

982570

982638

982569



BCR3100: Bachelor i HR-Personalledelse

Vår 2014

**Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?
fra medarbeiderens perspektiv.**



RAINPOWER

Innleveringsdato: 03.06.2014

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

FORORD

Denne oppgaven er en del av avslutningen på et treårig bachelorutdanning i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Bakgrunnen for oppgaven er interesse for ledelse av menneskelige ressurser. Da to av studentene som har skrevet denne oppgaven skal utdanne seg til ingeniører så vi det interessant å skrive om ledelse av kunnskapsmedarbeidere som ingeniører.

Vi vil takke vår veileder Gro Ladegård for veiledning og tilbakemeldinger på oppgaven gjennom prosessen. Vi vil også takke våre familiemedlemmer som har støttet oss gjennom prosessen. Vi vil takke Rainpower for profesjonaliteten de har vist oss og vi er takknemlige for informasjonen vi har hentet ut fra Rainpower.

Sørumsand, 29. Mai 2014

982570

982638

982569

Sammendrag

Temaet for vår oppgave har vært hvordan man best kan lede ingeniører. Dette er på bakgrunn av at to av studentene som skrive denne oppgaven skal videreutdanne seg som ingeniører. Vi valgte og gjennomføre et empiriske studiet i bedriften Rainpower, fordi vi hadde god kjennskap til bedriften via faren til en av studentene i denne bachelor oppgaven.

Vi utviklet dermed en beskrivende problemstilling: *"Hvordan vil ingeniører i et høyt utdannet arbeidsmiljø ledes?"* I tillegg til en problemstilling utviklet vi en teoretisk antagelse eller hypotese, for å komme frem til vår konklusjon.

Vår hypotese: Ingeniører har en høy kompetanse og har høy teknisk innsikt i sine fagfelt. De har et svakere behov for ledelse eller administrasjon, og det er derfor krevende å lede eller administrere kunnskapsmedarbeidere, som er ingeniører. De er svært individuelle og introverte i sine arbeidsmetoder.

I oppgaven brukte vi en kvalitativ tilnærming med et case design, dette fordi et slikt design har som hensikt å skaffe mye informasjon fra en begrenset enhet, som Rainpower. På bakgrunn av dette utviklet vi en intervju guide med fem variabler som vi kaller temaer, forventninger, lederstiler, mestring, behov og beslutninger. Dette for å fange opp så mye som mulig rundt begrepet ledelse.

Resultatene delvis avkrefte og bekreftet vår hypotese, fordi det i konklusjonsfasen var det hensiktsmessig å dele opp den teoretiske antakelsen i flere segmenter. Vi fant ut at ingeniører ikke innehar høy teknisk kompetanse fra starten av, men at dette er noen som tildeles gjennom arbeidserfaring, og at arbeidserfaring var en veldig viktig faktor til hvor sterk grad av ledelse som forventes av ingeniørene.

Vårt teoretiske rammeverk fokuserer på ledelses teoriene, situasjonsbestemt og relasjonsbasert ledelse. Disse teoriene var til hjelp for å besvare vår problemstilling. I våre analytiske funn lærte vi at en kombinasjon av dette er å foretrekke blant informantene.

Skulle vi valgt en teoretisk retning, ville den mest hensiktsmessig nok være situasjonsbestemtledelse. Vi vil uansett ikke kunne direkte konkludere med hva som er riktig på bakgrunn av at det er utallige andre ledelses teorier.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn og formål for oppgaven	7
1.2 Presentasjon av problemstilling og teoretiske antakelser	8
1.3 Presentasjon av Rainpower	9
1.4 Avgrensninger	9
1.5 Oppgavens disposisjon	10
1.6 Begrepsavklaringer	11
1.6.1 Mestring	11
1.6.2 Høyt utdannede	12
1.6.3 Kompetanse	12
1.6.4 Forventninger	12
2.0 Presentasjon av Teori	13
2.1 Hva er administrasjon (management) ?	14
2.1.1 Hva er ledelse?	15
2.1.2 Forskjellen mellom administrasjon og ledelse	15
2.2 Ledelsesteori gjennom det siste århundret	17
2.2.1 Trekk og ferdighetsteorier	17
2.2.2 Atferdsteorier	17
2.2.3 Situasjonsteorier	17
2.2.4 Moderne ledelsesteorier	18
2.3 Presentasjon av situasjonsbestemt ledelse	18
2.3.1 Hersey og Blanchard sin situasjonsteori	19
2.3.2 Mål	21
2.3.3 Vurdering av situasjoner	22
2.3.4 Fiedlers kontingensteori	22
2.3.5 Svakheter ved situasjonsbestemt ledelse	24
2.4 Presentasjon av relasjonsledelse	24
2.5 Kunnskapsmedarbeidere	28
2.5.1 Viktigheten av ingeniører	28
2.5.2 Stereotyper av ingeniører / Ingeniørers personlighet	29
2.6 En holokratisk fremtid?	30
2.7 Oppsummering av teori	31
3.0 Metode og design	32
3.1 Kvantitativ vs. kvalitativ metode	32
3.2 Valg av metode	33
3.2.1 Semistrukturert intervju	34
3.2.2 Avgrensninger	34
3.3 Forskningsdesign	35
3.3.1 Instrumental case study	35
3.4 Utvalgsstrategi	36
3.4.1 Utvalgsstørrelse	36
3.5 Intervjuguide	37
3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen	38
3.7 Reliabilitet	39
3.8 Validitet	40
4.0 Analyse og drøfting	41
4.1 Generelle funn	41

4.2 Forventninger og Lederstiler.....	43
4.2.1 Informantenes forventninger til sine nærmeste ledere.....	43
4.2.2 Informantenes foretrekkende lederstiler.....	44
4.2.3 Drøfting av informantenes forventning til nærmeste ledelse og lederstiler.....	45
4.3 Mestring.....	46
4.3.1 Drøfting av mestring.....	47
4.4 Beslutninger.....	48
4.4.1 Drøfting av beslutninger.....	48
4.5 Behov for ledelse.....	49
4.5.1 Drøfting av behov for ledelse.....	50
4.6 Tilleggsinformasjon.....	50
4.6.1 Drøfting av tilleggsinformasjon.....	51
5.0 Avslutning.....	52
5.1 Konklusjon.....	52
5.2 Kritisk refleksjon av oppgaven.....	55
5.3 Anbefaling til videre forskning.....	56
6.0 Litteraturliste.....	57
7.0 Vedlegg 1: Intervjuguide.....	60

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og formål for oppgaven

Det finnes utallige teorier, forskning, metoder, guider, trender og meninger når det kommer til begrepet ledelse. De siste tiårene har ledelse (leadership) vært i fokus, fremfor administrasjon (management). Men innenfor forskning i ledelse, så ser vi tendenser til at det kan bli mindre fokus på ledelse og administrasjon i fremtiden. Vi er klar over at ledelse og styring fortsatt er relevante og kanskje nødvendige organisatoriske tiltak. Men vi ser trender og artikler i markedet som begynner å bli kritiske til dette. Derfor fant vi det interessant og naturlig å studere dette nærmere, for å se om det i realiteten faktisk er slik. Studiens hensikt er å finne ut hvordan en kompetansebedrift kan lede sine ansatte og avdekke hvilke behov de har for ledelse.

Det er spesielt viktig for kompetansebedrifter å tilpasse seg den teknologiske utviklingen i tiden vi lever i, dette for å øke den økonomiske vinningen og konkurransefordeler i markedet. Når en organisasjon forandrer seg og tilpasser seg nå-situasjonen, så vil dette også handle om lederskap. Flere faktorer som manglende kunnskap og endring i struktur, kan medføre mye usikkerhet, noe som kan oppleves som skremmende. Endringer i organisasjoner kan også medføre endringer i måten å lede på. Dette kan føre til usikkerhet og mistillit til ledelsen. For å ivareta medarbeidernes sikkerhet, helse og arbeidsmiljø har arbeidsmiljøloven generelle krav til arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven 2005 § 4-1).

Nyere ledelsesteorier beskriver kjernekompetansen i organisasjoner, nemlig medarbeiderne. Lunde (2002) sier at kjernekompetansen er de organisatoriske ferdigheter som skaper sin unike kapasitet og konkurransefordel ved å gjøre det bedre enn andre organisasjoner. Vi ville derfor se nærmere på hva ingeniørene selv mener om ledelse. Det er gjort mye forskning på viktigheten av kunnskapsmedarbeidere i arbeidslivet, deres påvirkning på teknologisk og økonomisk utvikling. Da disse medarbeiderne er en så viktig del av samfunnets utvikling, fant vi det interessant å finne ut hvordan de ville bli ledet og hvilke meninger de har om ledelse. Vi har på bakgrunn av dette valgt å begrense oss til kunnskapsmedarbeidere i denne oppgaven.

Vi har gjennom egne erfaringer opplevd forskjellige former for lederskap. Vårt mål er å jobbe som kunnskapsmedarbeidere i fremtiden, enten som ledere eller medarbeidere. Et formål med oppgaven er derfor å avdekke hvilke ledelsesmetoder som fungerer i praksis for dagens ingeniører. Gjennom deres egne erfaringer, holdninger og meninger. Ved bruk av vår metode og teori, håper vi å kunne belyse problemstillingen vår, å vise veien for videre forskning og bruksområde. Vi har sett at det er mye teori og forskning fra ledelsesperspektiver, men ikke like mye fra medarbeidernes perspektiver. Som en forberedelse til denne oppgaven så vi først på aktuelle teorier og forskning. Så oppsøkte vi Rainpower for å hente informasjon for bruk i oppgaven.

Studiens formål er først og fremst til egen nytte for å få økt forståelse for ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Vårt ønske er at studien kan være et verktøy til økt bevisstgjøring og styrke kunnskapen til ledere av kunnskapsmedarbeidere. Vi vil dele kunnskapen med medelever og Rainpower, og vi håper at studiets resultater kan bidra positivt.

1.2 Presentasjon av problemstilling og teoretiske antakelser

Problemstillingen vår er basert på vår nysgjerrighet rundt hva ledelse av ingeniører innebærer, sett fra medarbeidernes perspektiver. Med et formål om å finne ut hvilke ledelsesmetoder som fungerer og ikke fungerer for ingeniører. Vår problemstilling er formulert slik:

Problemstilling: Hvordan vil ingeniører i et høyt utdannet arbeidsmiljø, ledes?

Vi har utviklet en teoretisk antakelse. ”Teoretiske antakelser, minner om hypoteser i kvantitative forskningsopplegg, men er løsere i formen og ikke nødvendigvis avledet av teori” (Askheim og Grenness 2008, 71). Denne teoretiske antakelsen, her kalt hypotese, vil styre vår videre undersøkelse, samt hjelpe oss med besvarelsen av problemstillingen. Det vil være et viktig styringsverktøy for vår teoretiske ramme, metodedel og analyse (Askheim og Grenness 2008, 71-72).

Vår hypotese: Ingeniører har en høy kompetanse og har høy teknisk innsikt i sine fagfelt. De har et svakere behov for ledelse eller administrasjon, og det er derfor krevende å lede eller administrere kunnskapsmedarbeidere, som er ingeniører. De er svært individuelle og introverte i sine arbeidsmetoder.

1.3 Presentasjon av Rainpower

Rainpower er et vannkraftutstyrsselskap som leverer et bredt utvalg produkter. Nye løpehjul til komplette "vann-til-ledning" elektromekaniske systemer. Rainpowers omfang inkluderer nye kraftverk, reparasjon og oppgradering, så vel som service og reservedeler (Rainpower). Rainpower har mange ingeniører på sitt lag, de utformer og lager produkter til sine kunder. Dette krever høy teknisk innsikt fra ingeniørens side. Det betyr at de har ansatte med høy utdanning, ofte på master- og doktorgradsnivå. De har også ansatte med høy og lav arbeidserfaring. Rainpower møtte oss med stor profesjonalitet. De tilrettela all informasjon vi trengte og forsynte oss med informanter vi kunne utføre undersøkelsen vår på. Dette skapte et trygt og sikkert miljø å utføre undersøkelsen i, og gjorde oss sikre på at den informasjonen vi skaffet oss var riktig og god.

1.4 Avgrensninger

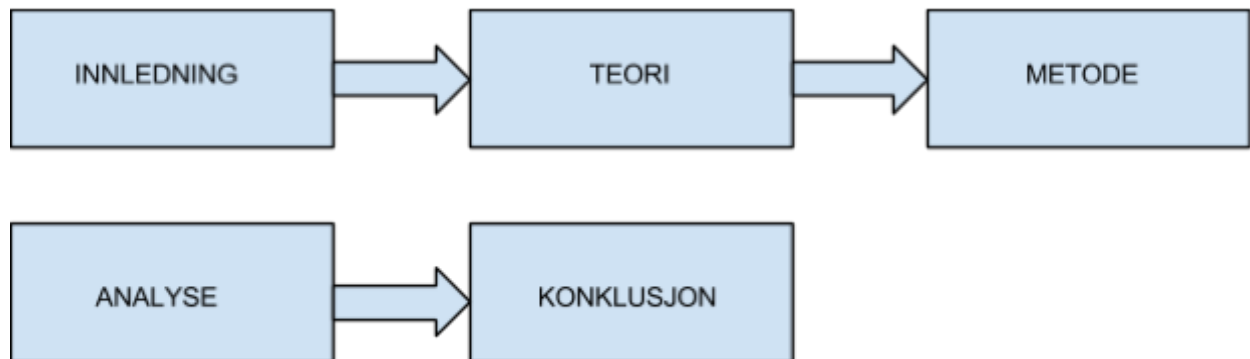
Opgavens avgrensninger er preget av ressurs- og tidsbegrensninger som igjen har ført til begrensede muligheter ved valg av datainnsamlingsmetode, økonomiske ressurser, samt begrenset kunnskap om gjennomføringen av en slik oppgave.

På bakgrunn av dette valgte vi å utføre undersøkelsen vår i en bedrift som var villig til å gi oss den informasjonen som vi så relevant for å kunne utføre oppgaven på best mulig måte. Intervjuenes praktiske gjennomføring, vår subjektive tolkning av funnene og det valget av teoretisk rammeverk vil ha betydning for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Vi tror at våre resultater og funn vil kunne gi Rainpower innsikt i deres metoder, og kanskje inspirere til videre forskning på området.

Som intervensjon kunne vi valgt å se på lederens egenskaper og fokusere på lederen, dette er ikke i tråd med oppgavens intensjon, problemstillingen ville blitt for bred og oppgavens omfang for stor. Vårt primærønske er å belyse hvordan kunnskapsmedarbeiderne (ingeniører) vil ledes.

1.5 Oppgavens disposisjon

Vår disposisjon for arbeidet med oppgaven er delt opp i fem kapitler.



Figur 1.0: Disposisjon

De tre første kapitlene omhandler introduksjon til oppgaven, teoretiske rammeverk og metodisk tilnærming til problemstillingen. Dette er den teoretisk tyngste delen av oppgaven hvor vi fremstiller fremgangsmåter og kjernet teori. Dette blir bakgrunnen som former vår analyse av den innhentede informasjonen gjennom en kvalitativ tilnærming. I de to siste kapitlene analyserer vi våre funn hvor vi trekker inn de teoretiske tilnærmingene. Konklusjons delen vil ikke kunne bli brukt til å generalisere en hel populasjon, men er en konklusjon som konkluderer våre funn, med de teoriene vi fokuserer på. Analysen er en detaljert beskrivelse og generalisering av våre funn og i kapittelet belyser vi informasjonen opp mot teorien. Konklusjonen vil omhandle en oppsummering av de viktigste momentene fra oppgaven, samt forslag til videre arbeid hvor vi forklarer hvilke gap som finnes og forslag til veien videre.

1.6 Begrepsavklaringer

I denne delen vil vi komme med sentrale begreper som vi bruker gjennom hele oppgaven. Vi vil gjøre rede for disse for å belyse vår problemstilling i lys av sentralt teori og forskning.

1.6.1 Mestring

Mestring - Hvordan mennesker møter utfordringer, stress og problemer (Store Norske Leksikon).

Tilrettelegging, utvikling og medvirkning er en del av arbeidsmiljø kravet. Soreng, Beck og Lund (2011) sier at det er viktig at medarbeiderne ikke føler arbeidet som en unødvendig belastning. De sier at mestring av egne arbeidsoppgaver er en mulighet for utvikling og påvirkning av egen arbeidssituasjon er en viktig forutsetning.

Om mestring sier Kjell Magne Håkonsen (2009):

“Stress, konflikter, kriser og andre former for psykologiske påkjenninger er ofte knyttet sammen med følelser av ubehag og mistriivsel. Slike negative følelsesopplevelser skaper alltid en motivasjon for en endring av situasjonen.”
(Håkonsen 2009, 289).

Håkonsen (2009) skiller mellom to hovedformer for mestring. Problemfokustert mestring og følelsesmessig fokusert mestring. Problemfokustert mestring fokuserer på selve situasjonen og prøver å endre problemer som er forbundet med denne situasjonen. Følelsesmessig fokusert mestring fokuserer på det følelsesmessige aspektet ved en situasjon eller hendelse og at individet prøver å eliminere eller redusere de følelsesmessige ubehaget uten å forandre situasjonen.

Mestringsfølelse er en forutsetning for muligheten for utvikling og påvirkning i egen arbeidssituasjon. Kunnskapsmedarbeidere møter utfordringer, stress og problemer på forskjellige måter. Ved hjelp av disse to hovedformene for mestring så kan individet fokusere på den aktuelle situasjonen både problem- og følelsesmessig fokusert. Slik vi ser på overnevnte teori er mestring, reaksjoner på en utført oppgave. Som gir forskjellige mestringsfølelser både psykisk og fysisk.

1.6.2 Høyt utdannede

Det er vanskelig å finne teori og en entydig definisjon av begrepet høyt utdannede. Slik vi ser det er høyt utdannede personer tildelt bachelor, master eller doktorgrad. Altså akademikere som vil fremme en samfunnsutvikling basert på en systematisk forbedring av kunnskap og kompetanse.

1.6.3 Kompetanse

Det finnes mange definisjoner om hva kompetanse er, og gjennom de siste tiår har teorien rundt kompetanse fått stor oppmerksomhet og utviklet seg.

Vanligvis legges det ofte stor vekt på teknisk , oppgaverelatert kompetanse, det vil si kompetanse direkte knyttet til konkrete og identifiserbare oppgaver og utførelse av dem (Nordhaug og Gausdal 2002, 36). Med kompetanse menes kunnskaper, evner og ferdigheter som er anvendbare i en bedrift, organisasjon og/eller stilling (Nordhaug og Gausdal 2002, 36).

1.6.4 Forventninger

Forventning , en kognitiv innstilling overfor noe eller noen. Forventninger etableres gjerne gjennom informasjon og/eller erfaring (Store Norske Leksikon).

Ordet forventninger har flere betydninger, og det er lite teoretiske definisjoner. Vi har i denne oppgaven valgt å se på begrepet forventninger i henhold til, hvilke holdninger, tanker og virkelighetsoppfatninger informantene har rundt temaet ledelse. Altså hvilke krav de har til hvordan deres perfekte leders adferd, personlighet og lederstil.

2.0 Presentasjon av Teori

Vår hypotese inneholder to ledende begrep, som er ledelse (leadership) og administrasjon (management):

”Ingeniører har en høy kompetanse og har høy teknisk innsikt i sine fagfelt. De har et svakere behov for ledelse eller administrasjon, og det er derfor krevende å lede eller administrere kunnskapsmedarbeidere, som er ingeniører. De er svært individuelle og introverte i sine arbeidsmetoder.”

Begge begrepene inneholder svært mange teoretiske retninger, og er store forskningsområder. I følgende teorikapittel vil vi kort introdusere begge begrepene. Etter presentasjonen vil teorien spisse seg inn på begrepet ledelse, som vi mener er mer relevant for vårt studie, og problemstilling:

Problemstilling: Hvordan vil ingeniører i et høyt utdannet arbeidsmiljø, ledes?

Vi vil presentere to ledelsesteoretiske områder, situasjonsbestemt ledelse i kapittel 2.3 og relasjonsledelse i kapittel 2.4. Vår teori omhandler også kunnskapsmedarbeidere eller ingeniører som er vårt studieområde. Vår problemstilling og hypotese er basert på naturlige antakelser, og nylige trender som er en inspirasjon til valg av tema. Med trender så mener vi den nye organisasjonsstrukturen, eller ledelsesformen, holokrati presentert i kapittel 2.6.

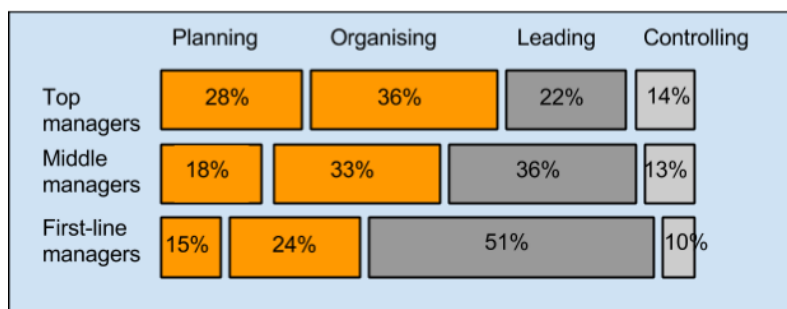
Hovedfokuset vil være basert situasjonsbestemt ledelse som igjen er underbygget av relasjonsbasert ledelse. Vi har valgt å ha hovedfokus på disse to ledelsesteoriene fordi vi mener at de vil gi oss et best mulig grunnlag for besvarelsen av problemstillingen.

2.1 Hva er administrasjon (management) ?

“Management can be defined as the process of planning, organising, leading and controlling the resources of the organisation to achieve stated organisational goals as productively as possible” (Smit og Cronje 2002, 910).

Definisjonen til Smit og Cronje (2002) forklarer veldig enkelt hva administrasjon omhandler. Administrasjon fokuserer på prosessene innenfor planlegging, organisering, ledelse og kontrollering av ressursene i organisasjonen. En administrator har forskjellige oppgaver ettersom hvor i organisasjonsstrukturen eller hierarkiet man befinner seg i (Smit og Cronje 2002, 10-13).

Smit og Cronje (2002) har videreutviklet Daft (1995) sin teoretiske modell som omhandler fordelingen av arbeidstid og arbeidsoppgaver til administratorer.



Figur 2: *“Figure 1.5 Percentage of time spent on functional activities by organisational level” (Smit og Cronje 2002, 13).*

Modellen viser at planlegging og organisering er hovedansvaret til toppledelsen. Tiden som prioriteres til dette blir mindre jo nærmere man kommer linjeledelsen. For linjeledelsen er den viktigste jobbene å lede, dette inkluderer at linjelederen må motivere sine ansatte, fordi det er linjelederne som har nærmest fysisk kontakt med de ansatte. Mellomlederen har en fin balanse mellom organisering og ledelse fordi det er denne lederen som videre formidler og implementerer toppledelsens planer nedover (Smit og Cronje 2002, 10-14).

2.1.1 Hva er ledelse?

Hvordan definere begrepet ledelse? Forskningen på området har gjennom det siste århundre generert mange definisjoner, basert på like mange teorier. I de mange definisjonene fokuseres det ofte på gruppeprosesser, personlighet, utøvelse og innflytelse, måloppnåelse. Fellesnevneren for ledelse baserer seg derfor på to nøkkelbegreper som består av sosial innflytelse og måloppnåelse. Den sosiale delen av ledelse består av personens evne til å påvirke og ha innflytelse på en mindre eller større gruppe mennesker. Den andre personens kompetanse, egenskaper og erfaringer gjør at han/hun blir valgt ut som leder. Måloppnåelsen handler om lederens praktiske oppgaver som innebærer å motivere og organisere de ansatte. Samtidig samordne arbeidsoppgavene slik at de oppfyller kravene og målene som er satt av organisasjonen (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 27-29).

”Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt.”
(Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 29).

Forklaringen på ledelse av Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) er basert på de mange definisjonene gjennom den ledelsesteoretiske utviklingen det siste århundret.

2.1.2 Forskjellen mellom administrasjon og ledelse

Den primære forskjellen mellom ledelse og administrasjon, er at administrasjon fokuserer som tidligere nevnt mer på ressursbruk, produktivitet og planlegging. Mens ledelse har et fokus som omhandler mennesket i seg selv og ved å motivere sine ansatte til å nå bestemte mål (Miller, Cat og Carlson 1996, 249). Det er vanskelig å konkludere med hva som er det bedre valget av administrasjon og ledelse. William Pasmore og Frank Friedlander (1982) undersøkte et amerikansk elektronikkfirma, hvor ca. en tredjedel av organisasjonens 335 ansatte slet med medisinske plager. Administrasjonen gjennomførte flere medisinske og tekniske undersøkelser, men feilet i å finne årsaken til de medarbeidernes plager i håndledd, armer og skuldre. Siden administrasjonen ikke kommuniserte direkte med medarbeiderne, så valgte forskerne Pasmore og Friedlander å etablere kommunikasjonsgrupper (Pasmore og Friedlander 1982).

Disse innebar forskjellige medarbeiderundersøkelser hvor medarbeiderne fikk sin mulighet til å snakke om sine medisinske plager og erfaringer. De fant fort ut at plagene skyldes organisasjonens ledelsespraksis. Blant annet sviktende opplæring, arbeidsprosedyrer og tekniske problemer med utstyret. Det hjalp heller ikke at administrasjonens styringsmetoder som favorisering av noen ansatte, førte til stress. Forskerne konkluderte med at det måtte etableres en permanent forandring. Spesielt forholdet mellom administrasjonen og arbeiderne. Administrasjonen i dette firmaet følte at de hadde mistet kontrollen over situasjonen, men etter hvert som de begynte å implementere arbeiderens anbefalinger så minsket sykefraværet og effektiviteten økte igjen. De gikk over fra en mer administrativ til en ledende organisasjon, ved å innføre deltakende ledelse (Pasmore og Friedlander 1982).

”Many managers reject the concept of participative management because they do not want to lose control over ”management” decisions”.

En deltakende lederstil fører oftere til inkluderingen av medarbeiderens kompetanser og erfaringer når det kommer til organisatoriske beslutninger. Huczynski og Buchanan (1991) beskriver det å inkludere medarbeidere i organisatoriske beslutninger kan føre til flere positive konsekvenser for medarbeideren og dermed i neste omgang bedriften. De er mer villige til å akseptere de beslutninger som er vedtatt gjennom deres hjelp. De er mer tilbøyelige for forandring basert på beslutninger de har vært med på.

Det etableres også en tillit mellom ledelsen og medarbeiderne etter et slikt samarbeid, noe som kan føre til flere kreative ideer og løsninger fra medarbeiderne på frivillig basis (Huczynski og Buchanan 1991, 513-517).

Selv om en deltakende lederstil viser seg å være generelt mer effektiv, så kan en autokratisk og administrativ stil også være effektiv i tilfeller. En autokratisk filosofi kan være mer effektiv når lederen eller administratoren er den mest kompetente personen, eller hvis beslutningstakerne aldri vil komme til felles enighet (Huczynski og Buchanan 1991, 513-517).

2.2 Ledelsesteori gjennom det siste århundret

Forklaringen på ledelse av Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) i kapittel 2.1.1 er basert på de mange definisjonene gjennom den ledelsesteoretiske utviklingen det siste århundret.

2.2.1 Trekk og ferdighetsteorier

“The trait approach seeks to determine the personal qualities and characteristics of leaders.” (Clegg, Hardy og Nord 1996, 27).

Trekk og ferdighetsteoriene fokuserte på de personlige attributtene, og de karakteristiske trekkene hos ledere. Teoriene forklarte at ledere har særegne trekk som man er født med, og at dette i hovedsak ikke kan læres. Trekk og ferdighetsteoriene ble benyttet, og dominerte ledelsesbegrepet fra tidlig 1900-tallet frem til sent 1940. Og hadde en renessanse til sent på 1980-tallet (Clegg, Hardy og Nord 1996, 27-28).

2.2.2 Atferdsteorier

Atferdsteorier bygget videre på trekk og ferdighetsteorier som dukket opp sent på 1940-tallet. Fokuset på lederens egenskaper og karakteristikk ble flyttet over til hvilke atferd lederen hadde. Dette fokusskifte førte til at det var interessant å forske på hva ledere gjør, og om det gikk an å påvirke lederes ferdigheter gjennom læring. Fordi atferd kan endres så ble fokuset i stedet for å finne fødte ledere byttet til å fokusere på å trene mulige ledere. Atferdsteoriene ble benyttet helt frem til sent 1960-tallet (Clegg, Hardy og Nord 1996; Skogstad og Einarsen 2002).

2.2.3 Situasjonsteorier

Situasjonsteorier hadde et spesielt fokus på situasjonsbestemt ledelse som er en videreutvikling av atferdsteorier. Undersøkelser ble utført på ledere som bestemt byttet lederrolle basert på ledersituasjonen de sitter i. “Fiedler’s contingency model of leadership effectiveness” går ut på at det ikke er en spesifikk lederstil som er best, noen lederstiler har bedre effekt på spesielle situasjoner som en gruppe medarbeidere er i. Situasjonsbestemt ledelse og situasjonsteoriene ble utviklet fra sent 1960-tallet til tidlig på 1980-tallet (Clegg, Hardy og Nord 1996, 29).

2.2.4 Moderne ledelsesteorier

Nye former for ledelse ble brukt for å kategorisere mange fremgangsmåter, i de forskjellige ledelsesmetodene som dukket opp på 1980-tallet. Disse forskjellige fremgangsmåtene ble brukt som et signal for en ny måte å konseptualisere å studere lederskap. Lederstiler som transformasjonsledelse, relasjonsledelse og LMX-teori var sentralt i bruk og konseptualisjont og studert (Clegg, Hardy og Nord 1996, 30).

”Managers need to define their companies as value creators rather than as value appropriators” (Ghoshal, Barlett og Morgan, 1999).

I ”A new manifesto for management” (Ghoshal, Barlett og Morgan, 1999) drøfter de viktigheten av å modernisere ledelsen i organisasjoner. De oppmuntrer ledelsen i organisasjoner om å innføre intensjonen om en felles delt skjebne på tvers av alle ledd i organisasjonen sin. Samtidig som viktigheten av at lederen redefinerer fokus på å tilrettelegge samarbeidsstrategier, i stedet for å søke ettergivenhet hos sine ansatte. En del av moderniseringen innebærer også å verdsette initiativ blant de ansatte i stedet for lydighet.

”Instead of strategy-structure-systems, the core of the managerial role becomes instead purpose-process-people” (Witzel og Warner 2013, 538-539).

Hovedoppgaven til ledelsen blir å etablere en hensikt eller et mål innad i organisasjonen, og ut ifra dette utgangspunktet etablere en strategi (Witzel og Warner 2013, 539).

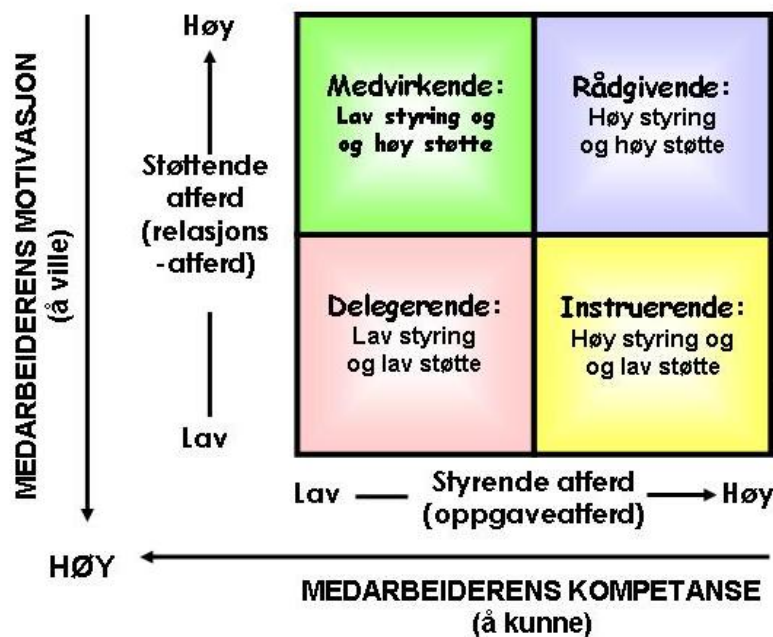
2.3 Presentasjon av situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse er en type ledelsesform som hjelper lederen i å tilpasse seg enhver medarbeider basert på medarbeiderens erfaring, kompetanse, evne og vilje. Med tilpasning menes grad av lederens styring eller støtte av medarbeideren (Thompson 2011, 24).

2.3.1 Hersey og Blanchard sin situasjonsteori

Situasjonsbestemt ledelse (SBL) er en kombinasjon av ledelsesmessig styring og støtte med medarbeiders evne og vilje (Thompson 2011, 24). Da en medarbeider har liten eller ingen erfaring i sitt felt så må lederen praktisere stor grad av styrende adferd og liten grad av støttende adferd,. Etterhvert som medarbeideren mestrer sin jobb så må lederen praktisere mer støttende adferd en styrende (Thompson 2011, 24).

Dette kan enkelt forklares med figuren nedenfor:



Figur 3: (Thompson 2011, 25)

Modellen til Hersey og Blanchard (1977) definerer lederstil som lederens adferd, slik som det oppfattes av medarbeidere. De deler adferden til lederen mellom høyt/lavt styrende og støttende adferd. (Figur 2) Det som kjennetegner styrende adferd er at lederen:

- setter mål
- planlegger arbeidet
- hva som prioriteres
- jobbinstruksjon
- setter tidsfrister
- kontrollering/kvalitetssikring av arbeid
- bestemmer arbeidsevaluering (Thompson 2011, 40)

Støttende adferd:

- lytter til medarbeiderens problemer
- inkluderer medarbeiderens forslag og innspill
- legger til rette forhold gjennom oppmuntring og støtte
- roser medarbeiderne
- lærer medarbeiderne
- hjelper med problemløsning (Thompson 2011, 40-41)

Styrende adferd handler i hovedsak om at lederen planlegger, veileder og kontrollerer medarbeideren. Hvor støttende adferdsstil er i stor grad preget av støtte, oppmuntring og toveiskommunikasjon mellom lederen og medarbeideren. Disse to adferdstypene danner grunnlaget for de fire lederstilene representert i Hersey og Blanchards (1977) modell (Thompson 2011, 40-41).

Som modellen viser så trenger for eksempel en medarbeider med lav kompetanse, og høy arbeidsmotivasjon, en instruerende lederstil med høy styring og lav støtte. Den instruerende lederstilformen kjennetegnes blant annet ved at lederen setter mål, setter klare retningslinjer på hvordan og når arbeidet skal gjøres. Den er sterkt preget av enveiskommunikasjon fra leder til medarbeider (Thompson 2011, 41-42).

En medarbeider med lav kompetanse og lav motivasjon vil ha behov for en rådgivende eller coachende lederstil. Det er en lederstil med høy styring og høy støtte. Denne lederstilen er tilnærmet lik den instruerende, bortsett fra kommunikasjonen. Her bør lederen utøve en høy støtte, som inkluderer medarbeideren mer. Den bærer et større preg på toveiskommunikasjon (Thompson 2011, 43-44).

Medarbeidere med høy kompetanse og lav motivasjon, vil i følge modellen trenge en medvirkende eller deltakende lederstil, basert på lav styring og høy støtte. Denne ledelsesformen skiller seg ut fra de to forrige ved en lavt styrende adferd. Her inkluderer blant annet lederen medarbeideren i prosesser. Ved å oppmuntre og be om beslutningsbidrag i stedet for å ta beslutninger helt alene (Thompson 2011, 45-46).

Den fjerde ledelsestilen er relevant for medarbeidere med høy kompetanse og høy motivasjon. Denne delegerende lederstilen sørger for lav styring og lav støtte. Her overfører lederen ansvaret over til medarbeideren, og gir større frihet og ansvar (Thompson 2011, 46-47).

Konklusjonen av en slik modell er at en modifisering av disse fire variablene vil styrke modellen og være mer fleksibel til forskjellige situasjoner. Men nyere forskning trekker frem og viser til at forholdet mellom leder-medarbeider ikke er statisk. Med arbeidere utvikler seg hele tiden, og dette betyr at lederen får en stor utfordring i å kartlegge hvor medarbeiderne befinner seg i forhold til modellen. Hovedmålet med Hersey og Blanchard sin modell er at lederen ender opp med å delegere. I følge dem vil lederen og medarbeideren være tjent med en slik utvikling.

2.3.2 Mål

Det å snakke om ledelse, er vanskelig uten å sette mål. Ledelsesutøvelsen blir vag hvis man ikke danner konkrete mål. Under dannelsen av ulike målsetninger, kreves det tilstrekkelig innsikt av lederen i blant annet virksomhetens overordnende mål, ressurser, krav, ansvarsområder, prioriteringer, tid. Det må innhentes informasjon og data før en leder kan utforme mål. Blanchard (2007) skiller mellom prestasjonsmål og læringsmål. Medarbeidere med lavere erfaring vil det være hensiktsmessig å implementere læringsmål, og etter hvert som medarbeideren mestrer i større grad, vil prestasjonsmål være mer meningsfylt. Thompson (2011) forklarer at målene må være ”smarte”:

S: Målene må være **S**pesifikke og målbare

M: Målene må være **M**otiverende

A: Målene må være **A**ppnåelige (**A**ttainable)

R: Målene må være **R**elevante med overordnende mål

T: Målene må være **T**idsavgrenset

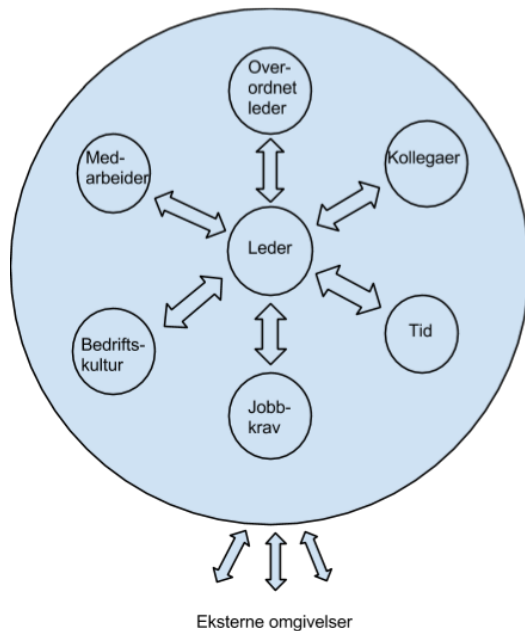
E: Målene må være **E**nkle å forstå, slik at milepæler kan etableres

Målene viser hva lederen og medarbeideren ønsker å oppnå innen et bestemt tidsperiode og ansvarsområde. Deretter vurdere situasjonen lederen står overfor innenfor sitt ansvarsområde, samt velge lederstil med dette som utgangspunkt

(Thompson 2011, 24-29).

2.3.3 Vurdering av situasjoner

Effektiviteten til en leder vil være i stor grad betinget av at han/hun kan vurdere alle viktige sider ved nåsituasjonen, og at han/hun velger den lederadferden som er mest hensiktsmessig (Thompson 2011, 30).



Figur 4: (Thompson 2011, 31)

Figuren illustrerer alle de variablene en leder må tenkte på i forhold til nåsituasjonen. Det er ofte blitt rettet kritikk mot at man forenkler situasjonen en leder er i, ved at man neglisjerer de fleste situasjonsbestemte variablene (Thompson 2011, 30).

2.3.4 Fiedlers kontingensteori

Fiedler's kontingensteori for ledelse er en av de mest anerkjente teoretiske modellene innen for dette perspektivet (Skogstad og Einarsen 2002, 26).

Fiedlers teori baserer seg rundt 2 spørsmål:

1. "Hvorfor er det slik at i en gitt situasjon fins noen ledere som er effektive mens andre er ineffektive, selv om de synes å ha de samme kvalifikasjonene for jobben?" (Skogstad og Einarsen 2002, 26)
2. "Hva er det som gjør at en og samme leder kan fungere godt i én situasjon og dårlig i en annen?" (Skogstad og Einarsen 2002, 26).

Fiedler besvarte disse spørsmålene med vektlegging på relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Oppgaveorienterte ledere er opptatte av ytelsen og måloppnåelse av sine medarbeidere mens en relasjonsorientert leder er opptatt med å ha nære relasjoner til sine medarbeidere. Fiedler forklarer videre at om en leder vil fungere bra eller dårlig i forhold til sin lederstil så er det avhengig av tre situasjonsfaktorer: (Skogstad og Einarsen 2002, 27).

1. leder-medarbeider-relasjoner:

Den første situasjonsfaktoren er i hvilken grad arbeidsgruppen er lojal og støtter sin leder. Dersom en medarbeider ikke er lojal og ikke støtter sin leder så er det ugunstig for den lederen å utøve ledelse i denne gruppen (Skogstad og Einarsen 2002, 27).

2. Oppgavens struktur:

Den andre situasjonsfaktoren er oppgavens struktur, og den omhandler hvor oversiktlige arbeidsoppgavene er og om de er definert godt. Fiedler forklarer at det er vanskelig å utøve ledelse i en oppgave som ikke har klart definerte og oversiktlige arbeidsoppgaver (Skogstad og Einarsen 2002, 27).

3. Stillingsmakt:

Fiedler forklarer den siste situasjonsfaktoren som stillingsmakt, det vil si hvor mye autoritet lederen har. Fiedler begrunner at en stor stillingsmakt gir grunn for god utøvelse av ledelse i den betydning at en leder kan evaluere og belønne underordnedes ytelser (Skogstad og Einarsen 2002, 27).

Disse tre situasjonsfaktorene vil gi grunnlag for å kunne utøve god ledelse. Hvis en leder har alle disse situasjonsfaktorene inne så vil det gi et positivt utslag på han/hennes utøvelse på ledelse (Skogstad og Einarsen 2002, 27).

Lederens kontroll over situasjonen	Forholdet mellom leder og medarbeider	Godt				Dårlig			
	Hvor strukturert oppgaven er	Sterkt		Svakt		Sterkt		Svakt	
	Lederens formellmakt	Stor		Stor	Liten	Stor	Liten	Stor	Liten
		Meget stor kontroll				Meget liten kontroll			
Mest effektive ledertyper		Oppgaveorientert		Relasjonsorientert		Oppgaveorientert			

Fiedler's Contingency Theory

Figur 5: Fiedlers kontigensteori

Figuren ovenfor viser forholdet mellom de tre situasjonsfaktorene og viser i hvilken grad av kontroll en leder har og hvilken ledertype som er mest effektiv etter den situasjonen lederen er i.

2.3.5 Svakheter ved situasjonsbestemt ledelse

De tidlige situasjonsteoriene har mange konseptuelle svakheter som gjør de vanskelige å teste og limitere deres praktiske anvendbarhet (Yukl 2013, 178).

De fleste situasjonsteoriene gjør det ikke klart hvordan relasjonen mellom den avhengige variabelen og den uavhengige variabelen forandrer seg når den situasjonelle variabelen øker. Forklart på en annen måte så kan vi se at en type leders adferd som har en positiv effekt på den avhengige variabelen ikke har noen effekt eller en negativ effekt i en annen situasjon. En leder må derfor som tidligere i 2.4.1 sørge for å ha god kommunikasjon eller oversikt over medarbeidernes situasjoner og status, for at situasjonsbestemt ledelse skal være positivt for organisasjonen.

2.4 Presentasjon av relasjonsledelse

“Relasjonsledelse er en form for psykisk balanse.” (Spurkeland 2009, 16).

Relasjonsledelse er ikke den vanlige lederstilen som omhandler ulike teknikker som kan læres. Det er en ledestil som krever at lederen er interessert i mennesker. Så en slik lederstil kan dermed knyttes opp mot psykologi og pedagogikk. Kravene til lederen blir derfor interessant for mennesket og menneskelig atferd (Spurkeland 2009, 15).

I relasjonsledelse går mye av lederens tid til å være med i sosiale felleskap. Når lederen er med i et slikt felleskap må han kunne vise empati og bry seg om medarbeidernes hverdag og utvikling. Jan Spurkeland (2009) sier videre at humor er viktig på en arbeidsplass, og at dette hjelper til å stimulere kreativitet, utvikling og teamfølelse (Spurkeland 2009, 16).

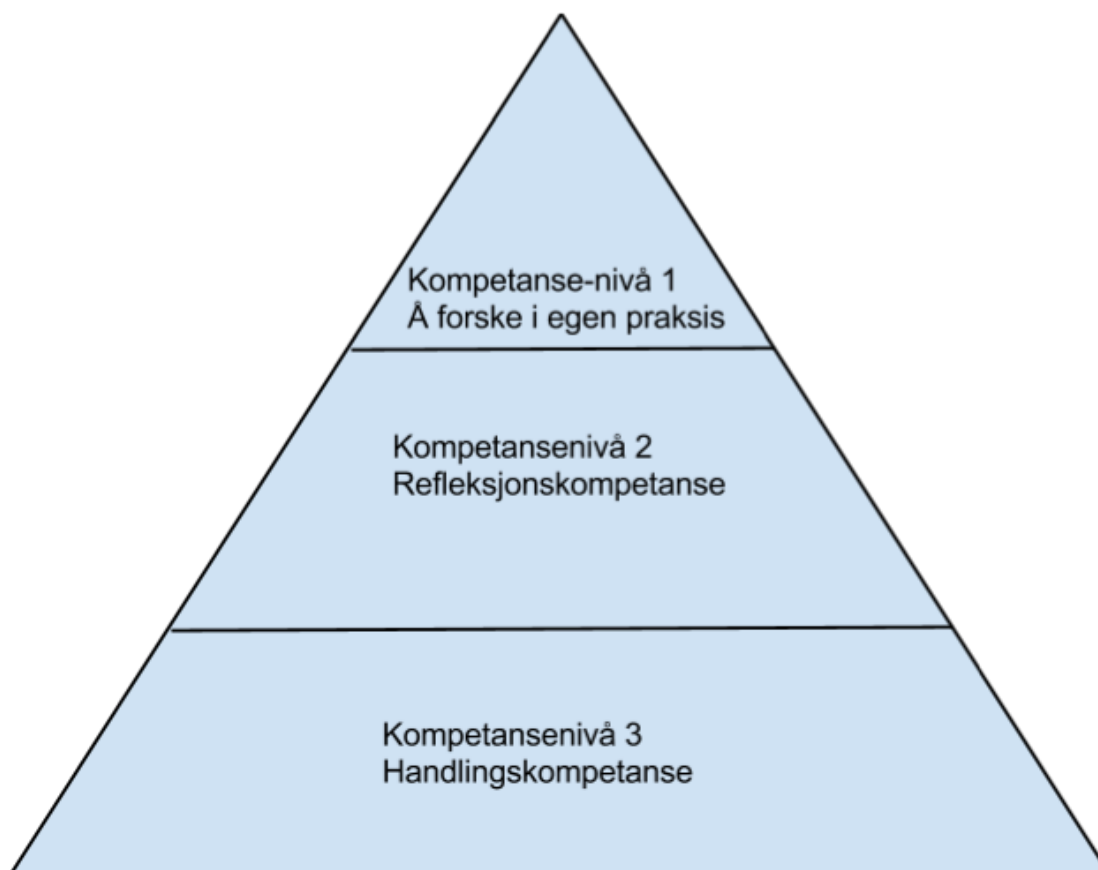
Når vi prater om relasjonsledelse skiller vi mellom ledelse og administrasjon. Ledelse baserer seg mer på den menneskelige interaksjonen. Administrasjon handler blant annet om at lederen må ha orden på økonomi og strategi, altså alt som trengs for at organisasjonen skal fungere. Relasjonsledelse relaterer mer til ledelse, det menneskelige samarbeidet mellom leder og medarbeider. Lederens evne til påvirkning, innflytelse og evnen til å utøve mindre kontroll (Spurkeland 2009, 16).

Skivik (2004) forteller at den relasjonelle kompetansen består av tre forhold, den første er forståelsen av deg selv og hvilke psykologiske reaksjoner man får ved ledelsesutøvelse. Det andre er hvordan dine medarbeidere og personer i ditt liv påvirker deg. Det tredje er kunnskapen du har om de menneskene du er leder for (Skivik 2004, 33).

”Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep på lederrollen.” (Spurkeland 2009, 15).

Spurkeland (2009) forklarer at relasjonsledelse er mer en klokskap innen ledelse som du tilegner deg kunnskap om igjennom praksis. Det å ha en sosial intelligens og være smart på dine valg som leder, er noe som ikke nødvendigvis kan læres gjennom seminarer og kurs. Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsesstil som ikke bare kan kjøpes og studeres, men må basere seg på naturlig interesse for mennesker og forholdet knyttet til disse menneskene. Derav blir relasjonsledelse knyttet opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi. Bedriftene som ikke utøver noe særlig grad av relasjonsledelse, vil ha større tro på ”faglig ledelse”. Dette vil gjøre det vanskeligere for ledertalenter innenfor relasjonsledelse å lykkes i slike bedrifter som ikke har innsikt i det (Spurkeland 2009, 15).

For å få en forståelse for relasjonsledelse og utviklingen av en slik lederstil så bruker Skivik (2004) en modell som heter relasjonspyramiden. Relasjonspyramiden blir brukt for å kartlegge hvilket nivå lederen ligger på i sin lederutøvelse. Og på hvilken måte en leder kan utvikle seg å nå det neste nivået i pyramiden.



Figur 6: Relasjonspyramiden (Skivik 2004, 38)

Første kompetansenivå (1) i relasjonspyramiden omtales som handlingskompetanse, dette er den praktiske lederkompetansen, den kompetansen som er i bruk når en leder handler. Handlingskompetanse er enklere sagt det lederen gjør i bedriften, og i hvilken grad han/hun er god på dette (Skivik 2004, 37).

Andre kompetansenivå (2) er lederens refleksjonskompetanse, kort forklart er dette lederens evne til å reflektere rundt handlingssituasjoner, både før, i og etter situasjonen oppstår. Evnen til å kunne reflektere rundt situasjoner som kan oppstå og overveie eventuelle forskjellige alternativer: "Hva er lurt å gjøre i denne situasjonen?" (Skivik 2004, 37).

Det tredje og siste kompetansenivået (3) handler om å forske i sin egen praksis, dette innebærer at lederen selv søker aktivt etter kunnskap i sin egen virksomhet. Skivik (2004) forklarer at dette kan godt gjøres gjennom læringsprosjekter der det er et utviklingsmål innenfor relasjonelle områder.

Lederen trener sin handlingskompetanse. Gjennom læringsprosjekter så knyttes alle de tre nivåene i relasjonspyramiden sammen da kompetansenivå 1 er læringsarenaen og den kompetansen som skal utvikles. Nivå 2 er et viktig verktøy for å utvikle handlingskompetansen, og kompetansenivå 3 øker refleksjonen ut over den daglige læringen (Skivik 2004, 38-39).

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, der medarbeiderne ønsker å bidra til å gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål (Spurkeland 2009, 41).

Dette synet kan sammenlignes med McGregors teori Y (1960) som forklarer at den ansatte er engasjert og gjør sitt beste for å oppnå målene de er gitt, og igjen er problemløsende, selvkontrollerende og har muligheten til å vite hva de burde gjøre og når.

”Medarbeidere med høy kompetanse skal ikke styres og dikteres etter tidligere tiders ledelsesmønster, men ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse.”
(Spurkeland 2009, 41).

Kort oppsummert innebærer relasjonsledelse en tro på at mennesker lærer, og deretter utvikler eller endrer adferd. Menneskene er kjernekompetansen, eller organisasjonens intellektuelle kapital. Men det negative med relasjonsledelse er at det krever ledere med stor menneskekunnskap. Tilnærmingen krever også utdanning og talent, noe som krever tid og ressurser til å innhente i en hver organisasjon.

Alle omstillingsprosesser er krevende, og autokratiske, eller mer styrende organisasjoner må også endre sin filosofi til å kunne høste relasjonell ledelse. Kommunikasjonen og tilliten mellom leddene i organisasjonen må også styrkes (Spurkeland 2009, 41-43).

I Chester I. Bernard’ bok *The functions of the executive*, fra 1968 (sitert i Brønn og Arnulf 2014, 28) hevdet at en godt fungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en viktig forutsetning for at en bedrift skal gå bra og overleve.

Bernard fra boken *The functions of the executive*, fra 1968 (sitert i Brønn og Arnulf 2014, 28) hevdet igjen at for å oppnå suksess så trenger en organisasjon individer som kan kommunisere med hverandre, har hensikt å jobbe mot et felles mål og er innstilt på å bidra til handling. Kommunikasjonen er viktig for kunnskapsoverføringen i en organisasjon. Kunnskapen må flyte mellom avdelinger og forskjellige nivåer.

Det er viktig å tilrettelegge kommunikasjonsformer som støtter overføring av kunnskap, noe som er essensielt for vellykket ledelse.

2.5 Kunnskapsmedarbeidere

En kunnskapsmedarbeider har høy grad av ekspertise, utdanning, eller erfaring. Formålet med deres jobber er etablering, distribusjon eller anvendelse av kunnskap. Med andre ord, så er tunge løft på jobben for en kunnskapsmedarbeider, basert på intellektuelle utfordringer og ikke fysiske (Davenport 2005, 10-11).

Et viktig aspekt med å lede kunnskapsmedarbeidere i stedet for å administrere, er å lytte. En definisjon på god ledelse er evnen lederen har til å lytte til sine medarbeidere. På denne måten samler lederen data, og utvikler beslutninger og retninger basert på evnen til å lytte. Når lederen ikke tilpasser seg medarbeideren, ved å lytte eller stille riktige spørsmål. Så øker det muligheten for feilaktige beslutninger. De fleste ingeniører er gode ideutviklere, basert på deres tekniske kompetanse. Det blir derfor lederens ansvar å fjerne hindringer for medarbeiderne slik at ideene utvikles for organisasjonens beste (Lehman III 2001, 38-40).

2.5.1 Viktigheten av ingeniører

“Engineers play a crucial role in modern society. They build our bridges, enable our planes to fly, configure our computers. They design the chairs on which we sit, the sewage systems through which our waste is transported, our communication infrastructure. If it were not for them, modern society would not have been possible.” (Van der Molen, Schmidt og Kruisman 2007, 495).

Viktigheten av ingeniører i vårt samfunn, er uten tvil avgjørende. De spiller en viktig rolle i samfunnet, og står for mye av den videre utviklingen av vårt moderne samfunn.

Ingeniører utvikler kontinuerlig ny teknologi. Men de må også introdusere, innføre og ikke minst tilrettelegge denne teknologien til menneskeheten. Utviklingen av teknologi kan ta lang tid, og dette innebærer at de må lære bort sin teknologiske innsikt til andre ingeniører og medmennesker. Det betyr at interaksjon og kommunikasjon med andre mennesker og ikke minst ingeniører er like viktig som utviklingen av teknologien (Van der Molen, Schmidt og Kruisman 2007, 495-496).

2.5.2 Stereotyper av ingeniører / Ingeniørers personlighet

En klassisk stereotyp på ingeniører, er at blir betegnet som mer “nerdete”. De er generelt sett mer interessert i teknologi og har større teknisk innsikt enn andre mennesker. Det ser ut som at de er mer orienterte til deres fagfelt enn til andre mennesker. Med andre ord så blir de også sett på som mer introverte. Men finnes det noe sannhet i disse stereotypene? (Jackson 1988 sitert i Van der Molen, Schmidt og Kruisman 2007, 496).

Van der Molen, Schmidt og Kruisman (2007) gjennomførte en kvantitativ undersøkelse av over hundre ingeniører. Hvor de testet personlige karakteristikk hos ingeniører. Testprosedyren var basert på den psykologiske femfaktorteorien.

Personlighet	Høy grad	Lav grad
Ekstroversjon(extraversion)	Liker å kommunisere	Distanserer seg fra andre
Varme (agreeableness)	Respekterer andres følelser	Pålegger egen vilje på andre
Kontroll (conscientiousness)	Liker å følge fast skjema	Handler uten planlegging
Følelsesmessig stabilitet (emotional stability)	Kan sette personlige problemer til side	Oppfinner egne problemer til seg selv
Åpenhet (Autonomy/openness)	Kan lettere koble fakta	Følger mengde

Figur 7: Femfaktorteorien (Van Der Molen, Schmidt og Kruisman 2007)

Undersøkelsen kom frem til at ingeniører er mindre “nerdete“ enn hva stereotypen tilsier. Stereotypen om at de er introverte, stemte heller ikke. Overaskende nok så viste de en høy grad av ekstroverthet i forhold til andre mennesker. Undersøkelsen viste faktisk at de klassiske stereotypene som ingeniører har blitt tildelt, faktisk er veldig motsigende. De skorte høyere på emosjonell stabilitet, kontroll, ekstroversjon og åpenhet enn den generelle befolkningen.

2.6 En holokratisk fremtid?

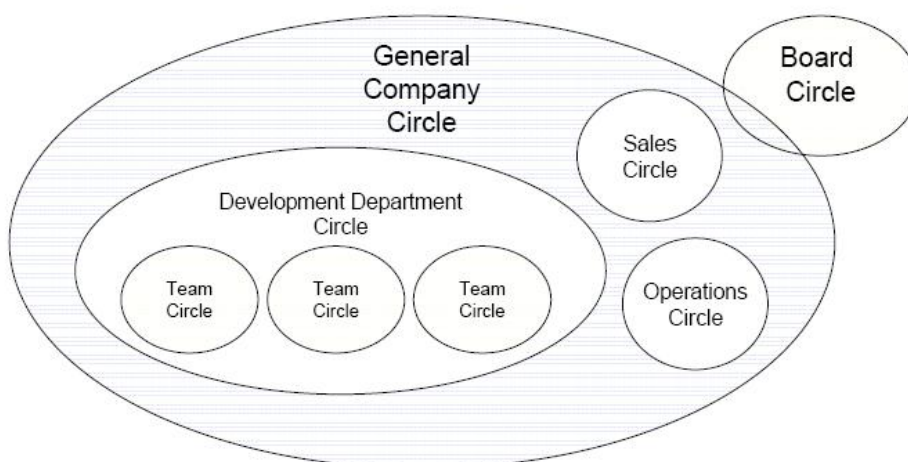
Den 3. Januar 2014 sto overskriften ”Zappos says goodbye to bosses”, i en Washington Post artikkel. Artikkelen referer til organisasjonen Zappos og deres nye organisatoriske struktur basert på et holokratisk system. Det er et system uten jobbtitler, sjefer eller hierarki, i følge Groth (2013) som for øyeblikket skriver en bok om Tony Hsieh, Zappos CEO (Groth 2013; McGregor 2014).

Holokrati er en type ledelsesstil utviklet av entreprenøren Brian J. Robertson (2007). Han definerer ”Holocracy” som noe annet enn en teori, modell eller ide. Det er en form for skikk, som alle i organisasjonen gjør, på lik linje med trening eller meditasjon (Robertson 2007, 6). William Brochs-Haukedal og flere andre norske ledelsesekspertter gjør nå forskning på det de beskriver som en trend og nærmest en revolusjon i arbeidslivet (Robertson 2007, 6-7).

Han forklarer gjennom tre hovedpunkter hvorfor trenden er voksende: Ledere er kostbare, ansatte med høyere kompetanse enn sjefene og man er blitt mer opptatt av ledelse, uavhengig at dette må utføres av en leder (Sjøberg 2014).

Holokratien justerer den tradisjonelle eksplisitt-strukturen i en organisasjon med sin mer organisk naturlige form. Den vil erstatte den kunstige hierarki formen med en fraktal "holokrati" av et selvorganiserende team (“sirkler”) (Robertson 2007, 6-7).

Example Circle Structure



Figur 8: *Trefoldig holografisk organisatorisk strukturdiagram* (Robertson 2007, 10).

En sirkel i det holografiske strukturdiagrammet er et selvorganisert team, og står ansvarlig for sine egne regler, mål og kultur. Den holografiske strukturen vil dermed eliminere ideen om en toppleder som er ansvarlig for hele bedriftens drift. De individuelle sirklene er også en del av en bredere krets, hvor det deler sitt miljø med de andre funksjonene og under-sirkler i denne kretsen. Dette betyr at en sirkel ikke kan være fullstendig autonomt, da de må ta hensyn til de andre i kretsen når det kommer til deres behov og tilpasse sin selvorganiserende prosess deretter. De ansatte i sirkelen blir tildelt forskjellige typer ansvar festet til en rolle. Robertson forklarer videre at tittelen på rollen bare er en form for merkelapp, og at innholdet i rollen blir det relevante for organisasjonen som en helhet (Robertson 2007, 8).

2.7 Oppsummering av teori

Som nevnt, finnes det utallige måter å lede og styre mennesker på. Det er heller ikke noe fasit på hva som er den optimale eller beste metoden. Det er nesten situasjonsbestemt ut ifra hvilke type organisasjon og medarbeidere det er snakk om. Det kan trekkes en konklusjon på hvilke type ledelse en bedrift opererer under, men av og til er det uklart. Det er nærmest en norm at ledelse av kunnskapsmedarbeidere eller medarbeidere med høy utdanning eller erfaring, er krevende basert på det som er presentert i kapittel 2.5. Situasjonsbestemt ledelse og relasjonsledelse bygger på viktige prinsipper som styrker forholdet mellom medarbeider og leder. Noe som har høy fokus i de moderne ledelsesteoriene. Vi kan gjennom det siste århundre, se at nye ledelsesteorier skapes og utprøves kontinuerlig. For eksempel implementeringen av holokrati i selskap som Zappos, Twitter og SteamPowered. Det gjenstår å se om dette kan være suksessfullt i en lengere periode. Det er fortsatt interessant å se om dette kan være aktuelt i Rainpower, og andre kreative eller kunnskapsorganisasjoner.

3.0 Metode og design

I dette kapitlet skal vi forklare vår valgte fremgangsmåte i forhold til oppgaven og samfunnsvitenskapelig metode. Det er viktig å få frem at dette ikke er forskning men et empirisk studie utført av bachelor studenter. Det som kjennetegner et empirisk studie er at man bruker teori og faglige metoder som et verktøy til å undersøke og tolke datamateriale (Rienecker og Jørgensen 2006, 248).

3.1 Kvantitativ vs. kvalitativ metode

“Å bruke en metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.”
(Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

Basert på sitatet, så er valget av metode en bestemt fremgangsmåte forskeren velger for å samle inn informasjon og data, for å danne seg et virkelighetsbilde. Det skiller hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ forskning. Det er ingen fasit på hvilke type metode som er den riktige. Det er situasjonsbestemt med hva forskeren forsker på (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 32).

Kvantitativ metode handler om å samle inn informasjon fra et stort utvalg, for å kunne telle opp fenomener eller finne ut omfanget av noe. Det er større avstand til fenomener som skal undersøkes og dataene er generaliserbare. Kvalitativ metode skiller seg ut ved bruken av små utvalg, oftere basert på forskerens vurdering. Kvalitativ forskning blir oftere anvendt når man skal undersøke fenomener grundigere, og man har en nærhet til fenomenene som skal undersøkes i motsetning til kvantitativ forskning. Det blir også anvendt når forskeren skal nærmere utforske, utforskede fenomener (Askheim og Grenness 2008, 50; Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 32).

3.2 Valg av metode

For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte, har vi valgt en kvalitativ tilnærming. For å forklare hvorfor kvalitativ metode er den mest effektive løsningen for vår oppgave har John W. Creswell (2013) en definisjon på hva kvalitativ metode er:

“Qualitative research begins with assumptions and the use of interpretive/theoretical frameworks that inform the study of research problems addressing the meaning individuals of groups ascribe to a social or human problem. To study this problem, qualitative researchers use an emerging qualitative approach to inquiry, the collection of data in a natural setting sensitive to the people and places under study, and data analysis that is both inductive and deductive and establishes patterns or themes. The final written report or presentation includes the voices of participants the reflexivity of the researcher, a complex description and interpretation of the problem, and its contribution to the literature or a call for change.” (Creswell 2013, 44).

Creswell (2013) forklarer at bruken av kvalitativ forskning er relevant når forskeren begynner med teoretiske forutsetninger og rammeverk som informerer i dybden om studiet og problemstillingen. Innsamlingen av dataen skal helst forekomme i naturlige omgivelser, for eksempel på kontoret eller hvor informantene oppfatter som naturlige omgivelser. Dette er viktig slik at den kvalitative forskeren observerer informanten ansikt til ansikt i deres omgivelser (Creswell 2013, 45).

Dataanalysen krever at forskeren kan se naturlige mønstre ved hjelp av deduktiv og induktiv metode. Og en sluttrapport bør inneholde både en presentasjon av informantenes virkelighet og forskerens refleksjon (Creswell 2013, 45).

Som forklart kapittel 3.1 blir kvalitativ metode brukt når vi skal forske på temaer som er lite forsket på, eller når vi trenger detaljert informasjon. Det er en viktig faktor for vårt valg av metode, fordi det er lite forskning som er relatert til vår type problemstilling. Videre krever vår oppgave at vi kan oppnå en dypere forståelse til hva høyt utdannede ingeniører forventer av sine ledere, som krever at informantene må gi oss detaljerte svar som inneholder deres egne holdninger og meninger angående ledelse. Noe en kvantitativ tilnærming ikke resulterer i, i forhold til en kvalitativ.

3.2.1 Semistrukturert intervju

Som nevnt i kapittel 3.1 så krever kvalitativ metode en nærhet til datamaterialet. Det er da naturlig med et dybdeintervju, hvor forskeren blir moderatoren og datamaterialet blir informanten.

“Opprinnelig var dybdeintervju en forholdsvis ustrukturert samtale mellom moderator og en informant, men vel så ofte vil moderator være styrt av en intervjuguide.” (Askheim og Grenness 2008, 88).

Askheim og Grenness (2008) nevner at moderator vil være styrt av en intervjuguide som fungerer som et navigasjonsinstrument. Med andre ord vil moderator benytte seg av et slags halvstrukturert intervju, eller et semistrukturert intervju. Vi har valgt å bruke en slik intervjuform, fordi metoden gir oss muligheten til å avdekke informantens motiver, holdninger og meninger i forhold til sosiale og fysiske forhold på arbeidsplassen. Dette er hensiktsmessig i forhold til vår problemstilling hvor vi nettopp søker etter disse faktorene hos våre informanter (Askheim og Grenness 2008, 88).

Det semistrukturerte intervjuet gir oss videre en fordel ved at vi har muligheten til å skreddersy intervjuet til hver informant etter behov. Noe som gjør at vi kan få enda mer detaljert informasjon rundt temaet. Vi antar at det alltid vil være avvik blant informanter, og vi forventer ikke utfyllende svar og data på noen av de mer sensitive organisatoriske spørsmålene vi vil finne ut om. Den store ulempen ved denne fremgangsmåten, er at den er veldig tidkrevende. Samtidig så er vi forberedt på en tung analyse og fortolkningsfase (Askheim og Grenness 2008, 90).

3.2.2 Avgrensninger

Oppgaven vår begrenser seg ved at vi fokuserer på et representativt utvalg i en organisasjon. Vi skal nærmere undersøke problemstillingen gjennom datainnsamling fra åtte ingeniører fra ingeniørbedriften Rainpower. Vi er helt klar over at vi ikke kan generalisere en hel populasjon på bakgrunn av antall personer vi intervjuer, men at vi kan forsøke å trekke noen konklusjoner, basert på datainnsamlingen og den teoretiske tilnærmingen. Samt gjennom vår hypotese.

Vi håper at vårt empiriske studie kan gi Rainpower og kanskje andre likestilte bedrifter innsikt i deres organisasjons og ledelsesstrukturer.

3.3 Forskningsdesign

Et casedesign er i følge Robert K. Yin (2003) en metode hvor man undersøker et samtidsfenomen i en naturlig sammenheng, spesielt når grensene mellom fenomener og kontekst ikke er tydelig (Yin 2003, 13).

Det er naturlig å velge et casedesign for vår problemstilling, med tanke på at det ikke er tydelig hva medarbeiderne forventer av lederne sine. Og gjennom et case design kan vi også til en viss grad bekrefte eller avkrefte vår hypotese som igjen hjelper oss med besvarelsen av problemstillingen. Vi antar at det ikke er generaliserbare resultater ettersom vårt empiriske studie baserer seg på et fenomenologisk grunnlag. For eksempel at verden er sosialt konstruert og subjektiv. Med andre ord at alle mennesker er forskjellige. Det er noe vi vil ha fokus på når vi intervjuer informantene. Vi har dannet oss et bilde av informantene gjennom det teoretiske grunnlaget for hvordan kunnskapsmedarbeidere er. Men vi vil være kritiske til dette når vi gjennomfører intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 35-37).

3.3.1 Instrumental case study

Case studiet gir oss muligheten til å hente detaljert data, samt å gå inn i en analytisk dybde av den. Vår undersøkelse skal gjøres i ingeniørbedriften Rainpower. Men bedriften i seg selv er ikke hovedfokuset for studiet. Det er ingeniørene som arbeider der, og deres informative tilbakemeldinger. Derfor er det hensiktsmessig å definere casestudie som et “instrumental case studies”. I en teori i Stake, R.E. *The case study method in social inquiry*, (2000) (siteret i Askheim og Grenness 2008, 70) definerer et “instrumental case studies” som nettopp det at bedriften man undersøker i, ikke er det viktigste. Men at den kan tjene som et middel for å øke den generelle, overførbare kunnskapen om fenomenet. På grunnlag av dette, vil et case study gi en gylden mulighet for å få dyp innsikt gjennom vår gruppe informanter i Rainpower (Baxter og Jack 2008, 556).

3.4 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategien i et case studie er når forskerne samler inn data fra personer som har egne erfaringer med temaet som skal studeres (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 201). Vi er ikke forskere men studenter fra Markedshøyskolen som har gjort et empirisk studie. For oss var det viktig at informanterne til undersøkelsen var i en stilling, hvor de hadde arbeidet lenge i Rainpower. Nok til å kunne gjøre opp egne meninger og forventninger rundt ledelse. Så når vi var i kontakt med Rainpower ga vi dem en liste med krav som informantene måtte være innenforstått med, slik at vi lettere skulle kunne få tak i den informasjonen vi var ute etter. Vi fikk ikke et tilfeldig utvalg på våre informanter, fordi det ikke var hensiktsmessig å ha et tilfeldig utvalg, når vi viste hva slags informanter vi var ute etter (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2010, 106).

Våre krav til informantene:

De måtte være ingeniører, og ikke ha personalansvar, fordi vi ville at informantene skulle ha minst mulig ledererfaring i Rainpower selv. Dette for å få mest mulig objektive svar. Vi antok at ledere ville til en viss grad glorifisere ledelsesbegrepet, fra et mer subjektivt ståsted. Når det kommer til begrepet høyt utdannet definerte vi det for Rainpower slik. De kunne enten være høyt utdannet(relevant høyere utdanning, minst en mastergrad). Dette kravet gjorde at det var vanskelig å få nok informanter, vi definerte derfor videre at høyt utdannet også gjaldt hvis de hadde veldig lang jobb erfaring(10 år eller mer som ingeniører). Eller bachelor grad med minimum 5 års jobberfaring.

3.4.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitativ metode er som nevnt å samle inn data fra et begrenset antall personer. Innhenting av data gjennom intervju, har ikke nødvendigvis en øvre eller nedre grense for antallet informanter. Men fokuserer heller på at man skal innhente data til man får tilstrekkelig med informasjon, eller hvis det skulle oppstå mangel på ny informasjon

(Johannesen, Tufte, Christoffersen 2010, 104).

Utvalgsstørrelsen vår er på åtte informanter. En større utvalgsstørrelse antok vi ikke ville komme med ny informasjon. Valget er også tatt i betraktning med tidsbruk, da vi har begrenset med tid på vår oppgave. Vi måtte ta hensyn til Rainpower sitt dilemma. Å ta ut ansatte fra deres daglige gjøremål i bedriften, og faren for å gi ut sensitiv informasjon. Valget er tatt med forbehold av endringer underveis. En økning vil være aktuelt hvis informasjonen vi får er veldig spredt, og hvis Rainpower tillater dette.

3.5 Intervjuguide

Vi har utrettet en intervjuguide med bakgrunn av valget semistrukturert intervju.

Intervjuguiden omfatter temaer og spørsmål som vi mener er relevante for problemstillingen (Vedlegg 1).

- Forventninger
- Mestring
- Beslutninger
- Lederstiler
- Behov

Foventninger og Mestring er begrepsavklart i kapitel 1.6. Vi fant det ikke hensiktsmessig å avklare de andre tre temaene i begrepsavklaringen, ettersom vi mener det er selvforklarende. Med beslutninger mener vi hvordan beslutningsprosesser ingeniører vil ha.

Lederstiler er et tema hvor formålet er å kartlegge hvordan type leder ingeniører foretrekker. Det siste temaet behov, handler ikke om behovs teorier, men har som formål og kartlegge om ingeniører har behov for ledelse. Eller om det holder med en ledelsesstruktur som bare tar seg av det administrative.

Mye av informasjonen vi innhenter kan være av sensitiv natur, og det er derfor viktig for oss å at vi ikke tøyser de komfortable grensene mellom moderator og informant. Det er hensiktsmessig som moderatorer å etablere tillitt med våre informanter (Askheim og Grenness 2008, 90).

I vårt studie blir intervjuguiden et rammeverk for hvilke spørsmål vi kommer til å stille. Vi vil ha som mål å tilpasse intervjuene for hver enkelt informant, underveis. For eksempel hvis vedkommende har svart tilstrekkelig på et tema, så vil vi få en mulighet til å komme med flere oppfølgingsspørsmål på mindre berørte temaer.

3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen

Gjennomføringen av intervjuene, ble foretatt hos Rainpower sine lokaler. Alle intervjuene ble gjennomført på en dag, hvor vi fikk hver informant til disposisjon i 45 minutter. Vi startet intervjuene med en uformell samtale, for å gi informantene en komfortabel start. Vi informerte informanten før intervjuets start at vi ville ta opp intervjuet med formål til senere bruk i analysefasen. Selvfølgelig ba vi om deres samtykke til dette først. Videre informerte vi at de kunne avslutte intervjuet når det passet dem, og at de hadde valgfrihet i om de ville svare på spørsmålene. Alle intervjuene ville bli behandlet konfidensielt og helt anonymt. Det var viktig å forsikre dem om at de svarte anonymt, fordi Rainpower er en mindre bedrift hvor det er lettere å identifisere hvem som har svart hva. Vi forsikret dem også at vi ikke ville bruke direkte sitater, alder eller kjønn i forskningsrapporten. All informasjon de kom med ville bli mest mulig generalisert i slik at informasjonen de kom med ikke kunne lede tilbake til personens identitet.

Vi var alle tre studenter til stedet under intervjuene. To stykker opererte som moderatorer og en som transkribent. Under selve intervjuprosessen skreddersydde vi intervjuet for hver informant underveis. Vi valgte en slik tilnærming på bakgrunn av vårt fenomenologiske ståsted. Vi ville forsøke å forstå totaliteten av hver informant sin virkelighet. Å ved å observere kroppsspråk å villighet til å svare på ulike emner, tilpasset vi oss i forskjellig grad (Askheim og Grenness 2008, 36-37).

Det var stor forskjell på hvor utfyllende svar vi fikk på de forskjellige emner. Det var dermed logisk å stille flere oppfølgingsspørsmål eller nye spørsmål som var improvisert på stedet, men likevel innenfor temaene vi berørte (Askheim og Grenness 2008, 36-37).

Det var åtte registrerte informanter, men vi fikk et avvik hvor en informant måtte melde avbud. Vi fikk tilbud om å avtale et nytt møte, men vi så klare trekk i den informasjonen vi innhentet og konkluderte at det ikke var hensiktsmessig å avtale dette. På grunn av tid og andre fysiske faktorer. Etter fjerde informant fikk vi svært lite ny informasjon, og endret også fremgangsmåten på de tre siste informantene. Vi stilte fortsatt samme spørsmål, men når ny informasjon oppsto så fokuserte dypere på den nye informasjonen. Vi gjorde dette ved å stille oppfølgingsspørsmål, men også gjennom en åpen diskusjon hvor vi satte informanten i hypotetiske situasjoner.

På denne måten fikk vi svar på de temaene vi hadde på forhånd. Samtidig utviklet det seg nye temaer som vi etter femte informant introduserte til de to siste. Dette for å maksimere dataen vi innhentet, og på grunn av vår interesse for de nye emnene som dukket opp.

3.7 Reliabilitet

Innenfor metodeforskning er det påstått at reliabilitet og validitet er begrep som tilhører den kvantitative metoden. Noen forskere har gått så langt å forkastet begrepene reliabilitet og validitet når det gjelder kvalitativ forskning (Thagaard, 1998).

Reliabilitet innen kvalitativ forskning skiller seg litt ut enn i kvantitativ. De undersøkte personene, anses som objekter i kvantitativ metode. Men som subjekter i kvalitativ forskning. Det er nettopp subjektene i kvalitativ metode som kan etterprøve dataene man samler inn (Askheim og Grennes, 2008, 23).

Krav til reliabilitet er alltid viktig i et empirisk studie. Vi vil vurdere oppgaven vår kritisk. Påliteligheten til oppgaven vår kan etterprøves ved bruk av en metode der undersøkelsespersonene kontrollerer påliteligheten, ved for eksempel at vi etter intervjuet spør dem og viser våre notater og om det var dette de virkelig mente. Mangel på etterprøving av resultatene blir betraktet som er svakhet i kvalitative undersøkelser (Askheim og Grennes, 2008, 23).

På grunn av liten tid var det ikke mulighet til å oppholde våre intervjusubjekter i lang tid, så vi fikk ikke muligheten til å sende intervjuutskriftene og etterprøve våre data. Men igjen så finnes det andre muligheter for etterprøving, for at andre studenter skal kunne etterprøve vår oppgave er det viktig at oppgaven og prosessen gjøres maksimalt transparent. At vi beskriver i detalj om vår fremgangsmåte fra start til mål. Vi vil også levere inn vår studie til Rainpower, og vi forventer å få feedback på vår oppgave i etterkant (Askheim og Grennes, 2008, 23).

3.8 Validitet

Kvalitativ forskning måler verken holdninger eller atferd, *“Spørsmålet om vi har målt det vi ønsker å måle, blir derfor meningsløst hva angår det å vurdere validiteten av kvalitative undersøkelser.”* (Askheim og Grennes, 2008, 23).

Askheim og Grennes (2008) forklarer videre at vi kan evaluere validiteten til en kvalitativ undersøkelse ved å spørre om vi undersøker det vi har hensikt å undersøke og ikke om vi måler det vi har hensikt i å måle. Vi kan forklare dette som om de dataene og de funnene vi har funnet reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange inn (Askheim og Grennes, 2008, 23).

Ved å være kritisk til oppgaven så kan vi si at det er vanskelig å validere oppgaven vår. Det er mange variabler som er inne i bildet, det er vanskelig å kartlegge og generalisere til en større populasjon, undersøkelseeffekten spiller også en rolle. Men vi har målt det vi i hensikten har tenkt å måle og de funnene vi har funnet har vært til stor hjelp. Vi ser ikke en grunn til at disse ikke er valide i denne situasjonen. Men som sagt kan det være vanskelig å generalisere til en større populasjon. Ved bruk av metodetriangulering kunne vi gjort oppgaven vår enda mer valid da vi kunne tatt i bruk flere metoder for datainnsamling. Men på grunn av våre begrensede ressurser og tidsrammer så er dette noe som ikke var hensiktsmessig og mulig. Det er ikke hensiktsmessig å gå for dypt inn i alle detaljene da dette vil være forvirrende og gjør slik at vi mister helheten av syne.

4.0 Analyse og drøfting

I analyse delen av oppgaven går vi igjennom informasjonen vi genererte fra datainnsamlingen. Vi transkriberte det vi så på som relevant informasjon. Vi fargekodet deretter det transkriberte opp mot våre fem temaer som er presentert i intervjuguiden i kapittel 3.5. Etter gjennomgangen og analyseringen av hvert intervjusubjekt, la vi til et sjette tema. Tilleggsinformasjon utover det som ble funnet innenfor de fem temaene. Det er informasjon som ikke kan kategoriseres under noen av temaene, men som fortsatt kan trekkes opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Noe av informasjonen gikk under flere temaer.

Videre i analysedelen vil vi presentere de valgte temaene. Med tolkning av informantenes data, samt en videre drøfting av denne dataen koblet opp mot vårt teoretiske rammeverk. I kapittel 5 vil konklusjonen bestå av en felles tolkning og drøfting av våre analytiske funn.

For å opprettholde anonymiteten vil vi ikke bruke direkte sitater fra noen av informantene i analysen. Dette fordi Rainpower er en veldig liten bedrift så ved å bruke direkte sitater risikerer vi at ansatte i Rainpower kan koble sitater opp til informantenes identitet. Derfor vil funnene våre være en generalisering av all informasjonen vi har innsamlet, delt opp i de seks ulike temaene vi undersøkte. Henholdsvis forventninger, mestring/motivasjon, beslutninger, lederstiler, behov og tilleggsinformasjon.

4.1 Generelle funn

Vi hadde en antakelse av ordet høyt utdannet før vi begynte vår intervju prosess. Den var basert på at høy utdanning betydde at en ansatt hadde en bachelorgrad og noen års jobberfaring som et minimum. Eller en ansatt med mastergrad eller høyere, med et ubetydelig antall års arbeidserfaring.

Det vi lærte fort under intervju prosessen var at akademisk utdanning bare var en plattform for å få seg jobb som en ingeniør. Akademisk utdanning hadde ingen stor betydning for hvor kompetent man var i jobben, som er relevant for å kunne ansees som en kunnskapsmedarbeider.

Arbeidserfaringen var det som utgjorde kompetansen i sterk grad for ingeniører i Rainpower, og igjen for hvordan ledertyper informanten foretrukket. Vi ble informert at dette var spesielt for Rainpower, som er en ingeniørbedrift innenfor vannkraft. Vi ble også informert om at arbeidet innenfor vannkraft er et erfaringsbasert kunnskapsområde. Altså at det er en utdanning som trer i kraft når man starter i jobben. Med andre ord så utvikles kompetansen hos de ansatte i Rainpower gjennom erfaring. Dermed blir den akademiske bakgrunnen bare en plattform.

Videre har vi kort oppsummert funnene for hvert tema i figur 9. En mer beskrivende generalisering av funnene vil være i punktene som kommer etter figur 9.

Forventninger	Lederstiler	Mestring	Beslutninger	Behov	Tilleggsinformasjon
1. Lederen har oversikt over belastningen. 2. Oversikt over ressurser. 3. Delegerende kontra styrende adferd. 4. Tydlig grensesetning og rammebetingelser. 5. God kommunikasjon .	1. Ikke detaljstyrende 2. motivere, inspirer, engasjere, empati, tillitt og være støttende 3. Kunne skape gode relasjoner 4. Gjensidig respekt og tillit 5. Ingeniørere med lite erfaring mer styrende atferd 6. Ingeniører med mye erfaring mer delegerende adferd	1. En ingeniør med lite erfaring trenger anerkjennelse. 2. En ingeniør med mye erfaring får mestring fra sitt eget arbeid	1. Før større beslutninger tas, burde lederne rådspørre seg med ansatte med kompetanse på beslutningsområde 2. Hvis store beslutninger slår feil vei, risikerer ledelse å miste tillitt fra de ansatte.	1. Det må være en leder for å ta seg av det administrative 2. Lederen må til for å samle alle under en felles policy.	1. Hvis det oppstår konflikter mellom leder og ingeniør, er det lettere for ingeniøren og finne en ny jobb kontra og ta opp kampen

Figur 9: Funn

4.2 Forventninger og Lederstiler

Temaene forventninger og lederstiler er veldig tett knyttet opp mot hverandre, det er derfor hensiktsmessig og ha disse temaene under samme kapittel med en felles drøfting.

4.2.1 Informantenes forventninger til sine nærmeste ledere

Dette temaet måler hvilke forventninger intervju objektene har til sin nærmeste leder. Men hvilke forventninger hadde ingeniørene til sine ledere? Som forklart under generelle funn i kapittel 4.1 så var ikke variabelen høy utdannelse, men hvor lang arbeidserfaring informantene hadde. Dette var en avgjørende faktor for hvilke forventninger informantene hadde. Gjennom nøyere analyse, så dukket flere mønstre opp. Et ord som gikk igjen var belastning. Informantene var opptatt av at lederne skulle ha oversikt over hvor mye arbeidsbelastning hver ansatt var utsatt for slik at det ikke oppstå overarbeid og utmattelse. Informantene hadde en helhetlig enighet om at lederne måtte ha god oversikt over ressursene i alle avdelinger i Rainpower. Med ressurser så menes det i form av arbeidskraft eller teknisk kompetanse. Ved ressursmangel eller ressursbehov, så informantene nødvendigheten av at dette burde håndteres effektivt. Ved at lederen innhenter ressursbehovet fra andre avdelinger i bedriften. Dette var klare mønstre som dukket opp uavhengig av informantenes utdannelse eller arbeidserfaring.

Vi så en klar sammenheng mellom informantenes arbeidserfaring og forventet lederstil. De med høy arbeidserfaring forventet mer frihet og en mer delegering av sine ledere. I motsetning til de med lav arbeidserfaring som forventet mer støtte og styring av sine ledere. Ingeniørene med lavere arbeidserfaring forventet mer styrende atferd i form av å få hjelp til løsning av arbeidsoppgaver. Samt bidra til kompetanseutvikling og veiledning.

Når vi gikk litt mer i dybden på informantenes forventninger til hvordan lederens adferd skulle være, i form av kompetanse og sosiale evner var det større spredning. Men med en litt dypere analyse var det også synlige trekk. Informantene brukte ulike adjektiver for å beskrive dette.

Gjengangere var at lederen ikke nødvendigvis måtte ha lik eller høyere kompetanse enn sine ansatte, men at lederen hadde en grunnleggende forståelse for produktet og en oversikt over hva avdelingen arbeidet med.

Videre personlighets trekk som var forventet av lederen var at han/hun har evnen til å motivere, inspirere, vise forståelse og sympati, altså forstå sine ansattes arbeidssituasjon, kompetanse og belastning.

Det var også en forventning at lederen var tydelig i sitt arbeid i form av grensesetting (hva er lov og hva er ikke lov), dyktig kommunikator. Samt det å kunne ta stilling til ulike situasjoner og være beslutningsdyktig.

4.2.2 Informantenes foretrekkende lederstiler

Dette temaet er veldig nært knyttet opp mot forventninger, fordi informasjonen har mye likt innhold, men spørsmålene ble vinklet annerledes. Dette temaet måler hvilken lederstile/lederevner informantene foretrekker, dette er også mot nærmeste leder til informanten.

Det første vi la merke til som hadde et klart å tydelig mønster var hvordan lederstil informantene ikke ville ha. Det var en leder som var detaljstyrende. Dette er ikke akseptabelt og ville i mange tilfeller føre til problemer. Men også her er det store forskjeller på hvor styrende kontra delegerende adferd lederen skulle ha i forhold til hvor lang erfaring ingeniørene hadde. Ved lite erfaring ville informantene ha mer styring og mindre delegering, men fortsatt ikke en detaljstyrende lederstil. Veteranene med lang erfaring krevde mer frihet under ansvar, hvor det settes klare rammeverk for hva som er lov og ikke. Slik at de kan løse arbeidsoppgavene på sine premisser innenfor dette rammeverket. Når det kommer til lederens evner var det et konsensus blant de ansatte at lederen må ha evnen til å motivere, inspirere, engasjere, være empatisk og være støttende. Når vi gikk mer i dybden på betydningen av dette. Så handlet det egentlig om lederens evne til å skape gode relasjoner og bli godt kjent med sine ansatte.

Informantene foretrakk en lederstil, hvor lederen kjenner sine ansatte. Slik at han selv vet hvor det kreves styrende atferd, og hvor det kreves delegerende. Samtidig som han har oversikt over hvilken kompetanse de ansatte har, slik at han kan tilpasse arbeidsoppgavene etter kompetanse. Dette var for at de ansatte skulle bli tilstrekkelig utfordret uten at de blir utbrent.

Selv om informantene ville ha en delegerende lederstil var det viktig at lederen hadde evnen til å samle sine ansatte under en felles policy, struktur og at lederen hadde evnen til å skjære igjennom å ta en beslutning uansett hvor vanskelig den er.

Et annet felles konsensus var at lederen ikke nødvendigvis måtte ha lik kompetanse som sine ansatte, men lederen må ha evnen til å lede og skape tillit. Et viktig utsagn som gikk igjen var at forholdet mellom leder og ansatt skulle bestå av gjensidig tillit og respekt. For de med mindre erfaring krevdes det som sagt en mer styrende lederstil for læring og utvikling, men for veteranene var det viktig at det ikke ble et “jeg er sjef, du er ansatt forhold” men heller et gjensidighets forhold. Hvor begge parter respekterer den andres kompetanse og arbeidsområde. Men uansett erfaring var det viktig at det var uformell kommunikasjon til stedet hvor man kunne spøke litt.

4.2.3 Drøfting av informantenes forventning til nærmeste ledelse og lederstiler

Informantene beskrev sin ideelle leder som en empatisk, motiverende, inspirerende og tillitsfull person. Dette var noe som gikk igjen hos flere av informantene. Dette er et trekk som korrelerer med relasjonsbestemt ledelsesteori. Et annet trekk som peker mot relasjonsledelse, er at informantene forventet en gjensidig tillit og respekt mellom seg og leder. Det motsatte av ”jeg er sjef, du er ansatt forhold”. Analysefunnet om overbelastning, viser også en sammenheng mellom informantenes forventninger til nærmeste leder, lederstiler og relasjonsledelse. Forventningen av at lederen lærer og kjenne sine ansatte, og for et innblikk i deres hverdag. Vil gi lederen bedre oversikt over arbeidsbelastningen til hver enkelt. Dette fører igjen til bedre ressursstyring. For eksempel ved at en ansatt er overbelastet eller trenger kompetansestøtte, så kan lederen sørge for å dekke dette behovet effektivt.

Vi kan klart se at svarene informantene kom med gjenspeiler mye av relasjonslederens egenskaper. Som baserer seg på nettopp empatisk evne og egenskaper til å sette seg inn i de ansattes hverdag.

Men da er spørsmålet, om relasjonsledelse er den riktige veien å gå? Vi ser at det er klare trekk som også peker mot viktigheten av situasjonsbestemt ledelsesteori i Rainpower.

Våre analysefunn viser viktigheten av en variabel som bestemmer hvordan lederen bør utøve sin ledelse. Variablen er graden av arbeidserfaring.

Hvis lav arbeidserfaring krever mer styring og høy erfaring krever mer delegering. Vil det si at en leder må tilpasse seg til alle ansatte, uansett arbeidserfaring. For å kunne tilpasse seg alle ansatte. Så krever det at lederen har en god oversikt over kompetansen og utviklingen til sine ansatte. Dette er typisk for situasjonsbestemte ledelsesteorier.

Et annet argument for bruken av situasjonsbestemt ledelse. Er at informantene vil ha en leder som samler alle under en felles policy, samt sørger for en tydelig organisatorisk struktur. Analysefunnene viste også at forventningene om at lederen tar beslutninger og setter tydelige grenser. Dette krever at lederen har en god situasjonsoversikt.

Vi ser klare argumenter for både relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Det er vanskelig å konkludere at den ene ledelsesformen er mer riktig i Rainpower enn den andre. Svaret på det er at ingen av de er spesielt bedre enn den andre, fordi relasjonsledelse krever også en situasjonsforståelse. En relasjonsorientert leder må kunne reflektere over situasjoner som har oppstått, når de oppstår og hypotetiske situasjoner. Det samme gjelder situasjonsbestemt ledelse. For at lederen skal kunne forstå om han skal ha en lavt styrende, høyt støttende stil. Eller en høyt styrende, lav støttende stil. Må lederen skape relasjoner med de ansatte for å avdekke nåværende kompetanse og arbeidsbelastning.

Det man sitter igjen med er at ingeniørene i Rainpower vil ha en leder som skaper gode relasjoner, samt respekterer de ansattes integritet. Lederen må kunne ta de tøffe beslutningene og lede ingeniørene mot et felles mål. Ved å sette retningslinjer, utfordre de ansatte slik at de utvikler sin kompetanse og etterhvert kan bli mer selvstendige.

4.3 Mestring

Som utdypet i begrepsavklaringen så er mestringsfølelse en forutsetning for muligheten for utvikling og påvirkning i egen arbeidssituasjon. Dette temaet fokuserer på når de ansatte i Rainpower, mestrer i sin jobb. Når de føler økt mestringsfølelse, og om deres nærmeste leder er en viktig faktor for dette.

Vi spurte alle våre informanter om når de selv følte mestring og om de eventuelt følte en økt mestringsfølelse ved hjelp av lederen. Vi fikk flere like svar fra våre informanter. Det var en gjenganger hos alle informantene at når de var på starten av sin karriere og hadde lite erfaring. Så trengte de mer tilbakemelding fra lederen og sine kollegaer. Dette igjen førte til at de fikk en økt opplevelse av mestring i sin jobb. Etterhvert som årene går og erfaring har satt sine spor så føler de at de ikke trenger like mye anerkjennelse fra sin leder eller medarbeidere. Altså høyere kompetanse gjennom arbeidserfaring, sørger for et mindre behov for anerkjennelse fra sin leder og medarbeidere.

Arbeidet i seg selv er et produkt der de viser hva de har prestert og de føler en mestringsfølelse av å levere et godt produkt i henhold til de økonomiske budsjettene og innen tidsfristene som blir gitt.

Lederen skal også ha en oversikt over hvilke ressurser han har, og hvem som innehar forskjellig kjernekompetanser. Medarbeiderne uttrykte at de opplevde en mestringsfølelse når lederen hadde plassert dem til en jobb de vet de var kompetente til å utføre. De opplevde også økt mestringsfølelse når de etterlevde forventningene lederen hadde til dem.

Ut ifra analysefunnene, så trenger kunnskapsmedarbeidere som ingeniører, mindre anerkjennelse for sitt arbeid. På en annen side setter de stor pris på anerkjennelse når de blir gitt. Uavhengig av dette så øker mestringsfølelsen når de produserer et produkt eller resultat de kan være stolte av. Medarbeiderne selv spiller kanskje den største rollen i å dele mestringsfølelse med hverandre og de forventet mer tilbakemeldinger fra medarbeiderne som de daglig hadde kontakt med enn deres leder.

4.3.1 Drøfting av mestring

Arbeidserfaring en viktig variabel. Ved lav erfaring har lederen en innflytelse i forhold til den ansattes mestring. Dette kan gjøres gjennom anerkjennelser og riktig vanskelighetsgrad på arbeidsoppgavene. Ved lengre arbeidserfaring har ikke lederen like stor innflytelse. Ingeniørene føler mestringen gjennom resultatene og gjennom godt utført arbeid. Dette er igjen et argument for situasjonsbasert ledelse. Selv om ingeniørene med lengre erfaring sier at de ikke trenger lederen for å oppleve økt mestringsfølelse. Så er det en motsigelse, fordi de vil at lederen skal ha kjennskap til deres kompetanse slik at arbeidsoppgavene de får utdelt, utfordrer deres kompetanse. På den måten føler de mestring når de leverer et godt resultat.

Ved lav arbeidserfaring er lederen viktig for økt mestring. På motsatt side ved høy arbeidserfaring, vil ikke ris og ros fra lederen hjelpe de ansatte med å føle økt mestring. Men lederen kan indirekte gjøre dette ved å tilrettelegge arbeidsoppgavene slik at de ansatte utfordres intellektuelt. Blanchard (2007) skiller mellom læringsmål og prestasjonsmål. En leder kan for eksempel implementere læringsmål for ingeniørene med lavere arbeidserfaring. Og prestasjonsmål til de ingeniørene med høyere arbeidserfaring. Implementering av slike mål, kan hjelpe lederen til å utfordre de ansatte intellektuelt.

Videre for å kunne tilrettelegge dette må en leder være godt kjent med sine ansatte, deres arbeidsoppgaver og nåværende kompetanse. Kompetanse er noe som utvikles kontinuerlig.

4.4 Beslutninger

Vi valgte å fokusere på beslutninger som tas av ledelsen i RainPower, og vi fant frem til noen gjennomgående svar fra våre informanter. Her hadde vi fokus på toppledelsen i Rainpower. Vi lurte spesielt på om toppledelsen har tatt beslutninger som de ansatte på “gulvet” mener er feil. Videre spurte vi om de kunne tilført informasjon til toppledelsen som kunne gjort disse beslutningene bedre og mer korrekt. Vi fikk vi entydige svar fra alle informanter, de var enige om at hvis ledelsen hadde rådspurt seg med sine ansatte så ville de kunne tatt bedre beslutninger. Spesielt fokus på de medarbeidere som sitter med spesialkompetanse, på det feltet det skal endres / ta en beslutning på.

Rainpower gikk gjennom en optimistisk fase som de kalte “optimisme-fasen”. Denne tidsperioden sørget for en større satsing på Rainpower som bedrift. Dette medførte til mange nye ansettelser, og nysatsning på nye produktgrupper. De ansatte var skeptiske til en slik storsatsing og følte at ledelsen tok i for hardt. Noe som viste seg å stemme da det endte med nedbemanninger og nedgangsperiode for bedriften. Flere uttrykket at de hadde mistet tillitten til toppledelsen etter denne fasen. De svarte også at tankegangen var positiv, men litt for opportunistisk i forhold til hvilket marked de opererte i. Flere av informantene som var en del av disse fasene, mente at det var dårlig inkludering av de ansatte på beslutninger. Ved å inkludere de ansatte som sitter på mye kjernekompetanse innenfor markedet, så kunne dette ført til et bedre utfall for Rainpower. Tillitten mellom leddene ville kanskje ha vært større enn noen gang, i stedet for at det ble etablert en mistillit.

4.4.1 Drøfting av beslutninger

Under ”optimisme-fasen” valgte toppledelsen å ta viktige organisatoriske beslutninger uten å rådspørre seg med svært kompetente medarbeidere som har vært med siden starten av Rainpower. Denne autokratiske lederstilen, førte til at bedriften ”bet over, mer en den kunne tygge”. Dette førte igjen til en nedbemanningsfase, og tøffe forhandlinger mellom fagforeninger og toppledelsen. Dette skapte unødvendig belastning. Informantene ønsket å bli inkludert i viktige beslutninger, uavhengig av hvilket nivå de ble foretatt.

Så lenge det involverte deres arbeidshverdag, og fremtid. Dette korrelerer med den teoretiske deltakende lederstilen. Som i forskningen til Pasmore og Friedlander (1982), ser man betydningen av inkluderingen av de ansatte.

Videre argumenter for å få en mer deltagende lederstil fra toppledelse i Rainpower, er at informantenes syn på dette er å inkludere medarbeiderne i de store beslutningene.

Så vil beslutningene bli bedre, men også bygge tillitt mellom toppledelsen og medarbeiderne. Noe som er veldig viktig ettersom flere informerte om misnøye til toppledelsen etter ”optimisme-fasen”.

På den andre siden er det viktig å få frem, til hvilken grad skal toppledelsen inkludere medarbeiderne i beslutningstakingen. Og i noen tilfeller er det kanskje bedre at toppledelsen fører autokratisk lederstil.

Fordi toppledelsen vil ta mange beslutninger som ikke angår medarbeiderne, eller mindre beslutninger som ikke vil ha stor innvirkning på organisasjonen. Hvis de skal inkludere flere personer i hver eneste beslutning, vil beslutningstiden øke betraktelig. Og effektiviteten synke. Så den beste tilnæringsmetoden blir kanskje å føre en alternativ deltakende lederstil. Hvor de ansatte er informert om hva som skjer. Og at de blir inkludert på de større beslutningene som vil påvirke bedriften og de ansattes arbeidsoppgaver betraktelig.

4.5 Behov for ledelse

Temaet om behov, omhandlet informantenes faktiske behov for ledelse som et ledd i organisasjonsstrukturen. Mye av behovet for lederskap er nevnt i temaet forventninger. Vi stilte informantene et hypotetisk spørsmål om de som ingeniører og selve Rainpower kunne fungert som en ledelsesløs bedrift, under en holokratisk struktur. Bakgrunnen for å studere dette nærmere, var for å sjekke validiteten til informantenes svar om forventninger til ledelse og lederstiler.

Den felles konsensusen rundt dette spørsmålet var at de ikke forstod hvordan dette kunne være mulig. Men at til en vis grad så ville seniorene, altså de med mye jobb erfaring kunne klare seg uten en leder i sitt arbeid. Men at det må være en leder som tar seg av det administrative og som de ansatte kan rapportere til. Samtidig at en leder var viktig for at alle arbeidet under en felles policy og blir ledet til å arbeide opp mot et felles mål.

Videre ville dette konseptet vært umulig for informantene med lite erfaring fordi de trenger opplæring, styring og mentoring. Men alle informantene var veldig nysgjerrige på dette konseptet og flere av informantene sa at det ville vært interessant og realistisk å prøve ut.

4.5.1 Drøfting av behov for ledelse

Hovedfokuset med dette temaet var å kartlegge om informantene/ingeniører trenger ledelse i det hele tatt. Så når vi presenterte denne ledelsesformen helt uten ledelse, klarte de ikke å forstå hvordan det skulle fungere. For ingeniører med lite erfaring ville ikke dette ha fungert, fordi de trenger veiledning og ledelse. Noen har også sterkt behov for en mentor. Denne personen trenger ikke nødvendigvis være en leder. Seniorene altså ingeniører med mye erfaring, ville klart seg uten ledelse i stor grad. Men de måtte hatt en form for administrasjon å forholde seg til.

Dette er motsigende fra de svarene vi fikk under analysen av temaene forventninger og lederstiler. Informantene ser ut til å ha en felles enighet om sin perfekte leder, uavhengig av arbeidserfaring. Informantene beskrev sin ideelle leder som en empatisk, motiverende, inspirerende og tillitsfull person. De forklarte også nødvendigheten av en slik leder. Men når den holokratiske strukturen blir presentert for dem, så forklarer de med høy arbeidserfaring at de kan klare seg uten ledelse. Det er viktig å legge merke til at de kan klare seg, så vår tolkning av dette er at de kan, men helst vil ha en leder som beskrevet i de andre temaene.

4.6 Tilleggsinformasjon

Tilleggsinformasjonen er all informasjon vi har fått inn, som vi ikke kan plassere i noen av hovedtemaene. Men som vi ser på som relevant for oppgaven vår, og som kan hjelpe med besvarelsen av problemstillingen vår.

Vi spurte spesielt etter konflikter innad i bedriften mellom ledere og ansatte. Vi fant ut at informantene har en entydig oppfattelse av konflikter i jobben. Hvis det oppstår konflikt mellom en medarbeider og en leder, så er det enklere for den medarbeideren å finne en ny jobb, i stedet for å ta opp konflikten. Dette fordi ingeniører i et høy ettertraktet arbeidsmarked, og det er ikke vanskelig å bytte arbeidsplass.

Viktigheten av kommunikasjon dukket opp hos noen av de mer erfarne medarbeiderne, som opplevde tidligere ledelsesformer hvor ledelsen befant seg fysisk langt unna. De forventet en åpen kommunikasjon med ledelsen. Med åpen kommunikasjon forklarte de nærmere at det var viktig med uformell dialog innad i avdelingene.

4.6.1 Drøfting av tilleggsinformasjon

Dette temaet er kanskje ikke ekstremt relevant for problemstillingen, men likevel er det to punkter i dette temaet som burde belyses. Det første er at ingeniører velger å bytte jobb fremfor å løse konflikter mellom seg selv og lederen. Dette er fordi arbeidsmarkedet i Norge har stor mangel på ingeniører, så det å få seg ny jobb virker mindre krevende, enn å løse en eksisterende konflikt. Dette underbygger også teorien om viktigheten av kunnskapsmedarbeidere i samfunnet.

Det vil derfor være viktig for en leder å være kompetent til å løse konflikter og ikke minst være proaktiv for å hindre at konflikter oppstår. Ved å gjøre dette vil det være mulig og redusere turnover og redusere risikoen for å miste de “beste” kunnskapsmedarbeiderne, kjernekompetansen.

De ulike stereotypene på at ingeniører er introverte og ikke har like stort behov for kommunikasjon, viser seg også å ikke stemme hos ingeniørene i Rainpower. Vår observasjon under intervjuene, viste at de var ekstroverte og hadde stor grad av åpenhet.

5.0 Avslutning

I analysefunnene våre har vi analysert og drøftet datainnsamlingen vår fra våre syv informanter. Dette har vi gjort i samsvar med vårt formål og bakgrunn for studiet, og drøftet dette i samsvar med vårt teoretiske grunnlag. Analysen er basert på de fem temaene vi har produsert. Som igjen er vårt grunnlag for en bekreftelse/avkreftelse av hypotese og videre besvarelse på vår problemstilling.

Vi har gjennom hele studiet, vært kuriøse på om det er et endelig svar på hvordan ingeniører bør ledes. Vi har brukt Rainpower som et casestudie, for å få et bilde av virkeligheten.

5.1 Konklusjon

Vi har gjennom oppgaven lagt til rette for hvordan vi kan besvare vår problemstilling:

Problemstilling: Hvordan vil ingeniører i et høyt utdannet arbeidsmiljø som Rainpower, ledes?

Vår problemstilling er igjen basert på vår teoretiske antakelse om ingeniører i et høyt utdannet arbeidsmiljø:

Vår hypotese: Ingeniører har en høy kompetanse og har høy teknisk innsikt i sine fagfelt. De har et svakere behov for ledelse eller administrasjon, og det er derfor krevende å lede eller administrere kunnskapsmedarbeidere, som er ingeniører. De er svært individuelle og introverte i sine arbeidsmetoder.

Ved implementeringen av våre fem temaer i studie; forventinger, lederstiler, mestring, behov og beslutninger. Så har de guidet oss til et svar på problemstillingen og hypotesen vår.

Den første setningen i vår hypotese: *Ingeniører har en høy kompetanse og har høy teknisk innsikt i sine fagfelt.* Basert på teorien om kunnskapsmedarbeidere, og samfunnets antakelser på ingeniører så kan vi si at de fleste ingeniører går igjennom en krevende utdannelsesprosess. Og på grunn av dette innehar en teknisk innsikt i sitt fagfelt.

Vi kan derimot avkrefte at de har en høy kompetanse, og høy teknisk innsikt i sitt fagfelt fra starten av. Vi har gjennom våre analysefunn funnet ut at høy kompetanse og høy teknisk innsikt krever flere års arbeidserfaring for ingeniører. Hvor stort antall år det er snakk om, mener vi er situasjonsbestemt, og forskjellig fra menneske til menneske. Vi kan derimot ikke si at alle ingeniører har en høy kompetanse og høy teknisk innsikt i sitt fagfelt. Men potensialet til dette er absolutt til stede, ved riktig ledelse og kompetanseutvikling av ingeniørene.

Den neste setningen i vår hypotese er: *De har et svakere behov for ledelse eller administrasjon, og det er derfor krevende å lede eller administrere kunnskapsmedarbeidere, som er ingeniører.* Vi har gjennom våre funn, vurdert at kunnskapsmedarbeider ikke nødvendigvis har et svakere behov for ledelse eller administrasjon. Vi ser igjen at dette er påvirket av den viktige variabelen som er arbeidserfaring. Graden av arbeidserfaringen, har mye å si når det gjelder hvor sterkt behov ingeniørene har for ledelse eller administrasjon. Det er en rød tråd i analysefunnene, at jo lengere arbeidserfaring ingeniørene har, jo mindre styrende ledelse eller administrasjon vil de trenge. Vi valgte i teorikapittelet å basere oss på ledelse fremfor administrasjon. Dette gjorde vi på grunn av at det var tydelig at Rainpower benyttet seg av ledelse fremfor administrasjon. Administrasjonen var fortsatt til stede i Rainpower, men dette var i toppledelsen.

Noe våre informanter ikke hadde mye erfaring eller informasjon om sammenliknet med linje og mellomledelsen i organisasjonsstrukturen deres. Det var da naturlig å fokusere mer på ledelse. Vi kommer også med påstanden om at det er krevende å lede eller administrere ingeniører. Basert på våre analyser ser vi at det kan være krevende å lede ingeniører. På grunn av viktigheten av kunnskapsmedarbeidere i samfunnet, det er naturlig at det å lede viktige personer er krevende. Men siden vi ikke selv har vært ledere for ingeniører, så må vi stille oss kritiske til besvarelsen av dette punktet.

Det neste punktet i vår hypotese er: *De er svært individuelle og introverte i sine arbeidsmetoder.* Basert på tidligere forskning, samt våre observasjoner og kommunikasjon med ingeniørene.

Så må vi avkrefte vår antakelse om at de er svært individuelle og introverte. Vi kan basert på analysefunnene si at de kan være individuelle i sine arbeidsmetoder, men på den andre siden ser vi at de fleste jobber i mellomstore avdelinger og prosjektteam.

Dette medfører konsekvensen av å kommunisere med hverandre å være en lagspiller.

Dermed kan vi heller ikke konkludere med at de fleste ingeniører er introverte personer.

Vår problemstilling om hvordan ingeniører vil ledes, er vanskelig å konkludere med noe konkret svar. Kompetanse er et viktig grunnlag for alle organisasjoner. I Rainpower så utgjør de ansatte, ingeniørene, denne kompetansen. Det gjør dem til en viktig faktor for Rainpower sin suksess. På basis av våre teoretiske ledelsesteorier, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse, så ser vi at det ikke er noe endelig svar på hvilke av disse to som er mest effektiv. Det er utallige andre ledelsesteorier som kan anvendes. Vi fant disse to til å være de mest relevante på grunnlaget av vår hypotese.

Hvis vi skal konkludere på bakgrunnen av våre studieprosesser og avgrensninger. Så kan vi si at situasjonsbestemt ledelse er en bra ledelsesmetode for ledelse av ingeniørene i Rainpower, hvis vi må velge en. Det optimale valget med på bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk. Vil være en blanding av trekk innenfor både situasjonsbestemt ledelse og relasjonsledelse. Vi introduserte også et relativt nytt ledelses og forskningsområde, holokrati. Dette er altfor lite etablert i samfunnet til å kunne si noe om effekten av holokrati i Rainpower. Ut ifra våre analyser, så kan det være interessant om flere bedrifter lykkes under slik struktur. Men vi ser fortsatt på det som en trend innenfor ledelsesteori.

Det er ikke hensiktsmessig å besvare vår problemstilling med et direkte konkluderende svar. Vi kan si at arbeidserfaringen er en viktig faktor når det kommer til besvarelse av ønsket ledelse i ingeniørbedriften Rainpower. Men om dette er virkeligheten for andre bedrifter og organisasjoner, blir rent spekulativt.

5.2 Kritisk refleksjon av oppgaven

Med bakgrunn i problemstillingen var vi både kritiske og realistiske i vår oppgave. I arbeidet med dette empiriske studiet har vi fått innsikt i teori, forskning og ingeniørene i Rainpower sin hverdag. Skriveprosessen har vært lærerik og vi ser at vi kunne gjort enkelte ting annerledes.

Kanskje er det slik at vi da ville kontrollert våre data og konklusjoner ved å kombinere ulike metoder, for eksempel intervjuere/observatører. Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket? Hvordan er kvaliteten på innsamlet data? Det kan jo være slik at kildene ikke gir fra seg riktig informasjon, selv om vi har fått tak i de riktige kildene. Informasjonen varierer og noen personer gir bedre informasjon en andre. I vår oppgave kunne vi nok sett mer på informantens evne til å gi riktig informasjon om det vi studerer. Vi hadde på forhånd levert ut problemstillingen og de involverte kunne derfor seg i mellom diskutere problemstillingen. Dette kan ha medført til at informasjonen ble farget, en hvis informantene ikke hadde hatt kjennskap til problemstillingen. Dette kan ha vært en trussel mot gyldigheten. I tillegg kunne vi sett på informantens vilje til å gi riktig informasjon. Det kan jo være at interessentene har forskjellige interesser, som kan lede de på feil svar. Den som intervjuer, påvirkes av intervjueren, både i kroppspråk og språk. Vi valgte å bruke en person til å observere og to til intervjuet. Forskjellige intervjuere kan være med å påvirke resultatet. Noen er mer pågående og aggressive enn andre. Effekten av undersøkelsen kan føre til at resultatene blir skeive. Samtidig er det slik at hvis det opptrer flere forskjellige intervjuere og observatører, kan den ulike stimuli ende opp med svært forskjellige resultater. Det mest ideelle hadde nok vært å gjort intervjuprosessen to ganger for å få best effekt av intervjuere eller observatører. Selv om informasjonen fra informanten er god, kan en siste trussel mot troverdigheten være at vi ikke har vært nøye nok. For lite oppmerksomhet og slurvete i analysen av data og transkribering. Vi er studenter med minimale erfaring på dette område.

På bakgrunn av at dette er det første empiriske studiet vi har gjennomført så er det sannsynlig at vi har begått feil i løpet av prosessen som vi selv ikke er klar over.

På grunn av oppgavens omfang må nok dette bli en lærdom til senere studie og eventuell forskning.

5.3 Anbefaling til videre forskning

Vi kan ikke si at vårt bidrag er stort innenfor en vitenskapelig sammenheng. Allikevel anser vi det som et bidrag som kan hjelpe til videre forskning. Studiet vårt har avdekket trekk for hvilken ledelse som kan fungere best i Rainpower, men en generalisering av alle ingeniør bedrifter er ikke mulig.

Vi har et Casedesign, og på bakgrunn av dette studie , vil vår anbefaling til videre forskning være å utvide omfanget for å få et større perspektiv, med enten et standardisert spørreskjema i form av et kvantitativt studie, eller gjennomføre flere casestudier i flere ingeniør bedrifter og sammenligne disse.

6.0 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.* Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative Metoder for Markedsføring Og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Barnard, Chester I. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Baxter, Pamela og Susan Jack. 2008. "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers." *The Qualitative Report*, 544-559. Lesedato 16.mars 2014: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for Ledere Og Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy og Walter R. Nord. 1996. *Managing Organizations Current Issues*. London: Sage.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Daft, RL. 1995. *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Davenport, Thomas H. 2005. *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard Business Press.
- Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2002. *Ledelse På Godt Og Vondt: Effektivitet Og Trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Ghoshal, Sumantra, Christopher A. Bartlett og Peter Moran. 1999. "A New Manifesto for Management." *MIT Sloan Management Review*. Lesedato. 20.mai 2014: <http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/>.
- Groth, Aimee. 2013. "Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy." *Quartz*. 30.desember. Lesedato 1. mai 2014: <http://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>
- Grønhaug, Kjell, Odd H. Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse I Teori Og Praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Håkonsen, Kjell Magne. 2009. *Innføring I Psykologi*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Hersey, P og K. H. Blanchard. 1977. *The Management of Organizational Behaviour, 3rd Ed.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huczynski, Andrzej og David A. Buchanan. 1991. *Organizational Behaviour: An Introductory Text.* Prentice Hall.
- Jackson, D. E., 1988. *Interpersonal Communication for Technically Trained Managers: A Guide to Skills and Techniques.* New York: Quorum Books.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode.* Oslo: Abstrakt.
- Lehmann III, Robert D. 2001. "Leading Engineers, Not Just Managing Them." *Leadership-Central.com*. Lesedato 20.mai 2014:
<http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html>.
- Lunde, V. 2002. *Hva er kjernekompetanse?*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise.* New York: Mc Graw-Hill.
- McGregor, Jena. 2014. "Zappos says goodbye to bosses." *The Washington post*. 3.januar. Lesedato 1.mai 2014:
http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/?utm_content=buffer93d6c&utm_source=buffer&utm_medium=twitter&utm_campaign=Buffer#
- Miller, Donald S, Stephen E. Catt og James R. Carlson. 1996. *Fundamentals of Management A Framework for Excellence.* St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Nordhaug, Odd og Børge Gausdal. 2002. *Strategisk Personalledelse: Utvalgte Emner.* Oslo: Universitetsforl.
- Nye, Joseph S. 2008. *The Powers to Lead.* Oxford: Oxford University Press.
- Pasmore, William og Frank Friedlander. 1982. "An Action-Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3. 343-362. Lesedato 25.mars 2014:
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392316?uid=3738744&uid=2&uid=4&sid=21104223104573>
- Pritchard, Robert D. 1969. "Equity Theory: A Review and Critique." *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (2): 176–211. doi:10.1016/0030-5073(69)90005-1.
- Rainpower. Oversikt. Lesedato 10.april 2014:
<http://www.rainpower.no/nb/om-rainpower/oversikt>.
- Rienecker, Lotte og Peter S. Jørgensen. 2006. *Den gode oppgaven.* Bergen: Fagbokforl.

- Robertson, Brian J. 2007. "Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy". *Holacracy.org*. Lesedato 13.mai 2014:
<http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/HolacracyIntro2007-06.pdf>
- Sjøberg, Jeanette. 2014. "Klarer seg fint uten sjefer." *Aftenposten*. 12.januar. Lesedato 1.mai 2014:
<http://www.aftenposten.no/jobb/Klarer-seg-fint-uten-sjefer-7429491.html#.U3Tx115fmAA>
- Skivik, Hans Morten. 2004. *Relasjonell Ledelse: Å Lære Lederskap I Praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smit, PJ og GJ de J Cronjé. 2002. *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. Lansdowne: McGraw-hill.
- Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Storeng, Nils H, Arve Due Lund og Tom Henrik Beck. 2011. *Arbeidslivets Spilleregler*. Oslo: Universitetsforl.
- Store Norske Leksikon. Forventning – psykologi. Lesedato 28.april 2014:
<http://snl.no/forventning%2Fpsykologi>.
- Store Norske Leksikon. Mestring. Lesedato 28.april 2014:
<http://snl.no/mestring>.
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk Og Innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Thompson, Geir. 2011. *Situasjonsbestemt Ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Van Der Molen, H. T., H. G. Schmidt og G. Kruismann. "Personality characteristics of engineers." *European Journal of Engineering Education*, 32:5, 495-501. Lesedato 15.mai 2014: doi: 10.1080/03043790701433111.
- Witzel, Morgen og Malcolm Warner. 2013. *The Oxford Handbook of Management Theorists*. Oxford University Press.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations*. Boston, Mass.: Pearson.

7.0 Vedlegg 1: Intervjuguide

Alder ?

Kjønn ?

Hvordan utdanningsbakgrunn har du ?

Hvor mange års jobberfaring har du?

Hvor lenge har du jobbet i Rainpower?

Andre steder?

Del.1 Forventninger

1. Hva forbinder du med ordet forventninger?

2. Når du hører ordet leder, Hva er det første du tenker på?

3. Hva forventer du av din leder?

4. Føler du at lederen oppnår dine forventninger, og i hvilken grad?

5. Hva er en utmerket leder for deg? (realistiske forventninger)

4. Forventer du at en leder bør ha høyere utdanning og arbeidserfaring enn sine medarbeidere?

5. Fra ditt perspektiv, hva kjennetegner en god leder ?

Del 2. Motivasjon og Mestring

6. Hva definerer du som mestring i jobben?

7. Når mestrer du jobben din?

8. Ville du sagt at en leders atferd er viktig for trivsel og ytelse på en arbeidsplass i ditt yrke ?

8.1. - (Hvis ja) Hvordan kan lederen skape bedre trivsel ?

8.2. - (Hvis nei) Hvorfor er dette uviktig ?

9. Vil en leder kunne hjelpe deg til å oppleve økt mestringsfølelse på arbeidsplassen ?

9.1. - (Hvis ja) Hvordan kan lederen gjøre det ? Hva kan ledere gjøre ?

9.2. - (Hvis nei) Hvorfor ikke ?

Del 3. Beslutninger

10. Føler du at de ansatte i ditt yrke ofte har mer kompetanse enn sin leder ?

10.1. - (Hvis ja) Føler du dermed at lederen derfor burde rådspørre sine ansatte før større beslutninger tas ?

8.1.1. - Har du eksempler på slike situasjoner hvor lederen har rådspurt og det har ført til en bedre beslutning ?

10.2. - (Hvis nei) Har du hatt en leder som har tatt en dårlig beslutning, mens de ansatte viste hva den riktige beslutningen var ?

8.2.1. - Kan du gi et eksempel på en slik situasjon ?

10.3 Frihet & styrende ledelse i Rainpower, hvor stor grad er det av det?

Del 4. Lederstiler

11. I hvilken grad vil du si at det er viktig at en leder kan lese og forstå ulike situasjoner, for så og utøve sin lederatferd deretter ?

11.1. - (Hvis svært viktig) Kan du utdype mer ?

11.2. - (Uviktig) Hvorfor ?

Del 5. Behov

12. Føler du at du har behov for en leder for å utføre dine arbeidsoppgaver ? Eller ser du på lederen som en person som kun skal utføre de administrative arbeidsoppgavene ?

13. Føler du at du har et behov for å få hjelp i ditt arbeid av din leder?

13.1 (hvis ja) Er dette fordi lederen deres har mer kompetanse i arbeidet som utføres enn medarbeiderne?

13.2 (Hvis nei) Er dette fordi medarbeiderne sitter på den nødvendige kompetansen eller høyere kompetanse enn lederen?

13.3 (eventuelle oppfølgingsspørsmål:) Føler du at lederen er mer ansvarlig for å gi dere rom til å utføre jobben deres en å hjelpe dere i selve jobbutføringen?