

EK 215E 001

**Bacheloroppgave
innen
Økonomi og Ledelse**

RELASJONER

Susanne Villemo Skram

Bodø

22. mai 2008

Abstract

During the past twenty to thirty years one has seen that the human aspect in organizations has gained more and more focus and the relations between leader and employee is ascribed to be significant for both efficiency and contentment.

In this assignment I've chosen to look at different elements that contribute to the relations between leaders and employees. I wished to see how people are influenced by their social interactions with others, and to how great an extent a relation may be influenced by elements in affiliation with management and organizational structure, and more individual elements like personality, subjective needs and communication. In addition I've looked at authority and different aspects of using force in the relations between executives and associates.

The results show that all these elements more or less affect the relations. One of the most important parts is organizational structure, where the type of organization and size is very important to the amount of communication between leader and employee. Communication is also an important cornerstone in building good relations, and maintaining these.

When it comes to using force in relations, dependency between the parts involved is an important element. The higher the degree of dependency is, the stronger the force of the one controlling the benefits will become.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på min Bachelorgrad i Økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, og innholdet bygger i hovedsak på organisasjonsfaget.

I løpet av studietiden min, og etter kurset ”Innføring i sosiologisk teori”, har jeg hatt en gradvis ”oppvåkning”, hvor jeg har blitt mer og mer interessert i mennesker, både som enkeltindivider og som medlemmer i en gruppe. Som bachelorstudent innen økonomi og ledelse, vil det derfor være naturlig for meg å skrive om den menneskelige dimensjonen i bedrifter og organisasjoner, og har valgt relasjoner som hovedtema i min oppgave.

Jeg vil rette en takk til Alf-Håvard Dahl for god veiledning gjennom hele denne prosessen.

Bodø, mai 2008

Susanne Villemo Skram

Sammendrag

Hovedtema i denne oppgaven er relasjoner, med fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. Det jeg undersøker, er hvilke ulike faktorer som kan tenkes å påvirke denne relasjonen.

Problemstillingen min lyder slik:

”Hvilke faktorer er med på å påvirke relasjoner mellom ledere og medarbeider?”

Bakgrunnen for å velge slik, er at jeg ønsker å se på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider inngås og utvikles gjennom arbeidsforholdet, og finne ut om, og eventuelt hvordan, gode relasjoner mellom leder og medarbeider kan oppstå ut fra de forutsetningene de ulike faktorene legger føring for. Ledelse, kommunikasjon, individuelle behov, struktur og personlighet hos medarbeideren er de faktorene jeg bygger min oppgave på.

I tillegg til hovedproblemstillinga, er det krav om at det skal drøftes en underproblemstilling relatert til FEM-faget. Tema for denne er makt i relasjoner, og den tar for seg ulike typer makt og bruk av disse i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Dette er en teoretisk oppgave, som bygger på eksisterende litteratur. Det vil si at jeg ikke har foretatt noen innsamling av empiriske data selv, så analysen min er gjort på bakgrunn av fagteori, i tillegg til at jeg har brukt Internet en del.

De resultatene som fremkommer av oppgaven er at alle de nevnte faktorene er med på å påvirke relasjonen mellom leder og ansatt, men at kanskje organisasjonsstruktur og organisasjonsform har størst betydning for hvordan en relasjon ser ut mellom leder og medarbeider. Dette på grunn av hierarkisk oppbygging, oppgavens art og fysisk distanse mellom aktørene. I tillegg er kommunikasjon en meget viktig faktor som er med på å bestemme i hvor stor grad relasjonen som blir dannet, er primær eller sekundær. Maskinbyråkrati, fagbyråkrati og divisjonaliserte organisasjoner er eksempler på organisasjoner som har høy grad av distanse, mens entreprenørbedrifter og innovative organisasjoner i større grad kjennetegnes av lite formalitet.

Når det gjelder underproblemstillingen om maktbruk i relasjoner, er avhengighet mellom partene en viktig faktor. Jo mer avhengig en aktør er av en annen aktør, dess sterkere blir makten til den som kontrollerer det avhengige godet.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Abstrakt	2
Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste	
Vedleggsoversikt	
1. INNLEDNING	8
1.1. Bakgrunn for oppgaven	8
1.2. Problemstilling	8
1.2.1. FEM-relatert problemstilling.....	9
1.3. Begrepsavklaring.....	10
1.3.1. Relasjoner.....	10
1.3.2. Primære og sekundære	10
1.4. Valg	12
1.5. Oppbygging.....	13
2. METODE	14
2.1. Hva, hvem og hvordan	14
2.1.1. Kvalitativ og kvantitativ tilnærming	15
2.2. Valg av forskningsdesign	17
2.3. Utvalg og valg av informanter	18
2.4. Innsamling av data	19
2.5. Analyse av data	20
2.6. Mitt valg	22
3. LEDELSE OG LEDERE:	23
3.1. Lederegenskaper.....	24
3.2. Lederroller	24
3.3. Lederstil.....	27
3.3.1. Fiedler.....	30
3.3.2. Hersey og Blanchard	31
4. ORGANISASJONSSTRUKTUR OG OPPGAVENS ART	33
4.1. Størrelse og struktur	35
4.2. Oppgaver og struktur.....	36
4.3. Fysisk struktur	38
4.4. Strukturelle typologier.....	39
4.4.1. Entreprenørorganisasjon.....	41
4.4.2. Maskinbyråkratiet.....	41
4.4.3. Den divisjonaliserte organisasjonen.....	42
4.4.4. Det profesjonelle byråkratiet.....	43
4.4.5. Den innovative organisasjonen	44
5. KOMMUNIKASJON.....	45

RELASJONER – VÅREN 2008

5.1.	Vertikal kommunikasjon	48
5.2.	Horisontal kommunikasjon	50
5.3.	Uformell kommunikasjon	50
6.	INDIVIDUELLE BEHOV	52
7.	PERSONLIGHET HOS MEDARBEIDERNE.....	55
7.1.	Ekstrovert	57
7.2.	Nevrotisisme.....	58
7.3.	Omgjengelighet	60
7.4.	Samvittighetsfullhet	62
7.5.	Åpenhet	63
7.6.	Avslutning	63
8.	ANALYSE	64
8.1.	Lederstil og relasjonsbygging	64
8.2.	Organisasjonsformer og relasjonsbygging	65
8.3.	Avslutning	68
9.	MAKT	69
9.1.	Hva er makt?	69
9.2.	Makt og avhengighet	71
9.3.	Drøfting	71
9.4.	Avslutning	76
10.	LITTERATURLISTE	77
10.1.	Bøker:	77
10.2.	Hefter:.....	78
10.3.	Internettadresser:	78
11.	VEDLEGG	80
11.1.	Vedlegg 1	80
11.2.	Vedlegg 2	81
11.3.	Vedlegg 3	82

Figurliste:

Figur 1.1 – Påvirkningsfaktorer	8
Figur 1.2 – Relasjoner	10
Figur 2.1 – Typologi over feltroller	17
Figur 2.2 – Koding av intervjuetekst	19
Figur 3.1 – Lederstilorientering	26
Figur 3.2 – Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori	28
Figur 3.3 – Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori	30
Figur 4.1.- Sammenheng mellom avhengighet og kommunikasjon	35
Figur 4.2 – Organisasjonens fem hoveddeler	37
Figur 4.3 – Entreprenørorganisasjon	38
Figur 4.4 – Maskinbyråkratiet	39
Figur 4.5 – den divisjonaliserte organisasjonen	40
Figur 4.6 – Det profesjonelle byråkratiet	41
Figur 4.7 – Den innovative organisasjonen	42
Figur 8.1 – Ulike former for makt	67

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1 - Blake og Moutons "ledergitter"	79
Vedlegg 2 - Modell over kommunikasjonsprosessen	80
Vedlegg 3 - Maslows behovspyramide	81

1. INNLEDNING

Dette er det siste leddet som avslutter en treårig utdanning innen økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Her står vi fritt til å velge hva vi ønsker å fordype oss i, og mitt valg falt på tema relasjoner.

1.1. Bakgrunn for oppgaven

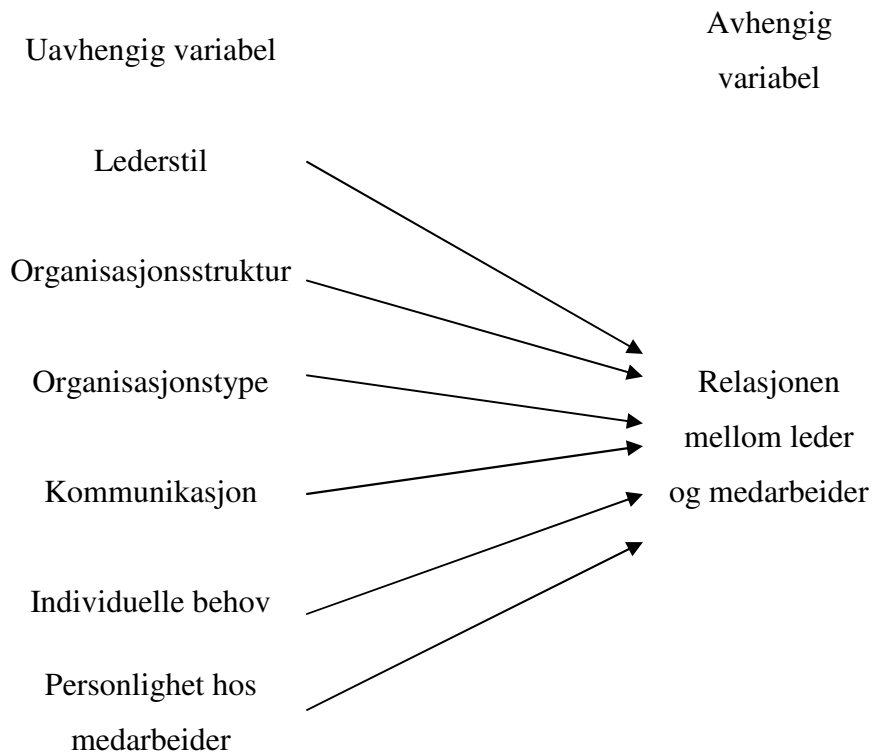
Relasjonen mellom leder og medarbeider er et fenomen som er kommet mer og mer frem i organisasjonsteorien de siste 20-30 årene. Frem til i dag har man hatt ulike teorier og betraktninger på hvordan menneskelig adferd og hvordan man tenker seg at den styres, om psykologiske faktorer har med årene fått mer og mer plass i dette arbeidet som startet i begynnelsen av forrige århundre. I etterkrigstiden hadde man en periode hvor man studerte gruppedynamikk, hvor mennesker og grupper ble satt i sentrum, og man så på hvordan sosiale prosesser virket inn på produktivitet og trivsel. Antall bidrag fra denne teoriretningen, kalt "human relations", har eksplodert siden den kom på 1960-tallet og den har preget organisasjonsteorien frem til i dag. I den senere tid har skoleretningen vært knyttet tett opp mot psykologi og sosiologi som fag, og fokuset rettes mot hvordan enkeltindividet handler, hvordan man handler i grupper og hvordan samspillet mellom individet og organisasjonen er (Kaufmann og Kaufmann, 2003, Jacobsen og Thorsvik, 2005).

1.2. Problemstilling

Jeg er interessert i mennesker de samhandlinger som utspiller seg mellom personer. Ettersom dette er en oppgave som skal ta utgangspunkt i det man har studert, var det naturlig for meg å bruke organisasjonsteori, og delvis litt sosiologi, for å kunne studere relasjoner og adferd i bedrifter litt nærmere. Dette bringer oss frem til hovedproblemstillingen min som lyder slik:

"Hvilke faktorer er med på å påvirke relasjoner mellom ledere og medarbeider?"

Det er nærliggende å tro at ulike faktorer i organisasjonen, og utenfor, er med på å påvirke de relasjonene som oppstår på arbeidsplassen. De uavhengige variablene jeg har valgt å se på i denne oppgaven fremstilles i modellen under.



Figur 1.1 - Påvirkningsfaktorer

1.2.1. FEM-relatert problemstilling

I tillegg til hovedproblemstillingen min, skal det i oppgaven være et kapittel der jeg også drøfter en underproblemstilling i tilknytning til FEM-faget; filosofi, etikk og miljø. Jeg har valgt å se på etikk rundt maktbruk i relasjoner mellom leder og medarbeider, og problemstillingen ser slik ut:

”Hvor går grensen for å bruke makt i relasjonen mellom leder og medarbeider?”

Det jeg ønsker å se på her, er i hvor stor grad leder eller medarbeider kan utøve makt på en slik måte ovenfor den andre part at det kan tenkes at det er etisk og moralsk forkastelig.

1.3. Begrepsavklaring

For å kunne drøfte problemstillingen, er det nødvendig å klargjøre hva jeg legger i begrepet relasjoner.

1.3.1. Relasjoner

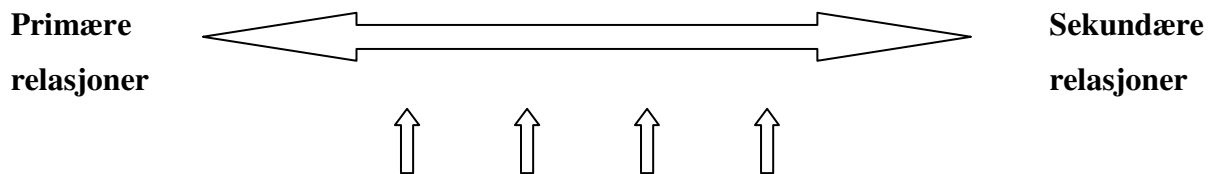
Mennesker er sosiale individer og er avhengig av å ha kontakt med andre mennesker. I dagliglivet inngår vi i mange ulike relasjoner, både som enkeltindivider og som medlemmer i større grupper og samfunn. Når to aktører knyttes til hverandre gjennom gjentatt interaksjon, har en med en sosial relasjon å gjøre. Sosiale relasjoner er bindeleddet som gjør det mulig å etablere varige systemer, som utgjøres av flere aktører over tid, for eksempel en organisasjon. Men hva er en relasjon? Hva legger man i dette begrepet?

Det er vanskelig å finne noen klare definisjoner på hva det innebærer å ha en relasjon. For noen er det kanskje nok at man samhandler i liten grad for at vedkommende dermed vil definere det som en slags relasjon. I denne oppgaven vil jeg bruke Schiefloes (2006) tilnærming til begrepet. Han sier at dersom man skal kunne snakke om en sosial relasjon, må koblingen mellom to aktører være relativt varig. De må ha et bevisst forhold til hverandre, og typisk er at partene utøver en eller annen form for innflytelse overfor hverandre. En sosial relasjon forutsetter også en rimelig grad av enighet om relasjonens innhold og forventninger, regler og plikter.

1.3.2. Primære og sekundære

I hvor stor grad man involverer seg personlig, er avgjørende for hvor nær denne relasjonen blir. Man skiller mellom primære og sekundære relasjoner. En primær relasjon er personlig og emosjonell, og koblingen oppfattes som verdifull i seg selv. Eksempler Schiefloe gir for dette er kjærlighetsforhold og relasjoner mellom foreldre og barn. En sekundærrelasjon er mer perifer og overfladisk. Den er saksorientert og begrenset, og følelser har ingen plass i slike relasjoner. Her setter han relasjoner i forretningslivet som eksempel, men disse to variablene,

primær og sekundær, kan man sette opp som ytterpunkter på en dimensjon som alle forhold kan plasseres i.



Figur 1.2 - Relasjoner

(pilene viser, fra venstre: kjærlighet, vennskap, bekjentskap, forretningskontakt)

Forholdet mellom partene i en relasjon, kan også beskrives med utgangspunkt i Parsons mønstervariabler (Schiefløe, 2006). Dette er et sett av verdimeslige valg partene må foreta i sine samhandlinger med andre, og det er spesielt fire variabler som er relevant å ta stilling til:

- Følelsesmessig involvering – følelsesmessig nøytralitet
- Partikularisme – universalisme
- Egenskaper – ytelse
- Det diffuse – det spesifikke

Det første en må se på er i hvor stor grad adferden i relasjonen styres av følelser. Det andre en må vurdere er om det foreligger partikularisme (særbehandling) eller om alle behandles likt og etter samme målestokk. Videre må en se på hva det er som betyr mest i relasjonen, hvem personen er eller hva personen presterer. Til sist dreier det seg om forholdet mellom det diffuse eller det spesifikke, det vil si om alle sider ved personen er relevant, og ikke avgrenset til spesielle områder, eller om orienteringen er spesifikk, der man har en saklig avgrensning og det personlige holdes utenfor.

Disse variablene kan man igjen dele inn i formell og uformell, der venstre side (primære relasjoner) representerer en mer uformell stil mellom leder og ansatt, mens variablene på høyre side (sekundære relasjoner) er mer rettet mot posisjonen og har fravær av følelsesmessige bånd og har formell karakter.

I denne oppgaven forutsetter jeg at relasjonene mellom leder og medarbeider kan være av både primær og sekundær kvalitet. Og som nevnt tidligere, vil jeg bruke Schiefloes forutsetninger når jeg bruker begrepet relasjon. En av grunnene til dette er at det tar tid å

bygge opp en god relasjon. Og en god relasjon forutsetter tillit (Spurkeland, 2005). Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og for å få en solid og trygg mur, må den bygges stein for stein. På grunnlag av dette vil det videre i oppgaven være de varige forholdene mellom leder og ansatt som vurderes. Det betyr at innleid arbeidskraft, som er ment å vare en kort periode, vil falle utenfor min definisjon. Jeg forutsetter at personene har til hensikt å opprettholde den arbeidsrelasjonen de har over tid, og vil heller ikke se på midlertidig ansettelse i denne oppgaven.

Relasjonens grunnlag kan også ha betydning for i hvor stor grad ulike faktorer har påvirkningsmuligheter på relasjonen mellom leder og medarbeider. I privatlivet er de fleste relasjoner vi inngår, dannet på frivillig grunnlag. Vi finner frem til dem vi ønsker å ha som venner og hvem vi vil omgås. Det samme gjelder til en viss grad i arbeidslivet. Vi møter noen kollegaer vi knytter oss til, mens vi ikke føler noen "connection" med andre. Når det kommer til arbeidsgiver, har man som ansatt i mindre grad muligheter til å velge selv. Lederen vil selvfølgelig velge ansatte ut fra de kriteriene han legger til grunn for best måloppnåelse for jobben, mens den ansatte i større grad vil velge ut fra et bytteperspektiv. Man velger å inngå koblinger ut fra en avveining av hva vi får i forhold til hva vi yter av tid, arbeidsinnsats, oppmerksomhet, omsorg eller kjærlighet. Sett i sammenheng med den valgte problemstillinga, vil for eksempel oppmerksomhet og omsorg ha betydning. Man forventer at lederen setter pris på den arbeidsinnsatsen og lojaliteten man yter.

Erfaringer og kulturelle forhold vil spille inn på graden av tilfredshet i relasjonene, samt tilgangen på alternativer.

1.4. Valg

I denne oppgaven har jeg valgt ulike modeller for å belyse de ulike faktorene jeg skal drøfte, og de viktigste er disse:

- Lederstilmodeller
- Mintzbergs typologisering av organisasjoner(1979, i Jakobsen og Thorsvik, 2005)
- Maslows behovspyramide
- Kommunikasjonsmodell
- Modell over ulike maktformer

1.5. Oppbygging

Jeg starter oppgaven med et fiktivt metodekapittel, det jeg sier noe om hva jeg ville gjort dersom jeg hadde foretatt undersøkelser. Videre tar jeg for meg de ulike faktorene som er vist i figur 1.1, for så å komme med en analyse og avslutning på det materialet som er lagt frem. Til sist i oppgaven kommer drøftingen av FEM-problemstillinga.

2. METODE

Ordet metode stammer fra det greske ordet, methodos, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det dreier seg altså om hvordan man kan gå frem for å hente informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at vi kan få ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen og Tufte, 2002). I oppgaver som denne og andre undersøkelser, der man skal undersøke om eller påvise at det forekommer sammenhenger mellom ulike faktorer, er det viktig at man gjør disse undersøkelsene på en slik måte at den kunnskapen vi kommer frem til, i størst mulig grad kan diskuteres og etterprøves av andre.

I min oppgave har jeg valgt å ikke innhente empiriske data selv, men ønsker å si noe om hvordan dette ville blitt gjort dersom det hadde vært aktuelt. Metodekapitlet i oppgaven er derfor fiktivt, men tar utgangspunkt i den problemstillingen jeg har valgt.

Det som vil bli fremlagt i dette kapitlet er valg av forskningsdesign, utvelgelse av informanter, innsamling av data og analyse.

Til sist vil jeg peke på styrker og svakheter i forhold til de metodene jeg ville valgt, og samtidig si noe om hvordan jeg har gjort det.

Metodekapitlet er basert på teori fra Johannesen og Tufte (2002). Andre teoretikere vil også bli henvist til i teksten.

2.1. Hva, hvem og hvordan

Når man skal gjennomføre forskningsprosjekter, er det mange ting man skal ta hensyn til og mange valg og ta. Spesielt i starten er det viktig å bestemme seg for hva og hvem man ønsker å undersøke, og ikke minst hvordan gå frem for å få en tilfredsstillende gjennomføring av undersøkelsen. Dette kaller vi forskningsdesign, og det beskriver hvordan undersøkelsen organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares: fra idé, utforming av forskningsspørsmål, innsamling av data, analyse og tolkning av data, til ferdig resultat (Johannesen og Tufte, 2002). Hvilken metode man velger å bruke har betydning for både hvordan undersøkelsen skal foretas, samtidig som metodevalget vil ha innvirkning på

hvordan man som forsker må forholde seg til respondentene og den informasjonen som blir innhentet.

Hensikt med å undersøke ulike fenomener, er å etablere kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Dette kan undersøkes med utgangspunkt i to ulike tilnærminger, en positivistisk og en hermeneutisk. (Schiefløe, 2003).

Den positivistiske tilnærmingen går ut fra at virkeligheten er entydig gitt, og at man derfor kan måle og kartlegge virkeligheten ved bruk av eksakte metoder, og finne faste og varige sannheter. Den hermeneutiske tilnærmingen tilsier at virkeligheten bare kan beskrives ut fra menneskers subjektive oppfatninger og forståelser. Dette er en fortolkende tilnærming, med begrunnelse i at virkeligheten bare kan beskrives ut fra menneskers subjektive oppfatninger og forståelser, da virkeligheten fremstår som subjektivt fenomen og derfor ikke kan forstås utenfra (Schiefløe, 2006). Berger og Luckmann (2006, s. 40) sier om dette at "hverdagslivet fremstår som en virkelighet som tolkes av mennesker, og som er subjektivt meningsfylt for dem som en helhetlig verden".

2.1.1. Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

I metodelitteraturen skilles det mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger, som vanligvis benevnes som kvantitative og kvalitative metoder. Hovedforskjellen mellom disse to metodene er at ved den kvantitative innsamlingsmetoden får man resultater i form av tallstørrelser som kan bearbeides statistisk, mens data som kommer fra de kvantitative metodene ikke uten videre kan telles da de registreres i form av utsagn, kortere eller lengre beretninger eller ved verbale beskrivelser. Dette skillet kan illustreres ved noen eksempler, som at ved intervjuer der man ønsker å samle inn kvantitative data, utformes undersøkelsen på forhånd i form av et spørreskjema der spørsmål og svaralternativer er oppgitt på forhånd, mens de kvalitative dataene blir registrert ved at den som intervjuer skriver ned svarene eller de spilles inn på tape. Dette gjør den kvalitative metoden mer fleksibel, da man kan la informanten selv styre hvilken informasjon som skal komme frem, og på denne måten få tilgang til informasjon en ikke hadde tenkt seg på forhånd. Ved kvantitative spørreundersøkelser er spørreskjemaene ferdig utarbeidet, og man vil kun få svar på de tingene forskeren mener er relevant, og på den måten gå glipp av eller overse nyttig informasjon.

Ettersom det er ulike måter å samle inn data på, blir det også ulike måter å analysere og tolke disse dataene på. Ved kvantitativ metode må man vente med analysen og tolkningen til hele undersøkelsen er avsluttet, før man kan foreta en opptelling av de dataene som er kommet inn, for så å gjøre en tolkning ut fra disse. På denne måten ser vi at kvantitative analyser deles inn i en statistisk del og en fortolkende del. Ved kvalitativ metode kan man se at analysen og fortolkningen av dataene er mer integrert i datainnsamlingen, da slike undersøkelser innbyr til en mer kontinuerlig tolkning av informasjonen gjennom hele undersøkelsen, og man kan forme og endre hypoteser og teorier i løpet av datainnsamlingen.

Ved kvantitative metoder kan man foreta statistiske generaliseringer. Dette fordi man på bakgrunn av resultater fra et tilfeldig og tilstrekkelig stort utvalg av personer, konkluderer med at dette er resultater som gjelder også dem som ikke er intervjuet, for eksempel hele befolkningen i et land. Ved kvalitative tilnæringer kan man ikke gjøre slike generaliseringer. Her opererer man med overførbarhet av data som er samlet inn fra små utvalg som ikke er trukket tilfeldig. Den kunnskapen som utvikles på bakgrunn av fortolkninger, forklaringer og begreper i et bestemt forskningsprosjekt, kan i ettertid overføres til andre situasjoner og fenomener.

I tillegg til dette, finnes det noen ”svakere” kjennetegn på de ulike tilnæringerne (Johannessen og Tufte, 2002).

Den kvantitative retningen studerer hard virkelighet i form av ytre, observerbare fenomener. Informasjonen er delvis overfladisk, og gir en begrenset forståelse. Kvantitative tilnæringer knyttes ofte til årsakssammenhenger som viser til ”forhold eller mekanismer som produserer de fenomenene som skal forklares, som for eksempel ytre forhold som oppvekstvilkår, sosial status og nettverk” (Johannessen og Tufte, 2002, s. 259).

Den kvalitative retningen studerer myk virkelighet, den går mer i dybden, noe som kan gi et bedre helhetsinntrykk, og den søker etter å finne meningssammenhenger. Det betyr at man ønsker ”å forstå den mening som ligger bak aktørenes handlinger i form av intensjoner, motiver, hensikter og virkelighetsfortolkninger i konkrete handlingssituasjoner” (Johannessen og Tufte, 2002, s. 254).

I denne oppgaven ville jeg brukt kvalitative metoder for å samle inn data, og det er flere årsaker til dette. For det første er ikke mellommenneskelige forhold noe som i særlig grad kan betraktes utenfra. Det er subjektive oppfatninger og følelser som spiller inn, og det krever at man ønsker en dypere forståelse for hvert enkelt individ. Ved å bruke kvalitative tilnæringer ville jeg fått en nærhet til informantene, noe som kan være positivt både for å kunne bruke

fleksibilitet og for å bruke kroppsspråk i fortolkningsarbeidet. Når man skal se på mellommenneskelige forhold, er kroppsspråk en faktor som kan gi mye informasjon utover det som kommer til uttrykk verbalt. Ansiktsuttrykk, stemmebruk og fakter generelt er med på å kommunisere ut holdninger som man kan ta med i tolkningen. Fleksibilitet er en annen viktig årsak til at jeg ville valgt kvalitativ. Ettersom jeg ønsker å finne faktorer som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider, og ved å la informantene ha en viss styring på hva de ønsker å si noe om i forhold til dette, ville en større grad av fleksibilitet i forhold til undersøkelsene kunne gitt meg tips til andre elementer som er med å påvirke relasjonen.

2.2. Valg av forskningsdesign

Det er tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt.

Eksplorativt design brukes i tilfeller der det eksisterer lite kunnskap om tema, og man ønsker å skaffe mer innsikt og forståelse.

Deskriptive design, også kalt beskrivende design, brukes når man ønsker å beskrive eller finne sammenhenger mellom en eller flere ulike variabler, og formålet er å gi svar på spørsmål som for eksempel hva, hvilke, hvordan og hvorfor (Sander, 2004*¹)

Kausale design brukes når man ønsker å finne ut om det eksisterer en årsakssammenheng mellom to eller flere variabler, og er egnet til å finne svar på problemstillinger der man ønsker å måle effekten av en stimulus. (Sander, 2004*).

I min oppgave skal jeg finne ut hvilke faktorer som er med på å påvirke relasjonene mellom leder og medarbeider. Det vil si at jeg forsøker å kartlegge og beskrive sammenhenger mellom ulike faktorer. Jeg kunne valgt kausalt design da dette forsøker å vise årsak-virkning, men ettersom det er vanskelig å isolere de enkelte faktorene på grunn av muligheter for innvirkning på hverandre, ville mitt valg falt på deskriptiv forskningsdesign, med en hermeneutisk tilnærming. Grunnen til at jeg ville valgt en slik tilnærming er at den virkeligheten jeg skal forsøke å beskrive, er sosialt konstruert og subjektiv, og den positivistiske tilnærmingen ville ikke vært hensiktsmessig å bruke. Menneskene og deres adferd er ikke en objektiv måleenhet, der man kan samle inn data ved hjelp av systematiske metoder. De har tanker og følelser som ikke lar seg kvantifisere objektivt, og den

¹ * Litteraturliste over internettsider

hermeneutiske tilnærmingen gir muligheter til forståelse gjennom tolkning av menneskenes subjektive tilværelse, i denne sammenheng jobb og jobbreelasjoner.

2.3. Utvalg og valg av informanter

I denne oppgaven skal jeg studere relasjonen(e) mellom leder og medarbeider, noe som gjør at det ville vært lite hensiktsmessig for meg å rekruttere informanter på en tilfeldig måte. Min utvelgelse av informanter ville derfor blitt basert på strategisk utvelgelse, med den hensikt å generere overførbar kunnskap. Utvalg i kvalitative undersøkelser er ofte basert på hensiktsmessighet og har gjerne et begrenset antall personer.

Jeg søker etter å finne forskjellige faktorer som påvirker relasjoner mellom leder og medarbeider, og ønsker blant annet å se om det er forskjeller mellom de ulike organisasjonsformene som Mintzberg(1979, i Jakobsen og Thorsvik, 2005) har skissert. Jeg mener det er hensiktsmessig å dele opp casestudien i flere case, ut fra organisasjonsform, for så å sammenligne disse opp mot hverandre. Dette for å finne ut om organisasjonens form har stor betydning for hvordan samhandlingene mellom leder og medarbeider utspiller seg, og hvordan det påvirker relasjonen mellom dem. Slik får man frem hva som karakteriserer de ulike organisasjonstypene, og om det er spesielle sammenhenger der.

Derfor ville mitt utvalg bestå av informanter som representerer de ulike organisasjonsformene, med fokus på øverste og nederste nivå – en leder og en medarbeider fra hver organisasjon.

I kvalitative undersøkelser opererer man som tidligere nevnt med overførbarhet av kunnskap, det vil si at de fortolkninger, forklaringer, mekanismer og begreper som oppstår ved en undersøkelse, kan være nyttig i andre sammenhenger. Dersom jeg hadde gjennomført undersøkelsen, ville det gitt meg 10 informanter i utvalget, der hvert ”par” ville representert de ulike organisasjonsformene. Dette ville gitt en føring på hvordan sammenhenger det kan være, men dataene gir ikke grunnlag til å si ”slik er det” i alle situasjoner. Ettersom dette gjelder i hvilken grad det ville vært relevant å overføre resultatene som kunne kommet frem i undersøkelsen til andre situasjoner og områder, snakker vi om manglende ekstern validitet. Årsaken til at jeg ville valgt slik selv om dataene nødvendigvis ikke er representativ, er at jeg ville vært interessert i å se om det finnes hovedforskjeller mellom de ulike organisasjonsformene.

2.4. Innsamling av data

Det er to grunnleggende måter å samle inn egne data på;

Den ene er ved observasjon, hvor man bygger data på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner. Den andre er intervju, der dataene bygger på hva informantene forteller i samtaler og intervjuer med forskeren.

Observasjon kan man dele inn i fire observatørroller, etter grad av åpenhet og grad av deltagelse; a) fullstendig deltager, der en blir en del av miljøet som studeres med ”skjult status”, b) observerende deltager, der man blir en del av miljøet med ”åpen status”, deltagende observatør, der man i liten grad deltar men har ”åpen status” og ren observatør, der man verken deltar eller vises.

	Skjult	Åpen
Deltager	Fullstendig deltager	Observerende deltager
Ikke deltager	Ren observatør	Deltagende observatør

Figur 2.1 – Typologi over feltroller

Kilde: Johannessen og Tufte(2002, s99)

Et kvalitativt intervju kan være strukturert, ustrukturert eller delvis strukturert. Ved det strukturerte har man et fast sett med spørsmål med bestemt rekkefølge, mens ved ustrukturerte intervjuet er ikke spørsmålene og rekkefølgen tilrettelagt på forhånd, og intervjuet kan virke som en samtale. Det mest vanlige er det delvis strukturerte, som bygger på en intervjuguide. Det er ikke et spørreskjema, men bygger på tema og generelle spørsmål som er interessante for undersøkelsen.

For å få et best og størst mulig innblikk i forholdet mellom leder og medarbeider, ville jeg brukt en blanding av ren, men åpen observasjon og delvis strukturert dybdeintervju med lydopptak. Så fremst det var mulig, ville jeg brukt en dag i hver bedrift, hvor jeg i hovedsak fulgte lederen for å observere hvilke samhandlingsmåter som var mellom leder og medarbeider, for deretter å utarbeide en intervjuguide på bakgrunn av litteratur og de data som kom frem ved observasjonen. På denne måten kunne jeg sett på strukturen og typiske trekk

som utpekte seg, som jeg kanskje ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. Dette ville gitt meg et mer helhetlig overblikk over de ulike situasjonene og hva som karakteriserte samhandlingen mellom ”parene”. Denne informasjonen ville jeg brukt når jeg skulle utforme intervjuguiden, slik at de enkelte informantene kunne fått uttalt seg om de faktiske forholdene som var i organisasjonen, i tillegg til de temaene som jeg hadde valg ut fra teori.

Ved observasjon og intervju får man nærkontakt med feltet og informantene, noe som kan påvirke resultatene. For eksempel kan min tilstedeværelse som observatør i situasjoner gjøre at de opptrer på en annen måte enn de ellers ville gjort, det være seg mer tilbakeholden eller opptatt av å gjøre et godt inntrykk. Ved intervju er det flere forhold som kan påvirke resultatene. Som for eksempel hvor intervjuet foregår, vil kunne ha betydning. Om man gjør det på forskerens kontor, kan informanten føle seg underlegen, og om man gjør det hjemme kan det dukke opp ulike forstyrrelser som tlf, partner, barn og så videre. Også forhold ved forskeren kan ha betydning, som alder, etnisitet og oppførsel. For liten interesse eller for mye oppmerksomhet mot det som blir sagt, kan også påvirke informanten til å svare på en annen måte enn vedkommende ellers ville gjort.

2.5. Analyse av data

Å arbeide med tekster, er en krevende jobb og byr på ulike utfordringer. Miles & Huberman (1983, i Johannesen og Tufte (2002)) sier det slik:

”Words are fatter than numbers, and usually have multiple meanings. This makes them harder to move around, and work with”.

For å ha et sted å starte, kan det være greit å ta utgangspunkt i at dataanalyse har to hensikter:

- å komprimere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart
 - å utvikle tolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet
- Systematisering av datamaterialet er en forutsetning for forståelse, og koding og kategorisering av datamaterialet står sentralt i dette arbeidet. Selv om disse to hensiktene glir delvis inn i hverandre, er det best å starte med systematiseringen og så gradvis gå over til tolkningsarbeidet.

Analyse av kvalitative data kan deles inn i ulike tilnærminger, blant annet analyse av meningsinnhold, beretningsanalyse, diskursanalyse og konversasjonsanalyse. Om jeg hadde

foretatt disse undersøkelsene, ville min analyse av dataene blitt en analyse av meningsinnhold. I denne tilnærmingen er man interessert i innholdet i datamaterialet, for eksempel det en informant forteller i et intervju.

Malterud (1996, i Johannessen og Tuft(2002)) har delt opp analyseaktivitetene i fire faser:

a) helhetsinntrykk b) koding c) kondensering og d) sammenfatning.

I den første fasen må man lese gjennom, bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet som skal analyseres, med den hensikt å se om man finner interessante og spesielle temaer som tas opp.

Videre i den andre fasen skal man finne de meningsbærende elementene i materialet. Det vil si at en skal identifisere de tekstelementene som gir kunnskap og informasjon om de temaene som man fant i første fase, og disse merkes ofte med et kodeord i margen. Hensikten er å avdekke og organisere de viktige delene i datamaterialet som er relevant for forskningsspørsmålet, slik at det er lettere å foreta en analyse. Dette er en tids- og energikrevende jobb, og det er viktig at man ikke stykker opp teksten slik at helheten blir borte. Det å se sammenhenger mellom kodeordene er en viktig del av analysearbeidet.

I den tredje fasen, kondensering, er det meningen at man skal abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene, slik at man sitter igjen med et redusert materiale. Dette materialet ordnes etter kodeordene som ble identifisert tidligere, og kan blant annet settes inn i tabeller eller matriser hvor en viser hva hver informant har uttrykt i forhold til de forskjellige kodene. I denne fasen kan man også lage kategorier, hvor man knytter likartede kodeord sammen. Under følger et eksempel på hvordan man kunne kodet en intervjuetekst, der medarbeider beskriver hvordan kommunikasjonen med leder er.

<p>Informant, medarbeider:</p> <p>Nå jobber jo jeg i en liten bedrift, og har kontakt med sjefen omtrent daglig. Ikke at vi har spesiell nær personlig kontakt, men er det noe jeg lurer på i forhold til jobben vet jeg at jeg kan finne han i nærheten. Han er ikke av den typen som legger seg bort i ting som ikke angår jobben, jeg tror faktisk ikke at han noen gang har spurt om privatlivet.</p>	<p>Hva karakteriserer kommunikasjonen med lederen</p>	<p>lite hierarki</p> <p>daglig</p> <p>upersonlig</p>
---	---	--

Figur 2.2 – Koding av intervjuetekst

I den siste fasen skal man sette sammen det konkretiserte materialet i nye begreper og beskrivelser som kan formidles til andre. Her må man passe på at inntrykket som det rekontekstualiserte materialet gir, er sammenfallende med det opprinnelige materialet.

Dersom jeg hadde gjennomført en undersøkelse, ville min intensjon vært å finne de ulike faktorene som påvirket relasjonen mellom leder og medarbeider, spesielt i forhold til organisasjonsformene. Jeg ville sett på hva de mente kunne bidra til å styrke relasjonen og hva som ville svekket den.

Ved både å benytte observasjon og dybdeintervju, måtte jeg beregnet en god del tid og energi til analysearbeid, da mine undersøkelsesmetoder trolig ville medført betydelig mengder datamateriale. Vedlagt ligger deler av en intervjuguide over tema jeg ville tatt opp i en intervjusituasjon. Grunnen til at den ikke er ferdig utarbeidet, henger sammen med måten jeg ville samlet inn data på. Ettersom jeg skulle brukt observasjon for å finne frem til spesielle hendelser eller fenomener i samhandlingen mellom leder og medarbeider som ville vært interessant å få utdypet, ville jeg ikke hatt mulighet til å forfatte guiden før observasjonsundersøkelsene var ferdig.

2.6. Mitt valg

I oppgaven bygger jeg det meste av informasjon på bøker, da i hovedsak fagbøker, men jeg har også benyttet Internet. Ved å bruke data som er samlet inn av andre, kan man ved analyser og tolkninger gå glipp av viktige betraktninger og situasjoner som ville vært informativt for den oppgaven man skriver. I tillegg kan analysen av datamaterialet bygge på ulike forutsetninger for tolkning, eller tolkningen kan være ufullstendig.

Jeg velger likevel å stole på at den informasjonen som jeg har disponert i oppgaven er til å lite på.

3. LEDELSE OG LEDERE:

Ledelse er en nødvendig funksjon i alle organisasjoner, og den har som oppgave å se at det arbeides mot interessentenes mål. Tema ledelse er komplisert, og hva det er og hvordan det bør utøves, finnes det ulike meninger om. Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 310) definerer ledelse til ”å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål”. Tannenbaum og Smith (1958, i Busch og Vanebo 1995, s.83) sa det slik: ”ledelse er en mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon, og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål”. Jacobsen og Thorsvik sitt utgangspunkt for ledelse, er at det er ”en spesiell atferd som mennesket utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenkning, holdninger og atferd”(Jacobsen og Thorsvik, 2005 s.376).

Ledelse i en organisasjon vil altså være hensiktsmessig for å motivere de ansatte til å realisere bestemte mål, for å motivere de ansatte til å yte mer samt å få dem til å trives i arbeidslivet. Ut fra dette kan man si at ledelse først og fremst er samspill mellom mennesker. I tillegg ser vi at det er situasjonsbetinget, og dermed kan vi slå fast at det ikke finnes en bestemt lederstil som fungerer i alle situasjoner. Videre er det et krav om at man skal nå de mål som settes, og det krever gode ledere. Så ut fra definisjonene over, kan det settes lys på tre ulike aspekt ved ledelse:

- Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
- Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
- Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

Under det første punktet er det fokus på lederen som person, fordi det er vanskelig å skille handlinger fra de personene som handler. Her ser vi på om det finnes spesielle personlige trekk som kjennetegner den gode lederen.

Det andre punktet knyttes til teorier om motivasjon, sosiale relasjoner og gruppedynamikk. Her ser man på lederstil og hva slags lederadferd som er mest effektiv for å påvirke andres adferd og gruppeprosesser.

Det siste punktet handler om hvordan man fordeler arbeidsoppgaver og ressurser mellom enkeltindivider og grupper i organisasjonen, og hvordan man kan legge forholdene best mulig

til rette for å løse oppgavene og å nå målene. Her ser man på teorier om hvordan organisasjoner bør utformes.

3.1. Lederegenskaper

Machiavelli var statsmann i Italia på begynnelsen av 1500-tallet, og skilte mellom to typer ledere. Den ene var den naturlige leder, som har medfødte lederegenskaper, den andre var den som måtte lære seg ledelse. Han mente at manglende lederegenskaper var grunnen til at så mange ledere mislyktes (Busch og Vanebo, 1995). Det er mange forskere som har forsøkt å finne svar på dette med god ledelse, og har studert lederes personlighetstrekk. De tidligste teoriene på ledelse var basert på psykologiske tester, og hadde som mål å finne ut om det var hold i antagelsene om at gode ledere har noen egenskaper, eller trekk, som skiller dem ut fra andre personer. Disse teoritypene kalles ledelsestrekk-teori, og skal vise til spesielle personlighetstrekk ved gode ledere. Litteraturen på dette området er omfattende, og konklusjoner viser at det er noen kjennetegn som går igjen blant det som karakteriseres som gode ledere. De personlighetstrekkene som oftest trekkes frem er at lederne har et høyt aktivitetsnivå, de har høyere IQ enn gjennomsnittet, de har god selvtillit, man ser et balansert forhold mellom maktorientering og makthemming, det vil si at lederne søker makt, men er forsiktig med å bruke makten de oppnår, de har et høyt prestasjonsønske og har høye mål for seg selv, og til sist er de utadvendte og sikre i sosiale situasjoner. I de siste årene har sosial intelligens også blitt trukket frem som en egenskap man finner hos gode ledere. Denne evnen viser til selvinnsikt og å kunne håndtere ulike sosiale relasjoner til andre mennesker (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

3.2. Lederroller

Som leder har man ulike roller som man må forholde seg til, og det er ulike forventninger som stilles til lederens arbeid. Disse forventningene kan være sammenfallende, eller det kan oppstå "rolleklarhet" eller rollekonflikt som kan være vanskelig å forene. Rolleklarheter oppstår ofte når innehaver eller andre er usikre på hva som inngår i jobben, mens rollekonflikter er når ulike rollene en leder har ikke kan forenes. For eksempel skal lederen ha en medmenneskelig rolle der han ivaretar de ansattes behov, samtidig som han er leder for en bedrift som må

oppnå resultater for å ikke gå konkurs. Her kan det oppstå en konflikt dersom det viser seg at en ansatt ikke klarer å opprettholde produksjonen i en slik grad at resultatene oppnås. Hvem skal lederen ta hensyn til da, og hvordan skal han håndtere situasjonen? Hvordan en leder utspiller sine roller, vil kunne påvirke forholdet han får til sine medarbeidere og omvendt

Henry Mintzberg(1973, i Jacobsen og Thorsvik, 2005) har en spesiell plass i litteraturen om ledelsesteori på grunn av at han studerte hva ledere faktisk gjorde av aktiviteter, og ut fra dette har han utformet en ledelsesteori. Ved å fortsette videre på arbeider gjort av Sune Carlson i 1950 årene, samt å observere fem toppledere fra morgen til kveld for å registrere alt det de foretok seg i løpet av dagen, har han klassifisert ti ulike lederroller fordelt på tre hovedgrupper:

- Interpersonelle roller
- Informasjonsrolle
- Beslutningsrolle

De interpersonelle rollene har å gjøre med lederens kontakt til andre mennesker, både innad i organisasjonen og utenfor. Det har med både den fysiske og verbale kontakt, samt hvordan ledere fremstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen. Her inngår rollen som gallionsfigur, som anfører og som forbindelsesledd. De viktigste rollene her, i forhold til relasjonsspørsmålet i oppgaven, blir rollen som anfører og forbindelsesledd. I rollen som anfører, skal du drive med aktiviteter som knyttes til rekruttering, opplæring, motivasjon og å gi retningslinjer og legge forholdene til rette slik at de ansatte kan nå målene til organisasjonen. Viktig er også oppgaven en har med å ballansere de ansattes og organisasjonens behov og sørge for at organisasjonen fungerer som et hele.

Lederens rolle som forbindelsesledd går ut på å bruke formelle og uformelle aktiviteter med den hensikt å knytte og utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor bedriften.

Lederens kontaktnett er enn viktig informasjonskanal og av strategisk betydning for å knytte organisasjonen opp mot omgivelsene, for eksempel gjennom styrerepresentasjon, seminardeltakelse og andre uformelle arena og sammenkomster der en oppretter kontaktnett for utveksling av informasjon og tjenester.

Begge disse rollene er viktige, og kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider, I rekrutteringsfasen og under en eventuell opplæring, skjer de første møtene mellom leder og den som tilsettes. For å få en god relasjon, er det første møtet mellom dem viktig, da

førsteintrykket har en mye større effekt på vår persepsjon av personen enn de påfølgende møtene (Kaufmann og Kaufmann, 1996 –heftet 2). Både leder og medarbeiders oppførsel vil ha betydning for det videre samarbeidet og den relasjonen de får. En engasjert leder og en informasjonssøkende og lærevillig ansatt vil i større grad kunne få en god relasjon enn en som er uinteressert medarbeider som subber etter en likegyldig leder.

Disse inntrykkene kan selvfølgelig endres, over tid, men det igjen krever at de to involverte, leder og medarbeider, møtes og har kontakt for å vise at det kan være annerledes.

Informasjonsrollen er knyttet til all den informasjon som en leder får gjennom sin posisjon. Lederen er den som får mest informasjon av alle i en organisasjon, og behandlingen av denne blir en sentral oppgave for lederne. De ulike rollene her er rollen som overvåker, informasjonsformidler og som talsmann. Som overvåker skal man fange opp informasjon om endringer som har betydning for organisasjonens virksomhet, identifisere problemer og muligheter.

Lederens posisjon gir han et unikt utgangspunkt til å få tilgang til ekstern informasjon, og kan få informasjon fra alle deler av en bedrift. Leder vet litt om alt, og det gjør han til en sentral del av informasjonsformidlingen internt og eksternt. En viktig funksjon lederen har som informasjonsformidler, er å formidle verdiorientert utsagn, som er preget av preferanser til hvordan man kan mene noe bør vært, som kan fungere som retningslinjer i beslutningssituasjoner.

Rollen som talsmann betyr at ledere skal formidle informasjon om/fra organisasjoner til omgivelsene. Dette er ikke en rolle som direkte berører hjernen i problemstillingen i denne oppgaven, men like fullt er det en viktig oppgave å vise at en er informert om forholdene i egen bedrift, for å kunne fremme organisasjonens interesser på en effektiv måte, samt vinne respekt i omgivelsene.

Ledere er dem som har høyest aktivitet, og dermed er viktigst, om enn bare symbolsk, å ha med på **beslutningsprosessene**. Dermed får ledere ulike beslutningsroller, som entreprenør, kriseløser, ressursfordeler og som forhandler.

I entreprenørrollen finner man lederaktiviteter hvor man tar initiativ til å gjennomføre færre planlagte forandringer for å forbedre organisasjonens situasjon, for eksempel produktutviklingskurs eller reorganisering for bedre utnyttelse av ressurser.

Leder har også rolle som kriseløser, der man må håndtere kriser som ikke kan oversees. Mintzberg deler disse inn i tre typer; a) konflikter mellom ansatte b) konflikter til andre organisasjoner og c) tap/trussel om tap av ressurser

Rollen som ressursfordeler er en sentral del av lederens oppgaver. Kontroll over og fordeling av ressurser, gjør at ledelse kan kontrollere utviklingen av strategi og prioritering mellom ulike satsningsområder.

En annen sentral ledelsesoppgave er å forhandle med representanter fra myndighetsorgan eller andre organisasjoner, der han kan gi forhandlingen troverdighet.

Det er ikke alle disse rollene som vil ha betydelig innvirkning på eller betydning for hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider er, men ettersom dette er roller som skal fylles, vil graden av sammensetning mellom rollene kunne bety noe. Hvor mye tid som brukes på de enkelte rollene, varierer mye og er blant annet avhengig av hvilken type organisasjon det er, medarbeiderne og omgivelsene. Uansett vil nedprioritering av roller som skal bidra til bedre samhandlinger mellom leder og medarbeider svekke relasjonsstyrken. En leder som bare ser utover, går glipp av mye som skjer på innsiden.

3.3. Lederstil

Det er ikke bare lederegenskaper som vil ha noe å si for forholdet mellom leder og medarbeider, også lederens adferd er med på å påvirke relasjonens styrke.

Det har vært mye forskning på hvordan fysiske og organisasjonsmessige forhold kan virke inn på effektiviteten. De første undersøkelsene var, som jeg nevnte i kapitlet om utviklingen frem til i dag, opptatt av overgangen fra det tradisjonelle samfunnet preget av stabile sosiale forhold, håndverksmessig arbeidsorganisering og ellers lite spesialisering til et samfunn hvor spesialisering og utvikling med basis i teknologiske nyvinninger tok over. Systematisk kontroll over arbeidsstyrken og arbeidsprosessene er stikkord her.

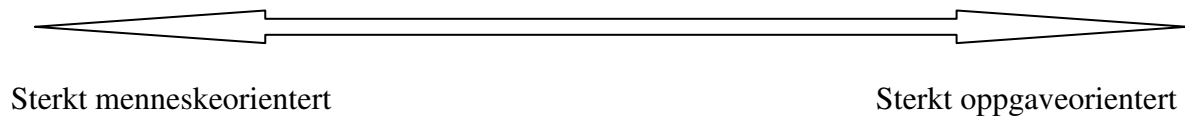
Denne klassiske rasjonalismen fikk et vendepunkt etter at man så resultatene fra Hawthorne-eksperimentene, hvor deltakelse, oppslutning og tilfredshet var nøkkelord for å påvirke effektiviteten. Forskingen gikk etter dette over til en mer humanistisk orientering i teorien om arbeidsorganisasjon og ledelse, kalt "human relations" (Strand, 2007).

Med bakgrunn i disse to retningene, klassisk rasjonalisme og human relations, ble det i 1940- og 1950-årene satt i gang store eksperimenter, spesielt i USA, for å finne ut hvordan ledere burde oppføre seg for å kunne utnytte ressursene i grupper og organisasjoner. De to viktigste var lederskapsstudiene ved Ohio State University i 1945, og et forskningsprosjekt om ledelse ved University of Michigan (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Resultatene viste en utkrystallisering av adferd. I Ohio-studiene ble begrepene omsorg og saksorientering brukt om lederens adferd, mens i Michigan fant de fire kategorier: støtte til underordnede, samhandlingsforbedring, målorientering og arbeids- og oppgavestøtte. Her er de to første relatert til medarbeiderne på det menneskelige plan, mens de andre to gjelder saksforhold i arbeidssituasjonen. Også andre studier som gjelder lederstil, har definert ut to retninger. Et eksempel er Likert (1961) som deler inn i dimensjonene demokratisk og autoritær lederstil (Strand, 2007), mens McGregor (1960) har delt inn i teori X og teori Y, som omhandler menneskesyn. Teori X sier at mennesker har en iboende motvilje mot å arbeide, og på grunnlag av dette må man styre, kontrollere, tvinge og instruere de ansatte for at de skal utøve en rimelig innsats, samt at mennesket faktisk foretrekker å bli ledet. Teori Y sier at det er like naturlig for mennesker å arbeide som å leke og hvile, og dersom de kan identifisere seg med oppgavene vil de jobbe selvstendig. Under gunstige forhold vil den ansatte oppsøke ansvar, og evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i problemløsning, er ikke bare forebeholdt noen mennesker (Busch og Vanebo 1995). Ut fra disse antagelsene kan vi si at ledelse som bygger på teori X vil falle inn under autoritær lederstil, mens ledere som følger teori Y vil være demokratiske.

Sammenfattet kan vi dele inn i to typer adferd:

- medarbeiderorientert ledelse – som vil si i hvilken grad ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede
- oppgaveorientert ledelse – som viser i hvilken grad ledere er opptatt av effektivitet, og forsøker å definere og strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål

De tidligste forskningsprosjektene hadde et endimensjonalt syn på lederadferden, der man mente at enten hadde man autoritær stil eller så hadde man demokratisk stil, og graden kunne plasseres på en skala vist under:



Figur 3.1 – Lederstilorientering

Siden gikk man vekk fra dette noe ensidige synet, og man behandlet de to typene som ulike dimensjoner. Slik fikk man et todimensjonalt syn på ledelse, der man kunne være opptatt av både mennesker og oppgaver, og man vurderte i hvor stor grad man var opptatt av mennesker og oppgaver. Et eksempel på en slik teori, er Blake og Moutons ”ledergitter” (1968, i Jacobsen og Thorsvik (2002, s.392)) som kan studeres i vedlegg 1.

Fortsatt var det vanskelig å peke ut hvilken kombinasjon av omsorg og saksorientering som var den mest effektive, og man tenkte seg at ulike kombinasjoner var effektive i forskjellige situasjoner. Så til syvende og sist vil lederstil da bli et spørsmål om hvordan lederen klarer å kombinere disse to hensynene slik at de tilpasses situasjonen og oppgavene som skal løses.

Slik kommer vi inn på det vi kaller situasjonsbestemt lederstil. Teorier som bygger på dette, gir rom for mange variabler og årsakskjedene er mer kompliserte enn de man finner under egenskaps- og stilstudiene. Ulike momenter ved situasjoner kan påvirke effekten mellom lederstil og effektivitet, og det er lederens totale situasjon som bestemmer hvilken lederstil som bør velges. Hovedpoenget er at det er samspill mellom lederstil og den kontekst som lederne virker innenfor (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Det vil si at lederen må være ”våken” og oppmerksomme for hva slags faktorer som påvirker den enkelte underordnede i ulike situasjoner, og tilpasse adferden etter dette. Alle mennesker er forskjellige, og for å ”utnytte” de enkelte arbeidstakernes potensial til det ytterste, må lederen tilpasse sin atferd og påvirkning til hver og en. Det som virker på en, trenger nødvendigvis ikke å gi samme resultat hos en annen.

Situasjonsvariabler kan blant annet være de ansattes modenhet og holdning til autoriteter, og gruppenes og oppgavenes grad av struktur. I tillegg vil ulike forhold spille inn på hvilken adferd eller lederstil lederen selv velger, avhengig av forventninger, oppgaver, tilbakemeldinger og dem omfattende kategorien miljø (Strand, 2007).

Videre i oppgaven skal jeg legge frem og drøfte noen av disse ulike situasjonsbestemte teoriene, og forsøke å vise hvordan ulik adferd vil virke inn på relasjonen mellom leder og ansatt.

3.3.1. Fiedler

Et av de tidligste forsøkene på å utvikle en teori som kombinerer ulike lederstiler med trekk som kjennetegner ulike situasjoner, ble gjort av Fred E. Fiedler og kollegaer på 1950- og 60-tallet. Han er opptatt av hva det er som gjør at noen ledere er bedre enn andre når det gjelder å få underordnede til å jobbe effektivt. Det han kom frem til, var at lederen må ha innflytelse over de ansatte for å fremme effektivitet. Det betyr at det ikke er snakk om personlige egenskaper hos lederen, men om sosiale relasjoner som vil gi økt makt og autoritet. Lederen kan ha mange gode egenskaper, men det hjelper ikke dersom disse ikke er tilpasset situasjonen.

På grunnlag av undersøkelsene fra Ohio og Michigan (Kaufmann og Kaufmann, 2003), antok Fiedler at de viktigste forskjellene når det gjaldt lederstil, var hvor opptatt lederen var av oppgaveløsningen, og hvor opptatt han var av sosiale relasjoner. Videre antok han at lederens holdning til medarbeiderne hadde noe å si for lederstilen, og ved å kartlegge disse holdningene mente han å kunne bestemme de grunnleggende lederstilene. For å kunne måle disse ulike orienteringene, utviklet han et måleinstrument, en test kalt LPC-metoden (Least Preferred Co-worker). Respondentene skulle da forestille seg den medarbeideren de jobbet dårligst sammen med, og vurdere denne i forhold til en rekke forskjellige dimensjoner. Disse lederkjennetegnene som måles i skjemaet, settes sammen med tre ulike situasjonsfaktorer som vil ha betydning for lederens rolle og muligheter til å påvirke de ansatte. Disse faktorene er:

- Relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette er det viktigste trekket når man skal bestemme hvor gunstig det er å skulle utøve lederskap og påvirke den ansatte. Denne dimensjonen kan måles ut fra hvor akseptert lederen er blant de ansatte, og hvordan samarbeidet mellom over- og underordnet er.
- Oppgavestruktur. Dette er det nest viktigste trekket for situasjoner hvor en skal lede. I velstrukturerte oppgaver vet man mer eller mindre hva man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det. I ustrukturerte oppgaver er det motsatt. Det kan være vanskelig å forstå

og i hvilken grad de underordnede er moden/klar til å løse arbeidsoppgavene sine. Denne modenheten deler de inn i to komponenter: kompetanse og vilje. Ved å kombinere disse to på forskjellige måter får vi fire nivå:

1. Ikke kompetent, ikke ville
2. Kompetent, ikke ville
3. Ikke kompetent, men villig
4. Kompetent, og villig

Når det gjelder lederen, ser vi de deler inn nokså likt slik de ansatte gjorde i undersøkelsene fra 40 og 50-tallet. Mens de ansatte delte inn i relasjonsorientert og oppgaveorientert, deler Hersey og Blanchard inn lederstil i støttende og styrende. De ulike kombinasjonene av disse ser ut som følger;

1. Delegerende lederstil, med lite styrende og lite støttende stil
2. Deltagende lederstil, med lite styrende og svært støttende stil
3. Overtalende lederstil, med svært styrende og svært støttende stil
4. Instruerende, med svært styrende og lite støttende stil

Støttende adferd	Sterk	Deltagende lederstil	Overtalende lederstil
	Svak	Delegerende lederstil	Instruerende lederstil
		Svak	Sterk
		Styrende adferd	

Ansattes modenhet			
Høy	Moderat		Lav
Kompetent og villig	Kompetent, ikke villig	Ikke kompetent, men villig	Ikke kompetent, ikke villig

Figur 3.3 – Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori

Kilde: Jacobsen og Thorsvik

Videre deles den ansattes modenhet inn i tre: høy, moderat og lav. Om man så kombinerer dette med de ulike lederstilene, kan man si noe om hvordan lederstilen bør tilpasses de ansattes grad av modenhet. Når de ansattes modenhet er lav, bør man bruke instrumentell lederstil og fortelle dem hva de skal gjøre, hvor og når. Etter hvert som modenheten øker, bør man forsøke oppmuntre og forsterke den positive holdningen med å være både støttende og bruke sterk styring mens de ansatte øver seg på å mestre oppgavene. Når de så er blitt dyktige nok, bør lederen redusere styringen, og etter hvert også støtten. Teorien er at de som har høy modenhet, det vil si er både villig og kompetent, er i stand til å arbeide på egen hånd. Hovedpoenget til Hersey og Blanchard, er at det finnes ikke noen best lederstil, men at den må tilpasses etter de ansattes grad av modenhet.

4. ORGANISASJONSSTRUKTUR OG OPPGAVENS ART

I kapitlet om ledelse antydet jeg at en viktig dimensjon i ledelse er å skape samspill mellom mennesker. Ulike organisasjonsformer danner rammer og muligheter for å utøve ledelse, og både den formelle og den uformelle strukturen og oppbyggingen av de aktuelle organisasjonsformene vil ha stor påvirkningskraft på relasjonene mellom leder og medarbeider.

Begrepet organisasjonsstruktur viser til arbeidsdeling, fordeling av autoritet og system for styring, koordinering og kontroll av oppgavene i organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2005).

Strukturen i en organisasjon kan som nevnt være av formell og uformell karakter.

Formell struktur viser det sett av hovedregler som man forsøker å opprettholde i en organisasjon, da spesielt med tanke på arbeidsdeling og styring. Reglene trenger nødvendigvis ikke være nedskrevet, det kan finnes sedvaner man opererer etter innen visse områder.

Eksempelvis kan det i håndverksfag være sedvaner for arbeidsdeling og gruppesammensetninger som alle tar for gitt. Det er gjennom disse formelle systemene organisasjonens ledelse søker å styre arbeidsprosessene. Formalisering er et uttrykk man bruker for å beskrive i hvor stor grad en bedrift benytter seg av regler, instruksjoner og andre formelle strukturer.

Uformell struktur er et begrep som er utviklet i forbindelse med observasjoner av personer i arbeidsgrupper. Ideen er at mennesker har sosiale behov som det formelle systemet ikke kan dekke, og disse behovene vil de ansatte søke å dekke hos hverandre. Behov for sosial kontakt og anerkjennelse, som blir drøftet mer i kapittel 6 om individuelle behov, er eksempler på slike behov. Kontakten som oppstår mellom de ansatte i slike prosesser, er grunnlaget for dannelsen av ulike uformelle grupper og sosiale nettverk i organisasjonen. I motsetning til den formelle strukturen, som kan skisseres i et organisasjonskart med ulike nivå, er det ikke uvanlig at den uformelle strukturen gjerne går på tvers av dette hierarkiet.

Hver dag går mange millioner mennesker på jobb i ulike formelle organisasjoner verden over, og man kan se en stabilitet og regularitet som er påfallende når man tenker på hvor ulike vi mennesker er med tanke på evner, interesser, personlighet og måten å oppfatte verden på. Denne stabiliteten kommer mest sannsynlig av at man får sin adferd regulert gjennom organisasjonsstrukturen i formelle organisasjoner. Den formelle strukturen i organisasjoner har tre effekter på de ansattes adferd: a) stabilitet, b) begrensning og c) koordinering.

Stabiliteten i adferden fremmes ved at en person tiltrer en stilling i en bedrift, der det foreligger mer eller mindre faste oppgaver vedkommende skal løse. Det at de fleste vet hva som forventes av dem, og at dagene inneholder mer eller mindre de samme oppgavene gjør at atferden blir forutsigbar. De fysiske forholdene vil også bli rimelig forutsigbar, da man samhandler og kommuniserer mest med dem som befinner seg i nærheten, som vedkommende på nabopulten eller nabokontoret, eller dem man møter ved kaffetrakteren.

Organisasjonsstrukturen vil også virke begrensende på adferden til de ansatte. Det at de har faste oppgaver å forholde seg til, gjør at de ikke kan drive på med alle slags mulige oppgaver. En som er ansatt som sekretær i et advokatfirma kan ikke begynne å løse saker for klientene, og en sykepleier kan ikke utføre operasjoner ved et sykehus. Fysisk blir de ansatte også begrenset, i og med at arbeidsoppgavene som regel foregår på bestemte steder, og dette gjør det vanskeligere å ta kontakt med dem som ikke er lokalisert i nærheten.

For det tredje vil strukturen virke koordinerende på den måten at flere personers adferd samkjøres. Ved at man bruker regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer øker sjansen for at de ansatte opptrer som en gruppe, og organisasjonen kan utføre mer enn det

enkeltindivider kunne gjort på egen hånd. Fysisk nærhet øker samordningen, mens avstand gjør det vanskeligere å få til en samkjøring av de ansatte.

4.1. Størrelse og struktur

Dette tar oss videre til at størrelsen på organisasjonen vil påvirke hvordan strukturen ser ut, og videre hvordan dette vil påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider.

Vanligst er det å definere størrelsen på en organisasjon etter antall ansatte, men det er vanskelig å si noe konkret om hva som er en stor organisasjon og hva som er en liten organisasjon. De fleste studiene som knyttes til organisasjoners størrelse er gjort i land der organisasjonene er betydelig større enn dem man finner i Norge, vanligvis USA og i Storbritannia. Enkelte betrakter organisasjoner som har færre ansatte enn 1500 som små, noe som vil si at de aller fleste bedriftene i Norge ville blitt karakterisert som små.

Etter hvert er det blitt en god del undersøkelser som har vært opptatt av å finne ut hva størrelsen har å si for den strukturelle utforminga av strukturen, og resultatene fra disse undersøkelsene er nokså entydige.

For det første fører økende størrelse til sterkere horisontal og vertikal spesialisering. Det vil si at store organisasjoner har flere separate avdelinger, kontorer eller enheter enn de små organisasjonene. Etter hvert som den vokser, vil man ha mulighet til å ansette flere spesialister. Jo flere spesialister som ansettes, dess flere enheter vil man få. Dette fører igjen til flere hierarkiske nivå og flere ledere. Generelt kan man si at jo større en bedrift er, jo mer kompleks vil den bli både horisontalt og vertikalt.

For det andre vil økt størrelse føre til mer formalisering, det vil si at en må bruke mer regler, rutiner og standardiserte fremgangsmåter. I små organisasjoner er det lettere for de ansatte å ha kontakt med de aller fleste, men dette vil bli vanskelig i store bedrifter med svært mange ansatte. Slik byttes den direkte personlige kontakten ut med formaliseringer.

Et tredje resultat, som henger sammen med punkt to, er at økt formalisering gir en høyere grad av kontroll av de ansatte. I takt med at størrelsen på bedriften øker, synker lederens mulighet til å ha direkte og personlig overvåking av de ansatte. For å kunne holde oversikten

tar man i bruk noe som kalles byråkratisk kontroll, som vil si at man kontrollerer om reglene og rutinene blir fulgt.

En fjerde effekt økt størrelse har på organisasjonskulturen, er hvordan man fordeler beslutningsmyndigheten. Jo større en bedrift er, jo mer desentralisert ser man at den blir. Dette kommer av at det er umulig for ledelsen å holde oversikt, og man delegerer myndighet nedover i hierarkiene til et lavere nivå.

Alle disse punktene vil på ulike måter virke inn på relasjonen mellom leder og medarbeider. I små bedrifter finner man en nærhet som ikke er mulig å opprettholde i større bedrifter. Jo mer kompleks en bedrift er, og jo flere hierarkiske nivå, dess vanskeligere er det å tette igjen den avstanden som oppstår.

4.2. Oppgaver og struktur

Alle organisasjoner har som fellestrekk at de skal løse en eller flere oppgaver, men der stopper likheten. Det er store variasjoner i hva slags oppgaver som skal løses, for eksempel er det stor forskjell på å produsere biler og på å være økonomisk rådgiver i en bank. Disse eksemplene viser det klassiske skille finner vi mellom vareproduksjon og tjenesteproduksjon, der maskiner står for produksjon av de materielle varene, mens mennesker produserer de immaterielle godene, altså tjenestene. Det er derfor fornuftig å anta at ulike oppgaver krever ulik organisering, og at organisasjonsstrukturen bør variere etter hva slags oppgave det er organisasjonen skal løse.

For å kunne si noe om det er sammenheng mellom oppgavens karakter, er det nødvendig å si noe om avhengigheten det er mellom oppgavene i en bedrift.

Den første typen viser til tilfeller der de enkelte oppgavene er lite avhengig av hverandre internt i organisasjonen. Hva den ene gjør, påvirker den neste lite. Det som gjør dem avhengig, er at alle bruker organisasjonens ressurser. Dette kaller vi felles ressursavhengighet, og er en svak type avhengighet og krever lite koordinasjon mellom de ulike enhetene.

Eksempel her kan være et universitet, der de ulike avdelingene ikke er avhengig av hverandre, men av byggets ressurser som forelesningssaler og budsjettpott.

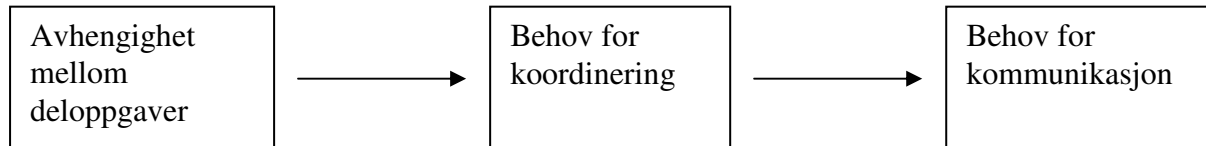
Den andre typen avhengighet er sekvensiell. Det betyr at den ene oppgaven må være ferdig før den neste kan utføres. Eksempelvis må en pasient være bedøvet før den kan opereres.

Kommunikasjonen og informasjonen går her i den retningen som oppgavene skal utføres i, det vil si at legen får beskjed når pasienten er klar, men den som bedøvde vedkommende trenger ikke vite hvordan operasjonen gikk.

Den tredje typen kaller vi gjensidig avhengighet, og det er behov for stor informasjonsflyt alle veier. Et eksempel kan være et reklamebyrå der utviklingen av reklamen er en kontinuerlig prosess mellom de ulike aktørene som kunde, regissør og fotograf.

Alle organisasjoner har en eller flere typer avhengighet mellom oppgavene. Alle bedrifter har oppgaver som gir ressursavhengighet. De organisasjonene som har sekvensiell avhengighet, har også ressursavhengighet, og de organisasjonene som er preget av gjensidig avhengighet må forholde seg til alle de tre typene for avhengighet. Disse er også de mest komplekse. Årsaken til at man er opptatt av avhengigheten mellom de ulike oppgavene, er at denne avhengigheten påvirker behovene for koordinasjon, kommunikasjon og samarbeid i organisasjonene. Jo sterkere avhengighet, jo større behov er det for kommunikasjon.

Sammenhengen kan vises slik:



Figur 4.1.- Sammenheng mellom avhengighet og kommunikasjon

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2005, s.91

Når man skal forklare hvordan dette virker inn på organisasjonsstrukturen, bruker man et sett av hypoteser som Thompson(1967, i Jakobsen og Thorsvik (2003)) har formulert om hvordan organisasjoner som opptrer etter rasjonalitetsnormen bør gruppere og koordinere oppgaver.

Når det gjelder gruppering av oppgavene, bør organisasjonene plassere gjensidig og sekvensielt avhengige oppgaver i samme gruppe for å lette kommunikasjonen omkring oppgavene. Der det ikke er gjensidig eller sekvensiell avhengighet, bør oppgaver av lignende art samles i en gruppe, da dette vil letter arbeidet med å standardisere oppgavene.

Angående hvordan man fremmer nødvendig kommunikasjon og koordinering mellom ulike grupper, mener Thompson at grupper som er gjensidig eller sekvensielt avhengig av hverandre, bør samles i en ”høyere orden”-gruppe. Det vil si at to enheter som er sterkt avhengig av hverandre samles i samme gruppe, eksempelvis bør en gruppe som driver med en type operasjoner på et sykehus plasseres sammen med dem som driver med postoperasjonell pleie. På denne måten har vi et hierarki, med hver sin leder.

Dersom man ikke kan samle dem i en gruppe, bør man forsøke å standardisere på tvers slik at man får en formalisering via regler og prosedyrer alle må forholde seg til.

Er det fremdeles behov for kommunikasjon, bør organisasjonen forsøke å opprette forbindelsesledd mellom gruppene, organisere faste møter eller lage arbeidsgrupper med medlemmer fra de enkelte enhetene.

Disse punktene har betydning for hvordan man skal utforme organisasjonsstrukturen, og da spesielt graden av horisontal differensiering.

4.3. Fysisk struktur

En organisasjons fysiske struktur vil også være en påvirkningsfaktor når det kommer til samhandlinger og relasjoner mellom leder og medarbeider. Selv om dette er en del av organisasjonsteorien som det har blitt vist rimelig liten interesse for, så vet man at bygningenes utforming og arkitektur vil ha mye å si for hvem man samhandler med og hvordan man organiserer seg. Grovt sett kan man dele fysisk struktur inn i to; fysisk lokalisering og fysisk utforming.

Når det gjelder lokaliseringen, vil det ikke i oppgaven bli lagt mer vekt på dette enn kort å forklare hva det vil si. Når man ser på den fysiske lokaliseringen av organisasjonen, er fokuset rettet mot omgivelsene. Vi vet at tilgang på råvarer og transportkanaler har vært bestemmende for industrilokalisering, og vi ser at også nær tilgang til kvalifisert arbeidskraft er viktig i så måte. Gode eksempler ser vi i utviklingen av industri- eller næringsklynger de siste 10-15 årenes, der organisasjoner samlokaliserer seg med universiteter eller forskningsmiljø som har relevans kompetanse for dem. Tanken er at bedrifter med beslektede oppgaver kan være til nytte for hverandre, og man kan organisere samarbeid som skaper fordeler.

Fysisk utforming vil være av større betydning som påvirkningsfaktor i relasjonsbyggingen mellom leder og ansatt. Utformingen kan deles inn i ulike dimensjoner, som fysisk avstand, mulighet til å skjerme seg, fleksibilitet og innredning (Pfeffer, 1982, Hatch, 1997 i Jacobsen og Thorsvik, 2005). Størrelsen på organisasjonen må også ses i sammenheng med den fysiske strukturen.

Den fysiske avstanden er den dimensjonen som er tillagt mest betydning, og den viser at menneskene i en organisasjon er lokalisert i ulik avstand fra hverandre. Noen sitter ved siden av hverandre i åpne kontorlandskap, andre på ulike avdelinger mens noen ikke er lokalisert i samme bygning.

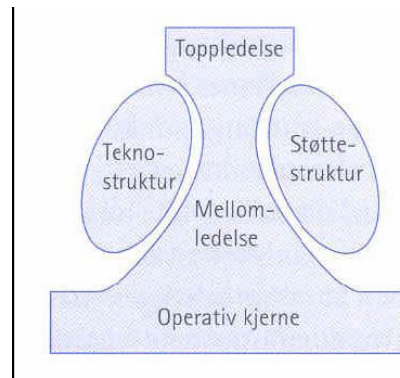
4.4. Strukturelle typologier

I den situasjonsbestemte teorien antar man at strukturen må tilpasses forhold som oppgave, teknologi og størrelse, og dermed fikk man også ideen om at det fantes noen organisasjonsformer som er hensiktsmessige enn andre, såkalte ”strukturelle typologier”. Som sagt vil de ulike organisasjonsformene ha betydning for hvordan forholdet mellom ledere og medarbeider vil utarte seg, og for hvordan relasjon de vil inngå.

Videre presenteres den mest innflytelsesrike typologiseringen av organisasjoner, som er utviklet av Henry Mintzberg(1979, i Jakobsen og Thorsvik, 2005). Han klassifiserer de ulike formene i fem hovedformer;

- Entreprenørorganisasjonen(den simple struktur)
- maskinbyråkratiet
- den divisjonaliserte organisasjonen
- fagbyråkratiet
- den innovative organisasjonen

I starten av sin diskusjon, forsøker Mintzberg å vise at hver organisasjon er bygd opp av fem hoveddeler. Disse er a) en toppledelse b) en mellomledelse, c) en operativ kjerne(produksjonskjernen), d) en teknostruktur og e) en støttestruktur.



Figur 4.2 – Organisasjonens fem hoveddeler

Kilde: Jacobsen og Thorsvik , 2002 s.100

Toppledelsen er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. Denne ledergruppen utøver trekk mot sentralisering hvor den kan bevare kontrollen over beslutningene. I denne gruppa finner vi administrerende direktører og rådmannen i en kommune.

Mellomledelsen er dem som skal føre tilsyn med og koordinere produksjonen. Denne gruppen skal også formidle informasjonen fra toppen og ned til den operative kjerne, og andre veien. Mellomlederne får i sin posisjon litt makt fra topplederne, noe som gjør at det formes en begrenset vertikal desentralisering. Avdelingsledere, kontorsjefer og butikkbestyrere er eksempler fra denne gruppen.

Den operative kjerne, også kalt produksjonskjernen, er den delen som utfører det arbeidet som er direkte knyttet til produksjonen av produkter eller tjenester, og som fører til at organisasjonen når sine overordnede mål. Her søkes det etter å fremme både horisontal og vertikal desentralisering. Eksempler fra offentlige organisasjoner er saksbehandlere og tjenesteytere.

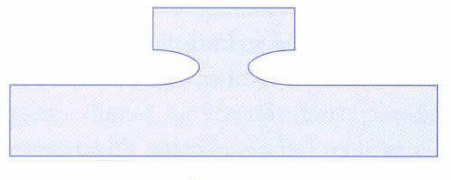
Teknostrukturen inngår ikke direkte i produksjonen, men er med på å utforme planer, sette opp rutiner og drive opplæring eller kontroll. Standardisering av arbeidsprosesser og ferdigheter inngår blant denne gruppen Dette er typiske stabsfunksjoner i en organisasjon.

I tillegg viser Mintzberg til støttestrukturen som en viktig gruppe som ofte blir oversett. Denne inngår ikke i produksjonen, men er viktig for at organisasjonen skal fungere. Her finner vi enhetene som rengjøring, sentralbord og lønningskontor. Støttegruppene finnes i de ulike nivåene i organisasjonen.

Disse gruppene er egentlig bare beskrivelser av sammenslutninger av mennesker som forekommer i ulik grad i de fem organisasjonstypene som Mintzberg fremsetter, og vi skal se at hver gruppe har ulik funksjon innad i organisasjonene. Om hoveddelene finns i

organisasjonens struktur, er av betydning for hvilken form relasjonen mellom leder og medarbeider kan bli.

4.4.1. Entreprenørorganisasjon



Figur 4.3 - Entreprenørorganisasjon

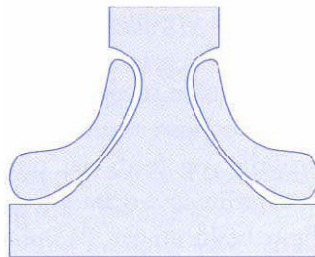
Kilde: Jacobsen og Thorsvik , 2002 s. 101

Slike organisasjoner kjennetegnes først og fremst av at de har en enkel struktur. Typisk har den liten eller ingen teknisk struktur eller støttestruktur, og består i hovedsak av topledelse og operativ kjerne. Hoveddelen her er topledelsen, og man bruker hierarki som koordineringsmekanisme. Det vil si at lederen driver med direkte overvåkning, og dette kan gjøres fordi organisasjonen er liten og oversiktlig. I tillegg er det ofte en sterk grunnlegger som ønsker sterk styring. Organisasjonen er organisk, med løs arbeidsdeling og bare en liten del av arbeidet er formalisert. Det er lite spesialisering på individnivå, og en ansatt må ofte gjøre flere oppgaver som innkjøp, produksjon og regnskap.

Ledelsen er personlig, direkte, uformell og ukonvensjonell. Kommunikasjonen går mellom den øverste lederen rett til de andre ansatte.

Typiske eksempler her er bilforretninger, middels store butikker, skoler og entreprenørvirksomheter (Jakobsen og Thorsvik (2005), Sørensen (1991)).

4.4.2. Maskinbyråkratiet



Figur 4.4 - Maskinbyråkratiet

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 102

Maskinbyråkratiet er først og fremst karakterisert ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering, da man koordinerer og styrer arbeidsoppgavene gjennom regler, forskrifter og prosedyrer som er skriftlig kommunisert over hele organisasjonen. Hoveddelen i maskinbyråkratiet følgelig er teknostrukturen og standardisering av arbeidsprosessene er den mest beskrivende koordineringsmekanismen. I følge Sørensen (1991) er maskinbyråkratiorganisasjoner ”besatt” av kontroll. Det er ofte store enheter i den operative kjernen, og arbeidsflyten er meget rasjonalisert. Det vil si at arbeidsoppgavene er enkle og repeterende, og ment til å gjøres fort. Det skaper skarp arbeidsdeling i produksjonskjernen, og vi får spesialisering både horisontalt og vertikalt.

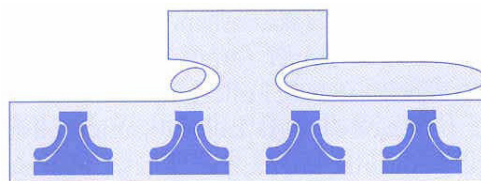
Den strenge formaliseringen krever at den administrative strukturen er høyt utviklet, og mellomlederne har tre hovedoppgaver. Den ene er å håndtere forstyrrelser som oppstår mellom høyt spesialiserte arbeidere i produksjonskjernen. En annen er å samarbeide med gruppene som jobber i teknostrukturen med det mål å inkorporere arbeidsnormer og rutiner i de operative enhetene. Den siste oppgaven er å fungere som talsmenn og ressursfordelere i de vertikale informasjonsstrømmene som går mellom hierarknivåene.

Toppledelsen i disse organisasjonene er for det meste opptatt med å finjustere deres byråkratiske ”maskiner”, slik at effektiviteten blir best mulig, men en del energi går også med til å holde strukturen sammen, på tross av de konfliktene som oppstår.

Kompleksiteten kan variere fra enkle til mer komplekse.

Typiske organisasjoner man finner av denne typen er flyselskap, stålverk, fiskefabrikker og andre store fabrikker, hovedpostkontorer og vakttjenester.

4.4.3. Den divisjonaliserte organisasjonen



Figur 4.5 – den divisjonaliserte organisasjonen

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 103

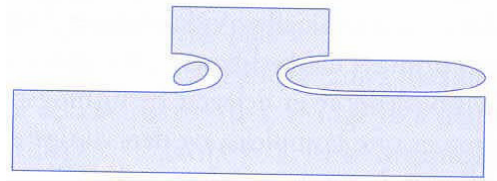
Organisasjoner med divisjonalisert form er organisasjoner som består av flere ulike markedsbaserte divisjoner som er koblet sammen gjennom en sentral administrativ ledelse.

Inndelingen i slike organisasjoner er ofte markedsbaserte, og disse divisjonene drives nesten som egne bedrifter. Beslutningsmyndighet er delegert til divisjonslederne, som også har resultatansvar. Hovedkvarteret overvåker resultatene fra de ulike divisjonene, og den viktigste måten å koordinere på er standardisering av resultater fra disse. Mens divisjonslederne bestemmer strategiene for de gitte markedene, bestemmer hovedkvarteret hvilke markeder det skal satses på. Er det incentiver, tildeles disse på divisjonsnivå, og så er det opp til divisjonslederen å fordele disse videre.

Den divisjonaliserte form fungerer best med byråkratisk struktur i divisjonene, da hver enhet behandles som selvstendige system med et enkelt og konsist sett av mål. I tillegg må hvert mål være operasjonelle og velegnende til kvantitative kontrollmålinger.

Det er et skarpt skille mellom hovedkvarteret og divisjonene, og kommunikasjonen i slike organisasjoner er begrenset og formell. Den er for det meste opptatt av å overføre prestasjonsnormer ned til divisjonene, og prestasjonsresultater tilbake til ledelsen. Det er i begrenset omfang også personutvekslinger mellom lederne på de to nivåene (Sørensen, 1991). Eksempler på en slik organisasjonsform er store produksjonsbedrifter som har et bredt produktspekter, og i Norge har vi blant annet Norsk Hydro, Statoil og Hafslund Nycomed.

4.4.4. Det profesjonelle byråkratiet



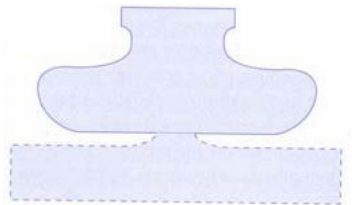
Figur 4.6 – Det profesjonelle byråkratiet

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 104

Denne organisasjonsformen kjennetegnes av profesjonalisering, der de ansatte i den operative kjerne har fått tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet. Årsaken til at dette er mulig, er at den operative kjerne består av profesjonelle ansatte som har fått sin kompetanse gjennom utdanning, og de har kunnskap og ferdigheter til å kunne utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte. I stedet for å standardisere arbeidsprosessene slik de gjør i maskinbyråkrati, legger det profesjonelle byråkratiet vekt på standardisering av ferdigheter gjennom systematisk å rekruttere utdannede med felles fagkunnskap. Grunnen til at dette kalles byråkrati, er fordi den økonomiske og administrative delen ikke tilfaller den operative

kjerne, men den administrative ledelsen. Koordineringen er, som i maskinbyråkratiet, bestemt via normer for hvordan arbeidet skal utføres, bare med forskjellen at her blir de fleste reglene bestemt utenfor organisasjonen, som i utdanningsinstitusjoner og i selvstyrte faglige foreningene som de profesjonelle er tilsluttet sammen med kolleger(Sørensen, 1991). Det er bare de profesjonelle som kan bestemme hvordan jobben utføres på best mulig måte. Der maskinbyråkratiet støtter seg på hierarkisk autoritet, legger fagbyråkratiet vekt på ekspertmakt. Produksjonskjernen er nøkkeldelen i fagbyråkratiet, slik at vi får en rimelig flat struktur med en liten mellomlinje. I tillegg oppstår det gjerne parallelle administrative hierarki; et demokratisk for de profesjonelle(som leger), som går nedenfra og opp, og et for støttestabene(som sykepleiere), som går ovenifra og ned. Eksempler på fagbyråkratiske organisasjoner er advokatfirmaer, forsikringsselskap, sykehus og høyere utdanningsinstitusjoner, hvor sykehus er delt inn i avdelinger etter ulike sykdommer eller kroppsdeler (eks. poliklinisk og øre-nese-hals avdeling) mens man på universitet vil dele inn etter fagområder eller typer vitenskapelig teori (eks samfunnsfag og økonomi).

4.4.5. Den innovative organisasjonen



Figur 4.7 – Den innovative organisasjonen

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 106

Mintzberg kaller i sine tidlige arbeider denne organisasjonsformen for ”ad hoc-kрати”, som understreker at strukturen her er flytende og uklar. Denne formen er meget organisk, og har veldig lite formalisering av adferden. Dette er den organisasjonsform som minst respekterer de klassiske ledelsesprinsippene(Sørensen, 1991).

Noen kjennetegn man finner på organiske organisasjoner er at de har nettverksstruktur for autoritet, kontroll og kommunikasjon. Arbeidsoppgavene blir omdefinert og tilpasset etter behov, og den enkeltes rolle er generelt definert. Kommunikasjonen er både horisontal og vertikal, alt etter hva som er nødvendig(Jacobsen og Thorsvik, 2005).

I ad-hocratiet blir det lagt vekt på gjensidig tilpasning, og man ansetter og gir makt til spesialister slik som i fagbyråkratiet. Men siden dette er en organisasjonsform som skal fremme innovasjon, er det ikke er mulig å standardisere arbeidet slik de gjør i fagbyråkrati. Derfor samles de profesjonelle i tverrfaglige grupper for ulike prosjekt, for eksempel produktutviklingsgrupper, og følgelig blir det mange ledere i slike organisasjoner, som funksjonsledere, integrerende ledere og prosjektledere. Disse inngår ikke som ledere i tradisjonell forstand da de selv er eksperter i flere prosjektgrupper.

Toppledelsens oppgaver blir å holde styr på stridigheter som oppstår i kjølvannet av de strategiske valgene som blir tatt, og å håndtere forstyrrelser som ofte oppstår i slike omskiftelige organisasjoner. I tillegg må de bruke tid på å overvåke prosjektene, men den viktigste rollen den øverste lederen har er å selge firmaet, slik at de sikrer nye prosjekter. Mintzberg skiller mellom operative ad hoc-kratier og administrative ad hoc-kratier. De operative er basert på å skulle løse oppgaver for klienter eller brukere, eksempelvis reklamebyrå og konsulentfirma. Et hovedkjennetegn på operative ad hoc, er at administrative og operative funksjoner glir over i hverandre og alle i organisasjonene fungerer som prosjektteam og er involvert i oppgaven. Administrative ad hoc-kratier derimot, driver på med prosjekter for å tjene seg selv. Her er det særskilte enheter eller prosjektteam som har som mål å utvikle kreativitet og innovasjon for eget formål. I motsetning til operative ad hoc-kratier, finner vi et klart skille mellom den delen som har ansvaret for innovasjon, og den operative delen som har ansvaret for å sette nye ideer eller produkter ut i livet.

Typiske ad hoc-kratier er forskningsinstitutt som romforskningscenteret NASA, film- og teatergrupper eller en utviklingsavdeling i en produksjonsbedrift med ansvar for å utvikle nye produkter.

5. KOMMUNIKASJON

Evnen til å kommunisere er en avgjørende sosial ferdighet, og kommunikasjon er en integrert del av sosial interaksjon. I dagliglivet bruker vi mye tid, energi og oppmerksomhet på å kommunisere med andre, og det at man kan kommunisere effektivt og på en bra måte er av betydning vellykket sosial atferd både privat, i utdanning og i arbeidslivet. Men hva menes egentlig med kommunikasjon?

Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet ”communicere”, som betyr å ”meddele”, ”stå i forbindelse med”, ”melde” eller ”underrette om” (Kaufmann, G., Kaufmann, A. 2003).

En definisjon lyder slik: ”kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann, G., Kaufmann, A., 2003 s. 286). I denne definisjonen inngår det at man sender både informasjon og mening. Grunnen til at det er viktig å skille mellom disse to, er at sender og mottaker ikke nødvendigvis har samme meningsinnhold, noe som kan føre til at kommunikasjonen ikke blir så effektiv. Dette kommer jeg tilbake til. Videre kan det presiseres at innholdet i meldingen er informasjonen som sendes, mens kommunikasjonen er den prosessen der informasjonen formidles (Jacobsen og Thorsvik, s. 267).

Denne prosessen kan fremstilles i en modell, slik vist i vedlegg 2. Her ser vi at prosessen omfatter to aktører, sender og mottaker. Senderen har et budskap, som innkodes (vanligvis via ord). Det vil si at sender koder meldingen med den informasjonen, de ideer og de holdninger eller følelser vedkommende ønsker å formidle. Dette kan for eksempel være at en person vil formidle en tanke eller en ide om et produkt eller en tjeneste som organisasjonen tilbyr, eller si noe om hvordan vedkommende mener organisasjonen fungerer.

Dette budskapet sendes så via en kanal som senderen velger. Informasjonsutvekslingen kan skje enten ansikt til ansikt, via telefonsamtaler, budbringere, skriftlige brev eller via e-post. Valget av kanal vil være betinget av hvilke symboler som brukes og om kommunikasjonen er verbal eller ikke-verbal. Verbal kommunikasjon er talespråket, der man bruker ord mens ikke-verbal kommunikasjon er formidling uten ord. Kroppsspråk er viktig her, samt symbolbruk. Skriftlige symboler krever en kanal som gir mulighet for overføring av slik informasjon, mens ikke-verbale symboler innebærer at man må velge en kanal som er egnet for ansikt til ansikt-kontakt mellom sender og mottaker.

Når meldingen mottas av den andre parten, må den dekodes. Det vil si at mottakeren må tolke de symbolene som er brukt i meldingen, slik at han kan danne seg en mening om hva det er senderen ønsker å formidle.

Det siste leddet i prosessen er tilbakemelding fra mottaker til sender, også kalt feedback, og er en toveiskommunikasjon. Dette leddet inneholder de samme trinnene som tidligere nevnt, der mottaker nå blir sender og tidligere sender blir mottaker. Her vil det være muligheter til å rette opp eventuelle misforståelser som skjedde under kodingstrinnene, og slik sendes budskapet frem og tilbake til man har oppnådd en god nok felles forståelse av hva meldingen dreier seg om. Dette vil jeg komme tilbake til litt senere i oppgaven.

Kommunikasjon har flere funksjoner i en organisasjon. Den kan tjene som kontrollmekanisme, der arbeidsgiver kan føre kontroll av sine medarbeidere og koordinere deres arbeidsoppgaver på bakgrunn av sin innflytelse og sin rolle som leder. Dette skjer via formelle kommunikasjonskanaler. Man kan også gjennom bruk av uformell kommunikasjon utøve en slags kontroll over hverandre med bakgrunn i psykologiske mekanismer som mobbing og avvising. En annen funksjon kommunikasjon har er å skape motivasjon i bedriften. Ved å klargjøre arbeidsoppgavene og ha medarbeidersamtaler vil lederen kunne øke de ansattes motivasjonsnivå. For å få til en normal regulering av atferd vil tilbakemelding ha viktig misjon. De ansatte trenger tilbakemeldinger på sin jobbyttelse for å motiveres, for at god læring skal kunne finne sted, samt at det kan redusere usikkerhet og dekke noe av det sosiale behovet alle mennesker har. En av de viktigste funksjonene kommunikasjon har i en organisasjon, er å forsterke det sosiale samspillet og å øke samarbeidet mellom grupper, avdelinger og mellom leder og ansatt(Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Ettersom jeg i denne oppgaven har valgt å fokusere på relasjonen mellom leder og medarbeider og hva som påvirker denne, vil jeg videre konsentrere meg om hvordan kommunikasjonsprosessen, ulike kommunikasjonsformer og metoder kan påvirke styrken i en slik relasjon og virke inn på samspillet mellom de som jobber i en bedrift.

Dersom det stilles store krav til at formidlingen av budskapet må være så presis som mulig, vil kodingen være en viktig fase i prosessen, slik som når andrekapteinen skal kode inn og sende en beskjed til flykapteinen under landing (Kaufmann og Kaufmann, s. 287). Dersom innkodingen ikke er presis nok, eller dekodningen og ”oversettingen” blir feil, vil ikke budskapet nå frem i intendert tilstand eller det kan bli misforstått. I disse to fasene er det fare for at man opplever ”støy på linja”. Det kan enten være støy i bokstavelig forstand, eller det kan være andre distraherende elementer som gjør at kodingen blir dårligere. De ulike verbale kommunikasjonskanalene som brukes, er med på å bestemme hvor mye informasjon man har til rådighet i kodingsprosessene. Dimbleby og Burton (1998, i Arbeidsliv i endring Del 1, 2003) peker på tre ulike barrierer som kan virke støyende.

Den første er mekanisk barriere. Her finner vi de fysiske støyfaktorene, som forstyrrende lyder rundt sender eller et annet fysisk problem: døvhet.

Den andre er semantisk barriere. Semantikk handler om ordenes betydning, og denne forsvinner dersom ordene brukes feil eller mottaker ikke kan knytte noen betydning til ordene,

og dermed ikke kjenner de ulike kodene. Eksempel på dette kan være språkforskjeller eller slurvete ordbruk.

Til sist nevner de psykologiske barrierer. Her finner vi eksempler som går på at mennesker ofte tolker ord og meninger med basis i antagelser om hva sender mener, istedenfor å faktisk lytte til, samt forsøke å forstå hva vedkommende egentlig sier. Fordommer er en annen støykilde som kommer under dette punktet, hvor de nevner rase, kvinnesyn og mennesker med dialekter (blir ofte sett på som mindre intelligente) som eksempler på elementer som kan påvirke dekodningen.

Andre elementer som kan virke forstyrrende under tolkningen er svikt i konsentrasjon, stress, at det er flere som snakker samtidig, uoppmerksomhet, "haloeffekten" hvor vi lar førsteinntrykket styre vår oppfatning av en person – både i positiv og negativ retning.

Derfor må man kunne si at valg av kommunikasjonskanal også blir en viktig del av prosessen, der man må vurdere kanal ut fra budskapets kompleksitet. Upersonlige og enkle beskjeder kan lett sendes via skriftlige kanaler, som for eksempel e-post, men dersom det er fare for at meldingen kan misforstås eller den er tvetydig, eller av personlig karakter, bør man velge en kanal der båndbredden er høy, som ansikt til ansikt eller telefonsamtale.

I bedrifter skiller man gjerne mellom vertikal og horisontal kommunikasjon. Dette kommer fra den oppbygningen og struktur man kan skissere av ansvar og fordeling arbeidsoppgaver i en bedrift. Arbeidsdelingen kan deles inn langs to hoveddimensjoner. Den horisontale viser hvordan oppgavene er delt inn i ulike enheter i organisasjonen, mens den vertikale aksene viser hvordan beslutningsmyndighet og ansvars fordeler seg på forskjellige hierarkiske nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

5.1. Vertikal kommunikasjon

Dette er den kommunikasjonen som går mellom de ulike nivåene i organisasjonen, og beskriver den formelle autoritetsstrukturen i organisasjonen og de formelle kommunikasjonskanalene mellom over- og underordnet. Vi kan dermed dele den vertikale kommunikasjonen inn i to; vertikal kommunikasjon nedover og vertikal kommunikasjon oppover.

Nedoverkommunikasjon handler mest om formidling av informasjon nedover i nivåene, og de er ofte av styrende eller rettleidende karakter. Eksempler er jobbinstruksjoner, prosedyrer og

tilbakemeldinger på ytelse og innarbeiding av mål. Når det gjelder beskjeder nedover, er det fare for at informasjonene som blir gitt blir fordreid jo flere ledd meldingene går gjennom.. Beskjeder som skal gå fra leder til medarbeider, går ofte gjennom mellomledere eller avdelingsansvarlige. I møtet med mellomleddet kan det skje en egen fortolkning av det opprinnelige budskapet, basert på mellomleders egen arbeidssituasjon. Det kan for eksempel være at vedkommende er redd for å bringe videre negative tilbakemeldinger i frykt for å skade den relasjonen han har til sine underordnede eller at de skal skade arbeidsmoralen, og han kan da velge å holde tilbake deler av meldingen, eller pynte litt på de delene som er mest negativ. Man kan også manipulere informasjon i den tro at det skal bedre resultatene eller samholdet til de ansatte, for eksempel vil en mellomleder ikke ønske at ros fra sjefen skal føre til slappere ansatte.

Oppoverkommunikasjon vil si at informasjonen går oppover i systemet, fra "gulvet" mot lederen. Dette er gjerne statusrapporter, forslag til forbedringer og lignende som er viktig for lederen i sine videre beslutninger. Det er viktig å påpeke at oppoverkommunikasjon er det motsatte av nedoverkommunikasjon. Hierarkiet undertrykker kommunikasjon og sosialsamhandling mellom nivåene. Psykologisk motstand og statusforskjeller gjør at hyppigheten av kommunikasjon oppover forekommer i mye mindre grad enn fra leder og nedover. For det første er det fysiske begrensninger som regulerer denne kommunikasjonen. Det er færre ansatte jo lenger opp i hierarkiet man kommer, noe som tilsier at det ikke blir nok tid og kapasitet for lederne å høre på og nyttiggjøre seg all den informasjonen de måtte meddele. Lederne må sile ut og skjerme seg mot budskap som ikke er av høy relevans for ikke å drukne i informasjon. Faren her er at den ansatte kan få en følelse av å være lite viktig, og vedkommende kan få inntrykk av at lederen overser han. Relasjonsmessig vil ikke dette være spesielt styrkende. Et annet moment man skal være oppmerksom på er at kommunikasjon oppover ofte kan være utilstrekkelig og upålitelig. Dette fordi den ansatte ved tilbakemeldinger forsøker å stille seg selv i et best mulig lys foran sjefen sin, igjen fordi det er viktig å få respekt og anerkjennelse for den jobben man gjør. Downs (1967, i Jakobsen og Thorsvik s. 280) sier det er naivt å tro at underordnede frivillig vil gi negative tilbakemeldinger om seg selv eller arbeidet sitt til sin(e) overordnet(e). Dette gjelder for så vidt også dersom lederen ber om å få tilbakemeldinger på sitt eget arbeid. Slike samtaler kan lett bli påvirket av de rollene som den enkelte innehar. Med dette menes at lederen er vant til å gi ordre til sine ansatte, og derfor ikke har så god evne til å lytte, noe som gjør at den ansatte lytter mer enn den gir tilbakemeldinger. Samtidig har man det faktum at

den ansatte har respekt for lederen sin og nødvendig vil tråkke over noen grenser ved å komme med negative tilbakemeldinger, spesielt om det er en overordnet som kan ha betydning for personlig forfremmelse. I tillegg vil negative tilbakemeldinger kunne være ødeleggende for relasjonen dersom det ikke er tilstrekkelig åpenhet og tillit mellom leder og medarbeider. For øvrig viser Luthans og Larsens(1986, i Jacobsen og Thorsvik, s. 280) kommunikasjonsstudie at bare 5 % av lederens aktiviteter går på at de har bedt om de underordnedes mening, lyttet til det de har å si og å gi positiv tilbakemelding og ros til de ansatte.

5.2. Horisontal kommunikasjon

Her foregår formidlingen av informasjon på samme nivå i organisasjonen, som for eksempel avdelingsvis eller mellom personer som jobber med beslektede oppgaver. Denne formen for kommunikasjon er mest brukt til daglig, og det kommuniseres raskere og mer feilfritt enn ved vertikal kommunikasjon. Man ser også at det er mer hyppig kontakt mellom ansatte innen en felles organisatorisk enhet, enn mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter.

Det er flere årsaker til at horisontal kommunikasjon er mer effektiv enn vertikal.

Et moment er at personer som er samlet i samme enhet, får en del felles interesser og erfaringer som gjør det lettere å snakke sammen og forstå hverandre. Man kan si at kodingen blir enklere fordi sender og mottaker har samme forutsetninger for å forstå budskapet. De har som regel lik utdanning eller kompetanse, som gjør at språket og symbolbruken er kjent. En annen årsak til at kommunikasjonen fungerer bedre horisontalt, er at de er på samme sted fysisk, og har større mulighet til å snakke sammen ansikt til ansikt. I arbeidssituasjoner preget av felles interesser og tett samarbeid, oppstår det oftere personlige relasjoner preget av tillit, hvor man kan søke sosial støtte fra hverandre og få dekket det sosiale behovet for kontakt i det daglige arbeidet.

5.3. Uformell kommunikasjon

I tillegg til vertikal og horisontal kommunikasjon, som i all hovedsak er av formell karakter, finner vi uformell kommunikasjon i organisasjoner. Uformell kommunikasjon er ofte den som vi ser på ”baksiden av organisasjonskartet”. Den oppstår helst spontant, går utenom de

offisielle kanalene og den baserer seg på vennskap og felles interesser. Slik kommunikasjon kan gå på kryss og tvers mellom nivå og enheter, eller den kan følge den formelle inndelingen. Poenget er at den er av privat karakter, og småprat på arbeidsplassen er typisk eksempel på uformell kommunikasjon. Ofte skjer slik kommunikasjon uten at lederen er klar over det, og den pågår kontinuerlig. Denne formen for kommunikasjon er viktig med tanke på å styrke, eller svekke, de relasjonene man finner mellom ansatte i en organisasjon.

Uformell kommunikasjon er med på å danne forskjellige klikker i bedriften. Det vil si at personer finner hverandre og holder sammen på grunn av vennskap eller felles interesser. Disse klikkene blir sett på som både positiv og negativ, fordi det styrker samholdet på den ene siden mens det kan være truende for den formelle maktstrukturen. Slike klikker kan være styrkende blant annet fordi de er med på å øke samholdet innad på de ulike avdelingene, eller vennskap kan dannes på tvers av avdelinger og binde disse tettere sammen. Det kan også oppstå små grupper som ikke har forgreininger verken til ledere eller andre avdelinger, slik at den lille klikken blir isolert sosialt sett, men likevel opplever nære relasjoner seg imellom. Slike klikker, som går på tvers av avdelinger kan være med på å undergrave lederens kontroll og styring, og blir derfor sett på som negative. Videre er det tilfeller av klikker mellom en ansatt på lavere nivå og en person fra toppledelsen. I slike tilfeller, der det hoppes over mellomledd, undergraves mellomlederens autoritet og den uformelle kommunikasjonen vil være av negativ karakter.

Klikkene kan i noen tilfeller føre til såkalte subkulturer i en organisasjon. Det vil si at disse grupperingene danner seg egne sett av for eksempel verdier og normer som de opererer etter, noe som kan føre til ”vi” og ”de andre”-tankegang. Dersom det oppstår slike ”negative klikker”, kan det føre til brudd i kommunikasjonen mellom både vertikalt og horisontalt og gjøre stor skade på den eventuelle tilliten som måtte ha funnet sted.

Det skilles mellom verbal kommunikasjon, som foregår via ord, og ikke-verbal kommunikasjon som kommer til uttrykk via kroppsspråk og fakter. Når vi tolker budskap som sendes, vurderer vi både den verbale og den ikke-verbale kommunikasjonen for å få et best mulig bilde av den informasjonen de overfører.

6. INDIVIDUELLE BEHOV

Samtidig som det i etterkrigstiden ble satt fokus på lederstil, ble oppmerksomheten også rettet mot individers behov og motiver. De behovsteoriene som oppsto i dette arbeidet, er individsorientert og opptatt av å identifisere spesifikke behov som bestemmer menneskers atferd, i bedriftssituasjoner er oppmerksomheten spesielt rettet mot de ansattes motivasjon til ytelse. Gjennom samarbeidende og demokratiske grupper, kunne man ta i bruk individets potensial og realisere den faktiske fellesinteressen mellom individ, gruppe og organisasjon. Ved å forstå menneskers varierte behov, kunne man motivere på en mer effektiv og human måte (Strand, 2007).

Grunnlaget for denne tenkningen, det vil si Human Relations-tradisjonen, kom fra Hawthorne-undersøkelsene som ble gjort tidlig 1930-tallet. Dette er undersøkelser som ble gjort av Harvard-forskere ved Western Electrics fabrikk i Hawthorne i Chicago, hvor det fremkom blant annet at individer i grupper danner statussystemer som virker styrende på atferden, at gruppetilhørighet og plass i gruppen motiverer individet sterkt og at ved hjelp av bedre ledelse og psykologisk støtte vil man kunne mestre de fleste problemer som oppstår (Bakke, Fivelsdal og Nordhaug, 2004).

Den første som tok sikte på å klassifisere de ulike menneskelige behovene i et system, var Abraham Maslow. Hans teori, som ble utgitt i 1943, er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne tenkningen og han er blant de mest refererte. Hans teori kalles Maslows Bohovshierarki fordi han mente at menneskelige behov kunne organiseres i en hierarkisk orden (se vedlegg 3). Han deler behovene inn i fem hovedkategorier;

- fysiologiske behov
- sikkerhetsbehov
- sosiale behov
- behov for status og prestisje
- behov for selvrealisering

Plasseringen i hierarkiet viser rangordningen mellom disse behovene. I tillegg deler han inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Behov for underskuddsdekning omfatter de tre første nivåene i pyramiden, som er fysiologiske, sikkerhetsbehov og sosiale behov, og som kjennetegnes av at de søker etter å dekke et

underskudd. Den andre typen, behovet for vekstmuligheter, handler om individets muligheter for personlig vekst, som det å utvikle sine personlige egenskaper maksimalt (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

En av grunntankene hos Maslow er at de høyeste behovene ikke aktiveres før de mest grunnleggende behovene, som er underskuddsbehovene, er rimelig oppfylt. Han presiserer at i virkeligheten kan både rekkefølgen og graden av oppfyllelse variere før det neste dukker opp, eksempelvis at for noen er behovet for anerkjennelse så sterkt at de hopper over sikkerhets- og sosiale behov. Et annet eksempel er en som er anorektiker. Vedkommende vil i sin lengsel etter å se bra ut og få sosial anerkjennelse hoppe over det fysiologiske behovet for mat. Han tror heller ikke at et behov må være 100 % tilfredsstillt før det neste dukker opp, men at mennesker er delvis tilfredsstillt samtidig som de er delvis ikke-tilfredsstillt.

Selv om teorien er svært mye brukt, er det noen innvendinger som er viktig å ta med i betraktningen. Den hierarkiske oppbygningen har ført til en del kritikk av teorien, nettopp fordi den gir et feilaktig bilde på at behovene må være oppfylt på de lavere nivåene før man kan realisere dem som en finner lenger oppi i pyramiden. I tillegg er det sannsynlig at behovene er mer dynamiske enn slik de fremkommer fra Maslows oversikt, og utvikles i samspillet mellom individene og omgivelsene. Videre er det hevdet fra sosiologer at behov som oppstår på bestemte tidspunkt, kan være samfunnsskapt eller inntreffe etter påvirkning fra makthavere eller kapitalkrefter. Det er også hevdet at Maslows beskrivelse er at den er kilden til forenklete bilder av sammenhenger mellom behovstilfredsstillelse og løsninger, da mennesker vurderer forskjellig hva som er tilgjengelige alternativer ut fra blant annet kultur, kunnskap og erfaringer (Schieffloe, 2006).

På tross av slike innvendinger ser man at teorien har hatt stor gjennomslagskraft, og i følge Sciefloe (2006) er forklaringen ganske enkel, nemlig at vi kjenner oss igjen. Det Maslow fremsetter, stemmer overrens med de opplevelsene hver enkelt av oss har. I tillegg kan populariteten skyldes den optimismen den viser med tanke på menneskers utviklingsmuligheter. ”Det sunne mennesket vil kunne gå over i selvrealisering der det bryter ut av stivnede kulturelle former og opplever den egentlige friheten til å utfolde sitt innerste selv” (Maslow i Bakka, Fivelsdal og Norhaug 2004 s 51).

Om vi ser på dette hierarkiet fra et organisasjonsperspektiv, med fokus på relasjonsbygging, vil de tre øverste nivåene være av størst betydning. Dette fordi disse handler om å få dekket behov som berører vårt sosiale liv og mellommenneskelige fenomener.

Det tredje nivået i pyramiden dreier seg om behov for tilknytning til andre mennesker. Nærmest har man som regel familien, deretter kommer relasjoner til venner og kollegaer. Mennesker er sosiale vesener og trenger å føle at de hører sammen med noen, som kan bidra med støtte og aksept. Gode relasjoner mellom kollegaene, og til lederen i bedriften man jobber i, kan være til stor hjelp for å få dekket dette behovet. Et godt samarbeid og åpen kommunikasjon vil styrke tilhørigheten mellom gruppemedlemmene. Organisasjonen kan også arrangere sammenkomster for de ansatte, samt legge til rette for aktiviteter i fritiden for å muliggjøre en større behovstilfredsstillelse for den ansatte.

Som nevnt i kapitlet kommunikasjon, kan slike grupperinger også føre til at noen føler seg utenfor og lite inkludert. Utfrysning, mobbing og latterliggjøring er tema som går igjen når man ser på arbeidsmiljø i organisasjoner, og for at behovet for tilhørighet skal kunne dekkes best mulig, er det en viktig jobb å forsøke å unngå at det skapes slike klikker mellom de ansatte. Problemet vil man aldri kunne få helt vekk, til det er den uformelle kommunikasjonen for sterk, men kanskje kunne man bedret situasjonen dersom man klarte å skape en mer helhetlig tilhørighet blant bedriftens arbeidere.

Arbeidsplassen er en viktig arena for å få dekket også de to øverste behovene i behovspyramiden, anerkjennelse og selvrealisering. Nå har vi beveget oss inn i den delen hvor behovene har vekstmotiver. Maslow antok at det første trinnet i denne vekstprosessen, er at man utvikler respekt for seg selv og får anerkjennelse fra andre. På dette nivået ønsker man å "være noen", ha prestisje og nyte suksess i livet. Dette er av stor betydning i arbeidslivet, og en engelsk psykolog, Pom Harre(1986, i Kaufmann og Kaufmann, 2003), har på en overbevisende måte argumentert for at behovet for anerkjennelse fra andre rundt seg er mye viktigere for en person enn andre drifter, som seksualdrift og aggresjon. Det betyr at relasjonene mellom leder og ansatt bør være av en sån karakter at arbeidsgiver kan komme med støttende tilbakemeldinger og oppmuntringer på den jobben som den ansatte gjør. Som person er følelsen av å bli verdsatt og respektert viktig, og ledere bør aktivt gå inn for å oppfylle medarbeidernes behov for aktelse. Alle mennesker trenger å "bli sett". Jo høyere grad av behovstilfredsstillelse medarbeideren føler, dess mer tilfreds vil han bli. Han vil kunne stole på sine egne ferdigheter og dermed jobbe mer selvstendig. Slik vil ytelsen til hver enkelt ansatt øke, og hele organisasjonen drar nytte av det. Den ansatte føler seg nyttig og verdifull for bedriften, og bedriften drar nytte av en fornøyd og produktiv ansatt. Dette kan være med på å flytte han videre til neste, og siste, nivå i pyramiden, selvrealiseringen. Her handler det om hvor vidt den enkelte får utnyttet og brukt sine evner og

realisert sitt potensial. Som leder er det nærliggende å tro at man ønsker at de ansatte skal yte sitt beste i jobben, både når det gjelder servicebedrifter eller produksjonsbedrifter. Ved å gi medarbeidere mulighet til å realisere sine potensialer, vil man som sagt kunne utløse store motiverende krefter som begge partene drar nytte av. For at dette skal være mulig, er det en nødvendighet at relasjonen mellom leder og ansatt bygger på tillit. Lederen må stole på arbeiderens evne til å kunne innfri de forventninger som ligger i oppgaven, mens medarbeideren trenger å vite at lederen stoler på at han vil innfri.

Maslow sa at det ikke er så mange som når opp til dette nivået, fordi forutsetningene bare er til stede i begrenset grad for de aller fleste av oss. Likevel tror jeg man kan anta at noen er innom det nivået en eller flere ganger i løpet av livet.

7. PERSONLIGHET HOS MEDARBEIDERNE

Når man skal se på hvordan ulike faktorer er med på å påvirke relasjonene mellom leder og medarbeider, er enkeltindividets personlighet et element man kan ta med i diskusjonen.

Tidligere så vi at lederens personlighetstrekk vil ha betydning for relasjonsbygging, men også individets personlighet og karakteristikk vil ha innvirkning på prosessen med å bygge både formelle og uformelle relasjoner.

Ordet personlighet brukes både i det daglige språk så vel som i fagspråket. Når man snakker om personlighet i vanlig dagligtale er det ofte verdiladet og man bruker det gjerne for å beskrive noen som skiller seg ut og som gjør et spesielt inntrykk ved sin væremåte. Dette er veldig forskjellig fra den måten man beskriver det på i fagterminologien. Her er dette uttrykket verdinøytralt og uttrykker ikke en spesiell egenskap, men viser at alle mennesker har en unik personlighetsprofil. For eksempel kan den si hvor utadvendt eller innadvendt man er, eller hvor stabil man er følelsesmessig. Schjelderup(1959, i Kaufmann og Kaufmann, 2003 s. 96) har formulert kjernen i personlighetsbegrepet slik: ”Vi forstår med personlighet den mer eller mindre fast organiserte helhet av de for et individs karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre adferd”. Det vil si at individets tanker, følelser og ytre adferd integreres til et mønster som utgjør den unike person. Ordet karakteristikk viser til at en persons reaksjon er et uttrykk for individets egenart, og ikke er en tilfeldig måte å reagere på ved den umiddelbare situasjonen. Det betyr at når man i fagtermer snakker om

personlighet, søker man å forklare en regelmessighet hos den enkelte som gjør at det vanligvis er lett å kjenne vedkommende og dens væremåte.

Det har vært diskutert blant organisasjonsforskere om hvor stor rolle personlighet spiller i arbeidssammenheng. I 1970-årene mente de fleste at personlighet spilte en liten rolle, men denne holdningen har endret seg betydelig. Vi ser at forskere i stigende grad tillegger personlighet en viktigere rolle i organisasjonssammenheng, selv om det er noen som stiller seg skeptisk, som Allison Davis-Blake og Jeffrey Pfeffer (1989, i Kaufmann og Kaufmann, s.109). De forkaster ikke ideen om at personlighet har betydning, men de tillegger situasjonsforklaringer langt større betydning. Dette begrunner de med at organisasjonssituasjoner er ”sterke” situasjoner, ofte med klare og strenge regler og normer for hva som er akseptabel adferd, og personlighetsfaktorer får derfor lite spillerom. Andre forskere derimot, som House, Shane og Herold (1996, i Kaufmann og Kaufmann 2003, s.109), mener at individer i høy grad varierer i jobbadferd og at dette best forstås ut fra ulik personlighet. Staw og Ross viser til at jobbtilfredsheten, som oftest blir sett på som situasjonsbetenget, hos mange ansatte holder seg stabil over tid og på tvers av mange forskjellige typer arbeid og mener dette å komme av individets personlige egenskaper.

Tidligere var ikke de statistiske analyseteknikkene bra nok til at man kunne teste de mange ulike personlighetsteoriene som forelå, men i løpet av de siste 20 årene har man sett en revolusjon innen det statistisk-metodiske området. Man kan nå med større sikkerhet kartlegge ulike personlighetstrekk hos individer, og i de siste årene har personlighetspsykologer begynt å samle seg rundt en spesiell teori, hvor Costa & McCrae(1992) (Wilberg, T., 2000*) har vært hovedbidragsyttere i utviklingen. Denne modellen, kalt Femfaktormodellen, antar at personligheten forklares ved fem stabile, og for en stor del arvelig betingede, hoveddimensjoner: ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet for erfaring. Videre har Costa & McCrae systematisert seks underordnede trekk for hver av hoveddimensjonene.

Videre i oppgaven vil disse fem hoveddimensjonene bli drøftet opp mot problemstillingen, med det mål å vise at personlighet vil ha innvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

7.1. Ekstrovert

Ekstrovert forteller noe om hvor utadvendt adferd en person har. Den disponerer også personen for å oppleve positive emosjonelle tilstander. Ekstroverte personer er ofte sosiale, aktive, vennlige, personorienterte og optimistiske. Denne personlighetsdimensjonen er ment å skulle måle blant annet mellommenneskelig samspill.

På den andre siden av skalaen, finner vi de introverte personene. De er reserverte, distanserte, tilbaketrukket og oppgaveorienterte, og de har færre sosiale kontakter.

Dersom en leder og en medarbeider skal danne, eller er i, en relasjon, vil denne dimensjonen kunne ha innvirkning. Ekstroverte personer er lettere å komme i kontakt med, de deler lettere av seg selv og er opptatt av andre mennesker, og ville være interessert i å ha kontakt med lederen. De introverte ville nok ha større problemer med å åpne seg for lederen, og samtaler eller annen samhandling med lederen ville kanskje føre til flere problemer enn positive opplevelser.

For å eksemplifisere kan vi se på en samhandling mellom en leder og en ekstrovert medarbeider versus en leder og en introvert medarbeider i en gitt situasjon, som ved en medarbeidersamtale.

En utadvendt medarbeider ville mest sannsynlig og i større grad enn den introverte ha opparbeidet et uformelt kommunikasjonsmønster med lederen enn hva den innadvendte har gjort. Dette er underforutsetning om at leder og medarbeider har mulighet til å interere face to face og rimelig hyppig. På grunn av den reserverte holdningen og den avstanden man ser introverte mennesker ønsker, ville det i de fleste tilfeller ta lenger tid, om det i det hele tatt er mulig, å opparbeide en tillit som er nødvendig for kunne få en ærlig tilbakemelding fra de ansatte i en slik situasjon. Relasjonen mellom dem ville hatt et mer distansert og uformelt preg i forhold til de livlige ekstroverte. Organisasjoner med byråkratisk design ville passe den introverte sjelen bra, da relasjonen mellom leder og medarbeider er basert på upersonlige forhold.

Som nevnt, er ikke introverte mennesker spesielt komfortable med å inngå i nære relasjoner til så mange andre mennesker. I tillegg til at dette kan komme av en medført personlighetstype, kan det også stamme fra tidligere opplevelser. Dette kalles psykisk determinisme, og det viser til at en persons adferd alltid har en bakenforliggende årsak (Kaufmann og Kaufmann, 2003,

s. 97). Til grunn for alle tanker, følelser og handlinger ligger opplevelser fra tidligere, uten at dette trenger å være personen bevisst. For eksempel kan tidligere opplevelser mellom medarbeideren og andre ledere ha innvirkning på hvordan en ansatt velger å forholde seg til lederen på. Dersom vedkommende ble møtt med åpenhet, er det større sannsynlighet for at han tør stole på den nåværende lederen. I motsatt fall kan det tenkes at dersom en ansatt har hatt negative opplevelser tidligere når det gjelder relasjonen leder-medarbeider, det være seg at han kan ha blitt oversett, avvist eller latterliggjort, vil denne opplevelsen kunne føre til at han får problemer med å stole på og la nye ledere slippe inn på seg. I slike tilfeller krever det mye tålmodighet og forståelse fra lederen dersom denne ønsker at relasjonen mellom dem skal få et løft.

Det er også nødvendig å nevne at definisjonen på en god relasjon kanskje er forskjellig for de to forskjellige personlighetstypene. Mens den ekstroverte medarbeideren trolig ville ønske et personlig og åpent forhold til lederen, ville nok den introverte karakterisere en god relasjon som formell og saklig, uten for mange personlige innslag. I lys av den forskningen og utviklingen innen organisasjonsteori og lederstil som er diskutert tidligere i oppgaven, er det lett å helle mot den ekstroverte definisjonen av en god relasjon. Åpenhet, gjensidighet og respekt mellom leder og medarbeider bidrar i større grad til et hyggelig arbeidsmiljø og trivsel på jobben.

7.2. Nevrotisme

Nevrotisme, eller negativ affekt, viser tilbøyeligheten en person har til å oppleve negative emosjonelle tilstander som angst, bekymring og negative tanker. Denne dimensjonen kan benyttes i målinger av tilpasning versus emosjonell ustabilitet, og for å finne personer som er lite tilpasningsdyktige og som fungerer dårlig under blant annet stress.

Denne dimensjonen viser kanskje mest til den aktuelle jobbsituasjonen, men det vil innvirke på relasjonen mellom leder og medarbeider. Individuer som skårer lavt på denne skalaen er rolig og avslappet, og tilfreds med seg selv. De viser sikkerhet i jobbsituasjoner og arbeidsgiver trenger nødvendigvis ikke føre så nøye oppsyn med disse. Kommunikasjonen og samhandlingene bærer formodentlig preg av stabiliteten disse utviser, og den ansatte er ofte positivt innstilt til jobben og lederen.

De som skårer høyt på denne dimensjonen vil være nervøse, usikre og utilpass. Dersom dette er førende trekk hos en ansatt i en bedrift, vil nervøsiteten kunne ødelegge veldig mye både for trivsel og for relasjonsbyggingen til lederen og andre medarbeidere. Det kan for eksempel oppstå en negativ spiral, det den ansatte blir usikker og bekymret i en situasjon, noe som fører til stress og han mister følelsen av å mestre arbeidsoppgavene. Usikkerhet i en situasjon kan forplante seg til andre situasjoner. Denne usikkerheten kan føre til et overdrevent behov for oppmerksomhet og anerkjennelse fra lederen. Er lederen dyktig på det som kalles relasjonsledelse, klarer han kanskje å bidra til å løse problemet ved å "se" problemene. Men om det er en leder som ikke er like god på følelsesmessige dilemmaer, kan det bidra til en anspent relasjon mellom dem der medarbeideren kanskje føler seg oversett og lederen kan oppfatte den ansatte som en byrde. Høy grad av usikkerhet og "krav" om bekreftelse kan slite på en jobbrelasjon, slik det gjør i et hvilket som helst parforhold.

Men som nevnt, er lederen god på relasjonskompetanse, kan det øke mulighetene for å få til en god relasjon mellom leder og medarbeider dersom han klarer å skape en trygghet og et positivt syn på jobben. Kanskje bare det at lederen viser at det er rom for feilgrep kan gjøre situasjonen mindre stressende for den ansatte. Mindre stress og mer stabilitet vil kunne bidra til en bedre relasjon.

For mennesker som er disponible for bekymringer og emosjonell ustabilitet, er det ikke uvanlig at det kan oppstå ulike situasjoner utenfor jobben som også kan komme til overflaten mens man er på jobben. Har man et problem, er det vanskelig å legge lokk på slik at det ikke påvirker i andre situasjoner. Et eksempel kan være en ansatt som har mistet et barn i en ulykke, og når den tiden på året nærmer seg kan det være at tanker og følelser vil påvirke humøret og sinnsstemningen. Et annet eksempel kan være at medarbeideren går gjennom en skillsmisse. I følge Spurkeland (2004) er det nyttig for en leder å vite noe om hva som foregår på andre arena i livet til medarbeiderne, både for å kunne vise interesse for vedkommendes ve og vel, og fordi man kan få en forståelse av hvorfor humør og innsats svinger. En kjent fotballtrener hadde dette å si til en slik tankegang: "Jeg er svært interessert i mine spilleres fritid, deres familiesituasjon og deres omgangsvenner. Det er først når jeg kjenner deres totalsituasjon at jeg kan fungere som trener. Da vet jeg for eksempel at en av dem trenger mer tid fra trening enn andre, og jeg kan gi hver enkelt den individuelle behandling han fortjener. Dermed viser jeg forståelse for hele livssituasjonen for et ungt menneske. At en av mine spillere er skilt og har en datter på en helt annen kant av landet som han ønsker å se og dele livet med, er noe jeg må takle for å holde gutten i godlag og trivsel" (Spurkeland, 2004 s.

102). Det er selvfølgelig forskjell på interesse og usunn nysgjerrighet, men en god relasjon mellom leder og medarbeider vil være et godt fundament for en dialog om ulike hendelser på andre arena som kan virke inn på helhetssituasjonene til den ansatte. Å glemme at medarbeiderne har et privatliv og behandle dem som om jobben er hele livet, kan det skape en usunn forventning til innsatsen og den ansatte kan oppleve det meget stressende.

Personer som er generelt negative og bekymret, trenger kanskje bare litt mer omsorg i jobben? De som skårer lavere på skalaen om nevrotisisme er mer hardfør og klarer seg mer selv. De er mer sikker på seg selv og sin rolle, er avslappet i jobben og trolig i forholdet til sin leder. Kanskje stoler også lederen mer på at de får jobben gjort, uten for mye innblanding fra han. Dette er noe som kan ses i sammenheng med Hersey og Blanchard sin lederstilteori, om den ansattes modenhet og evne til å utføre jobben. En trygg ansatt vil trenge mindre styring enn en usikker og angstfylt medarbeider. Forsikringer og formaninger om oppgaver kan være både bra og dårlig. En instruerende og oppgaveorientert leder vil fint kunne fortelle hvordan oppgavene skal løses, men ville ha større problemer med å komme til bunns i de menneskelige aspektene ved situasjonen.

Men denne selvkritiske holdningen nevrotistiske mennesker utviser, kan bidra til noe positivt i gruppesammenhenger, ved at de hindrer at det tas forhastede slutninger som kan være av dårligere kvalitet enn det som er mulig å oppnå med mer overveielse.

7.3. Omgjengelighet

Omgjengelighet som er den neste dimensjonen, er igjen av litt større betydning for det mellommenneskelige aspektet mellom leder og medarbeider. Denne fanger inn forskjeller i måten man kommer overens med andre på. Personer som skårer høyt på denne dimensjonen er omgjengelige, som innebærer å være snill, samarbeidsvillig, hjelpsom, forsonlig og tillitsfull. På andre siden finner man dem som er lite samarbeidsvillige, mistenksomme, manipulerende og konfliktskapende.

Ettersom tillit er en av de viktigste byggesteinene når en skaper relasjoner, vil medarbeidere på den omgjengelige siden kunne oppleve relasjonen til lederen som mer givende enn den som befinner seg i andre enden av skalaen. De som er omgjengelige, er lette å få kontakt med,

noe som er positivt for relasjonen mellom dem og lederen. At de er likefrem og tilsigende bidrar også til åpenhet i kommunikasjonen, som igjen må hentes frem som en viktig del av det samspillet som foregår mellom mennesker. Medfølelse er også et trekk man finner hos dem som er omgjengelig. Medfølelse og empati, og muligheten til å forstå andre mennesker og deres handlinger er et viktig karaktertrekk om samhandlingene skal fungere på en bra måte. Hjelpsomhet er et annet trekk man finner hos mennesker som kommer høyt ut på omgjenglighetsskalaen, i motsetning til kynisme og hensynsløshet som man finner på den andre siden. Slike holdninger er ikke oppbyggende og vil kunne påvirke relasjonen mellom lederen og dem selv negativt. Mistenksomme mennesker er vanskelig å opprettholde en god relasjon til, da man hele tiden er under lupen i deres søk etter feil. I jobbsammenheng kan dette komme til uttrykk ved at de føler seg tilsidesatt for eksempel ved forfremmelser eller annen fordelig av spesielle goder. Å føle seg mistenkeliggjort er en kime til dårlig klima og konflikter i alle slags relasjoner. Negative holdninger er slitsomt å forholde seg til, og i det lange løp, dersom man ikke klarer å finne en løsning, er det naturlig at man trekker seg unna for ikke å skape en mer konfliktfylt situasjon. Som leder i en organisasjon, er unngåelse vanskelig og et dårlig alternativ, da det er flere som sannsynligvis blir påvirket av den negative stemningen. Det vil si at det ikke bare er relasjonen mellom leder og medarbeider som blir skadelidende, men også arbeidsmiljøet og andre relasjoner kan bli påvirket.

At man er lite omgjengelig, trenger nødvendigvis ikke å bety at man gjør en dårlig jobb eller mistrives i jobben. Den ansatte kan nok trives godt med jobben sin, men ønsker ikke, eller klarer ikke, å omgås lederen og andre ansatte på en hensynsfull måte. Er man lite omgjengelig, kan det skape problemer når man skal inngå i en god og velfungerende relasjon. Også her kan man vise til at det kan ligge tidligere opplevelser bak reaksjonsmåtene, som gjør det vanskelig å finne en likevekt i samspillet mellom leder og medarbeider.

I situasjoner der lederen trenger hjelp til noe, kan det ha noe å si hvor på skalaen man befinner seg. Etersom mennesker som skårer høyt på denne skalaen er hjelpsomme, er det for lederen lettere å be vedkommende om å utføre en tjeneste en det ville vært å be en hensynsløs og irritabel medarbeider. Samtidig kan det argumenteres for at det er lettere å utnytte den godtroende ansatte til å utføre tjenester som ikke egentlig er ment for denne. Dette vil bli diskutert nærmere i et senere kapittel i oppgaven, om maktbruk i relasjoner.

7.4. Samvittighetsfullhet

Dimensjonen samvittighetsfullhet skiller mellom personer som er pålitelige og upålitelige. Den måler også grad av tålmodighet og målrettet adferd. I forhold til problemstillingen om relasjoner mellom leder og medarbeider, er grad av pålitelighet det som er mest aktuelt å se på. Skårer man høyt på dette trekket viser det til en person som er organisert, selvdisiplinert og hardtarbeidende, mens lavtskårende personer karakteriseres som upålitelige og uorganiserte, og de kan være overdrevent opptatt av å tilfresstille sine egne behov. Egentlig kan vi si at denne egenskapsdimensjonen sier noe om i hvor stor grad lederen kan stole på at medarbeideren oppfyller de arbeidsoppgavene denne har. Har du lite samvittighet og lojalitet overfor lederen og organisasjonen, vil ikke prestasjonene og jobbiveren overstige den nytten du selv har av arbeidet. Lederen kan ikke forvente at ansatte med lav grad av samvittighet vil yte noe ekstra for organisasjonens beste, slik man kanskje ser personer med høy skår kan gjøre.

Igjen ser man at tillit er et viktig stikkord. Som leder i en organisasjon er man avhengig av at de ansatte utfører de arbeidsoppgavene som ligger til stillingen de har, slik at bedriften ikke skal falle sammen. I kortere perioder kan det være mulig å jobbe på et lavere gir, men over tid blir dette vanskelig. Dersom en leder finner ut at en ansatt ofte gir blaffen i å jobbe, eller at vedkommende jobber minimalt, vil det på en eller annen måte gå utover det forholdet de har og da spesielt den graden av tillit lederen kan gi medarbeideren. Dersom den ansatte bare skal følge sine egne behov, vil det bli vanskelig for dem å opprettholde en relasjon, La oss si at vi har en organisasjon, der de ansatte samarbeider på tvers av avdelingene. For at alle skal få utført sine oppgaver, er alle avhengig av at hver enkelt gjør det han skal. Dersom en i dette samarbeidet sluntrer unna, eller gjør en lite tilfresstillende jobb, vil det påvirke hele organisasjonens effektivitet og resultat. Enkelt og greit kan man si at grunnen til at dette vil påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider er de manglene man finner når det kommer til pålitelighet. Positive holdninger når det kommer til å utføre de arbeidsoppgavene en skal gjøre, og å søke etter å holde de tidsfrister og eventuelle regler som ligger i bunnen, gir relasjonen en større dose med tillit. Lederen kan stole på at medarbeideren gjør jobben uten at han må kontrollere og holde øye med vedkommende.

Også her kan man komme inn på modenhet og vilje til å utføre arbeidsoppgave slik Hersey og Blanchard viste i sin lederstilteori. Instruksjoner kan bidra til å øke de formelle relasjonene mellom ledere og medarbeidere, men som det er vist i ulike undersøkelser er kontakten mellom ledere og medarbeidere viktig for et godt arbeidsmiljø, og som leder har du et større

ansvar i å skulle motivere dine ansatte til å utføre oppgavene. Selvfølgelig skal også medarbeiderne være innstilt på å gjøre en god jobb, både med tanke på arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø, men hovedansvaret vil tilfalle lederen. I ytterste fall vil lederen kunne være nødt til å avslutte relasjonen, og si opp den ansatte dersom det viser seg at vedkommende er uten lyst og vilje til å oppfylle målene. Dersom lederen, og medarbeideren, klarer å etablere en god relasjon fra starten, kan den ansatte ha større tilbøyelighet til å opptre mer samvittighetsfullt videre i jobben. Dette fordi lojaliteten mest sannsynlig vil øke i takt med hvor god relasjonen mellom dem er.

7.5. Åpenhet

Den siste dimensjonen i femfaktormodellen, åpenhet for opplevelser, avdekker om en person er åpen for og har toleranse for mange inntrykk og det som er ukjent, om vedkommende tenker originalt, har mange interesser og er risikovillig. Personer med høy skår på denne skalaen er personer som er viktig i forbindelse med arbeidsoppgaver som krever høy kreativitet, oppfinnsomhet og innovasjon. På andre siden har vi personer som er mer jordnær, konvensjonell og som ikke har analytiske eller kunstneriske evner. Dette personlighetstrekket har ikke like stor innvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider som de foregående dimensjonene, men har mer med interessen for oppgavene å gjøre. Om man skal forsøke å se det i et menneskelig perspektiv, kan det tenkes at fantasi og kreativitet kan fungere som en motivasjonskilde både for leder og medarbeider og på den måten styrke båndet mellom dem via felles mål og interesse.

7.6. Avslutning

Ut fra det som kommer frem i kapitlet, ser vi at det er noen personlighetstyper som har lettere for å inngå og opprettholde en god relasjon til leder enn andre. Ekstroverte mennesker, med høy skår på omgjengelighet skal i teorien være dem som i størst grad vil kunne klare å inngå i en relasjon etter rimelig kort tid etter tiltredelsen.

8. ANALYSE

I dette kapitlet skal jeg se på lederstil og organisasjonsstruktur, og forsøke å sette dette i sammenheng med relasjoner mellom leder og medarbeider. Hvordan kan lederstil og organisasjonsstruktur påvirke en relasjon mellom to mennesker?

8.1. Lederstil og relasjonsbygging

Hvordan vil disse to situasjonsbestemte lederstilene kunne påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider?

Som det fremkom i kapittel 3.3.1 og Fiedlers teori, er det mest gunstig å bruke oppgaveorientert lederstil når lederens situasjon er meget fordelaktig eller meget ufordelaktig. Det vil si når de ansatte er innstilt på og forventer å bli fortalt hva de skal gjøre, eller når det er usikkerhet omkring hva som skal gjøres, hvordan og hvilke resultater som forventes. Det vil si at i slike omstendigheter fokuserer man i hovedsak på de oppgavene som skal gjøres, og man forsøker å finne måter disse kan utføres på best mulig måte, for eksempel ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og sette tidsfrister. Dette gir lite rom for å bli kjent med de personene en er leder for. I den relasjonsorienterte retningen forsøker ledere å utvikle gode relasjoner til sine ansatte, blant annet ved å være oppmerksom, hensynsfull og støttende. Denne formen er mest fordelaktig der lederens situasjon er delvis gunstig, som når det er usikkerhet omkring hva som skal gjøres, hvordan og hvilke resultater som forventes, eller når situasjonen er delvis ugunstig. Skyldes dette at leder er dårlig likt, kreves det at lederen er diplomatisk for å vinne de ansattes gunst, mens om årsaken til ugunsten er at det lite struktur i oppgavene må lederen fordre til samarbeid mellom medarbeiderne.

Ser man denne teorien i sammenheng med de ulike organisasjonsformene som Mintzberg (1979, i Jakobsen og Thorsvik, 2005) har skissert, hører den oppgaveorienterte lederstilen i hovedsak til under maskinbyråkrati, fagbyråkrati og divisjonaliserte organisasjoner. Disse har rimelig høy grad av hierarki og oppgavene er klare slik at de ansatte vet hva de skal gjøre. Den relasjonsorienterte retningen finner man ofte i entreprenørorganisasjoner og den innovative organisasjon. Her er det lav grad av hierarki, og oppgavene er mer dynamiske.

Om man så ser på Hersey og Blanchard teori fra kapittel 3.3.2, deles denne inn i fire ulike lederstiler. I den instruerende lederstilen, er det anbefalt at man forteller den ansatte hva han skal gjøre. Dette minner da om oppgaveorientert lederstil. Her er det ikke plass til personlig støtte, bare styring. I den delegerende lederstilen er den ansatte blitt så selvstendig at lederen ikke trenger å styre eller støtte. Dette kan føre til fravær av kontakt, ettersom den ansatte skal greie seg selv uten spesiell oppfølging. Ingen av disse lederstilene er spesielt opptatt av relasjonsbygging. I den overtalende lederstilen må lederen gi mer støtte til den ansatte, men fortsatt instruere i noe grad da kompetansen enda ikke sitter. Dette blir da en slags blanding mellom oppgaveorientering og relasjonsorientering. I den delegerende lederstilen er styringen blitt mindre mens støtten er sterkere, og vridningen mot en mer relasjonsorientert stil kommer frem. Om man skal forsøke å putte disse lederstilene inn i Mintzbergs organisasjonsformer, vil man kunne si at maskinbyråkrati og divisjonaliserte organisasjoner bruker instruerende stil, fagbyråkratiet har delegerende stil, der et eksempel er leger på sykehus som bestemmer selv, de innovative organisasjoners stil ligner mest på deltagende stil ettersom den bygger på samarbeid og lite kontroll, mens entreprenørorganisasjoners lederstil kan ha fellestrekk med overtalende lederstil da de ansatte blir overvåket av lederen, men samtidig har uformell kommunikasjon.

8.2. Organisasjonsformer og relasjonsbygging

I forhold til problemstillingen i denne oppgaven, der det spørres etter faktorer som vil kunne påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider, vil man ved en sammenligning se at de fem ulike organisasjonsformene vil påvirke relasjonen i forskjellig grad og på ulike måter.

For det første vil grad av hierarki legge føringen for hvor stor grad leder og medarbeider vil ha kontakt, og hvilken form denne kontakten vil ha. Hvor mange nivå det er mellom leder og medarbeider, og om det er en liten eller en stor organisasjon vil spille inn. I byråkratiske organisasjoner vet vi at strukturen er bygd opp hierarkisk, og har standardiserte arbeidsprosesser. I store maskinbyråkrati, som flyselskapet Norwegian, vil kontakten mellom leder og ansatt være preget av avstand og det er lite rom for personlig kontakt med øverste leder dersom man er ”vanlig” ansatt. Om du er ansatt i innsjekkingen på en av de mange lokaliseringene Norwegian har, er det lite sannsynlig at du frekventerer sammenkomster hvor administrerende direktør, Bjørn Kjos, er til stede på. Det samme kan man si for

fabrikkansatte, der masseproduksjon er målet. Samlebåndsmåten fører sjelden til personlig involvering fra lederen. Det kan bli en upersonlig arbeidsplass, der menneskelig kontakt må vike til fordel for å få mer effektivitet og lavere enhetskostnader. Sosial kontakt og behov for å skape er noe som ligger i alle mennesker, og denne formen for organisering av arbeidsprosesser kan føre til fremmedgjøring for den ansatte. Dette kjenner vi fra Karl Marx og hans teori om at da "produksjonssamfunnet" oppsto, mistet arbeiderne følelsen av meningsfullt arbeid. Kontakten mellom de ansatte forsvant, og lederne så på dem som brikker i et spill for å oppnå best mulig fortjeneste. Dette kan gi både likegyldighet overfor arbeidet, organisasjonen og de menneskene man jobber sammen med. Følelsen av sosialt og oppgavemessig fellesskap gir mening og sammenheng for den enkeltes arbeid, men ofte finner vi de ansatte i slike bedrifter inne på kontor eller isolert på andre måter.

Ettersom ledelsen er fraværende, blir det mellomlederens ansvar å "ta vare på" de ansatte, og være tilstede om det er konflikter som oppstår eller andre ting som man trenger å ta opp. Også divisjonaliserte organisasjoner vil merke at avstanden mellom leder og medarbeider gjør det vanskelig for dem å møtes. Her er det skarpe skiller mellom hovedkvarter og divisjonene, og ofte befinner de seg på ulike geografiske områder. StatoilHydro har for eksempel seks forretningsområder og to stabs- og støttefunksjoner. Hver av disse enhetene ledes av en konserndirektør som rapporterer til konsernsjefen, og konsernledelsen utgjøres av konsernsjefen og konserndirektørene (StatoilHydro*). Ekstra spesielt blir det med denne formen, da de ulike divisjonene selv opptrer som egne byråkratisystemer.

På andre siden har vi den innovative organisasjonen som har tilnærmet fravær av hierarki. Lav standardisering og lite sentralisering gir en åpen nettverkstruktur, der medarbeider og leder inngår i samme team. Dette gir mye personlig kontakt, og lederen har mye større mulighet til å involvere seg personlig i den enkelte ansatte. Disse grupper er som regel mye mindre enn de store maskinbyråkratiene, noe som gjør det mulig for lederen å møte medarbeiderne samt å ha mer kontakt. Fysisk tilstedeværelse og det at de samarbeider for å løse oppgaven fører også til en større fellesskapsfølelse enn når man sjeldent eller aldri er i kontakt med lederen sin. Dette gjør det mulig å etablere en sterkere uformell relasjon i slike organisasjoner.

I entreprenørorganisasjoner bruker man også hierarki som koordineringsform, men det er i hovedsak bare to nivå slik at nærheten og tilstedeværelsen blir mye større enn i maskinbyråkratiet og divisjonsorganisasjonene. Færre nivå kan hindre inndeling eller rangering av de ansatte, slik man vet kan skje i større hierarkibedrifter innen både fag- og maskinbyråkrati. En følelse av inkludering og anerkjennelse er en viktig del av

relasjonsbygging, og om lederen omtaler eller lar det på annen måte komme til uttrykk at han ser på de ansatte som ”gølvarbeidere” vil det kunne føre til lav grad av tillit og nærhet til ledelsen.

En annen faktor som er ulik i de fem organisasjonstypene, er kommunikasjonsform. Denne vil i stor grad påvirke relasjoner mellom leder og ansatt, da spesielt med hensyn til kvalitetene formell-uformell, og om man klarer å skape en menneskelig tilknytning mellom leder og medarbeider slik man har sett er viktig for trivsel og effektivitet i organisasjonen. I kapittel 6 om kommunikasjon, er det argumentert for at en sterk hierarkisk oppbygning vil ha betydning for kommunikasjonsflyten og kommunikasjonsformen mellom de ulike nivåene. I maskinbyråkratier foregår det meste av kommunikasjonen mellom nivåene skriftlig, og den er av formell art. Det samme ser man i divisjonaliserte organisasjoner, begrenset kommunikasjon som dreier seg om normer og resultat. Den typen kommunikasjon som kreves for å bygge nære relasjoner, slik som eksponering av følelser, hyppig kontakt, likeverdighet, kan virke fremmed i byråkratiske organisasjoner. Det finnes flere eksempler på at bruk av prosjektgrupper, medarbeidersamtaler og andre former for ”myke” forsøk bare halvveis slår igjennom i slike organisasjoner (Strand, 1991).

I enkle organisasjoner, som entreprenørbedrifter og i ad hoc, er kommunikasjonen uformell og personlig, og foregår direkte mellom leder og medarbeider. I forhold til etablering og opprettholdelse av relasjoner, er dette positivt da den ansatte lettere vil føle seg sett av lederen. Åpen kommunikasjon gir en sterkere følelse av personlig involvering fra lederen, og det at man som person er viktig i den jobben man gjør. Der er det også i kapittel 5, om kommunikasjon, argumentert for at kommunikasjonsprosessene kan være vanskelige i organisasjoner og bedrifter med sterkt hierarki da mellomleddene står i fare for å være filtrerende.

Koordineringsmåten er med på å skape nærhet eller distanse til lederen. I de dynamiske organisasjoner er det mer nødvendig med personlig kontakt mellom leder og medarbeider, da oppgavene ikke lar seg standardisere i like stor grad som i stabile omgivelser. Overvåkingen i entreprenørorganisasjoner og den gjensidige tilpasningen man ser i innovative organisasjoner er involvering fra lederen som bidrar til samhandlinger mellom dem, som igjen fører til bredere forståelse for hverandre og for situasjoner. Ved samhandlinger er det større sannsynlighet at lederen får vite om eller fanger opp signaler på at ting er bra eller ikke så bra. I organisasjoner med stabile omgivelser er det standardiseringer som gjelder, og disse krever

lite involvering fra lederen. Resultatene er målbare og satt på spissen kan man si at så lenge alt ser bra ut, trenger man ikke ha kontakt.

I tillegg til de faktorene som er diskutert her, er det i kapitlene 5-7 om kommunikasjon, individuelle behov og personlighet hos medarbeidere, innbakt drøfting i teksten. For å oppsummere de resultatene kort, kan man si at kommunikasjon er en viktig del av relasjonsbyggingen, på samme måte som fysisk tilstedeværelse. Hierarki skaper avstand, mens flate strukturer skaper nærmere relasjoner. De ansattes personlighet, med tanke på om de er utadvendt eller innadvendt, og grad av omgjengelighet vil også påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider.

8.3. Avslutning

Med grunnlag i den analysen som er gjort, kan man se at både lederstil og organisasjonsstruktur kan påvirke hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider er.

Valg av lederstil, menneskeorientert eller oppgaveorientert, legger et av grunnlagene for i hvor stor grad det er mulig å bygge en god relasjon.

Nærheten til medarbeidere og leder vil være påvirket av størrelsen på organisasjonen. I små, dynamiske organisasjoner er det i følge Mintzbergs teori flere uformelle kommunikasjonsmønstre, med en høyere grad av nærhet mellom leder og medarbeider, mens i større bedrifter med standardiserte oppgaver og formell struktur, er lederen mer fraværende i jobbhverdagen. Kanskje til og med bare et navn "uten ansikt", som den ansatte ikke ser i løpet av tiden vedkommende jobber i bedriften.

9. MAKT

Som jeg skrev i introduksjonskapitlet har jeg valgt å se på makt og etikken rundt maktbruk i relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette fordi jeg mener gjensidighet og tillit er viktige bestanddeler i en god relasjon, og utnytting av det forholdet avler sjelden gode frukter (Spurkeland, 2005).

Alle organisasjoner består av forskjellige individer, med forskjellige og særegne interesser. Beslutningene som tas i bedrifter, handler ofte om fordeling av begrensede ressurser: Hvem skal få hva? Dette er med på å skape konkurransesituasjoner og konflikter mellom menneskene som jobber i organisasjonen, og det er den, eller de, som sitter med mest makt som avgjør i slike spørsmål.

Underproblemstillingen jeg har valgt ut fra tema makt ser slik ut:

”Hvor går grensen for å bruke makt i relasjonen mellom leder og medarbeider?”

For å besvare dette spørsmålet, må begrepet ”makt” defineres nærmere.

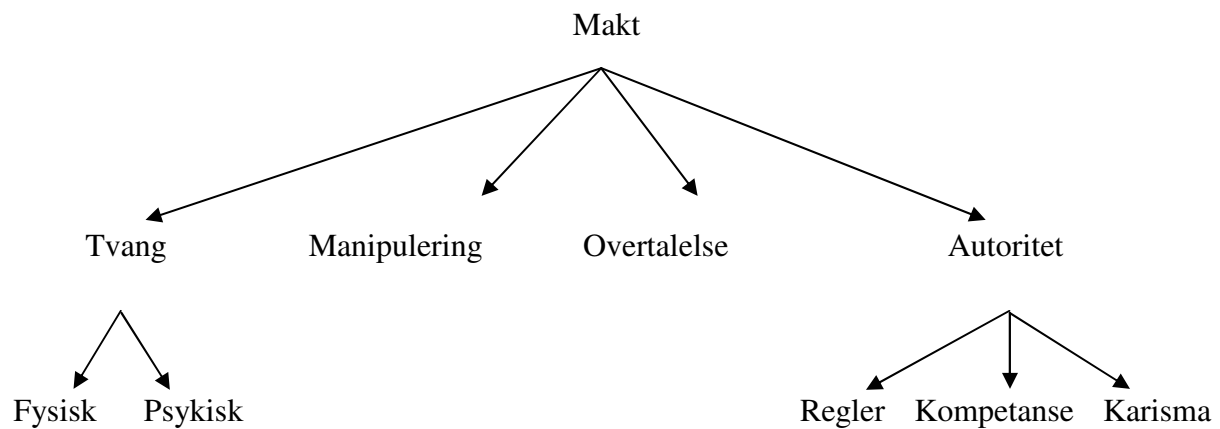
9.1. Hva er makt?

Makt er et begrep man ser blir brukt i flere sammenhenger, og om man tenker over det kan begrepet ha flere betydninger. Man kan for eksempel ha makt over andre, makt til å få noe bestemt til å skje eller makt til å forhindre at noe skjer.

Lukes (1995, i Jacobsen og Thorsvik (2002)) har forsøkt å finne et felles element i de ulike definisjonene på hva makt er, og mener at makt foreligger når A påvirker B på en eller annen måte. Når man sier at en person eller en gruppe har makt, kan det med andre ord sies at personen eller gruppa er i stand til å påvirke en situasjon, eller få noe til å skje, som er av interesse for personen eller gruppa.

I organisasjonsteori er det mest vanlig å definere makt som ”en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat” (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 158).

Denne definisjonen åpner opp for bruk av andre beslektede begreper som tvang, manipulering, overtalelse og autoritet, og setter grunnlaget for å klassifisere de ulike formene for makt i en modell:



Figur 8.1 – Ulike former for makt

Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 159

Begrepet makt kan vi også dele inn i en legitim del og en ikke-legitim del.

Legitim makt betyr at maktbruken blir oppfattet som ”rett og rimelig (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 160). Når man oppfatter makt som legitim, omtaler vi den gjerne for autoritet”, og det er en viktig form for makt i moderne organisasjoner. Dette er en kostnadseffektiv maktform, da den kan utøves uten bruk av tvangsmidler eller manipulering (Schiefløe, 2006). Dette fordi makten tildeles nedenufra, noe som betyr at i en organisasjon er dette noe de underordnede tildeler lederen. Dette innebærer igjen at autoriteten kan svekkes dersom lederen ikke oppfyller de forventningene de ansatte har, eller om han opptrer på måter de ikke kan godta. I figuren over er autoritet forankret i regler, kompetanse og karisma, som betyr lederens særlige evne til å begeistre eller ”forføre” sine ansatte.

I tillegg kan tvang i noen tilfeller kategoriseres som legitim makt. Tvang vil si at man fysisk eller psykisk tvinger noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Den legitime delen her, er den som utøves i regi av det offentlige, som strafferettsapparatet og militæret, hvor maktutøvelsen er hjemlet i loven og demokratisk regulert.

Den andre delen av maktbegrepet er den delen som ikke oppfattes som legitim, men som urettmessig bruk av ulike pressmidler. Her kommer den ikke-legitime bruken av fysisk og psykisk tvang inn i bildet, samt maktformen manipulering. Den kan komme i mange

sammenhenger og former, men fellesnevneren er at de(n) som blir manipulert, ikke er bevisst at andre forsøker å påvirke dem. Dette blir sett på som umoralsk og upassende, fordi man forsøker å påvirke andres tanker og handlinger med skjulte teknikker for å få sin vilje gjennom. Dette kalles også skjult maktbruk(Schiefloe, 2006).

Den siste typen makt som fremkommer av figuren er overtalelse. Denne viser til argumentasjonens kraft, der en aktør aksepterer en annens idé eller forslag på bakgrunn av at vedkommendes argumentasjon virker rimelig eller sann. Denne formen er ofte knyttet til spesialisert kunnskap, slik vi finner i blant annet fagbyråkrati(Mintzberg, 1979, i Jakobsen og Thorsvik, 2005), eksempelvis sykehus. Det er de som er høyest i hierarkiet som har makt til å avgjøre hva som er gode og dårlige løsninger.

9.2. Makt og avhengighet

Et annet begrep som er viktig for å forstå makt, er avhengighet. Det er graden av avhengighet som bestemmer hvor stor makt en aktør har i en relasjon (Emerson, 1962, i Jacobsen og Thorsvik, 2002). Med utgangspunkt i dette, utformet Emerson tre antagelser om hvilke forhold som bestemmer om hvem som har makt:

- a) En aktør A har makt over en annen aktør B i den grad A har et gode som B ønsker
- b) Jo mer en aktør B ønsker seg dette godet som en annen aktør A har, desto mer makt får A over B
- c) Jo vanskeligere det er for en aktør B å tilegne seg fra andre kilder det godet en aktør A kontrollerer, desto mer makt får A over B

Emerson understreker også at et slikt perspektiv på makt innbefatter at makt er en sosial relasjon mellom to eller flere aktører, at alle aktører har en viss grad av makt, og at makt er noe som endres over tid.

9.3. Drøfting

Videre følger en drøftning om ulike former for maktbruk i relasjoner, da med en klar vridning mot den ikke-legitime delen da dette er en problemstilling som skal ta for seg etiske retninger.

Som det fremkommer av figur 8.1, er det mange måter en leder kan utøve makt over sine medarbeidere, som ikke alltid kan sies å være moralsk forsvarlig. Videre skal jeg forsøke å eksemplifisere de ulike typene makt med eksempler som kunne oppstått i arbeidslivet, mellom leder og medarbeider.

Som ansatt er det ulike årsaker til at man velger å jobbe i akkurat den organisasjonen eller bedriften man er tilsatt ved. Ser man dette i sammenheng med kapittel 5, om individuelle behov og Maslows pyramide, kan det ligge mange ulike motivasjoner bak. For noen er det et grunnleggende behov for å tjene penger, for andre kan det hende man må lenger opp i pyramiden for å finne motivasjonsgrunnen. Felles er at de er interessert i å få dekket disse behovene, og i den forbindelse er det ofte at lederen og organisasjonen sitter med de beste kortene. Disse godene kan variere mye fra ansatt til ansatt, alt etter motivasjon.

Ansatte har som nevnt tidligere ulik motivasjon for å jobbe. Dersom en ansatt bruker selvrealisering som motivasjon, er det trolig viktig for vedkommende å klatre i karrierestigen. Han ville nok strukket seg langt i å oppfylle lederens ønsker, mens en i samme jobb som var likegyldig til opprykk ikke ville ta seg bryet verd, og lederen ville fått lite makt over en slik person. Her vil lederens kontroll på ansettelse og forfremmelser spille en viktig rolle. Dersom lederen ikke hadde hatt ansvaret for dette, er det lite trolig at den ansatte ville brukt tid på å utføre tjenester for lederen dersom han ikke fikk noen godtgjørelse for dette utover vanlig lønn.

Det er mange mennesker i dag som sliter med å få endene til å møtes økonomisk. For dem er det viktig å beholde jobben og inntekten for å kunne betale for husvære og mat og andre nødvendige utgifter. Dersom de føyer seg litt ekstra etter hva lederen ønsker, er de kanskje heldige og får lønnsøkning eller de kan bli forfremmet. Dersom det i tillegg ville vært vanskelig for dem å skaffe ny jobb dersom de mistet den de har, ville nødvendigheten til å finne seg i lederbestemmelser være enda mer tilstede. Lederens kontroll over materielle goder og ressurser ville gjort den ansatte avhengig i ganske stor grad.

Slik ser vi at selve arbeidsplassen og den faste stillingen som den ansatte besitter, er et viktig gode lederen kontrollerer. Hvor stor makt dette gir, kommer som sagt an på i hvor stor grad den ansatte vil ha eller trenger jobben. Det vil si at man må se på hvor viktig arbeidsplassen er for medarbeideren, og man må ta hensyn til hvor store valgmuligheter denne har i form av alternative goder, altså muligheten til å få en annen jobb. Dersom jobben er veldig viktig for

den ansatte, eller det er små muligheter for at den ansatte skal få en annen jobb hvis vedkommende mister sin nåværende jobb, er lederens makt mye større enn om den ansatte har andre alternativ. Eksempler på faktorer som kan påvirke avhengigheten kan være nødvendigheten av å motta lønn, alder på den tilsatte, grad av utdanning, behov for tilhørighet og personlige preferanser til hvorfor man ønsker å fortsette i den jobben, for eksempel et ønske om opprykk.

Her er vi innom de fleste trinnene i Maslows behovshierarki. Dersom man har vært yrkesaktiv i mange år, og kanskje ikke har den beste utdannelsen, er sannsynligheten for at man stiller lenger bak i køen ved jobbsøking til stede. Dette gjør at dersom man ønsker å beholde jobben, har man større tilbøyelighet for å føye seg etter lederens ulike krav selv om dette kanskje går ut over det man mener er rettferdig eller moralsk riktig. Et eksempel som kan belyse hva man som medarbeider må innfinne seg med, kan man finne i Jacobsen og Thorsvik(2002) der det fortelles om en dame som er ansatt som sentralborddame i en avis. Hver dag måtte hun besvare telefoner fra sinte kunder som ikke hadde mottatt avisen, om at de beklaget så meget og at de skal sende ut en avis så snart som mulig – slik ledelsen hadde pålagt henne. Dette fordi det var nødvendig for henne å beholde jobben. Så kom den dagen hun fikk en annen jobb, men måtte jobbe ut sin oppsigelsestid i bedriften. Da kunne man høre at kundene på telefonen fikk et betraktelig krassere svar enn tidligere. Dette fordi lederen hadde mistet den makten han hadde over henne, om at hun måtte være høflig dersom hun ville beholde jobben. Avhengigheten var borte, og organisasjonen hadde ikke et gode hun ville ha lenger. Dette kan sies å være en relativ lav grad av maktbruk, da det er forventet at man skal opptre høflig i kontakt med kunder og klienter når man er ansatt i en bedrift. Grensen for maktbruk ville nok ikke vært overskredet i dette tilfellet.

Men det finnes andre og mer alvorlige bruk av pressmidler enn det vi så i eksemplet. For å belyse ulike sider av maktbruk, vil jeg skape fiktive situasjoner mellom ledere og medarbeidere.

La oss si at vi har en dame som er ansatt som sekretær i et firma som frakter olje mellom kontinenter i store tankbåter. Hun trives godt der, føler hun har mye å bidra med i jobben og mener arbeidsmiljøet og fellesskapsfølelsen i organisasjonen er veldig bra. Hun er noe over 50 år og har ikke utdanning ut over vanlig grunnskole. Dette er en dame som har jobbet i dette firmaet det meste av sitt voksne liv. Etter et lederskifte, kommer det frem at bedriften driver med ulovlig utslipp av miljøskadelig olje fra tankerne, og de ansatte får beskjed om at

dette skal holdes internt. Som ansatt kommer man da i en situasjon der lederen bruker sin makt og posisjon for å kontrollere at de ansatte ikke forteller om de ulovlige hendelsene til noen, slik at de ikke skal bli straffet på noen måte. Om denne damen da trosset ledelsens krav, kunne hun bli stående i fare for å bli utsatt for negative sanksjoner, blant annet å bli oversett eller utfrosset, og kanskje til og med miste en jobb hun gjerne ville beholde. I sin avgjørelse om hva hun skulle gjøre, er det naturlig å tro at hun ville vært litt bekymret med tanke på ny jobb, alder og utdanning tatt i betraktning.

Et annet eksempel kan være at en bedrift ansetter en forholdsvis ung kvinne, som har som mål å jobbe seg opp i systemet. Hun har bra utdanning, men mangler de avsluttende papirene på bestått grad. Etter hvert kommer det til et punkt da hun forstår at det er noen skjulte kodekser for hvordan man oppnår avansement i denne bedriften. Lederen som har ansvaret for tildeling av stillinger, er en livlig mann i midten av 40-årene som liker å omgås kvinner. Han bruker sin posisjon og makt i organisasjonen til å på ulik måte utnytte disse kvinnene som har som ønske å klatre på karrierestigen. Det trenger nødvendigvis ikke være de groveste overtrampene, men for å komme litt høyere opp på kandidatlisten, ligger det i kortene at han vil ha litt flørt og spenning fra de kvinnelige ansatte.

Et annet vanlig eksempel på seksuell trakassering fra arbeidslivet ser slik ut: ”En kvinne inngår et forhold til sin nærmeste leder, som er gift. Kvinnen eller mannen ønsker etter hvert å avslutte forholdet. Kvinnen opplever plutselig å bli fratatt arbeidsoppgaver og oversett. Hun konfronterer sjefen på nivået over ham hun hadde et forhold til. Dette resulterer i at de to sjefene blir enige om å støte kvinnen ut av organisasjonen. Kvinnen tilbys sluttpakke, eller blir bedt om å si opp. Den trakasserende atferden pågår helt til kvinnen på eget initiativ slutter i virksomheten.” (Wendelberg, uten dato*)

Slik trakassering er ikke uvanlig i arbeidslivet, faktisk sier 4 % til Statistisk sentralbyrå, at de har vært ”utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet, kommentarer eller lignende på jobben”(Nordmann og Rønning, 2007).

Nå er det ingen lov som sier det ikke er lov å inngå i nære relasjoner til dem man jobber sammen med, og heller ikke at ikke den ene kan ha mer makt enn den andre. Men i det øyeblikket den ene parten er avvisende og den andre parten utøver press, er ikke lenger forholdet gjensidig (Wendelberg, uten dato). Men da det alltid vil være en form for ubalanse i inngåelsen av en relasjon, er det vanskelig å definere når man trår over den gyldne grensen.

Selv om grensa er vanskelig å definere, vil det ut fra de ulike situasjonene kunne vises om man har gått til det skrittet å misbruke sin stilling og posisjon i relasjonene. Resultatet av trakassering avhenger av hvordan partene i saken håndterer den eller de situasjonene som har oppstått. Dersom en leder på noe vis oppfører seg upassende, eventuelt med en seksuell undertone, kan den ansatte enten gi etter, overse det eller rapportere det videre oppover i organisasjonen, eller til en ekstern part dersom det er snakk om øverste leder. Slik det siste eksemplet viste, kan avvisning føre til negative sanksjoner for den ansatte som for eksempel neglisjering, tap av muligheter, utfrysning, mobbing, færre eller ingen frynsegoder eller oppsigelse. Her benytter lederen seg av sin posisjon hvor han har kontroll over goder som den ansatte ville nytt godt av.

Man kan også snu på denne problemstillingen, og si at dersom en ansatt finner ut at hun skal utnytte den gode tonen hun har fått med sjefen sin, kan hun inngå et seksuelt forhold til vedkommende, for deretter å presse sin leder på bakgrunn av seksuell trakassering, i et forsøk på å oppnå større muligheter for avansement i karrieren. På den måten kan det bli hun som sitter med makten, og som kan tvinge lederen til å gjøre som hun sier, da slike saker kan føre med seg både svertet rykte og oppsigelse for lederen. I slike saker spiller manipulering en viktig rolle, da hun er interessert i å lure sjefen til å gjøre noe han kanskje ikke ville vurdert ellers.

Et annet eksempel er en ledelse som gjennom makt vil tvinge en ansatt i økonomiavdelingen i organisasjonen til å trikse med tall for å oppnå høyere fortjeneste. Her kan man kanskje bruke overtalelse som form, dersom ledelsen argumenterer på en slik måte at det høres ut som om de har kunnskaper i økonomiske spørsmål. I tillegg kan lederen lokke med ekstra frynsegoder og eventuelt presenter av den ekstra fortjenesten. Denne formen for maktbruk, har likhetstrekk ved første eksempel der vedkommende som utfører arbeidet eller tier om det, kunne måtte stå til ansvar dersom bedrageriet blir oppdaget.

Et annet eksempel der overtalelse blir brukt, er på sykehus hvor leger ofte har stor makt fordi i stor grad kontrollerer den medisinske kunnskapen.

En ansatt som innehar spesialkompetanse som bedriften ønsker, er et eksempel der den ansatte har sitter med makten. Dersom bedriften ønsker å beholde det de mener er en konkurransefordel, må de strekke seg for å tilfredsstille vedkommende. Høyere lønn er blant godene den ansatte kan kreve for å bli værende. Økte frynsegoder er et annet eksempel.

9.4. Avslutning

Vi ser at både den ansatte og lederen kan være den som kontrollerer godene som gjør den andre parten avhengig. Likevel er det som regel lederen som sitter på de fleste godene, slik at de ansatte er dem som må underordne seg lederens bestemmelser og forventninger da han sitter med makta. Noen punkter i de nevnte eksemplene over her er kanskje litt overdrevet, men slike tilfeller forekommer i ulike bedrifter i dag. I de fleste tilfellene er det likevel ikke så ille, og grad av misbruk har en mer ”uskyldig” form.

Det er vanskelig å trekke en fast linje over hva som er godkjent bruk av makt, og hva som ikke er det. Dersom den ansatte synes det er greit at han kan få utføre noen ekstra oppgaver som på sikt kanskje gir han fordeler selv, så kan man nesten si at det forekommer en gjensidig unytting. Hvor grensa går, må vurderes i de ulike tilfellene, mye på grunn av at personer er forskjellige og ved å kommunisere og bli kjent med hverandre vil det være lettete for leder eller ansatt å vite når man beveger seg ut på gyngende grunn. I §4-1(1) i Arbeidsmiljøloven fra 17.6.2005 står det at ”arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd”. Dette bør være førende for alle som jobber i en organisasjon, der begrepene forsvarlig og arbeidstakernes fysiske og psykiske helse er nøkkelbegreper man må vurdere i de enkelte tilfellene(Lovdata, 2005*)

10.LITTERATURLISTE

10.1. Bøker:

Bakka, J., Fivelsdal, E., Nordhaug, O. (2004) ”Organisasjon og ledelse”, Oslo, J.W. Cappelens Forlag, s. 51

Berger, P., Luckmann, T. (2006) ”Den samfunnsskapte virkelighet”, Bergen, Fagbokforlaget, s. 40

Busch, T., Vanebo, J. (1995) ”Organisasjon, ledelse og motivasjon”, Otta, Engers Boktrykkeri A/S, s. 83

Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2005) ”Hvordan organisasjoner fungerer”, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, s. 91, 100-104, 106, 158-160, 267, 280, 376, 393, 396, 398

Johannessen, A., Tufte, P. (2002) ”Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”, Otta, Abstrakt Forlag, s. 99, 254, 259

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2003) ”Psykologi i organisasjon og ledelse”, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, s. 96, 97, 109, 286, 310

Schiefloe, P., (2006) ”Mennesker og samfunn”, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Spurkeland, J., (2004) ”Relasjonsledelse”, Otta, Universitetsforlaget, s. 102

Spurkeland, J., (2005) ”Relasjonskompetanse”, Otta, Universitetsforlaget,

Strand, T., (2007) ”Ledelse, organisasjon og kultur”, Bergen, Fagbokforlaget
Vigmostad og Bjørke

Sørensen, N., (1991) ”Organisationers form og funktion”, Samfundslitteratur

10.2. Hefter:

Dimbleby, R, Burton, G (1998) ”Kommunikation är mer än ord” i hefte
”Arbeidsliv i endring Del 1, høst 2003” - Interpersonell kommunikation

Kaufmann, G., Kaufmann, A (2003) ”Psykologi i organisasjon og ledelse” i
hefte ”Ledelse og Arbeidsliv i endring Del 2, vår 2006 - Personlighet

10.3. Internettadresser:

Sander, K. 23.august 2004, ”Deskriptivt Design”, Kunnskapsentret.com
nedlastet 19.03.08 fra

[http://www.kunnskapsentret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-
design/Deskriptivt-design.html](http://www.kunnskapsentret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html)

Ingen navn, ingen dato, ” Abraham Maslows behovstrapp, nedlastet 23.03.08
<http://www.viljen.no/ressurser/maslow.htm>

Ingen navn, 4. august 2007, ”Image:Kommunikasjonsmodell.JPG”, Wikipedia, nedlastet 15.04.08 fra

http://images.google.no/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8b/Kommunikasjonsmodell.JPG&imgrefurl=http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Kommunikasjonsmodell.JPG&h=326&w=546&sz=27&hl=no&start=7&um=1&tbnid=rNW_KcvpkSRIMM:&tbnh=79&tbnw=133&prev=/images%3Fq%3Dkommunikasjonsmodell%26um%3D1%26hl%3Dno%26rls%3DSKPB,SKPB:2006-49,SKPB:no%26sa%3DN

Lovdata, 17.06.2005, ” Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).” nedlastet 12.05.08 fra

<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#3-1>

Normann, T., Rønning, E. 20. september 2007, ” Få utsatt, noen yrker mer utsatt enn andre”, nedlastet 10.04.08 fra

<http://www.ssb.no/ssp/utg/200704/08/>

StatoilHydro, ingen dato, ”Organisasjonskart”, nedlastet 06.05.08 fra

<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/Pages/default.aspx>

Wendelberg, L. ingen dato, ”Seksuell trakassering er maktbruk på ville veier” nedlastet 18.05.08 fra

<http://www.arbeidstilsynet.no/c26985/artikkel/vis.html?tid=43408>

Wilberg, T. 10.01.2000, ” Modeller for forståelse av personlighetspatologi”, Tidsskriftet.no, nedlastet 16.04.08 fra

http://www.tidsskriftet.no/?seks_id=470930

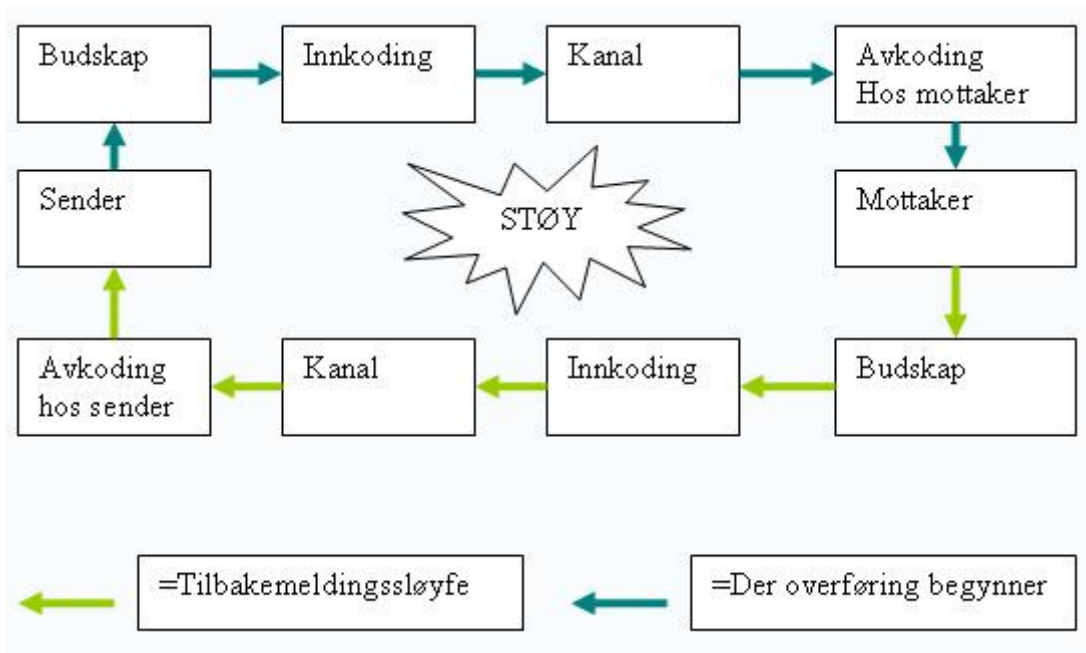
11.VEDLEGG

11.1. Vedlegg 1

Høyt	9	1,9							9,9	
	8									
Hensyn til folk	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
Lavt	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Lavt				Hensyn til produksjon				Høyt

Blake og Moutons "ledergitter" (1968, i Jacobsen og Thorsvik (2002, s.392))

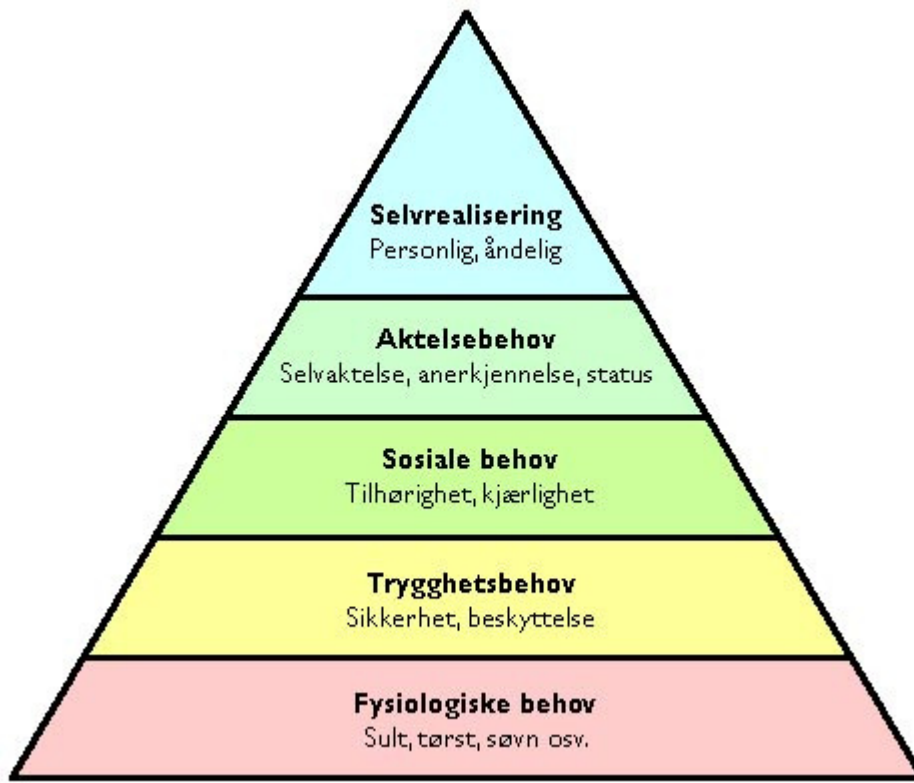
11.2. Vedlegg 2



Modell over kommunikasjonsprosessen

Kilde: Wikipedia (2007)*

11.3. Vedlegg 3



Maslows behovspyramide

Kilde: Viljen.no*