



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Bachelor i Hotelledelse

Emnekode: BHOBAA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN
FØLGENDE FAGOMRÅDE:

FILOSOFI OG LEDELSE

TITTEL: Hvordan lede en bedrift til suksess gjennom god ledelse?

ENGELSK TITTEL: How to lead a company to success through good leadership?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):		VEILEDER: Bjørn Olav Roaldseth
Studentnummer: 259990	Navn: Tomas Zheng Xiong Luo	

FORORD

Denne bacheloroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess. Gjennom denne oppgaven har jeg hatt muligheten til å utforske et tema som er relevant og viktig i restaurant og hotellbransjen, og samtidig utvikle mine akademiske og skriftlige ferdigheter. Det har vært en utfordrende, men også en givende opplevelse å dykke ned i teorier om ledelse og reflektere over hvordan disse kan anvendes i praksis

Det har vært en inspirerende og faglig berikende opplevelse å gjennomføre min bachelorgrad ved Norsk Hotellhøgskole. Jeg er dypt takknemlige for all kunnskap og erfaring jeg har fått i løpet av de tre årene. Jeg vil gjerne rette en stor takk til mine forelesere, studievenner, kollegaer og ikke minst mine nære og kjære som har støttet meg gjennom hele studieforløpet. Gjennom disse årene har jeg opplevd en betydelig personlig og akademisk utvikling, samt et viktig karriereløft. Jeg ser frem til å ta med alt jeg har lært og utforske nye utfordringer og muligheter i fremtiden.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til Bjørn Olav Roaldseth som har veiledet meg gjennom denne oppgaven, i tillegg til å ta meg godt imot og delt mange av sine erfaringer siden min oppstart ved NHS.

Innhold

1.0	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling	1
1.2	Avgrensninger	1
1.3	Teori	1
1.4	Metode.....	2
1.5	Utforming av oppgave.....	2
1.6	Informasjonsinnhenting.....	2
2.0	Risa gruppen.....	3
2.1	Suksess og verdi	4
2.2	Forskjellen mellom suksess og verdi	4
3.0	Martin Bubers Dialogfilosofi og definisjonen av god ledelse.....	5
3.1	Hva ønsker egentlig Buber med sin filosofi?	6
3.2	Hierarkiet hos Martin Buber.....	7
4.0	Ledelsesteorier	7
4.1	Ulikheter mellom ledelsesteorier og lederstiler.....	7
4.2	Teori X og Y	8
4.3	Thompsons 4 lederstiler	9
4.5	Kunnskap om ulike ledelsesteorier	11
5.0	Henry Mintzberg	11
5.1	Relevansen av Mintzberg teori for utvikling av ledere og organisasjoner.....	12
6.0	Indre og Ytre Motivasjon og teorien om Maslows Behov pyramide	13
6.1	Demokrati i bedriften	14
6.2	Hvor langt skal demokratiet gå i bedriften?	15
6.3	Men hva forstår jeg med <i>tilhørighet</i> ?	15
6.4	Lojalitet og Employee Retention.....	16
7.0	Presisere hva er ledelse, «Management» og «Leadership»	16
7.1	Hva er tegn på god ledelse?.....	17
7.2	Avviket mellom teori og praksis.	17
8.0	Summa Summarum	18
	Litteratur	19

1.0 Innledning

1.1 Problemstilling

Gjennom mitt studieløp ved Universitet i Stavanger innenfor «Bachelor i Hotelledelse» har jeg gått i dybden på, og studert mange ulike fag. Innenfor disse fagene har jeg lært om filosofi, motivasjon og ledelse. Ettersom verden nå går mot en vanskeligere periode, hvor en forventer økonomisk nedgang. Kan dette føre til at flere bedrifter lukker dørene. De bedriftene som fremdeles er åpne har funnet en måte å oppnå bestandighet i sin bedrift. Slike situasjoner har ofte blitt diskutert i hotellhøgskolen, og derfor har jeg valgt å skrive min bachelor med problemstilling: *Hvordan lede en bedrift til suksess gjennom god ledelse?*

1.2 Avgrensninger

Avgrensninger i min oppgave er nødvendig for å kunne gjennomføre en fokusert og grundig analyse av problemstillingen. Det finnes en enorm mengde litteratur om ledelse, og det er umulig å inkludere alt i min oppgave. Jeg har derfor valgt og avgrenset det til å sette søkelyset på Martin Bubers dialogfilosofi, situasjonsbestemtledelse og utvalgte ledelsesteorier. Disse ledelsesteoriene og filosofi har vist seg å ha en god effekt på bedriftens suksess gjennom god ledelse.

Tidsrammen for informasjonsinnhenting har også sine begrensninger, da det krever tid og ressurser for å samle inn og analysere data. Jeg vil derfor begrense oppgaven til et utvalg av bedrifter, og dette reduserer muligheten for å kunne generalisere funnene til hele populasjonen av bedrifter. Til tross for disse nødvendige begrensninger i oppgaven, mener jeg likevel at mine funn kan gi nyttig innsikt for bedriftsledere som ønsker å forbedre sin ledelse og øke sjansen for suksess.

1.3 Teori

Følgende del av oppgaven vil jeg beskrive ulike teorier som er relevante for oppgaven min. Teoriene omhandler ledelse, filosofi og fastholdelse av ansatte. Disse teoriene og emner er sentrale i oppgaven, da de gir et utgangspunkt når vi analyserer og drøfter svarene informasjonsinnhenting har gitt oss.

I denne bacheloroppgaven vil jeg undersøke problemstillingen «Hvordan lede en bedrift til suksess gjennom god ledelse?». Ved å utforske dette spørsmålet, håper jeg å få økt min forståelse av betydningen av god ledelse for å drive en bedrift til suksess.

1.4 Metode

Basert på problemstillingen, må jeg velge ut en forskningsmetode. Denne metoden bestemmer hvilken måte man samler inn data på. Kvalitativ metode gir oss muligheten til å undersøke forskningen på en detaljert måte, og metoden åpner for å utforske subjektive perspektiver fra de involverte aktørene, i stedet for å måle dem på en standardisert skala. Ved å gjøre dette, kan man fange opp nyanser og kompleksiteter som ikke nødvendigvis kan kvantifiseres, og følgelig gir en mer helhetlig forståelse av hvordan ledelse kan påvirke en bedrifts suksess. Jeg har følgelig valgt kvalitativ tilnærming i min forskning. Dette valget er begrunnet ut ifra behovet for å oppnå en dypere forståelse av hvordan ledere opererer og tar beslutninger i virkelige situasjoner, samt behovet for å fange opp eventuelle kompleksiteter og uventende sammenhenger som kan påvirke suksess i virksomheter.

1.5 Utforming av oppgave

Først vil jeg gi en presentasjon av bedriften, introdusere nøkkelbegreper, og gi en grundig forklaring på sentrale teorier innenfor ledelse, med spesielt fokus på Martin Bubers dialogfilosofi og situasjonsbestemt ledelse. Jeg vil forklare hvilke aspekter ved disse teoriene som er mest relevante for min oppgave og hva som gjør dem egnet for å vurdere effekten av god ledelse på bedriften.

Metodikken jeg benytter vil også bli presentert, blant annet analysemetoder. Jeg vil videre utføre en analyse og drøfting av funnene mine, der jeg vil sammenligne og vurderer bedrifter som er suksessfulle samt med teorier om god ledelse.

Det er viktig å vær oppmerksom på at denne informasjonsinnhenting har sine begrensinger. Jeg vil kun fokusere på to bedrifter, og har følgelig valgt å begrense teorier til et par utvalgte. Det finnes også andre teorier og perspektiver som kunne vært relevante å drøfte, men tidsrammen gjør at jeg må begrense omfanget av litteraturen jeg presenterer i denne oppgaven

1.6 Informasjonsinnhenting

Etter å ha utarbeidet min problemstilling, innhentet jeg informasjon fra allerede eksisterende teorier, artikler og studier på temaet. Utenom dette brukte jeg også søkemotoren Google Scholar for å finne artikler og definisjoner. Jeg har videre innhentet informasjon fra pensumslitteratur og forelesningsnotater.

2.0 Risa gruppen

Et av de utvalgte bedriftene som vil bli fokusert på i denne oppgaven er Risa-gruppen.

Dermed har vi en analyse av Risa-gruppen, som er tatt fra et intervju med eieren Bjørn Risa fra Stavanger Aftenbladet.

Risa-gruppen som er en ledende aktør innenfor bygg- og anleggsbransjen i Norge, har et klart syn på ledelse, motivasjon og lojalitet i organisasjonen. De har iverksatt strategier og tiltak som reflekterer deres verdier og visjoner om å være verdiskapende og innovative.

En av disse strategiene har vært å sette søkelys på sine medarbeiderne ved å fokusere på trivsel, motivasjon og personlig utvikling. Strategien utføres gjennom rekruttering av talentfulle ansatte, opplæring- og utviklingsrutiner, for å sikre at medarbeiderne har den kompetansen som trengs for å oppnå suksess og verdiskaping i bedriften. Samt belønningssystemer som bonusordringer basert på bedriftens resultat. Risa-gruppen fremhever på sin positive arbeidskultur, som er basert på *tillit*, *engasjement* og *kommunikasjon*.

(Skarsaune & Larsen, 2023).

I tillegg til å belønne og motivere ansatte, har Risa-gruppen en flat organisasjonsstruktur, ifølge Geir og Astrid Kaufmann, beskriver dem begrepet som en form for organisasjonsdesign der hierarkiet og beslutningsprosessen er tildelt til flere personer og enheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Strukturen legger vekt på å gi de ansatte stor frihet og ansvar. Dette kan være en effektiv tilnærming for å øke ansattes motivasjon og skape en følelse av eierskap til bedriftens suksess. Imidlertid kan dette også føre til at noen ansatte kan føle seg overveldet av ansvaret og mangelen på klarhet i deres arbeidsoppgaver og målsettinger.

Det er viktig å merke seg at Risa-gruppen anerkjenner viktigheten av å tilpasse seg ulike situasjoner og ikke alltid følger en bestemt teori eller metode. Under koronapandemien tok de i bruk egne strategier for å håndtere den økonomiske nedgangen. Dette viser at lederskapet i Risa-gruppen er fleksibelt og tilpasningsdyktig, og at man prioriterer å finne løsninger som er relevant for virkeligheten de operer i. Generelt sett har Risa-gruppen et syn på ledelse som inkluderer å motivere, belønne og utvikle medarbeiderne, skape en positiv arbeidskultur basert på tillit, kommunikasjon, og tilpasse seg ulike situasjoner for å oppnå suksess og verdiskapning. Dette gjenspeiles i deres organisasjonsstruktur, belønningssystemer og investeringer i de ansattes utvikling. Risa-gruppen setter de ansattes trivsel og suksess i fokus for å oppnå bedriftens overordnede mål og visjon. Bedriften hevder og har som mål å være ledende innenfor bærekraftig utvikling, og har en visjon om å «Gjøre hverandre gode» og har et sterkt fokus på organisasjonskultur (Risa.no, 2023).

Basert på intervjuet fra Bjørn Risa, eieren av Risa-gruppen, har Risa valgt å gi sine ansatte en bonus etter et arbeidsrikt år. Årsresultatet endte på 67 millioner kroner før skatt. Selskapet valgte å bruke 16 millioner av det, og fordelte dem til sine 600 ansatte. Bjørn Risa konkluderte med at de ønsket å dele overskuddet med de ansatte. «*At de skal føle eierskap til Risa, at Risa er litt deres. I en tid med økte utgifter for den enkelte, er det veldig kjekt å kunne bidra, sier daglig leder Bjørn Risa.*» (Skarsaune & Larsen, 2023).

Dette er et positivt signal som viser at selskapet verdsetter arbeidet og innsatsen til de ansatte. Ved å belønne ansattes innsats så innebærer det anerkjennelse som kan være et tegn på god ledelse. Dette kan bidra til å skape motiverte og lojale ansatte. Selvsagt handler ikke god ledelse bare om en bonus utdeling, derfor har Risa-gruppen også brukt 5 millioner kroner på opplæring og kompetanse, noe som tyder på muligheter for personlig og faglig utvikling.

2.1 Suksess og verdi

Hva betyr suksess? Her vil jeg definere hva suksess er. Suksess kan defineres og tolkes på ulike måter, suksess kan defineres som «*fremgang, det å gjøre lykke*» (Gundersen, 2021). Min forståelse av suksess er det viktigste av de definisjonene, som er tilknyttet til å *gi verdi*. Hva forstår jeg med verdi?

Verdier har flere betydninger som er avhengig av sammenhengen det brukes i. Slik jeg ser det, passer definisjonen av verdi best inn i den mer personlige sammenhengen av verdier, der det handler om å skape noe som er viktig og meningsfullt på lang sikt. Dette kan omfatte verdier som *integritet, bærekraftighet, etikk, langsiktig tenkning og ansvarlighet*. (Personlig kommunikasjon, 2021).

Det kan også være en referanse til økonomisk verdi og suksess på lang sikt, der verdier opprettholdes over tid og skaper langsiktig vekst og bærekraft for virksomheten og samfunnet. En virksomhet kan oppnå suksess ved å ha lojale ansatte som er motiverte og engasjerte i arbeidet sitt. Et eksempel på det er – etter min forståelse – slik som Risa-gruppen har gjort, ved å dele overskuddet til bedriftens grunnmur, det vil si de ansatte.

2.2 Forskjellen mellom suksess og verdi

Det finnes en forskjell mellom suksess og verdi. Suksess og verdi er to forskjellige begreper som kan være relatert til hverandre, men de representerer ulike perspektiver på hva som er viktig for en bedrift. Suksess referer vanligvis til oppnåelse av positive resultater eller presentasjoner i form av økonomisk vekst, høyere fortjeneste, større markedsandel, fornøyde

kunder, eller oppnåelse av andre mål som bedriften har satt seg. Suksess kan måles på ulike måter, avhengig av bedriftens mål og bransje.

På den andre siden referer verdi til hva som er viktig og meningsfullt for bedriften og dens interessenter. Verdier kan være knyttet til bedriftens misjon, visjon og kjerneverdier, og kan omfatte etikk, integritet, respekt, samfunnsansvar og bærekraft. Verdier kan også være knyttet til bedriftens kultur og hvordan den påvirker arbeidsmiljøet og interaksjonene mellom ansatte. Mens suksess ofte er målbart og fokusert på resultatene, er verdier ofte mer subjektive og fokusert på hva som er viktig for bedriften og dens interessenter på et dypere nivå. Det er viktig å erkjenne at verdier kan bidra til å oppnå suksess på lang sikt, ved å bygge et solid grunnlag for bedriftens omdømme og tillit hos kundene, ansatte og samfunnet som helhet.

3.0 Martin Bubers Dialogfilosofi og definisjonen av god ledelse

Martin Buber var en østerisk filosof som levde på 1800-1900 tallet og hans verk «Ich und Du» (Jeg og Du) er en av hans mest kjente tekster. I denne boken utfordrer han oss om hvordan mennesker kan utvikle dype og meningsfulle relasjoner med hverandre.

Martin Bubers «Jeg og du» filosofi, er en filosofi som kan være et godt utgangspunkt for god ledelse. For å redegjøre for Buber sine tanker, skal jeg sitere noe jeg har jobbet med tidligere i dette studiet. Martin Bubers dialogfilosofi er bygget på menneskelige relasjoner.

Dialogfilosofien til Buber er delt inn i to hovedpunkter: disse to er «Jeg og Du» og «Jeg og Det». «Jeg og Du» har søkelyset på å trekke frem «vi» fremfor «jeg». Følgelig er det søkelyset på å være subjektiv og å være en leder. Du som leder skal aldri sette deg selv over andre personer eller medarbeidere. «Jeg og Det» er det motsatte. Her er søkelyset på at sjefen skal «skinne selv» og ta all æren. Sjefen bryr seg ikke om hva som skjer med sine medarbeidere, og vil følgelig få så mye han/hun kan få ut av å være sjef. Det betyr at sjefene ikke bryr seg om hva annet som skjer så lenge de er i «spotlighten».

Dialogfilosofien kan forstås som byggeklosser i menneskelig relasjoner. «Du-et» skaper relasjoner gjennom «Jeg og Du» og «Jeg og Det». «Du-et» skaper forskjellige relasjoner med tanke på hvilken av «Jeg og Du» og «Jeg og Det» du møter. Et «Jeg» oppstår ikke –ifølge Buber— før du møter et «Du», «Du-et» blir et annet «Jeg» når du møter et «Det». (jf. exphil gruppeeksamen, 8. Oktober 2020).

God ledelse handler følgelig om å skape verdier og tilhørighet i organisasjonen. Ledere bør være et forbilde for sine ansatte, og skape en kultur som fremmer kreativitet og løsning av problemer. «Teorien» om «Jeg-Du» og «Jeg-Det» i Martin Bubers filosofi, kan –slik jeg leser

hans filosofi— for eksempel brukes som en metode, for å skape gode relasjoner mellom ledere og ansatte.

Martin Buber har riktignok ikke en ledelsesteori i streng forstand, men jeg vil likevel hevde at hans dialogiske relasjonstanke er et godt utgangspunkt for en ledelsesteori. – Slik jeg ser det – vil en «dialogisk ledelse» være en toveis prosess. Med det forstår jeg at lederen og medarbeiderne arbeider sammen mot et felles mål, hvor de anerkjenner hverandres verdier, perspektiver og behov. Følgelig betrakter ikke lederen seg selv som overlegen eller adskilt fra medarbeiderne, men heller som en likeverdig partner i samarbeidet – slik som vi tidligere i oppgaven erfarte det når det gjaldt Risa selskapet.

Bubers «teori» understreker viktigheten av å utvikle en personlig relasjon mellom lederen og medarbeiderne, der det er rom for åpen kommunikasjon, som betyr å lytte og å ha respekt for hverandres synspunkter. På denne måten kan lederen oppnå økt tillit og engasjement fra medarbeiderne, noe som kan føre til en mer effektiv og produktiv arbeidsplass.

Som vi da vi forstår av den presentasjon som jeg har allerede har gitt av Martin Buber, så handler «Jeg-Du» om å anerkjenne hver enkelt person som en unik og verdifull skapning. Dette perspektivet kan bidra til å skape en mer human og relasjonell tilnærming til ledelse, der menneskelige behov og verdier blir tatt hensyn til.

Samlet sett vil jeg si at med å forsøke å skape en «ledelsesteori» ut fra Bubers dialogfilosofi, vil vi få fram viktigheten av å utvikle en teori, der lederen og medarbeiderne jobber sammen som likeverdige partnere mot et felles mål.

Følgelig er det fornuftig å stille spørsmålet hvorfor ikke Bubers «Jeg-Du» filosofi er mer anvendt i ledelsesteorier? Likevel er det verdt å merke seg at det har vært økende interesse for å inkludere relasjonelle og dialogbaserte tilnærminger til ledelse, som kan være i tråd med visse aspekter av Bubers filosofi. For eksempel har noen ledelsesforskere vektlagt betydningen av å bygge tillit, gjensidig respekt og autentisk kommunikasjon i ledelsesrelasjoner.

Selv om Bubers «Jeg-Du» filosofi kanskje ikke er mye brukt i ledelsesteorier, kan dens vektlegging av ekte og respektfulle relasjoner tilby verdifulle innsikter, for dem som ønsker å utvikle mer etiske og menneskesentret ledelses metoder.

3.1 Hva ønsker egentlig Buber med sin filosofi?

Hans filosofi var sentrert rundt ideen om dialog, eller møtet mellom mennesker på en måte som anerkjenner og respekterer den andres frihet og individualitet. Buber ønsket å fremme en

form for eksistensiell kommunikasjon som han kalte «Jeg-Du» forhold, der individer behandler hverandre som unike og likeverdige personer i en ikke-hierarkisk interaksjon. Dette står i kontrast til «Jeg-Det» forhold, der mennesker behandler hverandre som objekter eller instrumenter, for å tilfredsstille egne behov. Bubers visjon var å skape et samfunn der mennesker kunne kommunisere på en måte som fremmer gjensidig respekt, empati og forståelse. Han mente at dette kunne oppnås gjennom å utvikle en bevissthet om vår samhørighet og avhengighet av hverandre, og ved å praktisere en åpen og lyttende tilnærming til kommunikasjon og mellommenneskelig relasjoner.

3.2 Hierarkiet hos Martin Buber

Hvis vi skulle ønske å skape en ledelsesteori ut ifra Bubers tenkning, bør vi undersøke om det er et hierarki i Bubers måte å tenke på.

Martin Buber taler om forskjellige nivåer av relasjoner mellom mennesker, som han kalte «Hierarkier». Disse hierarkiene var:

1. Jeg-Du-relasjoner: Dette er den høyeste formen for relasjon, der to personer møtes på en autentisk og gjensidig måte, uten å bruke den andre personen som et objekt. Dette skaper en ekte og dyp kontakt mellom de to personene.
2. Jeg-Det-relasjoner: dette er en lavere form for relasjoner, der en person behandler den andre personen som et objekt eller verktøy, for å oppnå sine egne mål. Dette skaper en følelse av separasjon og avstand mellom personene. (Buber, 1992)

Buber mente det var viktig å strebe etter å ha Jeg-Du-relasjoner i livet, fordi disse relasjonene er mer meningsfulle og dypere enn Jeg-Det-relasjoner. Han anså Jeg-Du-relasjoner som grunnlaget for et meningsfullt liv, og at de kan lede til en høyere form for bevissthet og eksistens.

4.0 Ledelsesteorier

Som kjent så finnes det mange ledelsesteorier. Slik som Douglas McGregor Teori X og Teori Y, Thompsons 4 lederstiler – Styrende, Støttende, Delegerende og Veiledende. Sagberg sin Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse.

4.1 Ulikheter mellom ledelsesteorier og lederstiler

Lederstiler referer til de forskjellige måtene en leder kan håndtere og kommuniserer med sine ansatte. Disse stilene kan variere fra autokratisk ledelse, hvor lederen tar alle avgjørelsene og gir oppgaver til ansatte, til demokratisk ledelse, hvor lederen søker etter ansattes meninger og

samarbeid i beslutningsprosesser. Andre lederstiler kan inkludere laissez-faire-ledelse, hvor lederen gir ansatte frihet til å ta egne valg og lede seg selv, og transformativ ledelse, hvor lederen motiverer og inspirer sine medarbeidere til å oppnå felles mål.

Ledelsesteori, derimot referer til de teoretiske aspektet som prøver å forklare hva som kjennetegner en god leder og hvordan lederne burde håndtere diverse situasjoner. Disse teoriene er ofte basert på ulike psykologiske, filosofiske eller sosiologiske perspektiver, og prøver å forklare hvilke faktorer som påvirker effektiviteten til en leder. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Mens ledelsesteori setter søkelyset på å identifisere og forklare de faktorene som utgjør en god leder, setter lederstiler heller søkelyset på hvordan en leder kan kommunisere og håndtere sine ansatte. Et viktig punkt å merke seg er at ulike ledelsesteorier kan anbefale forskjellige lederstiler for å oppnå effektiv ledelse i ulike situasjoner.

4.2 Teori X og Y

I en tidligere oppgave innenfor faget serviceledelse har jeg skrevet om ulike lederteorier. (Personlig kommunikasjon, 2021) Teori X og Y. Lederteori er også ofte eksempler på menneskesyn. For eksempel så har vi de to mest kjente lederteori skrevet av den amerikanske Douglas McGregor, han er en professor innenfor ledelse. I hans bok *Mennesket og bedriften* har Professor McGregor satte opp «to forskjellige lederstiler og organisasjonsformer: Teori X og Y. Disse er basert på visse antagelser om mennesker» (Grøholt, 1987).

For Teori X så er menneskesynet generelt at mennesket er uvillig mot arbeid og unngår det hvis mulig. På grunn av denne uviljen så mener han at de fleste mennesker må bli tvunget og kontrollert, for å kunne gi en god innsats for bedriften. Den siste antagelsen er at de ønsker ikke ansvar, men sikkerhet framfor alt. På den motsatte siden har vi Teori Y. Å arbeide er like naturlig som lek og hvile. Mennesket er selvstendig og kan kontrollere seg selv. Mennesket søker og aksepterer ansvar. (Stangeland, 2008).

Hovedbudskapet med Teori X og Y er Teori X ses arbeidere som har lite ambisjon, misliker å jobbe og unngår ansvar, og for å motvirke dette mener X-Lederne at de må kontrolleres og observeres. For Teori Y- lederens antakelser blir det at arbeiderne setter pris på å arbeide og derfor har de god selvkontroll. Professor McGregor tror også at arbeiderne er regelmessig motivert, ønsker ansvar og har god forståelse av hva som kreves av dem. Teori X og Y er to polære motsetninger for lederrollen. Dette er bare antakelser av mennesket natur. Den største forskjellen mellom teori X og Y er at de ansatte under Teori X ikke får muligheten til å videre

utvikle sine egne egenskaper. Teori X er en lederstil som går mot det naturlige for mennesket. Ved å hindre videre utvikling og kreativitet så blir oppgavene deres begrenset av Teori X ledernes krav. Dette resulterer til begrenset potensial i bedriften. På den motsatte siden har vi Teori Y, som ikke begrenser de ansattes kreativitet og utvikling vil de ansatte klarer å opptre ansvarsfullt og fritt (Stangeland, 2008). Professor McGregors to lederteorier kan godt beskrives som «ledelse gjennom ordre og kontroll» og «ledelse gjennom coaching» (Berg, 2002).

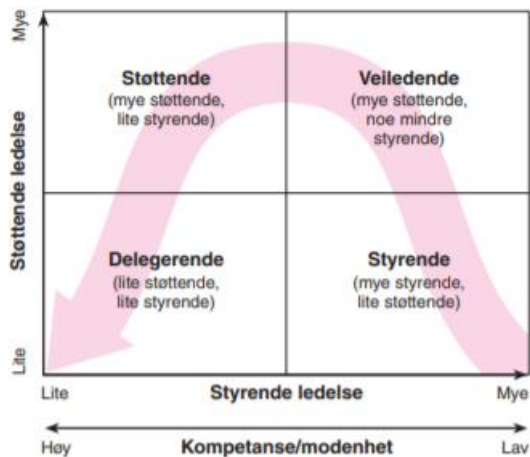
4.3 Thompsons 4 lederstiler

Styrende og støttende lederstil: Vi har også noen mellomformer for ledelse: styrende og støttende ledelse. Styrende ledelse er preget av enveiskommunikasjon. Lederen bestemmer medarbeidernes rolle, hva som skal gjøres, når og hvordan. Lederen følger grundig opp, kontrollerer og instruerer konstant.

En sterkt styrende lederstil kjennetegnes av at lederen gir klare beskjeder og rammer til sin ansatte, der det er minimalt rom for dialog og variasjon. Lederen kartlegger og kontrollerer hyppig arbeidsoppgavene ned til den minste detalj. En meget støttende lederstil kjennetegnes derimot av at lederen inkluderer den ansatte i organisasjonens virksomhet, og i beslutningstaking gjennom en økt grad av toveiskommunikasjon. Lederen gir her gjerne utdypende tilbakemeldinger og forklarer grunnen dersom arbeidet må gjennomføres på en bestemt måte (Thompson, 2009).

Basert på Thompson sitt avsnitt over så kan vi si at den motsatte, støttende ledelse er preget av toveissamtaler mellom lederen og medarbeiderne. Lederen lytter til medarbeidernes synspunkter og problemer. Han/hun gir mye informasjon og mye av seg selv, og de spør etter ideer og hjelper til med medarbeidernes problemløsninger.

Styrende ledelse har mye til felles med den autoritære ledelsen, og støttende ledelse med det vi kaller for demokratisk ledelse. Vi kan plassere ulike grader av styrende og støttende lederstil langs en akse, og ulik grad av kompetanse og modenhet hos den ansatte satt langs den andre aksene. Da får vi fire typer ulike lederstiler. Buen på figuren kan foreslå en ønsket utvikling i ansattes egenskap og vekst. Formen på ledelse kan også endres over tid, hvis den ansatte har blitt mer kompetent eller mindre.



Figur 1. 4 *Ledelsestiler.*

Coachende Lederstil: det finnes nok en til lederstil i det Thompson omtaler som coachende lederstil, hvor lederen skal opptre både sterkt styrende og sterkt støttende. Alle arbeidsmål, planer og bestemmelser rundt hvordan arbeidet skal utføres, er det lederen som fastsetter. Lederen skal også åpne opp for å lytte til sine ansattes innspill og synspunkter. På slutten av dagen er det likevel lederen som tar de endelige avgjørelser. I denne lederstilen er tanken at de ansatte vil være mer motivert til å utføre arbeidet i tråd med det lederen har bestemt, etter at lederen har forklart hvorfor arbeidet må utføres på akkurat denne måten (Thompson, 2009).

4.4 Likheter mellom de nevnte ledelsesteoriene:

For eksempel finnes det korrelasjon mellom Douglas McGregor Teori X og Y, og Thompsons fire lederstiler:

Teori X antar at ansatte er naturlig late og uvillige til å jobbe, mens *Teori Y* antar at ansatte kan være motiverte og ansvarlige for arbeidet sitt. Denne antagelsen kan knyttes til Thompsons fire lederstiler: En styrende lederstil kan ligne på Teori X, ved at lederen tar en autoritær tilnærming til å kontrollere sine ansatte, mens en støttende lederstil kan ligne på Teori Y, ved at lederen gir støtte og oppmuntring til ansatte.

En delegerende lederstil kan også ligne på Teori Y, da den gir ansatte ansvar og selvbestemmelse i jobben sin. En veiledende lederstil derimot, kan oppmuntre ansatte til å utvikle seg og ta ansvar for arbeidet sitt, som også er i tråd med Teori Y.

Videre finnes det også parallellitet med Thompsons fire lederstiler og Sagberg sin transaksjons- og transformasjonsledelse

En styrende lederstil kan ligne på *transaksjonsledelse*, da lederen gir klare instruksjoner og forventninger til ansatte, og bruker belønninger og straff for å oppnå ønsket adferd.

En støttende lederstil kan også ligne på transaksjonsledelse, da lederen gir støtte og oppmuntring til ansatte, og bruker belønninger for å motivere dem.

En delegerende lederstil kan ligne på *transformasjonsledelse*, da lederen gir ansatte frihet til å ta avgjørelser og ansvar for arbeidet sitt, og oppmuntrer dem til å utvikle seg selv og ta initiativ.

En veiledende lederstil kan også ligne på transformasjonsledelse, da lederen gir støtte og veiledning til ansatte, og inspirerer dem til å utvikle seg og nå sitt potensial.

Følgelig har også Teori X og Y, og Sagberg sin transaksjons- og transformasjonsledelse sin samvariasjon:

Teori X kan knyttes til transaksjonsledelse, da lederen setter søkelys på belønning og straff, for å kontrollere ansatte og oppnå ønsket adferd.

Teori Y kan knyttes til transformasjonsledelse, da lederen setter søkelys på å inspirere og motivere ansatte til å utvikle seg selv og ta ansvar for arbeidet sitt.

4.5 Kunnskap om ulike ledelsesteorier

Å ha kunnskap om ulike ledelsesteorier, er viktig for å kunne svare på problemstillingen, fordi dette gir en bredere forståelse og et rammeverk, for å kunne utvikle en effektiv og hensiktsmessig ledelsespraksis. Ved å lære om ulike teorier og tilnærminger til ledelse, kan man få innsikt i hvordan man kan tilpasse sin lederstil til ulike situasjoner og ansatte.

For eksempel kan transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, gi innsikt i hvordan man kan utvikle en lederstil som er tilpasset bedriftens og ansattes behov. Ved å benytte seg av ulike lederstiler, kan en leder utvikle en tilnærming som er effektiv i ulike situasjoner og for ulike ansatte.

5.0 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg (f. Mintzberg 1939) er en anerkjent organisasjonsforsker som er kjent for sitt arbeid med lederroller og ledelse i organisasjoner. I sin bok «The Nature of Managerial Work» identifiserer han ti ulike lederroller som han mener er sentrale for en leder å mestre.

Disse ti lederrollene er delt under tre hovedkategorier:

interpersonelle roller – disse involverer å håndtere forholdet til andre mennesker, og inkluderer roller som «leder», «kontaktperson» og «frontfigur».

informasjonsroller – disse innebærer å samle inn og spre informasjon, og inkluderer roller som «overvåker», «informasjonsspreder» og «talsperson».

beslutningsroller – disse involverer å ta beslutninger og handler på vegne av organisasjonen, og inkluderer roller som «gründer», «problemløser», «ressursfordeler» og «forhandler». (Sander, eStudie.no, 2022)

5.1 Relevansen av Mintzberg teori for utvikling av ledere og organisasjoner

Et sentralt premiss for Mintzberg er at den enkelte leders personlighet kan påvirke hvordan en rolle utøves, men ikke det faktum at den faktisk utøves. (Mintzberg, 1973)

Valget av Mintzberg ledelsesteori har flere årsaker. For det første er hans teori basert på en omfattende empirisk forskning, der han observerte og analyserte arbeidet til ledere i ulike organisasjoner. Følgelig kan hans teori oppleves som mer konkret og praktisk anvendbar, enn noen av de mer teoretiske ledelsesteoriene. Mintzberg fokuserer også på konkrete lederroller og aktiviteter som, kan være nyttige for å forstå hva ledere faktisk gjør i praksis. Dette kan være nyttig, for å identifisere områder hvor man kan forbedre ledelsespraksisen, og for å utvikle lederkompetanser hos enkeltpersoner og organisasjoner. Mintzbergs teori kan også være relevant for organisasjoner som ønsker å utvikle sine ledere gjennom opplæring og utdanning. Ved å sette søkelys på konkrete roller og aktiviteter, kan man lettere utvikle og måle kompetanser hos lederne. Til syvende og sist kan det nevnes at Mintzbergs teori har blitt mye sitert og referert til i faglitteratur og undervisning om ledelse. Dette gjør at hans teori kan oppleves som en etablert og anerkjent teori innenfor feltet.

Mintzbergs teori, minner meg om Bubers filosofi. Slik jeg leser Bubers filosofi ville den ligne på Mintzbergs ledelsesteori, hvis Buber hadde hatt en ledelsesteori. Dette begrunner jeg med at begge setter søkelyset på gode relasjoner. Begge måtene å tenke på understreker også viktigheten av å ha en balansert tilnærming til ledelse og å mestre flere ulike roller.

En viktig forskjell mellom de to tenkerne er imidlertid fokuset på relasjonene mellom lederen og de ansatte. Bubers filosofi fokuserer på å bygge autentiske og gjensidige relasjoner mellom mennesker, mens Mintzbergs teori fokuserer på lederrollene, og hvordan en leder kan utføre disse rollene på en effektiv måte.

En annen forskjell mellom de to tenkerne, er at Bubers filosofi er mer generell, og den er ikke spesifikt rettet mot organisasjoner eller ledelse. Mintzbergs teori imidlertid er mer spesifikk og har fokus på ledelse i organisasjoner. Sammenfattende kan man si at begge tenkerne har fokus på viktigheten av å bygge gode relasjoner.

Som denne lille avhandlingen har vist så langt, finnes det mange ulike ledelsesteorier og lederstiler. For lederstiler spesielt vil jeg si at mange av disse er like, men ikke like nok til å

kategorisere disse under en betegnelse. Man kan derfor se ledelse som et tre, hvor de ulike ledelsesstiler er grener, og hvor mange ulike grener og delgrener det finnes under stammen ledelse.

6.0 Indre og Ytre Motivasjon og teorien om Maslows Behov pyramide

Følgelig er det riktig å introdusere motivasjon. Nærlig indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon oppstår når en handling er fri fra press, fullt ut selvbestemt, og kompetansegivende (Martinsen, 2009). Den indre motivasjonen beskriver menneskets naturlige tilbøyelighet mot assimilering, mestring, spontan interesse og leting, som er avgjørende for kognitiv og sosial utvikling (Ryan, Deci, & Koestner, 1999). Følgelig er indre motivasjon en medfødt tilbøyelighet til å engasjere seg i sine interesser og å oppsøke utfordringer, for å kunne øke kapasiteten sin. Mennesket har et ønske om å utvikle seg til å bli så gode som mulig (Reeve, 2005). Mestringsfølelse og ros er eksempler på hva en person får etter å ha utført en vanskelig oppgave. Kilden til indre motivasjon ligger da i selve arbeidsutførelsen. En leder kan oppmuntre til indre motivasjonen ved å tilby forskjellige arbeidsoppgaver til sine ansatte for å holde dem i organisasjonen. Arbeidsoppgavene bør da være sammensatt slik at arbeidstaker finner glede i arbeidsoppgavene som man mestrer godt eller lærer å mestre, men som allikevel gir en utfordring (Martinsen, 2009)

På den andre siden har vi *ytre motivasjon*. Den har flere faktorer som ligger utenfor selve aktivitetene eller arbeidsoppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Prinsippet er at ytre motivasjon i hovedsak har to faktorer for å motivere sine ansatte, lønnsystemer og karriere basert på systemer. Her får man blant annet belønning i fremtiden ved fullførte arbeidsoppgave som for eksempel, lønnsøkning, bonus eller forfremmelse. Det kan også bli negativt, hvis man ikke utfører arbeid som forventet. Ytre motivasjon er knyttet til materiell belønning. Når en medarbeider mottar en bonus på slutten av året for gode resultater, er atferden ytre motivert.

Det kan være vanskelig å vite om en aktivitet individet utfører er drevet av indre eller ytre motivasjon (Reeve, 2005). Det er også viktig for en leder å være klar over at hvis det blir for mye fokus på den ytre motivasjon, kan dette være på bekostning av den indre. (Personlig kommunikasjon, 2021). Det vil si at selve gleden i å utføre arbeidet blir svekket, eller at selve gleden i verste fall bli helt borte.

Følgelig er det aktuelt å introdusere *Maslows behovsteori*, som ble utviklet av Abraham H. Maslow i 1943. Dette er en av de mest berømte motivasjonsteorier. Maslows karakteriserte

vår atferd som utløst av *fem grunnleggende og dyptliggende behov* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.115). Hans påstand var at behovene i pyramiden må oppfylles nedenfra og opp. Bare når behovet er fylt, kan man gå videre opp i pyramiden.

Maslow's Theocracy of Needs



Figur 2 – *Maslows Theocracy of Needs*

Basert på figuren kan man se at dette har bare fokuset på individet. Maslows delte menneskelig behov inn på to hovedkategorier. Mangelbehov og vekstbehov. De tre nederste kan bli sett som mangelbehov. Disse kan oppfylles. Mangelbehov kan fungere som drivkrefter til behovet er dekket. Det som ligger sentralt i disse er våre behov for trygge og sosiale tilknytninger – som begge er viktige for trivsel på arbeidsplassen. De to øverste behovene kalles for vekstbehov og kan ikke bli mettet. Disse er bygget menneskers behov for respekt og anseelse, og dernest behov for selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.117) (Personlig kommunikasjon, 2021).

Jeg vil si at *mestringsfølelse*, *anerkjennelse* og *evnen til å prestere* er noe av de viktigste faktorene til å motivere arbeiderene sine. Min konklusjon er følgelig at når en leder kombinerer indre og ytre motivasjon, samt Maslows behovsteori vil denne lederstilen – slik jeg har erfart det – resultere i en positiv retning på de ansattes motivasjon og presentasjoner.

6.1 Demokrati i bedriften

Følgelig er det rimelig å stille spørsmålet: hva er egentlig demokrati i en bedrift?

Demokrati i en bedrift refererer til prinsippene og praksisen med å gi ansatte innflytelse og medbestemmelse i beslutninger som påvirker deres arbeidsforhold og virksomhetens retning.

Det er vanligvis tre hovedtyper av demokrati i bedrifter: *representativt*, *direkte* og *delegerende*. Representativt demokrati innebærer at ansatte velger representanter som skal representere dem i beslutningsprosesser. Disse representantene kan være medlemmer av en fagforening eller et råd som blir valgt av ansatte. Direkte demokrati betyr at alle ansatte deltar direkte i beslutninger som påvirker virksomheten. Dette kan gjøres gjennom avstemninger eller møter der alle ansatte kan delta og gi sin mening. Delegerende demokrati gir ansatte

muligheten til å overdra beslutninger til spesifikke personer eller grupper, som har den nødvendige kompetansen eller kunnskapen til å ta riktige beslutninger på deres vegne (Sander, eStudie.no, 2022). Demokrati i en bedrift kan være gunstig, fordi det gir ansatte mer kontroll over arbeidsplassens forhold og kan øke deres engasjement og tilfredshet. Det kan også bidra til bedre kommunikasjon og samarbeid på arbeidsplassen, og øke kvaliteten på beslutninger som tas.

6.2 Hvor langt skal demokratiet gå i bedriften?

Etter min erfaring vil jeg påstå, at man trenger utvalgte beslutningstakere som tar den endelige avgjørelsen, for å forhindre for mange stemmer og meninger som kan hindre bedriftens fremgang i å nå sine målsettinger. Risa-gruppen er et godt eksempel på hvor langt demokratiet kan gå i en bedrift, i og med at virksomheten verdsetter og belønner sine ansatte for det arbeidet de gjør. De har også fokus på å rekruttere riktig og har god styring av risiko, for å unngå negative konsekvenser.

Å verdsette sine medarbeidere og skape en kultur som verdsetter dem, er et tegn på god ledelse. Derfor har Risa-Gruppen brukt 5 millioner kroner på opplæring og kompetanse. De forstår at det å holde seg oppdatert på kompetanse og ferdigheter, er viktig for å oppnå suksess. Ledere bør også være bevisste på sin innstilling og holdning til virksomheten, og skape et positivt arbeidsmiljø som fremmer samarbeid og trivsel blant de ansatte.

Virksomheter bør verdsette og belønne lojalitet fra sine ansatte. Risa-gruppen har vist sin takknemlighet ved å gi en bonus på 16 millioner kroner til sine 600 ansatte (Skarsaune & Larsen, 2023). Dette er et eksempel på hvordan virksomheter kan skape en følelse av tilhørighet og engasjement blant de ansatte, og oppnå suksess på lang sikt.

6.3 Men hva forstår jeg med *tilhørighet*?

Slik jeg forstår tilhørighet, så referer tilhørighet til en følelse av å være en del av en gruppe eller et fellesskap. Det handler om å føle seg akseptert og inkludert, og ha en følelse av at man bidrar til noe større enn seg selv. Når ansatte opplever tilhørighet på arbeidsplassen, er det mer sannsynlig at de vil være lojale mot virksomheten, og at de vil jobbe hardt for å bidra til dens suksess. Engasjement refererer til graden av lidenskap og energi som ansatte legger inn i arbeidet sitt. Engasjerte ansatte er motiverte til å gjøre sitt beste og er villige til å ta på seg ekstra ansvar for å nå virksomhetenes mål. Når ansatte er engasjerte, kan dette føre til økt produktivitet og innovasjon, og til en økt grad av tilfredshet på arbeidsplassen. Å verdsette og

belønne lojale ansatte, som Risa-gruppen har gjort, kan det bidra til å øke engasjementet og lojaliteten blant de ansatte.

Min opplevelse og oppfatning av intervjuet, anser jeg som en indikasjon på bedriftens evne til å oppnå sine målsetninger om å levere verdier til kundene sine. Jeg definerer derfor min oppfatning av Risa-Gruppen som en form for suksess.

6.4 Lojalitet og Employee Retention.

Lojalitet og «employee retention» er to relaterte og viktige aspekter, innenfor å lede en bedrift til suksess. En lojal arbeidsstyrke kan bidra til å øke ansattes motivasjon og engasjement, som kan lede til en positiv arbeidskultur, og å føre til økt produktivitet og økonomisk suksess for bedriften. Employee retention, eller «fastholde av ansatte» er en viktig prosess bedriftene burde bruke, for å motivere og holde på ansatte til å bli i bedriften. Prosessen begynner allerede før en har blitt ansatt. Det er gjennom om å finne ut om kandidaten passer inn i bedriftens kultur, kunnskap og personlighet for jobben. Det er viktig at employee retention står sentralt i bedriftens verdier og visjoner, fordi disse deles med de ansatte, slik at de føler en grad av tilhørighet. Følgelig er det viktig å ha en effektiv ledelses kommunikasjon som kan kommunisere disse verdiene. På denne måten kan bedriften styrke sin evne til å beholde de ansatte, og oppnå suksess på lang sikt (Metha, Singh, Bhakar & Sinha, 2010, s.10).

Da kan drøftelsen om at Martin Bubers filosofi om dialog og gjensidig respekt kan også spille en rolle i å øke ansattes lojalitet, og følgelig bidra til bedriftens evne til «ER».

Martin Bubers filosofi legger vekt på et menneskelig forhold mellom leder og ansatt. Det kan frembringe en atmosfære av tillit og åpenhet. Videre kan det bidra til å øke den indre dimensjonen av lojalitet, som igjen kan føre til økt engasjement og motivasjon blant de ansatte, og følgelig øke sjansen til at de blir værende igjen i bedriften over lengre tid.

7.0 Presisere hva er ledelse, «Management» og «Leadership»

I Norge så er ordet ledelse vagt og har mange betydninger. Dette skiller seg drastisk ut i for eksempel forhold til ordbruket i Nord-Amerika. I boka til Jan Ketil Arnulf (f. J. K. Arnulf. 1960) «Hva er ledelse?», så forklarer han at det finnes to ulike ledelses begreper gjemt i det norske språket.

«Management» er ifølge Arnulf en mer administrativ og kontrollerende tilnærming til ledelse, der lederen primært fokuserer på å *planlegge, organisere, koordinere og styring av ressurser*. Samt prosesser og personell, for å oppnå bestemte mål.

«Leadership» på sin side er ifølge Arnulf en mer visjonær og inspirerende tilnærming til ledelse, der lederen primært fokuserer på å *inspirere, motivere og lede mennesker til å oppnå felles mål og visjoner*.

I praksis vil både «Management» og «Leadership» være viktige og nødvendige aspekter av ledelse i organisasjoner, og ledere må være i stand til å kombinere og balansere begge tilnærmingene avhengig av situasjonen og organisasjonens behov. (Arnulf, 2020)

7.1 Hva er tegn på god ledelse?

Hittil i teksten vil jeg si at god ledelse innebærer å ha en klar visjon og mål for organisasjonen kjennetegnene på en god leder er:

Å være en god kommunikator og lytter, å kunne delegere ansvar og oppgaver til ansatte, å kunne motivere og inspirere ansatte til å yte sitt beste, å kunne håndtere og løse konflikter på en konstruktiv måte, å ha etisk bevissthet, og handle i tråd med organisasjonens verdier og normer, og å kunne tilpasse seg og ta hånd om situasjon når det er nødvendig. Videre innebærer god ledelse å ha kunnskap om ulike ledelsesteorier og praktiske verktøy, samt å kunne anvende disse på en hensiktsmessig måte i ulike situasjoner og kontekster.

Jeg vil si at Buber-filosofien om å skape autentiske relasjoner og kommunikasjon med ansatte, samt Mintzbergs søkelys på konkrete lederroller og aktiviteter, er to teorier som samsvarer godt med min forståelse av god ledelse. Min persepsjon av god ledelse legger vekt på å bygge tillitsfulle relasjoner med ansatte, være åpen i kommunikasjonen og ta ansvar for å motivere og veilede dem. Samtlige å ha en praktisk tilnærming til ledelse, og å ha klare og konkrete målsettinger er avgjørende for å kunne oppnå suksess. Både Bubers filosofi og Mintzbergs teori slik jeg tolker det, støtter opp om en slik tilnærming på god ledelse.

7.2 Avviket mellom teori og praksis.

Det finnes også ofte et avvik mellom lederteorier, og hvordan de faktisk er i praksis. Mens lederteorier ofte setter søkelyset på universelle og idealiserte prinsipper, kan det ofte være utfordrende å iverksette disse prinsippene i bedriften og i møte med ansattes behov. Dette betyr ikke at lederteoriene er nytteløse, men heller at lederen må tilpasse seg til situasjonen for å være effektiv i praksis. En god leder er en som kan kombinere teori med praksis og å tilpasse sin ledelsesstil etter behovene til bedriften og de ansatte.

Da blir det følgelig riktig å introdusere: *Situasjonsbestemt ledelse*. Situasjonsbestemt ledelse innebærer å tilpasse lederstilen til situasjonen som oppstår, og det kan være avgjørende for å

oppnå suksess i en bedrift. Når en leder bruker en generell lederstil uten å ta hensyn til situasjonen, og de ansattes individuelle behov og erfaring, kan det føre til motstand, mistro og lav produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.482). Å kunne tilpasse seg ulike ansatte og situasjoner, kan det føre til høyere motivasjon, økt tilfredsstillhet og bedre resultater, for både ansatte og bedriften som helhet. Derfor kan en grundig analyse av situasjonen og tilpasning av lederstil være avgjørende for å oppnå suksess i en bedrift.

8.0 Summa Summarum

Etter å ha analysert og diskutert ulike aspekter ved ledelse, kan det konkluderes med at det er et gap mellom teori og praksis. Situasjonsbestemt ledelse fremstår som en viktig egenskap i lederens handlinger, da det krever fleksibilitet og tilpasningsevne for å tilpasse seg ulike situasjoner og individer. Dette betyr imidlertid ikke at kunnskap om ulike ledelsesstiler og teorier er irrelevant. Tvert imot kan det være viktig for ledere å ha kjennskap til ulike tilnærminger og velge den som passer best til situasjonen.

Martin Bubers filosofi kan også være en viktig del av ledelsesaspektet, da den legger vekt på betydningen av dialog og samarbeid mellom mennesker. Å behandle ansatte med prioritet har vist seg å være en viktig faktor for å oppnå suksess i en bedrift. Derfor bør bedrifter og ledere fokusere på å ivareta de ansatte, gjennom blant annet employee retention. Dette innebærer større fokus på arbeidsmiljø, motivasjon av ansatte, og kultur.

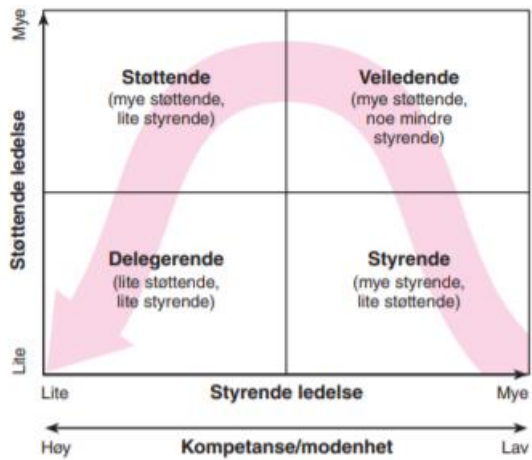
Det er imidlertid viktig å merke seg at slike tiltak kun er mulige hvis bedriften gjør det bra. Å oppnå økonomisk suksess vil alltid være en prioritet for bedrifter. Konklusjonen er derfor at ledere bør ta i bruk en kombinasjon av kunnskap om ulike ledelsesstiler og teorier, sammen med situasjonsbestemt ledelse. Sammen med Martin Bubers filosofi er det et bra grunnlag for å skape en inkluderende og støttende bedriftskultur, som bidrar til å nå bedriftens mål og oppnå suksess.

Litteratur

- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse?* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Berg, M. (2002). *Coaching - å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Buber, M. (1992). *Jeg og Du*. Cappelen .
- Bjørn Olav Roaldseth, Exphil, 2020
- Grøholt, P. (1987). *Bevisst ledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Gundersen, D. (2021, November 8). *Store norske leksikon*. Hentet fra SNL:
<https://snl.no/suksess#:~:text=Suksess%20betyr%20fremgang%2C%20det%20%20C3%A5%20gj%20%20B8re%20lykke>.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Oslo: Forlag Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Metha, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). *Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician*.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. I H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (s. 56). Michigan: Harper & Row.
- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Risa.no. (2023, Mars 8). Velkommen til Risa .
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Koestner, R. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. In *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation* (6. utg.). Washington, DC: Psychological Bulletin.
- Sander, K. (2022, Mars 7). *eStudie.no*. Hentet fra eStudie.no:
https://estudie.no/demokrati/#Representativt_demokrati_indirekte_demokrati
- Sander, K. (2022, Oktober 12). *eStudie.no*. Hentet fra <https://estudie.no/lederroller/>
- Skarsaune, E., & Larsen, A. (2023, Mars 6). Bonus til Risa-ansatte etter svett år. *Stavanger Aftenblad*.
- Stangeland, T. K. (2008). *Menneskesyn i organisasjoner*.
- Thompson. (2009). *Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

9.0 Vedlegg

Figur 1 – 4 lederstiler



Figur 2 – Maslows Theocacy of Needs

Maslow's Theocracy of Needs



Hentet fra Arasli, H (2021). *Serviceledelse PowerPoint – Forelesning nr. 3*