør i casebedriften, med ulike ledere som har gjennomført og som skal gjennomføre lederutviklingsprogrammet, samt med vanlige ansatte uten lederansvar og intervju med kursholdere.

5.1 Hva er målet med utvikling av lederne i bedriften?

For å belyse målet med ledelsesutviklingskurset intervjuet jeg administrerende direktør i casebedriften, samt kursholderne fra Danmark. I følge administrerende direktør så er formålet med ledelsesutviklingen i bedriften at det skal settes et tydelig fokus på hva det vil si å være en god leder. Administrerende direktør hevder at dersom man skal være en god leder så må man forstå hva det betyr å være en leder. Dette innebærer å forstå seg selv og det at ens eget selvbilde er mest mulig likt slik omverdenen ser en. En skal skape resultater gjennom andre, og selv om en ikke nødvendigvis er likt av andre så skal man lære å forstå ledelse, seg selv og hvordan man kommuniserer og engasjerer.

Ifølge kursholderne fra Danmark så er læringsformålet med kurset å lære å forholde seg til ledermanifestet, da det er ledermanifestet som er grunnlaget for treningen. En skal også forholde seg til DISC profilen sin og forstå den. En del av målet med lederutviklingskurset er også å få praktisk trening med å få et «verktøy» i hånden. Kurset skal også være praktisk, man skal ikke bare lytte. Når man blir involvert i grupper og nettverk vil man oppnå en dypere forståelse. Ifølge de danske informantene så baserer ikke lederutviklingskurset seg på noen spesiell form for lederteorier, men «action learning prinsippet», som de beskriver som «learning by doing».

5.2 Lederutviklingsprogram og lederstil

I følge administrerende direktør er alle egne individ med egne preferanser så det vil være stor variasjon i hvordan man opptrer som leder. Det er derfor viktig at en får noen fellesnevner som kultur og preferanser inn i ryggmargen. Lederne skal være tilstede, synlige og tydelige

som en god bjellesau som går foran som et godt eksempel. Det er også ønskelig at lederne skal ha åpenhet og god takhøyde, slik at medarbeiderne føler at de kan komme og snakke med sine ledere. Administrerende direktør anser ærlighet og tillit som viktige tema i arbeidet med å skape resultater. Dagens leder bør være jordnær, og ikke sitte på en pidestall og tro en er bedre enn andre. En bør ha et menneskesyn hvor en verdsetter andre, og kommuniserer tydelig også i vanskelige saker. En bør gi ros og få de ansatte til å skinne, men samtidig våge å konfrontere uønsket atferd. Lederens viktigste oppgave er å skape resultat gjennom andre. En må da være en rollemodell og inneha en nøytral holdning hvor en ikke favoriserer i arbeidskretsen ved kameratskap eller familiære forbindelser eksempelvis.

5.3 Lederutviklingsprogram basert på DISC og kritikk av metode

I følge informantene i det danske selskapet som utfører lederutviklingskurset så er DISC et profilverktøy som er utviklet over mange år. De hevder det er et velegnet verktøy for selvinnsikt og et kommunikasjonsverktøy for å forstå andre. Fordelen med DISC er at det er enkelt å introdusere og forstå, slik at en skaper et felles språk, ifølge informantene. De danske informantene opplever at kursdeltakere tar til seg læring av DISC innholdet og forstår det. Mange deltakere mener at DISC profilen deres beskriver dem svært godt og at de får en sterk profil. Ifølge de danske informantene så er testresultatene sterke ettersom det er en god teststatistikk fundamentert bak DISC verktøyet. De er veldig fornøyde med DISC verktøyet som metode.

DISC har derimot blitt sterkt kritisert i media den siste tiden. DISC står for dominans, inspirerende, stabilitet og analytisk. Thomas Erikson, forfatteren bak bestselgeren «Omgitt av idioter» har blitt kåret til årets villeder ettersom han baserer innholdet i boken på DISC modellen. Denne modellen ble utviklet av psykolog William Moulton Marston på 1920-tallet (Enge, 2019). Metoden deler folk inn i fire fargekategorier basert på følelser og atferd, og har lenge blitt ansett som udatert av psykologer. Testen blir sammenlignet med horoskop, hvor det alltid finnes generelle beskrivelser som en kan kjenne seg igjen i, og en velger derfor å se bort fra annet. DISC testen kan til nøds brukes for moro eller som selskapslek hevder psykologer. Noen går så langt som å kalle DISC noe tull og pseudovitenskap. Testen ble tidligere mye brukt ettersom den var enkel og lite tidkrevende å bruke (Enge, 2019).

En artikkel i Stavanger Aftenblad (Aftenbladet, 2019) forsetter den negative kritikken og kaller DISC for pølsevev, udatert og like nyttig som et horoskop. I følge fagmiljøer er de psykologiske teoriene som står bak Marstons DISC modell forkastet for lenge siden. Flere av aktørene som fremdeles benytter DISC hevder at de ikke bruker DISC som et psykologisk testverktøy, men som et utgangspunkt for refleksjon eller samtale. I følge eksperter kan man likevel stemple folk på gal måte. Psykologisk institutt forholder seg ikke til DISC da det er en lite vitenskapelig og gammel teori som er for snever og med for få kategorier. Spesialrådgiver i Norsk Psykologforening hevder at bruk av slike tester er bortkastede ressurser og kritiserer NAV som fremdeles benytter metoden for inkompetanse, eller at manglende kompetanse til å vurdere metodene sine, må være eneste forklaring på at NAV fortsatt benytter selskap som bruke slike tulleverktøy (Aftenbladet, 2019). De danske informantene kjente ikke til slik en kritikk og fastholder at deres DISC verktøy er velegnet for deres type bruk.

5.4 Personlighetstester – kritikk og testsertifisering

Ifølge (Riise, 2005) holdt over halvparten av testene i 2005 ikke mål ettersom det var mye useriøse personlighetstester og direkte lureri på markedet. Det har tradisjonelt blitt brukt alt fra store anerkjente tester til hjemmesnekrede tester som aldri har passert noen form for kvalitetskontroll gjennom måling eller veiing. De som tester har ikke hatt god nok faglig kompetanse til å analysere resultatene og mange av testene har heller ikke målt det de skal. For de som gjennomførte testene strøk på en av tre kandidater på forståelse på måle og vurderingsarbeid i etterkant av testene (Riise, 2005). Grunnet denne kritikken har Det Norske Veritas (DNV) startet med sertifisering av personlighetstester. DISC er ikke blitt verifisert. For at DNV skal kunne sertifisere testen så må den måle det den er ment til å måle og den må måle likt hver gang, slik at resultatet kan sammenlignes med en gruppe som er relevant for den som testes. Flere av testene som eksisterer og benyttes tilfredsstillende ikke disse kravene. Dersom grunnlaget for en test er feil så er hele testen verdiløs. Grunnet arbeidet med sertifisering av DNV så vil prisene kunne stige, men en vil som kjøper da være trygg på kvaliteten og bli kvitt useriøs testbruk (Riise, 2005).

DNV utsteder nå sertifikater for arbeidspsykologiske tester som har en varighet på tre år. For å bevare gyldigheten til sertifikatet i disse tre årene så må kravene til vedlikehold oppfylles. Dersom sertifiseringskrav ikke overholdes kan DNV trekke tilbake sertifikatet, suspendere det

eller gi advarsler. DNV har full oversikt over sertifiserte arbeidspsykologiske tester på internettsiden deres. Det er en standard utarbeidet av The European Federation of Psychologists Associations som legges til grunn for sertifiseringen (DNV, 2019).

5.5 Lederstiler i casebedriften

Det kom tidlig frem at det er flere ulike lederstiler i bedriften. Den første informanten som ble intervjuet hadde til sammen seks ulike ledere, og flere av dem hadde ulike lederstiler. Dette funnet gikk igjen i alle intervjuene med både ledere og vanlige ansatte. Alle informantene mente at det var flere ulike lederstiler internt i bedriften.

De fleste ansatte som ble intervjuet hevdet at det var stor forskjell på egne ledere, og at man derfor må være i stand til å forholde seg til mange ulike lederstiler. En informant uttalte følgende: *«Det er veldig stor forskjell på lederstiler i bedriften. Noen har sterkt kontroll og markeringsbehov, mens andre ledere lar en styre jobben som en selv ønsker uten særlig innblanding. Personlighetsmessig i organisasjonen ser en også sterke kontraster ved at noen ledere er veldig innadvendte og andre er veldig utadvendte. En av mine ledere er ytterst på skalaen i forhold til utadvendthet og den andre lederen er ekstremt innadvendt»*. Dette utsagnet bekreftes av flere vanlige ansatte. Mange av dem har ulike ledere som er ekstremt forskjellige i lederstil og fokus produksjon/relasjon og som personer kan de være i hver sin ende av skalaen i forhold til innadvendthet og utadvendthet.

Utsagn som går igjen er at det er stor forskjell i personlighet, og på dem som delegerer og gir frihet under ansvar til dem som vil detaljstyre og ha kontroll på det meste. Informantene hevder at flere ledere er flinke til å involvere seg i medarbeiderne rundt seg, og at noen bare skal ha 100% detaljstyring og sier fra hvordan en vil ha ting gjort. En informant uttalte: *«Jeg tror det finnes ulike ledertyper over alt, og bedriften er flink til å se ulike personligheter. Årsaken til at jeg ble valgt til stillingen var min utadvendthet. En må ha personer som kan gå ut å hente informasjon, ikke bare personer som venter på informasjon»*.

En av informantene med lederstilling hevder at det er ulike lederstiler i bedriften ettersom det er så stor forskjell i bakgrunn og erfaring til lederne. Dette i motsetning til andre bedrifter hvor operasjoner er mer spesialisert og man har mer lik utdannings- eller erfaringsbakgrunn.

Informanten uttalte følgende: «Innen engineering kan man ha ledertittel basert på alt fra fagbrev til doktorgrad bakgrunnsmessig. Man har derfor mye ulik personlighet, erfaring og bakgrunn. Dette gjenspeiles i organisasjonen ved at man har alt fra ledere som er medmennesker, og tar medarbeiderne på alvor og veileder dem, til ledere som søker makt og er autoritære selv om de egentlig kanskje ikke burde være ledere. Noen er eksempelvis for autoritære, mens andre burde vært mer autoritære og tar for lett på ting».

Flere av informantene tillegger personligheten til lederne som årsak til ulik lederstil. En informant uttalte: «Noen ledere er åpne og noen mer lukket, og de har derfor svært ulike tilnæringsmåter. De utadvendte lederne ser og hører du på godt og vondt, mens de innadvendte kan være lite synlige, skyr konflikter og foretrekker mail som kommunikasjonsmetode fremfor kontakt ansikt til ansikt».

Flere hevder at det er stor forskjell på ledere som kun har operasjonell erfaring, ledere med akademisk bakgrunn og dem som har en kombinasjon av begge deler. I følge informantene kan det være utfordrende å forholde seg til så mange ulike lederstiler.

5.6 Effekt av lederutviklingsprogrammet

Et positivt funn er at de fleste av informantene, både lederne som har vært gjennom lederutviklingsprogrammet selv og ansatte som har lederne som har vært gjennom kurset, ser positive ettervirkninger av kurset når det kommer til lederstil. En informant uttalte: «Lederen min har blitt litt mer opptatt av tilbakemeldinger og det å si takk etter gjennomført kurs. Leder er også mer opptatt av å involvere andre og se folkene rundt seg i større grad enn før kurset. Vi er ulike som personer, og jeg tror det er viktig at en må ha en viss kjemi eller forståelse mellom leder og medarbeider. Det er derfor viktig at ledere forstår at deres ansatte er forskjellige individer med ulike behov».

Flere av lederne mener at lederutviklingsprogrammet har hatt effekt på deres lederstil. En informant uttalte: «Kurset har gjort meg bevisst på hva jeg er naturlig god og ikke god på. Jeg har vært veldig opptatt av effektivitet, og det å få jobben gjort. Nå vet jeg at det kan være verdifullt å reflektere mer og snakke med de rundt meg før handling. Jeg har begynt å involvere og delegere mer innad i avdelingen jeg leder, og de er nå mer informert om

beslutninger som skal tas». En annen informant kom med følgende utsagn: «Jeg har lært hvordan jeg skal håndtere personer som både er lik meg selv og de som har ulikheter. Det har vært nyttig å sette seg inn i egne potensielle fallgruver, og få bedre selvinnsikt gjennom å bli bedre kjent med meg selv. Etter kurset har jeg blitt flinkere til å delegere og legge til rette for at de ansatte skal kunne yte bedre».

Noen ledere hevder at det har vært nyttig å lære om hvordan andre mennesker er, og lære seg teknikker for hvordan man henvender seg til ulike typer mennesker. De hevder også at de har blitt flinkere til å tolke hvordan ansatte tar imot beskjeder eller informasjon. En av lederne sa at han tidligere ikke hadde tillit til egen erfaring og kompetanse til å ta avgjørelser, men at han etter kurset hadde fått mer selvtillit, selvinnsikt og bevissthet rundt det å være leder.

Informanten uttalte følgende: «Jeg hadde det for komfortabelt i lederrollen, og har nå blitt mer bevisst på å ta styring på fremtiden samt stole mer på magesfølelsen. En av mine svakheter som jeg ble bevisst gjennom kurset var at jeg gikk mye rundt grøten og utsatte avgjørelser ettersom ting fungerte greit. Nå vet jeg at det ikke er verdt å utsette ting en kunne gjort i går til neste dag, og at jeg må ha de ansatte med på laget».

En av informantene som er vanlig ansatt og som har flere ledere påpeker at hun merker stor forskjell på lederne etter lederutviklingskurset. Hun hevder at de presenterer informasjon mye tydeligere enn før, og at de speiler sitt publikum bedre. Tidligere ble det ofte så mye detaljfokus at de mistet fokuset til deltakerne underveis. Det kan ifølge informanten virke som om lederne prosesserer informasjon på en ny måte, og at de har fått mer mot og handlekraft.

Noen av informantene sier at de ikke merker forskjell på lederne deres før og etter kurset. Men dette mener de hovedsakelig skyldes at de ikke ser noe særlig til lederne sine, og at de derfor ikke kjenner dem noe særlig og sjeldent snakker med dem. Lederne deres har tidspress og ofte flere roller å fylle. Informantene hevder at de derfor ikke kan si noe om en eventuell endring i lederstilen deres.

En informant sier at han ikke merker noe særlig endring på sin leder før og etter kurs selv om de ses ofte. Informanten synes det er positivt at bedriften arrangerer kurs, men skulle ønske han merket en større forskjell i lederens atferd, som han ikke anser som optimal. Han hevder at ordtaket «Det er vanskelig å lære en gammel hund å gjø» kan være passende for å beskrive hvorfor lederen ikke har endret atferd etter kurset.

5.6.1 Hvordan har ledermanifestet blitt mottatt og påvirker dette lederstil?

Ledermanifestet er grunnlaget for hele lederutviklingsprogrammet, og setningene som ledermanifestet består av er etablert etter en prosess for å beskrive hva som er ansett som god ledelse i bedriften. De fleste av informantene som er ledere beskriver ledermanifestet som bra. Flere av dem har ledermanifestet hengende på veggen, og mener at det er lett å relatere ulike arbeidssituasjoner til setningene og bruke dem aktivt. Størsteparten av informantene mener at ledermanifestet bør følges uansett hvilken type leder en er. Ledermanifestet er grunnverdier som alle typer ledere bør jobbe imot. En informant hevder at det er lett å følge ledermanifestet, da hovedparten av setningene egentlig er gjeldene for alle ansatte, uavhengig av om en har lederstilling eller ikke. Ledermanifestet står for gode verdier som en bør ha fokus på slik at de ikke går i glemmeboken.

Alle informantene med lederstilling mener at det er viktig å være en god rollemodell, og handle i tråd med setningene i ledermanifestet. En informant uttalte: «*Ledermanifestet gir gode verdier som skal passe for alle ledere. Dersom du ikke følger ledermanifestet så er du ikke en god leder, selv om noen av setningene er vanskeligere å følge enn andre. Det er viktig å være en synlig, inkluderende og rettferdig leder som evner å ta seg av medarbeiderne, og det hjelper ledermanifestet til med. Det verste er utfordringen med tid til å følge opp*».

En annen informant sa: «*Hvis jeg skal jobbe her så er ledermanifestet mine retningslinjer. Bedriften har tatt et valg så om en er uenig så bør en bite det i seg eller skifte jobb. Det er gode verdier som vi ledere i bedriften må stå for*». Andre informanter kom med uttalelser som: «*Jeg håper at jeg er en rollemodell som motiverer og inspirerer. Men det er utfordrende å få til i en travel prosjekthverdag hvor man ofte må slukke branner*».

Flere av informantene stiller seg spørsmål ved setningen i ledermanifestet som omhandler mål og visjoner. En informant uttalte: «*Jeg synes mål og visjoner er viktige, men bedriftens mål og visjoner er lite synlige og ikke gjennomsyret i bedriften*». Dette punktet bekreftes av flere av informantene både med og uten lederstilling. En informant uttalte: «*Det er generelt stort fokus på fremdrift, faglige mål og tidsfrister i prosjekt, men overordnede mål er generelt er lite synlige i bedriften*».

For noen av informantene i operasjonen som ikke hadde lederstillinger var ledermanifestet helt ukjent. De hadde aldri hørt om ledermanifestet tidligere. Også en informant som lenge har vært disiplinleder innen engineering, hadde lite kjennskap til ledermanifestet, bortsett fra at han hadde sett dem på plakater i heisene. Vedkommende informerte om at ingen hadde presentert ledermanifestet for han, og han visste derfor heller ikke hvordan de berørte ham eller hvordan han skulle forholde seg til ledermanifestet. Informanten mente at det kunne ha noen med hans lederrolle å gjøre. Han uttalte at: *«Jeg føler meg ikke som en leder. Det å være disiplinleder er en midlertidig rolle i prosjekt, og ikke det samme som å være avdelingsleder. I neste prosjekt har jeg kanskje en helt annen hatt, uten lederansvar og er da igjen en helt vanlig kollega. Jeg synes ledermanifestet passer bedre for en avdelingsleder enn for en leder på mitt nivå»*. Denne lederen hadde flere ansatte under seg i prosjekt, hvorav alle daglig rapporterer til vedkommende, og sjeldent ser noe til sin avdelingsleder. Informanten anså flere av setningene i ledermanifestet som irrelevante for hans lederposisjon. Han mente eksempelvis at det var unaturlig for han som disiplinleder å ta en konfrontasjon, og at konfronterende situasjoner burde tas av avdelingsleder, ettersom han var like mye leder som kollega i disiplinlederrollen. Også mål ble ansett som noe avdelingsleder burde presentere.

En avdelingsleder uttalte: *«Jeg er enig i setningene til ledermanifestet, men det hadde ikke vært feil å få en dypere forklaring rundt disse. Toppledelsen har ikke gått i dybden på setningene i ledermanifestet og beskrevet hva jeg som underordnet skal gjøre. Hva innebærer det å vise mot og handlekraft eksempelvis? Vi burde hatt en håndbok som forklarer hva som er vårt ansvar, slik at dette ikke bare blir fine flotte ord»*. Informanten kom videre med et eksempel: *«Om en formann ignorerer uønsket atferd så bryter han med ledelsesmanifestet. Hvor er da mot og handlekraft? Og hva med setningen om å synliggjøre mål og våge å konfrontere? Da faller ledelsesmanifestet sammen som et korthus. Verdiene er viktige men vi må vite hva som forventes av hver leder og konsekvensen av å ikke følge ledermanifestet på ulike nivå. Det nytter ikke om kun noen ledere følger ledermanifestet og er usikre på noen av setningene»*.

Totalt sett så synes de fleste informantene at ledelsesmanifestet står for gode verdier, og at de har påvirket leders eller egen lederstil positivt. Grad av påvirkning virker derimot til å være svært ulik da flere er usikre på innholdet i alle setningene. Det er spesielt interessant at noen ledere ikke vet om de skal følge ledermanifestet og at ansatte ikke kjenner til ledermanifestet. Avdelingslederen som anbefalte en håndbok med detaljert beskrivelse av forventning til

ledere i forhold til ledermanifestet havde et veldig godt poeng som bør vurderes å følges videre.

6 Analyse

I dette kapittelet vil jeg analysere datafunn fra forrige kapittel opp imot teorien som er presentert i oppgaven. Først vil funn relatert til ulike lederstiler bli presentert. Deretter presenteres resultat fra lederutviklingsprogrammet og forbedringsmuligheter.

6.1 Lederstil og oppgaveorientert versus relasjonsorientert ledelse

Funn fra intervjuene viser at det er stor variasjon i lederstiler og oppgaveorientert versus relasjonsorientert ledelse. Noen ledere har kun fokus på oppgaver, mens andre ledere har et høyt fokus på menneskene de leder. En del ledere balanserer midt mellom oppgaveorientering og relasjonsorientering, og flere av informantene hevder at de som ledere eller deres ledere har en type lederstil, men at orientering er avhengig av situasjon. Lederne og ansatte selv rangerer lederstil hovedsakelig som «midt på treet ledelse», en mellomting mellom «midt på treet ledelse» og «koseklubbledelse», en mellomting mellom «midt på treet ledelse» og «teamledelse», en mellomting mellom «midt på treet ledelse» og «autoritets-lydighetsledelse». En leder kategoriserer seg som ren «autoritets-lydighetsleder», og en leder kategoriserer seg som en ren «koseklubbleder». Dette er i tråd med Bergs (2013) teori om at de fem lederstilene innen ledergitteret sjeldent finnes i rendyrket form, og at de må anses som idealtyper. Det kan her være verdt å nevne at lederutviklingsprogrammet hadde størst påvirkning på flere av dem som i utgangspunktet var produksjonsfokuserte og var lite relasjonsorienterte. Det vil si at disse lederne beveget seg mot å bli mer menneske og relasjonsorienterte.

6.1.1 Relasjonsorientert ledere

Flere av lederne beskriver seg selv som, eller blir beskrevet som relasjonsorienterte ledere. Felles for synet til flere av disse informantene er tanken om at det beste resultatet skapes ved å bygge opp menneskene i organisasjonen. «Bygger en opp menneskene så kan en bygge opp en god bedriftskultur og en vil dermed kunne skape en mer lønnsom bedrift» ble uttalt av en av informantene. Dette er relasjonsorientert ledelse hvor en med sin lederstil viser interesse

for medarbeiderne med å legge vekt på eksempelvis faktorer som vennskap, kommunikasjon, motivering og respekt (Berg, 2013).

6.1.2 Oppgaveorienterte ledere

Flere av lederne beskriver seg selv som eller blir beskrevet som oppgaveorienterte ledere. En informant uttalte: *«En av mine ledere er så opptatt av produksjonen at han ikke ser at folk er overarbeidet. Han forventer at vi skal jobbe til alle døgnets tider, og kan finne på å sende mail midt på natten. Jeg tror ikke dette er bevisst, og jeg mener selv at om du ønsker høy produksjon så må du koble inn menneskene også»*. Dette kan være typisk for oppgave eller produksjonsorienterte ledere hvor en har høy interesse for bedriften og faktorer som salg, budsjett, strategi og overholdelse av eksempelvis regler (Berg, 2013).

Et positivt funn er at de lederne som beskriver seg som oppgaveorienterte hevder at de har blitt bevisste sin vinkling mot produksjon etter lederutviklingsprogrammet, og at de derfor nå har blitt mer opptatt av at de også må fokusere på relasjoner. Noen av informantene mener derimot at lederutviklingsprogrammet har hatt veldig liten effekt på deres produksjons- eller lite menneskeorienterte leder.

6.1.3 Autoritets-lydighetsledelse

En informant sier at han var veldig fokusert på produksjon før lederutviklingsprogrammet. Før lederutviklingsprogrammet var han opptatt av utføre oppgaver mest mulig raskt og effektivt, og skar gjennom og sa direkte hva andre måtte ordne uten å ta hensyn til de ansattes meninger. Dette er i tråd med Einarsen & Skogstad (2015) teori om «autoritets-lydighetsledelse». Innen denne lederstilen skal menneskelige elementer forstyrre minst mulig, slik at en oppnår effektivitet (Einarsen & Skogstad, 2015). Ledere med en slik lederstil har en holdning om at en arbeider effektivt om menneskelige følelser og reaksjoner ikke får forstyrre arbeidet, og de ansatte skal gjøre det de blir fortalt (Berg, 2013). Informanten uttalte: *«DISC profilen har gjort meg mer bevisst på sterke og svake sider, og det å se verdien av de ulike profilene. Jeg har blitt mer menneskeorientert, og ser at en fort kan få tunnelsyn og bli kynisk og kald om en ikke er bevisst sine sterke og svake sider ved produksjonsfokus»*. Informanten

anså seg fremdeles som veldig opptatt av produksjon, men mente han hadde gjort et skifte fra «autoritets-lydighetsledelse» mot «midt på treet ledelse». En informant uttalte: *«Det er veldig lett å kun bli fokusert på jobben som skal gjøres, og glemme menneskene. Men en kan vel ikke bare være opptatt av menneskene heller?»*. Denne lederen klarte ikke helt å plassere seg innenfor en av de fem lederstilene, men det kom frem under intervjuet at han var veldig fokusert på oppgaver og mindre fokusert på menneskene, selv om han ønsket å ta hensyn til medarbeiderne også.

En leder i produksjonen hevdet at det var viktig å ikke undervurdere resultater og mål, da disse i seg selv gir ekstra inspirasjon og skaper en god kultur. Informanten selv ble inspirert av å levere gode resultater, og mente at en da måtte ha fokus på produksjon. Informanten uttalte: *«Jeg er et prosjektmenneske og er derfor veldig oppgaveorientert. Det handler om å være opptatt av å få arbeidet gjort og levere gode resultater på alle viktige områder som HMS, kvalitet økonomi. Menneskene blir motivert av å være på et vinnerlag»*. Denne lederen hadde veldig lang fartstid og erfaring i bedriften, og det kan tenkes at informanten er farget av tidligere autoritære ledelsesholdninger. Det er ifølge Berg (2013) heller ikke uvanlig at «autoritets-lydighetsledelse» forekommer hvor leder har høy utdanning og/eller lang erfaring, og de ansatte har lav utdanning og/eller erfaring. Informanten hadde veldig lang erfaring og de ansatte har fagbrev utdanningsmessig.

6.1.4 Koseklubbledelse

En leder kategoriserer seg selv mest som kompis lederstilmessig, men hevder at lederstil er situasjonsavhengig. Informanten uttalte: *«Jeg er mest menneskeorientert, og det var derfor jeg ville bli leder. Jeg har mye empati og ønsker å motivere folk til å gjøre en god jobb»*. I følge Berg (2013) legger koseklubbledelse eller også kalt personalorientert ledelse stor vekt på mellommenneskelige forhold og folks følelser. Et vennlig arbeidsmiljø i et tilfredsstillende tempo blir resultat av lederens omtanke og oppmerksomhet for folks ønsker og behov.

Ulempen med koseklubb lederstilen er at produksjonsproblemer kan bli dysset ned fordi man unngår kritikk, konflikter og uvennskap (Berg, 2013). Denne lederen synets derimot at konflikter er interessant og går gjerne inn i en konfliktsituasjon som problemløser, og er nok dermed ikke en ren koseklubbleder. Det er ellers ingen av informantene som beskriver seg selv eller sine ledere som koseklubbledere.

6.1.5 Uengasjert ledelse

Ingen ledere beskriver seg på en slik måte at de havner i kategorien ren uengasjert ledelse. Derimot så hevder flertallet av lederne at de har for liten tid til å engasjere seg så mye som de ønsker. Dette er et interessant funn som vil bli diskutert nærmere i forbedringsforslag senere i oppgaven. Noen av informantene som er ansatte beskriver ledere som er delvis uengasjerte. Funn relatert til uengasjert ledelse vil bli diskutert i neste kapittel under midt på treet ledelse.

6.1.6 Midt på treet ledelse

Flere av lederne havner i kategorien midt på treet ledelse eller en kombinasjon av midt på treet ledelse og en av de andre lederstilene. Midt på treet ledelse kjennetegnes ved at lederen gjør det beste ut av situasjonen uten store ambisjoner eller prestasjonsmotiv (Berg, 2013). Berg (2013) hevder at man trolig vil se mange midt på treet ledere i en bedrift. Flere av informantene beskriver lederen sin som midt på treet leder.

Noen informanter beskriver ledere som midt på treet leder mot autoritets-lydighetsledelse eller uengasjert ledelse. En informant uttalte: *«Leder er helt grei, men jeg skulle ønske han generelt brydde seg mer om folkene. Lederen min er nok litt mer opptatt av produksjon enn de ansatte, men dersom prosjektet går greit og vi er selvgående og blander han seg minimalt inn og vi ser lite til han. Jeg skulle gjerne hatt en leder som var mer engasjert slik at en får litt mer støtte, og slippe å ta alle avgjørelser selv. Gjør vi derimot noe feil så får vi høre det»*. Informantene forteller videre: *«Underforstått så er situasjonen slik at har en ikke hørt noe så er alt fint»*. Her virker det ikke som om leder har så store ambisjoner eller prestasjonsmotiv, selv om produksjon er hovedfokus når leder først fokuserer. Leder er sannsynligvis en blanding mellom midt på treet leder, og uengasjert leder med en dose autoritets-lydighetslederstil ved feilhandlinger. Det er typisk for uengasjert ledelse å ikke involvere seg for mye slik som lederen som blir beskrevet her. Lederen lar de ansatte greie seg selv, da det som regel går greit likevel (Berg, 2013). Dersom noe går galt så får en derimot sterke reaksjoner, noe som er i tråd med autoritets-lydighetsledelse. Autoritets-lydighetsledere er opptatt av å straffe menneskene for å unngå nye feil. Hvis noe går galt så er det menneskene som har tatt feil (Berg, 2013).

6.1.7 Teamledelse

I følge Berg (2013) så behøver det ikke å være en motsetning mellom å være oppgave- og relasjonsorientert, en kan ha høyt fokus på begge deler. Noen av de ansatte kategoriserer sin leder som en mellomting mellom midt på treet ledelse og teamledelse, da de har fokus på både produksjon og ansatte. Grunnlaget for at de ikke blir sett på som en ren teamleder er manglende tid. Det vil si at leder er travel og ikke har tid å involvere seg høyt nok i begge områder. Innenfor teamledelse kombinerer leder høy grad av omsorg og oppmerksomhet rettet mot arbeidsutførelse. Gjennom å motivere og involvere de ansatte søker en å oppnå høy grad av effektivitet. Denne lederstilen fremstilles som den beste (Einarsen & Skogstad, 2015).

6.2 Ulike typer ledere

Av teoriene beskrevet for transformasjonsledelse transaksjonsledelse, autentisk ledelse, superledelse og destruktive ledere kom det frem at bedriften har ledere som passer inn i alle disse kategoriene, foruten rene superledere.

6.2.1 Transformasjonsledere

Flere informanter har beskrivelser av lederne sine som faller inn under kategorien transformasjonsledere. En informant beskriver lederen sin som så engasjert og inspirerende at han kunne være selger. Informanten uttalte: *«Den ene lederen min har alltid en positiv innstilling, og han er inspirerende og veldig engasjert. Samtidig så viser han omtanke og tar seg alltid tid å spørre hvordan dagen min har vært, og hvordan det går generelt med både familien og jobben».*

I følge Hetland (2008) blir transformasjonsledere karakterisert ved at lederen er en god rollemodell med utstråling. Lederen er visjonær og motiverer ved inspirasjon, stiller spørsmål med tingenes tilstand og ønsker at organisasjonen skal tenke nytt Samtidig viser også lederen omtanke for den enkeltes behov (Hetland, 2008). En informant uttalte: *«Den ene lederen min motiverer i stor grad. Han er av den spørrende og utfordrende typen som stiller kritiske spørsmål, samtidig som han er opptatt av å forstå alles behov og avdelingen som et lag. Han er også en tilrettelegger for måloppnåelse som er opptatt av faglig påfyll, og en rollemodell*

som jeg prøver å lære mest mulig av». Også et par av lederne gir en beskrivelse av seg selv som passer inn under transaksjonsledelse. En informant hevder at han får mer igjen av å være en god rollemodell, legge til rette og pushe de ansatte litt i stedet for å være eksempelvis en skremmende leder. Lederen uttalte: *«Jeg kunne latt være å involvere meg så mye som jeg gjør for å få mindre arbeidsbelastning, men jeg ser verdien av å være en rollemodell som involverer seg. Arbeidet glir da lettere, og de ansatte føler seg hørt og sett når de får konstruktive tilbakemeldinger. Jeg avfeier aldri noen for det er ingen verdi i det».* Denne lederen var opptatt av å gå gjennom målsettinger med de ansatte på en positiv måte slik at en i felleskap forstår og ser verdien av å nå målene.

Hetland (2008) hevder at transformasjonsledelse i bunn og grunn handler om å lede med åpenhet og entusiasme, om å være et godt menneske med respekt for andres synspunkt og ideer, samt å etablere tydelige mål. Generelt så opplyser flere av informantene at deres leder er av den inspirerende typen som beskrevet over. Mye kan tyde på at flere av disse lederne leder ved de fire I-er som beskrevet av Hetland (2008). Lederne er inspirerende rollemodeller som vekker tro, håp og stolthet hos ansatte, leder utfordrer tingenes tilstand og leder medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot fremtidsvisjoner og utfordrende mål. Felles for disse lederne er også at det virker som om de ser den enkeltes behov og gir dem respekt og spesiell oppmerksomhet i tråd med Hetlands (2008) teori om transformasjonsledelse.

Et trekk som går igjen som felles for de som beskriver sin leder som transformasjonsleder er grad av tillit. Det kan tyde på at det er stor positiviteten knyttet til høy tilliten fra leder, og at denne tilliten påvirker både effektivitet og trivsel. En informant uttalte: *«Jeg er en «doer» som står på og alltid forsøker å gjøre en god jobb i tråd med prosedyrer og regelverk. Lederen min fungerer som min mentor og har høy tillit til meg. Jeg kan komme og gå som jeg vil, så lenge jeg gjør en god jobb og leverer det jeg skal med god kvalitet. Jeg hadde ikke hatt den samme inspirasjonen og motivasjonen om leder hadde mistillit til meg, og ikke stolte på at jeg gjorde jobben min».* Informanten uttalte videre: *«Jeg synes det er premissgivende å kunne være åpen og ærlig med sin leder og at lederen min har tro på meg. Dette er en viktig faktor for både trivsel, arbeidsglede og leveranser».*

Internasjonale studier viser at ledere som har tro på sine ansatte, og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonen, øker både effektivitet, trivselen og jobbmotivasjonen i organisasjonen. Det er også sammenheng mellom transformasjonsledelse

og økt jobbtilhørighet (Hetland, 2008). I tråd med teorier om transformasjonsledelse så må autonome arbeidstakere være fleksible, tilpasningsdyktige og kunne ta egne avgjørelser. Kunnskap og læring er avgjørende i arbeidslivet, og ledelse innebærer dermed å veilede og utvikle andre fremfor å utøve detaljstyring» (Hetland, 2008).

Ved intervju av ledere som passer inn under kategorien transformasjonsledere så uttalte den ene informanten: *«Jeg er en rollemodell og prøver derfor alltid å smile og være hyggelig med folk. Man spiller mange roller i løpet av en dag, fra omsorgsperson til pådriver, og er en ikke hyggelig så skaper en usikkerhet rundt seg»*. Informanten uttalte videre: *Jeg har troen på mennesket og at vi må bygge dem opp. Jeg har derimot ingen tro på overvåkning. Skjøtter du jobben godt så reis tidlig på hytta på fredagen om du vil. Det er voksne folk som jobber her og kan styre jobben sin i stor grad mot satte mål. Vi som ledere må stole på dem, inspirere og legge til rette for å ha det kjekt på jobb»*. Denne lederen beskrev seg selv som veldig opptatt av mennesker, relasjon og trivsel, samtidig som han også jobbet mot høye mål for avdelingen. I følge Hetland (2008) kan man se en utvikling fra fokus på mennesker og relasjoner til transformasjonsledelse, men transformasjonsledelse omhandler mer enn støttende lederskap, da lederen i tillegg til å ha den ansattes behov i sentrum er sentral og synlig og inspirerer til å strekke seg mot svært høye mål (Hetland, 2008).

Hetlands (2008) teori indikerer at personlighet kan være relevant da trekk som synes å være relatert til transformasjonsledelse er varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lav grad av ansentheth (avslappet). Et felles funn for ledere som ble beskrevet slik at de passet inn under kategorien transformasjonsledere av sine ansatte er at de er varme omsorgsmennesker som genuint bryr seg om sine ansatte, og ikke er redde for bry seg om dem også på det personlige planet. Informanter med slike ledere var også dem som var mest fornøyd og beskrev høyest arbeidsglede, stolthet over arbeidsplassen og effektivitet i forhold til leveranser. En informant uttalte: *«Det er lett å levere gode resultater når noen viser at de har tro på at du skal klare å levere, selv på utfordrende leveranser»*. I følge Hetland (2008) er transformasjonsledelse positivt på flere områder, da ledelsesformen belyser arbeidsplassens totale liv, prestasjoner, overlevelse og forandringsmuligheter. Forskning viser høyere ledertilfredshet når ledere inspirerte i form av transformasjonsledelse. De underordnede følte da at deres innsats betydde noe for felles mål, og at de klarte å yte mer på jobben enn de selv hadde trodd de kunne gjøre (Hetland, 2008).

6.2.2 Transaksjonsledere

Et par av lederne beskrev seg selv slik at de falt inn under kategorien transaksjonsledere, og flere av informantene beskrev sine ledere på en slik måte at de falt inn under samme kategori. Flere av informantene hevder at de har ledere som i liten grad inspirerer eller er så veldig opptatt av medarbeidernes behov.

En informant uttalte: *«Begge mine ledere driver detaljstyring og er opptatt av både sterk kontroll og overvåkning. De skal ha kontroll på alle små detaljer før noen utfører arbeidet, og en får høre det om en gjør noe feil»*. En annen informant uttalte: *«Min leder gir oppgaver og venter så på resultat. Jeg får aldri hjelp til noen av oppgavene, kun instruks om hva som skal oppnås og planfrist som man blir målt etter. Han kan stå over ansatte og forvente at oppgaver blir løst med veldig kort tidsfrist, til og med når det er hans egne oppgaver som blir gitt andre»*. Dette er i tråd med Bergs (2013) teori om transaksjonsledelse, hvor transaksjonsledere er mest opptatt å gi klare mål og rammer for oppgaven som skal utføres, sammen med klare målekriterier som medarbeiderne blir målt opp imot. Informantene som har ledere som passer til å falle inn under transaksjonsledere beskriver lederne sine som mindre menneskefokuserede, og kontrollerende i forhold til både arbeidstid og prosjektplaner.

Under intervjuene kom det frem at informantene har et eget ønske om å gjøre en god jobb, så de utfører jobben etter beste evne men blir sjeldent motivert eller inspirert av lederne. Men dersom man gjør det som er forventet så kan man hos noen av lederne bli en del av den innerste kjernen eller en av dem som får særfordeler ved å bli valgt til å reise på kurs eller lignende. I følge Martinsen (2015) så omhandler transaksjonsledelse betinget belønning hvor en avtaler belønning etter innsats og høy ytelse, noe som stemmer overens med informantenes beskrivelse av disse lederne.

Flere av informantene beskriver transaksjonsledere som leder ved unntak (passivt).

Transaksjonsledere som driver ledelse ved unntak (passivt) vil kun gripe inn i en situasjon om en ikke følger regler (Martinsen, 2015). Et ordtak disse passive ledere lever opp til er «hvis det ikke er ødelagt, så la være å reparere det». En slik leder kan benytte disiplinære trusler for å få en gruppe til å yte det som er forventet (Martinsen, 2015). Dette stemmer godt overens med en av informantenes beskrivelse av sin leder. Informantene uttalte: *«If its not broken why fix it» er beskrivende for min leders lederstil. «Vi hører sjeldent noe fra lederen før noe er*

galt eller ikke har gått som han forventet». I følge Berg (2013) får medarbeiderne belønning ved å gjøre som lederen ønsker og straff om de ikke dersom en ikke gjør det lederen ønsker ved utøvelse av transaksjonsledelse. Dette kan føre til en kultur hvor medarbeiderne kun gjør som lederen sier, men ikke mer så lenge en unngår straff og får sin belønning. De fleste av informantene uttrykte et sterkt indre ønske om å gjøre det bra, men for sin egen eller prosjektets del ikke for leder. Dette handlet i sterk grad også om å levere og ikke feile prosjektmessig eller ovenfor kunden. Funnet er i tråd med at transaksjonelt lederskap kan resultere i at medarbeiderne utfører oppgavene i tråd med krav, men lederstilen vil sannsynligvis ikke skape entusiasme og forpliktelse fra de ansatte ifølge Yukl (2013).

En informant uttalte: «Leder er veldig opptatt av dokumenter og oppgaver, men ikke helheten. Det er forventet at vi skal levere, men jeg får verken støtte eller feedback, og lederens humør kan svinge veldig i løpet av en dag eller uke. I tillegg så har lederen favoritter som er de «flinkeste» eller mest like han. Han forskjellsbehandler, ved å eksempelvis si hei til noen og ikke andre, men for det meste er han passiv og holder seg for seg selv inne på kontoret. Jeg synes ikke han passer til rollen i forhold til det personalansvaret han har som disiplinleder».

Beskrivelsen av denne lederen kan tyde på at lederen er en transaksjonsleder som benytter seg av belønning og straff enten bevisst eller ubevisst. I følge Berg (2013) så er manipulering, belønning og betinget straff et kjennetegn ved transaksjonell ledelsesform. Om belønning eller straff motiverer medarbeiderne avhenger av om de ansatte ønsker belønning eller frykter straff, samt om lederen har kontroll på belønning og straff (Martinsen, 2015). Det er mulig at medarbeiderne som blir favorisert liker denne lederen godt da de får goder i form av leders oppmerksomhet og tillit. Informanten med uttalelsen over ble derimot demotivert av å ha en slik leder, noe som påvirket arbeidshverdagen i stor grad. Informanten leverte gode resultater, men fikk ikke tilbakemeldinger og ble derfor demotivert og leverte nå mest gode resultater for å unngå straff. I følge Martinsen (2015) så er belønning/straff teknikken ineffektiv og vil motvirke produktivitet i det lange løp da de ansatte vanligvis ikke mobiliserer ekstra innsats for transaksjonsledere.

Organisasjoner med transaksjonsledere, spesielt hvor lederne er passive og bare griper inn dersom rutiner ikke blir fulgt, er i mindre effektive enn eksempelvis bedrifter med transformasjonsledelse (Martinsen, 2015). Det er verdt å merke seg at dersom en benytter en transaksjonell lederstil kan medarbeidere over tid bli uselvstendige og lite reflekterte ettersom de kun vil være styrt av straffen og belønningen de får (Berg, 2013). Lojalitet til en bedrift

kan ikke oppnås ved at en får belønning gjennom konkrete tidsbestemte oppgaver, da medarbeiderne kun vil være lojale mot belønningen i seg selv (Berg, 2013).

6.2.3 Autentiske ledere

Noen av lederne faller inn under kategorien autentiske ledere. En informant uttalte: *«Jeg er mest opptatt av å trives med det jeg gjør, og ivareta hvordan menneskene kan gjøre jobben på en best mulig måte ved min hjelp. Jeg tester ut nye løsninger i felleskap, og motiverer de ansatte til å tenke selv»*. Videre så uttalte informanten: *«Jeg gir også hele tiden tilbakemelding på om de ansatte gjør en god jobb eller om de gjør feil. Og jeg tar kraftig tak i de som klager på andre personer eller baksnakker. Det er viktig å finne rotårsaker til slike holdninger og det kan være en del «men det har alltid vært sånn mentalitet». Det er mye sant i at det kan være vanskelig å lære en gammel hund å gjø. De som har vært her lengst er ofte de som er verst på mange måter både når det gjelder holdning, endring og systemer. Det kan være en generasjonsutfordring at de har vært her hele livet»*. Det kan tyde på at denne lederen er en autentisk leder da en autentisk leder ifølge Kvålshaugen (2007) driver ledelse ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted. Den autentiske lederen er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og er ærlig mot seg selv og andre. Den autentisk lederen bruker også mye tid på å snakke med medarbeiderne for å skjønne hva de holder på med. Man kan ikke stå på toppen av en trapp og rope ned, man må ned trappen, hente medarbeiderne og ta dem med opp igjen (Kvålshaugen, 2007).

Informantene som faller inn under kategorien autentiske ledere har også stort sett godt humør. I følge Kvålshagen (2007) så er en autentisk leder utholdende og har høy moral, og fremstår ofte som fleksibel, selvbevisst, full av håp og optimisme. Ledere som har selvinnsikt, optimisme og tro på fremtiden samt utholdenhet bidrar til en positiv påvirkning på medarbeiderne. Dette vil igjen positiv effekt på organisasjonens yteevne ved at man blir emosjonelt «smittet» av sin leders humør i relasjonen leder/ansatt. De ansatte adopterer sin leders positive holdning og engasjement, og dette kan etter hvert skape en organisasjon preget av positivitet og tro på fremtiden (Kvålshagen, 2007).

En av informantene uttalte: *«Man kommer ingen vei med dårlig humør, og jeg har aldri vært sur på jobb. Jeg prøver å være mest mulig positiv og ta ut frustrasjon et annet sted»*. En

annen informant uttalte: *«Jeg henger meg ikke opp i negativitet, og man velger selv hvilket humør man ønsker å være i. Godt humør er noe jeg har hatt mye fokus på gjennom årene»*. Flere informanter hadde lignende uttalelser som: *«Jeg er i stor grad bevisst humøret mitt og hvilke signaler jeg sender ut til de ansatte. Selv om jeg er i dårlig humør så tar jeg på meg smilet, og så kan jeg heller informere de nærmeste om hva som er galt. Det er lettere å håndtere en dårlig dag om en har noen å snakke med slik at en kan skape balanse i hverdagen»*. Også noen av informantene beskriver sin leder som en optimistisk person med positiv påvirkning og smittende humør. En informant uttalte: *«Lederen min forsøker å gjøre alle fornøyd samtidig som han er veldig ærlig og superpositiv. Ved å ha en slik væremåte blir arbeidet gjort med kvalitet samtidig som personalet er fornøyd»*. De fleste av lederne som ble intervjuet mente at deres humør var av stor betydning for de ansatte rundt dem. Kun en av lederne uttalte at han kunne bli i dårlig humør av en situasjon eller hvis noen gjorde noe dumt, og at det da var vanskelig å være steinansikt. Om han var i dårlig humør eller hadde vært syk så lukket han døren til kontoret.

Når det gjelder ærlighet og synliggjøring av sterke og svake sider uttalte noen av lederne og noen av informantene at dette var tilfelle. En av lederne uttalte: *«Jeg er ærlig mot meg selv og andre innenfor rammer som er gitt, og er lite opptatt av status. Det er situasjonsavhengig om jeg er åpen om sterke og svake sider. Jeg er åpen om sterke og svake sider ettersom jeg ikke har noe å skjule for de ansatte, men det er ikke alt en vil fremheve til kunder dersom det ikke er nødvendig eksempelvis»*. En annen informant uttalte: *«Jeg tror nesten jeg kan være for ærlig, da jeg tenker lite strategi på godt og vondt. Personlige overbevisninger er viktig, og min ærlighet kan muligens virke uprofesjonell for noen»*. Disse uttalelsene er i tråd med Kvålshaugens (2007) teori om at handlingene til den autentiske lederen er basert på personlige verdier og overbevisninger, og lederen synliggjør åpent egne sterke og svake sider.

En troverdig leder har innsikt i hvilke roller en klarer å fylle og ikke, samt stor forståelse av hva det vil si å være en leder. Dette krever selvinnsikt og man må erkjenne egne sterke og svake sider (Kvålshaugen, 2007). En av informantene hadde også en uttalelse i tråd med denne teorien: *«Min leder har stor forståelse for hva det vil si å være leder. Han har en personlig overbevisning og genuin interesse for faget, og han har høy moral og er selvbevisst. Han er også optimist men samtidig realist, og en rollemodell som gjør inntrykk fordi han tør å gi beskjed om hva som er rett og galt»*. Informanten så opp til denne lederen og anså han som både rollemodell og en slags mentor. Det var lett å være åpen og ærlig med lederen, og

dette påvirket både informantens trivsel og leveranser på en positiv måte. I følge (Kvålshaugen, 2007) er autensitet blant ledere i Norge knyttet opp mot begreper som «hel ved» og «troverdighet», og en autentisk leder blir ofte en rollemodell som de ansatte har tillit til og ser opp til, slik som i dette tilfellet.

Autentisk ledelse handler også om evnen til å uttrykke seg i egne omgivelser samtidig som man har stort fokus på etikk og høy moral (Kvålshaugen, 2007), slik denne lederen gjorde. En av informantene som var leder som beskrev seg selv som veldig opptatt av etikk og moral uttalte følgende: *«Jeg er bevisst og flink til å tolke omgivelser og stemninger, samt tilpasse meg situasjonen. Måten en fremstår på påvirker de rundt en. Det er viktig å behandle alle med respekt og ikke skue hunden på hårene. Alle har en viktig kompetanse».*

Studier viser derimot at fokus på en positiv innfallsvinkel til livet i organisasjoner kan ha noe for seg, da organisasjoner som er positive og ikke bare fokuserer på problemer og utfordringer er mer morsomme å arbeide i (Kvålshaugen, 2007). En av informantene som var leder hadde et utsagn som vitnet om at hun syntes organisasjonen var morsom å jobbe i. Informanten uttalte: *«Det er viktig å trives med det jeg gjør. Oppgavene skal være utfordrende og gi mestring, og det er gøy å gå på jobb selv om jobben er krevende!».*

6.2.4 Superledere

Basert på funn fra intervju kan det tyde på at det er en del informanter som i stor grad leder seg selv. Det vil si at i et prosjekt så kan en informant være så å si uavhengig av sin leder, men i et annet prosjekt praktiseres det større grad av overvåkning. Det kan synes som om flere av informantene kan ha stort potensiale for å lede seg selv med de rette verktøyene, men at det er personavhengig av hvilken leder en har og hvilken tillit denne lederen har til å gi frihet under ansvar. I følge Berg (2013) så er grunnideen med superledelse å gi medarbeiderne frihet under ansvar så lenge de leverer resultater.

En informant uttalte følgende: *«Gruppen jeg jobber i et selvmotiverende uten noen drahjelp fra lederen. Jeg synes det er viktig med frihet, og kunne jobbe selvstendig uten overvåkning og kontroll, men samtidig ha en leder en kan snakke med om løst og fast. Min leder er en fraværende figur og jeg skulle ønske at han var mer positiv og engasjerende, samt ga tilbakemelding på det arbeidet som blir utført».* Basert på denne kommentaren så kan det

virke som om denne gruppen utøver selvledelse i stor grad. I følge informanten så jobber gruppen selvstendig uten særlig interaksjon fra leder. Det er utviklet et team som fungerer godt, men det virker dessverre litt for tilfeldig til at det kan kalles superledelse da gruppen ikke har en leder som går foran som en rollemodell eller bidrar aktivt til fellesskapet. Det er gruppen selv som har motivert seg til å jobbe selvstendig på grunn av en fraværende leder, da de er opptatt av gode resultater og teamarbeid. Innenfor superledelse må en først utøve selvledelse på seg selv om man vil bli superleder. Lederen må være en og leder og rollemodell (Berg, 2013). Superlederen oppfordrer også til å ta initiativ og ansvar, samt å utvikle talent og stole på seg selv slik at en kan stå trygt på egne ben men likevel kan bidra aktivt for fellesskapet (Berg, 2013). Denne gruppen fikk ingen tilbakemeldinger fra leder, og leder var mer demotiverende enn motiverende. Det er derfor veldig interessant at gruppen selvstendig driver selvledelse med gode resultater.

Det er sannsynligvis god mulighet for at det finnes mange slike selvledende grupper, da flere informanter hevder at de er selvgående og leder ikke blander seg inn. Det er derimot et ønske fra flere at lederen involverte seg og brydde seg mer selv om status quo fungerer godt nok. Status per i dag er at flere hevder at leder kan være borte over lengre tid uten at teamet har problemer med å arbeide videre med prosjektoppgaver. Dette stemmer overens med Bergs (2013) teori om superledelse og teorien om at selv om leder er borte over lengre tid så er medarbeiderne selvstendige på en slik måte at de kan føre arbeidet videre uten lederen. Derimot så er det flere faktorer som mangler for at det skal være superledelse selv om teamene sannsynligvis utøver selvledelse. Lederen glimrer med sitt fravær, og det er nettopp derfor gruppene selv driver mye selvledelse. Det er interessant og bedriften burde ha sett på muligheten for superledelse når så mye ligger til rette for dette. For å drive superledelse så må lederne bidra aktivt, og kanalisere medarbeidere i retning av bedriftens mål slik at medarbeiderne utvikler egne mål innenfor bedriftens rammer og legge til rette for teamarbeid (Berg, 2013). Å utvikle team som fungerer godt blir lagt stor vekt på, og teamarbeid blir ansett som et viktig verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. I et samfunn i stadig endring hvor en har medarbeidere med høy kompetanse, sterk teknologisk utvikling og økende konkurranse så kan det å lede medarbeiderne til å lede seg selv være interessant (Berg, 2013). Bedriften arbeider i et teknologisk marked som utvikles raskt, og det er preget av høy konkurranse. Mange av de ansatte har høy kompetanse, og flere driver allerede bevisst eller ubevisst selvledelse i sterke team. Det bør derfor være naturlig for bedriften å se nærmere på

superledelse som fenomen, for å se hva man kan oppnå om man virkelig går inn for å utøve denne ledelsesformen.

6.2.5 Destruktive ledere

Forskning viser at destruktiv ledelse er et relativt høyfrekvent problem, og i en landsdekkende studie opplyste over 60 prosent av de ansatte at de hadde opplevd systematisk destruktiv ledelse i løpet av siste halvår (Einarsen et al., 2015). Det var derfor heller ikke et overraskende funn at det også i casebedriften forekommer destruktiv ledelse. En informant som arbeidet ute i operasjonen beskrev destruktiv ledelse i sin sannsynligvis verste form, mens tre av informantene med lederstilling antydte at det var utfordringer noen steder operasjonelt med holdninger. Det var ingen funn på destruktiv ledelse innen engineeringsmiljøet.

Informanten med destruktiv leder beskrev sin leder på følgende måte: *«Lederen min er veldig autoritær og oppfører seg ufint mot de ansatte. Han skjuler mye for oss, overholder ikke taushetsplikten og sier videre ting som er personlig. Han tar også sjanser som ikke er helt innenfor, og sier at det har gått bra før så da går det nok bra denne gangen også. Han er ingen god rollemodell»*. I følge informanten har det vært mye stress knyttet til å ha en slik leder, og det har i løpet av årene gått mye ut over trivselen. Det har også i enkelte møter vært mye konflikter og amper stemning mellom lederen og de ansatte. Lederen evner ikke å omdirigere nedbrytende humør, og han dømmes og skjeller ut ansatte. I tillegg har han mye dobbeltmoral og lyver for de ansatte. Dette funnet er i tråd med Einarsen et als (2015) teori om at destruktiv ledelse både reduserer trivsel, arbeidsprestasjoner og arbeidsmotivasjon. I tillegg kan en slik ledelsesstil kunne utløse alvorlige konflikter i arbeidsfellesskapet samtidig som lederstilen tilrettelegger for økt sannsynlighet for både feilhandlinger og feilvurderinger som følge av stress og mangelfull tillit.

Det positive er at lederen over arbeidsleder tyder på å være mer opptatt av menneskene enn produksjon. Han vet dessverre ikke noe om situasjonen med den destruktive lederens oppførsel, da den destruktive lederen oppfører seg helt annerledes mot ham, så det hjelper de ansatte lite. Bedriften bør snarest mulig ta tak i destruktiv ledelse som fenomen i bedriften for å unngå slike uheldige situasjoner. Den destruktive lederen har flere ansatte under seg, og det

finnes sannsynligvis flere enn en destruktiv leder basert på forskningsresultatene over. I følge Einarsen et al. (2015) så er destruktiv ledelse kostbart og en organisasjon kan regne med direkte kostnader i form av blant annet mer opplæring, økt sykefravær, utgifter knyttet til redusert produktivitet og negativ omtale. Kostnader er også knyttet til at lederen ikke oppfyller sine primære lederoppgaver som ivaretagelse, anvendelse og utvikling av medarbeiderne (Einarsen et al., 2015).

6.3 Resultat av lederutviklingsprogrammet

De fleste av informantene som ble intervjuet mener at de har fått læring ut av lederutviklingsprogrammet på en eller annen måte. Funn viser at de fleste av informantene hovedsakelig har lært mer om seg selv, samt egne styrker og fallgruver. De har også lært om hvordan de påvirker andre mennesker med sin væremåte, og hvordan de skal tilnærme seg og håndtere ulike personlighetstyper. Informantene har altså lært mest om personlighet, som ifølge Martinsen (2015) handler om folks egenart og typiske væremåte, det vil si hvordan vi har karakteristiske og relativt vedvarende måter å tenke, føle, og handle på. Man kan eksempelvis være utadvendt eller innadvendt, omgjengelig eller lite omgjengelig, stresset eller harmonisk. Personlighet er viktig for å beskrive forskjeller mellom ulike mennesker, og personlighetspsykologi er et eget stort forskningsfelt (Martinsen, 2015). Funnet er i tråd med teori om lederutvikling hvor hovedmålet er personlig utvikling i innflytelses- og påvirkningsferdigheter. Lederutvikling handler om å øke selvinnsett og er en prosess for å få personlig utvikling i lederrollen, og er viktig for at ledere skal kunne realisere ambisjoner, planer og mål gjennom innsatsen til de ansatte (Norsk Psykologforening, 2018).

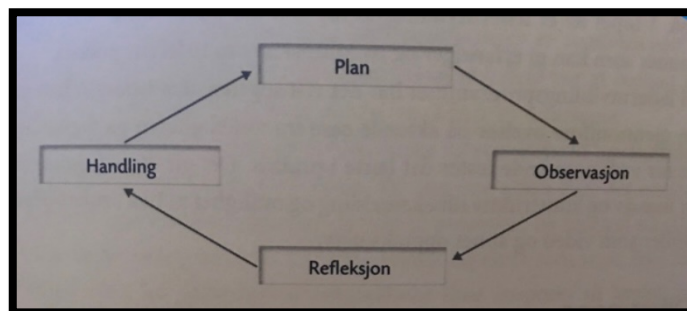
Det danske selskapet som er engasjert for å gjennomføre lederutviklingsprogrammet har tatt utgangspunkt i bedriftens virkelighet når de etablerte programmet. I følge Skivik (2018) så er lederens virkelighet vanligvis utgangspunktet for et lederutviklingsprogram, og en rammer inn forskningen i lederens egen praksis med faglig og pedagogisk påfyll. Funn tyder på at flere av informantene har fått personlig utvikling i tråd med det som er intensjonen til et lederutviklingsprogram, også på tross av kritikken av DISC modellen som har blitt brukt for utgangspunkt for store deler av lederutviklingsprogrammet. God ledelsesutvikling må ses opp imot hva som anses som god ledelse av mennesker, samt hva som er god organisering og utforming av arbeid (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Et viktig spørsmål relatert til godhet av lederutviklingsprogrammet er om programmet ikke kunne ha gitt deltakerne enda bedre pondus og ryggsekk for god ledelse om det var etablert et tydeligere mål for programmet og om lederutviklingsprogrammet var basert på en godkjent personlighetstest som var anerkjent på markedet. I følge Mikkelsen & Laudal (2014) så finnes det ikke noen god definisjon eller teori på hva god lederutvikling er, men lederutvikling handler om å både utvikle den enkelte leder og organisasjonen, og innebærer store investeringer. Det er derfor viktig å spørre tilbydere av lederutvikling hva en vil oppnå ved å benytte det aktuelle tilbudet og hvordan det kan kobles til virksomhetens strategi. Det kan være viktig å avgjøre om lederutviklingen først og fremst skal utvikle lederne personlig, at lederne skal få mer påfyll av bestemte kunnskaper eller om man skal utvikle organisasjonen mer direkte (Mikkelsen & Laudal, 2014). Datafunn relatert til oppgaven viser at deltakerne på lederutviklingsprogrammet har oppnådd personlig utvikling først og fremst i forhold til å forstå egen og andres personlighet. Få trekker frem kunnskapsutvikling relatert til eksempelvis gjennomgåtte tema som presentasjonsteknikk eller kompetanse til å gjennomføre medarbeidersamtaler som læring og erfaring fra programmet.

Ved spørsmål om hva som var hovedmål med lederutviklingsprogrammet så kunne ikke kurstilbyderne gi et godt svar på dette, da det var et «stort spørsmål». Selv om de fleste informantene var fornøyd med programmet så er det selvsagt betydelig lettere å måle effekten av et program om en har et tydelig og konkret mål å forholde seg til. De danske informantene baserte programmet på aksjonslæring. I følge Skivik (2018) så er metoden basert på at deltakernes egen virksomhet som læringsarena og eget læringsansvar, samt at deltakerne selv definerer egne utviklingsmål. Aksjonslæring består av fire faser som omhandler plan, handling, observasjon og refleksjon. Plandelen omhandler blant annet at man bør analysere nåsituasjonen og beskrivelse av ønsket utvikling. Det er viktig at leder definerer personlige utviklingsmål, delmål og tidsfrister. Deretter skal det trenes i aktuelle arenaer hvor erfaringslæring er aksjonslæringens mor. En rekke aksjoner skal gjennomføres for å gi leder erfaring og kunnskap om lederens praksis, og det er ofte en fordel om man har øvd på aktuelle case på lederutviklingsprogram før en tester i praksis. Under observasjonsdelen skal en blant annet teste ut egne reaksjoner og effekten det har på andre, og man kan eksempelvis spørre medarbeiderne hvordan situasjonen ble oppfattet. Til slutt skal man reflektere basert på observasjon. Refleksjonen bør gjøres i dialog med ledere på samme nivå, veileder eller Coach

(Skivik, 2018). Basert på tilbakemeldinger fra informantene så foreligger det ikke en slik systematisk aksjonslæring som forskning i egen bedrift.

Det er opprettet nettverksgrupper som lederne ble en del av under lederutviklingsprogrammet. Noen ledere sier de møtes jevnlig til lunsj med nettverksgruppen sin og at de får mye ut av å være i en slik gruppe. Andre informanter hevder at det er lettere å benytte seg av kollegaer som sitter i lik avdeling eller noen man stoler på for å få råd om utfordrende situasjoner. Ingen av informantene gir informasjon om at det er etablert en plan for deres utvikling i tråd med modell for aksjonslæring. Men flere av lederne kan vise til en plakat hvor de har beskrevet seg selv med styrker og fallgruver basert på DISC modellen, og hva de bør øve på eller være fokusert på i forhold til egen profil. Det kan derfor tyde på at informantene har fått et verktøy hvor de reflekterer over hva de har lært, men at det ikke er en plan for hvordan en skal lære og reflektere videre etter avsluttet lederutviklingsprogram. Mulig programmet baserer seg på en slags «light» versjon av aksjonslæring, men det er ikke i tråd med Skiviks (2018) modell for hvordan aksjonslæringsprosessen skal foregå:



Figur 3, Aksjonslæring (Skivik, 2018, s. 65)

Noen av informantene som var svært fornøyd med lederutviklingsprogrammet mente at det kunne også være det faktum at de fikk komme seg bort fra jobb, og få tid til å snakke med kollegaer i en annen setting gjorde at de var ekstra positive til kurset.

En informant uttalte: «*Det var fantastisk å komme seg bort fra en hektisk hverdag og bli tatt vare på med god mat og hotellovernatting i godt selskap. Jeg følte at jeg lærte mye gjennom DISC verktøyet, men bare det å treffe kollegaer som en har jobbet med i mange år uten å kjenne og få et større nettverk var viktig for meg*». Flere av informantene nevnte at det var godt å bare få være et annet sted å snakke med hverandre og diskutere erfaringer og spørsmål

gjennom et nytt nettverk med innhold av ulik kunnskap. Informantene snakket også veldig varmt om kurstilbyderne og deres kunnskap og væremåte.

Det kan virke som om det har kommet mye positivt ut av lederprogrammet selv om et kritisert verktøy som DISC er benyttet og det ikke synes å være et tydelig overordnet mål for hva man skal oppnå fra kurstilbyders side. Ifølge kursholderne fra Danmark så var læringsformålet med kurset å lære å forholde seg til ledermanifestet, da det er ledermanifestet som er grunnlaget for treningen. En skal også forholde seg til DISC profilen sin og forstå den. En del av målet med lederutviklingskurset er også å få praktisk trening med å få et «verktøy» i hånden. Men en kunne sannsynligvis fått mer ut av lederutviklingsprogrammet med tydeligere mål og ved bruk av anerkjente eller godkjent verktøy. Viktigheten av mål og målgruppe underbygges også av Skivik (2018). Det er viktig å spørre seg hva som skal utvikles, samt definere mål og målgruppe slik at man eksempelvis ikke følger flere og motstridende mål (Skivik, 2018).

Et funn som er verdt å merke seg er at de lederne som hadde erfaring med tidligere lederopplæring fra andre bedrifter var mindre positive enn lederne som ikke hadde vært kurset innen ledelse tidligere. Felles for de ulike lederprogrammene disse lederne hadde erfaring med var at de var mer basert på teori, strategi samt taktikk, og at de var delt inn i ulike kurs for hvert nivå av ledelse i bedriftene de hadde vært ansatt i. Noen av disse informantene hadde et opplegg med ulike tema og egen mentor fra høyere ledelse i et til to år etter at det offisielle lederprogrammet var avsluttet. Tema disse informantene hadde vært innen i tidligere lederprogram varierte fra den vanskelige samtalen til strategi, kontrakt, ulike typer ledelse, ledelse på tvers av kulturer og økonomi. Det kan tyde på at disse lederne har vært gjennom lederutdanningsprogrammer. I følge Norsk Psykologforening (2018) er hensikten med lederutdanning å utruste individet med en formell og teoretisk kompetanse for lederjobber (2018). Lederutdanning gir potensial for økt teoretisk refleksjon da det fortrinnsvis er analytiske kunnskap som dyrkes (Skivik, 2018).

I relasjon til spørsmål om lederopplæringen uttalte en av informantene: *«Bedriften hadde hatt godt av et anerkjent lederutviklingsprogram som er mer formelt og akademisk for å få de ansatte til å jobbe mer systematisk sammen. I dette lederutviklingsprogrammet er det mest fokus på verdier, dialog, medarbeidere og myke verdier. Jeg vet ikke helt hvordan dette programmet skal kunne gjøre meg til en bedre leder, men jeg har blitt kjent med kollegaer på*

en helt annen måte enn ellers». Det bør nevnes at denne lederen falt innen kategorien transformasjonsledere. Lederen anså seg som god menneskekjenner med stor selvinnsikt som fikk motivasjon av å være med mennesker. Han var fra før kurset opptatt av medarbeiderne og det å ha gode dialoger og relasjoner med dem.

6.3.1 Hvordan påvirker ledermanifestet ledelsen og de ansatte?

De fleste informantene mener at setningene i ledermanifestet står for gode verdier en bør forholde seg til. Informantene ønsker å følge bedriftens målsetning for ledelse, og alle synes det er viktig å gå foran som en rollemodell for medarbeiderne. Alle informantene hevdet at de prøvde å følge ledermanifestet i sin utøvelse av ledelse. Noen av lederne syntes setningene i ledermanifestet var «klare som glass», men for flere av informantene var det en del usikkerhet tilknyttet setningene. Det var usikkerhet knyttet til hva som ligger i enkelte av verdiene, og flere skulle ønske at de var beskrevet mer i detalj. Noen av de ansatte som ikke var ledere hadde aldri hørt om ledermanifestet i det hele tatt før det ble nevnt i intervjuet, mens lederne som hadde vært på lederutviklingsprogrammet kjente godt til dem og flere hadde de oppslått på pulten sin. Informantene som ikke hadde vært på kurs hadde sett plakater med setningene i heisene.

En informant uttalte: *«Verdiene som ligger i ledemanifestet blir sannsynligvis bare oppfattet i enkelte kretser i bedriften. Få kan gi klart svar på hvordan man viser mot og handlekraft*». En annen informant uttalte: *«Ledermanifestet burde kommet enda tydeligere frem, og bli mer synliggjort. Ikke bare henger som plakater rundt omkring. Det burde være mer oppmerksomhet rundt dem for alle ansatte slik at de sitter i ryggmargen hos bedriften, ikke bare ledernivå. Det bør også beskrives hvilke ledere som skal følge ledermanifestet. Gjelder det for absolutt alle nivå ned til arbeidsleder og disiplinleder?»*. Dette er et viktig poeng, spesielt med tanke på disiplinlederen som sa han ikke følte seg som en leder. Ledermanifestet var ukjente for han, og han hadde stort fokus på at han i neste prosjekt kanskje bare var en vanlig ansatt igjen. De prosjektansatte forholder seg i det daglige arbeidet til sin disiplinleder, og det kan gå lang tid mellom hver gang de ser sin avdelingsleder som er den som har personalansvar. Da risikerer en å ikke bli sett i hverdagen i tråd med setningene i ledermanifestet, noe som kan gå sterkt utover både motivasjon og trivsel når det blir ulik behandling basert på hvem en har til leder.

Dersom en har en lederrolle har en et stort ansvar, og bedriften bør derfor fokusere på å avklare usikkerhet knyttet til ulike lederroller, spesielt gjerne lederroller som foregår på prosjektbasis hvor rollene kan endres etter endt prosjekt. En av lederne som var informant kom med mange gode sitater som blant annet: *«Som leder i bedriften er det viktig å være synlig og snakke med de ansatte, og ikke om dem. Det er viktig å forstå at du som leder er en synlig rollemodell, og en må utøve god ledelse, motivere og aldri ta lett på lederrollen. Det du aksepterer vil de du er leder for også akseptere. Det er derfor viktig å huske på at om du er leder, selv om du har hatt en aldri så dårlig dag, så start dagen som et positivt menneske med godt humør fordi det fortjener dine medarbeidere. Om du sukker og stønner så vil alle gjøre det. Det er du som setter standarden».*

Funnene viser at de fleste lederne ønsker å gå foran eller går foran som en rollemodell ved å forholde seg til ledermanifestet på en best mulig måte. Så også her er effekten på lederne til dels positiv. En bør derimot formalisere kravene rundt ledermanifestet på en bedre måte. Det blir litt lettvent å printe ut de elleve setningene på et ark eller henge dem i heisene uten videre forklaring. Det kan ut i fra funn virke som om det burde produsere noe skriftlig for å støtte opp under intensjonen med ledermanifestet for å få endra bedre effekt å få ledermanifestet inn i ryggraden til alle ledere. Det bør også skrives ned for hvilke ledere det gjelder. Gjelder eksempelvis ledermanifestet for den destruktive formannen ute i operasjonen som ble beskrevet tidligere i oppgaven. Vet han om dette selv i tilfelle? Om ledermanifestet er gyldig også for han så bryter han på omtrent alle setningene uten konsekvens.

I følge Thorsvik (2013) så er reelle mål målsetninger som skal påvirke atferden til de ansatte i organisasjonen. Ledermanifestet kan derfor anses som et reelt mål for casebedriften. Mål generelt kan beskrives som en fremtidig ønsket tilstand. For å oppnå et mål må en utarbeide en strategi for hvordan en skal nå målene (Thorsvik, 2013). Når det gjelder ledermanifestet så kan det virke som om strategien for å oppnå målet, å implementere ledermanifestet, har vært for enkel. Det er flere ledere som har utfordringer med å forstå budskapet som ligger i hver setning, selv om de ønsker å styre og leve etter hver av setningene. For noen er de som beskrevet også ukjente. Ledermanifestet og tankene bak ledelse er relativt nye i organisasjonen, og ifølge Yukl (2013) avhenger suksessen til endringen i stor grad av hvordan lederne kommuniserer hvorfor endringen er nødvendig og fordelaktig. Flere av informantene snakker om å gå foran som en rollemodell når de ser for seg ledermanifestet. Ordet rollemodell er ikke eksplisitt uthevet i setningene, men gir en god beskrivelse om hva

informantene tenker når de leser ledermanifestet. Det er tydelig at lederne ønsker å være rollemodeller, og da er setningene et ledd på veien i det administrerende direktør kaller for kulturendring. Ledere kan påvirke organisasjonskultur på flere måter, og en hovedmekanisme for å påvirke og forsterke sider ved kultur er lederen som rollemodell (Martinsen, 2015). Martinsen (2015) hevder at lederen som rollemodell kan kommunisere forventninger og verdier gjennom handlinger og lojalitet utover det stillingen krever. Hvis lederen derimot ikke handler i samsvar med policyer eller prosedyrer gir lederen uttrykk for at disse verken er nødvendige eller viktige (Martinsen, 2015). For å få enda bedre effekt av ledermanifestet bør det derfor vurderes om en bør benytte en annen strategi for implementasjon av setningene. Det vil være sannsynligvis være lettere for lederne som skal leve opp til ledermanifestet om de blir drillet bedre i ledermanifestet og får en fullstendig forståelse i hva som ligger bak hver enkelt setning. Da vil det også være lettere å handle i samsvar med ledermanifestet, slik at en gir inntrykk av at setningene i ledermanifestet står for viktige verdier.

En av informantene som tidligere hadde vært på lederkurs via en annen arbeidsplass foreslo følgende: *«Vi burde få vår egen lederhåndbok som deles ut i bedriften. Denne må ha eierskap fra de øverste lederne slik at de kan drive forventningene nedover i organisasjonen. Med skrevne forventninger om oppførsel i forhold til verdier, etikk og HMS i en lederhåndbok så er det større sjanse for å oppnå suksess. Men en må bruke god tid på denne jobben og presentere at «eksempelvis med denne verdien så mener vi følgende..». Det er ikke tilstrekkelig med presentasjon på lederutviklingsprogrammet og på plakater»*. En slik lederhåndbok som informanten beskriver kan etableres internt eller kjøpes eksternt, og kan vært et godt tilskudd for å få maks effekt ut av ledermanifestet og andre rolleforventninger for ledelse på ulike nivå. Ved å benytte et slikt verktøy vil en kunne trygge lederne da en vil oppnå rikere og lik kommunikasjon til alle ledere og også andre ansatte i bedriften om temaet ledelse. En slik lederhåndbok vil eksempelvis kunne være et godt verktøy for å beskrive for den usikre disiplinlederen hva som er forventet av hans rolle som midlertidig leder i bedriften. Når en bedrift utvikler mål eller visjoner så er kommunikasjon avgjørende for å lykkes med målene og for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ved sviktende kommunikasjon kan man velge dårlige løsninger, og et sentralt poeng er at kompetanse utvikles gjennom blant annet målrettet satsing på kommunikasjon. I et overordnet ledelsesperspektiv er kommunikasjon et viktig virkemiddel for styring, koordinering og

kontroll. Effektivt lederskap handler om å klare å kommunisere det riktige budskap på en slik måte at det blir forstått og akseptert av medarbeiderne (Thorsvik, 2013). Ledermanifestet virker til å være både akseptert og godt mottatt hos lederne, men det er dessverre en del kunnskapshull å tette for mange når det kommer til forståelse av det. Også flere av informantene som er vanlige ansatte mener at betydningen av ledermanifestet burde kommet enda tydeligere frem, og bli mer synliggjort. De hevdet at det burde være mer oppmerksomhet rundt dem på alle nivå, ikke bare ledernivå.

6.4 Forbedringsmuligheter innen ledelse i bedriften

Foruten å besvare problemstillingen så har det også være relevant å avdekke forbedringsmuligheter generelt ved intervjuing av informantene. Punkter som kan være verdt for bedriften å fokusere videre på er presentert under.

6.4.1 Tid

Både flere ledere og vanlige ansatte tok opp temaet tid som et tema under intervjuene uten at dette var et tema det ble spurt om. En leder hevdet at han kunne vært bedre innen flere områder knyttet til ledelse, men at det kunne være utfordrende da han ofte var på minus siden når det gjaldt tid. En annen leder uttrykte: *«Jeg prøver i stor grad å vise omtanke for den enkelte, men det er ikke alltid tiden strekker til. Det kan blir for mye arbeidsmengde og travelt slik at jeg sitter igjen med dårlig samvittighet ovenfor medarbeiderne»*. Også en tredje leder uttalte at han ønsket å følge medarbeiderne tettere opp men at det var for mye tidspress til at han fikk mulighet til dette.

En leder hadde en fin digresjon fra helsevesenet på det som angikk tid. Han mente det til tider var for travelt, og han hadde hørt et eksempel fra helsesektoren som kunne være verdt å forsøke for at medarbeiderne skulle føle seg bedre ivaretatt ved å bevisst sette av tid til dem. Han uttalte: *«Jeg så et pasienteksempel som gikk på pasienttilfredshet og temaet tid og tidspress for leger. Selv om legene hadde lik tid fordelt på antall pasienter over en dag, så var det legene som satte seg ned ved siden av pasienter som hadde mest fornøyde pasienter. Disse*

pasientene følte seg mer sett og hørt for det å sette seg ned med pasientene ga et godt inntrykk av at nå har jeg tid til deg og jeg hører hva du sier uten å rushe videre til neste pasient».

En leder uttalte: *«Det kan til tider bli så travelt at en ikke har tid å fokusere på menneskene og nesten ikke tid å ta en kaffepause i løpet av uken. En blir veldig fokusert på å få ting gjort. Dette med tid følger markedet. Enten har en det for travelt i prosjekt, eller så er det helt på bunn fordi en ikke har nok arbeid».* Også informantene som var vanlige ansatte nevnte dette med tid. En informant sa: *«Jeg har en leder som er flink til å følge meg opp på mål og oppgaver. Han tar seg tid selv om han er travel. Jeg må passe på at jeg ikke brenner han ut med å ta for mye av tiden hans».*

Flere informanter hevder at deres leder ikke har tid til dem på grunn av tidspress og stress. En informant uttalte: *«Basissaker blir alltid skjøvet på og kommer sist da ting tar tid og prosjektene er det viktigste».* En annen informant sa: *«Leder får ikke kommunisert nok på grunn av manglende tid. Derfor kommer ikke all informasjon alltid frem. Avdelingsleder får ikke gjort ting som burde bli gjort i basis grunnet tidspress, og er sannsynligvis mest opptatt av å holde hjulene i gang. Leder er også lite tilstedeværende, sannsynligvis på grunn av den utfordrende situasjonen med tidspress og opptil flere dobbeltroller».*

Som beskrevet tidligere i oppgaven så står bedriften ovenfor omgivelser som endres raskt og hvor man må tilpasse seg til disse raskt skiftende omgivelsene. Casebedriften jobber hovedsakelig med prosjektarbeid hvor beslutningsmyndighet er gitt i prosjekt nær kunden. Omgivelsene kan skifte raskt ved endringsbehov i prosjektene. Det er få personer i basisstillinger, og de fleste ansatte er lønnet av prosjekt. Et prosjekt kan være kortvarig og «fast-track» eller vare over flere år. Det kan dermed ligge i driftens natur at det er utfordrende å finne nok tid så lenge hovedfokus er på prosjekt. Det bør derfor generelt fokuseres på om det er mulig å benytte mer tid på basisarbeid på tross av omgivelsene en jobber i dersom dette er mulig. I følge Berg (2013) så er tidspress det største problemet mange ledere møter, og det kan være vanskelig å prioritere med mange baller i luften. Dersom man ikke klarer å fokusere ved å velge ut det viktigste så vil en stadig være utsatt for utbrenthet ved at man kontinuerlig er på etterskudd og driver brannslukning (Berg, 2013).

Yukl (2013) har anbefalinger for hvordan ledere kan styre tiden sin klokt for å håndtere krav og rollekonflikter. I følge Yukl (2013) så er det essensielt å forstå hvordan andre oppfatter

lederens rolle og hva de forventer av lederen. Det er ikke sikkert at alle er enig i hvordan lederen leder eller prioriterer, og for å gjøre medarbeiderne fornøyde så må en forstå hva de forventer. For å avklare rolleforventning så må en ha interaksjon ansikt til ansikt med de ansatte, spørre spørsmål og høre etter i stedet for å bare preke (Yukl, 2013).

Det er flere måter en leder kan styre tiden sin på, blant annet så kan man (Yukl, 2013):

Utvide valgmuligheter

For mange ledere fokuserer på krav og flaskehalser. I stedet bør en ta et skritt tilbake å se jobben i et bredere perspektiv. Det er vanligvis mulig å være proaktiv med egen leder, spesielt dersom rolleusikkerhet er knyttet til dårlig definerte ansvarsområder. Det er mulig at man kan finne en måte å unngå noen av kravene og tilhørende flaskehalser. Lederen kan utarbeide en plan over krav for å se hvordan de kan bli redusert eller eliminert (Yukl, 2013).

Bestemme seg for hva en ønsker å oppnå

Tid er en knapphetsressurs, og effektive ledere må derfor benytte tiden godt. Nøkkelen til effektivitet er å vite hva en ønsker å oppnå. Dersom en har klare mål og prioriteringer for hva en ønsker å oppnå, kan en identifisere viktige aktiviteter og planlegge tiden på en bedre måte (Yukl, 2013).

Analysere hvordan en benytter tiden

Det er vanskelig å forbedre tidsstyring dersom en ikke vet hvordan en bruker tiden en har tilgjengelig. De fleste ledere klarer ikke å si nøyaktig hvor mye tid de bruker på hver aktivitet, men det anbefales å føre en daglig tidslogg over 2-3 uker for å få en indikasjon på hva en benytter tiden til. Typiske tidstyver som unødvendige forstyrrelser, møter som skrider over tiden og lignende bør føres i tidsloggen. Deretter bør en analysere viktigheten av de ulike aktivitetene en har bedrevet for å se om noen aktiviteter kan elimineres eller om en kan benytte mindre tid på noen av dem (Yukl, 2013).

Planlegge daglige og ukentlige aktiviteter

Det er viktig å legge en plan over dagene med en aktivitetsliste med prioriteringer. Aktiviteter med høyest prioritet bør ha fokus. Det kan være mer effektivt å samle liknede oppgaver til samme tid. Det vil si ta flere telefonsamtaler, skrive flere dokumenter eller lignende (Yukl, 2013).

Unngå unødvendige aktiviteter

Dersom en er overlesset med unødvendige oppgaver så er det fare for at en neglisjerer viktige aktiviteter for å nå mål. En kan taktfullt si nei til oppgaver, foreslå hvem andre som kan gjøre oppgavene eller gjøre oppgavene når en har bedre tid etter prioriterte oppgaver er unnagjort (Yukl, 2013).

Overvinne prokrastinering

Selv om en oppgave er viktig så er det de som utsetter den og gjør mindre viktige oppgaver i stedet. Dette kan være på grunn av redsel for å gjøre feil, mangel på selvtillit eller annet. En bør sette seg egne tidsfrister og følge disse for å unngå å utsette ubehagelige oppgaver en ikke ønsker å gjøre (Yukl, 2013).

Sette av tid for reflekterende planlegging

En tilnærming kan være å blokkere kalenderen til privat tid minimum to til tre timer per uke for egen planlegging. Eventuelt så kan en ha jevne strategimøter med de ansatte hvor en diskuterer strategiske aktiviteter. Det kan være viktig å sette av tid til reflekterende planlegging ettersom ledere ofte har press på å løse eller respondere på umiddelbare utfordringer, eller blir for opptatt av dag til dag problemer. Ved å reflektere over oppgaver så kan en prioritere bedre (Yukl, 2013).

Punktene over er bare noen av løsningene Yukl (2013) foreslår for ledere for å ta bedre styring over egen tid. Med tanke på at så mange av informantene nevner dette med manglende tid eller tidspress, så kan det være lurt av lederne å se om det finnes noen løsninger på hvordan de kan planlegge tiden sin bedre.

I tillegg så bør øverste ledere se på om det kan gjøre noe for å frigi mer basistimer, eller om en eksempelvis kan klargjøre ansvar til rollefordeling på en slik måte at enhver leder enklere kan se hva som er viktig og riktig å bruke tiden på. Tidspress er viktig å fokusere på da det sannsynligvis kan føre til økt produksjonsfokus fordi en ikke har tid nok til å fokusere på å pleie relasjonene til medarbeiderne.

6.4.2 Mål og kommunikasjon av mål

Mål og kommunikasjon av mål har blitt diskutert relatert til kapittelet som omhandler ledermanifestet, men tas med også som et generelt punkt da dette temaet også var et tema noen av informantene nevnte.

En leder uttalte: *«Jeg ønsker å kommunisere mål på en entusiastisk måte, men jeg klarer ikke helt å få greie på hva som er mål og visjoner da det er så mange mål, og det føles ikke som om folk er begeistret. En bør skape en arena for engasjement rundt mål og visjoner»*. En informant som er vanlig ansatt uttrykte: *«Det er en del mål som er diffuse så det er utfordrende å vite hva en skal styre skuta etter. Jeg kunne tenkt med å vite mer om hvilken målsetting bedriften har for da blir det lettere for de ansatte å bidra til å oppfylle disse målene»*. En annen informant som er leder uttalte: *«Det er klare mål for enkeltoppgaver i prosjekt, men ikke overordnede mål. I prosjekt har vi delmål for å nå målet, og større mål kan deles inn i mindre mål for å til slutt nå helheten»*.

Totalt sett så var det en del informanter som sa at prosjektmål som regel var klare og godt kommunisert, men at overordnede mål ikke var så godt kjent. Med tanke på overordnede mål kan en benytte seg av samme fremgangsmåte som omtalt i kapittelet om hvordan ledermanifestet påvirker de ansatte. Man bør tenke målstyring, strategi og god kommunikasjon. Når det gjelder kommunikasjon så skal en heller ikke undervurdere viktigheten av kaffepauser. En informant nevnte at det sjeldent var tid til kaffepauser. Det er ikke sikkert at dette gjelder for alle, og dette kan selvsagt også handle om hans prioritering eller arbeidsmetode, men kaffepauser kan faktisk være viktige med tanke på kommunikasjon og bør derfor ikke nedprioriteres. Dette selvsagt i tillegg til målrettet satsing på kommunikasjon som et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013) bør ledere benytte småprat og uformelle kommunikasjonsnettverk i organisasjonen som et supplement til formell kommunikasjon. Ved å gjøre dette så vil en kunne skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne. Forskning viser at småprat er en viktig kilde til informasjon og at et flertall av ansatte får informasjon først gjennom småprat. Betydningen av småprat er større i moderne organisasjoner ettersom behovet for kommunikasjon har blitt større i tråd med at

medarbeiderne har høyere kvalifikasjoner og mer myndighet over eget arbeid. Småprat har flere viktige funksjoner som blant annet å medvirke til samhold i grupper og skape tillit, utvikle rammeverk hvor man deler erfaringer og oppfatninger og felles sosial identitet, supplere formell kommunikasjon og fremme læring ved å stimulere til refleksjon på et kollektivt nivå (Jacobsen & Thorsvik).

6.4.3 Medarbeidersamtaler

Bedriften har som et ledd i lederutviklingsprogrammet utviklet en ny prosedyre for medarbeidersamtaler. Noen av lederne som hadde ledererfaring samt lederkurs fra andre bedrifter tok opp temaet 360 - graders medarbeidersamtaler som et verktøy de hadde god erfaring med uten at medarbeidersamtaler var et tema som det ble fokusert på under intervjuene.

En leder hadde hatt lederstillinger i flere bedrifter og de fleste hadde høyt fokus på ledelse og benyttet seg dermed av 360 – graders vurderinger som et ledd i å sikre god ledelse. Lederen uttalte følgende: *«Jeg tror ikke ledere skal bli vurdert i den nye medarbeidersamtalen. I mange bedrifter så er medarbeidersamtalen et viktig verktøy hvor også leder blir vurdert. En leder som ikke er en god leder kan feilvurdere ansatte og slippe selv å bli vurdert. Det er viktig å sette opp kompetansegap og måle trivsel, og se hvordan leder kan bidra på disse områdene. Jeg tror det er viktig med ærlige tilbakemeldinger fra medarbeiderne, og jeg tåler å bli fortalt hvor skapet skal stå. Vi må passe på at det ikke blir en kultur hvor lederne bare klappes på skuldrene»*. En annen leder uttrykte: *«Tidligere arbeidssted så ble både medarbeidere og ledere vurdert gjennom 360 -graders verktøy. Medarbeiderne vurderte lederne anonymt. Dette var veldig lærerikt fordi jeg fikk tilbakemelding på hva jeg måtte bli flinkere på. Vi ble virkelig «grillet» og måtte sette opp egne forbedringsforslag til påfølgende år»*. Berg (2013) hevder at 360-graders tilbakemelding er et populært verktøy i arbeidet med å utvikle ledere.

Ved å gjennomføre 360-graders vurderingen så vil en få innsikt i styrker og svakheter, hva som fungerer bra ved vår lederstil og hva som må forbedres. Dersom verktøyet blir brukt riktig kan det være en kraftig stimulus for endring. Dette gjelder spesielt innenfor området emosjonell intelligens, da ledere som har lite emosjonell intelligens ikke er i stand til å innse hva problemet er. 360-graders vurdering kan være det første steget for å bedre sine

prestasjoner. Ved å benytte seg av 360-graders vurderinger så kan en også skape en læringskultur ved at en oppfordrer de ansatte til å gi tilbakemeldinger, De ansatte kan få følelsen av at de hjelper hverandre med å nå organisasjonens mål ved å bidra til hverandres utvikling. Forskning har vist at 360-graders vurderinger samt coaching fører til økt selvinnsikt og anerkjennelse hos lederne, og det blir mindre avvik i hvordan andre oppfatter leder og hvordan leder oppfatter seg selv (Berg, 2013). Det er et interessant funn at informantene som selv er ledere ønsker å benytte 360 – graders vurdering, da det sannsynligvis for mange kan oppleves ubehagelig å få en slik vurdering. Men alle ansatte skal bli vurdert, så det burde kanskje vurderes om også lederne burde bli vurdert av de ansatte for å forbedre ytelse på alle nivå.

Et annet viktig funn er at en av lederne ikke visste hvem han skulle gjennomføre medarbeidersamtaler med. Han hadde mange ansatte under seg og forsøkte å kartlegge dette da han mente at det ikke kom frem i prosedyren. Prosedyren bør med fordel gjennomgås slik at lederne ikke opplever usikkerhet rundt den nye medarbeidersamtalen som skal utføres.

6.5 Presentasjon av drømmelederen

Som en del av intervjuene ble alle foruten de danske informantene spurt om de kunne beskrive sin drømmeleder. Spørsmålet ble stilt fordi det kan gi organisasjonen en pekepinn på hva som er ønskelig type ledelse i akkurat denne bedriften. Funnene er ikke knyttet opp imot teori, men kan gi en indikasjon på hvilken type ledelse en bør ta sikte på i fremtiden for å ivareta de ansatte i akkurat denne organisasjonen på en best mulig måte.

Et interessant funn er at de fleste informantene beskriver sin drømmeleder på mer eller mindre samme måte. De ansatte ønsker seg en leder som er mest opptatt av menneskene, og som legger til rette for godt arbeidsmiljø, HMS og sikkerhet. Lederen skal helst skape balanse i gruppen, og informantene ønsker å bli sett som personer og få feedback, ikke bare ved medarbeidersamtalen en gang i året. Lederen skal også motivere og inspirere og ha en positiv holdning.

En informant som er leder trekker frem en leder som har inspirert han i forhold til sin lederrolle. Denne inspirerende eksemplifiserte lederen virker som drømmelederen flere

informanter beskriver. Informanten uttalte: *«Drømmelederen er leder uten å være sjef. Drømmelederen gir rom for å spille de ansatte gode, og har forventninger om at de ansatte også skal spille leder god. Drømmelederen unngår detaljstyring og «time management», men er god på å informere om målstyring og forventer gode leveranser. Drømmelederen behandler sine ansatte med respekt og har gode dialoger med dem. Det er naturlig for drømmelederen å bry seg om de ansatte og spørre hvordan det går med konen, mannen eller familien».*

I tillegg til det som er beskrevet over så beskriver samtlige informanter at det er viktig og ønskelig at lederen er tydelig og har tillit til de ansatte. Det er et svært interessant funn at selv de lederne som selv er høyt produksjonsorienterte, og som gjerne er opptatt av overvåkning og kontroll, beskriver sin drømmeleder som en veldig menneskeorientert type. Selv en av lederne som falt innenfor produksjon/autoritets-lydighets/transaksjonslederkategorien grunnet blant annet sterkt behov for detaljstyring, overvåkning og kontroll samt produksjonsfokus uttalte: *«Det at lederen har tillit til meg og gir meg frihet under ansvar er viktig. Leder må også se meg som person og være tilstede og vise vei når ting blir vanskelig».*

Ledelse som påvirker motivasjon og trivsel i positiv retning virker til å være en lederstil som er relasjonsorientert og hvor en har høy tillit til de ansatte. En overvåkende eller kontrollerende lederstil er upopulært og påvirker trivsel og motivasjon i negativ retning.

7 Konklusjon

7.1 Er et lederutviklingsprogram effektivt for å oppnå ønsket lederstil i en organisasjon?

Kursholderne av lederutviklingsprogrammet har vært opptatt av å gi kursdeltakerne et praktisk verktøy innen ledelse i egen bedrift, og det har de også gjort. I følge Skivik (2018) så trenger effektive ledere lokal kunnskap om det og dem de leder, samt kunnskap om seg selv, evne til analyse og refleksjon. Ledelsen har vært opplært i den praksisen lederne inngår i, noe som er anbefalt av Skivik (2018). DISC verktøyet har derimot fått hard og krass kritikk i media i det siste, og det er uheldig at et useriøst verktøy som DISC har blitt benyttet som grunnlag for store deler av lederutviklingskurset. På spørsmål om denne kritikken svarte de danske informantene at *«For oss handler det mye om seriøs, grundig og profesjonelt å introdusere til profilen/verktøyet og at det brukes med omtanke. Vi bruker en hel dag til innføring i DISC»*. I følge Aftenbladet (2019) så gjelder kritikken for bruk av den for lengst forkastede DISC metoden også for de som benytter DISC som utgangspunkt for refleksjon eller samtale, da en likevel kan stemple folk på gal måte. Spesialrådgiver i Norsk Psykologforening hevder at bruk av slike tester er bortkastede ressurser og kritiserer for inkompetanse eller manglende kompetanse til å vurdere metoder som forklaring på bruk av slike tulleverktøy (Aftenbladet, 2019).

Casebedriften som har investert mye tid og penger i lederutviklingsprogrammet, har derimot vært veldig fornøyd med kursholderne på tross av at et slikt verktøy har blitt brukt som basis for programmet. De aller fleste roser lederutviklingsprogrammet og DISC verktøyet opp i skyene, og ingen informanter har sagt noe direkte negativt om programmet. Ut i fra funn så virker det som om lederutviklingsprogrammet og ledermanifestet har hatt en god effekt på organisasjonen og at effekten har vært bra med tanke på administrerende direktør uttalelser om et ønske om å skape resultater på en positiv måte. Han uttalte: *«Et sunt og godt arbeidsmiljø er viktig for å skape trygghet og utfordringer til å yte. Bedriften anser at den har mye å tjene på god ledelse og god kultur, og den har en god tro på at disse faktorene vil gi penger på bunnlinjen»*. På tross av DISC verktøyet så har flere ledere opplevd en refleksjon over egen lederstil og flere informanter som er både ledere og vanlige ansatte informerer om et skifte i atferd fra produksjonsfokus og mot relasjonsorientering.

Lederutviklingsprogrammet har gjort lederne mer bevisste på fallgruver og menneskers

ulikheter. Så selv om profilene deres kanskje er feil og ikke stemmer, så har informantene uansett lært noe om menneskeorientering og det at vi alle er ulike med ulike behov, og det i seg selv er viktig kunnskap for ledere å ha med seg i ryggsekken når de skal utøve ledelse. Det kan derfor begrunnes at et lederutviklingsprogram kan være effektivt for å oppnå ønsket lederstil i en organisasjon. Men, en hadde sannsynligvis hatt bedre effekt av å benytte seg av et godkjent verktøy for personlighetstesting, så lenge det er så stort fokus på personlighet i lederutviklingsprogrammet, og målet er å fokusere på positiv og relasjonsorientert ledelse. Det er viktig å være bevisst at det finnes en stor mengde personlighetstester av dårlig kvalitet på markedet. Det er derfor viktig å ha kunnskap om hvordan man skiller gode og dårlige tester fra hverandre (Martinsen, 2015).

Det skal også bemerkes at noen ansatte hevder at de ikke merker noen forskjell i leders lederstil før og etter lederutviklingskurset, så lederutviklingsprogrammet hadde sannsynligvis ikke effekt på alle ledere selv om det hadde en positiv effekt totalt. Det er derimot uvisst om dette har noe med DISC verktøyet å gjøre eller om det er leder som ikke er åpen for forandring etter å ha hatt en produksjonsorientert lederstil over flere år, eller at leder har en personlighet som i utgangspunktet gjør det utfordrende å eksempelvis vise omtanke eller være raus med ros, eller rett og slett si hei om morgenen.

I følge Einarsen et al. (2015) så skiller ledere som gruppe seg i liten grad ut fra andre ansatte i forhold til å ha utfordringer med å håndtere mellommenneskelige relasjoner. Problemer med mellommenneskelige relasjoner er utbredt og ledere som grupper har verken mer eller mindre utfordringer med mellommenneskelige relasjoner enn andre arbeidstakere (Einarsen et al., 2015). Kanskje spesielt med tanke på de veldig produksjonsorienterte lederne at en hadde hatt mer effekt av å benytte et seriøst verktøy for personlighetstester? Som nevnt innledningsvis så henger jobbtilfredshet, motivasjon og trivsel sammen. Det kan derfor være ekstra viktig å fokusere på at de autoritære, kontrollerende og veldig produksjonsorientert lederne bør endre lederstil, da dette er en lederstil som ikke henger sammen med motivasjon og trivsel ut i fra funn.

I følge Berg (2013) er det slik at det er bedriftene som har ledere som viser personlighet full av følelser som klarer å fange hjertet og hodet til sine medarbeidere, som fungerer best. Slike organisasjoner er ofte preget av glede, engasjement, lidenskap, stolthet og motivasjon, og har fornøyde kunder. Autoritær ledelse vil kunne medføre at medarbeiderne ikke blir skikkelig

involvert i prosesser, og en kan få manglende eierskap og ansvarsfølelse. Dette kan også medføre at medarbeiderne ikke sier ifra om noe går galt og tilbakeholder eller filtrerer informasjon (Berg, 2013).

Som beskrevet innledningsvis så sammenligner Norsk psykologforening jobber med kaffe (Hofgaard, 2015). For at de ansatte skal gjøre en god jobb så må en like «smaken» av jobben en gjør slik at en sitter igjen med en følelse av belønning. Ansvaret for dette ligger hos ledelsen, og ledelsen har ansvaret for at de ansatte føler seg som en del av et felleskap hvor en har verdsette og engasjerte medarbeidere (Hofgaard, 2015). Lederstilmessig så beskriver informantene drømmelederen som en relasjonsorientert person med myke verdier som skaper balanse, motiverer, inspirerer og har en positiv holdning.

7.2 Hvilke lederstiler kan en ha i en organisasjon?

Det ble tidlig i intervjuprosessen klart at det finnes det mange ulike typer lederstiler i bedriften. Lederstil kan også avhenge noe av situasjon. Flere av informantene mente at det hadde vært et skifte for deres leder eller for dem personlig fra produksjonsorientering mot relasjonsorientering i ledergitteret etter lederutviklingskurset. Funn indikerte at det i casebedriften er ledere som kan ha de fleste typer lederstiler som presentert teoretisk fra autoritær-lydighetsledelse til koseklubbledelse, delvis uengasjert ledelse, midt på treet ledelse, teamledelse, transformasjonsledere, transaksjonsledere, autentiske ledere og destruktive ledere. Den eneste lederstilkategorien det ikke var plassert noen ledere var innen superleder teorien. Derimot virket det som om mange team allerede drev selvledelse, så det er tilrettelagt for superledelse. Det kan også være at det finnes superledere i bedriften, men det kom ikke frem under intervjuene.

Det har i casebedriften vært et stort skift mot en mer relasjonell lederstil, fra en tidligere type lederstil gjennom den «sterke mann» ledelse hvor lederen var kontrollorientert og styrte gjennom frykt, ordre og instruksjoner (Berg, 2013). Noen av lederne virker til å være autoritær-lydighetsledere enda, uten at en styrer gjennom frykt, men bedriften er på rett vei mot idealet som er positiv ledelse hvor lederen går foran som en rollemodell og bjellesau. Skal en tolke lederstiler eller teorier ut i fra dette utsagn fra administrerende direktør i bedriften så bør en eksempelvis forsøke å kvitte seg med lederstiler som autoritets-lydighetsledelse, uengasjert

ledelse, destruktiv ledelse, midt på treet ledelse og transaksjonell ledelse. Skal en ha en leder som går foran i bresjen som en rollemodell og bjellesau så bør en satse på å videreutvikle eksempelvis transformasjonsledere, autentiske ledere, superledere eller teamledere. Da får bedriften flere effektive ledere som gir det lille ekstra i lederrollen, og som samtidig er opptatt av menneskene, samt ønsker å motivere og inspirere på ulike måter. En bedrift kan satse på å gå inn for en type lederstil, men dette kan kanskje være utfordrende da lederne har forskjellige personligheter. Det er sannsynlig at en vil ha flere ulike lederstiler uavhengig av organisasjon.

En bør uansett fokusere på å luke ut de udaterte lederstilene og spesielt destruktiv ledelse som i verste fall gjør at en mister en del av omdømmet samt gode medarbeidere til andre bedrifter. Administrerende direktør samt ledermanifestet beskriver en relasjonsorientert og sannsynligvis transformasjonsleder lederstilmessig. Det samme gjør informantene når de beskriver sin leder og god ledelse. I følge Berg (2013) så er kjernen i god ledelse å finne en velfungerende lederstil som påvirker medarbeidernes være- og tenkemåte slik at ønskede resultater blir nådd. Leder skal skape energi og lyst hos sine medarbeidere, gi dem tillit, mestringstro og tilbakemeldinger. Leder må også involvere seg og forvente levering av resultater (Berg, 2013). En bør satse på lederstilene som gir god ledelse i form av fornøyde ansatte, da god ledelse er enormt viktig, så viktig at Berg (2013, s. 67) hevder at «*Det eneste konkurransefortrinn en bedrift vil ha i fremtiden, er at dens ledere har evne til å lære raskere enn sine konkurrenter*».

7.3 Anbefalinger for fremtiden

Flere av informantene mente at det kan være lurt å ha oppfriskning av lederutviklingskurset om noen år. Det ble uttalt av flere informanter at man i starten benytter seg av det en har lært fra lederutviklingsprogrammet i det daglige arbeidet, men at en i en travel hverdag raskt faller tilbake i gamle spor. Med tanke på disse uttalelsene kan det være ekstra viktig å fokusere på å formalisere og klargjøre ledermanifestet enda tydeligere, samt å vurdere det å etablere og utgi en lederhåndbok som tydeliggjør lederverdier og rolleansvar for ledere på alle nivå. En slik lederhåndbok vil kunne redusere usikkerhet knyttet til egen rolle, samt hjelpe tid med tidstyring dersom rolleusikkerhet er knyttet til dårlig definerte ansvarsområder.

Kompetanse utvikles gjennom blant annet målrettet satsing på kommunikasjon, og effektivt lederskap handler om å klare å kommunisere det riktige budskap på en slik måte at det blir forstått og akseptert av medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er sannsynlig mer vanlig med underkommunikasjon enn overkommunikasjon, så gode budskap kan med fordel heller kommuniseres for mye og tydelig enn for lite. I tillegg kan det vurderes om det også bør satses på lederutdanning for lederne via spesialtilpassede kurs på BI eksempelvis. I følge Skivik (2018) er det innen lederutdanning teoretisk analytisk kunnskap som har fokus, noe som gir potensial til økt teoretisk refleksjon. Det hadde også selvsagt vært interessant å forske på hvilken effekt et lederutviklingsprogram basert på en anerkjent og godkjent personlighetstest ville hatt på organisasjonen.

Ellers så anbefales det å vurdere å innføre 360-graders vurderinger som et ledd i å fokusere på en mer relasjonsorientert lederstil. Dersom eksempelvis den destruktive lederen skal vurdere sine ansatte, men aldri blir vurdert selv kan han sannsynligvis føre samme lederstil i mange år fremover. Ansatte som er potensielle fremtidige ledere vil også kunne bli farget av lederstilen og føre den videre. Som beskrevet tidligere i oppgaven så kan 360 – graders tilbakemeldinger være med å påvirke lederstil, da et slikt verktøy kan føre til økt selvinnsett og selverkjenning hos ledere, samt mindre avvik i hvordan de ansatte opplever lederen og hvordan lederen opplever seg selv (Berg, 2013). Med tanke på hvor viktig god ledelse er for en bedrift i dag, så kan det være viktig for å evaluere lederne på lik linje med de ansatte. Ved å benytte 360 – graders vurderinger så vil en også sørge for kontinuerlig fokus på lederstil, og unngå at ledere glemmer hvilket fokus som var viktige innen ledelse. En kan eksempelvis også måle i forhold til budskapet i ledermanifestet slik at en sørger for at alle ansatte stiller på lik linje i forhold til hva lederen gir igjen relatert til ledermanifestet.

Dersom noen ledere følger ledermanifestet og andre ikke så kan det oppleves urettferdig for de som aldri får ros og feedback eksempelvis, og dette kan da bli en faktor som kan påvirke de ansattes motivasjon og inspirasjon i feil retning.

8 Referanser

Aftenbladet (2019). Bruker omstridt adferdsanalyse for å veilede Nav-brukere. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/kultur/i/G1WLO6/Bruker-omstridt-adferdsanalyse-for-a-veilede-Nav-brukere>

Berg, E. M. (2013). *LEDELSE. verktøy og virkemidler*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Dalland, O. (2008). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

DNV (2019). Business assurance/services/personsertifisering. Hentet fra <https://www.dnvgl.no/services/testsertifisering-52540>

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Enge, C. (2019). “Omgitt av idioter” – forfatter Thomas Erikson kritiseres for å villedde leserne. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/J1dQd8/Omgitt-av-idioter-forfatter-Thomas-Erikson-kritiseres-for-a-villedde-leserne>

Evensen, H. (2015). En tjener gjennom endring. Hentet fra <https://www.magma.no/en-tjener-gjennom-endring>

Folkestad, S. (2014). En god leder er en god tjener. Hentet fra <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/2014/01/en-god-leder-er-en-god-tjener>

Google søk (2019). Hentet fra https://www.google.com/search?q=ledelse&ei=K6JRXJvAF4ao_Qa95o_QCg&start=10&sa=N&ved=0ahUKEwjbgYqGypXgAhUGVN8KHT3zA6oQ8tMDCI0B&biw=1920&bih=962

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.

Hofgaard, L. T. (2015). Kaffe og ledelse. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 52(5), 442-443.

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (1. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? Hentet fra <https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>

Martinsen, L. Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2*. (1. Utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Norsk Psykologforening. (2018). Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig? Hentet fra <https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/hva-er-ledelse-og-hvorfor-er-ledelse-viktig>

Riise, B. (2005). Over halvparten av testene holder ikke mål. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42(11), 1022-1023.

Stranden, A. L. (2014). Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder. Hentet fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger/2014/04/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder>

Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse*. (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. Utg.). Essex: Pearson Education Limited.

9 Vedlegg (intervjuguider + avtale om anonymitet)

Vedlegg 1 Intervju med administrerende direktør i casebedrift

1. Kan du fortelle litt om hvordan ledelse har vært praktisert historisk sett det siste århundret i bedriften? Hvordan har den typiske leder vært, hva har vært fokus og hva har eventuelt endret seg underveis?

2. Hvilken type nivå ledere har en i bedriften; fagledelse, mellomledelse, linjeledelse osv. og hvor mange ledere det er totalt i bedriften?

3. Har bedrifter hatt noen type utfordringer i forhold til ledelse, i tilfelle hvilke?

4. Hva er bakgrunnen for at bedriften valgte å sette i gang et omfattende lederutviklingsprogram, og hva er målsettingen med ledelsesutviklingsprogrammet?

5. Er målet med lederutviklingsprogrammet å lære seg selv å kjenne eller er det andre ting?

6. Er alle gjennom samme lederutviklingsprogram uavhengig av ledernivå i organisasjonen, og hva er i tilfelle grunnen til at en har valgt å kjøre likt utviklingsprogram uavhengig av om en har en fagstilling, operasjonell stilling eller linjeansvar eksempelvis?

7. Hvorfor valgte dere å satse på lederutvikling i stedet for eksempelvis lederutdanning?

8. Kan du beskrive prosessen med å komme frem til de 11 ulike faktorene i ledelsesmanifestet?

9. Kan du forklare litt mer om hva dere legger i hver av de 11 faktorene i ledelsesmanifestet?

- Er bedriftens representant og lojal til dens beslutninger
- Er raus med ros og får andre til å skinne
- Våger å konfrontere uønsket adferd og misnøye
- Bygger gode kunderelasjoner
- Viser mot og handlekraft

- Synliggjør bedriftens mål og medarbeidernes bidrag til disse
- Viser positiv og engasjerende adferd
- Utvikler den enkelte medarbeider gjennom nye utfordringer
- Deler informasjon og kommuniserer tydelig
- Stimulerer til innovasjon og kontinuerlig forbedring
- En Ekte leder sier: Takk – hjelp – og unnskyld

10. Hvorfor har ikke bedriften med fokusområder som HMS og etikk blant faktorene på ledelsesmanifestet?

11. Ser bedriften for seg at en vil få en felles form for ledelsestype ved å ha felles og likt lederutviklingsprogram samt felles ledelsesverdier i ledelsesmanifestet?

12. Har bedriften en lederbok/guideline som setter krav for atferd og oppførsel for lederne i bedriften?

13. Ser bedriften på ledelse som et konkurransefortrinn?

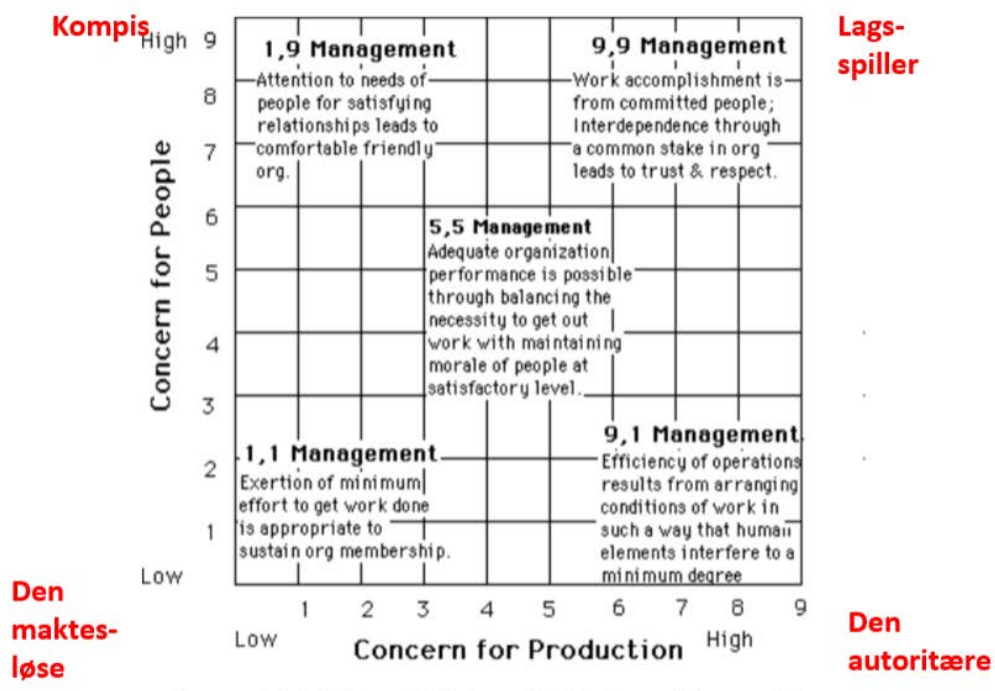
14. Hvordan er drømmeleder i bedriften?

15. Hvis du kan påvirke, hva ønsker du at vi skal få ut forskningen rundt denne masteroppgaven, og hva er viktig for bedriften å vite om ledelse/utviklingsprogrammet?

16. Hva var grunnen til at dere valgte et dansk selskap og ikke et lokalt norsk selskap til lederutviklingsprogrammet?

Vedlegg 2 Intervju med ledere

1. Hvilken bakgrunn har du og hadde du en lederstilling før du startet i lederutviklingsprogrammet?
2. Har du noen formeninger om hvilke ulike typer ledelsestyper som finnes og om bedriften har en eller flere ledertyper blant de ansatte?
3. Hvorfor tror du det er slik at vi har flere ledertyper (dersom svaret er ja punkt 2)?
4. Hvordan ser du på deg selv som leder? Hvilke ledertypen er du? (Forklar ledergitteret og vis på eget dokument med illustrasjon over ledergitteret).



5. Har lederutviklingsprogrammet gjort deg bedre rustet til å bli en god leder? Og i tilfelle på hvilke måte?
6. Har du endret lederstil etter kurset? Hva er i tilfelle annerledes?

7. Ser du for deg at du trenger mer utdanning eller kurs for å bli den lederen du ønsker å være?
Hvilken type utdanning/kurs ville du i så tilfelle ha ønsket å gjennomføre?

8. Transformasjonsledelse:

I hvilken grad vil du si at du er en rollemodell og motiverer ved inspirasjon?

I hvilken grad vil du si at du stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning?

I hvilken grad vil du si at du viser omtanke for den enkeltes behov?

I hvilken grad vil du si at du kommuniserer mål og visjoner på en motiverende og inspirerende måte?

9. Transaksjonsledelse:

I hvilken grad vil du si at du unngår å fokusere på medarbeiderens behov?

I hvilken grad vil du si at du følger med avvik fra regler og rutiner og korrigerer avvik?

I hvilken grad vil du si at du kun griper inn i situasjonen dersom regler ikke blir fulgt?

I hvilken grad unngår du ansvar eller unngår å ta avgjørelser?

I hvilken grad vil du si at du er opptatt av spilleregler, sterk kontroll og overvåkning av ansatte og gulrot og pisk prinsippet?

10. Autentisk ledelse:

I hvilken grad er du ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider?

I hvilken grad er du motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted?

I er handlinger som gjøres, basert på personlige verdier og overbevisninger. Fremstår du ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, og er fleksibel, utholdende og med høy moral?

11. Vil du si at du er mest oppgaveorientert eller menneskeorientert? Merker du noe forskjell fra før/etter lederutviklingskurset? Hvilken synes du er viktigst?

Forklar informantene om følgende:

Menneske: Ivaretagelse av mennesker i organisasjonen som arbeider for å nå dens mål: å skape engasjement og tillit, sørge for gode arbeidsbetingelser, legge til rette for godt sosialt miljø.

Produksjon: Opptatt av organisasjonens arbeidsoppgaver: policy-beslutninger, utvikling av nye produkter, arbeidsbyrde, salgsvolum etc.

12. Effektiv ledelse - hvordan kjenner du deg igjen i følgende utsagn:

- Leder formulerer klare og presise mål og sikrer at den enkelte tar eierskap til målene
- Leder følger opp den enkelte medarbeider på mål og oppgaver
- Leder skaper arenaer for kompetanse og erfaringsoverføring
- Leder stimulerer den enkelte medarbeider til selvstendig utvikling
- Leder viser anerkjennelse og gir feedback tett på selve prestasjonen

13. Hvordan kjenner du igjen din leder i følgende utsagn?

Fem dimensjoner i emosjonell intelligens	Definisjon	Kjennetegn	
Selvoppmerksomhet	Evne til å legge merke til og forstå sitt eget humør, følelser og driv, så vell som deres effekt på andre	Selvtillit Realistisk selvvurdering Evne til å klandre seg selv på en humoristisk måte (galgenhumor)	
Selvregulering	Evne til å kontrollere og om dirigere nedbrytende humør og impulser Evne til å utsette bedømmelse – tenke før en handler	Integritet og til å stole på. Tåler tvetydighet. Åpen for forandring.	
Motivasjon	Lidenskap for å jobbe mot mål som	Sterk driv til å nå mål. Optimisme, selv ansikt til ansikt med feil	

	går utover penger og status Evne til å nå mål med energi og Utholdenhet.	engasjerte til organisasjonen.	
Empati	Evne til å forstå andres følelser. Evne til å behandle folk i samsvar med deres følelser.	Ekspertise til å utvikle og beholde talent. Service til kunder og klienter.	
Sosiale ferdigheter	Evne til å utvikle og opprettholde nettverk. Evne til å finne en felles plattform.	Leder forandring effektivt. God til å overbevise. Ekspertise i å bygge og lede.	

14.Hvordan gjenkjenner du deg i de 11 faktorene i bedriftens ledermanifest? Hva betyr de for deg?

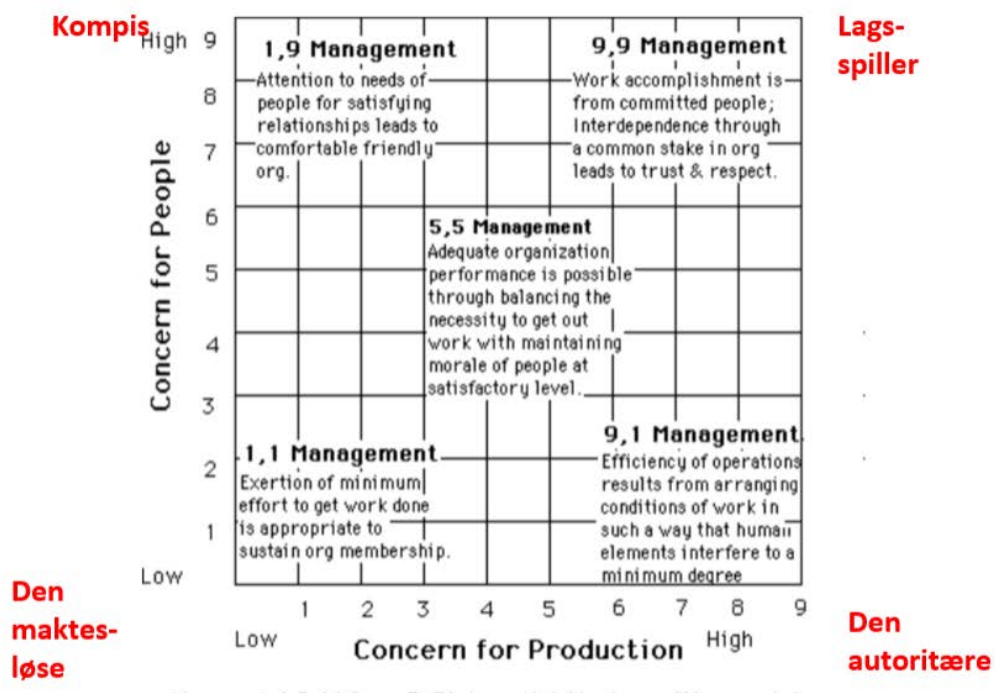
- Er bedriftens representant og lojal til dens beslutninger
- Er raus med ros og får andre til å skinne
- Våger å konfrontere uønsket adferd og misnøye
- Bygger gode kunderelasjoner
- Viser mot og handlekraft
- Synliggjør bedriftens mål og medarbeidernes bidrag til disse
- Viser positiv og engasjerende adferd
- Utvikler den enkelte medarbeider gjennom nye utfordringer
- Deler informasjon og kommuniserer tydelig
- Stimulerer til innovasjon og kontinuerlig forbedring
- En Ekte leder sier: Takk – hjelp – og unnskyld

15. Hvordan forholder du deg til ledermanifestet, og synes du det er gode verdier som passer for alle ledere eller burde de ha vært annerledes på noen måte?

16. Hvordan er din drømmeleder?

Vedlegg 3 Intervju med ansatte

1. Hvor mange ledere har du og hvilken type leder er de, personal/fag etc?
2. Har du noen formeninger om hvilke ulike typer ledelsestyper som finnes og om bedriften har en eller flere ledertyper blant de ansatte?
3. Hvor vil du plassere lederen din? (Forklar ledergitteret og vis på eget dokument med illustrasjon over ledergitteret).



4. Merker du forskjell på lederen din før/etter lederutviklingskurset? I tilfelle hvordan?

5. Transformasjonsledelse:

I hvilken grad vil du si lederen din er en rollemodell og motiverer ved inspirasjon?

I hvilken grad vil du si at lederen din stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning?

I hvilken grad vil du si at lederen viser omtanke for den enkeltes behov?

I hvilken grad vil du si at lederen kommuniserer mål og visjoner på en motiverende og inspirerende måte?

6. Transaksjonsledelse:

I hvilken grad vil du si at leder unngår å fokusere på medarbeiderens behov?

I hvilken grad vil du si at leder følger med avvik fra regler og rutiner og korrigerer avvik?

I hvilken grad vil du si at leder kun griper inn i situasjonen dersom regler ikke blir fulgt?

I hvilken grad unngår leder ansvar eller unngår å ta avgjørelser?

I hvilken grad vil du si leder er opptatt av spilleregler, sterk kontroll og overvåkning av ansatte og gulrot og pisk prinsippet?

7. Autentisk ledelse:

I hvilken grad er lederen din ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider?

I hvilken grad er lederen din motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted?

I er handlinger som gjøres, basert på personlige verdier og overbevisninger. Fremstår leder ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, og er fleksibel, utholdende og med høy moral?

8. Vil du si at lederen din er mest oppgaveorientert eller menneskeorientert? Merker du noe forskjell fra før/etter lederutviklingskurset? Hvilken synes du er viktigst?

Forklar for informanter ved dette spørsmålet:

Menneske: Ivaretagelse av mennesker i organisasjonen som arbeider for å nå dens mål: å skape engasjement og tillit, sørge for gode arbeidsbetingelser, legge til rette for godt sosialt miljø.

Produksjon: Opptatt av organisasjonens arbeidsoppgaver: policy-beslutninger, utvikling av nye produkter, arbeidsbyrde, salgsvolum etc.

9. Effektiv ledelse - hvordan kjenner du deg igjen i følgende utsagn:

- Leder formulerer klare og presise mål og sikrer at den enkelte tar eierskap til målene
- Leder følger opp den enkelte medarbeider på mål og oppgaver
- Leder skaper arenaer for kompetanse og erfaringsoverføring
- Leder stimulerer den enkelte medarbeider til selvstendig utvikling
- Leder viser anerkjennelse og gir feedback tett på selve prestasjonen

10. Hvordan kjenner du igjen din leder i følgende utsagn?

Fem dimensjoner i emosjonell intelligens	Definisjon	Kjennetegn	
Selvoppmerksomhet	Evne til å legge merke til og forstå sitt eget humør, følelser og driv, så vell som deres effekt på andre	Selvtillit Realistisk selvvurdering Evne til å klandre seg selv på en humoristisk måte (galgenhumor)	
Selvregulering	Evne til å kontrollere og om dirigere nedbrytende humør og impulser Evne til å utsette bedømmelse – tenke før en handler	Integritet og til å stole på. Tåler tvetydighet. Åpen for forandring.	
Motivasjon	Lidenskap for å jobbe mot mål som går utover penger og status Evne til å nå mål med energi og Utholdenhet.	Sterk driv til å nå mål. Optimisme, selv ansikt til ansikt med feil engasjerte til organisasjonen.	
Empati	Evne til å forstå andres følelser. Evne til å behandle folk i samsvar	Ekspertise til å utvikle og beholde talent. Service til kunder og klienter.	

	med deres følelser.		
Sosiale ferdigheter	Evne til å utvikle og opprettholde nettverk. Evne til å finne en felles plattform.	Leder forandring effektivt. God til å overbevise. Ekspertise i å bygge og lede.	

11.Hvordan gjenkjenner du deg i de 11 verdiene i bedriftens ledermanifest for din leder? Hva betyr de for deg?

- Er bedriftens representant og lojal til dens beslutninger
- Er raus med ros og får andre til å skinne
- Våger å konfrontere uønsket adferd og misnøye
- Bygger gode kunderelasjoner
- Viser mot og handlekraft
- Synliggjør bedriftens mål og medarbeidernes bidrag til disse
- Viser positiv og engasjerende adferd
- Utvikler den enkelte medarbeider gjennom nye utfordringer
- Deler informasjon og kommuniserer tydelig
- Stimulerer til innovasjon og kontinuerlig forbedring
- En Ekte leder sier: Takk – hjelp – og unnskyld

12.Hvordan er din drømmeleder?

Vedlegg 4 Intervjuguide kursholdere fra Danmark

1. Kan dere fortelle litt om deres bakgrunn og hvor lenge dere har drevet med lederutvikling?
2. Var dere involvert i prosessen med å etablere de 11 verdiene i ledermanifestet, og kan dere i tilfelle fortelle litt om denne prosessen?
3. Kan dere forklare rundt verktøyet DISC og hvordan dette benyttes, og forklare hvorfor dere har valgt å benytte DISC i stedet for andre tester?
4. I en av mailene nevnte dere at lederutviklingskurset var basert på action learning. Kan dere beskrive litt om hva action learning går ut på?
5. Hva tenker dere er det viktigste deltakerne skal lære i løpet av lederutviklingskurset, hva er målet?
6. Kan dere fortelle litt om dette lederutviklingskurset versus kurs dere har hatt i andre bedrifter. Er det stor variasjon i hvordan en tilrettelegger et slikt kurs eller er det samme opplegg?
7. Hva tenker dere rundt kritikken av DISC? Det har stått en del om DISC i media i det siste og det at DISC ikke er en godkjent test.

I tillegg ble det sendt spørsmål på mail forut intervjuet. Noe av det som ble spurt om der og også fulgt opp i intervjuet om nødvendig var som følger:

- Kan dere sende over mest mulig informasjon om lederopplæringen inkludert opplegget og kursmateriell slik at jeg får en god forståelse av hvordan man trener lederne i dette programmet?
- Finnes det noen håndbok, guideline eller tilsvarende med atferdskrav og forventninger for ledere på ulike nivå i bedriften eller relatert til dette lederutviklingsprogrammet?

- Bygger ledelsesutviklingsprogrammet eller ledermanifestet på noen spesifikk ledelsesteori, eller hva er grunnlaget for manifestet som lederutviklingsprogrammet bygger på?
- Er det en grunn til at dere benytter DISC som personlighetstest i stedet for eksempelvis big five eller annet kjent verktøy?

Vedlegg 5 Avtale om anonymitet

AVTALE OM ANONYMITET

I forbindelse med masteroppgave i ledelse 2019.

Dato:

Jeg bekrefter herved at det som kommer frem under intervjusituasjonen i forbindelse med masteroppgaven min vil holdes anonymt. Besvarelser vil kun benyttes i forbindelse med oppgaven, og det vil ikke være mulig for noen å identifisere hvem som har kommet med hvilke utsagn slik at full anonymitet og konfidensialitet rundt opphav er sikret. Informasjon skal kun benyttes til oppgaven.

Hensikten med oppgaven er å forske og bringe frem fakta om ledelse i bedriften.

Avtale mellom:

Forfatter

Informant