

Ledelse i et sosialpsykologisk perspektiv

Kandidatnr: 2036

Bacheloroppgave i psykologi

Veileder: Francesco Margoni



University of
Stavanger

Stavanger, 25.04.2023

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for sosialfag

Antall ord: 7078

Abstrakt

Å være en god leder har opp gjennom tidene gjerne blitt forklart gjennom personlige kvaliteter lederen besitter. En slik “trekk teoretisk” tilnærming til ledelse har i nyere tid blitt utfordret av den fremvoksende sosialpsykologiske tilnærmingen på ledelse, der lederen blir mer sett på som en del av en større gruppe enn som enkeltindivid.

Hensikten med oppgaven er å få innsyn og dypere forståelse av lederes egne subjektive oppfatninger og refleksjoner over egen lederstil, og faktorer som kan påvirke lederstilen. Oppgaven benytter seg av kvalitativ metode, i form av semistrukturerte dybdeintervjuer. Utvalget besto av fem forskjellige ledere innenfor samme restaurantkjede i Stavanger området.

Resultatet viser at lederne har varierende grad av bevissthet ovenfor situasjonelle faktorer, men allikevel reflekterer en grad av tilpasning til gitte faktorer, som for eksempel stress nivået på jobb. De fleste gir uttrykk for bevissthet over det sosialpsykologiske spillet og hvor viktig det er for lederen å skape gruppeidentitet og internalisering av felles mål. Samtidig kommer det frem at klassisk trekk-teori fremdeles kan forklare en del av det lederne gjør og tenker.

Nøkkelord: Ledelse, lederstil, trekkteori, sosial identitet, sosialpsykologi.

The leaders who work most effectively, it seems to me, never say “I.” And that’s not because they have trained themselves not to say “I.” They don’t think “I” They think “team.” They understand their job to be to make the team function... there is an identification (very often unconsciously) with the task and with the group.

(Drucker, 1992)

T.E.A.M

“Together everyone achieves more.”

(unknown)

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	5
1.1	PRESENTASJON AV TEMA	5
1.2	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	5
1.3	FORMÅL MED OPPGAVEN	5
1.4	PROBLEMSTILLING	6
1.5	BEGREPSFORKLARING	6
1.6	AVGRENSING	6
2	TEORI	7
2.1	INDIVIDUALISTISK LEDELSE	7
2.2	KARISMATISK LEDELSE/GREAT MAN	7
2.3	TREKK TEORI	7
2.4	TRANSAKSJONSLEDELSE	7
2.5	TRANSFORMASJONSLEDELSE	8
2.6	SOSIAL IDENTITET TILNÆRMING	8
2.7	VALG AV TEORI I DRØFTING	9
3	METODE	10
3.1	HVA ER METODE	10
3.2	VALG AV METODE	10
3.3	DATA INNSAMLING	10
3.4	UTVALG	11
3.5	FORARBEID OG INTERVJU GUIDE	11
3.6	GJENNOMFØRING	12
3.7	FORSKNINGSETISKE REFLEKSJONER	12
3.8	VALIDITET OG RELIABILITET	13
4	FUNN OG DRØFTING	14
4.1	INTERVJUER I TRE RESTAURANTBEDRIFTER I ROGALAND	14
4.2	ER LEDEREN BEVISST PÅ SITUASJONELLE FAKTORER?	14
4.3	ER LEDERNE BEVISSTE PÅ SIN EGEN LEDERSTIL?	16
4.4	HVORDAN BLIR LEDERSTILEN PÅVIRKET AV FORHOLDENE RUNDT?	17
4.5	SPESIFIKKE FAKTORER: KJØNN, NASJONALITET OG KULTUR	19
4.6	FELLESKAP, MOTIVASJON OG GRUPPEN	21
5	AVSLUTNING	23
5.1	KONKLUSJON	23
5.2	VIDERE FORSKNING	24
6	REFERANSELISTE	25
7	VEDLEGG	26
7.1	INTERVJUGUIDE	26

1 Innledning

1.1 Presentasjon av tema.

Ordet ledelse kan ha mange varierte betydninger fra person til person. Ledelse er både et ord brukt i dagligtalen, men også et vitenskapelig begrep. «Det er nesten like mange definisjoner av ledelse, som det er personer som har forsøkt å definere det» (min oversettelse) (Stodgill, 1974, s. 7). Jeg vil i hovedsak fokusere på ledelse som “Det å påvirke andre på en slik måte at det forsterker deres bidrag til gruppens mål” (min oversettelse). “The process of influencing others in a manner that enhances their contribution to the realization of group goals.” (Haslam, Reicher, & Platow, 2020, s. 24). Ved inngangen til 2000-tallet har forskning på ledelsespsykologi hatt et nytt oppsving med den såkalte “nye psykologien på ledelse” som tar for seg en mer sosialpsykologisk tilnærming til fenomenet.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valg av tema kommer av, som mye annen forskning; nysgjerrighet. Det hele startet med tittelen «Er menn simpelthen bedre ledere enn kvinner» i et underkapittel i boken “Psykologi i organisasjon og ledelse” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 477). I møte med denne tittelen begynte tankene å surre, og interessen for ledelsespsykologi økte. Når man som en ung kvinne kommer i møte med denne tittelen kan man fort bli nysgjerrig på flere saker. Hva sier egentlig forskning på området om hva som gjør en leder god? Kunne jeg blitt en god leder selv? Kunne jeg vurdert om andre var gode ledere? Hvilke faktorer bestemmer dette? Vet ledere selv om de gjør gode valg som ledere? Samtidig vekket dette en interesse for å grave dypere om hvorvidt konsensus i fagfeltet nettopp er at en god leder er ett resultat av deres personlige kvaliteter. Jeg har alltid tenkt på en leder som ett resultat av deres personlige egenskaper. Men etter møte med «the new psychology of leadership.» (Haslam, Reicher, & Platow, 2020) har interessen for å forske nærmere på de sosiale forholdene rundt lederen økt. Som til slutt resulterte i nettopp det denne oppgaven tar for seg; ledelse i et sosialpsykologisk perspektiv.

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å undersøke og grave dypere i lederes egne oppfatninger og bevissthet rundt egen lederstil. Videre vil jeg se på om det er noen linjer å trekke mellom forskjellige lederes oppfatning og bevissthet over hvordan visse faktorer påvirker dem som

ledere. Og hvordan respondentenes svar passer med teori på området, da særlig med vinkling på ledelse fra et sosialpsykologisk perspektiv.

1.4 Problemstilling

Er situasjonelle faktorer bevisste for lederen, og er lederen bevisst på egen lederstil og hvordan den blir påvirket av forholdene rundt?

1.5 Begrepsforklaring

Ledelse: “Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål.” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451)

Lederstil: “Preferanse for en måte å utøve lederfunksjonen på.” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460)

Karisma: “Utstråling, spesielle personlige påvirkningsegenskaper.” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 463)

1.6 Avgrensing

Situasjonelle faktorer: I denne oppgaven vil jeg avgrense “situasjonelle faktorer” som de elementene i situasjonen som påvirker lederen, og inkludere i dette det som oppstår i dannelsen av den sosiale identiteten i gruppen.

Andre begreper forklares fortløpende etter hvert som de blir brukt.

2 Teori

2.1 Individualistisk ledelse

Tidlig forskning på ledelse baserer seg i stor grad på et individualistisk syn på ledelse (Haslam, Reicher, & Platow, 2020, ss. 2-4). Denne tradisjonen ser på lederen som en unik person. På den måten blir ledelse fort sett på som at ledere vokser frem fra «resten av *vanlige folk*» på grunn av deres unike kvaliteter.

Et veldig tydelig eksempel på dette individualistiske synet på ledelse er å finne i den såkalte «great man» eller “den store mann” teorien. Dette kan sies å være den eldste teorien innenfor ledelse, med røtter så langt tilbake som Sokrates og Platon sin tid (Haslam, Reicher, & Platow, 2020, s. 2).

2.2 Karismatisk ledelse/Great Man

Karisma betyr opprinnelig «begavelse», som vil si at en person med karisma innehar ett sett med kvaliteter som skiller dem fra resten. På 1980-tallet var det et oppsving i interessen for karismatiske ledere, hvor man så nærmere på kvalitetene lederne hadde for å skille seg fra mengden. Det har blitt gjort utallige studier på karismatiske ledere og effekten av disse. Studier fra USA viste for eksempel at presidenter som ble oppfattet som karismatiske også ble beskrevet som mere effektive. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 465).

2.3 Trekk teori

Trekk teori trekker frem individets personlighetstrekk som årsaken bak en god leder. Dette vil si at lederen ble vurdert individuelt, uavhengig av situasjonen. Kvaliteter som gode ledere besitter beskrives i denne teorien som emosjonelt stabil, toleranse for stress og selvtillit med mere. Ved å benytte seg av personlighetsmodeller kunne man analysere sammenhengen på en mere systematisk måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456).

2.4 Transaksjonsledelse

I motsetning til tidligere nevnt egenskap-tilnærming til ledelse fokuserer senere teorier i ledelsespsykologien på ledelse som mer av en gruppeprosess hvor faktorer i tillegg til egenskapene til lederen også spiller inn.

Transaksjonell teori ser på prosessen mellom lederen og medarbeideren som en transaksjon, der det blir gjort arbeid mot belønning. Teorien trekker frem hvordan medarbeiderens ytre

motivasjon er det som driver dem til å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). En leder vil dermed måtte finne tilstrekkelig belønning/motivasjon for å få medarbeideren til å utføre arbeidet til et tilfredsstillende nivå. På samme vis hvor lederen vil motivere med belønning kan de også implementere sanksjoner og straff som reaksjoner på dårlig arbeid eller avvik. Transaksjonell teori beskriver forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial utveksling der begge parter «dekker» sin egen interesse ved å sikre seg noe i gjengjeld for det de selv gir. Lederen investerer tid og penger i arbeideren, og får til gjengjeld kvalitetsarbeid. Og medarbeideren får for eksempel lønn for sitt arbeid.

2.5 Transformasjonsledelse

Endringsledelse, «transformational» teori, ser på ledelsesprosessen for å nå ett mål, eller gjennomgå en transformasjon. Lederen og følgerne visualiserer en annerledes felles fremtid/målsetting og jobber samlet for å oppnå den endringen. Dette reflekteres ofte gjennom politikk der lederen vil oppnå store endringer. Dette kan eksemplifiseres gjennom Nelson Mandela og hans tilhengere som ønsket å endre raseskillet i Sør -Afrika. Lederen vil gjennom visjon og mål, inspirere følgerne til å jobbe mot det målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). Denne teorien er en bredere tilnærming til ledelse i den forstand at den anerkjenner viktigheten av kollektive prosesser og felles perspektiv.

2.6 Sosial identitet tilnærming

Tidligere nevnte tilnærminger gir uttrykk for at en leder med de rette kvalitetene og ressursene kan ha påvirkningskraft i hvilken som helst retning de måtte ønske. Derimot trekker sosial-identitet tilnærmingen også frem begrensninger som faller på lederen som ett resultat av gruppen. Hvor lederen ikke har frie tøyler til å velge å påvirke som de måtte ønske. Som en del av en større gruppe kan leder og følger gjensidig bli påvirket av gruppen. Det argumenteres med at dynamikken mellom ledere og følgere er mere «flytende enn fast», mer dynamisk enn statisk (Reicher, Haslam, & Platow, 2018). Denne vinklingen ser på ledelse som en gruppeprosess der ledere og følgere arbeider sammen og utvikler en felles sosial identitet.

Sosial identitet handler om individets internaliserte følelse av gruppemedlemskap. En følelse av tilhørighet til en gruppe mennesker, og at dette medlemskapet føles viktig og meningsfullt. (Hogg, 2001, s. 186). Denne følelsen er noe individet opplever innenfra, altså internalisert. Dette kan eksemplifiseres i at folk føler tilhørighet til en nasjon, organisasjon eller klubb.

Nettopp det at de refererer til seg selv som en av «oss» i gruppen. Når vi da ser på ledelse med denne vinklingen vil det si at det gjør det mulig for mennesker å både lede, men også bli ledet. Dette er fordi sosial påvirkning er roten i ledelse, og oppfatningen av «oss» som konsept, åpner opp for sosial påvirkning (Haslam, Reicher, & Platow, 2020, s. 45). Den nyligere vinklingen på ledelsespsykologi har ikke som formål å undergrave og svekke tidligere forskning og teorier. Men har løftet frem alternative vinklinger til den individualistiske konsensus, for å gi enda bedre forståelse av ledelse som fenomen.

2.7 Valg av teori i drøfting

Jeg oppfatter at transaksjonell og transformativ ledelsesteori er litt mer nåtidige enn de klassiske ledelsesteoriene, men at den aller mest moderne teorien om ledelse er den som baserer seg på sosial identitet.

Jeg velger i fortsettelsen å bruke “Trekk” og “Sosial identitet” teori for å drøfte mitt datamateriale, da jeg synes de er veldig forskjellige, og står i forhold til hverandre som litt ytterkanter i forståelsen av ledelse som psykologisk fenomen.

3 Metode

3.1 Hva er metode

Halvorsen definerte metode som «...en systematisk måte å undersøke virkeligheten på» (Halvorsen, 2008, s. 20). Målet med forskning er å kunne gi ny kunnskap (Frich, 2007). Metode er måten man går fram for å tilegne seg kunnskap eller etterprøve tidligere forskning. Vilhelm Aubert definerer metode som «en fremgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap» (Dalland, 2017, s. 51). Hvilken metode man velger å benytte vil avhenge av forskningsspørsmålet. Dette er fordi enkelte metoder egner seg bedre til visse typer forskningsspørsmål enn andre. Det vil da typisk enten være kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ metode er hensiktsmessig å bruke om man ønsker å generalisere og si noe om mange mennesker. Da benytter man seg av et større utvalg, hvor resultatet er basert på statistisk analyse av funnene. Kvalitativ metode derimot tar som regel for seg et mindre utvalg, hvor man går mer i dybden, og resultatet blir basert på forskerens tolkning av dataene (Cozby & Bates, 2020, s. 114).

3.2 Valg av metode

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode i dette forskningsprosjektet, fordi jeg var ute etter enkelt individers erfaringer og tanker rundt egen lederstil. En kvalitativ metode egner seg godt for å gi mer detaljert og nyansert informasjon om det jeg ville undersøke. Jeg valgte å benytte meg av semistrukturerte dybdeintervju i forskningsprosjektet. Dette er fordi det gir respondentene muligheten til å utdype, forklare og uttrykke seg som de måtte ønske. Noe som er viktig for å kunne undersøke problemstillingen. Det at intervjuene var semistrukturerte åpnet opp for at jeg kunne tilpasse spørsmålene basert på respondentenes svar. Det gjør også at respondentene i større grad kunne styre flyten i intervjuet ved at jeg ble påvirket av det de svarte, og ikke var låst til et sett med spørsmål. Det gir også respondenten muligheten til å utdype med noe som respondenten mener er viktig, og gir på denne måten en mulighet til å forstå bedre bevisstheten til respondenten.

3.3 Data innsamling

Jeg gjennomførte individuelle semistrukturerte intervju, og transkriberte disse i etterkant.

3.4 Utvalg

I utvelgning av respondenter ønsket jeg å få tak i personer som kunne belyse temaet oppgaven fokuserer på, nemlig ledere. Videre valgte jeg å bruke mitt eget nettverk for å komme i kontakt med flere ledere innenfor samme bedrift. Dette var et bevisst valg av flere grunner. Kjennskap til bedriften og til fungerende ledere gjorde det lettere å sikre spørsmål som ville være relevante for både lederen og for å besvare forskningsspørsmålet. Det gjorde også at det allerede var etablert en form for tillit og åpenhet mellom intervjuer og respondent. Det at alle ledere jobbet for samme kjedebedrift gjorde også at de samme spørsmålene var relevante for hvert individ, og ville gjøre det mer sammenlignbart. Valget av respondenter er basert på en oppfatning av at de vil gi god og relevant informasjon om temaet som skulle undersøkes.

Av hensyn til oppgavens tidsrammer ble utvalget på 5 respondenter. Dette utvalget besto av både menn og kvinner, i aldersspennet 20 til 40 år.

Respondentene arbeider alle som ledere i samme restaurant kjede. Bedriften har jeg valgt å holde anonym, da dette ikke er ett forskningsprosjekt av arbeidsplassen, men heller respondentene som individuelle ledere. Samtidig er valget om at respondentene har lignende arbeidsforhold bevisst i et håp om å kunne trekke linjer mellom individene.

3.5 Forarbeid og intervju guide

I forkant av utformingen av guiden fant jeg tidligere bachelor og master oppgaver, som benyttet seg av semistrukturerte intervju metode, for å få ideer og inspirasjon basert på hvordan de hadde gjort det. Jeg fant også en mal med gode råd for kvalitative intervjuer (Cormac McGrath, 2019). Et utvalg av fagbøker på området ga også et bilde av hva en intervjuguide burde inneholde (Coolican, 2018) (Cozby & Bates, 2020). Dette ga en generell forståelse av hvordan en burde ordlegge og formulere spørsmålene. Bøker og artikler på fagfeltet hjalp for å spisse spørsmålene i riktig retning for å belyse området jeg ønsket å forske på.

Intervjuguiden ble utarbeidet med en håndfull faktorer som knagger, og vokste videre utover med underspørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål om det ville trenge. Ettersom jeg valgte å bruke semistrukturerte intervjuer ønsket jeg å først velge ut noen spesifikke faktorer å spørre om. Dette var for å bedre kunne sammenligne svar på tvers av respondenter. Under

arbeidet med guiden var jeg opptatt av å holde ordforrådet på et enkelt og hverdagslig nivå, uten fagbegreper som kunne forvirre respondenten. Til slutt reflekterte jeg over i hvilken grad spørsmålene kunne bli oppfattet som ledende.

Jeg valgte bevisst å benytte meg av lydopptak under intervjuet for å kunne være mest mulig til stede og avslappet under intervjuet. Å skulle ta notater underveis i intervjuet ble vurdert som ett forstyrrelsesmoment, som også kunne resultere i feiltolkninger senere i prosessen, ettersom nyanser og presise formuleringer kunne ha blitt mistet.

Det ble også vurdert i hvilken setting intervjuene skulle gjennomføres, da dette også kan ha innvirkning på resultatene. Dette omtales som konteksteffekten og handler om situasjonen/arenaen der intervjuet blir gjennomført, og hvordan det kan påvirke svarene fra respondentene (Jacobsen, 2010). Jacobsen trekker frem et naturlig miljø der respondentene føler seg kjent og komfortable som et gunstig sted å foreta intervjuet. Dette gjorde at jeg valgte å gjennomføre intervjuene på respondentenes egne arbeidsplass, i et lukket rom.

3.6 Gjennomføring

I forkant av intervjuet kontaktet jeg respondentene på melding, og spurte om de kunne tenke seg å stille som intervjuobjekt til min bachelor oppgave. Da jeg allerede har kjennskap til respondentene, var det ingen utfordring i å få deltagere. Respondentene ble ikke på forhånd informert om problemstillingen for oppgaven, derimot var de klar over at det gjaldt en bachelor i psykologi med overordnet tema ledelse. Det var et bevisst valg å ikke informere om problemstillingen da jeg ønsket å få et inntrykk av hvor bevisste de selv var, uten at jeg i forkant hadde fått dem til å reflektere. Intervjuene varte omtrent 60 minutter.

Intervjuguiden ble brukt på alle intervjuene, men spørsmålene ble stilt i litt varierende rekkefølge ettersom noen spørsmål egnet seg godt som oppfølgingsspørsmål på noe respondenten allerede hadde beveget seg inn på. Noen spørsmål ble også stilt litt omformulert basert på respondentenes egne initiativ til å snakke.

3.7 Forskningsetiske refleksjoner

I forskning er det viktig å ta vare på de menneskene man forsker på. Det er i et slikt arbeid som jeg har gjennomført spesielt viktig at respondentene kan forbli anonyme, for å sikre

personvern. Både The American Psychological Association (APA) og British Psychological Society (BPS) har utviklet etiske prinsipper for forskning i det psykologiske feltet (Cozby & Bates, 2020, s. 49) (Coolican, 2018, s. 299). Respekt, kompetanse, ansvar og integritet er de fire overordnede prinsippene som blir vektlagt for å fremme god forskningsetikk (British Psychological Society, 2021). Gjennom hele forskningsprosjektet tok jeg aktivt stilling til prinsippene for å forsikre meg om at det jeg gjorde møte kravene til god etisk standard. Som innledning til hvert intervju informerte jeg om taushetsplikt og retten til å trekke seg, samt intensjonene mine for intervjuet. Lyddopptak ble transkribert og slettet kort tids etter at intervjuet var gjennomført. Transkriberingen ble anonymisert fortløpende, av hensyn til personvernet til respondentene. I min datapresentasjon har jeg sitert respondentene ordrett, uten omformuleringer.

3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om man måler det man faktisk hevder man måler (Cozby & Bates, 2020, ss. 97-102). Jeg forsøker å kartlegge lederes bevissthet, og det er ikke helt lett å vite om det som kommer fram i samtalen er et klart uttrykk for nettopp dette. Da jeg lagde intervjuguiden var det derfor viktig å vurdere om spørsmålene jeg stilte faktisk ville gi konkrete svar på det jeg undersøkte. Hvordan spørsmålene var formulert eller hvordan de ble stilt kan ha innflytelse på respondentenes svar. Jeg har forsøkt å beskrive åpent hvordan jeg har undersøkt og gjennomført intervjuene, og også hvordan jeg selv har reflektert underveis.

Reliabilitet/pålitelighet handler om stabilitet og konsistens ved måling (Cozby & Bates, 2020, s. 97). Dersom man benytter seg av samme måleinstrument, ved flere målinger, burde det gi samme svar. Det er vanskelig å skulle si noe sikkert om reliabilitet ved forskning som kun er gjennomført en gang, og test-retest metoden som ofte brukes i kvantitativ metode vil ikke være mulig å gjennomføre ved kvalitativ forskning. Det som er utfordrende når man skal vurdere validitet og reliabilitet ved en kvalitativ studie, er at man samler inn dataene på en ikke-strukturert måte, med kontekstavhengige observasjoner. Spesielt fordi forskeren selv påvirker datainnsamlingen i stor grad. Det er samtalen i seg selv som påvirker datainnsamlingen, og det er ikke sikkert at man får samme type svar ved forskjellige intervjuer, med forskjellige forskere.

Ved å beskrive åpent metoden og mine drøftinger søker jeg å gjøre mulighetene bedre for å gjenta studien på en vitenskapelig måte.

4 Funn og drøfting

4.1 Intervjuer i tre restaurantbedrifter i Rogaland

Formålet er å undersøke og grave dypere i lederes oppfatninger og bevissthet rundt lederstil, for å se om det er noen fellestrekk mellom ledernes oppfatning og bevissthet over hvordan de blir påvirket av forholdene rundt seg. Da særlig med vinkling på ledelse fra et sosialpsykologisk perspektiv.

Forskningsspørsmålet har jeg delt opp i tre hoved momenter. Spørsmålene fra intervjuguiden blir kategorisert ut ifra hvilket overordnet tema de faller under. Det kan fortsatt forekomme at et tema er relevant på flere områder.

Drøftingen organiseres ved at jeg legger frem utsagn i forhold til ulike temaer. Intervjuene blir presentert samlet, med eventuelle sammenligninger. Respondentene er anonyme og blir derfor omtalt som mann eller kvinne der det er relevant, ettersom det kan belyse forskjeller mellom respondentene. Intervjuguiden følger som vedlegg.

4.2 Er lederen bevisst på situasjonelle faktorer?

I denne oppgaven har jeg avgrenset “situasjonelle faktorer” som de elementene i situasjonen som påvirker lederen. Dette kan for eksempel være hvor travel situasjonen er i restauranten. Trekkteori gir for eksempel “is i magen” som en god egenskap ved lederen. Sosial identitetsteori vil fokusere mer på samspillet mellom gruppen og lederen og fellesfølelsen av “vi” for å få medarbeidere til å være del av den større gruppen, slik at lederen “samler gruppen” når det er hektisk.

Hva sier respondentene?

Det alle respondentene trekker frem er fokus på å være den rolige, pålitelige personen i stressfulle situasjoner. De forteller at det er viktig for dem at medarbeiderne oppfatter dem som «ikke stressa» og i kontroll når det er travelt eller kaos på jobb. De uttrykker at dette ikke er motivert av et ønske om å bli oppfattet og vurdert som en god leder. Men heller at de ser hvordan atferden deres påvirker resten av gruppen, og derfor er bevisste på hva de gjør.

«Å stå i dritten»

Å stå i dritten, samt andre formuleringer av denne typen situasjon, var noe som ble tatt opp av samtlige respondenter. Dette er et begrep som omtaler de hektiske/travle periodene.

I samtalene kom følgende fram:

«Vanlige ansatte bryr seg ikke om en leder har svart på alle mailene. Det de bryr seg om er at lederen er til stede, på jobb i service. Og jeg synes det er veldig viktig å være i dritten sammen med de.»

«...at jeg hjelper de i service er det jeg kan bidra med for å gjøre det lettere for dem. At jeg er der og hjelper, at jeg fullfører vekten min. Hjelper å rydde, gå med mat, ta oppvasken. Det er det de ser. Jeg er opptatt av at lederen ikke sitter på kontoret. Jeg er en leder ikke en sjef.»

«Det er noen ganger det går galt, og da ser jeg mange blir stressa. Da sier jeg alltid at den eneste personen som skal være stressa her nå er meg. La meg ta av meg jobben på å fikse dette. Jeg vil ikke at folk ikke skal ha det kjekt på jobb fordi det er stress og kaos. Om det ikke er kjekt for meg, så får det bare gå. Når det går utover ansatte er det på tide å gjøre noe. Ansatte skal ha det bra på jobb.»

«Når du ser alle de andre rundt blir stresset, så er det jo det grepet «bevare roen». Og det er ikke alltid like lett fordi du selv har kanskje lyst til å bare brøle ut noe, fordi at du har 100 beskjeder i hodet. På sånne kaos dager og folk begynner å bli veldig lost, så føler jeg at; Ikke nødvendigvis strenge siden/ sinte siden må komme fram. Det er ikke noe sinte siden, fordi da blir folk bare mer stressa. Men det å sette litt mer klare beskjeder; «ok nå gjør du det, nå gjør du det, nå-», bare få liksom strukturen på folk. Fordi det er en ting jeg føler hjelp meg da i sånne travle dager, er å sette mer strukturen på de rundt. Unngå at stresset smitter.»

Denne kvaliteten opplever jeg reflekterer trekkteoriens påstand om at det er en personlig kvalitet hos lederen å beholde roen i stressende situasjoner. Samtidig kan man fra sosial identitets teorien se hvordan gruppedynamikken også spiller inn.

Spørsmålet er om de er bevisste på dette. Mange respondenter sa at de ikke tenkte så mye over hvordan de var som leder, mere at de gjorde det som falt dem naturlig. Dermed lagde de fleste hypotetiske situasjoner der de så for seg at faktorer kunne påvirke dem og hvordan de ville håndtere det. Dette viser at lederne er bevisste på faktorene i den grad at de føler de påvirker dem. Og kan isolere hva det er som gjør en situasjon utfordrende eller annerledes. Dermed sier ikke nødvendigvis de direkte svarene deres så mye som forklaringen rundt tankegangen deres. Jeg oppfattet noen av respondentene som svært bevisste på hvordan de opptrer som ledere, selv om de selv innledningsvis ga uttrykk for at de ikke var det.

Dette kommer særlig til uttrykk når de ble spurt om faktorene isolert, som nasjonalitet, kjønn eller alder. Her løftet samtlige respondenter fram kommunikasjon som momentet som blir mest påvirket av disse faktorene.

Hvordan lederne beskriver seg i denne situasjonen passer også godt med sosial identitetstilnærmingen der de blir en del av gruppen på jobb. Der gruppen har ett samlet mål om å komme seg gjennom dagen. Og svarene deres reflekterer at de føler seg som ett ledd i gruppen. De synes det er viktig å være en del av medarbeiderne, og at det de gjør skal hjelpe dem i å gjennomføre arbeidet.

“Jeg er opptatt av at lederen ikke sitter på kontoret. Jeg er en leder, ikke en sjef.”

4.3 Er lederne bevisste på sin egen lederstil?

Jeg spurte mer om hvordan lederen er og hvordan situasjonen påvirker dem, enn direkte spørsmål om deres lederstil. Gjennom hvordan de svarte er det likevel mulig å få et inntrykk av hvor bevisste de er.

Flere av respondentene snakket om sin måte å være leder på, som ett resultat av hvilke ledere de selv har hatt i løpet av sin karriere. Hvordan de har blitt formet av personene de har vært ledet av. Dette gir uttrykk for en viss grad av selvinnsikt og refleksjon når det kom til sin egen stil, da det kan fremstå som at de har plukket kvaliteter de selv likte hos sine ledere, eller bevisst prøvd å unngå det de mislikte.

«Jeg har hatt flertall av ledere over meg. Og jeg har sett hvordan de jobbet, og så har jeg prøvd å fiske (sic) det de var gode på og ikke se det de ikke var gode på. Og så bygge meg selv som leder ved å ta ting andre ledere var flinke på. Hvordan gjør han det. Også gjøre det selv. Hun er flink på samtaler med ansatte, som andre kanskje ikke var så flinke på, hvordan gjør hun det.»

«Jeg føler ikke jeg er den type leder hvor alle skal respektere meg og jeg skal være sjefen. Jeg vil heller at vi skal jobbe sammen som et team. De ansatte jobber med meg, ikke jeg mot de.»

«Jeg har tidligere hatt ledere som pusher veldig hardt, og så får du en belønning, og så repeat. Sånn ville jeg ikke være»

Når respondentene snakker om veien til at de ble leder oppfatter jeg det som at de har i stor grad speilet andre og tatt beviste valg i forhold til hvordan de ønsker å opptre som leder. Deres egne erfaringer opplevelser virker som den største påvirkningen til det de trekker frem som positive/negative kvaliteter de mener en leder kan besitte. Dette synes jeg er det tydeligste eksempelet på bevist refleksjon over måten de er leder på.

4.4 Hvordan blir lederstilen påvirket av forholdene rundt?

Hvordan tilpasser lederne seg dersom de arbeider ved andre restauranter?

Jeg tenkte i utgangspunktet å stille spørsmålet: “Hvis du ser for deg å være leder i en annen, men lignende arbeidsplass. Ville du vært samme type leder der?”

I de faktiske intervjuene valgte jeg å stille spørsmålet på en litt annen måte:

“Hvis du ser for deg å være leder i en annen, men lignende arbeidsplass. Ville du vært samme type leder der (for personer du ikke kjenner)?”

Underveis i intervjuene valgte jeg å formulere dette litt mer utdypende, og jeg spurte:

“Hvis du ser for deg å være leder i en annen restaurant i kjeden, hvor du ikke har noe kjennskap til personalet, hadde du vært samme type leder der?”

«Jeg hadde ikke gått inn med spisse albuer. Jeg hadde tatt det litt cool, funnet plassen min, og så tatt det videre derifra.»

“Jeg tror det ...(pause)... men jeg hadde nok begynt med å holde meg litt tilbake, observert folk, sett hvordan de er, og så tatt mer og mer plass etter hvert.»

«Nei jeg er ikke samme leder. Da er jeg litt mer forsiktig. Altså jeg ser først hva ansatte kan og ikke kan, og er litt mer tålmodig. Litt mer forsiktig, med hva jeg sier og hvordan jeg sier det. Litt. Fordi de er ikke mine ansatte, jeg ser ikke på dem som mitt ansvar den dagen der. Da jobber jeg nok litt hardere selv. Sånn at de andre ansatte kan være mer avslappet og ha bedre tid til å lære. Istedenfor å presse dem til å gjøre alt selv.»

«Da er det veldig viktig fordi de har ikke noe forhold til deg i det hele tatt. Jeg hadde prøvd å være meg selv, bidra med energi og innsats, samtidig hadde jeg justert meg ettersom jeg er på en ny plass. Hvis man kommer inn som “Cocky” og tror at du kan alt, så vil de nok begynne å mislike deg. De kan vise deg hvordan ting fungerer der. Jeg ville vært leder, men jeg ville latt dem vise meg hvordan de gjør ting. For å bygge tillit. Og etter hvert gjøre eventuelle endringer.»

«Se hvor min plass er, se an situasjonen, vært litt rolig. Steppe litt tilbake og se hvordan folk reagere på forskjellige ting.»

Videre fulgte jeg opp spørsmålet ved å omformulere det, og endre situasjonen på en ny måte. Da spurte jeg: “Hvis det hadde vært motsatt vei da, du er her på din arbeidsplass, men jeg bytter ut alle du er leder for, hvordan ville det vært? “

“Jeg hadde følt på ett stort ansvar. Det hadde ikke vært det samme som det andre scenarioet. Jeg føler personen jeg er i dag er en liten refleksjon på menneskene som jobber her. Vi har jo jobbet sammen i mange år.”

“Nei det blir annerledes. For her kjenner jeg plassen. Sånn funker det her. Kom med forslag, så kan de vurderes.”

“Da hadde jeg vært en annen type leder igjen. Med mine ansatte er jeg en type leder; snill, prøver å ha det gøy på jobb, også gjør jeg en innsats. Også prøver jeg å stå i dritten her. Hadde det vært byttet ut til andre nye ansatte kunne jeg vært litt mer utålmodig, streng og direkte, fordi jeg tror de tenker at «dette er ikke min restaurant, så whatever» men dette er min restaurant, så her skal du kjøre på.”

“Nei for da er de på min arbeidsplass. Du setter dine grenser. Og sånn og sånn blir det gjort her. Så jeg hadde nok ikke endret meg så mye da. Fordi da står jeg på hvordan ting blir gjort her.”

“Da hadde jeg nok vært litt mer “sånn gjør vi det her”. Sånn jeg er vant til. Fordi jeg liker ikke endringer.”

4.5 Spesifikke faktorer: Kjønn, nasjonalitet og kultur.

Kjønn

Da jeg spurte om nasjonalitet som en faktor på arbeidsplassen, valgte en kvinnelig respondent å ta med kjønn som faktor uansett.

«du må jobbe mye hardere, som norsk hvit og ikke minst kvinne, enn ikke bare norsk mann, men mann generelt.»

Videre løftet respondenten frem situasjoner hun hadde opplevd som leder der hun følte seg ignorert og avfeid, og at det måtte en mannlig kollega til for å få informasjon og svar.

En annen kvinnelig respondent sa:

«Det som er litt minus er for eksempel, som meg da som er kvinne. Å jobbe i lederstilling. Så om folk kommer fra ulike kulturer, så har de ulikt syn på kvinner, og det vil si at for meg så er det veldig vanskelig i mange situasjoner å opparbeide meg respekt, for eksempel. For at folk som kanskje har en kultur der de mener at kvinnen ikke skal ha noe å si. Det er bare mannfolk, som skal ha noe å si. Så vil de ikke høre på deg, uansett hva du sier, fordi at de mener at kvinnen skal ikke bestemme over de.»

De kvinnelige respondentene utdypet i stor grad dette punktet, noe som jeg vil si gjenspeiler at respondentene i stor grad snakker ut ifra egne erfaringer. Alle respondentene forteller at de ikke forskjellsbehandler på bakgrunn av kjønn, og at det har ikke noe å si hva slags kjønn medarbeiderens har. Men spesielt kvinnene informerte om sin egne opplevde utfordringer med det å skulle være kvinnelig leder, og hvordan det påvirker dem som leder.

En mannlig respondent svarte forholdsvis kort på spørsmålet om det at han var mann hadde noe å si:

«Ikke i 2023»

Nasjonalitet og kultur

Også et spørsmål som “Hvordan tror du nasjonalitet påvirker deg som leder?” ga noen interessante svar. Selv om jeg ikke brukte ordet “lederstil” så reflekterer likevel svarene noe av lederstilen deres. En respondent svarte:

«Det kan være utfordrende bare fordi språket ikke alltid er 100% på plass. Hvis de sier ja, men egentlig ikke aner hva du snakker om. På den andre siden handler det også om humor, og stemning på jobb da. Dersom noen har en vits, eller ironi, så er det ikke alltid det blir oppfattet likt. Det kan bli litt crash. Jeg føler hvert fall det som lederen, og generelt som ansatt så må du kunne tilpasser deg hver enkelt du er rundt og hver enkelt du er med, på en måte. Hvis jeg snakker med en fra..., som kommer for eksempel opprinnelig fra Afrika, så føler jeg at jeg kanskje må ordlegge meg litt annerledes enn om jeg snakker med en som kommer fra Norge. Det avhenger veldig av personen.»

«Kanskje jeg har snakket litt for fort, det kunne være de misforstår det jeg sier. Det er litt utfordrende. Også hvis de skal forklare meg noe, og jeg ikke forstår. Da må jeg investere mere tid for å forstå.»

«Vi har hatt noen tilfeller hvor det har vært litt sånn kulturkrasj, men det har jo som regel gått veldig fint. Jeg synes egentlig det er veldig positivt at det er forskjellige kulturer i et arbeidsmiljø. Fordi det er forskjellige innsyn, forskjellige meninger og forskjellige ting man gjør ting på. Og i en restaurant så er det jo ganske... ..gjør ting veldig smidig da, fordi det er jo forskjellig mennesker man møter og det er ikke bare

nordmenn som er her, det er forskjellige mennesker og det å ha forskjellige ansatte her da. Det kan styrke.»

4.6 Felleskap, motivasjon og gruppen

Når vi bevegde oss mer inn på temaet rundt felleskapet og gruppen av mennesker på jobb ble svarene mer utdypende og reflekterte. Det var ved flere anledninger at respondenten begynte på et resonnement og tidvis endret oppfatning underveis, eller trakk frem nyansene ved fenomenet. Ettersom respondentene ikke hadde fått utdelt spørsmålene på forhånd oppfattet jeg denne måten å svare på spørsmålene som ett eksempel på at de reflekterte over det underveis.

«Det er fint at man kan prate med deg som en venn. Ikke bare en «sjefete sjef som forteller deg hva du skal gjøre» men samtidig sette grenser. Er litt vanskelig balanse det, av og til»

Det mange ledere trekker frem her er at det er viktig å ha det gjensidige venneforholdet og respekt, men samtidig å kunne ha det skillet hvor det er de som til slutt har siste ordet ved en avgjørelse, og at det er de som bestemmer.

«Ingen har lyst til å jobbe på en arbeidsplass de ikke trives på. Og trivsel kommer i stor grad, føler jeg, av personene rundt deg. Jeg vil være en som gjør at andre trives på jobb. Samtidig hadde ikke jeg hatt det så kjekt på jobb... uten folka mine, hvis det gir mening»

«Jeg lever og puster denne jobben, så klart vil jeg ha venner, og venner blir jo familien her. Det å kunne jobbe sammen med venner er mye bedre enn å kun være arbeidskollegaer»

«For å få respekt må du behandle andre med respekt... Det skal ikke være noe du skal på en måte bare kreve, det må være noe du faktisk opparbeider deg og fortjener.»

Flere ledere opplever at de selv som personer er en viktig faktor for å skape motivasjon. En respondent beskrev det som en del av jobb-beskrivelsen å være den som motiverer folk. Men de blir også motiverte av å se fremgang og utvikling hos sine ansatte.

«Hvis man får tiden til å tenke seg litt om, og tenke litt på hvem man snakker med og sier ting, så kan det egentlig bli en veldig fin samtale. Da er det gøy»

«For det...Jeg har på en måte alltid hatt lyst til å bli en leder, for jeg synes som sagt, det er jo motiverende å se ansatte, altså hjelpe og bygge opp folk og ja, se hvordan folk utvikler seg»

«Du må jo alltid se dagen ut ifra hva du står foran holdt jeg på å si. Det er jo å se litt... Det er jo variasjon i kunnskaper til folk. Det er variasjon i nivå til folk, det... så du blir jo selyfølgelig...det påvirke en, føler jeg da, men samtidig så ville jeg ikke si at det påvirker, på en måte hvordan jeg er som leder generelt, men det påvirker kanskje min holdning og innstilling for dagen da.»

Avslutningsvis vil jeg også si at det var varierende grad av åpenhet/utdypende svar i intervjuene. Jeg opplevde at de ulike respondentene var mer eller mindre lette å snakke med om de forskjellige temaene som ble tatt opp. Det er mulig at min opplevelse av at noen intervjuer var mer eller mindre givende enn andre, handler om i hvilken grad lederen faktisk reflekterte over sin lederstil.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

- 1) Er situasjonelle faktorer bevisste for lederen?

Ja, lederne har en grad av bevissthet, men det er ikke helt tydelig for meg hvor klar og eksplisitt bevisstheten er. Kanskje er dette min tolkning, og litt implisitt for respondenten. Den bevisstheten fra lederne jeg opplever i samtalene er mye i tråd med den sosial identitetsbaserte teorien. Min opplevelse var at lederne var opptatt av den sosiale identitetsdannelsen på jobben. Dette var så tydelig at selv om jeg selv selvsagt er ekstra opptatt av dette, og mine spørsmål handlet om dette, så opplever jeg samlet sett at mange (men ikke alle) av mine respondenter var meget reflekterte over dette i utgangspunktet.

“Jeg bryr meg ikke om du klarer å bære ett brett med 14 glass, jeg bryr meg ikke om du klarer å bære tre tallerkener. Det jeg bryr meg om er interesse. Dersom du viser interesse. Du viser at du vil dette her... U have me”

- 2) Er lederen bevisst på egen lederstil og hvordan den blir påvirket av forholdene rundt?

Gjennom samtalene opplever jeg at lederne ikke gir uttrykk for at de har en bestemt “lederstil”, så samlet sett opplever jeg liten støtte for denne delen av forskningsspørsmålet. De gjør “det de opplever som naturlig”. Det er mer av “påvirkning av forholdene rundt” og at dette påvirker hvordan de er. Ut fra hypotetiske situasjoner, så svarer respondentene at de ville løst situasjonene veldig ulikt. Dette er spesielt tydelig i situasjonen der det er “veldig mye å gjøre”.

“Vanlige ansatte bryr seg ikke om en leder har svart på alle mailene. Det de bryr seg om er at lederen er til stede, på jobb i service. Og jeg synes det er veldig viktig å være “i dritten” sammen med de.”

5.2 Videre forskning

Under arbeidet med bachelor oppgaven har ikke interessen for ledelsespsykologi minket, om noe har den heller grodd sterkere. Det er flere temaer som dukket opp underveis som hadde vært interessante å forske videre på. For eksempel ville det kanskje være interessant å se enda mer i detalj på forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere. Er det systematiske skiller mellom kjønnene? Mitt inntrykk er at mange av guttene er mer bevisste enn man kanskje skulle tro, har det skjedd en endring i bevisstheten om det sosialpsykologiske spillet hos unge mannlige ledere? Samtidig ville det vært interessant å forske videre på samme tema enten mer i dybden eller bredden. Det hadde vært gøy å se hva resultatet hadde vært på en større studie, med flere respondenter. Om resultatet hadde vært det samme, eller annerledes. Det er flere innfallsvinkler man kan benytte seg av på dette området om ledelse, og da dette også er en nyere vinkling hadde det vært interessant å få belyst temaet fra andre parter enn lederen, for eksempel medarbeideren.

6 Referanseliste

- British Psychological Society. (2021, Desember). Code of ethics and conduct. *British Psychological Society*, ss. 1-10. Hentet fra British Psychological Society.
- Coolican, H. (2018). *Research methods and statistics in psychology* (Vol. 7). Routledge.
- Cormac McGrath, P. J. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*(41), ss. 1002-1006.
- Cozby, P., & Bates, S. (2020). *Methodes in behavioral research* (Vol. 14). New York: McGraw-Hill education.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (Vol. 6). Gyldendal.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Frich, J. (2007, Oktober 18). Kvalitative studier. *Tidskriftet den norske legeförening*.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Haslam, S., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership* (Vol. 2). Routledge.
- Hogg, M. (2001, august). A social identity theory of leadership. *personality and psychology review*(3), ss. 184-200.
- Jacobsen, D. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring- innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Reicher, S., Haslam, A., & Platow, M. (2018, Oktober). Shared social identity in leadership. *Current Opinion in Psychology*, ss. 129-133.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York.

7 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Innledende/oppvarmings spørsmål

1. Hvilken stilling har du, og hva går den ut på?
2. Tidligere erfaring, hvor lenge de har jobbet som leder.

Videre spørsmål

3. Dette er en arbeidsplass med typisk unge førstegangs arbeidstakere, hva mener du om å være leder med den typen folk?
4. Hva tenker du om å være leder på en arbeidsplass med forskjellige nasjonaliteter og kulturer?
 - Påvirker det noe om hvordan du organiserer deg, behandler dem, kommuniserer?
 - Er det noen hensyn å ta?
 - Hvordan tror du din egen nasjonalitet påvirker deg som leder.
5. Om du sier «vi på *arbeidsplassen» hvem tenker du med i gruppen av «vi».
 - Hvilken gruppe føler du mest tilhørighet til. (Gruppe av ledere, eller ansatte på jobb)
6. Opplever du at du er en del av gruppen av ansatte på *arbeidsplassen.
 - Er du del av gruppen? Hva er det som gjøre dere til en gruppe?
 - Hvilken gruppe føler du mest tilhørighet til. Hvem utgjør gruppen din?
7. Hvis du tenker på de forskjellige gruppene/sammensetningene av personer på en dag på jobb. Hvordan påvirker disse folka deg.
8. Hvor knyttet føler du at du er til de andre som jobber der.
 - Hvor nært eller fjernt er forholdet ditt til de andre på jobb.
9. Hvordan tror du de andre på jobb påvirker hvordan du er som leder.
10. Hva tenker du om tillit på arbeidsplassen din? (Mellom deg og de andre ansatte.)
 - Hvordan tror du de andre på jobb oppfatter deg.
11. Hvilken vei føler du motivasjonsstrømmen går.
 - Ovenfra – ned, ned – opp, eller begge veier.
 - Blir du motivert av de andre på jobb.
 - Hva opplever du som motivasjon på jobb?
12. Hvordan er din opplevd støtte fra medarbeidere.
 - (Emosjonell/ psykisk støtte, praktisk støtte.)
13. Hva liker du best med å være leder her?
 - Kommer du på noen situasjoner der du som leder har blitt utfordret på evnene dine.
 - Kommer du på noen situasjoner du mener har bidratt til å gjøre deg til den lederen du er i dag?

14. Hvis du ser for deg å være leder i en annen, men lignende arbeidsplass. Ville du vært samme type leder der.

-Motsatt senario

15. Hva mener du er en god leder? Hva tror du er de største hindrene med tanke på disse faktorene for å nå det målet.

-Hva mener du er de viktigste oppgavene til en leder?

16. Avslutning

- Er det noe vi ikke har snakket om, som du gjerne ønsker å ta opp?
- Har du noen spørsmål, innspill eller er noe uklart?
- Takke for at de stilte opp som intervjuobjekt.