

# Oppfatninger om tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift

*- å slipe en diamant*

Kristin Wulff

*Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse*

Emnekode RAD6901

Høst 2013, innlevert 1. mars 2014



# Sammendrag

Kantega er en diamant. En diamant som ikke har fått slipt alle fasettene sine enda. Gjennom denne oppgaven utforskes hva som skal slipes. Måten dette gjøres på er at jeg har spurt flere ansatte i Kantega Trondheim om hvilke oppfatninger de har om tydelig ledelse. Grunnen til at jeg sammenligner det å utføre tydelig ledelse med å slipe en diamant, er at når diamanten er uslipt er den grå og kan tas for å være en vanlig stein. Men når man får slipt den ser man hvor vakker den er - og man ser inn i den.

De viktigste teoriene i oppgaven er innenfor feltet relasjonsledelse, det er mulig at noen vil plassere alt jeg skriver om innenfor den avgrensningen. Men samtidig er relasjonsledelse et mye større fag enn det jeg har kunnet dekke her. Jeg fikk også mange andre gode innspill fra mine kolleger om hva tydelig - og utydelig - ledelse er, enn det jeg kunne ta med i denne oppgaven.

Jeg argumenterer for at det er viktig at vi som ledere forstår hvilke ledelsesmodeller vi jobber innenfor, og at vi oppfører oss som rollemodeller - spesielt i den verdibaserte delen av vår ledelse, men også ellers. Jeg forteller også at det ser ut som ledelsesfilosofien trenger å bli litt tydeligere, og at vi må gi tillit og ha troen på hvert enkelt menneskes potensiale. Det er veldig sjelden at noen ansatte trenger å styres, det er når de skal gjøre noe de har lav kompetanse på. Som regel trenger man mest å gi dem troen på seg selv og sine muligheter. En inspirasjon der foreslår jeg kan være at vi understreker at verdiene våre er noe vi skal strebe mot - ikke noe vi skal slå oss til ro med at vi er.



# Forord

Våren 2008 tok jeg mitt første fag på NTNU Videre sammen med mange av mine kolleger. Alle som hadde en lederrolle i Kantega fikk tilbud om å ta fag. Nå har jeg kommet til slutten på Mastergrad i Organisasjon og ledelse, og det er på tide å vise deg om jeg har lært noe. Takk til alle forelesere og ansatte i NTNU Videre, det har vært en lærerik og interessant reise. Takk til Kantega som lar oss få lov til å ta en slik utdanning, og takk til alle flotte kolleger som jeg har tatt kurs sammen med i løpet av disse årene. Takk også til alle andre rause mennesker i Kantega som gjør at det er et fantastisk sted å jobbe.

Takk til min veileder, Camilla Fikse, som har gitt meg tillit, selvtillit og inspirasjon - og mange gode litteraturtips. Takk til min leder, Marit Collin, som har gitt meg tryggheten til å være meg selv, og kravet om å få potensialet ut av hver enkelt. Takk til ledercoach Marielle Steig Lid som lærte meg å bygge energien og livsgleden som jeg har hatt stort behov for i arbeidet med oppgaven, og i hverdagen.

Takk til Charlotte, kjære søster, for både oppgavelesing og kloke kommentarer, og mange gode diskusjoner om ledelse. Takk også til far, mor, søster og bror for mange interessante middager der ledelse og organisasjonsutvikling var tema. En ekstra takk til mor som ga meg masse kjærlighet jeg kan gi videre til andre. Takk til Kristin Pleym som først fortalte meg om Jan Spurkeland og relasjonsledelse. Takk til Cecilie Lynum, min kjære venn, for gjennomlesing av oppgaven helt på slutten, dine kommentarer ga både inspirasjon og mulighet for å klargjøre viktige punkter. Takk til Camilla Gangsøy, min nye gode venn, som leste og kom med nyttige innspill underveis og inspirerende godord i hele innspurten.

Til slutt en stor takk til dere som stilte opp til intervju. Dere bekreftet nok en gang hvor kloke, interessante og gode mennesker jeg jobber sammen med. Jeg har lært enormt mye som jeg er sikker på gjør meg til en bedre leder, og jeg håper denne oppgaven gir et bidrag til at Kantega føles som Verdens beste arbeidsplass. Og bare for å understreke det: på Verdens beste arbeidsplass står kundeverdi i sentrum!



<b>1. Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teori.....</b>	<b>5</b>
2.1. Verdibasert ledelse .....	6
2.2. Relasjonsledelse .....	7
2.2.1. Tillit .....	8
2.2.2. Dialog og tilbakemeldinger.....	9
2.3. Situasjonsbestemt ledelse II.....	10
<b>3. Metode .....</b>	<b>13</b>
3.1. Valg av metode.....	13
3.2. Det kvalitative forskningsintervju .....	14
3.3. Datainnsamling .....	15
3.3.1. Informanter.....	15
3.3.2. Intervjuguiden.....	15
3.3.3. Pilotintervju.....	15
3.3.4. Gjennomføring.....	16
3.4. Dataanalyse .....	16
3.4.1. Transkribering.....	16
3.4.2. Koding og kategorisering.....	16
3.4.3. Slik er sitatene satt opp .....	19
3.5. Dataevaluering .....	19
3.5.1. Etikk.....	19
3.5.2. Mulige fallgruber .....	20
3.5.3. Kvaliteten i studien .....	20
3.5.4. Forskerrollen .....	21
<b>4. Presentasjon av funn.....</b>	<b>23</b>
4.1. Ledelsesfilosofi/menneskesyn .....	23
4.2. Ledelsesmodeller.....	24
4.2.1. Adhokrati .....	24
4.2.2. Verdibasert ledelse .....	25
4.2.3. Relasjonsledelse.....	29
4.2.4. Situasjonsbestemt ledelse II .....	35
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>37</b>
5.1. Ledelsesfilosofi/Menneskesyn.....	37
5.2. Ledelsesmodeller.....	38
5.2.1. Adhokrati.....	38
5.2.2. Verdibasert ledelse .....	39
5.2.3. Relasjonsledelse.....	42
5.3. Situasjonsbestemt ledelse II.....	45
<b>6. Avslutning.....</b>	<b>49</b>
6.1. Implikasjoner av funn.....	49
6.2. Hva kunne vært gjort annerledes .....	51
6.3. Forslag til videre forskning.....	51





# 1. Innledning

Kantega er en ansatteid bedrift, hvilket betyr at hver enkelt ansatteier har ansvar for at bedriften skal gå best mulig. Det ansvaret ivaretar eierne gjennom noen demokratiske institusjoner: generalforsamlingen og styret, og deretter gjennom at styret ansetter administrerende direktør. I tillegg har medeierskapet en betydning i at vi gjør vårt beste for å levere kunde verdi, fordi vi vet at det er på den måten vi kan fortsette å ha en bedrift sammen. For å levere kunde verdi må vi alle bidra til at alle som arbeider i Kantega er dyktige, pålitelige, nyskapende og engasjerte, og har et nært samarbeid med kunden. Det gjør vi gjennom å utvikle oss selv, dele med andre, og legge til rette for et trygt og godt arbeidsmiljø der det er lov til å prøve og feile slik at vi får innovasjon. En av de som definerte situasjonsbestemt ledelse, Ken Blanchard (2010, s. 4) beskriver det litt likt som oss: "Profit is the applause you get for taking care of your customers and creating a motivating environment for your people." Vi skal lage en bedre hverdag - for alle. For å få et godt arbeidsmiljø har vi sagt at vi skal lage Verdens beste arbeidsplass - og det innebærer også å bidra til at alle andre organisasjoner blir verdens beste arbeidsplass.

Vi er i en situasjon der vi får konkurranse fra lavkostland, og de blir dyktigere etterhvert. Vår måte å konkurrere mot det på, er å kjenne kundene godt og være nær dem, og å jobbe enda smartere. Vi vet også at IKT er en av de bransjer som er viktig å utvikle som eksportbransje for at Norge skal ha flere ben å stå på når oljeproduksjonen og -prisen går ned, der er vi i en veldig tidlig fase av utforsking. Det vi kan vite med stor sikkerhet om framtiden er at dagene som kommer blir enda mer krevende og med mange endringer både i produkt, prosess og samhandling med kundene. Joiner & Josephs (2006) understreker også at takten på endringer, kompleksiteten og den gjensidig avhengigheten vil øke. Vi er i en av de mest innovative bransjene som finnes, og har en organisasjonsform som fremmer innovasjon.

Organisasjonsformen vår ligner mest på det Mintzberg (1979, 1980) kaller operasjonelt adhokrati. Mintzberg (1979, 1980) beskriver fem koordineringsmekanismer som er relatert til fem forskjellige organisasjonstyper: Enkel struktur der én forteller en annen hva som skal gjøres, dette finner vi ofte i små gründerbedrifter. Maskinbyråkratiet har standardiserte arbeidsprosesser der noen har laget en standard som andre skal følge. Oppgavene som gjøres er ofte enkle og

rutiniserte. Divisjonsform er en organisasjon der det er standardisering av resultat (output), dvs. der det er beskrevet hva det er man skal lage. Det profesjonelle byråkrati bygger på standardisering av ferdigheter der det er beskrevet hva hver enkelt skal kunne for å gjøre jobben. Og til slutt, der det er en gjensidig tilpasning/justering der de som gjør jobben koordinerer seg i mellom, kalles for Adhokrati. Han skriver at et adhokrati er dominert av prosesser i den operative kjerne, der utvikling og ikke standardiserte aspekter er en vesentlig del. Koordinering skjer gjennom gjensidig tilpasning (Andersen & Sæther, 2002). Adhokrati er, i flg. Mintzberg (1979), en organisasjon som fremmer innovasjon og fleksibilitet. Veldig mange databedrifter er adhokrati (Andersen & Sæther, 2005). Mintzberg (1979) forklarer at grunnen til at man blir et adhokrati er at man leverer “a one-unit product”, dvs. at man leverer forskjellige produkter hele tiden, dermed kan man ikke legge opp et fast produksjonsløp. Han siterer Woodward på at i et slikt system har ingeniørene/utviklerne stor makt. Adhokratiet har veldig lite tradisjonell linjeledelse, men heller en organisasjon der mellomlederne har “housekeeping responsibilities” (Mintzberg, 1980). Mintzberg (1980) understreker også at det er de nære relasjonene som er viktig i adhokrati, ikke formelle posisjoner. En person vil typisk ha flere ledere, avhengig av hva slags oppgave hun er med og løser.

Ledere i Kantega rekrutteres oftest internt fordi vi vil ha noen som kan kulturen før de blir ledere. Vi er derfor avhengige av å satse på lederopplæring. Den foregår både internt, og eksternt gjennom NTNU Videre. På NTNU Videre tar vi med oss både ledere og potensielle ledere. Våren 2011 tok en del av oss faget “RAD 6505 Lederutvikling og organisasjonsendring”. Inkludert i det faget var The Leadership Circle (2011) sin 360-graderstest som vi fikk kolleger på flere nivå til å svare på. Testen viste at vi som gruppe var ganske høye på relasjonsorientering, og forunderlig lave på oppgaveorientering (bortsett fra på bærekraftighet). Foreleserne Jonathan Reams og Camilla Fikse påpekte at vi sannsynligvis ville øke i oppgaveorientering hvis vi økte på Authenticity. Den består av delene Integrity og Courageous Authenticity. Integritet handler om at vi gjør det vi sier vi skal gjøre, mens modig autentisitet er at vi som ledere tør å ta opp de vanskelige spørsmålene, tar standpunkt selv når det er hardt å gjøre det, og at vi tar tak i de vanskelige relasjonelle spørsmålene (The Leadership Circle, 2011). På den vakre øya Kråkvåg i august 2011 la vi fram våre personlige resultater i utvidet ledergruppe (toppledelse + gruppeledere + fagledere). Vi bestemte oss sammen for å bli mer tydelige og la det være mer rom

for alle slags følelser i Kantega. Siden har vi jobbet med det på mange måter. Måten ledergruppen tok tak i tydelighet på først var at vi i møtene sa “nå har vi bestemt oss for å være tydelige, så derfor...”. Vi var mer ærlige, mer oppriktige, og modigere. Etterhvert ble det også slik at vi satte ned foten mer, og tok tak i ting som burde vært tatt tak i tidligere. I *Great Place to Work* (2013) finnes ett spørsmål som kan relateres ganske direkte til vårt tydelighetsinitiativ: “Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig”. I januar 2012 stod den på 71 %, i januar 2013 hadde den økt til 79 %. Vi er fornøyd med en slik framgang (5 % er signifikant). For å bli enda tydeligere har det i januar og februar 2014 blitt kjørt teambygging i ledergruppene i Oslo og Trondheim med utgangspunkt i Lencionis bok “*The Five Dysfunctions of a Team*” (2002).

Vi har underveis havnet i noen diskusjoner når det gjelder begrepet “tydelig ledelse” - det ser ut til at det finnes forskjellige bilder av hva det er for noe. Kantega har ikke en beskrevet ledelsesplattform, men har et oppdrag som lederne har fått fra adm.dir. Det er å sørge for at hver enkelt i Kantega får ut sitt potensiale. Jeg tolker det som et oppdrag i å se på hver enkelt med Teori Y-briller. Det var McGregor (2005) som i sin bok “*The Human side of Enterprises*” fra 1960 lanserte begrepene Teori X og Teori Y, der spørsmålet er: “What are your assumptions (both implicit and explicit) about the most effective way to manage people?” (McGregor 2005, Kindle Location 640). Hvis du tenker at mennesker er late og må mases på/piskes til å gjøre sitt beste, så har du en Teori X om mennesker. Hvis du tenker at mennesker ønsker å gjøre sitt beste og å bruke seg selv på en meningsfull måte slik at det du skal hjelpe dem med er å få ut deres potensiale, så har du en Teori Y. Dette er viktig fordi det vi antar om mennesker, påvirker hvordan vi oppfører oss og dermed hvordan de oppfører seg: “McGregors argument was similar: He was not advocating a naive stance of unquestioning trust. Rather, he was urging that assuming the best about people creates an environment in which, most of the time, people will indeed rise to meet those expectations. The pattern becomes self-reinforcing, and a positive cycle is enabled” (McGregor, 2005, Kindle Location 544). Bare for å klargjøre - det er to personer involvert i dette - lederen og den ansatte. Det kan godt hende at den ansatte ser ut som en Teori X. Likevel vil lederen gå glipp av muligheten til å utvikle personen til sitt potensiale hvis man behandler personen som Teori X. Kvalnes (2010) sier at ledelsesfilosofi består av tre elementer; menneskesyn, kommunikasjon og etikk. Over har vi sett eksempel på menneskesynet.

Stone, Deci og Ryan (2008) har forsket mye på motivasjon og står bak det som kalles Self Determination Theory (SDT). De har vist hvordan vi er avhengige av å være fri fra gammeldagse ledelsesmetoder (stick and carrot) som er basert på Teori X. SDT fokuserer på den indre interessen vi har for å gjøre et arbeid. Vi har tre psykologiske basisbehov; kompetanse - troen på at man har evne til å influere på viktige resultater, tilhørighet - at man har tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner, og autonomi - en følelse av å kunne velge, å ha egen vilje og å kunne bestemme selv. Stone, Deci og Ryan (2008, s. 3) har bekreftet at det også har mye å si for motivasjonen hvordan man tenker om mennesker: "Humans are inherently motivated to grow and achieve and will fully commit to and engage in even uninteresting tasks when their meaning and value is understood."

Flere har vist hvordan indre motivasjon fører til større innsats og høyere måloppnåelse, blant annet Dysvik og Kuvaas (2011). Dysvik og Kuvaas (2013) har vist at forskjellige typer mål fungerer sammen med ekstern og intern motivasjon og arbeidsinnsats. Intern motivasjon og mestringsorienterte mål fører til økt arbeidsinnsats, og ekstern motivasjon koblet med mestringsunngåelse fører til høyere arbeidsinnsats. Mestringsunngåelse beskriver de som det å fokusere på å unngå å få negative resultater. Dette leder fort tankene over på Dweck (2012) og hennes beskrivelse av fixed versus growth mindset; når man har et fixed mindset prøver man å unngå å gjøre feil, og liker ikke oppgaver de ikke vet om de får til. Mens med et growth mindset liker man å gjøre ting man ikke mestrer, fordi det gir trening og gjør en bedre.

Jeg har avgrenset denne undersøkelsen til å handle om Kantega Trondheim. Jeg vil gjerne vite mest mulig om det lokale, og håper at det kan gjøre at Osloavdelingen også forstår oss bedre - og kanskje forstår seg selv på en annen måte.

Problemstillingen i denne studien er derfor:

### **Hvilke oppfatninger finnes av tydelig ledelse i Kantega Trondheim?**

For å finne ut av dette må vi se nærmere på hvordan ledelse kan beskrives, og deretter finne ut hva folk i Kantega Trondheim mener om tydelig ledelse.

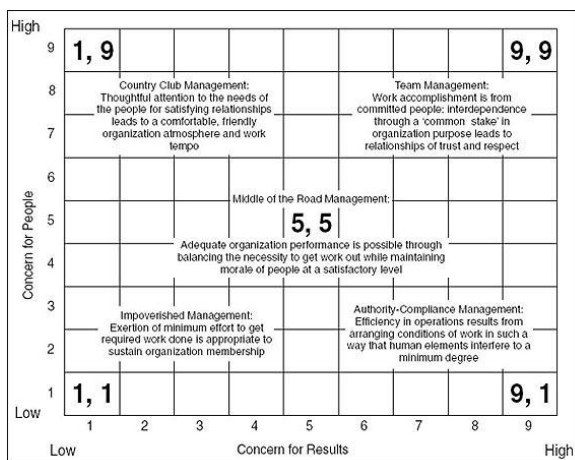
## 2. Teori

Hva vil det si å utføre tydelig ledelse? Er det en spesiell måte å være på, en spesiell stil? Eller er det at man utfører ledelse på en måte som er tydelig i samsvar med noe eller noen? Ledelse er et stort felt, og det er bare små biter av det jeg kan hente fram i denne studien. Fra skoleledelse kommer en beskrivelse av hvordan man må jobbe med både drift og utvikling, og både på kollektivt og individuelt nivå (Irgens, 2009). Dette beskrives som et utviklingshjul der man må jobbe innenfor alle feltene for å få hjulet til å trille. Jeg vil i denne oppgaven forsøke å se på alle de fire delene av hjulet. For å finne ut mer om tydelig ledelse i Kantega vil jeg først se litt nærmere på bakgrunnen for den testen som startet det hele. Som nevnt har Kantega fire verdier som brukes aktivt, og derfor må vi også innom verdibasert ledelse. Fordypningen på NTNU Videre er i relasjonsledelse, og det ble valgt fordi det passer godt med vår relasjonsorientering. Relevante elementer av relasjonsledelse får derfor en ganske grundig presentasjon i denne teoridelen. Til slutt har vi blitt oppfordret av vår tidligere adm.dir. til å lære oss mer om Situasjonsbestemt ledelse, og det gir også en bra utdyping av enkelte aspekter rundt hvordan man utøver relasjonsledelse i forskjellige situasjoner.

360-testen som vi tok er delt inn i to hoveddeler: relasjonsorientert og oppgaveorientert. Det ser ut til at det teoretiske grunnlaget for den 360-testen vi tok er basert bl.a. på The Managerial Grid

(Blake & Mouton, 1964 i Northouse, 2007) senere kalt The Leadership Grid (Northouse, 2007). Vår tidligere adm.dir. tok i 2008/2009 en MBA ved London Business School of Economics, og der testet og intervjuet han flere av lederne i Kantega i henhold til The Leadership Grid. Han kom fram til at vi var Middle of the Road Management. (4,6)

Figur 1: The Leadership Grid.



## 2.1. Verdibasert ledelse

En kjent verdibasert organisasjon som jeg har sansen for er Toyota med sine fem kjerneverdier (The Toyota Way, webside). De er: Genchi Genbutsu - gå til kilden etter kunnskap, Kaizen - Kontinuerlig forbedring, Challenge - å ha en langsiktig visjon og jobbe for å oppnå den, Teamwork - jobber sammen for å utvikle seg selv og hverandre og Respect - å respektere andre, prøve å forstå dem og bygge tillit. Fire av disse verdiene passer veldig godt inn i The Leadership Grid: Respekt og Kontinuerlig forbedring danner aksene, mens Teamwork og Challenge vises i øverste høyre hjørne. Genchi Genbutsu understreker at vi må finne ut hvordan ting virker, ikke anta, og fremmer en empirisk tilnærming. Den empiriske tilnærmingen har vist seg i at Toyota har vært veldig dyktig til å legge til rette for tilbakemeldinger både fra systemene og fra menneskene rundt (Liker & Convis, 2011). Kantega har tatt inn mange av Lean-prinsippene og -metodikkene. Blant annet er alle teamene opptatt av Kontinuerlig forbedring, og de fleste bruker retrospektiv for å bli bedre. Retrospektiv er at man i fellesskap evaluerer det man har gjort i en periode, og finner ut hva man skal gjøre annerledes i neste periode.

Verdibasert ledelse kjennetegnes ved at kontrollen utøves ved hjelp av verdiene, istedenfor ved hjelp av regler eller målstyring. Som nevnt har Kantega fire verdier: dyktig, pålitelig, nyskapende og engasjert, som vi stoler på gir en god adferd. Verdibasert ledelse er en måte å ha en kombinasjon av høy grad av kontroll og samtidig høy grad av frihet på. I følge Kirkhaug (2013) passer den godt i komplekse og paradoksale situasjoner. Når det er mange valg som må foretas hver dag, kan det være utfordrende å lage regler for det, og når man jobber i innovative bransjer er det ofte ikke mulig å tenke ut reglene før man gjør jobben. Som nevnt er det også ofte slik i adhokrati at man utvikler prosess og produkt sammen - de er to deler av leveransen. Det går dermed hverken an å lage regler for prosessen eller for produktet. Det ser heller ikke ut til å være mye målstyring i Kantega. I dette eksempelet vil f.eks. målstyring være å måle hvor fornøyd kunden er med hver ansatts pålitelighet. I følge Kirkhaug (2013) er det to typer verdier: Instrumentelle verdier og Terminalverdier. Instrumentelle verdier lages for å regulere holdninger og adferd, og kan grovt grupperes i to: Interpersonelle moralske verdier og intrapersonelle kompetanseverdier/selvrealiseringsverdier (Rokeach, 1973, s. 58 i Kirkhaug 2013). Intrapersonelle moralske verdier gir standard eller kriterier for hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. Hvis man opplever at man bryter de intrapersonelle verdiene kan det føre til

skyldfølelse, og en opplevelse av å ha sveket sine kolleger. Intrapersonelle kompetanseverdier/selvrealisering har et mer nøytralt og personlig fokus, og går på hvordan vi mener at vi bør utvikle oss selv. Vi kjenner igjen begrepet selvrealisering fra Maslow (1998). Terminalverdier beskriver hva vi ønsker å oppnå, altså noe vi alltid vil være på vei mot. Nå når jeg har skrevet dette innser jeg at vi har seks verdier. Vi har nemlig satt opp at vår kultur skal være preget av likeverd og samhold. Jeg forstår likeverd og samhold til å være interpersonelle moralske verdier, mens dyktig, pålitelig, nyskapende og engasjert er terminalverdier.

## **2.2. Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse handler om å bygge en god relasjon mellom leder og medarbeider, for på den måten å legge et godt grunnlag for gode arbeidsprestasjoner (Spurkeland, 2009). Gjennom den likeverdige og positive relasjonen bygger man en naturlig autoritet, og et gjensidig samspill. Relasjonsledelse er å basere ledelsen på relasjon, og bare unntaksvis bruke posisjon (Spurkeland, 2010). Når man blir tilsatt i en lederstilling så har den stillingen en viss formell autoritet (Heifetz, 1994), ofte kalt posisjonsautoritet. Hvor stor autoriteten er, varierer med type organisasjon; nettverksorganisasjoner gir f.eks. mindre formell autoritet til posisjoner enn hierarkiske organisasjoner gjør. I tillegg vil de forskjellige menneskene som er ansatt basert på livserfaringer, politisk syn osv. gi forskjellig mengde autoritet til lederen. Noen ledere stoler på at denne autoriteten er tilstrekkelig, de satser på Posisjonsledelse (Spurkeland, 2009). Men Spurkeland (2009, s 15) sier: "Posisjon er ingen garanti for påvirkning. Du må kvalifisere deg gjennom tillit om du skal nå mennesker i et deltakende demokrati." Ledere som vet at posisjonens autoritet bare gir et grunnlag, bygger på med uformell autoritet. Uformell autoritet består av flere byggesteiner; blant annet gode relasjoner, bevist integritet, og god kompetanse. Lederne må bevise at de kan bidra (Heifetz, 1994, Spurkeland, 2009). Heifetz (1994) beskriver systemet med alfahanner hos forskjellige dyrearter og mener at det samme vises hos mennesker: når det blir en krise vil vi gjerne at noen skal være sterk og bestemme. Han viser samtidig gjennom case hvordan lederens ansvar er å sette folk i stand til å ta ansvar selv. Heifetz (1994) bruker begrepet "holding environment" for å forklare hvordan vi skal håndtere kriser sammen med ansatte. Vi skal lage et miljø der de blir tatt vare på, og der vi gjennom vår kjennskap til dem sørger for å gi dem innspill de er i stand til å ta inn. Ledere må hjelpe ansatte med å møte de vanskelige valgene, ikke å beskytte dem fra det.

Kierkegaard har beskrevet dette på en veldig fin måte: «At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke.» Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed. I: Kierkegaard S. Samlede værker. Bd. 18. Søren Kierkegaard (1813 – 55).

Warren Bennis oppsummerer i sitt forord til McGregor (2005) de viktigste punktene i “The Human side of the Enterprise”, og det siste punktet lyder: “A belief that human growth is self-generated and furthered by an environment of trust, feedback, and authentic relationships.” Jeg vil videre innenfor relasjonsledelse gå inn på dimensjonene tillit, dialog og tilbakemeldinger.

### 2.2.1. Tillit

Som nevnt innledningsvis er vi i en av de mest innovative bransjene, og har valgt en organisasjonsform som vi mener fremmer innovasjon. For å oppnå innovasjon er det nødvendig med en gjensidig tillit mellom medarbeider og leder (Aasen, Amundsen, Andersen, Gjelsvik, IRIS, Gressgård og Hansen, 2012). Butler og Cantrell (1984) har gitt oss en definisjon av hvordan man kan bygge tillit. Schindler og Thomas (1993) tok denne modellen videre og undersøkte hvilken rekkefølge av viktighet det var mellom dem på arbeidsplassen:

1. Integritet: Samsvar mellom tale og handling
2. Kompetanse: Faglig og mellommenneskelig kunnskap og ferdigheter
3. Konsistens: Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens, god dømmekraft
4. Lojalitet: Godvilje, beskytter og redder ansikt for andre
5. Åpenhet: Tilgjengelig, villig til å dele ideer og informasjon fritt

Her ser vi at det er mange aspekter ved tillit som vi ikke kan vite om en annen person med det samme vi treffer dem, dette må bygges opp over tid. Samtidig understreker McGregor (2005) at vi skal møte mennesker med tillit før vi vet om de fortjener den, fordi vi da øker sannsynligheten for at vi får tillit tilbake. Lencioni (2002) bruker begrepet sårbarhet for å forklare hva slags tillit



som trengs for å få et team til å fungere godt, dvs. at vi tør å vise fram oss selv med våre svakheter og feil. Når vi gjør det så kan vi også hjelpe hverandre og be om hjelp.

### 2.2.2. Dialog og tilbakemeldinger

Relasjonsledelse forutsetter at både leder og medarbeider har likeverd og dialog som verdigrunnlag (Spurkeland, 2010). Vi ser at det ligner på våre interpersonelle moralske verdier; likeverd og samhold. Innenfor relasjonsledelse defineres dialog som “Den balanserte og likeverdige samtalen” (Spurkeland, 2009, s.60). Formålet er å få bedre kontakt og forståelse mellom to personer. Bakgrunnen for at jeg har slått sammen dialog og tilbakemelding er at jeg støtter meg på Kegan & Lahey (2002) sin beskrivelse av hvilke tilbakemeldinger som virker best. De kaller det dekonstruktiv tilbakemelding. Når du gir tilbakemelding så skal du gi den med formål å finne ut mer om hvorfor den andre personen tenkte og gjorde som hun gjorde. I konstruktiv kritikk så går du selv ut fra at du har forstått situasjonen riktig, og at den andre har gjort noe feil. I dekonstruktiv stiller du deg åpen for at du ikke har forstått, og at det finnes gode grunner for at den andre handlet som hun gjorde. Man lager altså en dialog for læring og oppdagelse for begge parter.

Amabile og Kramer (2011) gir eksempler på hva man kan gi tilbakemeldinger på. De har forsket på kunnskapsarbeideres indre liv på jobben, og gjennom innsamling av dagboknotater funnet ut at det er tre viktige faktorer for et godt indre jobbliv; framdrift i meningsfullt arbeid, katalysatorer (hendelser som hjelper prosjektarbeidet, og næringstilførere (mellommenneskelige hendelser som gir et løft). Tilsvarende har de funnet hva som tar energi og gjør dagen dårligere: tilbakeslag i arbeidet, hindringer og giftige mellommenneskelige opplevelser. Resultater er også et element i Spurkeland (2012) sin egen versjon av The Leadership Grid. Der viser han sammenhengen mellom resultater og relasjoner, og hvordan engasjement kommer som en kombinasjon av høyt fokus på resultater og høyt fokus på relasjoner. Heifetz (1994) skriver at resultater er én type tilbakemeldinger. Innholdet i tilbakemeldinger kan altså være knyttet både til faglig og personlig utvikling.

Tilbakemelding til én person gis helst bare til den personen. Tilbakemelding i gruppe bør være til hele gruppen. Tilbakemeldingens tre former er i følge Spurkeland (2012, s. 95):

- positiv tilbakemelding = ros (viktig del av anerkjennelse)

- negativ tilbakemelding = ris (korrektiv, konstruktiv kritikk)
- ingen tilbakemelding = neglisjering (psykisk nedbryting)

Relasjonelt mot er en sentral faktor når en skal gi tilbakemeldinger - at en tør å snakke ærlig om ting. Når det er et tillitsfullt forhold mellom leder og ansatt tåler den ansatte mer direkte og tøffere tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009). Jeg vil gjerne legge til at det er en forutsetning at lederne også tåler mer direkte og tøffere tilbakemeldinger. Når man skal gi tilbakemeldinger så gjør man det basert på sin egen forståelse av situasjonen og personen. Det er da viktig at man husker på at man kan ha en helt annen forståelse av det enn den andre (Knobe & Malle, 2002). Dette kan oppstå fordi man er oppmerksom på andre aspekter, fordi man har annen informasjon tilgjengelig eller på grunn av den holdningen man har til vedkommende. Dette viser hvorfor det kan være nyttig å ta utgangspunkt i dekonstruktiv kritikk.

### **2.3. Situasjonsbestemt ledelse II**

I situasjonsbestemt ledelse II er det laget en modell for hvordan man skal møte den andre avhengig av den kjennskap man har til ham/henne (Thompson, 2013). En leder må oppføre seg forskjellig avhengig av hvordan den ansatte står på to akser; kompetanse og motivasjon. Lederen må kjenne den ansatte godt for å vite hvilket nivå den ansatte er på, og deretter altså respondere på forskjellige måter. Når noen er nyutdannet/nyansatt/skal starte på noe som han ikke kan, så må man forstå det og legge til rette ved hjelp av en instruerende lederstil. Dette er en person som er høy på motivasjon, og lav på ferdighet. Etter en stund vil motivasjonen synke, f.eks. fordi utviklingen ikke går så fort som man ønsker, mens ferdighetene stiger. Da kan man gå over til en mer coachende lederstil der man både støtter og styrer. Etterhvert som kompetansen stiger kan man gå over til en deltakende lederstil, der den ansatte får bestemme mer selv samtidig som han fortsatt trenger mye støtte. Til slutt ender man opp med den delegerende stilen der den ansatte har høy kompetanse og motivasjon, og lederen kan være lite støttende og styrende.

Goodson, McGee og Cashman (1989) fant at en instruerende lederstil var positivt korrelert med jobbprestasjon, men negativt med jobbtilfredshet. De fant støtte for at den selgende lederstilen (senere døpt om til coachende) var gunstig enten man hadde lav eller høy kompetanse. Thompson & Vecchio (2009) har i forskning funnet støtte for den coachende lederstilen der det er lav motivasjon og lav kompetanse, men klart negative resultater for delegerende lederstil ved høy kompetanse og motivasjon. "Lite styring og lite støtte fremmer ikke gode prestasjoner hos dyktige medarbeidere." Thompson (2013, s. 131) Coaching slik Kvalsund (2005, s.11) definerer det handler om at det ligger "en målsetting om

endring, utvikling, å kunne gjøre noe bedre, gjøre noe annerledes.” Det virker lite sannsynlig at man kan gjøre et slikt utviklingsarbeid med lav motivasjon, jeg vil derfor tro at coaching slik Kvalsund (2005) definerer det må plasseres på høy motivasjon i modellen for situasjonsbestemt ledelse II.

Kantega er en verdibasert organisasjon der ledelsen skal hjelpe hver enkelt med å få ut sitt potensiale. For å gjøre det må vi forstå dem og hjelpe dem der de er, som beskrevet i det flotte Kierkegaard-sitatet. Til dette arbeidet ser det ut til at vi vil ha god nytte av å kunne mer om verdibasert ledelse, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Jeg har nå presentert teori som skal gi et grunnlag for å drøfte de utvalgte funnene i studien. Men først kommer Metodedelen der jeg forklarer hvordan jeg har gått fram i dette forskningsprosjektet.



## 3. Metode

### 3.1. Valg av metode

Det finnes mange forskjellige beskrivelser av hva tydelig ledelse er i vitenskapelig litteratur, og en kan anta at det er mange forskjellige beskrivelser av hva tydelig ledelse er i Kantega. Jeg vil gjerne lære mer om hvilke oppfatninger Kantegere har om tydelig ledelse. Jeg har tenkt at når man skal finne ut noe som er så subjektivt må man spørre dem. Eller som Toyota sier: Genchi Genbutsu - gå til kilden. Jeg må forsøke å forstå aktøren fra deres eget perspektiv, som en fenomenolog, i motsetning til den positivistiske forskeren som kartlegger fakta og leter etter årsaker til det som skjer (Patton, 2002). Videre sier Patton (2002) at forskeren skal prøve å ta vekk sine fordommer og forutbestemte meninger om hva som vil komme, og holde fenomenet slik at det kan fremtre. Den fenomenologiske reduksjon, også kalt Epoché er et begrep fra filosofien om en syklisk prosess med tre deler (Kvalsund, 2005). Den første handler om hvordan man skal klare å “koble ut” seg selv og sine forutinntatte meninger og normer (suspension). Deretter tilstreber vi i Epoché å klare å redigere vår oppmerksomhet til fenomenet, dvs. å se bak akkurat det som skjer og se vår erfaring med fenomenet (redirection). Til slutt må man akseptere erfaringen, eller la den gå. Dvs. at etter å ha studert fenomenet så må vi inkorporere den i de erfaringer vi allerede har, og kanskje fører det til endringer i oppfatning (Kvalsund, 2005).

Fenomenologi har hatt en spesiell plass i livet mitt helt siden Professor Birthe Loa Knizek introduserte kvalitativ metode på Psykologisk institutt NTNU på starten av 90-tallet. Jeg var “oppdratt” i en empirisk modernistisk tradisjon, og hadde problemer den gangen jeg tok hovedfag med å forstå fenomenologi. Jeg skulle legge fram fenomenologisk metode på et hovedfagsseminar, men skjønte da jeg kom et lite stykke ut i presentasjonen at jeg slett ikke hadde forstått fenomenologi. Dermed måtte jeg be om å få slutte presentasjonen og prøve på nytt noen uker senere. Den neste presentasjonen gikk litt bedre, men jeg følte fortsatt ikke at jeg forstod fenomenologi fullt ut. Det som gjør at jeg tror at jeg nå forstår mer av fenomenologi er å ha opplevd kreft i nær familie, og deretter blant kolleger og venner. I gjennomlevelsen av det har jeg skjönt at hver kreftsykdom er forskjellig fordi de som får det er annerledes, de som er rundt er annerledes og utfallet har heldigvis ofte vært annerledes. De erfaringen jeg hadde fra et

kreftsykdomsforløp har noen få likhetspunkter med andres forløp, men i hovedsak er det meste nytt. Derfor gjelder det å stille med et helt åpent sinn og bare lytte til hvordan den/de som er rammet opplever det.

Det samme åpne sinnet må jeg stille med når jeg nå skal studere hvilke oppfatninger som finnes om tydelig ledelse. Jeg starter ut med å samle inn data, og skal deretter se på hva data kan fortelle meg om tydelig ledelse i en relasjonsorientert og ansatteid bedrift. Den mest brukte metoden for å bygge teori basert på kvalitative data heter Grounded Theory Method, selv om mange bruker den feil ifølge Bryant & Charmaz (2007). Jeg har valgt å bruke metodikken fra Grounded Theory Method for å analysere data.

### **3.2. Det kvalitative forskningsintervju**

Når jeg skal finne ut hvilke oppfatninger Kantegere har om tydelig ledelse så er min antagelse at det finnes forskjellige oppfatninger. For å finne ut av dette ønsker jeg å lage situasjoner der vi kan lære av hverandre gjennom dialog. Det semistrukturerte livsverdenintervju kan gi meg dette. Det er intervjupersonenes livsverden jeg skal utforske (Kvale og Brinkmann, 2010). Min egen livsverden er med, men jeg må lytte og spørre mest mulig. Fokusgruppeintervju er eksplorerende i sin natur (Hennink, 2007), og virker dermed som et godt valg for å kunne utforske fenomenet. I fokusgruppeintervju er forskeren en moderator/fasilitator som sørger for at gruppen kommer innom de tema som skal forskes på, og på en måte som reduserer maktasymmetri. Dette virker derfor som et godt valg for å redusere betydningen av at jeg som leder forsker på mine medarbeidere. En forsker har i utgangspunktet et asymmetrisk forhold til den som blir intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2010), som leder blir dette enda tydeligere.

Intervjuet er en form som er mye brukt - og misbrukt i følge Patton (2002). Samtidig må man, hvis man skal finne ut hva folk tenker, ofte spørre dem. Derfor er det viktig å tenke grundig gjennom hvordan de skal spørres og hvordan jeg skal sørge for å forstå det som sies fra deres perspektiv. Jeg må være god til å lytte, og betryggende nok, skriver Patton (2002) at det viktigste er å ha interesse og respekt for det de andre sier. Men selvsagt koblet med en faglig forankring. Jeg har laget en intervjuguide (Appendix A) med noen tema vi skal innom.

### **3.3. Datainnsamling**

#### **3.3.1. Informanter**

Jeg er interessert i å få vite hva mine kolleger mener om ledelse, og vil gjerne vite om det er noen forskjell på hva lederne mener, og hva ansatte uten lederstillinger mener. Jeg har derfor invitert gruppelederne, dvs. dem jeg har personalansvar for, samt én gruppe ansatte valgt ut fra de forskjellige gruppene i Kantega. De ansatte er valgt fordi jeg opplever at de uttrykker meninger om ledelse, og med en blanding av de som prater mye og de som prater lite. Patton (2002) beskriver målrettede måter å velge informanter på, og jeg har valgt en slags homogenitet i at de oppleves å ha meninger om ledelse uten å ha innehatt en linjelederstilling.

Barbour (2007) beskriver i sin definisjon av fokusgruppeintervju at det er viktig at man som fasilitator sørger for at diskusjonen går mellom de som blir intervjuet. I tillegg til at deltakerne må ha en del til felles slik at de forstår hverandre, må de samtidig ha nok forskjellighet i perspektiv eller erfaring til at det blir en diskusjon.

Alle som ble invitert til intervju fikk anledning til å si nei uten at det kom til å bli brukt mot dem, og noen av de inviterte takket nei til deltagelse, bl.a. på grunn av tidspress.

#### **3.3.2. Intervjuguiden**

Intervjuguiden er lagt opp slik at intervjupersonene oppfordres til å komme med konkrete eksempler, slik at jeg får fram deres erfaringer og tanker innenfor de forskjellige områdene. Jeg har formulert spørsmålene mest mulig konkret for å prøve å få fram tanker, meninger og erfaringer. Intervjuet er semistrukturert, dvs. at jeg har noen tema jeg vil at de skal komme innom uten at jeg skal tvinge dem. I et fokusgruppeintervju er det viktig å legge til rette for at diskusjonen går lett mellom intervjupersonene, derfor er det ikke slik at alt i intervjuguiden nødvendigvis blir med i intervjuet.

#### **3.3.3. Pilotintervju**

Pilotgruppeintervjuet ble gjennomført med representanter fra nasjonal ledergruppe og ansatte fra flere grupper. Teknikken og fasiliteringen fungerte bra, derfor har jeg også inkludert pilotintervjuet i datamaterialet.

### **3.3.4. Gjennomføring**

Alle de intervjuede skrev under samtykkeerklæring, og fikk før intervjuet startet en forklaring på hva et fokusgruppeintervju er. I den beskrev jeg også formålet med undersøkelsen og understreket at deltagelse var frivillig. Jeg forklarte at jeg tok opp lydopptak for å kunne referere mest mulig nøyaktig hva som ble sagt, og at det skulle anonymiseres under transkriberingen. Jeg tok i tillegg notater underveis i tilfelle noe skulle skje med lydopptakene.

Alle som stilte til intervju var veldig interesserte og snakket villig om tydelig og utydelig ledelse. Det var lett å se at dette var et tema som engasjerte og der alle gjerne ville bidra. Intervjuene ble gjennomført i et møterom på Kantega, og opptaksutstyret var QuickTime på min MacBook Pro + en mikrofon som henter inn lyd hele veien rundt og som fungerte fantastisk (Blue Yeti - se referanse). Jeg hadde testet ut lyd kvaliteten i opptaksutstyret på forhånd. På oppfordring fra en av deltakerne testet jeg også ut at alt fungerte i starten av intervjuet med de ansatte. Det fungerte fortsatt bra.

## **3.4. Dataanalyse**

### **3.4.1. Transkribering**

I følge Strauss & Corbin (1980) trenger man bare å transkribere de delene av intervjuet som er nødvendig. Men når man er nybegynner kan det lønne seg å transkribere alt. Jeg har transkribert alt. Transkriberingen var en overraskende stor utfordring. Jeg prøvde å la et "avsnitt" spille seg ferdig og deretter skrive det av. Deretter sjekket jeg om det var riktig. Det viste seg at det aldri var riktig. Noe som jeg egentlig visste ettersom jeg har hovedfag i kognitiv psykologi og kan endel om hvordan hjernen vår fungerer. Jeg vet jo egentlig at måten vi lagrer på er bygget på meningen av det som sies slik vi tolker den, ikke det som faktisk sies (semantisk koding). Det var interessant å oppleve det - selv om det var frustrerende. Jeg måtte derfor skru ned hastigheten og sjekke det som ble sagt flere ganger, og forsikre meg om at jeg fikk med hvert ord slik det ble sagt. Vi kjenner igjen det samme som i filosofien kalles Epoché - at min forutinntatte kunnskap om temaet formet hva jeg hørte.

### **3.4.2. Koding og kategorisering**

Når jeg går gjennom datamaterialet leter jeg etter strukturer som finnes der, og prøver å sette ord på dette - dette kalles koding. Saldaña (2012, Kindle Location 451) beskriver kode som "... a



word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data.” Det handler altså ikke bare om å strukturere, men også å betegne hva det er jeg finner. Underveis i intervjuene var det meningen at de skulle snakke fritt seg i mellom, det gjorde at et tema jeg tok opp kunne vandre inn i tilliggende tema - eller i noen tilfeller noe helt uventet. Kodingen har bestått i å sette ord på hva de snakker om, og i noen tilfeller handler det om lange sekvenser - andre ganger bare et utsagn eller avsnitt. Hvilke ord jeg setter på det de snakker om er også avhengig av hva jeg forstår. Etterhvert som jeg har lest faglitteratur, diskutert og tenkt på det som står i intervjuene har dermed også min forståelse av hva som står i intervjuene endret seg.

Etter å ha transkribert leste jeg gjennom intervjuene ett for ett og prøvde å kodifisere. Da brukte jeg ezPDF-reader på nettbrett for å markere de forskjellige avsnittene med fargekoder, og skrev konseptet - hva det handlet om - i marginen. Strauss & Corbin (1980) kaller dette Åpen koding, og i en slik prosess skal man observere data og prøve å finne konsepter som man deretter samler til kategorier.

Når det er gjort skal man begynne å spørre - og spekulere rundt konseptene, man skal bruke sin teorisensitivitet. Jeg tok tak i litteraturdelen av det ved å lese min veileders doktorgrad (Fikse, 2013) og annen teori. Underveis i lesingen skrev jeg notater og spørsmål som dukket opp i relasjon til teksten. Jeg skrev dem rett inn i dette dokumentet, og har etterpå bearbeidet noen av dem til avsnitt mens mange har havnet i et eget dokument kalt “Mulige avsnitt, Master”.

Samtidig prøvde jeg å anvende det jeg selv tidligere hadde erfart som et grunnlag for å tolke kategoriene. Etterhvert innså jeg at jeg hadde reprodusert intervjuguiden som kategorier, og at jeg måtte lese gjennom transkriberingen på nytt for å finne nye kategorier. Jeg fant kategorier som feks. Lojalitet, formell posisjon, naturlig autoritet mm. Da jeg prøvde å se på hva de hadde felles viste det seg at tillit var et sentralt begrep - alt handlet om å bli tildelt eller bygge opp tillit. Problemet med kategoriene var at de ellers ikke hang sammen - de ga ikke en forståelse av fenomenet tydelig ledelse - bare at det var mange elementer som spilte inn.

Jeg fortsatte å lese litteratur, og begynte å skrive om de forskjellige kategoriene jeg hadde kommet fram til i tankekartet. Men jeg var fortsatt ikke fornøyd med strukturen, jeg følte at logikken manglet, og at det ble for fragmentert.

Tredje runde med kategorisering startet rett før jul i 2013 med at jeg skrev ut intervjuene på papir, og klippet det opp i biter som varierte i størrelse fra ett avsnitt til flere sider og noterte hva de handlet om (kodet dem). Deretter laget jeg gule lapper av alle kodene og strukturerte dem. Ut fra det fikk jeg de endelige kategoriene for studiet av oppfatninger av tydelig ledelse.

Etter å ha gjennomført åpen koding tar man fatt på Axial coding (Strauss & Corbin, 1980) hvor man prøver å finne logikk og sammenhenger mellom kategoriene og se hvordan de stemmer med fenomenet vi studerer. For eksempel om noen påvirker hverandre, eller er et resultat av en annen kategori. Deretter er det på tide med Selektiv koding (Strauss & Corbin, 1980) og det starter med at man lager en historie for seg selv av hva dette egentlig handler om. Dvs. historien har antagelig vært der en stund, men uten at man har uttrykt den eksplisitt.

Min historie handler om en organisasjon som består av mennesker med forskjellig syn på hva et menneske er, hva ledelse er, hva en organisasjon er, og hvordan forholdet mellom menneskene i denne organisasjonen skal være. Vi har fått et krav om å utløse potensialet i hver enkelt, men er ikke enige om hva som skal til for å gjøre det. Det fører til at vi kommuniserer på forskjellige måter. Vi er en organisasjon som er veldig opptatt av prosesser (fordi vi er et adhokrati), og samtidig strever vi med å ha tydelighet i overordnede prosesser og støtteprosessene. Antagelig fordi vi ikke har en felles modell av hva slags organisasjon vi er. Og samtidig er vi altså en flott arbeidsplass - det kan jo få en til å lure på hvordan det står til hos andre.

Etter å ha skrevet denne historien skulle man tro at kategoriene ga seg selv, men nei. Jeg lette fortsatt etter den ultimate grunnleggende strukturen som skulle passe til alt. Under veiledningen fikk jeg klar beskjed om at jeg må velge noe, og at jeg ikke kan forvente å finne alle svar. Jeg fikk også beskjed om å konsentrere meg om forskerrollen, og at det jeg hadde gjort til nå var en blanding av ledelse og forskning (men nok mest ledelse). I løpet av de to timene bestemte jeg meg for at det viktigste jeg ville studere som forsker var tillit og prestasjonskultur. Så dro jeg

hjem og fortsatte skrivingen, og da innså jeg plutselig at historien hadde gitt meg kategoriene - jeg hadde bare ikke forstått det enda.

Kategoriene som jeg har endt opp med er:

- ledelsesfilosofi
  - menneskesyn (Teori X og Y)
- ledelsesmodeller
  - Adhokrati
  - Verdibasert ledelse
  - Relasjonsledelse
  - Situasjonsbestemt ledelse II ( mest om Instruerende ledelse )

### **3.4.3. Slik er sitatene satt opp**

Intervjupersonene har fått en bokstavkode som ikke har noe med navnet deres å gjøre. Bokstavene A, D, L, K og M tilhører ansatte i lederroller, bokstavene B, C, E, F, G, H, I er ansatte uten formelle lederroller. Sitatene fra informantene er skrevet med kursiv, mens andre sitater er markert med anførselstegn.

I utskrivning av sitatene har jeg prøvd å være konsekvent på at Fas. er meg som fasilitator, og så brukes navnet mitt (Kristin) når jeg blir omtalt. I intervjuene har jeg anonymisert de som blir omtalt, og når intervjupersonene henviser til hverandre brukt koden. Når jeg tar ut deler av sitatet som jeg ikke synes er relevant skriver jeg det slik: [...]. Når jeg putter inn et ord som ikke sies i sitatet, men som trengs for å gi mening (og egentlig henviser på noe som er sagt tidligere) så setter jeg det i klammer, f.eks. slik [smalltalk].

## **3.5. Dataevaluering**

### **3.5.1. Etikk**

Fordi jeg skulle intervju personer som kan gjenkjennes i originalt datamateriale, måtte jeg søke Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) om tillatelse. Forutsetningene for at jeg fikk tillatelse var at jeg lagrer data på en måte som bare jeg har tilgang til, og at jeg anonymiserer personene. I det øyeblikk jeg er ferdig med masteren må jeg også slette kildematerialet (se Appendix B).

Noen sitater er så typisk for den personen som sier dem, at de lett kan identifiseres. Der det har vært mulig for oppgaven å utelate slike sitater har jeg gjort det. Der de har kommet med noe som jeg opplever som viktig, og der det ikke finnes alternativer har jeg tatt med sitatet, men valgt å fjerne bokstavkoden. På den måten kan man ikke finne ut hvilke andre sitater som er hentet fra samme person.

### **3.5.2. Mulige fallgruber**

Jeg valgte å intervju mennesker som til vanlig uttrykker meninger om ledelse i Kantega. Det virket ikke på noe punkt som noen av de intervjuede syntes det var vanskelig å uttrykke sin mening foran meg eller de andre i gruppen. Det gjør at jeg tror det er liten sannsynlighet for at de tilpasset meningene sine for å tilfredsstille meg. Men man kan selvsagt aldri være helt sikker på det. Det var tydelig at alle syntes det var viktig og gjerne ville bidra til at Kantegas ledere skulle bli bedre.

Det kan også være at jeg har valgt ut mennesker som er for like fordi jeg har valgt ut de som lett uttrykker meninger, noe som kan bety at de er høye på “Controlling/Taking” (Atkins, 2002) og at jeg dermed har gått glipp av andre orienteringer som ser verden på en annen måte. Vi har ikke LIFO-testet alle i Kantega, men en god del, og jeg vet at blant de som ble intervjuet finnes det folk som er høye på Supporting/Giving, Controlling/Taking, Conserving/Holding og Adapting/Dealing. Det kan nok likevel hende at det er en viss overvekt av Controlling/Taking.

### **3.5.3. Kvaliteten i studien**

Hvordan finner jeg ut kvaliteten i det forskningsarbeidet jeg har gjort? Det er tre begreper som ofte brukes, Kvale (2001) kaller dem en hellig, vitenskapelig treenighet. De tre er validitet - undersøker den den er ment å undersøke, reliabilitet - vil noen andre som skal forske på oppfatninger om tydelig ledelse kunne finne noe av det samme som jeg har funnet, og generalisering - kan dette overføres til en annen tilsvarende situasjon? Kvalitativ forskning blir ofte kritisert for at man i utgangspunktet ikke forsøker for å kunne generalisere, og man ser generalisering som en motsetning til presentasjon av unike fenomen. Noe av det som jeg ikke forstod den gangen jeg skulle presentere fenomenologi var at det ikke er et enten eller. Det er et kontinuum, og i det kontinuumet lever kvalitative metoder greit (Lincoln & Guba, 1985). Hvor stor eller liten generaliserbarhet har denne studien? Hvis du som leser dette kjenner deg igjen,

forstår hvorfor jeg tenker og konkluderer som jeg gjør, og forstår din egen organisasjon bedre på bakgrunn av dette så har jeg lyktes med generaliserbarheten. For å sikre det har jeg prøvd å la sitatene være såpass rike at de gir deg en mulighet til å vurdere selv om du kommer til samme konklusjoner som meg. Hvor reliabel er så denne undersøkelsen? Jeg har prøvd å beskrive hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen, jeg har prøvd å stille spørsmålene på en slik måte at de ikke påvirker intervjupersonene og jeg har vært nøye i transkriberingen. På den måten har jeg forsøkt å lage en gjennomsiktighet som gjør at du kan vurdere troverdigheten.

#### **3.5.4. Forskerrollen**

Jeg har helt siden min første jobb innenfor organisasjonsutvikling i 1998 lest mye om ledelse og organisasjonsutvikling og har selvsagt lest enda mer i disse årene jeg har gått på NTNU Videre. Profesjonell erfaring med ledelse har jeg fra frivillige organisasjoner fra ganske ung alder, og fra næringslivet siden 2007. Personlig erfaring går på mer spesielle erfaringer jeg har opplevd i løpet av min ledergjerning, og det innebærer både suksesser og nedturer - og mange sterke følelser. Endel av disse er knyttet til nettopp et forsøk på å utøve tydelig ledelse. Den analytiske prosessen i løpet av dette studiet har, gjennom mange runder med lesing av de transkriberte intervjuene, utforskning av hva det kan bety, og lesing av faglitteratur, gitt meg mange aha-opplevelser som gjør at jeg forstår på en ny måte.

Det at jeg er kollega med alle de jeg har intervjuet, og leder for mange av dem, gir en spesiell situasjon. Jeg skjønner at det kan gjøre det vanskelig for dem å komme inn på eventuelle problematiske områder. Samtidig er det ikke så ofte at vi har så god tid til å snakke om ledelse, så det kan også være nyttig for dem. Jeg har tidligere fått høre at det varierer hvor lett det er å gi meg tilbakemeldinger, så dette er et område jeg har jobbet med både i coaching og vha mindfulness for å unngå å gå i forsvar. I intervjusituasjonen har jeg prøvd å legge opp til et trygt og rolig miljø, og jeg synes det har fungert bra.

Vil det være noe de kunne ha sagt som de lot være å si? Jeg opplevde at de var veldig ærlige i kommentarer. F.eks. i en ansatts beskrivelse av kommunikasjon fra ledergruppen. *G. [...] Men det kan jo ofte være litt sånn at for de som ikke er i ledergruppen at ledergruppen virker som et sort hull, for det kommer ikke så mye derfra.*

Å klare å frikoble seg fra det man kan fra før er vanskelig, og det har vært en nyttig trening å prøve på det i denne studien. Jeg har en fordel i at jeg er glad i å lytte og ønsker å forstå, og er ganske god til det. Jeg er som regel mye mindre bekvem med å fremme mine egne meninger, enn å prøve å forstå andres. Samtidig har jeg mange sterke meninger om hvordan man best utøver ledelse, så jeg gjør meg nok hørt også. I tolkingen av intervjuene og letingen etter hva som ligger under er det en utfordring å få nok avstand til stoffet. Temaene er noe jeg står oppi nesten hver dag, og etterhvert som jeg forstår noe nytt så viser det seg at det passer til en dialog med alle/noen i ledergruppen, eller i Trondheimsledergruppen. Det gjør det interessant, og samtidig nødvendig å få litt hjelp for å komme seg “opp på balkongen”. I en av de siste veiledningstimene fikk jeg klar beskjed fra veileder: “du blander mellom å være leder og å være forsker. Nå må du klare å dele de to, og bare være forsker når du skriver.” En fordel med å forske på egen bedrift er at jeg kan prøve ut ting etterhvert som jeg forstår. Mitt relasjonelle mot har jeg fått utøvd mye sterkere i det siste, og jeg føler også at jeg har blitt bedre til å formulere hva som er viktig og hvorfor det er det.

Det som har gledet meg mest underveis er nettopp hvordan det jeg har forstått har kommet til umiddelbar nytte i jobben min. Det som overrasket meg mest var de som sa *jeg vet ikke så mye om relasjonsledelse*, men når de fortalte hva de gjorde så stemmer det med hvordan jeg oppfatter relasjonsledelse.

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvordan jeg har gått fram for å finne ut mer om tydelig ledelse i Kantega Trondheim. Jeg har beskrevet hvem som er med, hvordan jeg har jobbet med meg selv, og hvordan jeg har jobbet med data. Nå er tiden kommet for å se nærmere på det jeg har funnet.

## 4. Presentasjon av funn

*E. [...] For tydelig ledelse hvordan henger det egentlig sammen med relasjonsledelse og hvor går grensa, hvor skal man være? Sånn som jeg tenker på det nå så bør ihvertfall alle lederne som jobber sammen ha samme forståelsen for det. Uansett om hvordan man tolker det så bør tolkingen være lik.*

E (Informant) stiller noen spørsmål, og oppfordrer til en felles forståelse av hva ledelse i Kantega skal være. Som sagt får ledere og potensielle ledere opplæring via NTNU Videre, de fleste med spesialisering i relasjonsledelse. I tillegg foregår internopplæring i utvalgte tema. Det finnes ingen felles introduksjon til hvordan man forventer at de skal være ledere.

I det følgende vil jeg gå gjennom funn innenfor hovedkategoriene ledelsesfilosofi /menneskesyn og ledelsesmodeller med underkategoriene Adhokrati, Verdibasert ledelse, Relasjonsledelse og Situasjonsbestemt ledelse II. Der det gir en relevant utdyping vil jeg også hente inn resultater fra ENNOVA-undersøkelsen (2014).

### 4.1. Ledelsesfilosofi/menneskesyn

McGregor (2005) understreker at når vi behandler noen med Teori Y har vi en antagelse om at de kommer til å gjøre sitt beste og da viser de seg tilliten verdig. Dermed skaper vi tillit i relasjonen gjennom å gi tillit og stole på at vi får det tilbake. Vi finner noe av det samme i den beskrivelsen leder A. har av en handling jeg som leder gjorde før Kundedagen i fjor:

*På kundedagen når du liksom uka før eller noen dager før skrev opp, sånn her skal det være. Stod ikke noe om hvem som skulle gjøre hva i det hele tatt, men det bare skjedde. Og jeg tenker, det ble jeg utrolig imponert over, at det funkete så godt, men det var fordi at du levde sånn opp til den verdien og alle vet at når Kristin setter det sånn er det fritt fram for å ta, og da tar folk det.*

A. fortsetter med å understreke hvordan det krever tillit hos avsender for at det skal bli gjort: *Jeg er sikker på at hvis jeg hadde gjort det samme så er det ikke sikkert at det hadde blitt gjort, for at jeg har ikke den verdien så mye som du har den.* Det trekkes fram som en verdi, og senere som et bevis på den troen på mennesket jeg har i min ledergjerning - av én av informantene kalt religiøs humanisme. Det som kommer fram her er også hvordan man som avsender må ha den tilliten for at mottaker skal leve opp til den. Informant D. sier det slik: *For der er nok jeg. Jeg har ikke den, jeg hadde ikke klart det tror jeg. Det som hadde skjedd er at jeg hadde gjort det selv. Jeg hadde*

*ikke stolt på at noen andre gjorde det.*

Det med *å ha verdien* like mye, er en interessant beskrivelse, og den gjelder også for meg i min lederrolle dessverre. En gang ble jeg sur fordi folk ikke svarte på en epost, og skrev “har jeg ikke oppdratt dere ...”. Dette tas opp av informant B. i intervjuet: *Du ble mor vår, ikke sant*, og flere av informantene støtter opp under det at det slår inn trass når man får slike beskjeder.

En av kjennetegnene ved Teori X er at mennesket må mases på for å gjøre det som er nødvendig. Jeg tolker utsagnet til leder L. som en måte å se på seg selv med Teori X-briller: *[...] hvis jeg får beskjed om å gjøre en oppgave og du (nærmeste leder) ikke spør om hvordan det går så tror jeg ikke det er viktig så da gjør jeg noe annet*. Her ser vi at det ikke er nok å få beskjed om å gjøre noe, det må også skje en oppfølging for at det skal oppleves som viktig. Grunnen til at jeg tolker det som Teori X er at jeg tenker at ved Teori Y vil lederen selv bestemme om det er viktig eller ikke.

## **4.2. Ledelsesmodeller**

### **4.2.1. Adhokrati**

Adhokratiet kjennetegnes ved at arbeidet utøves i team som settes sammen til forskjellige oppgaver. Disse oppgavene er i Kantega for det meste prosjektrelatert, forvaltningsrelatert eller tilbudsoppgaver. Forskjellen på prosjekt- og forvaltningsoppgaver er at det er enklere å flytte på forvaltningsoppgaver i tid - det er mer fokus på at det blir gjort enn akkurat når. Mens prosjektoppgaver ofte kommer med en milepælsplan. For bedrift er det en fordel å ha en passe blanding av begge deler fordi prosjektoppgaver også ofte kommer med forsinkelser og ventetid. Noen interne oppgaver er det selvsagt også som må gjøres innimellom. Informant G. beskriver hverdagen slik:

*[...] Samtidig har du alle interessentene utenfor teamet som drar i teammedlemmene, f.eks. til tilbudsskriving, som gjør det at det blir vanskelig å, vanskelig for [...] kundekontakten å ha oversikt over hva som skjer og hvilke ressurser man har tilgjengelig, sånn at teamene blir dratt i to retninger, mot å være selvorganiserende og ta de oppgavene de allerede har, kontra det at andre ønsker å legge beslag på medlemmene hele tiden. Og det tror jeg ødelegger for teamet på mange måter.*



Det ser ut som en del av utfordringen er at det er flere køer inn med oppgaver, og de har forskjellig prioritet. Tilbudsarbeid ser vi at er høyest prioritet, det gjør at folk hentes ut av produksjonen. Mens interne prosesser som regel er lavest prioritet, både fordi det er viktig å tilfredsstille kunden og fordi man ikke tjener penger på interne oppgaver (på kort sikt). Når man da skal organisere seg etter oppgavene, så blir spørsmålet hvilke oppgaver. Siden produksjonen er den som er mest stabil, er de fleste teamene i Kantega Trondheim organisert etter det. Men to av teamene er organisert ut fra tanken at det er bra å ha et team, selv om hvem som jobber med oppgavene kan variere.

#### 4.2.2. Verdibasert ledelse

Vi så i teoridelen at verdibasert ledelse er én måte å utøve kontroll på, samtidig som det er høy frihet. Kirkhaug (2013) sier at det er viktig at lederne er flinke til å oppfylle verdiene, for at medarbeiderne skal gjøre det. Våre verdier er dyktig, pålitelig, nyskapende og engasjert. Er det noen andre verdier som står sterkt i Kantega? To av lederne jeg intervjuet tilsluttet seg autonomi, og framhevet det som en viktig verdi for dem i sitt lederskap. La oss se på hvordan informantene opplever at vi oppfyller våre definerte verdier i hverdagen.

##### 4.2.2.1. Dyktig

Som Kirkhaug (2013) viste er ansatt-leder-forholdet i profesjonelle miljø preget av at lederne ikke har mulighet til å gi evaluering fordi de ikke kjenner faget godt nok (selv ledere som fikk jobben pga faglig styrke mister den fort i yrker der utviklingen går fort - som f.eks. IT). Dermed må man finne en ny måte å være dyktig på som leder. K. omtaler sine lederkolleger på en måte som kan passe i denne sammenhengen: *K. Ja, altså det som også er ganske motiverende er å se at gjennomtenkt ledelse utøves. At det er tydelig at det ligger arbeid bak, at en bruker faktisk uka og dagene på å drive ledelse.* Dette støttes av resultatet i årets Arbeidsmiljøundersøkelse (ENNOVA, 2014) der lederne skårer høyt på Faglig dyktighet. Skåren er en god del lavere på “Lederen tegner et spennende bilde av fremtiden” (ENNOVA, 2014), og det samme ser vi igjen i informantenes omtale om hvordan strategiprosessen har blitt kjørt. Ansatt F. sier det slik:

*og det tenkte jeg på i den prosessen at det var litt famlete hvordan man skulle komme seg dit, og det var ikke tydelig kommunisert, altså hadde prosessen vært ledet tydelig så hadde ikke målet føltes utydelig for da hadde vi visst at det er en del av prosessen at det skal være utydelig akkurat nå.*

I spørsmålet om hva informantene ser på som tydelig ledelse er ett svar som går igjen blant flere

av informantene at man får vite retning. Informant B. sier det slik: *At jeg får vite retningen vi skal gå, hva som er målet med jobben jeg gjør, hva som ligger bak, og at alle lederene går i samme retning, at det er tydelig at det er dit de går.* Her er det en tydelig forventning om at ledelsen skal bestemme over B. på strategisk nivå, og også at man ser tydelig at det er dit ledelsen går. Informantene i ansattgruppen var veldig opptatt av strategi og hadde mange interessante refleksjoner om det. Noen informanter framholdt at strategi kom ofte nedenfra, og at en av lederoppgavene var å følge med på hva som ble laget og se strategiske muligheter i det. Allerede i starten av intervjuet ble det sagt at strategiprosessen ikke hadde vært tydelig, og de hadde mange tanker om hvor utfordrende det er å kjøre en strategiprosess. De var innom det med å hente inn konsulenter, og kom med både for og imot det. Informant J. beskriver det slik:

*Faren med å få inn eksperter, ihvertfall hvis det er mange og store eksperter er at de bruker den samme maskinen og ofte så har det en tendens til at de har et filter på siden, på enden, som sørger for at det er det samme som kommer ut.*

Informantene kom også inn på hvordan dette kunne bli en øvelse for å “føle” eierskap til en strategi som ledelsen allerede hadde utformet. Dvs. skinndemokrati. Informantene trekker også fram at bedriften er et ansatteid selskap, og dermed vil mange forvente å bli med på beslutninger. Dette nevnes som et tydelig dilemma i strategiprosessen, hvor det er viktig at alle er med, og det at så mange er med gjør det mye vanskeligere å komme fram til noe felles. Informant H. understreker hvordan det viktige er at alle har eierskap.

*[...] For det å gjøre det i fellesskap med 100 stykker vil sannsynligvis aldri funke, så en er nødt til å dele det opp i tema der en tar tema for tema. og så klare å konkludere slutten. Noe som lenker opp alle gruppene slik at alle forstår at de har trukket i samme retning.*

Strategiprosesser og andre beslutningsprosesser kan ta lang tid. Det ser ut til at det er flere aspekter av det; at det er vanskelig å holde på de langsiktige målene når hverdagen kommer, og at det er vanskelig å kjøre slike prosesser. På den siden opplever informantene at ledelsen mangler kompetanse på beslutningsprosesser, samtidig som det kan være vanskelig å bruke eksperter. På den andre siden ser informantene at det er en stor utfordring å gjennomføre beslutningsprosesser med så mange mennesker.

#### 4.2.2.2. Pålitelig

Det å være pålitelig ser ut til å stå veldig sterkt hos Kantega, både i samarbeid med kunden og internt. Det stemmer også godt med Schindler og Thomas (1993) sine funn der integritet er

viktigste tillitsdimensjon. Når informantene skal si noe om ledelsen, så vises verdiene i det som trekkes fram. Blant annet snakker de om at ledelsen må være etterrettelig, og at man får tilbakemeldinger på de innspillene man har gitt. Påliteligheten ser også ut til å handle om transparens, dvs i hvor stor grad man ser hva ledelsen gjør. Det blir trukket fram at det er for lite informasjon fra ledelsen, både til enkeltpersoner og hele gruppen. Informantene berømmer nyhetsbrevet som sendes ut, men beskriver det som at det bare handler om ytre ting: ansatt I. sier:

*[...] Det som ledelsen diskuterer, det er ikke så mye av det som kommer fram i nyhetsbrev. Det er jo hva vi har jobbet med innen salg, og vi har satset sånn og sånn. [...] dere i ledelsen har kanskje et større inntrykk av at flere vet hva dere går rundt og tenker på enn hva som faktisk er.*

Som en del av strategiarbeidet har hver gruppe gjennomført et arbeid for å finne ønsket markedsposisjon, men der er det litt blandede meldinger blant informantene. Samtidig som gruppelederne mener at det er et høyt eierskap til det de kom fram til i gruppene, så fungerer det ikke helt som det skal. Leder L. sier *[...]*, *jeg tror bare at vi har en mismatch mellom handlingsplanen og det vi faktisk gjør*. Et annet aspekt ved strategiarbeidet er troen på at Kantega som organisasjon gjør det vi sier at vi skal gjøre:

*I. Kanskje det er en oppfatning som jeg har ihvertfall, at alt vi gjør av sånne ting, av store sånne ting som vi skal gjøre og klare å oppfylle og sånn. Det skal, det, høres veldig flott ut, men når alt kommer til alt så skal faktureringsgraden være minst like høy som før, en skal egentlig ikke bruke tiden på andre ting. [...]*

Det ser ut til å være et dilemma at det kan være vanskelig å gjennomføre det som er planlagt fordi man også må ta hensyn til lønnsomheten. Og det kan hende at dette dilemmaet går ut over oppfattelsen av pålitelighet og integritet på organisasjonsnivå.

På det individuelle plan forteller lederne at det er en utfordring å være pålitelig fordi det alltid er for mye man skal gjøre. Leder M. sier: *[...] Hvis jeg skal trekke fram en av de fire verdiene, den jeg feiler mest på, så tror jeg det er pålitelighet*. Når dialogen fortsetter påpeker lederne hvordan mengden oppgaver gjør at det er vanskelig å være pålitelig.

*M. Vi har jo masse forventninger, i form av budsjett, i form av lønnsmodell, i form av.. Utfordringen er på et vis å prioritere i mellom dem, ihvertfall når de kan være litt i konflikt, og når man selvfølgelig har begrenset tid. Ja, hvor mye tid skal jeg bruke på å kurtisere kunde, hvor mye tid skal jeg bruke på å følge opp ansatte, hva er det som haster, hva er det som ligger, ...”*

Det ser ut som pålitelighet er viktig og vanskelig både på individ- og organisasjonsnivå. Hvis påliteligheten er lav vil det også kunne være vanskelig å være tydelig.

#### 4.2.2.3. Nyskapende

UX-rådgiverne våre trekkes fram av informantene når det blir snakk om nyskapning, i den grad at det virker som om man ikke synes at man selv er nyskapende. Noen av lederne fortsetter dialogen over til hva ledere skal bidra med: *L. Ja, ikke sant, og da er det å lede andre til å være nyskapende, ikke å være nyskapende selv. [...].* Men de blir også enig om at de selv har gjort noe *K. Ja, det er klart det er jo nyskapende det at vi har brutt opp den årlige medarbeidersamtalen og at vi gjør det oftere og kortere og på en helt annen måte.* Den “helt andre måten” som K. snakker om her er at man går tur sammen.

Vi ser altså at det varierer hvorvidt lederne oppfatter seg som nyskapende. Det ble ikke tid til å snakke om verdiene nyskapende og engasjert med ansattgruppen. Informantene trekker fram det å holde foredrag på konferanser både som et eksempel på å være nyskapende og å være engasjert, så det kommer vi tilbake til under Engasjert.

#### 4.2.2.4. Engasjert

Fanatisk kundefokus er en del av verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2013), og passer godt med verdien Engasjert. Det viktigste engasjementet handler om det daglige arbeidet, og der trekkes kundekontakten fram av lederne: *L. Jeg tror det er mange som engasjeres av det, å få lov til å løse, å se at det er en verdi i det man gjør.* Her ser vi en bekreftelse av det Stone, Deci og Ryan (2008) sier om meningsfullhet, og det utdypes videre av informantene når de begynner å snakke om å bygge en katedral. I det følgende sitatet ser vi også hvordan engasjementet for å bygge en katedral kobles sammen med selvorganisering.

*G. [...] i praksis var vi ganske selvorganiserende [...], og det fungerte veldig bra. Jeg tror det er to grunner til at det fungerte, [...]. For det første hvis vi har noe som en katedral som skal bygges, det hadde vi i det teamet, men nå har vi fjorten hytter som skal bygges. Og det er så mange forskjellige ting som skal gjøres.*

Det ser ut til at det er vanskelig å ha engasjement for mange småbiter, at det er enklere når det er en stor oppgave - og helst en katedral. Når det blir for mange småbiter (hytter) så er det også vanskeligere for ansatte å opprettholde engasjementet for hverandres oppgaver, og da hjelper det ikke så mye med en tydelig leder heller i følge F når han følger opp hytteanalogien med

husbygging. *Det blir som på det teamet vi har nå, sant, du kan ha så tydelig leder du bare vil, når, jeg er ikke nødvendigvis så superinteressert i å høre alle detaljer om en helt annen kunde, han bygger et hus i en annen bydel.*

Noen av lederne er bekymret for at det er oppgaver som ikke blir tatt fordi de ikke er spennende nok L. [...] *Det går ikke bra med Kantega hvis vi ikke tar de oppgavene vi ikke vil ha, hvis vi bare sier nei, jeg vil ikke. Det er ikke de verdiene vi vil at folk i Kantega skal utstråle. Det skal være fellesskap.* Som vi så under Engasjement så prater informantene også om hvordan det å bygge en katedral er mer inspirerende enn fjorten hytter. Mens Leder K. viser et bilde av hvordan det å ha et fanatisk kundefokus kan gi seg utslag i at man gjør hva som helst som kunden trenger.

*K. Ja, for jeg har liksom alltid levd i den, altså at vi gjør liksom hva som helst for kunden, for gruppe X er jo litt sånn, om kunden vil at vi skal hoste så gjør vi det, hvis de sier at vi skal kurse dem så gjør vi det, whatever, vi gjør liksom alt, vil de at vi skal kunne databaser så kan vi databaser, det er ikke sånn at vi sier at hei, det vil vi ikke," så jeg er jo liksom vant til den derre, gjøre hva som helst. Mens nå snakker vi om litt andre forhold, snevre inn til å gjøre det vi helst vil."*

Informantene synes generelt at det har blitt mye mer engasjement fordi vi deler mer: ansatt E. sier *Ved å bli oppfordret til å vise fram ting på påfyll og andre sånne...* Påfyll gjennomføres hver tirsdag kl 13:30-13:40 i en intern foredragsserie der alle ansatte får tildelt en tirsdag. På den måte får flere ansatte vist seg fram for hverandre, og ved å gjøre interne foredragsoppgaver får man trent seg på å stå foran forsamlinger.

Som vi har sett her er blant annet engasjementet i produksjonen avhengig av hvilken oppgave man løser, hvor nær kontakt man har til den man løser den for, og hvor mye opplevd unødvendig informasjon man blir utsatt for. Når ledere og ansatte skal trekke fram hvordan vi viser fram engasjementet så tenker de først på det vi bygger for kundene, og delingskulturen: våre interne foredrag og presentasjoner.

#### **4.2.3. Relasjonsledelse**

Hvilke tegn finnes på at Kantega driver relasjonsledelse? Det fortelles om en høy grad av tillit, og en interesse for å bli bedre til å gi tilbakemeldinger. Det fortelles også hvordan kommunikasjonen går mellom de som man har bygget en relasjon til. Informantene I. og H. sier det slik:

*I [...] noen av oss har jobbet sammen i mange år, og noen synes kanskje det er lettere å gå direkte til Marit (adm.dir) eller deg (avd.leder) fordi vi har jobbet med hverandre i mange år [...], selv om det er rettere å gå tjenestevei. [...] H. Har vi noe som heter tjenestevei?*

Når leder K. blir spurt hva tydelig ledelse er, er svaret *Jeg tenker på det som det motsatte av relasjonsledelse, jeg tenker liksom at det er veldig militært. At du forteller folk akkurat hva de skal gjøre, at det er litt sånn ordrebasert.* Tanken på tydelig ledelse som ordrebasert går igjen hos informantene når de blir bedt om å fortelle det første de tenker på som tydelig ledelse. Man kan bli litt motløs med tanke på muligheten til å utøve tydelig ledelse når flere tenker at det er ordrebasert og ligner på instruerende ledelse, slik det er beskrevet i Situasjonsbestemt ledelse II (Thompson, 2013). Men selv om instruerende ledelse er det første man tenker på, så kommer det flere nyanser etterhvert. Under ser vi et eksempel på at det ser ut til at Kantega lar lederne selv tenke ut hva slags ledelse de skal drive, og at de ikke helt vet hvordan type ledelse det er. Leder K. sier

*For vi skal jo være tydelig da, men så vil vil jo samtidig lytte til folk, så jeg tenker det er det som er relasjonsledelse tenker jeg, at det er å på måte å inkludere folk i, hvis jeg har rett i den definisjonen, som NN sa, det er ikke sikkert jeg har rett i hva relasjonsledelse er.*

I Spurkeland (2012) finner vi hans versjon av The Leadership Grid, og dette er et av de tema som dukker opp flere ganger i løpet av intervjuene: frykten for at Kantega driver “Country Club Management” der vi er høye på relasjon og lave på resultatorientering. Leder L. sier det slik: *Men jeg lurte på det fokuset vi har på relasjonsledelse, vil det da kunne være en risiko for at vi ikke blir så kundeorientert? At vi blir for kosepratorientert.* Samtidig forteller informantene at de ofte glemmer at møter bør starte med smalltalk, og at de går rett på oppgavene fordi de er så målrettet og resultatorientert. Leder K. beskriver også en interessekonflikt som kan være mellom forskjellige roller: *[...] Som gruppeleder så skal du ivareta at folk jobber på en måte som gjør at de trives, som prosjektleder så har du lyst til å få gjort mest mulig [...].* De fleste av gruppelederne er også prosjektleder/teamleder, og teamene er satt sammen på tvers av gruppene slik at man ofte er prosjektleder/teamleder for folk man ikke har personalansvar for.

#### 4.2.3.1. Tillit

Informantene opplever organisasjonen som full av tillit. En av medarbeiderne (F) uttrykker det slik:

*Har jo aldri opplevd mistillit i Kantega, og det er en av de tingene jeg synes alle ledere og egentlig alle rundt oss også er flink til å vise hverandre tillit. Spesielt lederne, jeg har aldri opplevd noen ledere som ikke viser tillit til ansatte.*

Dette gir seg uttrykk i at man får lov til å prøve ut ting, og at man føler at man blir stolt på i kundesammenheng og ellers. Ansatt J. sier det slik:

*[...] For hvis ledelsen ikke hadde hatt tillit til at en gjorde jobben sin så ville man automatisk innført mye mer kontrollmekanismer, rapportering og tettere oppfølging. Det er jo naturlig hvis noen jobber og du ikke har tillit til dem så vil du sjekke ofte for å sørge for at ting skjer.*

Lencioni (2002) sitt tillitsbegrep handler om sårbarhet, å tørre å vise seg selv fram som mennesker med våre usikkerheter og problemer. I arbeidet for å bli mer tydelig har det vært fokusert på at lederne skal være mer ærlige og tørre å fortelle sine meninger til hverandre, på den måten har man tenkt at det vil spre seg også til resten av organisasjonen. F. forteller om hvordan han viser fram den sårbarheten i samspill med sin leder:

*[...] Så har jeg famlet litt i det siste, hva har jeg lyst til å holde på med, hva har jeg lyst til å gjøre når jeg blir stor? Og da synes jeg det er viktig da, når jeg er på en måte sånn, trenger litt hjelp og råd, å få noen som kan gi noen tydelige og konkrete, å gi hjelp da [...]*

Under presentasjonen av menneskesyn så vi hvordan noen ledere ikke følte at de hadde tillit til at folk kom til å gjøre som de sa. Leder L. sier

*Ja, jeg tenker på min, jeg er også sånn som vil ha alle diskusjoner, meninger og sånt opp. Og det tolker jeg selv som et tegn på usikkerhet i meg selv. Fordi at jeg er usikker på om resten følger hvis de ikke har vært med og bestemt. Og da blir jeg usikker på hva som er rett. Så det er litt sånn å få, slippe å ta ansvar for å ta beslutninger, det å dra med mange for å diskutere.*

Det kan altså se ut som man involverer flere enn man hadde trengt fordi man som leder ikke er sikker på at man har den naturlige autoriteten (Spurkeland, 2009) som skal til. Det er kanskje ikke bare gjennom relasjon at man kan bygge den tilliten. Leder A. mener at for å bygge tillit til at folk gjør det de skal gjøre: *[...] bruker vi hjelpemiddel som stå-opp-møter hver dag, tavle som viser at her er de oppgavene som ligger, hvem er ledige, hvem kan ta noe, [...]* Dvs. at vi bruker synlighet for å bygge tillit. Samtidig er det da sikkert nyttig å ha den sårbarheten Lencioni (2002) snakker om for å tørre å være så synlige.

#### 4.2.3.2. Dialog og tilbakemeldinger

Når Spurkeland (2009, 2012) skriver om tilbakemeldinger er det mellommenneskelige tilbakemeldinger han trekker fram. I følge Heifetz (1994) er også resultater tilbakemeldinger. Det betyr blant annet at hvorvidt en kunde er fornøyd eller ikke er en tilbakemelding, og hvorvidt det blir et lønnsomt prosjekt eller ikke, er en tilbakemelding. Ledelsen i Kantega ble enige om å gå vekk fra en kultur høy på “pleasing” og der uttalelser ble pakket inn, til en kultur preget av tydelighet. Det betyr også å være flinkere til å gi tilbakemeldinger man kan lære av, av både positiv og negativ karakter. Leder M trekker fram det motet som må til, og samtidig dialogen:

*Jeg tror de situasjonene jeg har følt meg mest modig har vært hvor jeg på en måte har turt å snakke med enkeltansatte om ting som har kommet opp, men som en kunne latt passere. Men hvor det er tydelig at det har ligget en eller annen personkonflikt, hvor jeg har tenkt at det her kan bli ubehagelig å snakke om.*

Det var interessant å se at når ansattegruppen i intervjuet snakker om tilbakemeldinger, så snakker de først om hvordan man skal kunne få og gi tilbakemeldinger på at man er dyktig. Deretter tar de for seg pålitelig. Det er også interessant å merke seg at det ikke ble trukket fram negative tilbakemeldinger på at man ikke var nyskapende eller engasjert nok. Men positive tilbakemeldinger var det flere av.

Når vi snakker om å være ærlige så kommer ofte begrepet konfliktskyhet opp, og en av de ansatte sier: *C. Det handler om å bli likt, eller frykten for å ikke bli likt som ligger i det.* Dette utdypes mer med at det også er fryktelig vanskelig å ta opp negative personlige egenskaper. De tre typene tilbakemelding Spurkeland (2012) listet opp var; positiv kritikk, negativ kritikk og neglisjering. La oss først se på positiv kritikk.

##### 4.2.3.2.1. Positiv kritikk

Når jeg forteller i intervjuet om hvor lite tilbakemeldinger norske ansatte får fra sine ledere (ENNOVA-rapporten, 2013), og spør hvordan det er hos oss, sier en av lederne: *L. Ja, men hvis du spør når fikk du sist tilbakemelding fra din leder. Vi kan ikke gå hver uke og si at nå var du flink, det vil jo gå inflasjon i skryt, det går jo ikke an.* Det med at skryt også bør gis i enerom trekkes fram av noen av informantene. Ansattgruppen snakker i intervjuet om at det er viktig at lederen viderefremmer positive tilbakemeldinger. Selv om leder L sier noe om at det går ikke an å skryte hele tiden, så er det samme person som bruker å gi små tilbakemeldinger i det daglige:



*[...] jeg har blitt mer oppmerksom, jeg synes det artige jeg gjør er de her bittesmå tingene. Når jeg på chat eller mail sier at det synes jeg du gjorde bra, fordi! [...]* Dermed ser det ut til at bildet er mer nyansert enn det første utsagnet viser.

Ledere i kunnskapsbedrifter har sjelden nok kunnskap om systemutvikling til å kunne gi en tilbakemelding på prestasjonen. Informant H. sier: *En utvikler som da skriver god kode og leverer god kode og har en leder som ikke er utvikler, har problemer med å utveksle den type tilbakemeldinger ihvertfall.* Derfor blir alternativet for informantene at man skal videreformidle tilbakemeldinger man har hørt fra andre, og gjerne også spørre både kunder og kolleger om hvordan en person gjør det. Dessuten vil det være slik at man får mer tilbakemeldinger fra de man jobber med. Informant G sier: *Men generelt vil jeg vel si at jeg får mye mer tilbakemelding fra andre jeg jobber med og fra kundene enn jeg får fra lederen egentlig.*

#### 4.2.3.2.2. *Negativ kritikk*

Negativ kritikk skal, som vi så i teoridelen, helst overleveres i enerom (Spurkeland, 2009). Den har som hensikt å forbedre (Spurkeland, 2012), og skal fokusere på adferd, prestasjoner og handlinger. Det ser ut til at informantene bruker ordet tilbakemelding først og fremst om negativ kritikk. Når de snakker om positiv kritikk brukes ofte begrepet positive tilbakemeldinger. For å kunne gi negativ kritikk føler lederne at de er nødt til å se den ansatte ordentlig, det føles skummelt å skulle si noe og så er det kanskje noe som er feil der. Leder K. beskriver en situasjon som er kjent for flere ledere:

*Det der å si til noen at jeg lurer på om det kunne være lurt at du gjør sånn, det krever mot, i min verden da. Jeg vet ikke om jeg er så flink til det heller, nettopp av en grunn at det krever litt mot. Da må du for det første føle at du har sett personen på riktig måte, og du må føle at det ikke er noe du har glemt, for det er kanskje min største mære at jeg sliter med at jeg burde ha visst sikkert en del ting, så jeg vet ikke helt hva jeg burde ha visst, ikke sant, eller husker at jeg burde ha visst. Derfor tør jeg ikke helt å spørre eller legge til rette for sånt.*

K. understreker at det er vanskelig å gi kritikk fordi vi som ledere er redde for om det vi sier er riktig. Spurkeland (2009) trekker fram hvor viktig det er med relasjonelt mot slik at man gir de tilbakemeldinger som må gis. Flere ledere og ansatte trekker fram at det er forskjell på å gi saksorienterte tilbakemeldinger om noe konkret i produksjonen i motsetning til personorienterte tilbakemeldinger. Det relasjonelle motet er sterkere knyttet til de tilbakemeldinger informantene oppfatter som personorienterte. Flere nevner også hvordan tilbakemeldinger stort sett ordnes i

teamet, at det er bare ved personalsaker at det løftes opp til personalansvarlig. Flere av lederne beskriver hvordan det mest modige de gjør er å gi tilbakemeldinger til noen i gruppa, blant annet fordi de er redde for hvordan det vil bli mottatt. Et annet aspekt som ansatt G. trekker fram er at det er vanskelig å gi negativ kritikk til ledere *Men når det gjelder å gi negative tilbakemeldinger så sitter ihvertfall jeg med en følelse av at det er mye lettere å gi negative tilbakemeldinger til noen som er på samme nivå i organisasjonen.*

Det trekkes fram av flere av informantene at Kantegere kan være nådeløst ærlige med hverandre, og bare fokuserer på det som kan forbedres, ikke på det som allerede er bra. F.eks. snakker leder A og B om det: *B. Altså i noen settinger så er vi veldig flinke, f.eks. når vi kjører prøveforelesninger, da er det utrolig kritiske tilbakemeldinger, men det er konstruktivt og det er sak, ikke person, og da er vi superflinke.* Leder A. bryter inn med: *Replikk, akkurat i sånne situasjoner synes jeg ikke vi er gode nok til å si det positive fordi vi er så opptatt* før B. avslutter setningen: *av å forbedre.* Den aktuelle hendelsen endte med at flere sendte tilbakemeldinger i etterkant til de som hadde prøveforelesningen for å understreke at mye var bra også.

Her har vi sett hvordan det informantene forteller at noen tilbakemeldinger går mellom kolleger, mens andre løftes til ledelsen. Det blir også nevnt at det er vanskeligere å gi negativ kritikk til ledere enn til en kollega på samme organisasjonsnivå.

#### 4.2.3.2.3. Neglisjering

Det er godt å få tilbakemeldinger, men det er flere som ikke føler at de får noen. E. beskriver hva som er godt med tilbakemeldinger slik: *Bedre å få tilbakemeldinger istedenfor at det kverner i hodet vårt, er dette bra, gjorde jeg dette riktig, antar hva de andre tenker.* Det er flere av de ansatte som sier at de ikke kan komme på sist de fikk en tilbakemelding, eller som nevnt over; at tilbakemeldingene kommer fra kunder eller kolleger heller enn fra lederen.

Noen av lederne er også teamledere/prosjektledere og deltar i produksjonen. De forteller i intervjuet om hvordan det er enklere å gi tilbakemelding til de som de jobber med der, enn de som de ikke ser så ofte. Noen av medarbeiderne blir “usynlige”.

#### 4.2.4. Situasjonsbestemt ledelse II

Flere både ansatte og ledere uttrykte at det første de tenkte på med tydelig ledelse var noe ordrebasert, at man forteller den andre hva man skal gjøre. Dette ligner på Instruerende ledelse i situasjonsbestemt ledelse II (Thompson, 2013). En av informantene sier at vi har mennesker hos oss som vil bli fortalt: *C. Noen ansatte vil bli fortalt hva de skal gjøre, og noen vil ikke bli fortalt.* Noen av lederne i studien trekker også fram hvordan en relasjonell tilnærming vil være at de som trenger å få tildelt oppgaver får det. Samtidig som leder M. understreker

*[...] Men det er veldig sjelden vi sier, gjør det sånn og sånn og sånn og sånn. Det er mer, og man kunne på en måte sagt at det er tydelig ledelse, men det er jo samtidig en veldig lite utviklende ledelse, og det er det jo et punkt hvor det sikkert står i konflikt til et sånt relasjonelt perspektiv som støttende.*

Rollen som prosjektleder utøves forskjellig i de forskjellige teamene, og i noen er det en teamleder istedenfor prosjektleder.

*F. Det er liksom så fyfy å si at vi skal ha prosjektleder når vi jobber smidig, det skal man jo ikke ha. Man skal ha en scrum master eller product owner. Men jeg må si jo de gangene jeg har vært på prosjekter hvor det har vært en tydelig prosjektleder, [...], det er ikke noen tvil om at det er I. som på en måte har kontroll på det som foregår i hver krik og krok [...], så fungerer det utrolig bedre enn hvis vi ikke hadde hatt en sånn type rolle, da.*

Det blir også nevnt av noen informanter at det kan variere hvor mye ansvar hver enkelt tar. Noen må følges opp og spørres om de har gjort det ene eller andre, mens andre gjennomfører uten behov for oppfølging. En av de andre informantene følger opp med at hos dem er totalen så stor at det ikke er mulig for ett menneske å ha kontroll over alt. Det er heller slik at mange kan mye og tilsammen dekker helheten. En av prosjektlederne, som også er gruppeleder, forteller om en uenighet mellom ham og teamet (han er anonymisert for ikke å kunne knyttes til andre uttalelser i oppgaven).

*Vi satt på retrospektiv på Team X nettopp og da er det sånn at de sier de at det blir litt for mye at vi sier hvem som skal gjøre oppgaven, altså for jeg er jo veldig vant til å være den som sier du gjør det og du gjør det. [...] Mens Team X liker veldig godt at folk skal plukke oppgaver litt sånn i samstemthet, at det skal være et demokratisk oppgavevalg da ikke sant.*

Her ser vi at det er forskjellige forventninger, der teamet ønsker å bestemme selv, mens prosjektlederen er vant til at fordeling av oppgaver er noe han skal gjøre. Vi så tidligere hvordan noen informanter var fornøyd med å jobbe sammen med en prosjektleder som fordelte oppgaver.

Det gir antagelig mer utydelighet når det er stor forskjell mellom forventningene til teamet og prosjektlederen.

I dette kapitlet har jeg gått gjennom de utvalgte funnene fra datamaterialet. Blant alt det interessante som ble fortalt i intervjuene har jeg vært nødt til å velge ut noen punkter. De er valgt ut for å belyse noen av oppfatningene som finnes om tydelig - og utydelig - ledelse i Kantega. Som nevnt valgte jeg ut hovedkategoriene ledelsesfilosofi og ledelsesmodeller. Jeg har forsøkt å vise hvordan de trer fram både gjennom enkeltindividers opplevelser og i oppfatninger av systemnivået i Kantega. La oss nå gå over i drøftingen av hva funnene kan bety.

## 5. Drøfting

Problemstillingen i denne studien er: **Hvilke oppfatninger finnes av tydelig ledelse i Kantega Trondheim?** Jeg har nå presentert funn fra de tre fokusgruppeintervjuene, og går nå over til drøfting av funnene og kobler funnene opp til teoriene som er presentert. Til slutt vil jeg summere opp og si noe om hvordan lederne kan jobbe videre med utviklingen av bedriften. Jeg vil også komme med noen forslag til videre forskning.

Jeg ønsker å bidra til at Kantega blir en enda bedre arbeidsplass, og ved å finne ut hva Kantegere oppfatter som tydelig ledelse håper jeg å bidra til det. Informant E. ga meg enda mer inspirasjon i sitt ønske om at alle ledere i Kantega skal ha samme forståelse av hvordan tydelig ledelse og relasjonsledelse hører sammen. I historien i metodekapittelet som ga grunnlag for kategoriene, stilte jeg spørsmålet om utydeligheten er fordi man har forskjellig forståelse av menneskesyn og ledelsesmodeller. Gjennom presentasjonen av funn har jeg forsøkt å vise grunnlaget for spørsmålet, og nå vil jeg drøfte hva det betyr for Kantega som organisasjon og for alle menneskene som jobber der.

I denne drøftingen har jeg valgt å følge samme inndeling som i kapittelet Presentasjon av funn, der plasseringen styres av hva jeg oppfatter som det sentrale i det aktuelle avsnittet. Dette kan være litt krevende fordi elementer fra forskjellige teorier blir knyttet sammen. Jeg håper likevel at denne strukturen bidrar til økt lesbarhet. Som leder skal man bygge organisasjonen både i drift og utvikling, og på både kollektivt nivå, og i relasjon med hvert enkelt menneske i organisasjonen (Irgens, 2009). I det følgende har jeg forsøkt å være tydelig på de forskjellige nivåene. Først går jeg inn på menneskesynet, før jeg går over til å drøfte ledelsesmodellene.

### 5.1. Ledelsesfilosofi/Menneskesyn

Er et tydelig menneskesyn nødvendig for å få tydelig ledelse? Jeg håper å ha vist gjennom teoridelen at et menneskesyn der man tror på menneskets potensiale er nyttig for å få ut nettopp dette potensialet. Hvordan står det så til i bedriften? Min tolkning basert på det informantene fortalte er at man veksler mellom Teori Y og Teori X (McGregor, 2005). Det at informantene er enstemmig om at det er tillit i Kantega, kan tolkes som et tegn på at det er en høy bruk av Teori

Y. Samtidig ser vi hvordan lederne ikke føler at de klarer å leve ut Teori Y nok, og at vi er flere som oppdager at vi svinger innom Teori X innimellom. Eller kanskje vi ikke svinger fram og tilbake, men at det er et kontinuum.

Det ble uttrykt i et av intervjuene at de ikke stolte på at folk gjorde som de ba om. Hvis man ikke stoler på at den som mottar beskjeden gjør det som skal gjøres, så klarer man heller ikke å gi den tillit som er nødvendig for at det skal bli gjort. Og hvis man ikke klarer å gi den tilliten får man bekreftet at det ikke går an å stole på at den som mottar gjør det. Det å bruke Teori X kan da virke selvforsterkende. Teori Y er også selvforsterkende i følge McGregor (2005), så da handler det om å trene seg på å bruke det mer.

I forbindelse med en oppdatering av ledelsesplattformen for Kantega i februar 2014, er ledelsesfilosofi lagt inn - og da med en Teori Y-beskrivelse. Så må man sammen jobbe for å bygge det inn i hver enkelt og i organisasjonskulturen, og trene på å bruke Teori Y. Videre forskning kan se på hvordan man bygger og trener på å få dette bærekraftig.

## **5.2. Ledelsesmodeller**

### **5.2.1. Adhokrati**

Mintzberg (1980) beskriver hvordan man innenfor adhokratiet setter sammen team for oppgaver. Vi fikk av informantene beskrevet en arbeidshverdag der det ikke bare er én type oppgaver som kommer, men fire typer - og der noen haster mer enn andre. Hvordan skal man da vite på hvilken måte man skal sette sammen team? Hvis det skal være forskjellige team for hver oppgavetype - vil det gjøre det vanskeligere å få det beste ut av hverandre? Og hvordan skal man sette sammen team når det er mange småoppgaver, ref hytte vs. katedral-diskusjonen. Dette er noe organisasjonen må finne ut av sammen.

Hvordan kan tenkning rundt adhokratiet bidra til at Kantega får tydeligere ledelse? Vi så hvordan noen av informantene problematiserte at man fikk forskjellige oppgaver som gjorde at man ble med i forskjellige team. Kanskje er noe av problemet at man har et annet bilde av hvordan organisasjonen skal være? Hvis man forventer at Kantega kan drives som et profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1980), vil man kunne være mindre fornøyd enn hvis man går ut fra at det

er et adhokrati. Ved å utforske adhokratiet kan man kanskje utforme sin egen organisasjonsmodell, og finne en måte å organisere på som tar hensyn til alles behov.

### 5.2.2. Verdibasert ledelse

Hvordan passer tydelig ledelse med verdibasert ledelse? Ledere må være rollemodeller i verdibasert ledelse i følge Kirkhaug (2013). Å være tydelig vil sannsynligvis derfor bety å være en god rollemodell i utøvelse av verdiene. De to interpersonelle moralske verdiene våre var ikke med i intervjuguiden fordi jeg ikke tenkte på dem som verdier den gangen. Kirkhaug (2013) sier at hvis man bryter slike verdier så kan det føre til skam og skyld. Det høres dermed ut som det er sterk kontroll i dem også. Butler og Cantrell (1984) definerte fem dimensjoner av tillit, og de to første stemmer godt med to av verdiene; kompetanse tilsvarer dyktig og integritet tilsvarer pålitelig.

#### 5.2.2.1. Dyktig

Hvordan henger tydelig ledelse sammen med verdien dyktig? Betyr det at det er tydelig at lederne er dyktige, eller at de er tydelige om hvor viktig det er å være dyktig? Fordi lederen skal være rollemodell (Kirkhaug, 2013) vil jeg tro at det er begge deler. Så hvordan er lederne som rollemodeller i dag? Vi så i ENNOVA-undersøkelsen (2014) at ansatte har tiltro til ledernes faglige dyktighet. I utarbeidelsen av en ny strategi ble prosessen omtalt som famlete fordi det ikke ble tydeliggjort hvordan den skulle kjøres. Vi så at adhokratiet er sterke på, og opptatt av prosesser (Mintzberg, 1980) men også at produksjonen og prosessen utvikles samtidig fordi det er nye ting som lages. Kan det hende at produksjonen av strategi for et selskap som Kantega også er av en slik art at det ikke går an å si på forhånd hva som kommer til å trengs? At det viktigste er at man er tydelig på de vurderinger som gjøres underveis for å komme et steg videre? Kan det hende at lederne føler at de burde vite mer enn de gjør? Kanskje tydelig ledelse er å være tydelig på hva lederne ikke kan vite - at det viktigste er at organisasjonen blir bedre dag for dag, og at det er viktig å prøve og korrigere? Det er på den måten produksjonen kjøres, og kan hende vil det være nyttig å gjøre også på ledelse. For å finne ut mer kan man se på hvordan strategiprosessen ble, og hvordan den ligner på strategiprosesser beskrevet i faglitteraturen for denne type organisasjoner.

Forventninger fra lederne og resten av organisasjonen om at ansatte skal være dyktige så vi et eksempel på i beskrivelsen av de som holdt et prøveforedrag, og som fikk så mange

forbedringsforslag at man var redde for at det ble for mye for dem. Hvordan kan man legge til rette for at det ikke oppleves som så tøft? Det er samtidig et paradoks at tilhørerne sikkert synes de er dyktige når de viser at de har hørt etter og kan gi gode tilbakemeldinger.

#### 5.2.2.2. Pålitelig

Hvordan vises tydelig ledelse når det gjelder pålitelighet? Igjen er det forskjell på å være pålitelig, og kreve at andre er pålitelige. Men som rollemodell må man klare begge deler - man kan ikke kreve noe av andre som man ikke klarer selv. Lederne er ikke pålitelig nok sier de selv, og forklaringen er at de har for mye å gjøre. Det er så mange forventninger å møte, og så lite tid å gjøre det på. Kanskje vil det være nyttig hvis man sammen lager en prioritet, slik at f.eks. det å bygge relasjoner anses som viktigere enn å lage rapporter.

Det at strategiprosessen gjennomføres i rykk og napp, kan tolkes som en mangel på pålitelighet. For å være pålitelig skal man gjøre det man sier man skal gjøre, og hvis man starter opp noe som ikke følges opp kan det skade oppfatningen av lederne som pålitelige. En mulig annen tolkning av hvorfor det går i rykk og napp er at det bekrefter oppgavens prioritet. Det vil alltid være slik at eksterne oppgaver går foran interne. Det kan skyldes et fanatisk kundefokus, der man setter kunden høyere enn seg selv (Kirkhaug, 2013), og/eller det kan skyldes et fokus på lønnsomhet slik informantene trekker fram. For å være tydelig kan slike dilemma kanskje kommuniseres åpent om, og tas hensyn til i utformingen av interne prosesser. I tillegg drar informantene fram hvordan man ikke ser hva lederne gjør, noe som vil vanskeliggjøre en vurdering av ledernes pålitelighet. Synlighet i prosessen ved hjelp av verktøy som stå-opp-møter og tavlebruk ble trukket fram som en måte å øke tilliten til hverandre, og det vil også kunne fremme oppfatningen om hvor pålitelig man er.

#### 5.2.2.3. Nyskapende

Nyskaping er å ta noe fra behov/idé til det gir verdi. Det er ikke nok å tenke nytt, det må også gi resultater. Skal en leder være tydelig nyskapende, eller tydelig om hva som kreves for å være nyskapende? Sannsynligvis begge deler, igjen når vi tenker på hvordan en leder skal være en rollemodell.

Jeg synes det er interessant at formen på medarbeidersamtalen omtales som nyskapende, mens den effekten hyppigere medarbeidersamtaler skal ha på nyskaping ikke blir nevnt. Nemlig at



gjennom å ha medarbeidersamtaler hyppigere så bygger man relasjonen, og får mer tillit til hverandre. Lenconi (2002) viser at man må jobbe bevisst med tillitsbyggingen gjennom å åpne seg og være sårbar overfor hverandre. Ved å bygge tillit og trygghet sørger lederne for at det skjer mer nyskaping (Aasen m.fl., 2012). Nyskaping for ledere kan også være å gjøre organisasjonsutvikling på nye måter - som skaper verdi for de ansatte.

#### 5.2.2.4. Engasjert

Engasjementet i det daglige arbeidet knyttes av informantene til det man bygger, og meningsfullheten i det. Det ser ut til at noen er fornøyde med at oppgaven er viktig for kundene, mens andre helst vil føle at de selv er med på å bygge en katedral. Eller sier de noe annet når de snakker om hyttene? Kanskje er det greit å bygge hytter også, men at man i et team som er satt sammen for å få et større miljø vil få hus/hytter i en annen bydel - og at det ikke er like interessant å få vite om. Jeg tok opp denne utfordringen under Adhokrati, så jeg går ikke mer inn på det nå.

Vi så hvordan noen av lederne var bekymret for at når folk får velge selv så tar de bare de artige oppgavene, ikke nødvendigvis de som er viktigst for fellesskapet. Er bekymringen reell? Dette er et spørsmål der man bør skaffe empiri før man finner evt. tiltak fordi bekymringen kan skyldes Teori X-briller (McGregor, 2005). Stone, Deci og Ryan (2008) understreker hvordan mennesker kan gjøre oppgaver som ikke er så spennende hvis en ser det meningsfulle i dem. Så dermed må det være viktig å løfte fram det meningsfulle i oppgavene. For de fleste vil det sannsynligvis komme enklest ved å ha kontakt med sluttbrukere fordi man da får sett direkte hvordan man kan bidra til en bedre hverdag. En av informantene fortalte om hvordan en av gruppene i Kantega brukte å gjøre alt som kunden trengte. Det kan være et dilemma at en slik åpenhet for å gjøre alt kunden trenger kan tolkes som en opportunistisk tilnærming. Samtidig kan vi se det som et bevis på det fanatiske kundefokuset (Kirkhaug, 2013). Kanskje kan man risikere at det strategiarbeidet som har vært gjennomført, og som handler om å finne ut hva ansatte i Kantega ønsker å levere til kunden samtidig setter det fanatiske kundefokuset litt i bakgrunn? Et bevis på dette vil være hvis f.eks. en systemutvikler velger en teknologi som hun har lyst til å prøve ut selv om det gir lavere verdi til kunden. Samtidig må det være en balanse fordi det er engasjementet og kunnskapstørsten som gjør at man leverer nyskapende løsninger.

Foredrag trekkes fram som en oppgave der informantene ser at folk er engasjerte, og at man viser engasjement ved å holde foredrag. Mange av mine foredrag holder jeg utenfor Kantega, der jeg forteller om vårt arbeidsmiljø og kulturbygging og Lean osv. Sånn er det også for flere av de andre i ledergruppen. Det kan føre til at ledernes engasjement ikke vises godt nok internt, og at man går glipp av en mulighet til å være rollemodell. Kanskje burde alle eksterne foredrag prøvekjøres internt for å vise engasjement, og for å bygge stolthet over egen organisasjon og dyktighet.

### 5.2.3. Relasjonsledelse

Er tydelig ledelse det motsatte av relasjonsledelse? Denne problemstillingen ble tatt opp av informantene, og jeg tolker det som at man da mener at tydelig ledelse er lik instruerende ledelse. Jeg kommer tilbake til instruerende ledelse lenger ned, men vil bare si her at instruerende ledelse krever at man kjenner den ansatte godt nok til å vite at kompetansen er lav på området en instruerer i (Thompson, 2013). Det må såvidt jeg forstår kreve at det er en relasjon der på forhånd (eller at man er god til å kartlegge kompetanse raskt).

Informantene fortalte om hvordan relasjonen gikk foran det de kalte tjenestevei ved at man tok opp ting med de man kjente best, og ikke nødvendigvis med nærmeste leder. Lederen som blir omgått kan fort føle at det skyldes mistillit. Hvis vi ser det i sammenheng med Spurkeland (2009) sin påpekning av at man må ha bygget en relasjon for å få åpen kommunikasjon, så kan dette tolkes til å vise hvor lang tid det kan ta å bygge opp en relasjon. I tillegg kan dette tolkes som et uttrykk for adhokratiet - at det ikke oppleves som at det finnes en tjenestevei. Det er ikke et hierarki som bestemmer hvem man går til, men heller relasjonen og behovet for en avklaring der og da.

#### 5.2.3.1. Tillit

På organisasjonsnivå mener informantene det er tydelig at lederne har tillit til at folk gjør jobben sin. Den tilliten er også tilstede mellom kolleger. Tilstedeværelsen av denne tilliten tolker jeg som at organisasjonen har en høy grad av Teori Y (McGregor, 2005). Tilliten til at folk gjør jobben sin kan vi se på som en tillit til at folk lever opp til verdiene, spesielt Dyktig og Pålitelig. Beviset for tillit er i følge informantene fraværet av kontrollmekanismer, rapportering og oppfølging. Med oppfølging forstår jeg spørsmål om hvorvidt oppgaven er gjort eller ikke. Det

ser ikke ut til at informantene er bevisst den kontroll verdiene gir. Vi så at noen informanter tok fraværet av oppfølging som et tegn på at det de var bedt om å gjøre ikke var viktig. Hva hvis dette er en vanlig måte å se på det på? Altså at man må bekrefte viktigheten av en oppgave ved å følge opp? Hvis den som har bedt om at oppgaven utføres er tillitsfull og regner med at ting skjer, mens den som mottar oppgaven venter for å se om den virkelig er viktig - dvs. blir fulgt opp - så kan det være oppgaver som ikke blir utført. Hvis man tar oppfølging som et bevis på viktighet, og blir ledet av en person som har et Teori X-syn risikerer man å gjøre oppgaver som kanskje egentlig ikke er viktige - de er bare avlevert av noen som tror de må følge opp for at oppgaver skal bli gjort i det hele tatt. Jeg tolker det å trenge oppfølging som at man har et Teori X-syn på seg selv. Men kanskje har det med at man *blir bedt om* å gjøre noe. Mer om det under situasjonsbestemt ledelse.

Når vi går inn i det daglige arbeidet er ikke tilliten like allestedsnærværende. Noen av lederne forteller hvordan de ikke har tillit til at folk kommer til å gjøre som de sier. Dette kan skyldes flere ting, for eksempel manglende tillit til sin egen autoritet, eller manglende tiltro til at det å gi tillit gjør at man får folk som tar ansvar (McGregor, 2005). Å ha tillit til sin egen autoritet er antagelig viktigere i en organisasjon som ikke har en hierarkisk ledelsesmodell. Adhokratiet fører ifølge Mintzberg (1980) til at posisjonsautoriteten er lav, og dermed er man enda mer avhengig av relasjonsbygget autoritet. Hvis man ikke stoler på at man har autoriteten som skal til for å få til endring, kan det ifølge en informant gi seg utslag i for mye involvering. I følge McGregor (2005) så vil det å gi tillit føre til at folk oppfører seg verdig den tilliten. Det vil vel også bety at hvis man gir tillit blir folk mer pålitelig. Vi så i presentasjonen av kundedagen hvordan leder A. observerte at folk gjorde det som var forventet av dem, dvs. levde opp til forventningene. Jeg tolker det som en støtte til Teori Y (McGregor, 2005).

Ett av formålene med markedsposisjonsarbeidet/strategien er at det skal gi ansatte inspirasjon til å gå ut i verden og skaffe spennende oppdrag. Spurkeland (2009) peker på at for å kunne gjøre det må vi lage en plattform av trygghet og tillit, og Dysvik og Kuvaas (2013) har vist at kombinasjonen av indre motivasjon og mestringsorienterte mål er det som gir best arbeidsinnsats. Det forteller oss at markedsposisjonsmålet kanskje må være mestringsorientert.

Jeg antydnet at det kan hende at verdiene våre oppleves som tøffe å oppfylle for noen. Hvis det stemmer er det viktig at man forteller om hvordan man har det, ikke gjemmer det bak en fasade. Det betyr at jo mer en klarer å bygge tillitsfull sårbarhet (Lencioni, 2002), jo mer får en vite om hvordan folk egentlig har det. Mens man holder på med det blir det meste mer synlig. Da kan det være fristende å tolke det som at ting blir verre, men egentlig er det på vei til å bli bedre når man tør å fortelle om hvordan man har det.

#### 5.2.3.2. Dialog og tilbakemeldinger

Da utvidet ledergruppe i Kantega høsten 2011 bestemte seg for å bli mer tydelig var det i dialog og tilbakemeldinger det først og fremst ble utøvd. Lencioni (2002) har også blitt brukt for å trene videre på dette i 2014. Så hva synes informantene om tydelighet i dialog og tilbakemeldinger? Vi så hvordan lederne opplevde at det krevde mot, og da spesielt når det var personkonflikter eller andre personorienterte saker. I en empirisk tilnærming vil man naturlig undersøke hvorvidt dette er en personorientert sak, eller om det kan ha noe med systemene rundt å gjøre. Knobe og Malle (2002) forklarer hvordan man noen ganger vil tolke adferd til å skyldes personlighet, mens det egentlig skyldes situasjonen. Vi så for eksempel hvordan lederes manglende fornøydhet med egen pålitelighet ble forklart med et systemperspektiv - at det var så mange forventninger, og så mye arbeid å prioritere mellom. En som ser på denne lederens adferd kan tenke at den manglende påliteligheten skyldes lederens person, mens lederen selv tenker at det er systemet. Hvis man bruker Kegan & Lahey (2002) sin modell med dekonstruktive - dvs. utforskende og lærende - tilbakemeldinger, så er det enklere å finne ut hva som er grunnen fordi man spør heller enn å snakke ut fra en antagelse. Redselen for at man husket riktig ble også trukket fram. Dekonstruktive tilbakemeldinger vil kanskje løse noe av det problemet også, fordi man kan spørre mer åpent og ha en gjensidig lærende dialog.

Noen opplever ikke å få tilbakemeldinger på jobben de gjør, og det fører lett til "kverning". Dvs. at man går og lur på om man gjør en god nok jobb. Kverningen tapper energi, og kanskje kan den stoppes ved hjelp av ekte tilbakemeldinger. Jeg fortalte om Toyota og deres empiriske tilnærming, og de er fantastisk dyktige til å gi tilbakemeldinger hele tiden. Dette skjer både verbalt og gjennom systemer. Amabile og Kramer (2011) beskriver hvordan ledere som gir styrkende tilbakemeldinger forsterker indre motivasjon, fordi de viser at det man holder på med er viktig. Det trenger ikke å være tilbakemelding på kvaliteten i det man driver med, men kan

være knyttet til andre aspekter av den som f.eks. samfunnsnytt, nytten for kunden, nytten for brukeren, den strategiske nytten for Kantega, gleden over å jobbe sammen med dyktige og hyggelige folk og sikkert mye annet. Heifetz (1994) understreker at resultater også er tilbakemeldinger. Og flere i Kantega trekker fram faktureringsgraden som noe det er fokus på både på organisjonsnivå der den brukes som en begrunnelse for å stoppe bl.a. interne aktiviteter, og på individnivå der den er en tilbakemelding på hvor lønnsom man er for Kantega - og dermed for sine medeiere og kolleger. Tilbakemeldinger i produksjonen kommer i økende grad med innføringen av Lean og retrospektiver som er en strukturert måte å gi hverandre tilbakemeldinger på i fellesskap. Vi så at informantene mente at det var ganske greit å gi hverandre tilbakemeldinger som gjaldt produksjonen, og kanskje kan retrospektivene ha noe med det å gjøre. Det hadde vært nyttig å vite litt mer om bruk av retrospektiv øker folks følelse av å få tilbakemeldinger. Forskning på hvilke typer tilbakemeldinger man gir i retrospektiver hadde også vært interessant, både for å se om det kom personorienterte tilbakemeldinger i noen av teamene, og for å se om det er forskjeller i hvor sårbare (Lencioni, 2002) team-medlemmene tør å være med hverandre. Som nevnt er det blant annet av faglige grunner og pga flat struktur (adhokrati) nyttig at tilbakemeldinger går mellom alle, ikke bare fra leder til ansatt.

### **5.3. Situasjonsbestemt ledelse II**

Som sagt krever situasjonsbestemt ledelse at det er en relasjon der - man må kjenne kompetansen og motivasjonen til den man skal instruere. Kierkegaard sier det veldig tydelig; hvis du ikke klarer å sette deg inn i den andres sted og forstå dem, hjelper det slett ikke at du kan mer enn dem. Heifetz (1994) beskriver også hvordan vi skal se hvor folk er hen og gi dem et “holding environment” der vi løfter dem gradvis opp til å takle stadig større utfordringer på egen hånd. Hvorvidt en instruerende lederstil (Thompson, 2013) er best egnet er altså avhengig av om man ser kompetansen til de som skal ledes. For å se den er det nyttig med relasjonsledelse - at man har bygget tillit som gjør at den som ledes tør å vise seg fram med sin kompetanse og sine mangler (Lencioni, 2002). Da kan vi bygge et “holding environment” (Heifetz, 1994) der vi løfter personen fram til han ikke lenger trenger en instruerende leder.

Ifølge Goodson m.fl. (2011) er instruerende ledelse gunstig for jobbprestasjonen når noen har lav kompetanse og høy motivasjon, men da med negativt utkomme for jobbtfredsheten. De fant støtte for at en coachende stil er nyttig uansett om man har lav eller høy kompetanse. Thompson

og Vecchio (2009) fant støtte for at en coachende lederstil er nyttig ved lav kompetanse og motivasjon. Den definisjonen som er i Situasjonsbestemt ledelse II, opplever jeg som en smalere definisjon enn den Kvalsund (2005, s. 11) har av coachende lederstil: “en målsetting om endring, utvikling, å kunne gjøre noe bedre, gjøre noe annerledes.” Forskningen på situasjonsbestemt ledelse tyder på at coachende ledelse er bra uansett hva slags kompetanse man har, mens altså instruerende ledelse har et begrenset handlingsrom. En av informantene fortalte om hvordan lederen hadde hjulpet til med råd og dialog når informanten var usikker på videre karrierevei. Ser det ut til å være en coachende stil slik Thompson (2013) beskriver det, eller mer lik Kvalsund (2005)? Informanten har motivasjon til å ta tak i ting selv, og synes det er godt at lederen kommer med *tydelige og konkrete*... Det ser ut til å være litt for lite informasjon til å gi en konklusjon. Men det er ihvertfall ut fra et ønske om å kunne gjøre noe bedre eller annerledes, som stemmer godt med Kvalsund (2005)

Jeg tolket det som et Teori X-syn (McGregor, 2005) på seg selv hvis man er avhengig av andres oppfølging for å vite hva man skal prioritere. Men kanskje er utgangspunktet at dette er en oppgave der lederen har gitt beskjed om noe som skal gjøres - dvs. instruert (Thompson, 2013), og der den som får beskjeden har mer enn nok kompetanse til å vurdere selv hva som skal gjøres. Men ville den som fikk beskjed om å gjøre noe ventet på en oppfølging da? Kanskje hvis beskjeden kom fra noen med autoritet over en. Da kan det hende personen tenker; “min leder har bedt meg gjøre det, og jeg er ikke enig, men hvis jeg blir bedt igjen må jeg likevel gjøre det.” Dvs. at det som mangler er å si nei til en autoritet.

Er det en forskjell på forskjellige typer lederroller? Det ble foreslått av en informant at det er et dilemma i at prosjektledere vil at kunden skal få mest mulig levert, mens personalansvarlig vil ta vare på den ansatte. Vil det være en forskjell hvis man ser med Teori Y-briller på ansatte fra begge lederrollene? Både prosjektlederen og personalansvarlig ser på en ansatt som ønsker å gjøre sitt beste overfor kunden, og ønsker å lære og utvikle seg. Det må jo bety at det er forskjellige oppgaver prosjektleder og personalansvarlig skal håndtere, men det virker lite sannsynlig eller heldig at den ene beveger seg langs resultataksen i The Leadership Grid (Northouse, 2007), mens den andre beveger seg langs relasjonsaksen. Det må være en felles

oppgave for prosjektleder og personalleder at de skal se hver enkelt og bidra til at de får utvikle seg. Kanskje vil det være nyttig å prate med hverandre om det innimellom.

En av de oppgavene som prosjektleder/teamleder ofte gjør er å fordele oppgaver, dvs. bestemme hvem som skal gjøre hvilken oppgave. Hva er det som gjør at dette er noe ansatte ikke kan bestemme selv? Jeg tolker dette til at man ikke stoler på ansattes evne til å vurdere sin egen kompetanse. Hva skulle evt. være grunn til at en prosjektleder ser personens kompetanse bedre enn de gjør selv? Og ikke minst - hva skal man gjøre med det? Hvis man opplever at en person ikke ser sine egne begrensninger er vel det noe man skal ta en dialog om, heller enn å ta ansvaret fra personen? Det man i praksis gjør er å ta ansvaret fra mange personer fordi det kanskje er en person som ikke ser sine egne begrensninger. Da er det heller sin egen mangel på relasjonelt mot man må ta tak i. En annen tolkning kan være at det er mer effektivt at én person fordeler oppgavene til alle. Dette forutsetter at prosjektlederen har svært god kjennskap til prosjektet og hva hver enkelt kan og ønsker å kunne. Noen av informantene påpekte at dette er mulig inntil en viss mengde oppgaver, men så blir det umulig. Dette må avklares slik at prosjektleder og team har samme forventninger.

På organisasjonsnivå gir tankegangen rundt instruerende ledelse et interessant perspektiv på strategiprosessen. Vi så at noen av informantene syntes at prosessen rundt strategien var famlete og at det manglet en beskrivelse av hvilke steg man skulle gjennom. Det at bedriften byttet adm.dir. midt i strategiutarbeidelsen kan nok også ha bidratt til å gjøre den utydelig. Hva annet kan ha bidratt? Det er tydelig hvis alle ledere mener at ledere skal si hvilken retning en skal gå, og alle ansatte forventer at det er en lederjobb. Hvis noen mener at ledelsen skal gi retningen, mens andre forventer å få være med på prosessen, vil det fort kunne bli utydelig. Hvis ledere mener at de skal gi retningen følger det logisk at lederne ser på ansattes strategiske kompetanse som lav. I denne studien var ansattegruppen veldig opptatt av strategi, og brukte mye tid på å drøfte det. Blant annet hvorvidt man skulle bruke eksperter eller ikke. Det kan tyde på at den strategiske kompetansen hos ihvertfall en del ansatte er ganske høy. I følge Aasen m.fl. (2012) er det viktig at man har tillit til den strategiske kompetanse hos hver enkelt fordi det er hver enkelt som skal være innovativ/nyskapende. Samtidig bør lederne kjenne alle nok til å vite hvor

organisasjonen eller deler av organisasjonen må løftes og holdes i et “holding environment” (Heifetz, 1994).

Vi nærmer oss nå slutten av oppgaven, og da er det på tide å knytte tråder og se på hvordan det hele henger sammen.



## 6. Avslutning

Hvilke oppfatninger om tydelig ledelse finnes i Kantega, og hva kan det fortelle om hvordan lederne kan jobbe videre med utvikling av bedriften? Utgangspunktet er at i Kantega skal man utvikle folks potensiale. I august 2011 bestemte utvidet ledergruppe seg for å bli mer tydelig gjennom å være modig og ærlig, og å vise integritet. Hvordan kan man få til enda tydeligere ledelse i Kantega?

### 6.1. Implikasjoner av funn

For å utvikle folks potensiale må man tro at de har et potensiale. Dvs. alle må se på hverandre og seg selv med Teori Y-briller (McGregor, 2005). Det ser ut til at det er litt varierende syn på det i dag, og det kan gi utydelighet. Kantega består av mange forskjellige personer med ulike forventninger og behov, og de må møtes i henhold til det. Ledernes oppgave er å få fram det beste i alle, og da er det viktig å kjenne hver enkelt godt. Derfor er det viktig at lederne er gode på å bygge relasjoner. Gjennom dialog og tilbakemeldinger bygger man relasjoner, så lenge lederen tar utgangspunkt i å se med Teori Y på den ansatte. Gjennom denne dialogen er det også viktig at man bygger opp den tillitsfulle sårbarheten som Lencioni (2002) beskriver, fordi den gir grunnlaget for å gi enda bedre tilbakemeldinger. På denne måten bygger man relasjonen som man skal være modig i. Som nevnt ser det også ut til å være lurt at prosjektledere og personalledere setter seg ned sammen og finner ut hvordan de kan bidra til at potensialet i hver enkelt får utviklet seg best mulig. I tillegg må ledere gi tilbakemelding slik at ansatte får bekreftelse på at de gjør en viktig jobb for selskapet (Amabile & Kramer, 2011), og lederne må legge enda bedre til rette for systemer og en kultur der man gir tilbakemeldinger (Liker & Convis, 2011, Spurkeland, 2009, 2012). Målet må være å bygge sterke ekte relasjoner. De arbeidsoppgavene som utføres er tildels så komplekse at en leder ikke har mulighet til å forstå hva som blir gjort. Derfor er det viktig at tilbakemeldingene som hver person trenger kommer fra flere hold - fra kunder, fra sluttbrukere og viktigst: fra kolleger. Dette må lederne legge til rette for slik at ledelse ved hjelp av tilbakemeldinger er noe hele organisasjonen er involvert i. Kjennetegnet ved et adhokrati er blant annet at man setter sammen team for oppgaver, og oppgavene har forskjellig varighet. Det fører til at man jobber sammen med forskjellige kolleger og at ting kan endre seg fort. Derfor virker det smart å ha en felles styrke i evnen til å ta dialoger og utfordre hverandre uansett hvilken kollega det er, og at man må gjøre det når det oppstår fordi

i morgen kan virkeligheten være en annen. Da er det supert at ledere har relasjonelt mot, men det blir enda bedre hvis alle i organisasjonen har det.

Skal man bestemme over noen fordi kompetansen er lav, eller øke kompetansen slik at den ansatte kan bestemme selv? Jeg vil foreslå ja, takk, begge deler. Som nevnt er det viktig at man har en reell forståelse av kompetansen, og at den ikke er bygget på antagelser (som kan være farget av teori X). Hvis du ikke vet om de kan eller ikke, og har en trygg relasjon til vedkommende vil det være enkelt å starte en dialog om hva de trenger hjelp til og hva de klarer selv. Hvis du ikke vet, og ikke har en relasjon, er det tryggest å ta på seg Teori Y-brillene fordi det gir deg sjansen til å finne ut hva den andre kan. Vi så også noen forventninger blant ansatte og ledere om en styrende ledelse, det ser ut til at det trengs en forventningsavklaring for å bli tydeligere.

Alle ansatte utvikles i henhold til verdiene, og som vi lærte av Kirkhaug (2013) er verdiene terminalverdier. Det betyr at en verdi er noe man er på vei mot å oppfylle, og som man alltid kan bli bedre til. Hvis man har et fixed mindset (Dweck, 2012) kan det hende at man ser på verdiene som noe man er, ikke noe man er på vei mot. Så det hjelper ikke bare å tro at det er et potensiale, man må også forstå at det går an å bli bedre til det meste. Dette kan det snakkes om på organisasjonsnivå, men må også fanges opp i samtale med hver enkelt. Fordi de instrumentelle verdiene, likeverd og samhold, kan gi skyldfølelse og skam hvis de brytes, vil jeg tro at det er enda vanskeligere for en kollega å påpeke problemer knyttet til dette. Det kan være verdt å vurdere hvorvidt innføringen av enda et verdsett - fra Lean/Toyota - gjør at man må diskutere verdiene på nytt slik at det ikke blir for mange og delvis overlappende verdier. Verdiene til Kantega er såvidt jeg kan se i hovedsak plassert langs resultataksen i The Leadership grid; dyktig er åpenbart der, pålitelig er kanskje litt mer relasjonell men samtidig prestasjonsorientert, nyskapende handler om produktet/resultatet og engasjert oppfatter jeg også som relatert til resultatet. Man skal være engasjert i det man leverer og ønsker å levere. Likeverd og samhold ligger langs relasjonsaksen, men de er mellommenneskelige, og må kanskje oversettes til individuell bruk fordi å si "jeg skal utøve likeverd" virker litt pussig. Men det å si at jeg skal ha respekt for mennesket, slik Toyota gjør, stemmer bedre. I tillegg så vi hvordan noen ledere trakk fram autonomi som verdier - og basert på oppgaven med å støtte indre motivasjon (Stone, Deci

og Ryan, 2008) gjør de helt rett i det. Teori Y (McGregor, 2005) stemmer også godt med en slik verdi.

Det er godt å komme til slutten av en slik oppgave og se alt man har lært – og ikke minst alt som gjenstår å lære. Dette har inspirert meg til å bli enda flinkere til å anvende Teori Y (McGregor, 2005), til å bli modigere i dialog med mine medmennesker, og til å strebe etter å oppfylle verdiene våre hver eneste dag. Håper det har gitt deg inspirasjon også.

## **6.2. Hva kunne vært gjort annerledes**

Jeg kom ikke gjennom intervjuguiden på alle intervjuene. Det kunne derfor ha vært brukt lenger tid enn den halvannen timen jeg hadde satt av. Jeg kunne ha foretatt en beregning av hvor mange personer som kom til å være tilstede, og multiplisert det med antall personer i pilotintervjuet. Samtidig er tiden kostbar i Kantega, og jeg ville helst ikke bruke for lang tid heller.

Det viste seg å være enda vanskeligere enn jeg hadde sett for meg å få nok avstand til egen organisasjon til å forske på den. Hvis jeg skulle gjort noe lignende igjen ville jeg gjort det sammen med noen som var utenfor organisasjonen, slik at vi fikk det beste fra begge verdener.

## **6.3. Forslag til videre forskning**

Jeg antar at Kantega ikke er den eneste organisasjonen der det er en blanding av Teori X og Y både hos avsender og hos mottaker. Jeg har argumentert for at det blir en bedre organisasjon hvis man mer bevisst bruker Teori Y hos avsender, og helst også utvikler hver enkelt som oppfører seg som, eller opplever seg selv som Teori X. Kanskje svinger alle mennesker mellom, slik at et mål kan være å bli mer stabil i Teori Y-modus. Jeg vil gjerne vite mer om hvordan en organisasjon kan bevege seg over til mer stabil bruk av Teori Y, fordi jeg tror det er sentralt i arbeidet for å støtte den indre motivasjonen. Og det igjen er sentralt for å få ut potensialet av hver enkelt.

Relasjonsledelse ser ut til å være veldig personlig, dvs. at hver leder må bygge sin egen relasjon til hver ansatt. Det får meg til å lure på hvordan topledere bygger opp naturlig autoritet - og om

det oppleves som en utfordring for dem å ha direkte relasjoner til så mange. Hvis de i det hele tatt kan ha relasjon til så mange - og hvis ikke - hvordan bygger man da naturlig autoritet?

Tillit og trygghet i relasjoner står igjen som det viktigste å jobbe med framover, og nå vil jeg gjerne avslutte med et dikt av Halldis Moren Vesaas som forteller om dette på en flott måte.

### **Ord over grind**

Du går fram til mi inste grind,  
og eg går òg fram til di.  
Innanfor den er kvar av oss einsam,  
og det skal vi alltid bli.

Aldri trenge seg lenger fram,  
var lova som gjalt oss to.  
Anten vi møttest tidt eller sjeldan  
var møtet tillit og ro.

Står du der ikkje ein dag eg kjem  
fell det meg lett å snu  
når eg har stått litt og sett mot huset  
og tenkt på at der bur du.

Så lenge eg veit du vil koma i blant  
som no over knastande grus  
og smile glad når du ser meg stå her,  
skal eg ha ein heim i mitt hus.

# Referanser

Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). [The power of small wins](#). *Harvard Business Review*, 89 (5), 70-80.

Andersen, Svein S. og Øyvind Sæther (2002) Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier. Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter, Forskningsrapport 15/2002, ISSN: 0803-2610, Handelshøyskolen BI  
<http://web.bi.no/forskning%5Cpapers.nsf/wResearchReports/6A60D85B5D5939BFC1256E76002C8B3D>

Andersen, Svein S. og Øyvind Sæther (2005), *Magma* 4/2005, <http://www.magma.no/naar-bedrifter-blir-prosjekter>

Atkins, Stuart (2002) *The Name of Your Game: Four Game Plans for Success At Home and Work*, Ellis & Stewart Publishers

Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen, Lars Andersen, IRIS, Martin Gjelsvik, Leif Jarle Gressgård, Kåre Hansen (2012) *Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon*.  
[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf)

Barbour, Rosaline (2007) *Doing Focus Groups*, The Sage Qualitative Research Kit

Blanchard, Ken (2010) *Leading at a Higher Level*. Revised and Expanded Edition Blanchard on Leadership and Creating High Performing Teams. Blanchard Management Corporation. Kindle Edition

Blake, R.R. og Mouton, J.S. (1985) *The Managerial Grid* i Northouse, Peter G. 2007

Blue Yeti, mikrofonen som ble brukt i opptakene. <http://www.amazon.com/Blue-Microphones->

Bryant, Antony and Kathy Charmaz (2007) *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Introduction. Sage Publications Ltd.

Butler, John K. Jr. & R. Stephen Cantrell (1984) A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 1984, 55, s. 19-28

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas (2011) Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387, DOI: 10.1080/13594321003590630

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas (2013) Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-420.

Dweck, Carol (2012) *Mindset: How you can fulfill your potential*, Constable and Robinson.

ENNOVA-rapporten (2013)

<http://no.ennova.com/kunnskap/european-employee-indexreg-rapporter.aspx>

ENNOVA-undersøkelsen hos Kantega (2014) Internt dokument.

Fikse, Camilla (2013) *From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership – You can't stop the waves but you can learn to dance with them*, Doktoravhandling ved NTNU, 2013: 167

Great Place To Work (2013) Resultater for Kantega. Internt dokument.

Goodson, Jane R., Gail W. McGee og James F. Cashman (1989) Situational Leadership Theory. A Test of Leadership Prescriptions. *Group and organization studies*, 14, 446-461

Heifetz, Ronald (1994) *Leadership Without Easy Answers*, President and Fellows of Harvard College. Kindle Edition.

Hennink, Monique M. (2007) *International Focus Group Research*, A handbook for the Health and Social services, Cambridge University Press. Kindle Edition.

Irgens, Eirik J. (2009) Mellom individuell og kollektiv praksis. Evaluering av “Prosjekt lokale arbeidstidsavtaler” i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Nord-Trøndelag rapport 62,  
[http://brage.bibsys.no/hint/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_9573/3/HINT-rapport%20nr%2062.pdf](http://brage.bibsys.no/hint/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_9573/3/HINT-rapport%20nr%2062.pdf)

Joiner, William B. og Josephs, Stephen A. (2006) *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley

Kirkhaug, Rudi (2013) *Verdibasert ledelse*. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Universitetsforlaget.

Kegan, Robert & Lahey, Lisa Laskow (2002) *How We Talk Can Change The Way We Work: Seven Languages for Transformation*, Jossey-Bass

Knobe, J. og Malle, B.F. (2002) Self and other in the explanation of behavior: 30 years later. Special issue on self-other asymmetries. *Psychological Belgica*, 42, 113-130.

Kvale, Steinar (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*, 9. Gyldendal Norsk Forlag

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2010) *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, Gyldendal Norsk Forlag

Kvalnes, Øyvind (2010) 3 byggeklosser for ledelsesfilosofi  
<http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/3-byggeklosser-for-ledelsesfilosofi/>

Kvalsund, Ragnvald (2005) *Coaching, metode : prosess : relasjon*. Synergy Publishing.

The Leadership Circle (2011), <http://www.theleadershipcircle.com/wp-content/uploads/2011/01/tlc-brochure-web.pdf>

Lencioni, Patrick (2002) *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass  
First edition

Liker, Jeffrey og Gary L. Convis (2011) *The Toyota Way to Lean Leadership*, McGraw-Hill, 1st  
edition

Lincoln, Yvonna S og Egon G. Guba (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Maslow, Abraham (1998) *Toward a Psychology of Being*, 3. edition, Wiley

McGregor, Douglas (2005) *The Human side of Enterprise*, Annotated Edition, The MacGraw-Hill Companies. Kindle Edition.

Mintzberg, Henry (1979) *The structuring of organizations*. McGill University, Prentice Hall

Mintzberg, H. Structures in 5's. (1980) A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management of Science*, Volume 26 Issue 3, March 1980, pp. 322-341

Northouse, Peter G. (2007) *Leadership Theory and Practice*, Fourth Edition, Sage Publications Inc.

Patton, Michael Quinn (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage

Saldaña, Johnny (2012) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Second Edition, Kindle  
edition

Schindler, Paul L. og Cher C. Thomas (1993) The structure of interpersonal trust in the  
workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-573.

Spurkeland, Jan (2009) *Relasjonsledelse*, 3. utgave, Universitetsforlaget



Spurkeland, Jan (2010) Relasjonsledelse, Faktaark i Idebanken.

[http://www.idebanken.org/forside/faktaark/\\_attachment/266218?\\_ts=12ddb0f208&download=true](http://www.idebanken.org/forside/faktaark/_attachment/266218?_ts=12ddb0f208&download=true)

Spurkeland, Jan (2012) *Relasjonskompetanse*, 2. utgave, Universitetsforlaget

Strauss, Anselm og Juliet Corbin (1980) *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications Inc.

Stone, Dan N., Edward L. Deci og Richard M. Ryan (2008) Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory,

[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009\\_StoneDeciRyan\\_JGM.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf)

Thompson, Geir (2013) *Situasjonsbestemt ledelse*, 3. utgave, 2. opplag. Gyldendal Akademiske

Thompson, Geir og Robert P. Vecchio (2009) Situational Leadership Theory. A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 5 oktober, 837-848

The Toyota Way: <http://www.toyota-forklifts.eu/en/company/Pages/The%20Toyota%20Way.aspx>

# Appendix A Intervjuguide

## *Introduksjonstekst*

Jeg skriver en masteroppgave på NTNU Videre, Organisasjon og ledelse. Oppgavens tittel er “Oppfatninger om tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift”. Vi blir oppfordret til å skrive om vår egen bedrift.

Ledelse i Kantega er relasjonsorientert. Alle skal oppleve at de blir sett som mennesker, og at det de mener og ér, er viktig for Kantega. Det er bevist at de mest lønnsomme bedriftene er de som sørger for at alle som jobber der ikke sees som produksjonsmaskiner, men som mennesker. Samtidig viser forskning at det er viktig med tydelig ledelse. Men hvordan gjør man tydelig ledelse i Kantega, og hvordan kan vi gjøre det? Det vil jeg gjerne vite mer om.

Derfor har jeg bedt dere bli med på et fokusgruppeintervju.

Et fokusgruppeintervju betyr at det er 5-7 personer som er med samtidig, og at dere skal snakke om tydelig ledelse innenfor forskjellige situasjoner som jeg legger fram. Jeg skal være en moderator/fasilitator. (Evelyn ikke med - gikk bra uten).

Formålet med dette prosjektet er å få vite mer om hva vi oppfatter som tydelig ledelse i Kantega. Hva mener vi med tydelig ledelse, og hva forventer vi. Resultatene av undersøkelsen skal brukes til å gjøre Kantegas ledere bedre. I tillegg vil kanskje noen utenfor Kantega også være interessert i å finne ut mer om oss, og derfor ønske å lese oppgaven.

Forskningen utføres i forbindelse med en Masteroppgave jeg tar ved NTNU Videre, hos Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Det vil gå klart fram av oppgaven at denne handler om Kantega, men jeg anonymiserer hver enkelt person i materialet. Det betyr at i transkriberingen av lydopptaket bruker jeg andre navn på dere. Evt. lager en kode. Lydopptaket oppbevares på min hjemmemaskin utilgjengelig for andre, og blir slettet når oppgaven er levert.

Det er frivillig å delta og jeg vil aldri bruke det mot deg dersom du ikke ønsker å delta.

Ingenting av det du sier her vil bli forstått som kritikk, men bare som innspill til hvordan vi skal bli bedre. Vi har et framoverfokus.

1. Hva er det første du tenker på som “tydelig ledelse”? Bruk gjerne konkrete eksempler.
2. Kan du gi ett eller flere eksempel på når en leder har opptrådt som en tydelig rollemodell?
  1. når det gjelder lederens egne verdier
  2. f.eks. ang. tillit
  3. eller mot
  4. eller omsorg - utgår
3. Hvordan vises tydelig ledelse i situasjoner
  1. i utforming av strategi
  2. du ber om/trenger tilbakemelding på noe du har gjort
  3. det er noen som ikke fungerer bra nok
  4. det er noe som ikke fungerer bra nok
  5. det er noe kontroversielt
  6. du lurer på hva som forventes av deg
  7. du forventer at det skal tas beslutninger
  8. det er nødt til å foretas valg
  9. noe skal feires
4. Hvordan vises tydelig ledelse i forhold til våre verdier:
  1. dyktig,
  2. pålitelig,
  3. nyskapende og
  4. engasjert?
5. Når er det ekstra viktig for deg at din leder er tydelig?
6. Hvordan var intervjuet?

## Appendix B Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger



Harald Hårfagres gate 25  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Camilla Fikse  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
NTNU  
7491 TRONDHEIM



Vår dato: 02.05.2013

Vår ref:34127 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.04.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

34127	<i>Oppfatninger av tydelig ledelse i en relasjonsorientert bedrift</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Camilla Fikse</i>
Student	<i>Kristin Wulff</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marte Sivertsen

Marte Sivertsen tlf: 55 58 33 48  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Kristin Wulff, Sandgata 10, 7012 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uio.no](mailto:nsdmaa@svt.uio.no)

## Appendix C Godkjenning av basisfag

Kristin Wulff

Sandgata 10  
7012 TRONDHEIM

## Godkjenning av emnekombinasjon i basismodulen - masterprogrammet i organisasjon og ledelse

Vi viser til din søknad om opptak til masterprogrammet i organisasjon og ledelse, og korrespondanse per e-post.

Etter en samlet vurdering godkjennes følgende kombinasjon av emner i basismodulen:

IØ6502 Økonomi og verdiskaping

IØ6505 Kunnskapsforvaltning

SOS6501 Teknologi, verdiskaping og samfunnsutvikling

PSY65 Arbeids- og organisasjonspsykologi (tidligere godkjent)

Vedtaket er gjort med hjemmel i §§ 15 og 16 i Forskrift om studier ved NTNU.

Med hilsen  
Åse Berg  
seksjonssjef  
(sign.)

Merete Molberg  
saksbehandler  
(sign.)

*I samsvar med fullmakt er dette dokumentet godkjent elektronisk og har derfor ingen fysisk signatur*