

Å samtale på jobb

Hvordan ledere kan få motiverte medarbeidere
med høy eierskapsfølelse

Studentnummer: 24971, 979427, 26153

10.06.2011

Markedshøyskolen

Sammendrag

Denne oppgaven besvarer hvordan ledere kan bruke samtale som metode for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse. Den er utarbeidet ut i fra følgende tre forskningsspørsmål:

- Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å forbedre samspeillet i organisasjonen?
- Hvordan kan ledere utvikle en kultur som skaper en arena for gode samtaler?
- Hvordan påvirker rolleforholdene i en organisasjon potensialet for å ha gode samtaler?

Det er blitt samlet tidligere forskning og teorier rundt emnet. Disse teoriene har vært av høy vitenskapelig kvalitet. Samtidig som det er blitt lagt vekt på å finne de nyeste og mest gjeldende teorier på området. Det er også blitt gjennomført intervjuer med ledere og fagpersoner for å samle data og empiri.

Av svarene kommer det frem at den mest effektive måten å bruke samtale på, for å oppnå motiverte medarbeidere med høy eierskapsfølelse er gjennom å selv være en rollemodell. Andre tilnæringsmåter som viste seg gode, er å aktivt bruke sine emosjoner, bruke et tydelig språk og å kommunisere sitt lederskap. Det viser seg i tillegg at ledere må bli bedre til å kommunisere gjennom endringsprosesser.

Forord

Dette er den største oppgaven vi noensinne har skrevet. Oppgaven du holder i hendene er resultatet av en fem måneders lang, og til tider intensiv, prosess. Å skrive den har både vært gøy og lærerikt. Derfor er det med vedmod at vi nå er ferdige, og vi sitter igjen med blandede følelser. Vi er stolte av hva vi har produsert, og det er selvsagt deilig å endelig være i mål. Samtidig markerer innleveringen av denne oppgaven slutten av en liten epoke. På mange måter kan oppgaven i sin helhet anses som et resultat av hva vi har oppnådd gjennom et tre års langt studie ved Markedshøyskolen. Den inneholder et spekter av ulike teorier vi har tillært oss i løpet av de siste årene. Oppgaven inneholder også empiri, som vi selv har samlet gjennom intervjuer. I den sammenheng vil vi benytte anledningen til å takke alle ledere og fagpersoner som har latt seg intervjuet av oss;

Kari Rolstad, Sparebanken 1

Odd Martin Stavland, leder

Arild Husefjeld, Nortura

Nicholas Ind, Markedsøyskolen

Trine Gjerdmundbo, Fretex

Ruth Anne Pedersen, Klosteret

Mikal Strøm, Kaffebrenneriet

-Takk for deres tid og bidrag. Deres deltagelse har vært til stor hjelp. Samtidig har det vært både hyggelig og lærerikt å intervjuet dere alle. I tillegg til å holde intervjuer av ledere har vi i løpet av prosessen blitt kjent med en utrolig kunnskapsrik gruppeanalytiker. Per Stormyhr, våre to lange workshops med deg har hjulpet med å heve både, nivået på oppgaven og, vårt kunnskapsnivå. Du

har gitt oss dyp innsikt i problematikken rundt relasjonsledelse. Takk for at du har fylt "sekken" vår med verktøy som vi kan bruke i fremtiden; både i det profesjonelle- og private livet. Til sist går en stor, kanskje den aller største, takken til vår veileder Arild Borg. Du har overgått alle våre forventninger, og vi kunne ikke blitt tildelt en bedre veileder. Takk for alle dine mange bidrag. Du har vært vår største mentor, underviser og kritiker. Du har gitt av deg selv gjennom hele prosessen og det har vært en stor motivasjonsfaktor for oss. Takk. Alt i alt, har det vært både lærerikt og morsomt å skrive denne oppgaven. Vi håper alle som har vært medvirkende sitter igjen med like gode minner som oss.

24971, 979427, 26153

1 Innhold

2 INNLEDNING..... 10

2.1	Bakgrunn for oppgaven	10
2.2	Motivasjon for oppgaven	12
2.3	Formål med oppgaven.....	13
2.4	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	14
2.5	Oppgavens oppbygning	16
2.5.1	Oppgaven er delt i to hoveddeler:	16
2.5.2	Oppgaven består av 5 deler:	16

3 TEORI..... 19

3.1	Hva er samtale?	19
3.1.1	Dialog.....	19
3.1.2	Dialekt.....	19
3.2	Den gode samtalen.....	24
3.2.1	Forutsetninger	24
3.2.2	Samtaleforløpet.....	25
3.2.3	Resultat.....	25
3.3	Hva er ledelse?	26
3.3.1	Ledelse handler om å utløse andre menneskers potensial	27
3.3.2	Ledelse handler om å motivere	27
3.3.3	Ledelse handler om å gi retning	29
3.3.4	Ledelse handler om å gi og ta.....	29
3.3.5	Ledelse handler om å skape en trygg arena for medarbeiderne	30
3.3.6	Ledelse handler om å ha kontroll over oppgaver i organisasjonen og å delegere.....	30
3.4	Hva er psykologisk kontrakt?	34
3.5	Hva er de vanligste formene for angst i organisasjoner?.....	35
3.6	Hva er motivasjon?.....	38
3.6.1	Motivasjonsteorier	38
3.6.2	Forventningsteori	43
3.6.3	En helhetsmodell for motivasjon	44

3.7	Hva er eierskapsfølelse?	45
3.8	Hva er kultur?	48
3.8.1	Artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antagelser	50
3.9	Ledelse og organisasjonskultur	52
3.10	Hva er en rolle?	53
3.10.1	Begreper knyttet til roller	53
3.10.2	Definisjon av ordet rolle	55
3.10.3	Læring av roller	57
3.10.4	Formelle og uformelle roller	58
3.10.5	Yrkesrolle	59
3.10.6	Situasjonsbestemt ledelse	60
4	METODE	63
4.1	Det analytiske synet	66
4.2	Systemsynet	67
4.3	Aktørsynet	69
4.4	Å velge den rette metoden	72
4.5	Aktør og systemtilnærming	74
4.6	Forskningsdesign	74
5	ANALYSE	79
5.1	Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å forbedre samspillet i organisasjonen? ..	79
5.1.1	Den uformelle kommunikasjonen	83
5.1.2	80 prosent av kommunikasjon	85
5.1.3	Hva man kommuniserer	87
5.2	Hvordan kan ledere utvikle en kultur som skaper en arena for gode samtaler?	88
5.2.1	Lederens egne verdier legger grunnlaget for kultur	89
5.2.2	Utydelig som leder?	91
5.2.3	Å endre kultur	93
5.3	Hvordan kan en leder opprettholde motiverte medarbeidere med høy eierskapsfølelse gjennom endringsprosesser?	94
5.4	Hvordan påvirker rolleforholdene i en organisasjon potensialet for å ha gode samtaler?	96

5.4.1	Ledere som opplever rollekonflikt	96
5.4.2	Formelle roller	99
5.4.3	Lederen som rollemodell.....	100
5.4.4	Rollegruppen	100
5.4.5	Roller formidles gjennom språk	111
5.4.6	De arketypiske rollene.....	112
5.4.7	Leder – rolle som individ, leder av gruppe og leder av en organisasjon	117
6	Konklusjon.....	123
6.1	Ledere er rollemodeller.....	123
6.2	Ledere påvirker gjennom emosjoner	124
6.3	Å kommunisere sitt lederskap.....	124
6.4	Ledere må kommunisere gjennom endringsprosesser	125
6.5	Ledere må bruke et tydelig språk.....	126
7	Refleksjoner rundt oppgaven og forslag til videre forskning	126
8	Litteraturliste.....	130

Modeller

Modell 1	Samtalestruktur.....	22
Modell 2	Flytsonen.....	28
Modell 3	Hva er ledelse?.....	32
Modell 4	Godt lederskap.....	33
Modell 5	Psykologisk kontrakt.....	35
Modell 6	Herzbergs tofaktor-teori.....	41
Modell 7	Maslows behovspyramide i forhold til organisasjoner.....	42
Modell 8	Motivasjonsformel.....	44
Modell 9	Michell og larsons syntesemodell for motivasjon.....	44
Modell 10	Eierskapsfølelse enkel.....	46
Modell 11	Eierskapsfølelse dobbel.....	47
Modell 12	Organisasjonskultur opptrer i ulike nivåer.....	52
Modell 13	Mintzbergs klassifisering av lederrollen.....	59
Modell 14	Den metodiske prosessen.....	63
Modell 15	De tre grunnleggende metodesynene.....	66
Modell 16	Transformasjon.....	71
Modell 17	Hvilken rolle ledere bør ta på basis av medarbeidernes behov.....	104
Modell 18	Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemtledelse.....	105
Modell 19	JOHARI vindu.....	110
Modell 20	Dyproller.....	114
Modell 21	Individ, leder av gruppe og leder av organisasjon.....	118
Modell 22	Sammenhenger mellom samtaleprosesser.....	120

KAPITTEL 1:

INNLEDNING

- MOTIVASJON, BAKGRUNN OG FORMÅL

2 INNLEDNING

2.1 Bakgrunn for oppgaven

"Mange forskere og praktikere hevder at det å inneha *kommunikativ kompetanse*, det vil si evne til å forstå og videreformidle informasjon, er en helt avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse, uansett organisasjonsform og ledelsesnivå. Brist i kommunikasjon antydes ofte som en hovedårsak til lav produktivitet og dårlig trivsel på en arbeidsplass." (Kaufmann og Kaufmann 2009, 289)

Vi lever i turbulente og komplekse omgivelser, med stadig nye fornyelser og utskiftninger. Det blir stilt store krav for å overleve som organisasjon. En undersøkelse rådgivningselskapet Burson – Marsteller har gjennomført av ledende virksomheter i Europa viser, i tråd med mange andre studier, at "moderne virksomheter er i kontinuerlig endring, noe som er nødvendig for å henge med i den stadig raskere utviklingen og den tøffe internasjonale konkurransen" (Rønne 2011)

"60 % av landets bedrifter legges ned innen de 5 første årene. Dette sier noe om hvor stor del av menneskene som ikke lenger mestrer sine liv sammen med andre. Tallene forteller om svikt i tradisjonelle atferdsmønstre. Det er svikt i evnen til å omgås andre." (Fløystad 1999, 18)

Det hevdes ofte, spesielt i lærebøkene, at en bedrifts viktigste ressurs ikke er kapital eller maskiner, men menneskene som jobber i den. En studie av Gallup Management Group (Clarke og Crossland 2008) viser at 71 % av ansatte som slutter i en jobb, slutter kun på grunn av lederen. Lignende undersøkelser i USA og Europa viser at grunnen til at ansatte slutter, er lederens dårlige kommunikasjonsevner (Clarke og Crossland 2008). Disse tallene sier mer enn at det bare er svikt i evnen til å omgås hverandre som er problemet med dagens organisasjoner. Det er rett og slett svikt i evnen til å kommunisere.

Paul Sanches, leder av IABC Research foundation forteller; "The daily struggles faced by internal communicators worldwide have largely been unaddressed" (Clarke og Crossland 2008, 10). Dette viser at forbedrede forhold og gode samtaler mellom leder og medarbeider er et svært aktuelt tema

i forhold til å oppnå motiverte medarbeidere med høy eierskapsfølelse. Det blir ikke fokusert nok på viktigheten av kommunikasjon i organisasjoner.

Etter å ha studert sidene ved organisatorisk innovasjon ved linjen Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling på Markedshøyskolen, har vi vært borte i emner som omhandler ledelse og organisasjonspsykologi. I lærebøkene vi har lest, er det blitt hevdet at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet, eller livsnerven til alle organisasjoner.

Wenche Halsen er ansvarlig for medie- og markedskommunikasjonsavdelingen i Burson-Marsteller og har bred erfaring fra journalistikken, informasjonsfaget og PR-bransjen. Hun mener at alt for mange ledere ikke er gode nok til å kommunisere med de ansatte (Rønne 2011). De skjønner ikke viktigheten av at de ansatte må høres, snakkes med og involveres. Mintzberg (1973) fant i en studie av ledere at de brukte så mye som 80 % av sin arbeidstid på å kommunisere, enten det var skriftlig eller muntlig. Det virker altså fornuftig å trekke en konklusjon om det er svært viktig å være dyktig når det gjelder kommunikasjon og samtale, spesielt når man er leder.

“Communication chronically emerges as a glaring problem for most organizations, and individual leaders` average or less communication skills are part of what contributes to disengagement, a loss of alignment, and a dissonance between leaders and constituents” (Clarke og Crossland 2008, 13).

Det er tydelig at mange ledere neglisjerer samtaleaspektet ved lederjobben, og at dette har større negativ effekt enn hva de fleste har trodd. Spesielt på grunn av utviklingen av dagens organisasjoner, har det blitt et økende behov for å utvikle gode relasjonelle bånd mellom leder og medarbeider. På grunn av høyere utdannelsesnivå, mer fleksible arbeidsordninger og økt gjennomtrekk i organisasjoner ser vi at det har skjedd en redefinering av leder- og medarbeiderrollen. Det har skjedd en nedbygging av hierarkiet, og flere organisasjoner opererer med en flatere struktur. Tom Rosendahl ved handelshøyskolen BI forteller: “Det er også en flatere struktur i Norge enn i mange andre land, og de ansatte sier gjerne i fra når de mener noe er feil” (Rønne 2011). Flere organisasjoner fokuserer mer på delegering av beslutningsmyndighet der

medarbeiderne får mer myndighet, frihet og ansvar. Å utvikle gode relasjonelle bånd mellom leder og medarbeider, er utrolig viktig for at medarbeiderne skal bli motiverte, og føle eierskap til organisasjonen de tilhører.

Dette temaet har også fått mye oppmerksomhet i ledelses- og organisasjonspsykologi-litteraturen og -forskningen over de siste 50 årene. Motivasjonsteorier som for eksempel Hertzbergs(1959) to-faktor teori og jobbkarakteristika-modellen av Richard Hackman og Greg Oldham(1980) er forskning som viser at i dagens organisasjonsliv er det viktig med blant annet anerkjennelse og autonomi for å oppnå motiverte medarbeidere med stor eierskapsfølelse og engasjement. Leader-member-exchange (LMX) (e.g Danserau, Graen og Haga 1975) er en teori som viser til empiri som støtter opp under vår antagelser om viktigheten av gode relasjonelle bånd mellom leder og medarbeider.

Som sagt tidligere legges 60 % av landets bedrifter ned innen de fem første årene. Det er nok mange ulike grunner til hvorfor de enkelte bedriftene legges ned, men den vanligste grunnen til at en bedrift ikke kan overleve er selvsagt at den mangler ressurser. Den viktigste ressurs en bedrift har er sine medarbeidere. Når 71 % av medarbeidere som slutter, gjør det fordi lederen ikke kommuniserer godt nok og 80 % av arbeidet til en leder består i å kommunisere, stiller vi spørsmålet: Hvorfor klarer ikke ledere da å kommunisere? Tallene er klare. Ledere må bli flinkere til å kommunisere for å lykkes i sin lederjobb.

2.2 Motivasjon for oppgaven

Disse tallene er bakgrunn for oppgaven. De har vekket en interesse og motivasjon hos oss for å gå i dybden i de mange aspektene som preger kommunikasjon mellom mennesker i en organisasjon. Vi ønsker å forstå hvor bristene ligger og hvordan de kan tettes. Fordi det er tydelig at slike brister eksisterer og det tyder på at de i mange tilfeller er store.

Grunner til at dette er viktig for oss:

For det første er tallene sjokkerende høye, og ikke til å tvile på. Det er helt tydelig at dette er et viktig tema å utforske.

For det andre er det er tema som er av stor interesse for oss, med tanke på at vi som er studenter ikke har entret arbeidsmarkedet for fullt enda. Enten vi selv blir ledere en dag eller ikke kommer leder-medarbeider-kommunikasjon til å prege vår fremtid som arbeidstakere. Om vi selv blir ledere vil svarene vi finner i løpet av denne prosessen til å være verdifulle som retningslinjer og ledelsesverktøy. Om vi ikke selv blir ledere, kommer vi helt sikkert til å bli utsatt for ledelse. Å forstå problematikken rundt det å kommunisere, vil derfor også være nyttige redskaper for oss som medarbeidere, som helt sikkert må samtale med vår leder. I tillegg ser vi en nytteverdi av dette på et hverdagslig plan.

For det tredje er dette interessant for oss da vi genuint er interessert i mennesker og hvordan de samhandler. Kommunikasjon preger all samhandling. "Du kan ikke ikke-kommunisere" er et kjent ordtak. Alt vi som mennesker gjør, kommuniserer ett eller annet. Vi kommuniserer gjennom tale, holdning, tonefall og kroppsspråk. Derfor vil svarene av denne oppgaven være nyttige uansett hvor våre veier vil føre oss i fremtiden. Selv om kommunikasjon er en viktig del av det organisatoriske liv er det også en veldig stor del av livet generelt. Derfor kan det å skrive denne oppgaven, slik vi ser det, ikke bli annet enn en fantastisk lærerik opplevelse. Både for oss som individer, og som fremtidige arbeidstakere og ledere.

2.3 Formål med oppgaven

I denne oppgaven ønsker vi å gå i dybden i mellommenneskelig kommunikasjon. Vi ønsker å forstå hvordan ledere kan bli gode på å kommunisere med sine medarbeidere. Vi vil forbedre vår forståelse for dette, da vi anser kommunikasjon som en kritisk lederegenskap for å kunne skape overlevelsedyktige organisasjoner, i turbulente markeder.

Vi ønsker å finne ut hvordan ledere kan bli bedre på å samtale med sine medarbeidere for å kunne skape overlevelsesdyktige organisasjoner. For å skape overlevelsesdyktige organisasjoner må ledere kunne beholde de viktigste og beste ressursene en bedrift har. Nemlig de ansatte. For å beholde de ansatte må lederen kunne skape motiverte medarbeidere med eierskapsfølelse ovenfor bedriften. Vi tror at dette er en oppgave som kan løses ved at lederen forbedrer sine kommunikative egenskaper gjennom å skape gode samtaler.

I oppgaven vil vi samle så mye teori og tidligere forskning som mulig for å danne et bilde av de ulike teoriene som allerede finnes om emnet. I tillegg ønsker vi selv å forske på emnet gjennom å holde kvalitative intervjuer med ledere. Vi vil også holde *workshops* med personer som er eksperter innen området. Vi ønsker å selv danne et bilde av situasjonen. Dette vil vi gjøre gjennom å gjennomføre kvantitative spørreundersøkelser med arbeidstakere, for å forstå hvor viktig samtalene på arbeidsplassen er, i forhold til å skape motivasjon og høy eierskapsfølelse blant medarbeiderne.

I denne oppgaven vil det gås nærmere inn på kommunikasjon og samtale mellom leder og medarbeider, for å finne svaret på hvordan ledere kan bruke samtale aktivt, som et hjelpemiddel for å beholde sine medarbeidere, samt oppnå gode resultater i organisasjonen som resultat av tilfredse medarbeidere.

2.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er som følger:

Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse?

For å besvare problemstillingen best mulig, har vi utviklet tre forskningsspørsmål. Disse er som

følger:

- *Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å forbedre samspillet i organisasjonen?*
- *Hvordan kan ledere utvikle en kultur som skaper en arena for gode samtaler?*
- *Hvordan påvirker rolleforholdene i en organisasjon potensialet for å ha gode samtaler?*

Grunnen til at vi har valgt disse forskningsspørsmålene er fordi vi tror at det å samtale er en så kompleks aktivitet at man må ta hensyn til en rekke faktorer. Oppgaven fokuseres først og fremst mot ledere og hvordan de kan utvikle seg til å mestre formell og uformell mellommenneskelig kommunikasjon. For å få en bredere forståelse av både utfordringer og potensial rundt kommunikasjon, består oppgaven av tre hovedområder for utvikling av gode kommunikasjonsprosesser:

- Samtale og samspill
- Samtale og kultur
- Samtale og roller

Utover disse tre områdene kunne oppgaven tatt for seg utallige andre aspekter. Som mennesker kommuniserer vi alltid. Enten det er gjennom kroppsspråk, klesstil eller verbalt språk. På bakgrunn av dette kunne oppgaven tatt mange ulike former og fokusert på mange ulike områder. Vi har i denne oppgaven ønsket å forme et både generelt og omfattende bilde av samtale som lederverktøy og har derfor valgt å fokusere på de større områdene som nevnt ovenfor. Mindre, mer spesifikke områder er til dels blitt diskutert under noen av de tre hovedområdene der de har vært relevante.

2.5 Oppgavens oppbygning

2.5.1 Oppgaven er delt i to hoveddeler:

Den første delen er sterkt preget av teori. I denne delen er formålet å forstå de mange ulike begrepene knyttet til kommunikasjon og hva kommunikasjon egentlig er. Og ikke minst å forstå hva god kommunikasjon er. Som nevnt tidligere kan man ikke ikke-kommunisere. For å spisse begrepet og aspektet kommunikasjon har vi valgt å fokusere på begrepet samtale i stedet for begrepet kommunikasjon. Formålet med å samtale er å kommunisere, så derfor er disse begrepene nært knyttet til hverandre. Man kan heller ikke samtale uten å kommunisere. Likevel kan man kommunisere uten å samtale. Grunnen til at vi har valgt å bruke begrepet samtale fremfor begrepet kommunikasjoner er fordi samtalebegrepet er mere konkret og det vil bli enklere å finne de rette svarene.

Den andre delen er preget av empiri. I denne delen forsøker vi å se de forskjellige teoriene i sammenheng med hverandre, og i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi viser til undersøkelser og intervjuer som vi enten har gjennomført selv, eller som er gjennomført av andre. Vi drøfter rundt de forskjellige funnene vi har gjort, og forsøker etter best mulig evne å analysere hvordan vi kan konkludere i forhold til problemstillingen vi har satt.

2.5.2 Oppgaven består av 5 deler:

- Innledning: Introduksjon, bakgrunn for, og formål med oppgaven
- Teori: Definisjoner av relevante begreper og teori
- Metode: Metodebruk og metodikk
- Analyse: Data og empiri
- Konklusjon: Konklusjon, refleksjon og forslag til videre forskning

Innledningsdelen gir en kort introduksjon til oppgaven. Formålet med denne delen er å gi leseren en forståelse av hva oppgaven går ut på og på hvilket grunnlag den er blitt skrevet. Første del består også av bakgrunn og formål med oppgaven. Avsnittet om formålet med oppgaven har som formål og gi leseren en forståelse av drivkreftene som har drevet oss på et mer personlig grunnlag, samt hva vi som studenter har ønsket å oppnå med oppgaven.

Teoridelen gir en oversikt over begreper og temaer som er blitt brukt gjennom oppgaven. Formålet med denne delen er å gi leseren et teoretisk grunnlag for lesing av resten av oppgaven. Denne delen er også spesielt viktig i denne oppgaven da vi tar for oss mange relativt åpne begreper. Vi har derfor brukt del to av oppgaven til å avgrense, definere og forklare hva disse begrepene betyr for oss, og i hvilken sammenheng de blir brukt gjennom oppgaven.

Metodedelen av oppgaven tar for seg metodebruk. Formålet med dette er å gi leseren en innsikt i hvordan vi har samlet data og empiri. Denne delen gir også en innsikt over hvordan vi som forskere har antatt problemet og hvilket syn vi har på verden og kunnskap.

Analysedelen presenterer våre funn i gjennom prosessen med å skape kunnskap. Her vil vår problemstilling og våre forskningsspørsmål bli besvart. Den siste delen består av en konklusjon og egne refleksjoner rundt oppgaven og hvordan den har blitt utført.

Konklusjonsdelen inneholder en konklusjon av oppgaven. I denne delen gir vi også forslag til videre forskning. Vi reflekterer også rundt hvordan oppgaven er blitt skrevet og hvordan vi har samlet data.

KAPITTEL 2:

TEORI

- DEFINISJONER OG BEGREP

3 TEORI

3.1 Hva er samtale?

En enkel definisjon av samtale er “å snakke sammen/ å konversere”. Altså noe man gjør for å forstå hverandre, for å kunne uttrykke følelser, tanker og meninger. Uten grundigere vurdering er det lett å slå seg til ro med dette svaret. I mange tilfeller kan dette også være tilstrekkelig. Mer grunnleggende forklaringer på samtale, og hva det er og brukes til, finner man ved å se på hva begrepene dialog og dialekt betyr.

3.1.1 Dialog

Dialog betyr; gjennom (*dia*) ord (*log*) (Arbnor og Bjerke 2009). De metodiske grunnene til dialog er to-delte:

- Først og fremst for å klargjøre forskjeller (teser - antiteser) hvor deltakerne kan reflektere sine originale meninger.
- For det andre for å gå bak/forbi (synteser) de originale meningene som man går inn i dialogen med.

Å føre en dialog er grunnlaget for den handlingen som må til for å skape kunnskap, og for deltakelsen til skaperen av kunnskap. Dialog som metode i aktørsynet, hvilket vi utdyper senere i oppgaven, nødvendiggjør ydmykhet, full oppmerksomhet og genuin nysgjerrighet fra skaperen av kunnskap, samt tro på medmennesker som aktører med egen fri vilje og rett til å skape sosial virkelighet. Dialog er grunnlaget for dialekt.

3.1.2 Dialekt

Dialekt betyr: gjennom (*dia*) samtale (*lektos*) (Arbnor og Bjerke 2009). Det ble fastslått i antikken at den beste måten å finne den ekte sannheten på var gjennom samtale/diskusjon, slik at mange forskjellige synsvinkler og meninger kunne motsi hverandre. Alt i vår virkelighet kommer ut i fra

dette, i følge aktørsynet. Dette leder til at sosiale fenomen blir tvetydige. Hva mine handlinger er og hva de blir, er delvis påvirket av andres meningsfylte tvetydige *denotations* av disse handlingene. Man kan forstå kunnskapsambisjonen i aktørsynet som å frigjøre det som er potensielt (antitese) i det som er faktisk (tese) og utvikle og skape noe nytt (syntese).

Samtale er et ord som brukes om både dialog, monolog og debatt. Likevel finnes det et tydelig skille mellom disse formene for samtaler.

- Monolog er en tale fra en person som har noe han vil formidle. Imidlertid åpner ikke en monolog for noen innspill fra andre hold, og han som holder monologen ser ikke på tilhørerne som samtalepartnere
- Debatt kan betraktes som en form for samtale som har samme mål som monologen

Debatt brukes altså for å overtale tilhørerne til å bli enig i det standpunktet man ønsker å formidle. Debattantene er ikke interessert i å endre standpunkt, i likhet med monologholderne. I motsetning til tilfeller av monolog, er debattantene ikke beskyttet av uskrevne regler, som sier at andre ikke skal bryte inn. Debattens spilleregler forutsetter at standpunkter sies i mot, og de involverte må kjempe med hverandre om å komme til ordet. Dialogen handler derimot om et samarbeid. Dialogen består av to eller flere parter, som lytter til hverandre fordi de er interesserte i hva den andre har å si. Samtidig kommer man selv med synspunkter og innspill som kan være av interesse i forhold til tema og den andre parten. Gjennom dialog kan man skape bedre forståelse og ny innsikt. For at dette kan være mulig er åpenhet og vilje avgjørende. (Svare 2008)

I følge den tyske lingvisten Franz Hundsnurscher (Svare 2008) kan samtale deles inn i flere kategorier:

<u>Den komplimentære samtalen</u>	<u>Den koordinerende samtalen</u>	<u>Den kompetitive samtalen</u>
Den <i>komplementære</i> samtalen har preg av et	I den <i>koordinerende</i>	I den <i>kompetitive</i> samtalen har deltakerne forskjellige

<p>samarbeid mellom samtalepartnere som inntar forskjellige, men likevel utfyllende roller. Et eksempel er den støttende og omsorgsfulle samtalen når en person trøster en annen, eller den hjelpende samtalen, som når en person ber en annen om hjelp til å finne veien til jernbanestasjonen.</p>	<p>samtalen inntar samtalepartnerne mer likeverdige roller. For eksempel som når styremedlemmene i en organisasjon møtes for å bestemme hva som skal gjøres i en sak, og der alle har en felles interesse i å løse denne oppgaven på en best mulig måte.</p>	<p>interesser, noe som lett gir den et preg av konflikt. For eksempel som når en politietterforsker forhører en mistenkt i en kriminalsak, eller når to ektefeller krangler.</p>
<p>Innenfor hver av disse typene – den komplementære, koordinerende og kompetitive samtalen – skiller han igjen mellom mer kognitive, praksisorienterte eller følelsesmessige varianter. En vitenskapelig diskusjon er et eksempel på en samtale som er koordinerende, samtidig som den i hovedsak har et kognitivt preg, det vil si at den sikter mot å avdekke hvordan noe er. En planleggingssamtale er også koordinerende, men den er mer praksisorientert enn den vitenskapelige samtalen, mens forsoningssamtalen som gjør slutt på en konflikt er et eksempel på en følelsesmessig samtale.</p>		

Samtalen er en grunnleggende form for kommunikasjon. En samtale formes av deltakerne, situasjonen, målet med samtalen og språkmessige ferdigheter hos deltakerne. En samtale inneholder visse strukturer: (Lind 2005)

- Samtaleturer

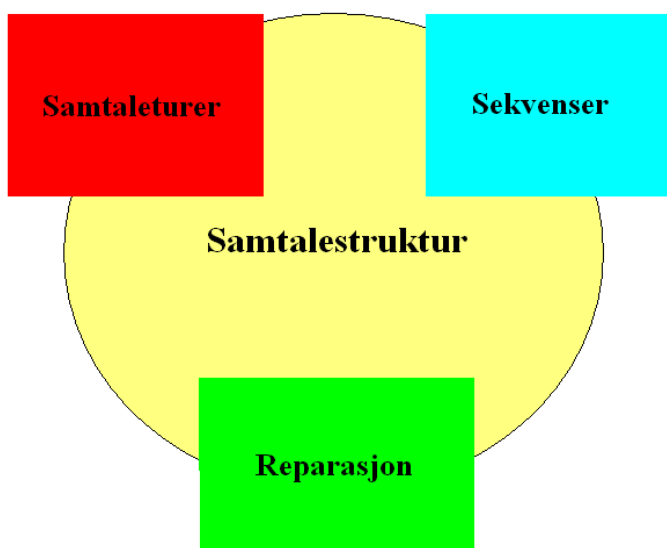
Det må være minst to deltakere i en samtale og disse må veksle bidrag for at det er en dialog. En samtaletur er en avgrenset periode i samtalen da én deltaker har eksklusiv rett og plikt til å gi et bidrag til samtalen

- Sekvenser

Bidragene må ha sammenheng med hverandre. Dersom partene som fører samtalen ikke har samme informasjon om tema, kan samtalen fort ende i misforståelser, som kan være vanskelige å oppklare. Per Stormyhr har fem års utdanning som gruppeanalytiker ved Institute of Group Analysis (IGA), London med internasjonal sertifisering. I tillegg leder han eget konsulentfirma, Instituttet for Gruppedynamikk (IfG). Han sier at begge parter i en samtale ofte tar for gitt, at den andre parten sitter inne med samme informasjon som en selv.

- Reparasjon

Ofta blir bidragene uklare og man må rette opp bidragsfeilene slik samtalen kan fortsette uten misforståelser. Man er nødt til å få klarhet i tema hvis man blir usikker på situasjonen.



Modell 1: Samtalestruktur

Når vi snakker om samtale i denne oppgavens sammenheng, vil vi i tillegg definere hva vi selv mener med samtale, og hva begrepet innebærer slik vi ser det. Gjennom studiene har vi oppdaget en rød tråd innen organisasjonsfag; når det gjelder engasjement og trivsel på arbeidsplassen er mellommenneskelige relasjoner nærmest avgjørende. Dette gjelder samtale på alle nivåer. Likevel vil vi ikke forveksle begrepet samtale med begrepet kommunikasjon. Kommunikasjon består

selvsagt av flere komponenter. Samtale er unektelig en betydelig del av kommunikasjon. Vi mener at kommunikasjon i organisasjonssammenheng ofte forbindes med er mer omfattende og målrettet prosess enn den vi anser samtale for å være. Altså at kommunikasjon kan sees som en mer arrangert form for "samtale.

Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* og betyr å gjøre sammen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 250). Man kan si at samfunnet er en sammenhengende kommunikasjonsprosess. Kommunikasjon kan også defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.

Sammenlignet med definisjonen av samtale skilles disse to begrepene ved funksjonen de har. Dette kan sies fordi samtale ikke nødvendigvis har samme formål som den arrangerte type kommunikasjon. Det vi fokuserer på, er de samtalene som foregår i organisasjonen som føles mer personlige. Vi ser på dialogen -den gode samtalen. Det er slike samtaler vi ser potensial i, i forhold til økt motivasjon og eierskapsfølelse. Vi ser på dialogen som er frivillig og preget av åpenhet og ærlighet, og ikke kommunikasjon som er formet av tvang og makt. Et illustrerende eksempel på forskjellene kan være; dersom det blir gitt en fellesbeskjed fra lederen i organisasjonen til medarbeiderne, selv om den eventuelt er muntlig, ser vi ikke på dette som samtale. Dette blir en form for organisatorisk kommunikasjon. Derimot fokuserer vi heller på tilfeller hvor lederen slår av en uformell prat med medarbeiderne sine i løpet av arbeidsdagen uten annet formål enn å sosialisere. Vi fokuserer også på formelle tilfeller hvor det skal holdes medarbeidersamtaler eller lignende, som også føles personlige.

“Å delta i slike åpne og gode dialoger er dessuten i tråd med de grunnleggende menneskelige motivasjonsfaktorene: Å være del av en god sak, selv bli verdsatt som en viktig og ansvarlig deltaker, og at det forventes en innsats for å lykkes. Derfor gir ikke bare den gode dialogen motivasjon, den fremmer også menneskelig utvikling og vekst. I en god dialog kommer vi også i godt humør, gjennom å bidra til å skape en god stemning, sammen” (Nordbakken 2002).

Grunnen til at vi har valgt å ta for oss nettopp dette, er det potensialet vi ser for en leder til å påvirke

sine medarbeidere i nettopp slike sammenhenger. Dette er også grunnen til at vi ikke ser det som relevant å fokusere på det vi kaller organisatorisk kommunikasjon. Nettopp fordi vi ikke ser et like stort potensial til å påvirke den enkelte medarbeideres personlige engasjement gjennom kommunikasjon.

3.2 Den gode samtalen

Det finnes ingen fasit på hva som er en god samtale. Men det er visse ting man likevel kan slå fast. Sammen med Stormyr, og gjennom intervjuer med ledere, har vi kommet frem til at for å skape en god samtale må det ligge til rette visse forutsetninger. Selve samtaleforløpet må være preget av noen konkrete elementer. Samtidig avgjør også resultatet av samtalen om det er en god samtale eller ikke. En god samtale kan derfor deles opp i tre deler:

- Forutsetninger
- Samtaleforløpet
- Resultatet

3.2.1 Forutsetninger

- En forutsetning for å ha en god samtale er tillit: For å ha en god samtale kan ikke partene betraktes som midler for hverandre. Poenget er ikke å selv nå et mål gjennom den andre, men å sammen nå et mål. Det skal være en dialog, og ingen monolog. Tillit er utrolig viktig for å kunne ha en god samtale. Tillit er en tiltro til at det andre mennesket har god vilje og gode hensikter. I en samtale utleverer vi noe av oss selv til andre. Dette gjør oss sårbare. Tillit er den mest verdifulle gaven en leder kan gi en medarbeider, og vice versa.
- For å ha en god samtale må partene være genuint interesserte og oppriktige. En god samtale skal skape trygghet.
- Partene må ha kunnskap om tema som samtalen skal handle om. Hvis det er forvirring, vil

dette kunne ødelegge samtalen flyt og resultat. Konflikter kan oppstå som kan være vanskelig å løse.

- Må settes av god tid, slik at partene ikke stresser igjennom samtalen.
- En samtale foregår alltid i en kontekst. Ord eksisterer ikke i et vakuum. Arenaen vil også påvirke samtalen. Den kan åpne eller lukke kontakt mellom partene. Om partene er vendt mot hverandre kan være avgjørende for om man får til en god samtale eller ikke.

3.2.2 Samtaleforløpet

- I samtalen må begge parter snakke på samme nivå. Begge parter må være klar over det rent verbale i samtalen, det mentale og all metakommunikasjon. Alt dette vil kunne påvirke samtalen. Hvordan sitter jeg? Hvordan tonefall har jeg? Hva føler jeg?
- Partene må ha kunnskap om temaet. Hvis partene ikke har det, vil det lett kunne skape misforståelse og tolkninger, som kan skape konflikter. Hvis en part er usikker, må han finne ut om tolkningen stemmer.
- I den gode samtalen må partene være åpne og ærlige. Nicholas Ind, associate professor ved Markedshøyskolen forteller at; «A good conversation is both open and transparent». Han mener med dette at samtalen må være åpen slik at partene forstår hva de samtaler om. Partene kan ikke ha skjulte agendaer, men de må være åpne om hva de ønsker å få ut av samtalen.
- Maktforhold kan ha stor innvirkning på samtalen. Spesielt i samtaler mellom leder og medarbeider. Man er nødt til å få til et psykologisk likeverd mellom partene for å ha en god samtale.

3.2.3 Resultat

- En god samtale skaper gode relasjoner. For at det er en god samtale må samtalen styrke relasjonen mellom partene. Det skal resultere i at de ønsker å samtale igjen.

- I en god samtale skaper man noe faglig sammen. Begge parter skal komme ut av samtalen med ny kunnskap. Samtalen skaper utveksling mellom hverandre.

Stormyr sier at “Den gode samtalen blir ikke til av seg selv, den må regisseres” Han forklarer at hvis samtalen stopper opp, kan dialogen fryses og partene kan gå igjennom samtalen. Snakker vi om det samme? Trenger vi en pause? Hva kan vi gjøre for å komme forbi dette, eller gjøre bedre? Stormyr sier “frys samtalen, ikke press den”.

3.3 Hva er ledelse?

Ledelse er et vanskelig begrep å definere. Det vil kunne defineres i det uendelige. Ledelse kan referere til alt fra oppdragelse, politikk, sport, osv. Fordi ledelse er et så omfattende begrep har de aller fleste en formening om hva ordet betyr. I denne oppgaven skrives det om den formen for ledelse som skjer i mellom overordnet og underordnet i en organisasjon, men dette gjør imidlertid ikke begrepet merkbart lettere å definere. Per dags dato finnes det over 350 ulike definisjoner på denne formen for ledelse. En definisjon som likevel synes å dekke mange av fellestrekkene er denne: Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad og Einarsen 2008). Her vil vi trekke frem tre nøkkelord:

- Ledelse er en prosess. Ledelse er ikke noe man fullfører. Det er en dynamisk prosess som hele tiden er i endring, og som må jobbes med.
- Ledelse handler om å påvirke. Truman (referert i Bass 1990, etter Skogstad og Einarsen 2008, 18) forklarer en leder på denne måten: "en person som har evne til å få andre mennesker til å gjøre noe de ikke ønsker å gjøre, og få dem til å like det." Ledelse handler derfor også om å motivere, inspirere og dra en gruppe i den riktige retningen.
- Ledelse handler om og nå mål. Dette er selve kjernen i all ledelse. Vi tar i bruk ledelse fordi vi vil oppnå noe, og den eneste måten systematisk å gjøre dette på er at noen tar ansvar. Igjen, ledelse handler om å dra gruppen i den riktige retningen.

Med et slikt syn på ledelse ser man at det er et komplekst begrep som omfatter mer enn bare den personen som leder, men også de som blir ledet. Det er et begrep som har og kan ha så mange ulike variabler, at det å skulle forklare hva det er ut i fra en enkelt setning er umulig. Ledelse handler først og fremst om menneskelige samhandlingsprosesser. Det er et svært subjektivt og relativt begrep, og av den grunn er det umulig å skulle sette en objektiv definisjon på ordet. Til tross for dette gir vi en kort oppsummering av noen av de teorier vi støtter oss til innenfor ledelseslitteraturen for å danne et bilde av det utgangspunkt vi tar når vi videre bruker begrepet ledelse i denne oppgaven:

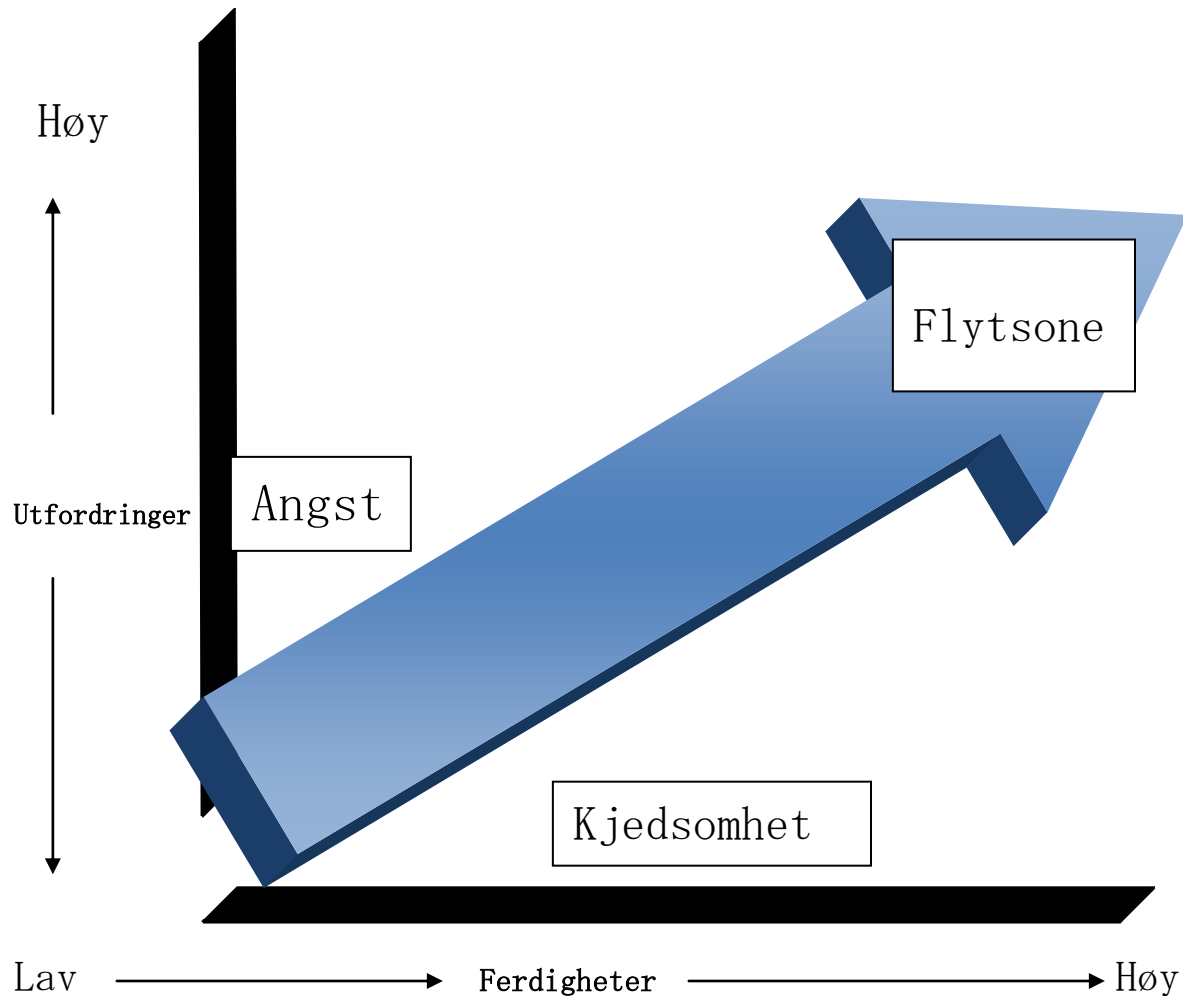
3.3.1 Ledelse handler om å utløse andre menneskers potensial

"Leadership is not about knowing the answer; it is the capacity to release the collective intelligence and insight of groups and organizations." (Binney, Wilke og Williams 2009, 11) En god leder er person som forstår at hans eget potensial ligger i medarbeiderne, og at nøkkelen til suksess ligger i å få alle medarbeiderne til å gjøre sin jobb så godt som mulig. En leder kan aldri oppnå suksess med mindre hans medarbeidere også gjør det. Den tidligere lederen av Harman int. Sidney Harman sa dette om hvilken type leder han ønsket å være;

"The kind of leader who sees himself not as the ultimate wisdom, but as one who acts as the catalyst. His role is to cause the others to reach beyond their normal capacity, to invent something they hadn't brought to the meeting, something no one had brought to the meeting." (Bennis og Thomas 2007, 116)

3.3.2 Ledelse handler om å motivere

For at det skal være mulig å utløse noens potensial, er motivasjon en faktor som må være tilstede. Kjente teorier går ut på hvilke faktorer som må være til stede på en arbeidsplass for at motivasjon skal kunne være mulig. For å oppnå motivasjon, er det viktig at medarbeideren opplever at han har medbestemmelse og at jobben har mening. I tillegg er det viktig å oppleve at man mestrer jobben, og å ha det moro. For å oppnå motivasjon nevnes også flytsonen, et sted man "er" når man opplever samsvar mellom vanskelighetsgrad og kompetansenivå i jobben. (Hals, Trydal og Aase 2006).



Modell 2: Flytsonen (fritt etter Csikszentmihalyi 2003)

Modellen forklarer hvordan ledelse utøves i en kontekst der den enkelte medarbeiders kompetanse, og den enkelte situasjon er avgjørende for hvordan leder utøver ledelse på. Modellen forklarer at det ikke finnes perfekt måte å lede på. Hvilken lederstil som er optimal, avhenger av medarbeidernes kompetansenivå. Ved å oppnå medarbeideres flytsone vil man få motiverte medarbeidere som vil oppleve jobben som utfordrende og ikke kjedelig. Dette vil øke motivasjon hos medarbeiderne. (Skogstad og Einarsen, 2008)

Dette kan sammenlignes med det Vibeke Skytte, rådgivningssjef i Lederne Hovedorganisation i Danmark sier om lederens ansvar i forhold til motivasjon: “Lederen skal innrette arbeidsoppgavene

på en slik måte at det skapes størst mulig motivasjon for oppgaven blant medarbeiderne. Lederen skal kunne gi retning og mening for medarbeiderne, slik at de oppnår høy arbeidsglede og trivsel.” (Skytte 2010).

3.3.3 Ledelse handler om å gi retning

Det å være leder kan sammenlignes med å være en rollemodell. For at ledere skal få respekt fra sine medarbeidere og kunne lede dem, må han fortjene respekten deres. Hvis han ikke klarer dette, er det lite sannsynlig at medarbeiderne kommer til å følge lederen. I dag er medarbeiderne ofte minst like flinke som lederen faglig sett, og ledere får mindre hjelp til å ta lederrollen av hierarki enn tidligere. Dermed må lederen jobbe hardere for å få autoritet fra medarbeiderne sine (Kaspersen 2011). “Avgjørende, vanskelige eller krevende situasjoner hvor du testes som leder gir deg muligheten til å oppdage nye sider av deg selv og dine relasjoner. Det er i slike situasjoner medarbeiderne dine tar valget om de vil følge deg eller ikke” forklarer Tom Karp som er førsteamanuensis i ledelse ved Markedshøyskolen og seniorpartner i lederutviklingsmiljøet Emergence (Kaspersen 2011). Det er viktig at en leder går foran med et godt eksempel, ved å vise engasjement for jobben og ved å gi jobben mening. I tillegg er det viktig at lederen er villig til å ta beslutninger, og til å ta viktige, og noen ganger upopulære avgjørelser. Vibeke Skytte forklarer hvordan ledere bør gi retning på følgende måte: “En resultatorientert vilje til å gi retning og treffe dag-til-dag-beslutninger i dialog med ledere og medarbeidere. Lederen skal kunne treffe beslutninger på vegne av organisasjon og medarbeidere; ofte på et intuitivt grunnlag når all informasjon ikke er tilgjengelig” (Skytte 2010).

3.3.4 Ledelse handler om å gi og ta

"Leadership is a process of influence which involves an ongoing transaction between a leader and followers." (Hollander 1978, 12) Dette betyr at ledelse handler om å samhandle med sine medarbeidere, og at det er en prosess hvor man både gir og tar. På den ene siden handler det om at lederen gir sine medarbeidere trygghet, stabilitet og grunnlaget for at de skal kunne utvikle seg og gjøre en god jobb. På den andre siden leverer medarbeiderne blant annet gode resultater, samtidig som de blir værende i organisasjonen.

3.3.5 Ledelse handler om å skape en trygg arena for medarbeiderne

Forskning viser at i organisasjoner med gode leder-medarbeiderrelasjoner er det større trivsel på jobben, mindre gjennomtrekk, flere forfremmelser, sterkere engasjement, større samhold, mer interessante arbeidsoppgaver og bedre moral, enn i organisasjoner hvor det er et mer distansert forhold til lederen (Danserau, Graen og Haga 1975, etter Skogstad og Einarsen 2008). Mennesker er opplært til at autoritetsfigurer skal respekteres og adlydes (Cialdini 2011). Dette kan i leder-medarbeiderforhold opptre som en hemmende effekt. Spesielt hvis man som medarbeider har en følelse av frykt og underkastelse for autoritetsfigurer. Ledere har ovenfor sine medarbeidere en autoritetsrolle. Dette i seg selv er ikke nødvendigvis et negativt element, men det er viktig at lederen klarer å få sine medarbeidere til å oppleve dette som noe positivt. De fleste teorier innenfor relasjonsledelse støtter opp under at medarbeidere som føler seg trygge på arbeidsplassen yter bedre enn de som føler seg truet og opplever frykt (e.g. Kaufmann og Kaufmann 2009).

3.3.6 Ledelse handler om å ha kontroll over oppgaver i organisasjonen og å delegere

Dette punktet handler ikke bare om relasjonell ledelse, men også om administrativ ledelse.

Tidligere i oppgaven presisert vi hvor viktig det er for lederen å utvikle og opprettholde et godt forhold til sine medarbeidere. Ledelse handler likevel også om å administrere og kontrollere.

Under dette handler ledelse ikke minst om evnen til å delegere. Spreitzer og Mishra (1999) mener at vellykket delegering hviler på at det er en gjensidig tillit (etter Skogstad og Einarsen 2008). En leder som ikke stoler på sine medarbeidere vil finne det vanskelig å gi bort en oppgave, da det vil oppleves som usikkert om oppgaven blir utført på en tilfredsstillende måte. Samtidig vil det være vanskelig for en medarbeider å motta, forstå og gjennomføre en oppgave på en tilfredsstillende måte hvis den blir gitt av en person man ikke har tillit til.

Et godt eksempel på en som har evnen til å delegere er Ricardo Semler, eieren av det brasilske selskapet Semco. Han ble kåret av Time til en av de 100 beste unge ledere, i 1994. Når Ricardo Semler tok over selskapet etter sin far, endret han fullstendig på strukturen. Han ville finne en balanse mellom fritid og jobb, både for seg selv, men også de ansatte. Han fant fort ut, at jo mer frihet han ga de ansatte, til å lage sine egne timeplaner, jo mer allsidige, produktive og lojale ble de. Han lot de ansatte selv bestemme arbeidstider, lønn, oppmøte og IT - utstyr. Dette resulterte i økt

produktivitet, lagsiktig lojalitet blant de ansatte og fenomenal vekst. Semcos omsetning økte fra \$35 millioner til \$212 millioner på seks år.

Yukl og Fu (1990 etter Skogstad og Einarsen 2008) utpeker tre faktorer for at delegering skal lykkes:

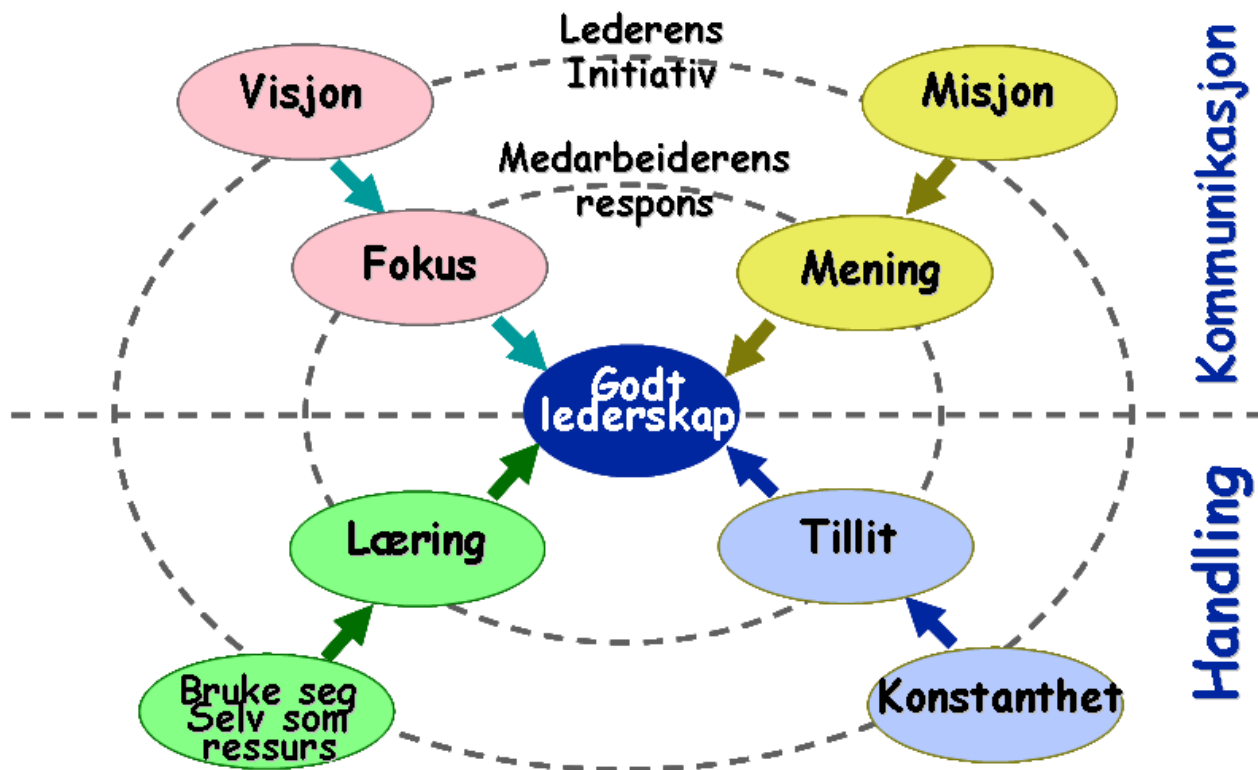
- Medarbeiderne er kompetente
- Ledere og medarbeidere er enige om hva som er målet
- Ledere og medarbeidere har et langt og positivt forhold til hverandre slik at de kjenner hverandre

Av dette kan det oppsummeres: for at ledere skal lykkes i lederoppgaven er det nødvendig at de prioriterer et godt forhold med sine medarbeidere. Et godt forhold er et forhold preget av tillit, trygghet, delegering av oppgaver, tydelighet og fokus på medarbeiderutvikling. Hvordan en leder kan oppnå dette ved hjelp av gode samtaler med sine medarbeidere skal besvares i denne oppgaven.



Modell 3: Hva er ledelse?

Modellen over har vi laget selv. Den oppsummerer vårt syn på ledelse. Det finnes en kjent modell av Anders Skoe, som også viser det samme poenget. Den forklarer hvordan godt lederskap blir definert gjennom visjon, misjon, bruke seg selv som ressurs og konstanthet. Modellen viser hvordan misjon og visjon er noe lederen må kommunisere, konstanthet og å bruke seg selv som ressurs er handlinger lederen må mestre for å utøve godt lederskap.



Modell 4: Godt lederskap (Anders Skoe, etter Borg 2010)

I Finansavisen lørdag 18. september 2010 er det skrevet en sak av Jeanette E. H. Hammer og Åsmund B. Gjerde om norske ledere som har gjort suksess i utlandet. Her beskrives den ”typisk norske” lederen og organisasjonen av Jostein Solheim, Lars-Erik Årøy og Øystien Løseth med uttrykk som ”lite hierarkisk”, ”jordnær”, ”god på å involvere hele organisasjonen” og ”snakker rett fra levrå”. Dette er erfarne ledere som vet hva de snakker om. Dermed kan det konkluderes at det er utypisk i Norge å kjøre en gjennomført, eller i det hele tatt, autoritær lederstil, selv om det muligens er slik stilen oppfattes av mange som utsettes for ledelse. I dagens norske samfunn med fokus på likeverd, demokrati, selvutvikling og ønske om rettferdighet, passer heller ikke den autoritære lederstilen inn. Folk forventer å bli tatt hensyn til, og ledere som ikke utøver dette tydelig nok oppfattes som autoritære. Jostein Solheim, CEO i det amerikanske selskapet Ben & Jerry’s, uttrykker ledelse i Europa i forhold til i USA på denne måten: ”USA er mye mer hierarkisk. Når man har fattet en beslutning, følger alle den. I Europa er beslutningen bare begynnelsen på

diskusjonen”. (Hammer og Gjerde 2010). Dette viser hvorfor samtale er et nødvendig lederverktøy i dagens organisasjoner, spesielt i Europa. I organiske organisasjoner hvor medarbeiderne forventer og blitt tatt med i beslutningsprosesser, er det essensielt at ledere mestrer dialoger og samtaler med sine ansatte.

3.4 Hva er psykologisk kontrakt?

I de senere år har det vært en økende interesse for hvordan man kan knytte medarbeiderne følelsesmessig til organisasjonen ved at det skapes en såkalt *psykologisk kontrakt* mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2009, 241)

Begrepet psykologisk kontrakt brukes for å beskrive en uformell kontrakt mellom en ansatt og organisasjonen. En slik kontrakt “inneholder” alle de uformelle antagelser og forventninger som kan påvirke relasjonene mellom den medarbeideren og organisasjonen, sett fra den enkelte medarbeiders side. Psykologiske kontrakter formes gjennom løfter partene har gitt hverandre og er utviklet på en basis av gjensidig tillit. Teorier rundt slike kontrakter går ut på at så lenge medarbeideren opplever at kontrakten blir overholdt blir han eller hun værende i organisasjonen (e.g. Jacobsen og Thorsvik 2009, 241). En psykologisk kontrakt kan binde en medarbeider til organisasjonen på følgende tre måter (Jacobsen og Thorsvik 2009, 241).

- Gjennom normative bånd

En medarbeider opplever normative bånd hvis han eller hun synes organisasjonen har gjort noe som gjør at medarbeideren står i gjeld til organisasjonen. I et slikt tilfelle vil den ansatte oppleve det som illojalt å slutte.

- Gjennom følelsesmessige bånd

En medarbeider kan føle seg bundet til en organisasjon gjennom at han eller hun rett og slett trives der: man føler seg som en del av organisasjonen, trives i det sosiale og deler verdier og normer med organisasjonen.

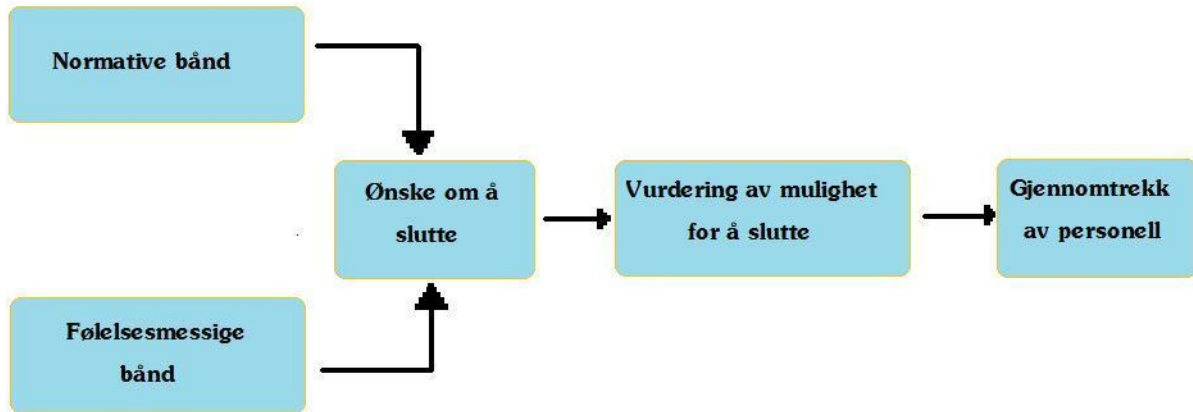
- For høye kostnader forbundet med å slutte

En ansatt kan se det som ulønnsomt å forlate bedriften av flere grunner:

- Lønn, frynsegoder, arbeidsvilkår og lignende (materielle goder)
- Gode relasjoner, arbeidsstedets fysiske plassering, opparbeidet kunnskap i forhold til nåværende oppgaver og lignende (immaterielle goder).

Det kan hende at medarbeideren rett og slett har “investert” for mye i organisasjonen til at det vil være lønnsomt å forlate den.

De to første elementene refererer til hvor vidt en person ønsker å slutte i en organisasjon eller ikke, mens det tredje elementet refererer til muligheten å slutte eller ikke.



Modell 5: Psykologisk kontrakt (Jacobsen og Thosvik 2009, 242)

3.5 Hva er de vanligste formene for angst i organisasjoner?

I en organisasjon er det mange elementer som kan føre til angst. Det er viktig at ledere er flinke til å dempe angst, fordi en medarbeider som opplever angst sannsynligvis ikke vil være motivert. Vanlige grunner til angst er endringsangst, læringsangst og overlevelsesangst.

Endringsangst

Endringsangst er en normal menneskelig reaksjon på endring. Endringsangst blir også i organisasjonspsykologilitteraturen kalt for “motstand mot endring“. I boken “Hvordan organisasjoner fungerer” (Jacobsen og Thorsvik 2009) blir det trukket frem ti grunner til at motstand mot endring ofte oppstår:

- Frykt for det ukjente
- Brudd på en psykologisk kontrakt
- Tap av identitet
- Symbolsk orden endres
- Maktforhold endres
- Krav om nyinvesteringer
- Dobbeltarbeid (i en periode)
- Sosiale bånd brytes
- Utsikter til personlig tap
- Eksterne aktører ønsker stabilitet

Læringsangst

Mye av grunnen til at endringsprosesser er ubehagelig for medlemmene er fordi mange mennesker har tendenser til læringsangst. Læringsangst er den angsten et menneske opplever (av en eller flere grunner) i forkant, eller under en læringsprosess. Den oppstår etter at mennesket har sett et behov for å lære noe nytt. I tiden etter at man oppdager et slikt behov tenker mennesker igjennom den prosessen han eller hun står ovenfor. Dette er en prosess hvor noe må avlæres og noe nytt må læres. Da begynner mennesker ofte å tenke negativt om seg selv, og tvile på sine egne ferdigheter i forhold til å lære noe nytt (Schein 2004). Læringsangst kan også oppstå i løpet av læringsprosessen når mennesker merker at de ikke klarer å lære, eller at det er vanskeligere enn antatt.

Det psykososiale grunnlaget for læringsangst

Læringsangst er en kombinasjon av flere ulike følelser av frykt, som blir aktivert i det man er i en avlære/lære-prosess. Disse fryktfølelsene kan være (Schein 2004):

- Frykt for straff for inkompetanse
- Frykt for midlertidig inkompetanse i prosessen
- Frykt for tap av personlig identitet
- Frykt for tap av gruppedlemskap

Defensive responser til læringsangst

Mennesker vil ofte nekte å innse det behovet for endring. Det er også vanlig at mennesker velger å ikke tro på bakgrunnen (for eksempel tall og statistikk) for endringen. De finner i tillegg gode grunner for hvorfor de ikke selv har behov for endring.

Stadiene i en læringsprosess:

1. Fornektelse
2. "Å dukke unna"- problemet angår ikke deg
3. Forhandling- du vil ha ekstra annerkjennelse for at du lærer deg noe nytt

Overlevelsesangst

I en prosess hvor man står ovenfor en realisasjon over at man må lære noe nytt føler mennesker også ofte overlevelsesangst. Dette er den følelsen som oppstår når man forstår at man er nødt til å

endre seg for å overleve.

3.6 Hva er motivasjon?

Motivasjon defineres som noe som "beveger oss til handling". (Hals, Trydal og Aase 2006, 68). Motivasjon er altså det som ligger til grunn når mennesker føler at de ønsker å prestere og å gi det lille ekstra. Motivasjon er aktuelt på de fleste arenaer, men i denne sammenheng er vi interessert i motivasjon i organisasjonssammenheng. I en organisasjon er menneskene den aller viktigste ressursen. I dag bytter mennesker arbeidssted oftere enn før, fordi mange har ønsker om en jobb der de kan utvikle egen kompetanse og ferdigheter, få mer frihet, mulighet for selvrealisering og mer ansvar. "The act of making something oneself and of experiencing creativity is profoundly rewarding. It reminds us of the possibilities of life." (Ind 2010, 8) Samtidig er organisasjoner avhengige av høy kompetanse for å kunne hevde seg på markedet, og behovet for å beholde de gode medarbeiderne er stort.

For at organisasjonen skal kunne nå sine satte mål, er de nødt til å gi gode medarbeidere en grunn til å bli værende nettopp i sin organisasjon. Her kommer motivasjon inn i bildet, et verktøy som kan hjelpe til med dette. Det er organisasjonen som må legge til rette for at de menneskene de vil beholde, ønsker å bli. For at dette skal være mulig, er organisasjonen avhengig av å forstå drivkreftene bak menneskelig motivasjon. Det er viktig å forstå at det ikke finnes et fasitsvar på hvordan man motiverer en medarbeider. Hvert individ motiveres av forskjellige faktorer. Hvilke faktorer man motiveres av kommer i høy grad an på enkeltindividets holdninger, verdier, mål og intensitet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Selv om det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan man kan motivere noen, finnes det en rekke teorier hvor man kan hente inspirasjon, retningslinjer og kunnskap.

3.6.1 Motivasjonsteorier

Motivasjonsteorier viser ofte en sammenheng mellom motivasjon og behov, der motivasjon påvirkes av ulike grunnleggende behov:

- Individets forventninger om måloppnåelse
- Opplevelse av likhet - ulikhet, rettferdighet - urettferdighet
- Andre elementer i selve jobben.

Det er viktig å forstå at forskjellige individer ikke har de samme behov og ønsker. Individer kan ha ulik tilknytning til organisasjonen og kan være medlemmer i ulike sosiale grupper, de kan ha ulike verdier og normer, sosial bakgrunn, utdanning, erfaring og operere i forskjellige kulturer.

Noen (e.g. Berg 2008) hevder at man kun kan motivere seg selv. En leder ikke kan motivere en medarbeider, men kun vise motiverende atferd slik at medarbeideren motiverer seg selv. “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire ulike former for motivasjonsteorier (e.g. Jacobsen og Thorsvik 2009):

- Behovsteorier
- Kognitive teorier
- Sosiale teorier
- Jobbkarakteristika-modeller

Under har vi tatt for oss noen av de mest kjente teoriene innenfor motivasjon av medarbeidere, selv om disse kun representerer en brøkdel av mangfoldet som finnes. Andre kjente teorier som ikke er med her, er blant andre: jobbkarakteristika-modellen (Hackman og Oldham 1980), kognitiv evalueringsteori (e.g. Deci og Ryan 1985) og likeverdsteori (Adams 1976).

3.6.1.1 Herzbergs to-faktor-teori

Frederick Herzbergs (1959) motivasjonsteori er den mest kjente innen området. Teorien stammer

fra 50-tallet og beskriver hvordan en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Bakgrunnen for teorien er en undersøkelse gjort av 200 ingeniører og økonomer som ble intervjuet. De fikk i oppgave å tenke på en gang de hadde hatt spesielt gode følelser for jobben sin, en gang de hadde hatt dårlige følelser for jobben sin, samt å fortelle om omstendighetene rundt disse situasjonene. Motivasjonsteorien forklarer årsaker/ faktorer til at noen mennesker er tilfreds med jobben sin, mens andre ikke er det. Disse faktorene kalles henholdsvis motivasjons- og hygiene faktorer. Hovedprinsippet går ut på at hygiene faktorer er faktorer som må være tilstede for å hindre mistrivsel, men som ikke nødvendigvis fører til trivsel (lønn, mellommenneskelige relasjoner, fysiske arbeidsforhold, ledelsens kompetanse osv). Dette er faktorer som i hovedsak har med fysiske arbeidsforhold å gjøre. Motivasjonsfaktorer på den andre siden, handler i hovedsak om psykologiske arbeidsforhold hos den enkelte arbeidstaker som prestasjon, forfremmelser, muligheter, anerkjennelse osv. Til sammenlikning kan man si at hygiene faktorer er de harde sidene ved et arbeidsforhold, mens hygiene faktorene er de myke. Dersom motivasjonsfaktorer er til stede påvirker de graden av tilfredshet og utløser motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2009). Herzberg fastslår at enkelte faktorer kan diskuteres, som for eksempel lønn som motivasjonsfaktor. For å oppnå motivasjon er det viktig at medarbeiderne opplever at de har medbestemmelse, en følelse av eierskap og at jobben gir mening. I tillegg er det viktig å oppleve mestringfølelse på jobben, og å ha det morsomt.

Motivasjonsfaktorer	Hygiene faktorer
1. Arbeidsoppgavene. Må være utfordrende, interessante, varierte	1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
2. Ansvar for eget arbeid	2. Ledernes kompetanse og måte å lede på
3. Selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb	3. Forhold mellom underordnede og overordnede

4. Anerkjennelse fra andre	4. Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses
5. Forfremmelse	5. Lønn
6. Vekst	6. Status
	7. Sikkerhet i jobben
	8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet

Modell 6: Herzbergs to-faktorteori (fritt etter Skogstad og Einarsen 2008)

3.6.1.2 Jobb-berikelse

Herzbergs teori ledet fram til et arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette programmet kan være nyttig for arbeidsgiver å fokusere på for å skape motivasjon blant medarbeidere. Arbeidsgiver bør gi slipp på noe av kontrollen over medarbeider, og medarbeider bør få økt personlig ansvar, større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon slik at han kan få et helhetlig bilde av hva som blir gjort i organisasjonen. Arbeidsgiver bør sørge for at medarbeidere kan utvikle seg med nye utfordrende oppgaver.

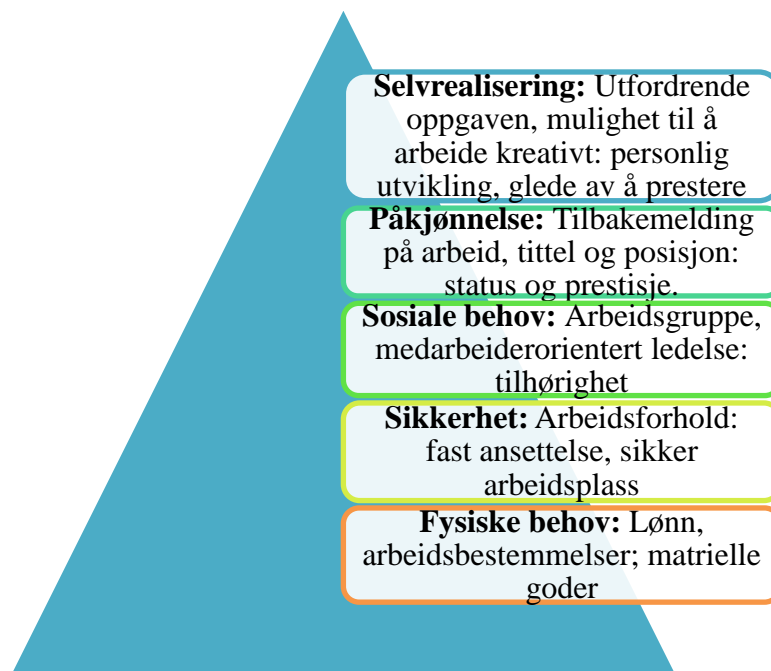
3.6.1.3 Maslows behovspyramide

En annen kjent teori er Maslows behovspyramide fra 1950-tallet (Maslow 1954). Denne er kjent for de aller fleste og blir brukt i mange ulike sammenhenger. Som de fleste også kjenner til består den av 5 behov, rangert i et hierarki som følgende:

- Grunnleggende fysiske behov
- Behov for sikkerhet
- Sosiale behov

- Behov for anerkjennelse
- Behov for selvrealisering

Denne pyramiden av behov blir også ofte referert til i forhold til motivasjon på arbeidsplassen. Flere organisasjonspsykologer har omskapt den og det finnes mange ulike versjoner av den. En versjon som synes å dekke flere fellestrekk er modellen under.



Modell 7: Maslows behovspyramide i forhold til organisasjoner (fritt etter Maslow 1954)

Denne modellen viser behovene i et behovshierarki. Maslow går altså ut i fra at før behovene øverst i pyramiden kan tilfredsstilles eller ha noen effekt i form av motivasjon på mennesket, må behovene under tilfredsstilles først. Det betyr imidlertid ikke at rekkefølgen på behovene ikke kan variere, eller at ikke flere av behovene kan oppstå samtidig. Det betyr heller ikke at et nytt behov vil oppleves med en gang et annet er tilfredsstillt. Maslows behovspyramide blir kritisert fordi behovskategoriene er så upresise at det er vanskelig å vite hva som ligger i dem, og det er vanskelig

å finne ut hvorvidt de fem kategoriene ligger hierarkisk (Jacobsen og Thorsvik 2009). I følge denne motivasjonsteorien vil medarbeideren motiveres når han kan tilfredsstillere sine ulike behov. Denne modellen gir en god bevissthet rundt hva som er viktig for mennesker, og kan benyttes som inspirasjon av ledere som ønsker å motivere sine medarbeidere.

3.6.1.4 Maslow v.s. McClelland

Til forskjell fra Maslow, argumenterer McClelland (1990) for at alle mennesker motiveres og agerer ut i fra tre grunnleggende behov:

- Behovet for makt
- Behovet for tilhørighet
- Behovet for prestasjoner

McClelland mener også at behovene ikke er hierarkisk arrangert, og at man kan bli motivert av å oppnå behovene i tilfeldig rekkefølge (Jacobsen og Thorsvik 2009).

3.6.2 Forventningsteori

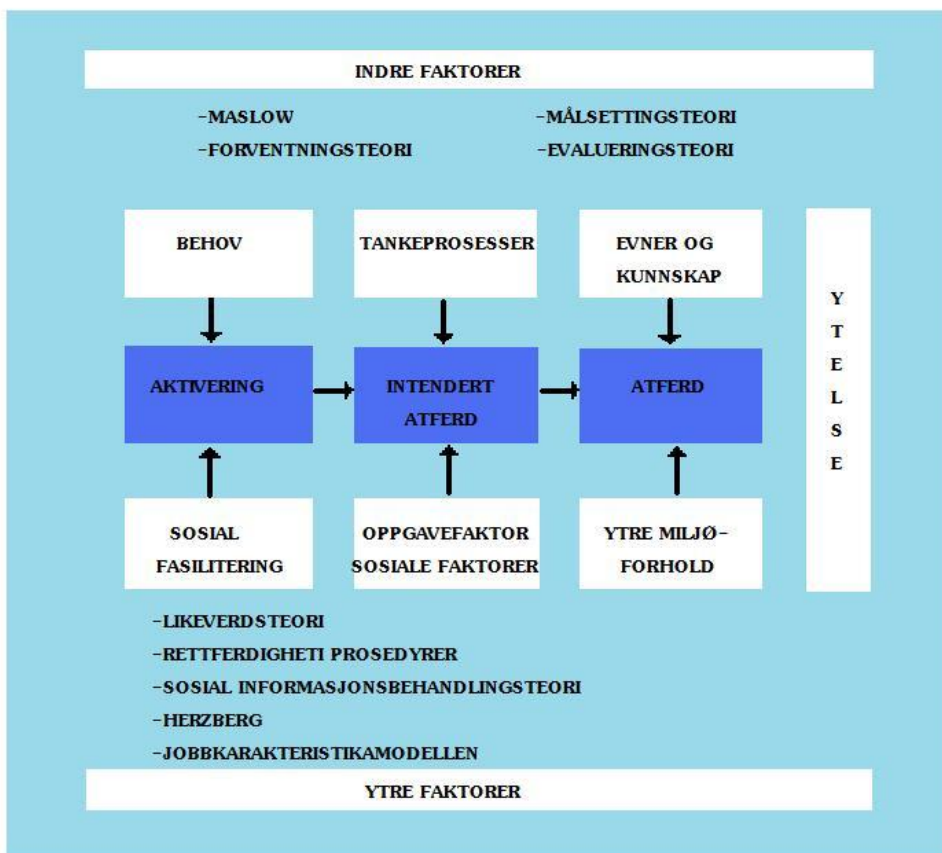
Innenfor motivasjonsteorier, finnes en undergren kalt forventningsteori (e.g. Jenkins et. al. 1998). Forventningsteori utfyller motivasjonsteorien. I forventningsteorien er motivasjon et resultat av forventninger om at måloppnåelse er innen rekkevidde. Dette forutsetter at målet, eller resultatet, er noe medarbeideren verdsetter. Det er subjektive forventninger, altså individets tanker om hvor vidt innsatsen deres vil gi resultater og om det kan føre til belønning, og hvilken verdi denne belønningen har for individet som avgjør graden av motivasjon. Det er utarbeidet en motivasjonsformel i forventningsteorien som ser slik ut:



Modell 8: Motivasjonsformel (fritt etter Jacobsen og Thorsvik 2009)

3.6.3 En helhetsmodell for motivasjon

Som det vises er det mange faktorer som påvirker et individs motivasjon til å prestere. I psykologien, som i de fleste vitenskaper, er man opptatt av å utvikle helhetlige og oversiktlige modeller som reduserer mangfoldigheten til et avgrenset sett med grunnleggende faktorer. En modell som gjør dette innen motivasjonsteorier er Mitchell og Larsons (1987) syntesemodell.



Modell 9: Michell og Larsons syntesemodell for motivasjon. (fritt etter Kafmann og Kaufmann

2009)

Her blir det tatt hensyn til to grunnleggende faktorer for motivasjon for handling:

- Indre faktorer som inkluderer:
 - Behov
 - Forventninger
 - Tilbakemelding
- Ytre faktorer som inkluderer:
 - Sosiale faktorer
 - Miljø- og oppgavefaktorer

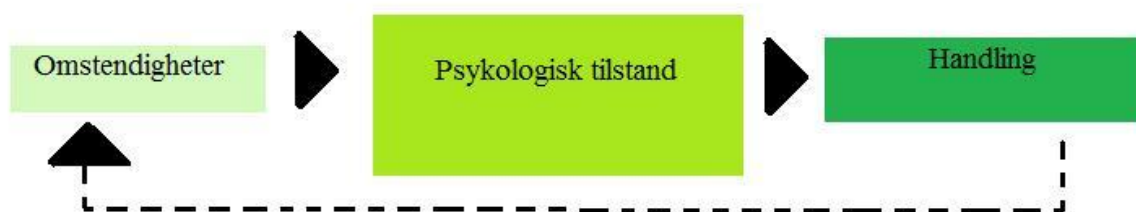
3.7 Hva er eierskapsfølelse?

Begrepet eierskapsfølelse kan defineres på denne måten: “an employee's feelings about their job, and organizational identification, defined as the degree to which an employee experiences a 'sense of oneness' with their organization“(Wikipedia). Eierskapsfølelse er et vagt begrep. En følelse av eierskap kan være så mangt. Slik vi ser det er eierskapsfølelse; den følelsen et individ har når han ønsker å bli i organisasjonen. I tillegg er en slik følelse positiv. Et individ kan velge å bli værende i en organisasjon på grunnlag av faktorer som ikke utløser positive følelser. Dette ville, i følge vår definisjon, ikke vært “eierskapsfølelse“.

Mange forskere har vært opptatt av å definerer følelsen eierskap. Kanter (1968, 507), For eksempel, definerer det han kaller “cohesion commitment“ som: “the attachment of an individual’s found of affectivity and emotion to the group“. Buchanan (1974, 533) definerer eierskapsfølelse på denne måten: “partisan, affective attachment to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth“.

Disse definisjonene tilgir “eierskapsfølelsen“ positiv karakter. Den kan også defineres på en annen måte, da som fortsettelsen av en handling (for eksempel å bli værende i en organisasjon). Her definerte for eksempel Becker (1960) eierskapsfølelsen som en disposisjon til å holde seg i “consistent lines of activity“ (1960, 33). Kanter (1968) definerer det han kaller for «cognitive-continuance commitment“ som noe som forekommer når profitt er assosiert med å fortsette, og en utgift er assosiert med å slutte.

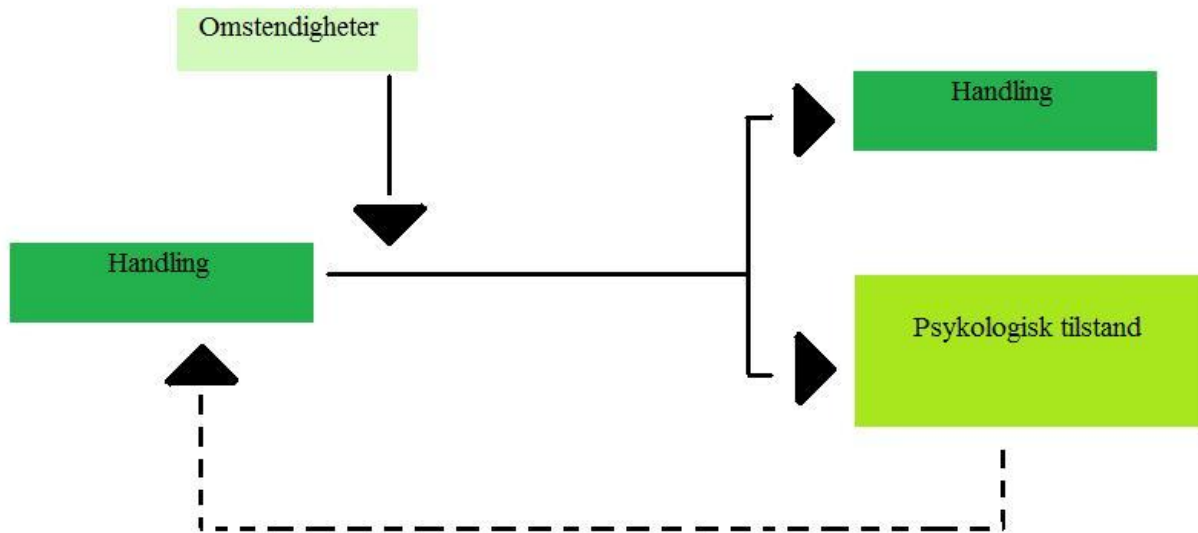
Alt etter hvordan man definerer begrepet eierskapsfølelse, ser man at begrepet får ulik mening og betydning. Om man ser på eierskapsfølelse som en følelse kun basert på at en medarbeider velger å ikke slutte i en jobb, kan en slik modell brukes for å forklare hvordan eierskapsfølelse påvirker atferd.



Modell 10: Eierskapsfølelse enkel

Modellen illustrerer hvordan omstendighetene (for eksempel hvor tilfreds man er med sin jobb), påvirker den psykologiske tilstanden til en person, som i sin tur avgjør hvilke handling han velger å utføre. Altså om han blir værende i organisasjonen eller ikke.

Bruker man en annen definisjon av ordet, som for eksempel den vi bruker (hvor eierskapsfølelse ikke bare er basert på at man ikke vil slutte, men at den er basert på positive følelser overfor organisasjonen), ser man hvordan flere aspekter spiller inn:



Modell 11: Eierskapsfølelse dobbel

Modellen over illustrerer hvordan flere faktorer påvirker om en medarbeider blir værende i organisasjonen eller ikke. Modellen viser at en medarbeiders valg om å enten slutte eller bli værende i organisasjonen avhenger av to elementer. Henholdsvis omstendigheter og handling. Omstendighetene kan påvirke medarbeiderens valg om å slutte og resulterer derfor i handling. Alternativt kan omstendighetene føre til en psykologisk tilstand hvor medarbeideren ønsker å bli værende i organisasjonen. Denne tilstanden fører i sin tur til at medarbeideren handler ut i fra dette. Slik starter en ny sirkel hvor medarbeiderens handlinger fører til en ny følelse av eierskap (tilstand) som igjen fører til handling. Alternativt kan elementer (omstendigheter) endre seg som gjør at medarbeideren søker ny handling (altså å forlate bedriften) hvis eierskapsfølelsen blir

brutt.

Med et syn på eierskapsfølelse i følge den siste modellen ser man at eierskapsfølelsen alltid er i endring og den kan fort mistes. Derfor er det viktig at ledere alltid søker å opprettholde denne følelsen hos sine medarbeidere.

3.8 Hva er kultur?

“Intet i verden er mer svømmende enn begrepet kultur. Et forsøk på å fange meningen i ordet kultur er som å ville fange luften i hendene. Man oppdager at den er overalt - unntatt i hendene.”
(Lowell, etter Fløystad 1999, 13)

Dette er én persons forsøk på å forklare hvor vanskelig det er å definere et begrep som kultur. Det er med kultur som med ledelse. Nesten umulig å definere. I 1999 fantes det 160 ulike definisjoner av ordet (Fløystad 1999, 13). Grunnen til at det er så vanskelig å definere begrepet kultur er av samme grunn som at det er vanskelig å definere ledelse. Man prøver å objektivisere noe som av natur er subjektivt. Forskjellige kulturer har få fellesnevner, og ingen kultur er lik (Schein 2002). Dette er fordi kultur blir skapt av mennesker, og at den lever gjennom mennesker. Uten mennesker finnes det ingen kultur. Tekniske instrumenter kan også opptre ulikt, men de danner ikke kultur. Så hva er kultur?

Den britiske kulturforskeren fra slutten av 1800- tallet, Edward N. Taylor sa “Kultur er det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskap av å være samfunnsmedlemmer”. (cappelendamm)

Kultur handler om våre måter å være og å handle på, hvilke vaner, regler og tradisjoner vi følger. Kulturen styrkes gjennom et felleskap av symboler, språk, klær. Så uten mennesker finnes det

ingen kultur.

Kultur er et begrep som innebærer et sett av ulike dimensjoner:

For det første er kultur noe som støtter opp under menneskets behov for stabilitet

En kultur er derfor ofte steinhard i sin konsistens og er da av definisjon vanskelig å rokke ved. Den er altså vanskelig å endre. Denne egenskapen ved kultur er nettopp det som gjør den så trygg og hvorfor mennesker velger å etterkomme den, selv når den har negative konsekvenser for det enkelte individ. Kulturen skaper trygghet og forutsigbarhet for individet og den gjør det også enklere for individet og forstå hvordan han skal oppføre seg eller hva som er akseptabel oppførsel blant gruppen. Kultur gjør derfor også hverdagen enklere for individet da det av kulturen lages mentale kart som kan brukes for å ta snarveier i beslutningsprosesser.

For det andre har kultur også en dimensjon av dybde

Kultur består av de mest ubevisste og dypeste antagelser, som gruppen som helhet deler. Disse dype og ubevisste antagelsene blir i kulturlitteraturen kalt for *grunnleggende antagelser*. Fordi disse grunnleggende antagelsene er så dyptliggende er de vanskelig å dekode og oppfatte. Det man kan observere av kultur, som for eksempel symboler, klesstil og lignende, blir kalt for artefakter og er symptomer på de grunnleggende antagelsene i kulturen. Disse sier ingenting om hva de grunnleggende antagelsene er. For å forstå, utvikle, eller endre kultur må man dekode artefaktene og forstå hva som ligger til grunn, altså de antagelsene gruppen ser på som sannheter. At kultur er så dyptliggende forsterker igjen stabiliteten i kulturen.

Den tredje dimensjonen i kultur er dens vidde

Kultur omfatter alt medarbeiderne gjør i en organisasjon. Kulturen gjenspeiler alt fra møtevirksomhet til uformelle samtaler utenfor jobben.

Kultur kan defineres som “den akkumulerte, delte læringen til en gitt gruppe” (Schein 2004). Den dekker oppførsel, emosjoner, og kognitive elementer av gruppens totale psykologiske funksjon. For at slik læring skal oppstå må det finnes en historie med delte erfaringer.

3.8.1 Artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antagelser

Kultur blir ofte delt opp i tre nivåer. Det første, mest overfladiske nivået av en kultur blir kalt for artefakter.

3.8.1.1 Artefakter

Dette er den delen av kulturen som man kan observere. Under dette hører alle de inntrykkene man får av å være i en organisasjon til. Alt fra det man kan se til den følelsen man får av å befinne seg i en organisasjon kan defineres som kulturens artefakter. Eksempler på slike artefakter er symboler, klesmåde, talemåte, bygningens utforming og lignende. Det kan argumenteres at artefakter ikke er kultur, men symptomer på kultur, og at kultur kun består av normer, verdier og grunnleggende antagelser. Med andre ord er det de grunnleggende antagelsene som legger grunnlaget for artefaktene. Artefakter er som regel lette å observere, men vanskelige å dekode. De aller fleste mennesker som observerer kultur vil derfor aldri forstå hva medarbeiderne tror på som sannheter, selv om artefaktene viser seg helt tydelig.

Det andre nivået av kultur er de normer og verdier som medlemmene av en gruppe deler.

3.8.1.2 Verdier og normer

En kulturs normer og verdier kan være eksplisitte, som for eksempel bedriftens egne verdier eller reglement. De kan også være tause, som for eksempel uuttalte regler der gruppemedlemmene vet det vil bli gitt sanksjoner, enten formelle eller uformelle, hvis de brytes.

Det tredje og mest dyptliggende nivået består av grunnleggende antagelser.

3.8.1.3 Grunnleggende antagelser

Dette er antagelser som medlemmene av en gruppe tror på som sannheter. Disse kan oppstå på flere måter, men de to viktigste kildene til grunnleggende antagelser er:

- Lederens egne antagelser som han eller hun påfører gruppen, *eller*
- At gruppen sammen deler en erfaring

Et eksempel på hvordan en grunnleggende antagelse kan oppstå er hvis lederen innfører en ny markedsføringsplan som går ut på å selge et produkt gjennom internett, og dette viser seg i ettertid å ha vært en dårlig løsning, som resulterer i at flere medarbeidere har måtte forlate bedriften. Dette kan for eksempel føre til to antagelser blant gruppen:

- Å selge produkter over internett er en lite lukrativ måte å selge produkter på
- Lederen er inkompetent og har en dårlig sans for markedsføring

Sjansen for at en slik grunnleggende antagelse vil oppstå, ville i dette tilfellet blitt forsterket gjennom at gruppen ikke bare delte en erfaring, men også av at erfaringen hadde en stor grad av følelsesmessig påkjenning for gruppemedlemmene, i og med at flere medarbeidere mistet sine jobber.

Disse tre nivåene av kultur kan betraktes som et isfjell, hvor kun 10 % av massen ligger over havet. I sammenheng med organisasjonskultur vil disse 10 % være artefakter. Hovedparten av kulturen ligger “under vann” og kan ikke observeres med det blotte øye.



Modell 12: Organisasjonskultur opptrer i ulike nivåer

3.9 Ledelse og organisasjonskultur

Lederen er en viktig drivkraft bak utvikling av kultur. Både på godt og vondt som eksemplet ovenfor viste. Ledere må derfor utvise høy forsiktighet i hvordan de opptrer og formidler budskap da dette er en sterk drivkraft bak utvikling av kultur. Samtidig kan det argumenteres at en svært essensiell lederkvalitet er å være sterk nok til å styre kulturen. Schein (2004) argumenterer at det er en leders unike talent for å forstå og jobbe med kultur som er det mest grunnleggende ledertalent, og at lederes ultimate lederoppgave består av å endre kultur når den opptrer som dysfunksjonell.

Kultur utvikles i to dimensjoner. På den ene siden er det lederen som styrer, og som legger premissene for kulturens utvikling. På den andre siden, vil kultur av evolusjon, om den får utvikle seg uten restriksjoner, begynne å “leve sitt eget liv”. Om kulturen får utvikle seg naturlig, uten innflytelse fra ledelsen, vil den kunne vokse seg sterk nok til å styre ledelsen. Av denne grunn er lederoppgaven som går ut på å styre og eventuelt endre kultur, en kritisk oppgave. Kultur definerer på mange måter ledelse i en organisasjon:

- Hvem blir forfremmet
- Hvem blir godtatt
- Hva går lederoppgavene ut på
- Hvordan ledelse defineres
- Hvem får oppmerksomhet for sitt lederskap

Ledelse og kultur er derfor to essensielt viktige aspekter i organisasjonen og de kan anses som to ulike dimensjoner av drivkraften bak hvordan en organisasjon styres. Derfor er kultur- og ledelsesaspektet viktige elementer i en medarbeiders tilværelse.

3.10 Hva er en rolle?

Rolle er et ord de aller fleste er godt kjent med. Innen organisasjonspsykologien er ordet godt brukt. I denne delen vil begrepet rolle bli beskrevet ut i fra teori rundt begrepet og vår oppfattning av hva ordet betyr. For å forklare dette, starter vi med å se på noen begreper som ofte er knyttet til ordet rolle.

3.10.1 Begreper knyttet til roller

Rollegruppe

Rollegruppen er de aktører som ofte samspiller med rolle innehaveren. I organisatorisk sammenheng består rollegruppen vanligvis av en eller flere av disse aktørene (Kaufmann og Kaufmann 2009):

- Arbeidspartnere
- Leder
- Ansatt
- Kunder
- Eksterne aktører

Rollekonflikt

"Når en person blir møtt med ulike forventninger, og noen av disse er vanskelige å oppfylle uten at det går på bekostning av noen av de andre, snakker man gjerne om at den enkelte opplever rollekonflikt, eller en konflikt mellom ulike identiteter." (Jacobsen og Thorsvik 2009, 170)
Vanligvis skilles det mellom fire forskjellige typer rollekonflikter (Katz og Khan 1967):

- Intrasender – konflikt: Motstridende forventninger til en rolle holdt av en person.
- Intrasender – konflikt: Motstridende forventninger til en rolle holdt av to eller flere personer.
- Intrarolle – konflikt: Motstridende forventninger holdt til to eller flere roller besatt av samme person.
- Person – rolle – konflikt: Krav til en rolle som motstrider rolle innehaverens egne verdier og behov.

Rollekonflikter er ikke uvanlige i organisasjoner. Dette kommer av at organisasjonsstrukturen setter formelle krav til hvordan innehaveren av en posisjon skal handle. Disse faller ikke alltid sammen med de forventninger andre mennesker, i og utenfor organisasjonen, har til hvordan rollen skal oppfylles. Det er spesielt ledere som er utsatt for å oppleve rollekonflikt. Ikke bare blir

det stilt sterke formelle og uformelle krav til oppgaven som leder, men lederrollen er i tillegg ofte preget av flere motstridene elementer. Som leder, spesielt i mindre bedrifter, er man både leder og medarbeider. "An employee with both work and management roles in a department, for instance, assumes the conflicting roles of supervisor and co-worker." (eHow) Da blir de sosiale relasjonene mellom lederen og de ansatte, uunngåelig nokså tette. Lederen vil derfor oppleve rollekonflikt mellom sine to roller, som overordnet og kamerat.

Rollestress

Et annet kjent problem forbundet med rollebegrepet er rollestress. Rollestress oppstår når en person mangler informasjon om hvordan rollen skal fylles, og egne forventninger til rollen ikke er realistiske (Skogstad 2000). "The stress or strain experienced by an individual when incompatible behavior, expectations, or obligations are associated with a single social role." (<http://dictionary.reference.com/browse/role+strain>).

3.10.2 Definisjon av ordet rolle

Innen sosiologi og sosialantropologi kan en rolle defineres som "summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling i samfunnet." (http://www.snl.no/rolle/sosiologi,_psykologi). Begrepet rolle blir definert av Webster's Seventh New Collegiate Dictionary som:

- En karakter tildelt og forsikret
- En rolle spilt av en skuespiller eller sanger

I vår sammenheng definerer vi begrepet rolle som en samling av aktiviteter som en person påtar seg fordi han antar at slike aktiviteter er nødvendige i hans posisjon (Curcuro og Healy 1972). Begrepet "rolle" baseres på at mennesker, som sosiale aktører, handler forskjellig i ulike sammenhenger. I sosiologisk terminologi defineres også roller som viktige retningslinjer for oppførsel. En rolle, enten det er rollen som lærer, forelder eller leder, kan definere forventet oppførsel og setter parameterne for handlinger som er sosialt aksepterte (eHow). Mennesker opptrer i forskjellige roller - avhengig av sosial kontekst. Og alle mennesker vil oppleve å besitte

flere roller gjennom et liv. De fleste vil også oppleve å besitte flere, ulike roller gjennom kun én dag. Fordi rollebegrepet er så nært knyttet til forventinger, normer og sosial kontekst ser vi at det er et begrep med flere dimensjoner. Slik vi ser det kan definisjonen brytes ned i disse tre dimensjonene:

3.10.2.1 En rolle er definert av den sosiale konteksten den befinner seg i

Den sosiale konteksten til en rolle kan variere på mange måter:

- Hvor stor konteksten er:

En rolle i en liten kontekst kan for eksempel være en far i en familie med et barn. En rolle en stor kontekst kan for eksempel være en president.

- Hvor nære forholdene i konteksten er:

Hvordan rollen blir oppfattet av personen som besitter den vil også være påvirket av hvor tette relasjonene er. Det er for eksempel vanligvis tettere forhold mellom barn og far, enn det er mellom presidenten og innbyggerne i landet.

- Hvor stor rollegruppen er:

Størrelsen på en rollegruppe kan variere stort. En rolle, per definisjon, påvirker alltid minst to personer direkte. Den som besitter rollen, og minst én person som blir påvirket av den. Hvis en rolle kun applikerer personen som besitter den (ingen andre mener du besitter en slik rolle) er det etter sosiologisk definisjon ikke en rolle. En rolle kan også direkte påvirke mange millioner mennesker. En slik rolle kan som for eksempel være en konge eller statsminister. Jo flere som ytrer meninger og setter forventinger til en rolle, jo vanskeligere er den å definere for personen som besitter rollen, og desto vanskeligere er det å møte alle forventningene. Det er ofte en sammenheng mellom hvor mange som blir påvirket av en rolle og hvor tette relasjonene mellom dem er.

3.10.2.2 En rolle er definert av både personen som bærer rollen og rollegruppen

Forventningene til en rolle ligger i den kollektive forståelsen av hva rollen innbefatter. (Curcuro og Healey, 1972). Forventningene har både strukturelle forhold, som ansvar, og andre dimensjoner som handler om hvordan rolleinnhaveren selv, og andre opplever forventningene og forpliktelsene knyttet til rollen. Forventningene og oppfatningene av hva som er oppgavene knyttet til en rolle kan være både sterke og styrende, samtidig er de sjelden entydige (Strand 2007). Alle som besitter en rolle må forholde seg til motsetninger. De aller fleste roller er enten formelt eller uformelt definert av sosiale regler. Slike regler blir kalt for rollekrav. Rollekrav er krav og forventninger som betydningsfulle personer har til oss i forbindelse med rollen (Skogstad og Einarsen 2008) Siden rollekrav sjeldent er entydige fører disse ofte til at rolleinnhaveren opplever rollekonflikt eller rollestress.

3.10.2.3 En rolle er ofte definert av formelle eller uformelle regler og normer

Formelle eller uformelle regler og normer er nært knyttet til rollekrav. Noen roller har formelle forskrifter. Dette betyr at de er nedskrevet i arbeids- og yrkesbeskrivelser. Eksempler på dette kan være dommer, lege eller lærer. I tillegg blir en rolle definert av oppgaven. En rolleoppgave kan for eksempel være barneoppdragelse hvis rollen er å være forelder. I forhold til foreldrerollen er det få formelle krav utover at man er pålagt å dekke barnets grunnleggende behov. Likevel er foreldrerollen sterkt preget av normer. Det forventes, både fra barnet, omgivelsene og ofte en selv at man i foreldrerollen for eksempel oppfølger barnets skolegang, ved å gå på foreldremøter, hjelpe til med lekser osv. De fleste roller er preget av samfunns skapte normer, og mange roller har i tillegg formelle regler knyttet til den.

3.10.3 Læring av roller

For at et menneske skal oppleve en posisjon som en rolle må de først lære hvilke forventninger og krav posisjonen inneholder. Den prosessen en person gjennomgår fra han inntar en posisjon til han opplever den som en rolle kalles læring av roller (Kaufmann og Kaufmann 2009). Læring av roller kan beskrives gjennom tre begreper:

- Rolleepisode

- Rolledifferensiering
- Rollegruppen (tidligere avsnitt)

Rolleepisode

En rolleepisode har vanligvis fire stadier (Kaufmann og Kaufmann 2009):

1. Gruppen har forventninger til en spesiell jobbrolle som en person skal utøve (for eksempel forventninger til en ny leder)
2. Gruppen kommuniserer noen av disse forventningene til rolle innehaveren
3. Rolle innehaveren persiperer noen av forventningene til rollen
4. Rolle innehaverens persepsjon av forventningene gir han en rettesnor for handlingene

Stadium 1 og 3 blir kalt for perseptuelle og kognitive stadier, hvor rollegruppen har et sett med forventninger og rolle innehaveren oppfatter forventningene og utøver rolleatferd. Stadium 2 og 4 blir kalt for atferdsstadier.

Rolledifferensiering

Med rolledifferensiering menes de forskjellige funksjonene som gruppe medlemmer har i en gruppe. Eksempler på rolledifferensiering i en arbeidsgruppe kan være en gruppe der det finnes en lederrolle, en informasjonsrolle og en problemløserrolle.

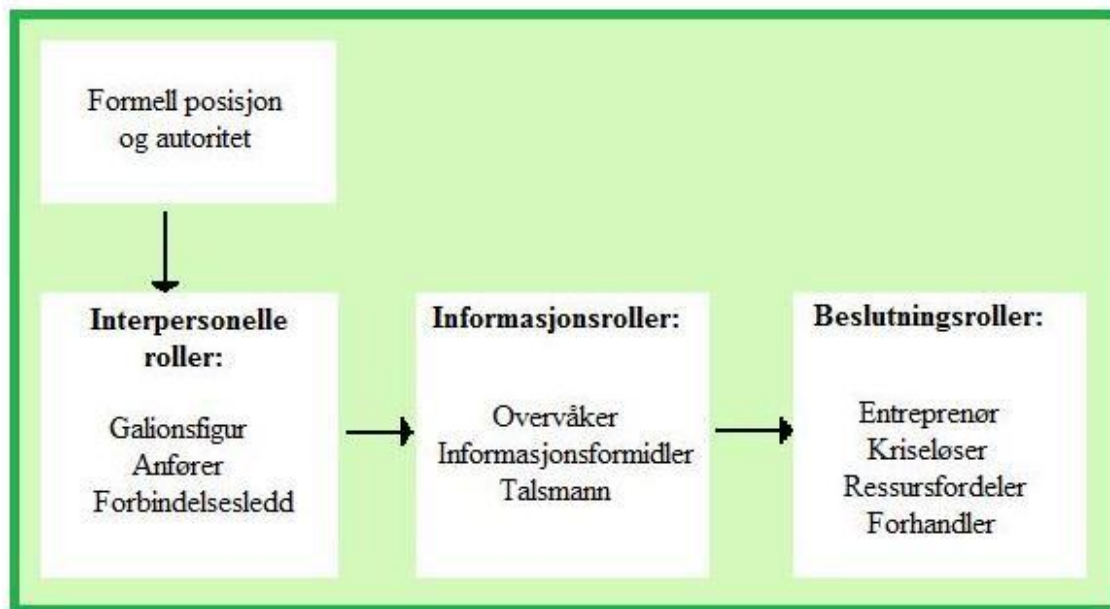
3.10.4 Formelle og uformelle roller

En rolle kan både være formell og uformell. Som en hovedregel kan en formell rolle, til forskjell fra en uformell, sies å være de roller som har formelle forskrifter. En yrkesrolle er derfor en formell rolle. Uformelle roller er roller som kamerat, søster eller forelder. En lederrolle er som regel en formell rolle. Det er fordi ledere som regel befinner seg i organiserte grupper, og det som regel følger forskrifter med disse lederrollene.

3.10.5 Yrkesrolle

I tillegg til at lederrollen ofte er formell er den også en yrkesrolle. Yrkesrollen er utformet gjennom egeninnsats, utdanning og kompetanse (Strand 2007).

Roller kan klassifiseres ved å se på ulike sider ved rollebegrepet. En av de mest kjente klassifiseringene av ulike roller en leder kan ha, er Henry Mintzbergs (1973). Med utgangspunkt i en leders formelle posisjon, status og autoritet har Mintzberg utledet tre interpersonelle roller som en leder kan ha. Ut i fra disse har han utledet fire informasjonsroller, som videre er opphavet til fire beslutningsroller.



Modell 13: Mintzbergs klassifisering av lederrollen (Jacobsen og Thorsvik 2009, 386)

Interpersonelle roller

Interpersonelle roller er roller som inneholder lederens samhandling med andre mennesker i og utenfor organisasjonen. Lederen opptrer som symbol (**gallionsfigur**) på grunn av formell autoritet. Et eksempel på dette kan være når lederen opptrer på arrangementer. Lederen fungerer som en **anfører** som knytter de ansattes behov med organisasjonens behov og utvikler relasjoner

og bånd mellom disse leddene. Samtidig er lederen et **forbindelsesledd** mellom organisasjonen og de ansatte.

Informasjonsroller

Informasjonsroller er roller som handler om behandling av informasjon. Ledere fungerer som en **overvåker**. Hans oppgave er å motta informasjon og behandle den. Han skal bruke informasjonen til å forstå alt som foregår i organisasjonen og formidle verdier. Han er derfor en **informasjonsformidler**. Han fungerer som en **talsmann**.

Beslutningsroller

Lederen er den som har høyest formell autoritet. Han fungerer som en **entreprenør** der han utnytter mulighetene til å forbedre organisasjonen. Han fungerer også som **kriseløser** der han finner løsninger i vanskelige situasjoner. Han fungerer som **ressursfordeler** der han har mye makt i avgjørelser om hva som skal gjøres, av hvem og når. Lederen fungerer også som **forhandler** mellom egen organisasjon og andre eller aktører, medarbeidere, myndigheter, osv.

3.10.6 Situasjonsbestemt ledelse

Innen teorier om lederrollen, er situasjonsbestemt ledelse relevant. Teoriene går ut på at en leder må velge rolle ut i fra situasjonen medarbeideren er i, for eksempel basert på behov medarbeideren har eller medarbeiderens modenhetsnivå. Dette begrunnes med at den rette lederrollen er situasjonsbestemt, og med utgangspunkt i at det ikke alltid fungerer å utøve samme lederstil, uten å tilpasse seg. Hersey og Blanchard (1969) har utviklet en modell for situasjonsbestemt ledelse, og det samme har Fidler (1967). Fidlers kontingensteori er den mest anerkjente innen området

Man kan betrakte roller på mange måter, og mange elementer spiller inn. Mye av det vi har skrevet om så langt, er kjente og etablerte teorier. Imidlertid er det i løpet av de siste årene vist seg en tendens hvor man ser på roller som et resultat av menneskers fantasier. Det var Carl Gustav Jung som først beskrev roller som menneskers driv av fantasier og symboler, dette kalte han det kollektivt ubevisste. Arketyper viser seg i eventyr, fantasier og drømmer, og det er slike

arketyper Jung beskriver. Paul Moxnes (1993) argumenterer for at man kan sammenligne rollene man finner i en organisasjon med arketyperne.

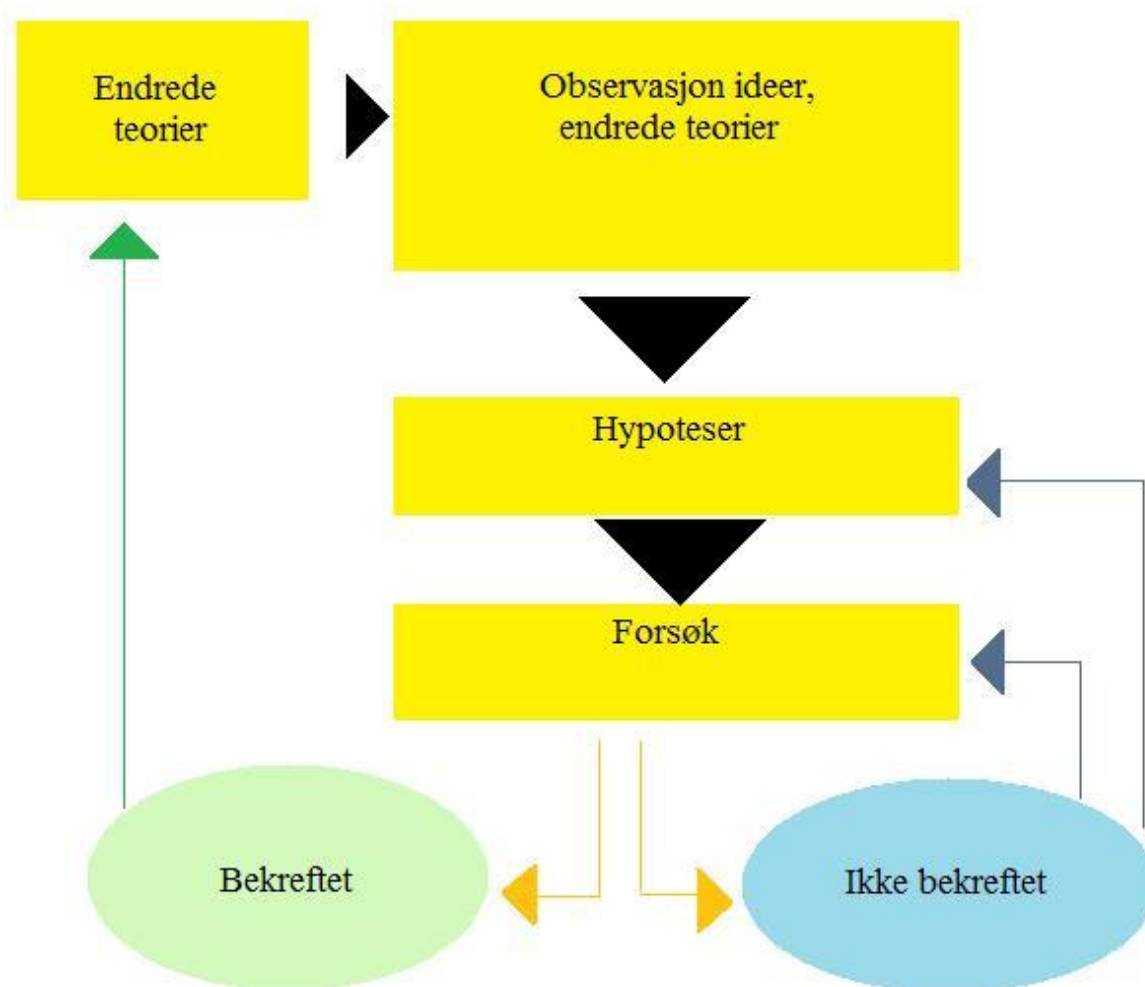
KAPITTEL 3:

METODE

- METODIKK OG FORSKNINGSDESIGN

4 METODE

Den vitenskapelige metode blir ansett som fundamental i prosessen for den vitenskapelige forskning. Dette er i hovedsak forskning basert på fysiske bevis; empiri og data. Innenfor den vitenskapelige metoden finnes det flere ulike tilnæringsmetodikker for å undersøke fenomener, integrere og koordinere kunnskap, eller finne ny kunnskap. Den vitenskapelige metoden består av to steg. Det første steget er å samle data gjennom observasjon, eller eksperimenter. Det andre steget består av å formulere og teste hypotesene. Har man behov for mer data og empiri gjør man flere observasjoner og eksperimenter.



Modell 14: Den metodiske prosessen (http://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskapelig_metode)

I denne oppgaven har vi skapt kunnskap gjennom å avkrefte og bekrefte allerede eksisterende kunnskap. Hovedparten av kunnskapen vi har tilegnet oss har vi samlet inn ved å lese annen forskning og teori på området. Vi har også tatt utgangspunkt i enkelte filosofiske og psykologiske aspekter. Vi har gjennomført flere kvalitative intervjuer og samtaler med ledere og fagpersoner innenfor relaterte områder for å kunne delta aktivt i informasjonsinnhenting.

Metode er et uttrykk for hvordan problemløsning koordineres og avvikles. (Darmer og Freytag 1996). Det skilles mellom tre grader av metodebevissthet.

- Full metodebevissthet
- Begrenset metodebevissthet
- Omvendt metodebevissthet

Full metodebevissthet

Full metodebevissthet bygger på et metodesyn der man bruker legitime valg og teknikker for hvordan man skal løse problemet.

Begrenset metodebevissthet

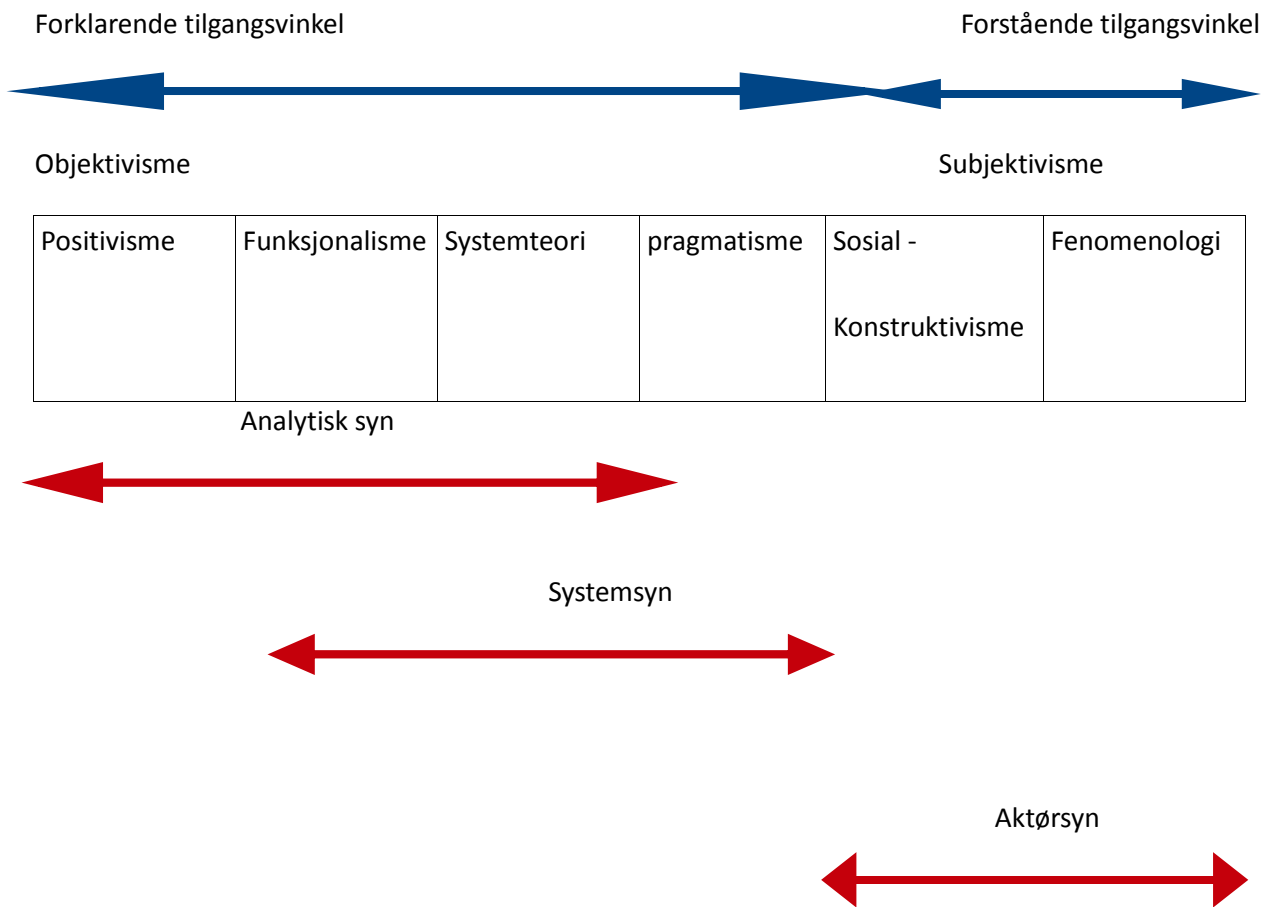
Når man opererer med begrenset metodebevissthet kan man bruke teknikker og valg som ikke nødvendigvis er legitimert av et metodesyn. Dette kan resultere i at konklusjoner ikke kan ses i relevant sammenheng, og ikke vurderes riktig av andre.

Omvendt metodebevissthet

Ved omvendt metodebevissthet vil man først ha en ønsket måte å løse oppgaven. Dette vil påvirke valg av teknikker og valg som brukes underveis. Dette kan resultere i prosessen styres av forskerens forutsigelser.

Vi anser full metodebevissthet som det eneste mulige, da det vil ha vesentlig betydning for oppgavens konklusjoners troverdighet og verdi. For at forskningen skal være så korrekt som mulig, og for at andre som skal ta lærdom av forskningen, vite hva den er basert på og dermed hvordan den bør tolkes, må man være bevisst på hvordan man betrakte virkeligheten på. Innen teori om metode finnes det tre grunnleggende måter å betrakte virkeligheten. Disse er:

- Det analytiske synet
- Systemsynet
- Aktørsynet



Modell 15: De tre grunnleggende metodesynene (fritt etter Arbnor og Bjerke 2009, 44)

4.1 Det analytiske synet

Det analytiske synet er basert på antakelsen at virkeligheten er objektiv. Den består av objektive og subjektive fakta, og begge ses på som sanne. Objektive fakta, er fakta som ikke kan diskuteres, mens subjektive fakta er sanne meninger. Det som er subjektivt kan også behandles som objektivt. Den analytiske vinklingen har i oppgave å finne elementer som er uvariable (*invariant*) i alle miljøer og individuelle persepsjoner. Jo mer uvariabelt, jo mer sant. Man stiller konstant spørsmålene; hva er fakta? -og hvordan kan disse fakta forklares?

Matematikk og logikk har en dominerende posisjon i det analytiske synet, fordi det ikke er subjektivt, fordi det ikke kan endres og fordi det kan forklares med matematiske formler.

Ambisjonen bak det analytiske synet er å bygge opp bilder av den faktiske virkeligheten, og disse bildene kan kalles modeller. Modeller i det analytiske synet pleier å inneholde kvantitative elementer, og kan ikke alltid bevises matematisk. De kan da baseres på teoretiske konsepter. I det analytiske synet ser man på teori som modeller av faktisk virkelighet som er gyldige for flere enn ett tilfelle i virkeligheten. (Arbnor og Bjerke 2009). Forskning som baseres på dette synet søker etter å forklare virkeligheten gjennom å se på hvordan årsak og virkning henger sammen. Derfor vil man etter dette synet se på årsak-virkning-sammenhenger.

4.2 Systemsynet

Systemsynet som forskningsmetode oppstod på 1950-tallet. Når man forsker i henhold til systemsynet, forsker man mer eller mindre på systemer og det tas utgangspunkt i at sammenhenger kan finnes og data kan settes inn i et overordnet system. Under dette synet studerer man derfor den dynamikken som oppstår når et system samspiller. Forskningsfeltet kan derfor kun forstås i sin rette kontekst. Konteksten er et system hvor man leter etter mønstre, regelmessigheter, forhold og samhandlinger. Forhold som er uregelmessige er også akseptert og kan betegnes som et delsystem eller avvik fra et normalsystem. En forsker av systemsynet er opptatt av både delene og helheten og ikke minst opptatt av å identifisere synergieffektene av delene i et system.

Innen systemsynet blir virkeligheten sett på som bestående av både fakta og subjektive meninger. Forskning starter ofte med et blick på tidligere litteratur innenfor området, før forskeren selv begynner å samle data og empiri.

Forskere av systemsynet ønsker både å forstå og å forklare virkeligheten. Data og empiri som

kommer av resultater fra systemsyns-forskning blir kalt for representativ forståelse. Systemsynet bygger på tre grunnleggende filosofier:

- Systemteori
- Holisme
- Strukturisme

Systemteori

Systemteori er basert på to fundamentale ideer:

- Alle fenomen kan sees på som et nett av relasjoner blant sine komponenter, altså som et system.
- Alle systemer har felles mønster, oppførsel og egenskaper som kan forklares og forstås for å utvikle større innsikt i komplekse fenomener og for å komme nærmere *the unity* av vitenskap.

Den grunnleggende ideen er at helheten noen ganger har egenskaper som ikke kan komme frem ved analyser av isolerte komponenter.

Holisme

Denne teorien bygger på at alt kan ses i en helhet. Det finnes et overordnet system i enkeltdelene, og egenskapene til helheten er mere enn summen av egenskapene til hver enkelt del. Systemets helhet bestemmer hvordan delene vil oppføre seg.

Strukturisme

Refererer til variable teorier innen humanisme og samfunnsvitenskap, som deler antakelsen om at strukturelle relasjoner kan være nyttige hvis man utforsker dem.

Tre prinsipper for å skape systemkunnskap:

- Det er viktig å vektlegge totaliteten av en komplisert verden hvor delene er avhengige av hverandre.
- Hver systemmodell eller antakelse er en forenkling av virkeligheten.
- Hver *delimitasjon* kan vurderes/tviles på.

4.3 Aktørsynet

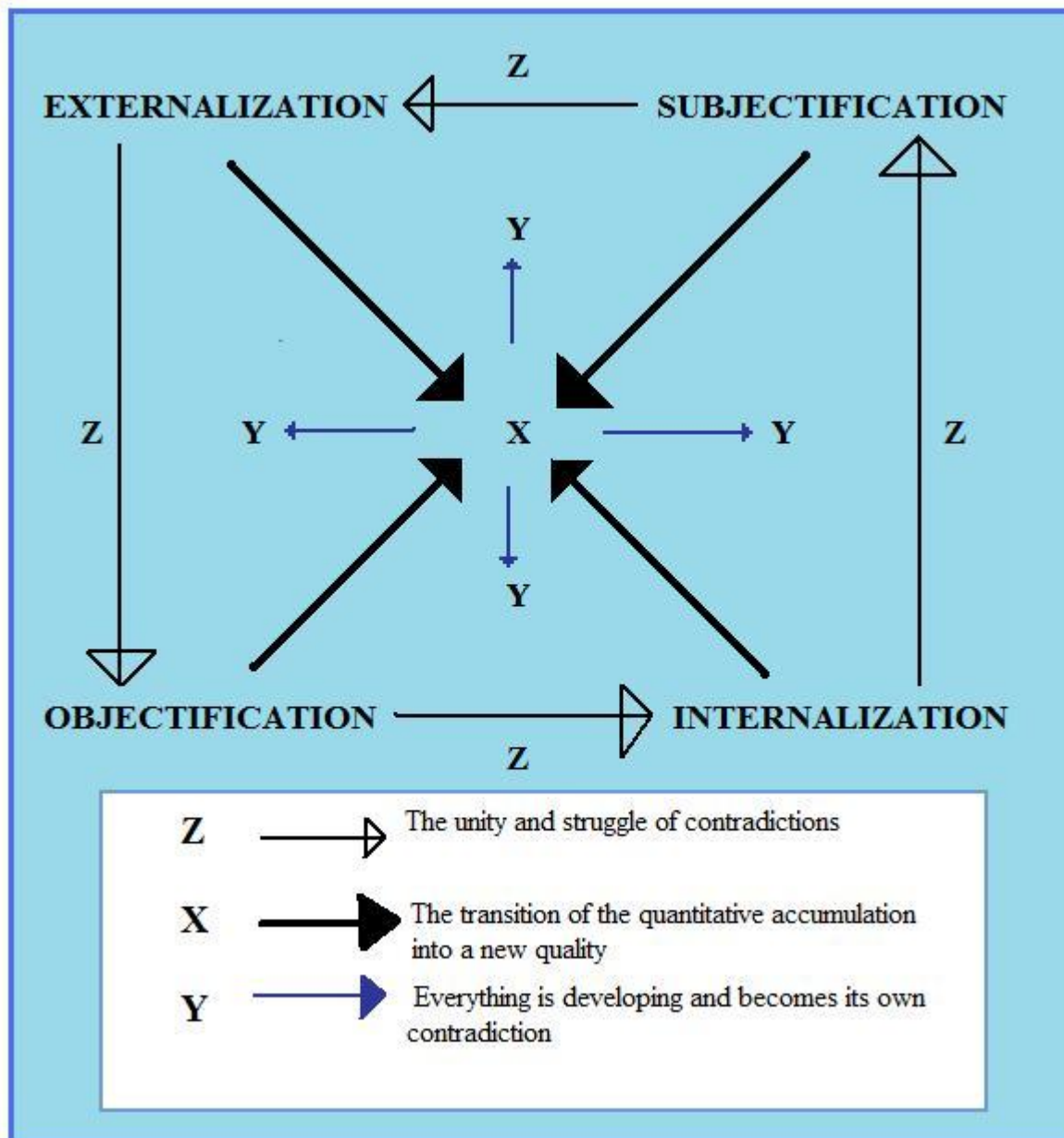
Forskere med et aktørbasert syn, betrakter virkeligheten som en sosial konstruksjon fylt med kaos og unikhet, men også av relativt stabile forhold hvor mennesker skaper sin egen virkelighet og hvor alle er aktører. Dette metodiske synet tar utgangspunkt i at mennesker er frie til å handle som unike individer. Som skapere av kunnskap med et aktørbasert syn, må man aldri stå utenfor og observere andre som objekter, gjør man det vil andre og deres situasjoner oppfattes som fremmede. Å fremstå som fremmed er det samme som at forskeren selv ikke deltar. Og hvis forskeren ikke deltar som aktør når han skaper kunnskap, vil det som virker fremmed også virke som om det er determinert. Når forskeren deltar vil han som skaper av kunnskap innse at ting drives av menneskers egne valg og andres handlinger. I motsetning til andre syn kan det som er komplekst ikke deles inn enkle forhold mellom årsak og effekt, fordi det som er menneskelig komplekst da vil viskes bort.

Virkeligheten: en sosial konstruksjon

Den sentrale antakelsen i aktørsynet er at det eksisterer en sosial virkelighet. Det vil si at virkeligheten ikke er avhengig av oss mennesker, men består av samhandling mellom våre egne erfaringer og det vi i løpet av tiden har erfart sammen med andre. Prosessen hvor vi skaper våre egne erfaringer kalles *subjectification*. Denne prosessen består av fire deler:

1. Externalization
2. Objectification
3. Typifikasjon
4. Internalization

Når vi gjennom språk gjør disse subjektive erfaringene eksternt tilgjengelige, kalles det *externalization*. Med *externalization* skapes omgivelsene rundt noe, og derfor kan vi se at virkeligheten er et menneskelig resultat. Når et eksternt menneske handler etter eksternaliseringen på en objektiv måte, kalles det *objectification*. Gjennom *objectification* mister eksternaliseringen sin subjektive struktur og blir en *typification*, det vil si at den blir gjort om til objektiv. Eksempler på typifiseringer er stereotyper som snobb, nerd og lignende, noe man forventer en bestemt oppførsel fra. Den fjerde prosessen i sosial virkelighet er *internalization*. Det vil si å innta en verden hvor andre allerede bor, og lære seg den dialektiske prosessen og gjennom denne bli en del av denne verdenen. - Man blir ikke født inn i et samfunn, men blir en del av det.



Modell 16: Transformasjon (fritt etter Arbnor og Bjerke 2009)

Aktørorienterte skapere av kunnskap strekker seg mot å levere det som er potensielt i det som er faktisk. Samtidig konsentrerer de seg om å beskrive, og forme denne prosessen. Å være en skaper av kunnskap etter aktørsynet betyr hele tiden å gå inn i dialog med den virkeligheten man er en del av å skape, for å kunne emosjonelt, kreativt og kvalitativt se etter det som er uvanlig, og å klargjøre

denne virkeligheten med et autentisk språk, hvor deltakere er gjort til subjektiver av forstående, frigjort og innovativ kunnskapsinteresse.

Som skaper av kunnskap gjennom aktørsynet ønsker forskeren å forstå virkeligheten, og resultatene av slik forskning blir kalt for skapende forståelse. Forskning starter her, som i systemsynet, ofte med et blikk på tidligere forskning.

4.4 Å velge den rette metoden

Valget av metodiske tilnærminger er skjedd på grunnlag av flere elementer:

- Våre forutinntatte antagelser om verden
- Den tilgjengelige teknologien/ kunnskapen
- Problem

Våre egne forutinntatte antakelser om verden

All the world's a stage, and all the men and women merely players: they have their exits and their entrances; and one man in his time plays many parts, his acts being seven ages. (William Shakespeare 1623)

Dette sitatet fra Shakespeare forteller mye om hvordan vi betrakter virkeligheten og verden. Virkeligheten blir skapt gjennom mennesker og situasjoner. Et syn på virkeligheten er derfor personlig og subjektivt og det som er faktisk for noen kan være fiksjon for andre. Vi skaper vår egen virkelighet gjennom hele livet. Alle opplevelser, erfaringer, situasjoner og dialoger som en person opplever gjennom livet er med på å forme det synet han eller hun har på virkeligheten. Derfor endres også virkeligheten til en gitt person gjennom hele livet. Virkeligheten eksisterer derfor ikke på et objektivt plan, men kan variere mye fra person til person, og for samme person gjennom livet.

Den tilgjengelige teknologien/ kunnskapen

Denne oppgaven er nært knyttet opp mot kunnskap innenfor områder som organisasjonspsykologi og ledelsesforskning. Det gis ut flere hundre tusen bøker og artikler på dette området, hvert eneste år. Kunnskapsmengden kan lett bli overveldende, og "information overload" er et uttrykk som kan få sterk betydning når en skal utforske disse områdene. Vi skal med andre ord bevege oss ut på et godt utforsket område. Likevel er informasjonsmengden stor og konklusjonene varierer i høy grad fra teori til teori.

Problem

Problemer er aldri gitte, de skapes. Vår problemstilling er som nevnt: Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å få mere motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse? Ut i fra denne kan det summeres at vi har skapt følgende problemer:

- Det er i dagens organisasjoner behov for mere motiverte medarbeidere
- Det er i dagens organisasjoner behov for at medarbeiderne får høyere eierskapsfølelse
- Dagens ledere takler ikke dette på en tilfredsstillende måte
- Ledere må bli bedre til å samtale og til å kommunisere med sine medarbeidere

Disse fire problemene er problemer som handler om mellommenneskelige forhold. For å løse de må man ta hensyn til et spekter av ulike dimensjoner. Psykologi, sosiologi og biologi er noen av disse dimensjonene. For oss handler det om å forstå hvordan mennesker samhandler, tenker og føler. Hva som motiverer mennesker, samt hva som virker demotiverende. Hva som skaper glede og eierskapsfølelse, samt hva som ikke gjør det. Vi må også forstå hvilket grunnlag som må ligge til grunn (kultur) for at mennesker skal være mottagelige for kommunikasjon og for at de skal kommunisere godt med hverandre. Det handler også om rolleforståelse og hvordan formelle og uformelle roller påvirker kommunikasjonsprosesser. Kort sagt handler problemene om mennesker i dagens organisatoriske tilværelse.

4.5 Aktør og systemtilnærming

Med bakgrunn i disse tre elementene (våre forutinntatte antagelser om verden, den tilgjengelige teknologien, og problem) som beskriver vår tilnærming, har metodevalget falt et sted i mellom en aktør- systemtilnærming. Det analytiske synet synes ikke å være relevant i en sammenheng hvor tema hovedsakelig er menneskelige relasjoner. Dette argumenterer vi for, fordi vi verken tror at menneskelige relasjoner bør forskes på ved hjelp av metodene som fremgår av det analytiske synet, eller at det ville blitt riktig å se på resultatene av slik forskning som gyldige i dette tilfellet.

Derimot synes vi at både system- og aktørsynet virker relevante for denne typen forskning. Når vi har skrevet oppgaven har vi tatt utgangspunkt i å opptre som forskere i henhold til aktørsynet. Dette har vi gjort ved både å observere hva som skjer fra utsiden, og ved å ta rolle i det vi forsker på, fordi vi er en del av samfunnet, som er vårt forskningsobjekt. Grunnen til at vi både tar utgangspunkt i oss selv og observasjoner fra utsiden er at vi tror resultater skapes mens de forskes på. Hvis vi ikke gjorde dette ville vi godtatt resultatene vi oppnår som om de var determinerte. Vi har hele tiden vært bevisste på å gå inn og ut av rollen som observatør/forsker og som forskningsobjekt, for å få både oversikt og innsikt. Til slutt har vi også vært opptatt av å forstå den virkelighetsoppfatningen som det vi forsker på har og ikke bare bruke vår egen. Dette fordi alle har hver sin oppfatning av virkeligheten, og for ikke å gå i fellen å anta at den virkelighetsoppfatningen vi selv har stemmer for alle andre. Her kommer vi tilbake til systemsynet da oppgaven er skrevet basert på den oppfatningen av virkeligheten som synes å stemme for flest mennesker, gjennomsnittlig. (Arbnor og Bjerke 2009)

4.6 Forskningsdesign

Hvordan har vi skapt kunnskap gjennom data- og empiriinnsamling?

Vi har brukt semi-strukturerte kvalitative intervjuer med en overordnet intervjuguide hvor tema, spørsmål og rekkefølge har variert. Dette har vi gjort fordi en slik metode for datainnsamling gir

god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Ulempen med å velge semi-strukturerte kvalitative intervjuer er at det i etterkant er vanskelig å sammenligne svar. Derfor har vi lett etter mønstre og regelmessigheter i datamaterialet, samt akseptert avvik og unntak da det er naturlig når man forsker på unike individer som er mennesker.

Eget datamateriale eller tidligere forskning?

Vi har tatt hensyn til både eget datamateriale og tidligere forskning. Da dette er en bacheloroppgave som betyr begrensede ressurser både i forhold til tid, kapital og kunnskap om forskningsmetoder er mye av oppgaven basert på tidligere forskning. Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i å bekrefte/ avkrefte allerede eksisterende kunnskap, samt utfylle kunnskap på områder det ikke allerede eksisterer.

Myk eller hard data?

Oppgaven er i hovedsak basert på myk data da de kommer fra kvalitative samtaler med mennesker. Noe hard data forekommer, for eksempel fra eksisterende teori eller sammendrag fra vårt eget datamateriale.

Utvalg

Vi har funnet aktuelle informanter gjennom personlige relasjoner, veileders relasjoner, og research på internett etter mennesker med relevant kompetanse. Menneskene som har blitt intervjuet i forhold til denne oppgaven har vært ledere og fagpersoner med relevant kompetanse for å sikre kvalitet og variasjon i dataen.

Tidsperspektiv

Vårt eget datamateriale er blitt samlet inn over en periode fra februar 2011 til og med mai 2011. Ingen informanter er blitt intervjuet kontinuerlig over denne perioden, men de er blitt intervjuet en eller to ganger i løpet av prosessen. Lengden på intervjuene har variert etter hvilken type informant det var: leder, eller fagperson. Hver av lederne har blitt intervjuet i en times tid. Fagpersonene har blitt intervjuet i alt fra en time til fire timer, da vi har hatt workshops med enkelte av disse informantene.

Data fra tidligere forskning og teori er i hovedsak av nyere tid (de siste 20 årene), men vi har også tatt hensyn til eldre forskning der det har vært relevant eller nødvendig. Noe materiale er flere hundre år gammelt. Da er det spesielt materiale som er helt unikt, som for eksempel relevante sitater fra kjente personer. (For eksempel Shakespears "All the world is a stage...")

Hvorfor har vi valgt kvalitativ metode?

Vi har valgt dialog med mennesker fordi vi er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger. I en dialog kan informanten være med på å styre hva som diskuteres. Da målet med forskningen er å forstå menneskelige samspillsprosesser har vi valgt å bruke kvalitativ metode. Gjennom kvalitative intervjuer er det derfor også enklere å avdekke informantenes *finite meningsprovinser*.

Menneskelige samspillsprosesser er komplekse og alltid unike. Dette er spesielt av to grunner:

- Mennesker er unike
- Situasjoner er unike

Sosiale fenomener er komplekse, og for å avdekke det som kjennetegner disse kreves det kvalitative intervjuer som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser. Vi, som studenter og forskere, har ønsket å lære og å forstå igjennom hele prosessen og dette gjøres gjennom å spørre åpne spørsmål i en aktiv og deltagende dialog med informanten (objektet). Som forsker på

et ukjent område kan man ikke forutinntatt vite hvilke spørsmål som er de rette å spørre. En åpen dialog med objektet vil frigjøre samtalen og spørsmålene og slik blir det enklere å få de rette svarene. Kunnskap er ofte situasjonsbestemt og derfor må man som forsker delta aktivt i dialogen med objektet for å få frem den rette kunnskapen. Som forsker av aktørsynet skaper man kunnskapen sammen med objektet. Det epistemologiske utgangspunktet for å bruke kvalitative intervjuer er at forskeren må snakke, lytte og samhandle, for å få menneskers kunnskap, erfaringer og forståelser (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008).

KAPITTEL 4:

ANALYSE

- DATA OG EMPIRI

5 ANALYSE

5.1 Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å forbedre samspillet i organisasjonen?

I følge Stormyhr, er lederen en av de viktigste personene i et menneskets liv. Han spør oss: "Når dere skal ut i arbeidslivet, hvem tror dere vil bli den viktigste personen i deres liv?" Dette er fordi lederen i mange tilfeller er en av de personene man tilbringer aller mest tid sammen med. Det er ikke mange som har tid til å tilbringe tilsvarende antall timer noe annet sted, som de gjør på jobb. I tillegg har lederen ofte stor påvirkning på den enkeltes arbeidssituasjon. I tillegg vil hvordan man har det på jobben, altså om man trives eller ikke, ha stor betydning for hvordan man har det som person på det generelle plan. Dette er detaljer som det er svært viktig at en leder er bevisst på. Hvordan en leder utfører sitt lederskap, har stor effekt på suksessen i organisasjonen. Det at det er konkurranse mellom arbeidsgivere om å ha og å beholde de beste medarbeiderne, hvilket også er avgjørende for suksessen til en organisasjon, gjør det spesielt relevant for en leder å mestre det å skape et godt samspill på arbeidsplassen.

Med tanke på alle timene av livet som tilbringes på jobb, er det selvsagt at trivsel er noe de aller fleste setter høyt på lista. Dersom man klarer å få medarbeiderne til å trives i organisasjonen, er sjansen for at de vil bli der stor. "Jeg forstår jo at jeg er med på å avgjøre om medarbeiderne trives", sier Trine Gjermundbo, kommunikasjonssjef i Fretex. Ruth Anne Pedersen, tidligere leder i ARA seksjon Klosteret som tilbyr behandling for medikamentavhengighet, er inne på det samme når hun forteller at "som leder så jeg hvor viktig trivsel var og hvor stor påvirkning jeg hadde på medarbeiderne. Jeg tror det er spesielt viktig når man jobber i en institusjon hvor man jobben dreier seg om å hjelpe brukere til å få det bedre". Trivsel på arbeidsplassen, som det viktige elementet det er, er det blitt forsket mye på.

Hertzbergs (1959) to-faktor teori skiller mellom motivasjons – og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene går ut på viktigheten av selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb, forfremmelse, vekst, ansvar for eget arbeid, omfang av arbeidsoppgavene og anerkjennelse fra andre. I en annen kjent teori, Maslows behovspyramide, er et av de grunnleggende behovene, anerkjennelse fra andre. (Jacobsen og Thorsvik 2009).

I henhold til problemstillingen er vi imidlertid interessert i den faktoren som dreier seg om anerkjennelse fra andre. Dette fordi vi anser samtale som et verktøy, i forhold til å vise andre at de blir sett. Å få anerkjennelse fra andre når man har gjort en god jobb, er noe de fleste setter pris på, og som gjerne motiverer litt ekstra til å gjøre en like god eller bedre jobb neste gang også. (Jacobsen og Thorsvik 2009). I en jobbhverdag er det ikke bare det man gjør spesielt godt man har behov for anerkjennelse for. I følge Stormyhr, har man "et minst like stort behov for å bli sett og anerkjent som et individ, i hverdagen, som har lederens og kollegenes respekt, og som er en del av organisasjonen".

En undersøkelse av 80 000 organisasjoner (Buckingham og Coffman 1999) viste at anerkjennelse på arbeidsplassen er en viktig faktor for at medarbeidere skal føle motivasjon og arbeids glede. Undersøkelsen resulterte i 12 spørsmål som viste sammenheng mellom gode og dårlige ledere. De gode lederne hadde ansatte som svarte ja på flest spørsmål. Spørsmålene var som følger:

- Vet jeg hva som er forventet av meg på jobben?
- Har jeg det rette utstyret for å gjøre en god jobb?
- På jobben, har jeg muligheten til å gjøre det jeg er best til, hver dag?
- I løpet av de siste 7 dagene, har jeg mottatt anerkjennelse for å gjøre min jobb godt?
- På jobben, bryr min leder, eller noen andre, seg om meg som person?
- Er det noen på jobben som oppmuntrer meg til å utvikle meg selv?
- På jobben, er det noen som bryr seg om mine meninger?
- Får verdiene og målene til organisasjonen meg til å føle at mitt arbeid er viktig?

- Er mine medarbeidere opptatt av å gjøre en god jobb?
- Har jeg en bestevenn på jobben?
- I løpet av de siste 6 månedene, har noen på jobben snakket om min progresjon?
- I løpet av det siste året, har jeg hatt mulighet til å lære og utvikle meg?

Av disse spørsmålene viser det seg tydelig at anerkjennelse på arbeidsplassen er viktig og at det er mulig å vise anerkjennelse gjennom samtale.

I en leders prosess for å gi medarbeideren nettopp en slik følelse, ser vi et stort potensial i det å benytte seg av samtale. Dette er basert på antakelsene om at et godt samspill på arbeidsplassen vil bidra til å skape en god kultur, holde de riktige menneskene i organisasjonen og for organisasjonens suksess og de ansattes trivsel. “I perioder hvor vi ikke hadde like god stemning på jobb, merket jeg helt tydelig at salget gikk dårligere i forhold til perioder hvor de ansatte trivdes”, sier Mikal Strøm, tidligere daglig leder i Kaffebrenneriet.

Videre forteller Stormyhr at noe av det aller viktigste ved lederens rolle, er nettopp det å forstå sin rolle som leder og hva den innebærer: “Det er to ting som er helt grunnleggende; en leder skal aldri bli en av de ansatte”. Man kan altså ikke være for personlig, men må finne den riktige balansen mellom å dele av seg selv, men også holde det nødvendige tilbake, for å bli respektert som leder. Dette vil innebære å ikke dele for mye av sitt privatliv med de man er leder for. Dersom medarbeiderne får vite for mye personlig om lederen, vil de ha muligheten til å bruke det personlige mot lederen i en form av utpressing, slik at de kan ta seg flere friheter, samt at de får mindre respekt for lederen. På den andre siden, vil det være uheldig å bli oppfattet som upersonlig, fordi man også skal være sammen med dem man leder. Dersom medarbeiderne ikke opplever at lederen gir av seg selv og er engasjert i arbeidet, vil han ikke virke troverdig og medarbeiderne vil miste tillit til lederen.

For at en leder skal være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, og til å veilede og hjelpe medarbeiderne på rett vei, må først og fremst tillitt ligge til grunn. Undersøkelser viser at i tilfeller hvor tillit mangler, vil medarbeiderne ikke være mottakelige for lederens forsøk på å påvirke. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Skal lederen få utført sine funksjoner, er tillit altså en uunnværlig forutsetning.

I begrepet tillit, ligger det flere dimensjoner av elementer. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Forskere har kommet frem til følgende fem elementer:

- Integritet
- Kompetanse
- Konsistens
- Lojalitet
- Åpenhet

Dersom medarbeiderne identifiserer disse kvalitetene hos lederen, kan man altså gå ut ifra at han har medarbeiderens tillit. I følge en rekke studier finnes det en tydelig sammenheng mellom medarbeidere som har tillit til ledelsen, og organisasjonens ytelser. Undersøkelser har for eksempel vist at organisasjoner der medarbeiderne har høy tillit til ledelsen, kan vise til høyere salgstall og resultater, enn organisasjoner hvor tilliten er lavere. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Man skal altså ikke undervurdere effekten av at medarbeiderne føler de har lederens tillit. “Det er viktig for meg å bygge opp et tillitsfullt forhold til medarbeiderne (...) uten tillit får vi ikke til de gode samtalene”, sier Arild Husefjeld som har vært leder i Nortura i over 24 år. Ut ifra disse undersøkelsene, synes en sannsynlig parallell å være at en følelse av tillit fra ledelsen, henger sammen med å føle engasjement i jobben, med tanke på de positive følgene høyt engasjement blant medarbeiderne fører til.

Samtidig som lederen ikke skal bli for personlig med dem han skal lede, skal han samtidig bli kjent med dem og lære seg hvilke lederstil de forskjellige medarbeiderne foretrekker. Dette er spesielt viktig, fordi det slett ikke er slik at samme lederstil passer for alle. Når en leder samtaler med sine medarbeidere, er det viktig at han er bevisst på hvordan de forskjellige personene liker å bli snakket til, og for eksempel, hvordan de tar til seg kritikk. Noen er mer ambisiøse og har større vilje når det gjelder karriere, og slike forskjeller er det viktig å være klar over. For eksempel vil en medarbeider som har store mål og ambisjoner, reagere positivt og bli motivert av en negativ tilbakemelding. "En medarbeider som ikke har de samme ambisjonene og målene for sin karriere, vil sannsynligvis reagere annerledes, og ikke bli motivert av en negativ tilbakemelding", sier lederen Odd Martin Stavland. Slike forskjeller bør en leder være klar over før han samtaler med sine medarbeidere, med tanke på hvordan han legger frem budskapet sitt i forhold til et ønske om å ha så engasjerte medarbeidere som mulig (Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.1.1 Den uformelle kommunikasjonen

I likhet med Herzbergs og Maslows teori hvor det kommer frem at anerkjennelse er viktig, sier Stormyhr det samme. Han har et større fokus på den hverdagslige anerkjennelsen av individene i organisasjonen, fremfor de situasjonene hvor man gir ros for enkelttilfeller. Imidlertid understreker han også viktigheten av sistnevnte. Men i følge Stormyhr finnes det et enormt potensial i den uformelle, hverdagslige konversasjonen. Det å spørre sine medarbeidere om hvordan de har det, hva de skal i ferien, hvordan det går med familien eller for eksempel om hobbyer, er noe som får en medarbeider til å føle seg sett av sin leder og det vil bidra til at han føler seg verdsatt. "Det er tydelig at medarbeiderne vil bli sett, og derfor er det som leder min oppgave å vise at jeg ser de" forteller Husefjeld. Videre forteller han: "medarbeiderne er klart mer avslappet under den uformelle kommunikasjonen, da kan vi snakke om familien (...) og ferieplaner (...) det er liksom litt mer hyggelig". Det å opptre på en slik måte kan også påvirke kolleger til å ta etter lederens eksempel, og dermed føre til at en løs og ledig konversasjon blir en naturlig del av kulturen i organisasjonen. Denne formen for uformell kommunikasjon sies å være så viktig at man ofte kaller den for sentralnervesystemet i organisasjonen (Kaufman og Kaufman

2009). Denne uformelle kommunikasjonen finner vi ofte i små uformelle grupper innen organisasjonen, for eksempel innen sammensveisede avdelinger og innen oppståtte vennegjenger. – De såkalt skjulte nettverkene.

Det kan være svært nyttig for en leder å få innblikk i denne uformelle kommunikasjonen, for det er nettopp her man kan se hvordan organisasjonen faktisk er og fungerer. “Jeg la merke til at medarbeiderne snakket annerledes med hverandre, enn ovenfor meg. Men det var kanskje fordi jeg hadde en annen rolle”, sier Pedersen. Derfor bør en leder alltid sørge for å delta og bidra til at det finnes en slik avslappet og uformell konversasjon på arbeidsplassen. Uformell kommunikasjon rangeres faktisk som mer nyttig enn formell kommunikasjon av mange linjeledere. I tillegg viser forskning at folk deler informasjon med de som er mest lik dem selv. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Sannsynligvis de samme menneskene de allerede kommuniserer uformelt med på jobb. Ved å benytte en mindre formell form for samtale med sine medarbeidere vil kanskje en leder slippe inn i denne formen for kommunikasjon. Den uformelle kommunikasjonen kan deles inn i to former for nettverk:

- Rådgivernetttverk

Disse nettverkene består av mennesker som finner hverandre nyttige, når det gjelder diverse oppgaver som må løses, for eksempel tekniske problemer. Disse gruppene oppstår uformelt, og inneholder medlemmer som har utfyllende kunnskaper i forhold til aktuelle problemstillinger.

- Tillitsnettverk

I slike nettverk har medlemmene anledning til å drøfte informasjon som handler om konflikter, maktkamper, krisesituasjoner og lignende. Medlemmene er der for hverandre og fungerer som støttedfunksjon og fora, og de får mulighet til å gi uttrykk for personlige meninger og behov (Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.1.2 80 prosent av kommunikasjon

Dersom lederen klarer å få en viss deltakelse i slike nettverk, eller i det minste får nyss i hvor de befinner seg, kan dette brukes som et verktøy for å kunne lede organisasjonen i riktig retning.

Når lederen samtaler med sine medarbeidere er det også et poeng hvordan han gjør det. Stemme, toneleie og kroppsspråk kommuniserer 80 prosent. Dette må stemme overens med det budskapet lederen mener å uttrykke, slik at lederen oppfattes som trygg. "Når man skal gi konkrete beskjeder er det viktig at man gjør det ved bruk av god autoritet og personlighet, fremfor ved bruk av trusler og bjeffing", sier Stormyhr.

Med tanke på en leders rolle og oppgave, vil han være avhengig av å ha menneskers tillit og velvilje for å være i stand til å kunne gjøre jobben sin effektivt og grundig. "Det er utrolig viktig at medarbeiderne har tillit til deg som leder" forteller Stavland. Han må altså ha støtte fra sine medarbeidere. "Studier viser at positive mennesker knytter lettere kontakter og får mer sosial støtte fra kolleger på jobben" (Kaufmann og Kaufmann 2009, 78). Altså vil en leder dra nytte av å uttrykke seg behersket, og positivt fremfor på en mer negativ og nedlatende måte, bare for å vise hvem som er sjefen. Man oppnår samme effekt ved å utstråle en positiv innstilling, og i tillegg kan man benytte anledningen til å påvirke de rundt seg til å opptre på samme vis. Når mennesker viser positive egenskaper som godt humør, vil mennesker rundt dem ofte tillegge dem flere positive egenskaper. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det samme gjelder når mennesker viser negative egenskaper. Det vil si at en leder som er positiv og blid sannsynligvis vil bli tillagt andre positive egenskaper (for eksempel klok, sjenerøs, pålitelig) selv om ingen nødvendigvis vet at dette er egenskaper lederen har. En leder vil kunne dra nytte av å være bevisst på hvordan han samspiller og samtaler med sine medarbeidere.

Positivitet, eller humør generelt, har også som kjent en viss smitteeffekt. Nyere forskning viser hvorfor dette skjer og hvilken effekt det har. (Kaufmann og Kaufmann 2009). En overordnet forklaring på hvorfor humør smitter, er den naturlige tendensen vi har til å imitere andre mennesker. Det vi imiterer er ofte ansiktsuttrykk, og ansiktsuttrykk gjenspeiler ofte følelser.

Dette fører til at vi automatisk begynner å føle den følelsen vi gjenspeiler og altså selv uttrykker. Gjenspeiler vi for eksempel noen andres glede, vil vi selv begynne å føle det samme. Dette fører til at det å jobbe for å ha en positiv utstråling som leder, kan gi enda flere heldige effekter. Dette fører til at vi automatisk begynner å føle den følelsen vi gjenspeiler og altså selv uttrykker. Gjenspeiler vi for eksempel noen andres glede, vil vi selv begynne å føle det samme (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette fører til at det å jobbe for å ha en positiv utstråling som leder, kan gi enda flere heldige effekter.

“Det er vist gjennom forskning at personer i en positiv emosjonell tilstand er mer tilbøyelige til å hjelpe andre. Dette kalles “feel good, do good”-fenomenet. Positiv emosjonell tilstand øker også sjansene for det vi kaller forpliktende engasjement overfor organisasjonen (organizational commitment)”. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 79).

Dette vil føre med seg at medarbeidere lettere knytter emosjonelle bånd til organisasjonen og blir villige til å gjøre mye mer for å fremme organisasjonens interesser. Dette fører i sin tur ofte til det man kaller spontanatferd (Kaufmann og Kaufmann 2009). Spontanatferd er atferd som kommer organisasjonen i favør. Det er fordi medarbeiderne utfører arbeidsoppgaver fordi de er motiverte, og ikke fordi oppgavene står i arbeidsinstruksen. Spontanatferd er delt inn i fire undergrupper (Kaufmann og Kaufmann 2009);

- Tilbøyelighet til å beskytte organisasjonen
- Tilbøyelighet til å komme med konstruktive forslag
- Tilbøyelighet til å utvikle seg selv
- Tilbøyelighet til å skape godvilje

Som tidligere nevnt, har humør smitteeffekt. Nyere forskning (Barsade 2002) viser at emosjonell smitte også har effekt på gruppenivå. Dette er påvist gjennom kontrollerte studier. I studiene så

man at emosjonell smitte kunne overføres fra en person til resten av grupped medlemmene. Studien viste også at det skjer emosjonell smitte innenfor gruppen når den samspiller. Slik kan man spre positivitet i en gruppe og styre gruppens gruppefølelse, resultater og samhandling i riktig retning. Det er også påvist at man kan smitte en hel organisasjon med positive emosjoner. Det er altså ikke kun positive følelser som kan smitte, og dette kan man dra nytte av å være oppmerksomme på. Som leder bør man vite hvordan emosjoner kan brukes som systematisk virkemiddel til å påvirke organisasjonen i en positiv retning (Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.1.3 Hva man kommuniserer

Hva man kommuniserer til sine medarbeidere er viktig, fordi det har en viss smitteeffekt. Selv om lederen er klar over dette, og benytter det som verktøy, bør han imidlertid også vite at selv de gangene han ikke har noen bestemt agenda eller mening med handlingene sine, kommuniserer og påvirker dette medarbeiderne. “Du kan ikke ikke-kommunisere” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 295) er antakelig den mest siterte setningen innen kommunikasjonpsykologien. Det setningen betyr er at all atferd er kommunikasjon. Altså er det svært viktig at en leder er bevisst på hva han selv kommuniserer, ikke minst de gangene han kommuniserer ikke-verbalt. Denne typen kommunikasjon foregår på flere måter, og Bougon et al (etter Kaufmann og Kaufmann 2009, 297) grupperer på følgende måte

- Kroppsbevegelser, som gester, ansiktsuttrykk og blikk
- Paraspråk som gir tilleggsinformasjon (tonehøyde, volum, tempo)
- Fysisk utseende, som klesdrakt og sminke
- Berøring, som håndtrykk
- Fysisk avstand til andre mennesker
- Tidsbruk, som samværstid eller ventetid
- Symbolske objekter, for eksempel T-skjorter med bedriftens logo på

Det kommer altså frem her at det er flere aspekter en leder bør være klar over, før han kan kartlegge hvordan han selv kommuniserer, dersom han regner med sin ikke-verbale kommunikasjon. I tillegg til å være bevisst på hva og hvordan man kommuniserer, bør en leder lære seg å dra nytte av denne formen for kommunikasjon, så vel som den verbale. Man må lære seg hovedfunksjonene bak den ikke-verbale kommunikasjonen. Knapp (etter Kaufmann og Kaufmann 2009, 297) har lagt frem fem hovedfunksjoner han mener at gjelder den ikke-verbale kommunikasjonen;

- Gjentakelse av budskapet. Ved å bruke tegn som å riste eller nikke på hodet for å bekrefte det som blir sagt, gjentar man det verbale budskapet.
- Motsigelse av budskapet. Når man skal motsi noe, kan man vise bedre/mer effektivt med ikke-verbal kommunikasjon at man er uenig enn man kan med ord. For eksempel ved å slå knyttneven hardt i bordet mens man sier at man er uenig.
- Erstatning for verbalt budskap. I stede for å svare på et spørsmål eller et forslag med ord, himler man med øynene.
- Utfylling av budskapet. Samtidig som man sier noe, viser man tegn som betyr det samme som det verbale budskapet og som utfyller det. For eksempel ivrig nikking og smiling når man sier noe pent til noen.
- Understreking av budskapet. For å understreke betydningen av noe, kan man for eksempel øke volum på stemmen når man sier noe som er viktig.

5.2 Hvordan kan ledere utvikle en kultur som skaper en arena for gode samtaler?

Organisasjonskulturen legger grunnlaget for hvordan det er akseptabelt å samspille i en organisasjon. Både hvordan medarbeiderne bør samspille seg i mellom, og hvordan medarbeiderne bør samspille med ledelsen, blir definert gjennom kulturen. Kulturen legger grunnlaget for hvordan gruppe medlemmene samtaler i organisasjonen. Alt fra talemåte, til hvilke

temaer som er, både akseptable og, ønskelige å samtale om, blir definert gjennom kulturen. En organisasjonskultur består av mange elementer som flettes sammen til et helhetlig mønster. Dette mønsteret tar i hovedsak utgangspunkt i de «sannheter» medlemmene av en organisasjon tror på, og ser på for kunnskap eller fakta, uten at dette nødvendigvis er vitenskapelig eller empirisk bevist. Derfor er det essensielt alltid å la kulturen i en organisasjon spille en viktig rolle i det man forsker, utforsker eller ønsker å lære noe av det som skjer innenfor en bedrifts fire vegger. Av denne grunnen har vi valgt å ta hensyn til organisasjonskultur i vår søken etter å lære hvordan ledere kan bruke samtale som verktøy for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse. Uten å forstå kulturen og den store påvirkning den har på medlemmene i en organisasjon vil man aldri kunne forstå de virkelige drivkreftene bak det som skjer i organisasjonen.

5.2.1 Lederens egne verdier legger grunnlaget for kultur

Ofte blir lederen eller gründerens egne verdier grunnlaget for kulturen som oppstår i bedriften. Men ikke alltid. Noen ganger kan lederens verdier være så sterke, men samtidig fraværende for medlemmene, at de danner en motkultur. En slik kultur blir ofte det motsatte av hva lederen egentlig ville. Andre ganger ønsker ikke lederen å være involvert i driften av organisasjonen. Da kan man få en fragmentert bedrift hvor hver avdeling blir styrt av underlederens verdier. Likevel kan man som oftes se personen som grunnla bedriften igjen i kulturen, selv mange år etter denne personen er borte fra bedriften.

Det finnes ofte et relativt stort gap mellom leder og medarbeiders grunnverdier, og dette kan bli en kilde til problemer når en leder ønsker å styre kulturen. Guttorm Fløytstad (1999) beskriver tre grunner til dette problemet:

- De ansatte kan ha forskjellige verdigrunnlag ut i fra sine oppvekstmiljøer og sin utdannelse

- De ansattes verdigrunnlag kan være annerledes enn det bedriften har
- De grunnleggende verdiene kan være delvis ubevisste. Verdier er stort sett noe man har vokst opp med, og men tenker og handler ubevisst ut i fra sine verdier

Hvordan ledere danner grunnlaget for kultur

“Nesten ingen oppdager av seg selv et annet menneskes verdi“ (LaBruylère, etter Fløystad 1999). Det er lederens ansvar å sette denne oppdagelsesprosessen i gang. Schein (2004) beskriver 2 metoder en leder kan bruke for å effektivt vise sine verdier:

- Egen oppførsel
- Emosjonelle utbrudd

Egen oppførsel:

Ofte er det sterkeste påvirkningsverktøyet lederens egen oppførsel. “ Jeg er klar over at jeg påvirker kulturen med min oppførsel”, sier Husefjeld. Av dette ser man at det ledere legger merke til, kommenterer, måler, kontrollerer, belønner, og annen systematisk atferd blir grunnlaget for de verdier medlemmene får. Uformelle kommentarer og spørsmål kan også bli grunnlaget for hva medlemmene selv velger å vektlegge. Hvis ledere er klar over denne prosessen og i tillegg systematisk gir oppmerksomhet til noen områder blir dette er en sterk måte å kommunisere et budskap på. Spesielt hvis lederen er konsistent i sin oppførsel. Samtidig ser man at dersom ledere ikke er konsekvente eller er klar over påvirkningsmakten i denne prosessen vil medlemmene bruke mye tid og energi på å prøve å dekode lederens oppførsel. De vil kanskje også forklare lederens atferd med å tillegge lederen motiver bak atferden som ikke har bunn i virkeligheten. Hvis lederen også vektlegger for mange verdier vil det oppleves forvirrende for medarbeiderne og de vil selv avgjøre hvilke verdier de vil vektlegge, selv om dette ikke nødvendigvis vil være i korrelasjon med de verdier lederen selv synes er viktigst (Schein 2004).

Ledere må altså selv gå frem som et positivt eksempel om de ønsker å skape en kultur for gode samtaler. Derfor er det viktig at lederen ikke bare forteller medarbeiderne at de skal holde gode samtaler seg i mellom, men at han selv fører gode samtaler med sine medarbeidere. Det er viktig at lederen systematisk gir oppmerksomhet til kommunikasjonsprosessene i organisasjonen, og at han selv utstråler konsekvens ovenfor dette.

Emosjonelle utbrudd:

Den sterkeste verktøyet en leder har for å eksternalisere sine verdier på, er gjennom emosjonelle utbrudd eller reaksjoner når han opplever at hans verdier er blitt brutt. Dette er et sjeldent fenomen da mange leder ikke ønsker å vise følelser i jobben. Men når dette skjer opplever medarbeiderne det som svært ubehagelig. I den etterfølgende prosessen kommer de derfor til å gradvis justere sin oppførsel på en måte som gjør at de vil unngå slike ubehageligheter igjen. På denne måten påtar de seg lederens verdier og antagelser.

5.2.2 Utydelig som leder?

Vellykket kommunikasjon hviler på at begge samtaleparter forstår hverandre. Stormyr forteller at det alltid er tre komponenter i en to-veis-dialog. Henholdsvis to samtalepartnere og et samtalemne. På lederens side betyr dette at han må være tydelig i sitt språk og gi konkrete beskjeder. Han må være klar i sin kommunikasjon, slik at det ikke vil være tvil om hva han snakker om. Det er også viktig at lederen streber etter å forstå hvordan medarbeideren betrakter samtaleemnet.

Til tross for at det er vanskelig å dekode kultur er dette en svært viktig lederoppgave. Mestrer ledere dette vil de ha et bedre grunnlag for å kommunisere med sine medarbeidere. I en av artiklene i guiden “tydelig som chef” (etter Rønne 2011) beskriver det svenske magasinet to grunner til at ledere kan fremstå som utydelige:

- Organisasjonen er utydelig
- Lederen har vanskelig for å nå frem til sine medarbeidere

Utydelig organisasjon

Det første punktet refererer spesielt til mellomledere. Hvis man som mellomleder har en utydelig sjef eller ledelse er det vanskelig å selv være tydelig ovenfor sine egne medarbeidere. Derfor er det viktig at toppledelsen er tydelig ovenfor mellomledelsen. Mellomledelsen kan, om de ikke er godt informert, fungere som en informasjonspropp. Samtidig er de en viktig inspirasjonskilde for sine medarbeidere. At toppleder står frem og informerer under et allmøte er både viktig og bra. Likevel har medarbeiderne ofte et nærere og mere tillitsfullt forhold til sin nærmeste leder. Derfor er det viktig at mellomledere er fullstendig innforstått med beskjeder og informasjon de skal videreformidle. Dette ansvaret ligger både hos topp- og mellomledelsen. Toppledelsen må bli bedre til å kommunisere og prioritere forståelse fra mellomledelsen i top-down-kommunikasjon. Mellomledere må i sin tur bli flinkere til å si i fra hvis informasjon fra toppledelsen er utydelig og de har behov for mer utfyllende informasjon.

Å nå frem til medarbeiderne

Det andre punktet refererer spesielt til lederes evne til å forstå medarbeidernes kultur. Som nevnt ovenfor, og som organisasjonskultur-guru Edgar Schein (e.g. 2004) presiserer, er dette en av de viktigste egenskapene en leder kan ha. Ofte er det en sammenheng mellom svikt i leder-medarbeider-kommunikasjon og lederens svakhet i forhold til kulturforståelse. Hvis medarbeiderne ikke forstår beskjeder selv når lederen er så tydelig som han overhodet kan være, kan det ha en sammenheng med at medarbeiderne mer eller mindre bevisst kjører all informasjon gjennom et eget filter skriver "ukesavisen ledelse". Et slikt filter er bygget opp gjennom tidligere erfaringer og er påvirket det synet medarbeiderne har på verden. Slike filtre er sterkt knyttet opp

mot organisasjonskultur og de grunnleggende antagelsene gruppen deler. Som leder gjelder det å forstå slike filtre, skriver “Chef” videre. Dette betyr at ledere må vie mye oppmerksomhet til kulturen i organisasjonen og prioritere å forstå den. Oppnår man som leder dette vil samtalen mellom leder og medarbeider forbedres betraktelig. Det handler om at lederen må snakke medarbeiderens språk, samt vise respekt for den virkeligheten de lever i. I enkelte tilfeller kan det også handle om å forstå hvorfor medarbeiderne har filtre ovenfor kommunikasjon fra ledelsen. Er det fordi medarbeiderne har negative erfaringer, blir det så en lederoppgave å skape nye, positive erfaringer for medarbeiderne.

Kulturen i organisasjonen gir et stabilt og trygt miljø for de ansatte. Det skaper forutsigbarhet da de ansatte vet hva de har å forholde seg til. Ved å ha en felles kultur vil de ansatte identifisere seg med organisasjonen de er en del av. De vil lettere føle at de er en del av noe felles og da vil de lettere bli motiverte og føle tilfredshet (e.g. Jacobsen og Thorsvik 2009).

5.2.3 Å endre kultur

Å skape positive erfaringer for medarbeiderne er en del av å utvikle eller endre kultur. Det handler om å endre de grunnleggende antagelsene (filtre eller tankemønstre er ord med tilnærmet lik mening) til gruppen. Ovenfor er det gitt et eksempel på en situasjon hvor dette ville vært nødvendig for å utvikle et grunnlag for gode samtaler mellom leder og medarbeider. Det er ikke alltid at grunnlaget for endring handler om å endre organisasjonskultur. Tvert i mot. Endringens tidsalder regjerer for fullt og for å lykkes som leder er det i dag viktig å mestre endringsprosesser. En undersøkelse fra Burson-Marstellers viser at 9 av 10 norske bedriftsledere forventer minst like store endringer i egen organisasjon de neste to årene som det de har opplevd de siste fem. (Clarke og Crossland 2002) Dette viser at å mestre endringsprosesser er en helt avgjørende lederkvalitet i dagens organisasjoner. “ Her er det endringer hele tiden, siden vi er avhengige av å endre oss kontinuerlig i forhold til markedet (...) det er både spennende og utfordrende, og krever en ekstra innsats når det gjelder kommunikasjon”, forteller Gjermundbo.

Norske ledere er dårligst i Europa

Den samme undersøkelsen viste helt klare tall på at norske ledere er dårligst i Europa når det kommer til å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Mye av grunnen ligger i at de ikke mestrer kommunikasjonssprosessene med medarbeiderne i løpet av hele endringsprosessen. Grunnen til at kommunikasjon med medarbeiderne i en endringsprosess er så viktig hviler på menneskers naturlige endringsangst (e.g. Jacobsen og Thorsvik 2009). Mennesker motsetter seg av natur endring, og den beste måten å neddempe endringsangst på er gjennom trygg og tydelig kommunikasjon. Endring betyr at medarbeiderne må gi slipp på sin trygge hverdag og entre en ny, uutforsket tilværelse. Endring skaper derfor også et behov for ny læring fra medarbeidernes side. Enten det er snakk om å forstå nye strukturer eller ta i bruk nye dataprogrammer. Når medarbeidere forstår at de blir nødt til å lære seg noe nytt er det også vanlig at de opplever læringsangst (Schein 2004). Samtidig som medarbeiderne opplever både endringsangst og læringsangst vil de ofte også oppleve overlevelsesangst (Schein 2004). Endringsprosesser er derfor sterkt preget av angst blant medarbeiderne. Derfor er det avgjørende at ledere forstår hva medarbeiderne opplever, samtidig som de skaper en trygg arena for endring, hvor de ulike angstfølelsene blir mest mulig neddempet. Endringer fører også til at organisasjonen slik som medlemmene opplever den blir forandret eller “ny” slik at medlemmene lett kan miste sin følelse av eierskap. Derfor er det viktig at ledere er gode til å gjennomføre endringsprosesser.

5.3 Hvordan kan en leder opprettholde motiverte medarbeidere med høy eierskapsfølelse gjennom endringsprosesser?

I en tidsalder preget av endringsprosesser som fører til både angst og tap av eierskapsfølelse blir et relevant spørsmål: Hvordan kan en leder opprettholde motiverte medarbeidere med høy eierskapsfølelse gjennom endringsprosesser? Med en så sterk motstand mot ending er det vanskelig for en leder å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. For å klare dette må to elementer spille inn (Schein 2004):

- Overlevelsesangst må være sterkere enn læringsangst
- Læringsangst må reduseres fremfor å forsterke overlevelsesangst

I forhold til dette kan det virke som en idé å forsterke overlevelsesangsten til medarbeiderne. Dette vil bli for overveldende for medarbeideren og han vil sannsynlig motsette seg enda mer enn før. Derfor må lederen minimere læringsangsten hos den enkelte gjennom å skape psykologisk trygghet.

Hvordan skape psykologisk trygghet

Schein (2004) har utviklet en konseptuell modell for å skape psykologisk trygghet som består av 8 steg som må implementeres nesten samtidig.

- En tiltrekkende positiv visjon: medarbeideren må tro at organisasjonen vil tjene på at han endrer seg (lærer). En slik visjon må være tydelig artikulert og prioritert fra seniorleder
- Formell trening: Hvis læringen går ut på å lære seg noe nytt, må medarbeideren bli gitt den rette formelle og uformelle treningen han trenger.
- Involvering fra læringsobjektet: Hvis formell trening skal ta plass er det viktig at den enkelte deltager føler tilstrekkelig autonomi ovenfor sin egen læringsprosess slik at han kan lære på sin egen måte og den måte han selv lærer best på. Spesielt på det uformelle plan. De må designe sine egne optimale læringsprosesser.
- Uformell trening i relevante grupper og team: Fordi nye antagelser, normer og regler blir dannet av grupper er det viktig at gruppen sammen kan oppleve endringsprosessen så de sammen kan danne et nytt grunnlag for kulturen.
- Treningsarenaer, coaching og tilbakemelding: For at medlemmene skal lære noe tilstrekkelig er det viktig at det er et godt grunnlag tilstede som tid, ressurser, trenere, og god tilbakemelding på hvordan de ligger an. Treningsarenaer er spesielt viktig slik at

medlemmene kan føle seg trygge på å lære uten at det vil ha noen effekt på organisasjonen.

- Positive rollemodeller: De nye tankesettene og atferdsmønstrene kan være så annerledes at medlemmene har behov for å se noen praktisere det i praksis før de selv kan forestille seg å gjøre det. De må se endringen i mennesker de identifiserer seg med først.
- Støttegrupper hvor læringsproblemene kan luftes og diskuteres: Medlemmene har behov for å snakke med noen, om sine frustrasjoner, som forstår og også gjennomgår de samme problemene.
- Et belønnings- og disiplinsystem og organisasjonsstruktur som er konsistent med den nye måten å tenke eller oppføre seg på: For eksempel: Hvis det nye systemet går ut på å jobbe i team er det viktig at belønningssystemet reflekterer dette og at ikke det blir straffet å sitte sammen og samarbeide osv.

Hvis man klarer å gjennomføre disse 8 stegene samtidig vil man legge et godt grunnlag for å endre organisasjonskultur, og man vil klare dette uten å påføre medarbeiderne for mye smerte og ubehag, noe som i sin tur ville ført til medarbeidere som ikke var motiverte eller følte eierskapsfølelse. "Det er helt tydelig for meg at medarbeiderne har behov for trygghet. Det ser jeg hele tiden. Det er jo det de søker etter" forteller Husefjeld, som har vært leder i over 24 år.

5.4 Hvordan påvirker rolleforholdene i en organisasjon potensialet for å ha gode samtaler?

5.4.1 Ledere som opplever rollekonflikt

En leder som opplever rollekonflikt kan ha store konsekvenser for medarbeiderne. Når en person opplever rollekonflikt betyr det at han ikke klarer å møte alle kravene fra de ulike rollene han besitter. Det kan være mange grunner til dette, men den vanligste grunnen til at man ikke klarer å møte de ulike kravene er at rollene er motstridene. Det vil si at de ulike rollene krever så forskjellig atferd at det ikke er mulig å tilfredsstille et krav uten å forsømme et annet. I en

situasjon hvor en leder prøver å tilfredsstille alle kravene samtidig vil han opptre som svært uforutsigbar og inkonsistent ovenfor medarbeiderne. Mennesker som er inkonsistente oppleves av andre som vanskelige å stole på, forvirret, og noen ganger mentalt syke (Cialdini 2011). En medarbeider som betrakter sin leder som inkonsekvent vil derfor ha vanskelig for å kommunisere godt med sin leder. Medarbeideren vil være i tvil om han kan stole på sin leder og om lederen er kompetent.

I tillegg til at lederen blir oppfattet som inkonsekvent av sine medarbeidere vil han selv oppleve det som vanskelig å kommunisere med sine medarbeidere hvis han opplever rollekonflikt. Lederen vil da være usikker på hvilken rolle han skal handle etter når han snakker med sine medarbeidere. Det er ikke uvanlig at en leder, spesielt mellomleder, har disse tre rollene ovenfor en medarbeider (Kaufmann og Kaufmann 2009):

- Leder
- Medarbeider
- Kamerat

På den ene siden er lederen en forlenget arm av ledelsen og må derfor møte kravene det stilles til ledelsen i den gitte organisasjonen. På den andre siden er lederen også en del av medarbeidere. Samtidig kan det hende at lederen har gode personlige forhold til sine medarbeidere og derfor også har en uformell rolle som kamerat. Alle disse rollene stiller ulike krav til lederen og det vil, i mange situasjoner, være umulig for han å samtale med sine medarbeidere i alle rollene samtidig. Slik vi ser det kan dette føre til at lederen gjør en av flere mulige alternativer:

- Unngår å samtale med sine medarbeidere
- Prøver å finne en midtvei mellom alle rollene, og opptrer som denne

- Prøver å oppfylle kun én av rollene av gangen

Forholdet mellom leder og medarbeider vil derfor bli sterkt negativt påvirket om lederen opplever rollekonflikt. Om lederen opplever rollekonflikt vil det påvirke potensialet til å ha gode samtaler i organisasjonen:

- For det første kan det skape et fravær av samtaler.
- For det andre kan rollekonflikt hos en leder føre til at han virker utydelig i sin rolle. Hvis en leder prøver å presse alle sine ulike roller inn i en rolle vil dette skje. Medarbeiderne vil da bli forvirret og de vil overse mye av hva lederen sier og kommuniserer fordi de ikke forstår han (Schein 2004).
- For det tredje kan rollekonflikt hos lederen føre til at de ansatte opplever han som inkonsekvent gjennom at han kun oppfyller én rolle av gangen. De vil da bli usikre på hvordan de skal forholde seg til han.

Forholdet vil også bli påvirket fordi lederen selv vil oppleve ubehag og derfor ikke trives i sine roller, og dermed heller ikke med sitt arbeid. "I en samtale kommuniseres bare 20% gjennom tale" forteller Stormyhr. Resten blir kommunisert gjennom holdning, kroppsspråk, tonfall. En leder som ikke trives vil derfor kommunisere dette til sine medarbeidere.

Siden rollekonflikter kan ha en så stor negativ påvirkning på potensialet til å føre gode samtaler i en organisasjon er det viktig at slike konflikter blir resolvert.

Personlighet og rollekonflikt

Generelt kan rollekonflikt føre til både friksjon og frustrasjon, men effekten av en rollekonflikt

kan variere fra person til person (eHow). Noen mennesker er bedre rustet for å takle friksjonen som oppstår når to ulike roller overlapper. Andre opplever konflikten meget stressende og er ikke i stand til å manøvrere deres ulike oppgaver uten å skape større friksjon og ubehag. Egenskapen å være fleksibel og bedre til å utvikle rolleforventningene i samspill med andre er et fordelaktig personlighetstrekk for mennesker som er utsatt for flere overlappende roller (eHow). Dermed er det en viktig lederegenskap å være i stand til å ha en god og åpen kommunikasjon med sine medarbeidere om rollen han som leder besitter (eHow). En slik kommunikasjon må formidle akkurat hvilke krav som stilles til lederen av de ulike rollene han har.

For noen ledere kan dette komme naturlig. Men for mange gjør det ikke det, og det er stor sjanse for at de ender opp med å føle at de ikke klarer å møte alle kravene fra deres overlappende roller. Siden ledere er så utsatt for rollekonflikter er det viktig at de lærer seg hvordan de skal håndtere de. Stormyhr sier dette om ledere og rollekonflikt: "Alle tar roller og mange ganger tar vi roller som ikke er bra for oss (...) Ofte trenger man nye roller, og man trenger hjelp til å komme inn i dem (...) Som leder er det viktig ikke å stå alene, man må snakke med andre ledere, de som er rundt en (...) Så det å hjelpe lederen inn i roller som er bra for både en selv, teamet og organisasjonen er viktig". Som leder er noen ganger byrdene så store at det kan lønne seg å få profesjonell hjelp til å komme seg videre og å utvikle seg selv som leder (e.g. Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.4.2 Formelle roller

Fordi yrkesroller har formelle forskrifter kan det prege samtale mellom leder og medarbeider. Formelle forskrifter kan begrense rolleneinnehavernes mulighet til å være for personlige. Dette gjelder spesielt i enkelte sammenhenger. For eksempel er det forbudt for mange lærere å inngå et romantisk forhold til sine elever. De fleste ledere har ikke slike restriksjoner ovenfor sine ansatte, men likevel er det normer og uskrevne regler en leder må forholde seg til. Som leder er det forventet at man skal ha et profesjonelt forhold til sine ansatte. Samtidig blir det lagt stor vekt på at leder skal ha et personlig godt forhold til medarbeiderne. Dette er to motstridende krav til

ledere. Igjen trekker vi frem Stormyhrs ord: "som leder skal du aldri bli en av medarbeiderne. Du skal være sammen med dem, men ikke være en av dem".

5.4.3 Lederen som rollemodell

Det sterkeste påvirkningsvåpenet en leder har når det kommer til å påvirke medarbeidernes oppførsel er egen handling (e.g. Schein 2004). Gjennom rolleepisoder skjer læring av yrkesroller via en sosialiseringssprosess der rollemodeller har en stor påvirkning. "Gjennom imitasjon av og identifisering med rollemodeller i yrkeslivet lærer den ansatte seg etterhvert til å gjøre rollen til sin egen og utformer den på sin personlige måte (introjeksjon)." (Kaufmann og Kaufmann 2009, 248)

På denne måten har lederen en helt essensiell rolle når det kommer til å skape rolleforhold i organisasjonen som danner et grunnlag for gode samtaler. Siden de ansatte former sine roller i så stor grad etter lederen er det viktig at lederen går frem som et forbilde gjennom selv å føre gode samtaler med sine medarbeidere.

Som rollemodell må lederen i samspill med sine ansatte definere de ulike rollene gruppemedlemmene besitter. For at dette skal være mulig er det viktig at åpen og god kommunikasjon er til stedet hvor medlemmene føler seg trygge på hverandre (e.g. Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette er viktig fordi problemene knyttet til roller kan være både tunge og belastende byrder, og det kan derfor være vanskelig å snakke om. Både for lederen og medlemmene.

5.4.4 Rollegruppen

Størrelsen på en rollegruppe avgjør hvor vidt det er mulig å ha gode samtaler med alle medlemmene i en gruppe eller ikke. Dette er knyttet til den sosiale konteksten en rolle befinner

seg i. En lederrolle befinner seg som regel i en organisert gruppe. Størrelsen på en slik gruppe kan variere stort. Stormyhr mener at en gruppe ikke bør overstige 8 personer for å sikre gode relasjoner mellom leder og medarbeider. På mange arbeidsplasser er tallet langt større. Dette fører til at leder ikke har mulighet til å knytte så nære forhold som ønskelige med de ansatte. Dette fører igjen til at kvaliteten på samtalene de i mellom blir dårligere. Samtidig vil en større gruppe naturlig også produsere flere forventinger til lederrollen, som igjen øker sjansen for at lederer vil oppleve rollekonflikt.

For at betingelsene skal være optimale bør en leder ikke lede over 8 personer. Ledere bør derfor strebe etter å ha små grupper å lede. Samtidig ligger mye av ansvaret på toppledelsen i organisasjonen her. Mange ledere har ikke makt til å selv bestemme størrelsen på gruppen sin. På den andre siden er det slik at en leder som ønsker å utøve godt lederskap, må selv ta ansvar for dette. Derfor bør ledere aktivt jobbe for å oppnå optimale betingelser på arbeidsplassen.

5.4.4.1 Fidlers kontingensteori for ledelse

På 1960-tallet ble organisasjonsforskere opptatt av hvilke forhold i organisasjonen og omgivelsene som har betydning for utøvelse av ledelse (Skogstad og Einarsen 2009). Den grunnleggende antagelsen bak denne nye tankegangen var at vellykkede resultater var avhengig av at lederen tilpasset sin lederatferd, og dermed sin rolle til den situasjonen eller kontekst han befant seg i. Innenfor dette området finnes det i dag mye teori. Blant annet Hersey og Blanchards (1969) modell for situasjonsbestemt ledelse og Blake og Moutons (1978) lederskapsmatrise. Innenfor dette perspektivet er Fidlers (1967) kontingensteori den mest anerkjente modellen. I denne modellen blir to grunnleggende spørsmål forsøkt besvart.

- Hvorfor er det slik at det i en gitt situasjon finnes noen ledere som er effektive, mens andre er ineffektive, selv om de synes å ha de samme kvalifikasjoner for jobben?
- Hva er det som gjør at en og samme leder kan fungere godt i en situasjon, og dårlig i en

annen?

Om en leder vil fungere godt eller dårlig i en gitt situasjon er i følge Fidler avhengig av tre situasjonsfaktorer.

- Leder-medarbeider-relasjoner
- Oppgavens struktur
- Stillingsmakt

Disse tre betingelsene vil til sammen avgjøre hvor gunstige forholdene for å utøve god ledelse er. Med andre ord vil relasjonen mellom leder og medarbeider, oppgavens struktur og lederens formelle makt avgjøre hvor vidt lederrollen jobber for eller i mot potensialet for å utøve god ledelse. Av denne teorien vil den mest gunstige situasjonen være der det er gode leder-medarbeider-relasjoner, klare oppgaver og ledere med høy formell makt. Det motsatte vil gi dårlige forutsetninger. "Jeg har aldri hørt om en god leder som var dårlig til å kommunisere, og jeg har heller aldri hørt om en dårlig leder som var skikkelig god på å kommunisere", sa Stormyhr under en workshop.

Av dette synes det å være slik at lederroller med høy formell makt, klare oppgaver og gode relasjoner danner det beste grunnlaget for å ha gode samtaler på arbeidsplassen. Gode relasjoner og klare oppgaver er kjente elementer for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Det interessante med denne teorien er at ledere med høy formell makt er de som danner best grunnlag for å skape gode arbeidsforhold for de ansatte. På denne måten påvirker maktforholdet mellom leder- og medarbeiderrollene relasjonen de i mellom.

5.4.4.2 Stil-mål-teorien

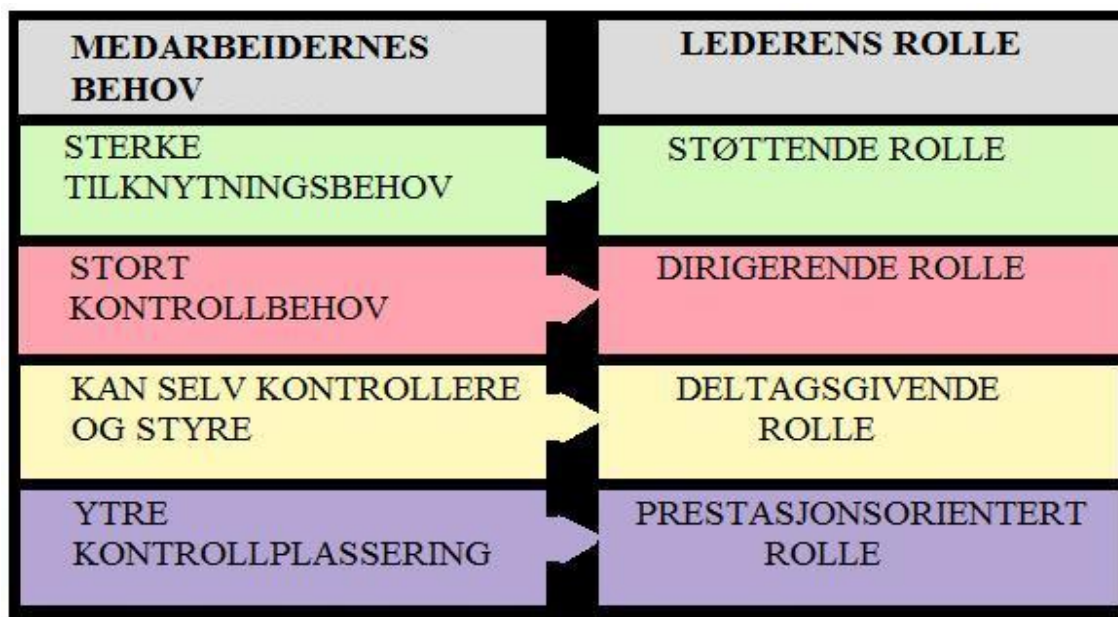
Denne teorien bygger på forventingsteori og har siden sin opprinnelse på 1970-tallet blitt videreutviklet flere ganger (e.g. Skogstad og Einarsen 2008). Den tar til sikte å forklare hvordan lederatferd påvirker tilfredshet og ytelse hos medarbeidere. Teorien går ut på at underordnede vil være motiverte hvis:

- De tror de er i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver
- De tror at deres innsats vil føre til de forventede resultater
- De har tro på at deres innsats vil være verdt utbytte

I følge denne teorien vil den rette lederstilen være avhengig av medarbeidernes behov. Fire ulike lederstiler kan følges:

- Medarbeidere med et sterkt tilknytningsbehov vil foretrekke støttende ledelse fordi den går ut på at leder gir omsorg og støtte
- Dirigerende ledelse vil derimot være passende for medarbeidere som har et stort kontrollbehov
- Medarbeidere som selv har kontroll og kan styre sitt eget liv vil føle at deltagende ledelse vil være passende, da de vil kunne delta i beslutninger og føle de blir hørt
- Medarbeidere med en ytre kontrollplassering vil derimot foretrekke en prestasjonsorientert ledelse

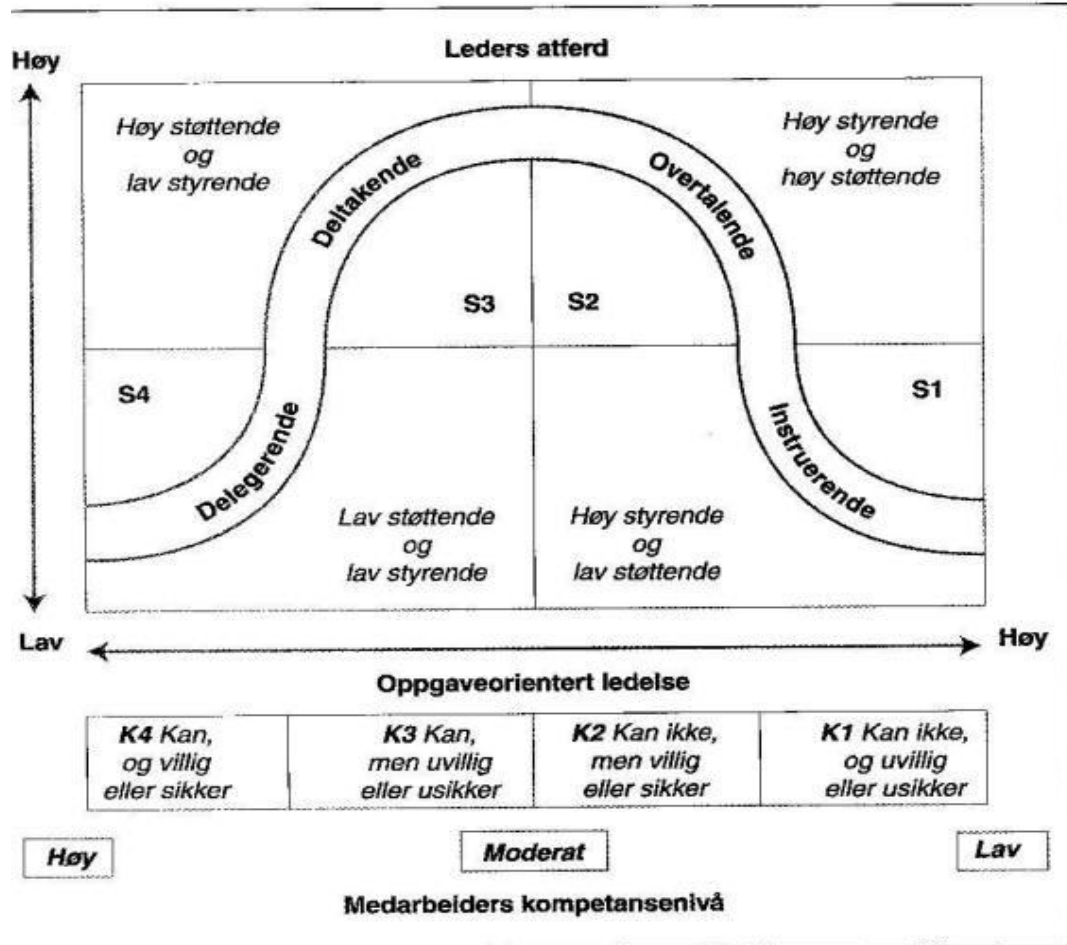
Av dette kan det virke som om ledere må definere sin rolle som leder ut i fra medarbeidernes behov. Under har vi laget en modell som illustrerer hvilken lederrolle en leder bør ta, ut i fra medarbeidernes behov.



Modell 17: Hvilken rolle ledere bør ta på basis av medarbeidernes behov

5.4.4.3 Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse

Som nevnt er Hersey og Blanchards (1993) modell for situasjonsbestemt ledelse et viktig bidrag til teorier om situasjonsbestemt ledelse. Teorien baserer seg på at lederen må tilpasse sin lederstil etter medarbeiderens modenhetsnivå. Lav modenhet tilsvarer at medarbeideren må instrueres. Lederen må derfor fokusere på arbeidsoppgavene og måloppnåelse. Han må i mindre grad fokusere på å oppmuntre og støtte den underordnede. På den andre siden innebærer høy modenhet hos medarbeideren at lederen i stor grad delegerer ansvar og myndighet til den underordnede. Innenfor rammen av mål og fremdriftsplaner er det medarbeideren selv som styrer arbeidsutførelsen. Lederen skal stole på den underordnedes kompetanse og motivasjon, noe som også gjør det mulig å støtte medarbeideren i det daglige arbeidet. Hersey og Blanchard hevder at støtte og oppmuntring er nødvendig for moderat modenhet hos medarbeideren. I de tilfellene er det snakk om å bruke "selgende" eller "deltagende" lederstil.



Modell 18: Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Skogstad og Einarsen 2008, 295 etter Hersey og Blanchard 1993)

5.4.4.4 LMX

Teorien om leder-medarbeider-samhandling (leader-member exchange, heretter kalt LMX) (Danserau, Graen og Haga 1975) utvider perspektivet til å se på det gjensidige samspillet mellom leder og medarbeider. Forskere har funnet ut at det i hovedsak er to typer relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Den ene typen blir kalt en inn-gruppe. I denne gruppen har medarbeiderne et godt og personlig forhold til sin leder. De blir inkludert i beslutningstaking og får ofte ansvar. "De får utvidede roller i forhold til lederen gjennom utvidede oppgaver og ansvar." (Skogstad og Einarsen 2008, 30) Den andre typen gruppe blir kalt en ut-gruppe. Der har

medarbeiderne et mer formelt og distansert forhold til sin leder.

Medlemmene av den første gruppen får tilgang på mer informasjon, flere påvirkningsmuligheter og mer tillit og omsorg fra lederen enn medlemmene i ut-gruppen. Forskere har studert sammenhengen mellom leder-medarbeider-forhold og ytelser, og konkludert at i inn-grupper er det større trivsel på jobben, mindre gjennomtrekk, flere forfremmelser, sterkere engasjement, større samhold, mer interessante arbeidsoppgaver og bedre moral enn hos motsatt gruppe.

"Her understrekes betydningen av å utvikle en sterk og nær relasjon mellom den enkelte leder og medarbeider, noe som i sin tur vil gi en rekke positive resultater for organisasjonen. I denne forbindelse er det helt avgjørende at kommunikasjon og samhandling mellom de to er god." (Skogstad og Einarsen 2008, 30)

Flere av lederene vi snakket med så en tydelig sammenheng mellom gode relasjoner og gode samtaler. Kari Rolstad, hos Sparebanken 1, sa dette om forholdet mellom samtale og samspill. "Uten godt samspill er det umulig å få til de gode samtalene, og gjennom godt samspill kommer de naturlig".

Hva betyr dette for lederrollen og rollegruppen?

Som det kommer av teorien LMX er det en rekke positive konsekvenser av å ha en nær, uformell og personlig lederrolle ovenfor sine ansatte. Om en leder klarer å få flest mulig ansatte inn i sin inn-gruppe vil hele organisasjonen tjene på det, og det vil være et godt grunnlag for å skape gode samtaler og ha god kommunikasjon med de ansatte. Om den enkelte medarbeider blir medlem av inn-gruppen eller ikke, avhenger i stor grad av om han viser involvering og innsats (Skogstad og Einarsen 2008). Av den grunn ligger mye av ansvaret på den enkelte medarbeider. Samtidig må

ledere være gode på å kommunisere hva han ønsker av sine ansatte i form av involvering og innsats. Dette gjør ledere gjennom å legge fokus på, og å vise interesse for de oppgaver lederen selv betrakter som viktige (Schein 2004).

5.4.4.5 Rolledifferensiering

Ved at alle i en gruppe forstår sine roller, hvilke forventninger rollegruppen har, hvilke forventninger en selv har, og et realistisk bilde av summen av forventningene, vil gruppen ha forutsetninger for å lykkes. Det er viktig for et individ å forstå rolleforholdene i gruppen han er medlem av. En person som forstår disse forholdene vil bli spart for mye forvirring og ubehag.

Den franske sosiologen Emile Durkheim (http://sociologyindex.com/organic_solidarity.htm) deler samhold inn i to kategorier:

- Mekanisk solidaritet
- Organisk solidaritet

Dagens samfunn er i stor grad preget av rolledifferensiering. Rolledifferensiering tilhører kategorien organisk solidaritet. Selv om samholdet har blitt mer differensiert og mennesker mer individualistiske betyr det ikke at samholdet er svakere. Det er bare annerledes. Fordi det i dagens organisasjonsliv finnes mange flere ulike roller, som er uavhengige av hverandre, er det minst like viktig å styrke samholdet. Det er derfor viktig at rollene i en gruppe er klare, slik at medlemmene får et balansert avhengighetsforhold til hverandre.

Når mennesker opptrer i grupper danner de felles antagelser om relasjoner og forhold. For at mennesker skal ha antagelser om mellommenneskelige forhold må fire grunnleggende problemer

først bli løst (Schein 2004):

- Identitet og roller: Hvem er jeg i denne gruppen og hva er min rolle?
- Makt og påvirkning: Vil mine behov for påvirkning og kontroll bli møtt?
- Behov og mål: Vil gruppens mål tillate meg til å møte mine egne mål?
- Aksept og intimitet: Vil jeg bli akseptert, respektert og elsket i gruppen? Hvor nære forhold vil vi ha?

Samtidig som medlemmer av en gruppe har behov for å løse disse problemene før de er i stand til å ha antagelser om relasjoner og forhold må de også avdekke hvordan rolleforholdene i gruppen vil være.

Mennesker må altså forstå rollefordeling for å forstå de mellommenneskelige forholdene i en organisasjon. For å avdekke disse rolleforholdene mellom mennesker kan individet spørre seg selv disse spørsmålene (Schein 2004):

- Hvor mye emosjoner er passende?
- Bør forhold være veldig spesifikke, rundt kun den eksakte grunnen til forholdet, eller skal det være mere diffust som i de fleste vennskap?
- Ser deltagerne på hverandre i en generell universell måte basert på stereotyper, eller i en mere holistisk måte som hele personer?
- Er sosial status og rang tildelt på basis av personens familie eller fødsel- det som er gitt til ham- eller på grunnlag av hva personen faktisk har oppnådd?

Når mennesker har avdekket disse spørsmålene, både hos seg selv og hos gruppen vil de begynne

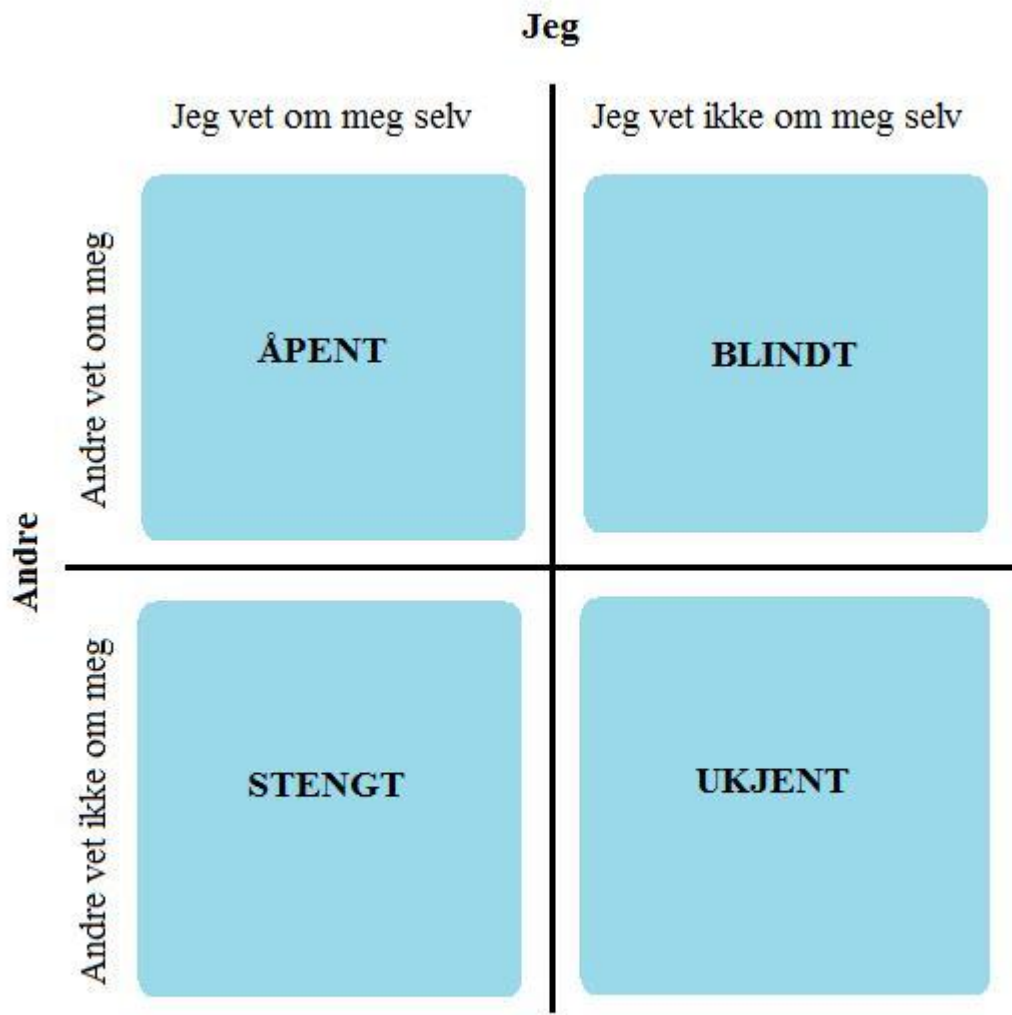
å forme antagelser om sine egne og andres roller. Derfor må lederen hjelpe medarbeiderne gjennom denne prosessen. Lederen må utvise forståelse for at mennesker har behov for å avdekke disse problemene og gå foran som en anfører i denne prosessen. Lederen må derfor være konsekvent i sin oppførsel og være tydelig i sitt språk. Det er viktig at lederen mestrer å formidle rollen han selv besitter. Samtidig må han formidle hvilke roller det er forventet at de andre besitter. Om rolleforholdene i organisasjonen ikke blir resolvert vil medarbeiderne i større grad bli utsatt for rollestress og -konflikt. Her kan han bruke seg selv på samme måte som det står skrevet om under delen om kultur. Hvorfor en leder må være tydelig i sitt språk kommer vi nærmere inn på i et senere avsnitt.

5.4.4.6 JOHARI Vindu

Et JOHARI vindu blir ofte brukt for å studere mellommennekelige relasjoner. Den ble utarbeidet av psykologene Joseph Luft og Harry Ingham (Hals, Trydal og Aase 2006). Modellen består av fire ruter (vinduer) som hver representerer et aspekt ved et menneske i forhold til andre. Dette er en modell som ledere kan bruke både for å oppnå bedre selvinnsett, og for å hjelpe medarbeiderne avdekke relasjonene ovenfor hverandre.

Vinduet skal betraktes som kolonner og rader, som i modellen under. Den første kolonnen inneholder "det jeg vet om meg selv", og den andre kolonnen inneholder "det jeg ikke vet om meg selv". På den samme måten inneholder første rad "det andre vet om meg, og andre rad (det andre ikke vet om meg". Joseph Luft og Harry Ingham har gitt rutene navn:

- Det åpne felt
- Det blinde felt
- Det stengte felt
- Det ukjente felt



Modell 19: JOHARI vindu (fritt etter Hals, Trydal og Aase 2006)

Det åpne felt

Denne ruten inneholder det individet vet om seg selv, og som er åpent for andre å se. Det er en åpen utveksling mellom disse forholdene. Dersom dette feltet er lite, er det lite åpenhet i

relasjonen. Ruten kan vose om individet er villig til å være åpen og avsløre tanker og følelser ovenfor andre, og dersom andre er villig til å gi individet tilbakemelding om hvordan de oppfatter ham.

Det blinde felt

I denne ruten ligger det som andre vet om individet, men som individet ikke selv er bevisst på. Dette kan være alt fra vaner til holdninger. Mennekser blir vurdert hele tiden, men ofte forblir vurderingene tause. Dette gjelder både positive og negative forhold. Et individ med et stort blindfelt vet lite om hva andre synes om han.

Det stengte felt

I denne ruten finnes det som individet selv er klar over, men ikke villig til å dele med andre. Dette feltet er gjerne mindre i forhold til mennesker man stoler på og liker. Dersom et individ er usikker på de i omgivelsene vil han ha større behov for å ha et stort stengt felt.

Det ukjente felt

Denne ruten inneholder de sider ved et individ som hverken han eller andre har innsikt i. Informasjonen ligger i det ubevisste, og ofte kan det ha ligget der gjennom et helt liv. Denne ruten er ofte mindre for mennesker som stadig påtar seg nye oppgaver og utfordringer, da dette fører til utvidet selvinnsikt.

5.4.5 Roller formidles gjennom språk

Innenfor sosiologi forklares det at språket er en svært viktig sosialiseringsinstitusjon. Språket formidler verden til oss og vi formidler oss selv til verden (Thomassen, Garsjø og Seltzer 1992).

Språket vårt formidler rollen vi besitter. Ved god og tydelig kommunikasjon vil rollen vi besitter bli klarere og tydeligere for menneskene rundt oss. Ford (1999) argumenterer at organisasjoner kan bli forstått gjennom et nettverk av samtaler. Han definerer en samtale på denne måten: "a complex, information-rich mix of auditory, visual, olfactory and tactile events". Dette inkluderer ikke bare det som blir ytret verbalt, men summen av den totale kommunikative relasjonen sett som en handling. Dette innebærer da blant annet symboler, atferd, artefakter, nedskrevet tekst, ansiktsuttrykk, kroppsspråk og -bevegelse. Dette er elementer i en samtale som enten blir brukt for å understreke det man sier eller som substitutt for det man sier. Individuelle samtaler skaper og støtter det mennesker tar som for gitt å være realiteten i organisasjonen ved å forme et nettverk av bakgrunnssamtaler (Ford 1999). Disse bakgrunnssamtalene er det som definerer virkeligheten i organisasjonen.

Fordi samtaler påvirker hvordan man betrakter organisasjonen, er det naturlig at de også former hvordan medlemmene betrakter rollene. Og ikke minst lederrollen. Det er derfor viktig at lederen bruker sitt språk og sine samtaler for å forme den ytre oppfatning av rollen hans.

Den oppfatningen medlemmene av organisasjonen har av sin leder er viktig. Og kanskje enda viktigere er den oppfatningen de har av hans rolle. Et nyere perspektiv på roller i organisasjoner vil understreke dette. Lederen kan enten ha rollen som gud eller djevel. Selvfølgelig vil disse rollene ha stor betydning for hvor godt lederen samtaler med sine ansatte.

5.4.6 De arketypiske rollene

At mennesker i første rekke styres av drifter er en kjent teori av psykologen Freud. Mennesker styres også, påstod Freud (1921), av det ubevisste, med andre ord, av biografiske forestillinger fra vår egen barndom som er fortrent til underbevisstheten. Carl Gustav Jung utfordret det Freudianske synet. Han mente at det var fantasien og symboler som i første rekke styrer menneskers handlinger, og ikke driftene. Menneskers driv av fantasier og symboler kalte han for

det kollektivt ubevisste.

"Slik alle mennesker, uansett kultur og rase, har visse fundamentale organiske strukturer til felles, også med mennesker i utallige generasjoner før dem, slik har vi også fellestrekk i våre skjulte psykiske strukturer, kalt arketyper." (Skogstad og Einarsen 2008, 167)

Jungs begrep arketyper handler om primitive forestillinger og ideer som er ladet med symboler og følelser. Arketyper viser seg i eventyr, fantasier og drømmer. Det interessante er at de også viser seg i organisasjoner. "Arketyper virker selvsagt også inn på leder-medarbeider-samspillet." (Skogstad og Einarsen 2008, 168) Innen organisasjonspsykologien blir begrepet brukt av forfattere som Mitroff (1983), Bowles (1990), Gherardi (1995), Moxnes (2000) og Morgan (1998).

Organisasjonen som eventyr

"En leder er et menneske i en mytologisk rolle". (Skogstad og Einarsen 2008, 168). Lederrollen er gjenstand for både irrasjonelle og sterke symboler, følelser, antagelser osv. Lederrollen er en arketyrisk rolle. I en case-studie av Yiannis Gabriel (1997) fant han at nye medarbeidere så sin leder i en av tre ulike arketyriske roller - gud, djevel eller klovn.

Etter å ha studert familiemyter, i en gruppeanalytisk utdanning ved Institutt for Gruppeanalyse i Oslo, fant organisasjonsforsker Paul Moxnes hvordan familieroller som "far" og "mor" også var nøkkelroller i små og store grupper. (Skogstad og Einarsen 2008, 168) "Etter min mening er det liten tvil om at det menneskelige samspillet i organisasjoner kan forstås som relasjoner mellom arketyriske roller" (Skogstad og Einarsen 2008, 169, etter Moxnes 1993).

Dyprollene

Tilhengere av denne teorien hevder at mennesker betrakter organisasjoner på denne måten av flere grunner. Den kanskje sterkeste grunnen til at de gjør det er for å forstå organisasjonen og de relasjonelle forholdene innenfor den. "Alt dette er behovsnødige, arketypiske fantasier for at gruppe-medlemmene lettere skal kunne strukturere sin egen indre og ytre virkelighet." (Skogstad og Einarsen 2008, 170, etter Moxnes 1993)

I tillegg er det en sterk drivkraft bak familieperspektivet. De aller fleste mennesker er vant til å befinne seg i en familie. De forstår verden og relasjoner som en familie. "Voksne mennesker vil, uten å være klar over det, bruke arbeidsgruppen som substitutt for familiegruppen." (Skogstad og Einarsen 2008, 176 etter Kahn 1995)

		splitting	
		god	dårlig
de primære familierollene	far	Gud/konge	djevel
	mor	dronning	heks
	sønn	kronprins	sort får
	datter	prinsesse/jomfru	vamp/hore
de gode hjelperne	åndelig hjelper	vismann	falsk profet
	materiell hjelper	slave	utro tjener
transformasjonsrollene	vinner og taper	vinner/helt	taper/klovn

Modell 20: Dyproller (Skogstad og Einarsen 2008, 176)

I dyprollemodellen postuleres 14 fantasiroller som finnes i alle menneskers ubevissthet - det kollektivt ubevisste. Disse arketyperiske rollene kan anses som grunnsteiner i organisasjoner og de samsvarer med rollene i og rundt kjernefamilien (Skogstad og Einarsen 2008). Modellen kan ses som et hierarki hvor farsrollen er på toppen av hierarkiet. Farsrollen er derfor den samme som lederrollen i en organisasjon. Hvordan et gruppe-medlem anser farsrollen kan splittes i to etter om det er en god eller dårlig farsfigur, henholdsvis som gud/ konge eller djevel/ troll.

Disse fantasirollene søker hver og en å hekte seg til en levende person i gruppen eller organisasjonen. Når dette er skjedd og gruppen har, enten tiende eller ubevisst, blitt enige om hvem som fyller hvilken rolle har gruppen fått dyproller, og "et sett med nærmest udiskutable mellommenneskelige antagelser" (Skogstad og Einarsen 2008, 177).

Dette er et nytt og annerledes syn på roller. En formell leder får som oftest en av rollene i toppen av hierarkiet. Men lederen kan i prinsippet få hvilken som helst av de andre dyprollene. "Er lederen f.eks. Klovn, vil dette få store konsekvenser for utøvelsen av hans/hennes lederrolle." (Skogstad og Einarsen 2008, 177) Gruppen bruker alle dyprollene, men vanligvis kan kun en person fylle hver dyprolle i gruppen. Som leder er det derfor viktig å være klar over hvilken rolle en selv og de andre har. Med andre ord må lederen være i kontakt med de mytologiske rollemønstrene i gruppen.

"Den som har følelse for gruppens kollektive, arketyperiske fantasi (mytologi) og sin egen plassering i den, har dyp kontakt med seg selv og sin gruppe. Den som ikke deler gruppens mystiske fantasiverden, og som er ufølsom ovenfor den, og vil oppføre seg "galt" - og kan dermed bli oppfattet som "utenfor" eller endog "gal"." (Skogstad og Einarsen 2008, 178)

Forskning (e.g. Shackleton 1995) viser at når vellykkede ledere blir ufølsomme, arrogante, fjerne eller støtende, faller de. Manglende organisatorisk forståelse og empati er den viktigste grunnen til dette fallet.

Hva har dette å si for lederrollen?

I hovedsak kan det konkluderes at denne teorien består av to elementer ledere må være oppmerksomme på hvis de vil lykkes i sin lederrolle:

- Organisatorisk forståelse og respekt for medlemmenes syn på organisasjonen
- Hvilken rolle lederen har og tar

For det første må lederen utvise respekt for den virkelighet medlemmene lever i. Han må forstå hvordan de anser de relasjonelle forholdene i organisasjonen og hvilke roller de enkelte medlemmene besitter.

For det andre må ledere være bevisst på menneskers behov for å skape dyroller i sine omgivelser og på arbeidsplassen. Han må være klar over at medarbeiderne har eller vil gi han en slik rolle. Ut fra dette er det kritisk at lederen klarer å plassere seg i en rolle som er god for han. For å bli behandlet med respekt og med tanke på at han skal, som leder bli ansatt som en maktfigur fra medarbeidernes side er det viktig at lederen får besitte en rolle i toppen av hierarkiet, henholdsvis far eller mor.

Hvilke av disse rollene lederen får er avhengig av blant annet grad av maskulinitet og personlighet. I de fleste situasjoner vil en kvinnelig leder få en morsrolle og en mannlig leder få

en farsrolle selv om det kan finnes unntak, da ledere som mennesker flest har ulike personligheter og en kvinne kan betraktes som svært maskulin, for eksempel.

Når lederen har blitt "tildelt" en av rollene øverst i hierarkiet er det avgjørende om han havner på den gode eller dårlige siden. Dette er avhengig av hvordan lederen opptrer. Her er det også viktig at lederen tilpasser sin rolle etter sin egen personlighet. En leder som ikke gjør dette vil før eller siden bli gjennomskuet og ikke ansett som autentisk. En leder som ikke er autentisk vil aldri lykkes (e.g. George 2007).

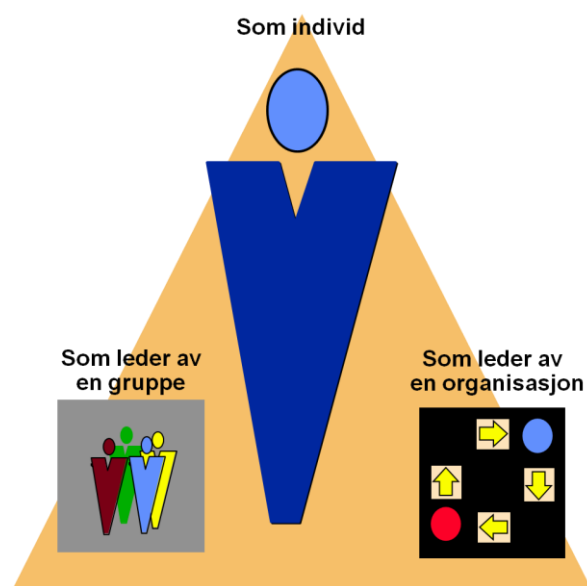
En leder som ønsker å ha gode samtaler med sine ansatte må også ta hensyn til dette når han søker en rolle. Mest naturlig vil rollen som den gode dronningen være; "den omsorgsfulle Madonnaen" (Skogstad og Einarsen 2008, 176). En leder i en slik rolle er en person det er lett å samtale med. De andre "gode" rollene kan også være roller en medarbeider føler seg trygg på å samtale med. Den allmektige, men gode Gud, eller konge for eksempel.

5.4.7 Leder - rolle som individ, leder av gruppe og leder av en organisasjon

En leder opererer ikke kun i en isolert rolle. Han balanserer blant annet som leder av en organisasjon, gruppemedlem, representant for organisasjonen, borger og familiemann. I mange tilfeller vil en leders posisjon ikke være definert klart nok, slik at lederen ikke forstår hvor stor posisjon han sitter med. Det er lett for en leder å kun fokusere på rollen han besitter som leder, men han er nødt til å balansere alle sine roller for å fungere optimalt som en leder. I tillegg må lederen være klar over hvordan hans ulike roller påvirker medarbeiderne. Stormyr forklarer at en leder er nødt til å ta alle disse rollene. "Han er nødt til å tenke på seg selv i alle rollene, som individ, leder av en gruppe og leder av en organisasjon." Hvis han kun tar en av rollene, for eksempel rollen som individ, der han blir ansett som en av medarbeiderne og ikke har en klar rolle som leder, vil han kunne miste respekt. Stormyhr forteller under en workshop; "Hvis lederen blir sett på som en medarbeider vil han ikke få den respekten han er nødt til å ha som leder (...) en

leder som ikke har respekt vil være hemmet når han skal ta beslutninger.”

Lederen har rollene: individ, leder av en gruppe og leder av en organisasjon



Modell 21: Individ, leder av en gruppe og leder av en organisasjon (Borg 2010).

I rollen som individ må ledere (Borg 2010):

- God til å lytte
- Har en positiv og engasjerende atferd
- Benytter metoder og verktøy innen tilretteleggende ledelse
- Har troen på at mennesker har et kreativt potensial
- Sørger for at andre forstår bedriftens visjon, verdier, mål og retning

I sin rolle som leder av et team, kjennetegnes en dyktig leder av følgende (Borg 2010):

- Gir og krever hyppige tilbakemeldinger
- Deler informasjon med andre
- Trener og hjelper andre til å tenke kreativt, løse problemer og ta ansvar
- Bruker effektive prosessferdigheter
- Skaper trygge omgivelser
- Holder avtaler

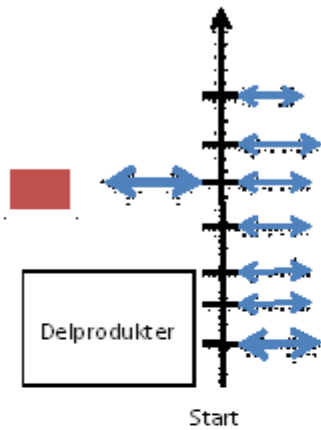
Som leder av en organisasjon kjennetegnes en dyktig leder av følgende (Borg 2010):

- Bruker symboler og kommunikasjonsferdigheter effektivt.
- Er ansvarlig for visjon, verdier og retning, og at dette er ”levende” i organisasjonen.
- Sørger for at tiltak og handling blir satt i verk.
- Setter press på kontinuerlig forbedring.
- Involverer medarbeiderne aktivt i utviklingen.
- Holder nærkontakt (nærrelasjon) med kunder og ansatte.

For at ledere skal være i stand til å balansere disse rollene må han utarbeide en forståelse for sammenhengene mellom de ulike prosessene det er å samtale mellom et individ, et team og en organisasjon.

1: Arbeids/produksjonsprosessen

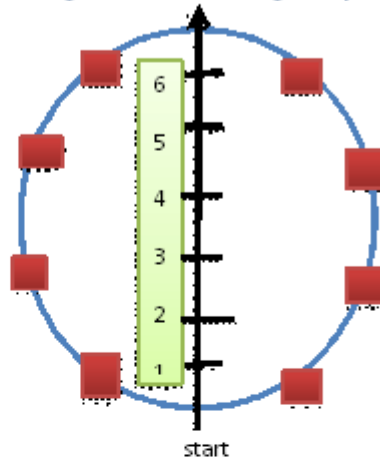
Medarbeider Produksjonsmål



2: Teambuildingsprosessen

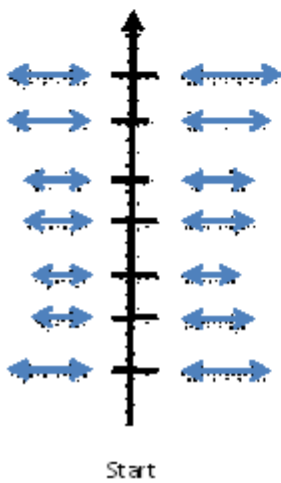
(De 6 fasene fra gruppe til team)

gode team = sterk organisasjon



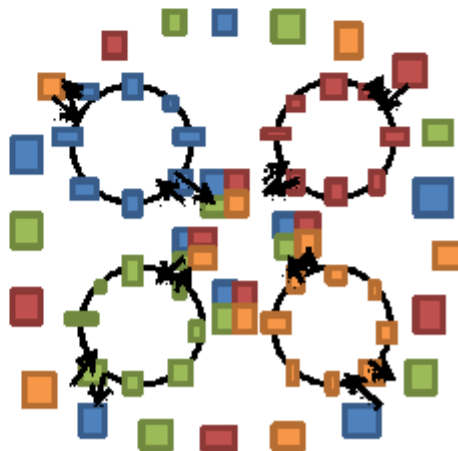
3: Endring og omstillingsprosess

Sikre utvikling/fremtid



4: Organisasjonsutviklingsprosessene

En lær ende organisasjon



Modell 22: Sammenhenger mellom samtaleprosesser: individuelle, i teamene og i organisasjonen.
(Fritt etter Per Stormyr, 2011)

Modellen viser hvordan Prosessene virker gjensidig inn på hverandre og er en kritisk

suksessfaktor om vi skal lykkes med det vi gjør. Stormyhr forteller at god kommunikasjon med de ulike aspektene i organisasjonen trenger ulike tilnærminger. "Som leder må man forstå arbeids- og produksjonsprosessen, teambuildingsprosessen, endring- og omstillingsprosessen og organisasjonsutviklingsprosessen." Dette reflekteres i modellen ovenfor som han selv har utviklet.

KAPITTEL 5:

KONKLUSJON

*- KONKLUSJON, VIDERE FORSKNING OG
REFLEKSJONER*

6 Konklusjon

Med bakgrunn i litteraturen vi har lest, og undersøkelsene vi har gjennomført, har vi nådd en konklusjon. Da vi begynte å skrive oppgaven, hadde vi allerede blitt kjent med faget ledelse, men ikke i så høy grad at vi visste om det fantes noe godt svar på problemstillingen vår eller ikke. I fra begynnelsen av har vi gått ut i fra problemstillingen:

Hvordan kan ledere bruke samtale som verktøy for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse?

Underveis i prosessen har vi endret formuleringen ved å bruke begrepet “metode” i stede for “verktøy”, slik at problemstillingen ble:

Hvordan kan ledere bruke samtale som metode for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse?

Denne endringen ble vi enige om å gjøre etter innspill fra utenforstående, for å presisere hva vi ønsket å finne ut av, så godt som mulig.

6.1 Ledere er rollemodeller

Det vi har kommet frem til, er i all hovedsak at en leder har svært stor påvirkningskraft på sine medarbeidere, enten han vil eller ikke. Større eller mindre faktorer, som fra hvordan kulturen på en arbeidsplass er, til hvor vidt den enkelte medarbeider føler seg anerkjent i jobbhverdagen, avhenger faktisk i høy grad av hvordan lederen kommuniserer sitt lederskap. De ansatte former sine roller i svært høy grad etter lederen, og dermed blir det svært viktig at lederen går foran med

et godt eksempel gjennom å føre gode samtaler med de andre.

Disse påstandene kan vi argumentere for, først og fremst fordi vi har sett i hvor høy grad en leder fungerer som rollemodell for sine medarbeidere. På mange måter kan man sammenligne en leder for en gruppe, med foreldre og barn. Medarbeiderne har behov for tydelig struktur, og de har behov for å vite nøyaktig hva som forventes og kreves av dem. De trenger å få anerkjennelse og de vil ta etter det eksempelet lederen setter ved måten han oppfører seg på. I intervju med Stormyrh kommer han også inn på denne sammenligningen, når han forteller at “svært ofte handler ledelse rett og slett om å lære folk folkeskikk”. Det medarbeiderne vil vektlegge som grunnlag for verdiene de får, er hva de ser at lederen legger merke til. Til og med uformelle kommentarer og spørsmål kan bli grunnlaget for hva medlemmene kommer til å vektlegge. Dette kan ledere benytte som verktøy ved at de bevisst kommuniserer oppmerksomhet til visse områder.

6.2 Ledere påvirker gjennom emosjoner

Et effektivt virkemiddel vi har oppdaget gjennom å lese litteratur om ledelse, er at de emosjonene man som leder utstråler, påvirker de menneskene man har rundt seg. Dette kommer blant annet av at mennesker speiler hverandre, og dersom en person speiler et positivt ansiktsuttrykk, vil han snart begynne å føle det han selv uttrykker. Ledere kan gjøre klokt i være bevisst på denne kunnskapen når de samtaler med sine medarbeidere, fordi dette er en metode som kan brukes til å spre for eksempel positivitet og engasjement. I tillegg har vi sett at forskning (e.g. Schein 2004) viser at når ledere har emosjonelle utbrudd er dette noe av det sterkeste påvirkningsverktøyet en leder har.

6.3 Å kommunisere sitt lederskap

Gjennom samtale er det også viktig at en leder klarer å kommuniserer lederskapet sitt slik han ønsker, og en viktig del av å klare dette er å kommuniserer til de ansatte hvilken rolle både han og dem har. Dette er viktig for å unngå rollekonflikt, og kan komme lederen til gode både ved at

han selv blir bevisst sin rolle og at andre blir det. I tillegg vil medarbeiderne føle seg tryggere på lederen, og oppfatte han som mer seriøs, når de vet hvor de “har” han, og er sikre på at lederen er konsekvent i sin rolle. Det vil også bli lettere for lederen å kommunisere med medarbeiderne, dersom han unngår rollekonflikt. For medarbeiderne vil en tydeliggjøring av lederens rolle også kunne føre til motivasjon, fordi tydelige roller skaper økt trivsel, som altså kan føre til høyere motivasjon.

6.4 Ledere må kommunisere gjennom endringsprosesser

I dagens organisasjoner er det generelt høyt tempo på utviklingen, og hverdagen kan betraktes som en kontinuerlig endringsprosess. Endringsprosesser får ofte frem sider som endringsangst og motvilje hos mange medarbeidere, og dette er det viktig å ha en bevisst prosess rundt, for å unngå i så høy grad som mulig. Det har vist seg at Norske ledere er dårligst i Europa når det gjelder endringsprosesser. Dette kommer i all hovedsak av at de ikke er flinke nok til å kommunisere og samtale med medarbeiderne om de endringene som skjer.

Grunnen til at mange opplever endringer på denne måten, er blant annet angst for å måtte lære noe nytt, eller angst for å føle at ens identitet blir endret i takt med prosessen, og at man derfor taper identitet. For mange ligger nemlig mye av identiteten i arbeidsoppgavene deres, og dermed føler de naturlig nok motvilje når oppgavene endres. For at slike prosesser ikke skal komme som et hinder for motivasjon, eller svekke eierskapsfølelsen til de ansatte, må prosessen håndteres på en god måte. For å unngå slikt når man er i kontinuerlig endringsprosess, er det viktig at lederen samtaler med sine medarbeidere. Medarbeiderne må få vite hva som skjer og hvorfor, og de må føle at deres behov blir tatt hensyn til. Lederen må ha en åpen kommunikasjon med medarbeideren, og være oppriktig om hva som skjer. Schein (2004) har utviklet en konseptuell modell for å skape psykologisk trygghet som består av 8 steg. Disse stegene kan en leder nyte godt av å være bevisst på og å ta utgangspunkt i når han er en leder i endringsprosess.

6.5 Ledere må bruke et tydelig språk

Dersom medarbeiderne ikke forstår lederen, til tross for at han er tydelig, kan det ha sammenheng med at medarbeiderne vurderer all ny informasjon i forhold til tidligere erfaringer, som påvirker måten de betrakter verden på. Dersom dette skjer, må lederen forstå det for at han skal komme noen vei med sin kommunikasjon. Når lederen samtaler med medarbeiderne, både i slike sammenhenger og ellers, må han kunne det riktige “språket”, for å nå frem til dem. Dette språket består av ord og uttrykk som utgjør en viktig rolle av en organisasjons kultur. Ved å forstå språket, og på denne måten klare å nå frem til medarbeiderne, kan en leder skape ny kultur. Dette kan han for eksempel gjøre ved å skape positive erfaringer, og dermed endre de grunnleggende antakelsene som medarbeiderne vurderer informasjon opp i mot.

Det ser ut til at den mest effektive metoden en leder kan bruke samtale på, for å motivere å skape eierskapsfølelse, er gjennom selv å være rollemodell. Vi kan dele svaret fra konklusjonen i to deler. Den ene delen dreier seg om verbale egenskaper, altså å kommunisere sitt lederskap og å bruke tydelig språk. Den andre delen som også spiller en viktig rolle i samtale, er den delen som ikke nødvendigvis er verbal kommunikasjon, altså å være rollemodell og å uttrykke emosjoner. I tillegg viser det seg nødvendig å alltid kommunisere tydelig gjennom endringsprosesser.

7 Refleksjoner rundt oppgaven og forslag til videre forskning

I løpet av prosessen med å skrive oppgaven har vi funnet at forskningsfeltet ledelse og samtale er veldig stort. Vi visste allerede før vi startet å jobbe med bacheloroppgaven at ledelse var et stort felt. Likevel ble vi overrasket hvor mye vi fant på det avgrensede området samtale og ledelse. Derfor, i retrospekt ser vi at vi med fordel kunne spisset oppgaven mer. Vi kunne for eksempel kun fokusert på et av forskningsspørsmålene og fått skrevet en like lang oppgave av det. En slik oppgave ville i tillegg vært mindre generell og mer spesifikk.

Likevel, ser vi fordeler med å ha valgt et større forskningsfelt. Vi har kanskje ikke fått den dybden vi ville ønske, men til gjengjeld har vi fått en god bredde i oppgaven. Dette har gitt oss en god og grunnleggende oversikt over hvordan ledere kan bruke samtale som metode for å få mer motiverte medarbeidere med høyere eierskapsfølelse. Denne oversikten vil vi ha nytte av når vi nå skal ta neste steg i utdannelsesforløpet og ta en mastergrad. Forhåpentligvis vil da ha en grunnleggende oversikt innenfor fagfeltet som vil gjøre oss i stand til å gå dypere inn på emner vi finner av interesse.

Etter å ha ferdigstilt denne oppgaven, ser vi at et emne som det ville vært spennende å forske videre på; lederen som rollemodell. Etter å ha samlet data i en periode på fire måneder, ser vi tydelig at lederen har en stor påvirkningskraft på sine medarbeidere som rollemodell. Dette var også noe som overrasket oss. Vi hadde, som nevnt, allerede noe kunnskap om emnene ledelse og organisasjonspsykologi. Likevel har vi aldri lest, eller blitt fortalt, hvor viktig lederen som rollemodell er. Lederen som rollemodell har vist seg å være et område som kan applikeres på mange arenaer. Den viste seg for eksempel gjellende for alle våre tre forskningsområder:

- Samspill
- Kultur
- Roller

Av denne grunnen anbefaler vi derfor dette området som et spennende og noe mindre utforsket tema å forske videre på.

Prosessen med å samle data og empiri har vært både krevende og utfordrende. Samtidig har det vært gøy og spennende. Dette er første gang vi har gjennomført så mange intervjuer for å samle data til én oppgave. Derfor betrakter vi det som en veldig lærerik prosess som har lært oss mye.

Kunnskapen vi har vi fått på både godt og vondt. Vi sitter igjen med mange gode minner fra intervjuene. Vi har snakket med spennende mennesker og det har vært lærerikt og interessant.

På den andre siden ser vi, i retrospekt, at vi kunne med fordel gjennomført bedre intervjuer. Intervjuene vi har holdt, har vært preget av overfladiske svar. Når vi når ser tilbake forstår vi at mye av grunnen til dette har ligget hos oss. Vi har stilt for åpne spørsmål og vi tror at lederne vi har intervjuet, ikke har forstått akkurat hvor dypt vi ønsket å gå. Samtidig ser vi også at intervjuene har vært preget av manglende tillit. Lederne har ikke i like stor grad som vi kunne ønske, åpnet seg for oss. Mange har tilsynelatende vært noe tilbaketrukne og varsomme med hva de har fortalt oss. Dette er et problem vi var forberedt på. Vi har også forståelse for at det er vanskelig å åpne seg i en kort samtale med studenter som kun vil ha empiri til sin bacheloroppgave. Derfor har vi fått noen gode svar av ledere, men på et overordnet nivå kunne vi ønske vi kunne fått enda flere gode, dype svar.

Vi ser også at oppgaven ville tatt nytte av om vi hadde gjennomført dybdeintervjuer med medarbeidere. Vi valgte å fokusere empirisamling på basis av intervjuer med ledere. I tillegg gjennomførte vi en spørreundersøkelse av medarbeidere for å kartlegge hvor viktig samtaleaspektet var for dem, i forhold til å føle motivasjon på arbeidsplassen. På grunn av manglende tid fikk vi aldri gjennomført kvalitative intervjuer med medarbeidere. Vi antar at slike intervjuer ville gitt oppgaven noe større dybde. Det tror vi fordi det ville gjort at oppgaven ble sett på fra begge aktørenes (medarbeider og leder) sider, i forhold til nå, hvor oppgaven i all hovedsak fokuseres mot lederen.

Til sist ville vi også ønske vi hadde bedre tid på å finne teori, slik at oppgaven kunne holdt en enda høyere kvalitet. Samtidig ser vi at det ville vært umulig med den tidsrammen vi har fått tildelt. Faget vi har skrevet om, hadde vi allerede noe kunnskap om. Vi har også jobbet hardt og

intensivt i hele perioden med å samle teori. Derfor er dette heller et ønske fra vår side, enn det er en pluss delta.

Alt i alt er vi både stolte og fornøyde med det vi har produsert, selv om vi med tilbakeblikk ser at vi kunne gjort enkelte ting bedre. Samtidig anser vi det som et positivt tegn. Det betyr at vi har lært, og at å skrive en bacheloroppgave har vært nyttig for oss da det har gitt oss innsikt i hvordan man forsker på mennesker. Ikke minst hvor utfordrende det kan være.

8 Litteraturliste

Adams, J.S., Berkowitz, L., Hatfield, E. og Walster, E. 1976. *Equity theory: Toward a general theory of social interaction?* New York, NY: Academic Press.

Ancona, D., T. W. Malone, W. J. Orlikowski og P. M. Senge. 2007. In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review.

Barsade, S.G. 2007. The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 4, 644-675.

Arbnor, I. og B. Bjerke. 2009. *Metodology For Creating Business Knowledge*. Lund: Studentlitteratur.

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill`s Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Becker, H.S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66: 32-42.

Bennis, W. G. og R. J. Thomas. 2007. *Leading for a Lifetime*. Boston: Harvard Business School Press.

Berg, M.E. 2008. *Ledelse: Verktøy og Virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Binney, G., G. Wilke og C. Williams. 2009. *Living Leadership*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Blake, R. R. og J. S. Mouton. 1978. *The New Managerial Grind*. Texas: Gulf Publishing.

Bowles, M. L. 1990. Recognizing the Deep Structures in Organizations. *Organization Studies*, 11:395-412.

Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19: 533-546.

Buckingham, M. og C. Coffmann. 2005. *First, break all the rules*. New York: Simon & Schuster.

Cappelen damm

<http://merkur4.cappelendam.no/c394091/merkurmodul/vis.html?tid=394119> (lesedato: 3. Mai 2011).

Cialdini R. B. 2011. *Påvirkning: Teori og Praksis*. Oslo: Abstrakt forlag.

Clark, B. og R. Crossland. 2002. *The leaders voice: How communication can inspire action and get results!* New York: Selectbooks, inc.

Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good Business: Leadership. Flow, and the making of meaning*. USA: Viking adult.

Cururu E. H. og J. H. Healey. 1972. The multiple roles of the manager: Delineating the most important. *Business Horizons*: 15:15-10.

Danserau, F., G. G. Graen og W. Haga. 1975. Avertical Dyade Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:46-78.

Darmer P. og P. V. Freytag. 1996. *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*. København: Samfundslitteratur forlag.

Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self determination in human behavior. New York: Plemmer.

eHow.

http://www.ehow.com/about_6304551__role-conflict_-organizations_.html (lesedato: 2. mai 2011).

Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fløystad, G. 1999. *Kunsten å omgås hverandre*. Aurskog: Gyldendal A/S
- Ford, J. D. 1999. Conversations and the epidemiology of change in: R. W. Woodman and W. A. Pasmore (eds). *Research in Organizational Change and Development*. 12: 1–39.
- Freud, S. 1921. *Group psychology and the analysis of the ego*. London: Penguin.
- Gabriel, Y. 1997. Meeting God: When Organizational Members Come Face To Face With The Supreme Leader. *Human Relations*, 50 (4):315-342.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85 (2):129.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. California: Sage.
- Hackman, J. og Oldham, G.R. 1980. *Work design*. Cambridge, MA. Addison-Wesley.
- Hals, A. H., I. Trydal og A. Aase. 2006. *Å Lede Mennesker*. Kristiansand: Portal Forlag.
- Hersey, P og K.H. Blanchard. 1969. *Management and organizational behavior*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Hersey, P. og K.H. Blanchard. 1993. *Management and organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.
- Hollander, E.P. 1978. *Leadership Dynamics*. New York: The Free Press.
- Ind, N. 2010. *Meaning at work*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. 2007. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkis, G.D. Gustav, N. og Shaw, J.D. 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A

meta-analytical review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83:777-787.

Johannesen, A., P.A. Tufte og L. Kristoffersen. 2006. *Introduksjon Til Vitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kahn, W. A. 1995. Organizational Change and the Provision of a Secure Base: Lessons From the Field. *Human Relations*, 48 (5):489-514.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33: 499-517.

Kaspersen, Line. 2011. - Må gå på noen smeller for å bli en god sjef. *Dagens Næringsliv*. 01. mai. <http://www.dn.no/karriere/article2119597.ece> (lesedato: 01. mai 2011)

K. David og R. L. Kahn. 1976. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and sons.

Kaufmann, G. og A. Kaufmann. 2009. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lind, M. 2005. Samtaleanalyse: Hva – hvordan – hvorfor? *Norsk tidsskrift for logopedi* 2005(4):5-8.

Maslow, A. 1954. *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.

McClelland, D.C. 1990. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper and Row.

Mitchell, T.R. og Larson, J.R. 1987. *People in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.

Mitroff, I.I. 1983. Achetypal Social Systems Analysis: On The Deeper Structure of Human Systems. *Academy of Management Review*, 8:387-397.

Morgan, G. 1998. *Organisasjonsbilder*. Oslo: universitetsforlaget.

- Moxnes, P. 1993/2000. *Dyproller: Helter, Hekser, Horer og Andre Mytologiske Roller i Organisasjonen*. Oslo: Paul Moxnes.
- Nordbakken, L. P. 2002. kommunikasjon og den åpne dialogs etikk. *Sparebanklederen*. 01/ 2002. http://www.nordbakken.com/Apen_dialog.htm (lesedato: 5. april 2011)
- Rønne, Knut Petter. 2011. Vil, men får det ikke til. *Ukesavisen ledelse*. 11 februar.
- Shackelton, V.1995. *Business Leadership*. London: Routledge.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-bass.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2008. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skytte, Vibeke. 2010. Sig ja til lederjobbet. *www.business.dk*. 11. April
<http://www.business.dk/karriere/sig-ja-til-lederjobbet> (lesedato: 25. april 2011)
- Speritzer, G.M og A.K. Mishra. 1999. Giving up without losing control: trust and its substitutes` effect on managers involving employees in decision making. *Group and Organizational Management*, 155-87.
- Strand, T. 2007. *Ledelse, Organisasjon og Kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svare, H. 2008. *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax forlag A/S.
- Thomassen, A., O. Garsjø og M. Seltzer. 2002. Modul 3: *Sosiologi og samfunnsvitenskapelige emner: studieguide til grunnbegreper i sosiologi*. Høyskolen i Oslo studieguide, 24/09.
- Yukl, G. og P. Fu. 1999. Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behaviour*, 20:219-232.