

# Hva gjør ledere i praksis?

Samsvarer ledelsesteorier med en leders vanlige arbeidsdag?



Lunch (lest 22. februar 2016. <http://www.dagbladet.no/tegnserie/lunch/>)

## BCR3101 Bacheloroppgave

HR og personalledelse

Vår 2016

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

## **Forord**

Først vil gi oss selv en god klapp på skulderen. Det er ikke til å stikke under en stol at vi har hatt våre utfordringer i samarbeidsprosessen. Det er ikke alltid at great minds think alike, men vi har klart å utnytte forskjellene til vår fordel. For noen av oss har våren bydd på flere utfordringer, og i tillegg er vi alle småbarnsmødre, så våre muligheter til å “spise, sove, puste” bacheloroppgave var ikke-eksisterende. Vi takker oss selv for å ha holdt ut og gjennomført.

Vi vil gjerne få takke alle informantene som stilte opp for oss. Det er jo litt spesielt å skulle bli fotfulgt og observert en hel dag, så vi setter stor pris på de som var sporty nok til å si ja. I tillegg til å få data til oppgaven vår, var det en interessant erfaring for oss å få et så nært innblikk i en leders hverdag.

Vi vil også takke veilederen vår Tom Karp for å sette oss på den unike ideen om å basere datainnsamlingen på observasjon. Det var en lærerik erfaring for oss. Vi setter også stor pris på hans direkte og konkrete måte å veilede på, og takker for tålmodigheten med oss.

## **Sammendrag**

Det finnes enormt mye teori rundt ledelse, og gjennom en lederutdanning har vi blitt kjent med mange av de klassiske. Disse fremstiller ofte ledelse som noe prosessuelt, reflektert og overordnet. Men stemmer det med hva ledelse egentlig er? Hva er det ledere driver med i hverdagen sin? Hva gjør ledere i praksis?

Ved hjelp av kvalitativ metode gikk vi bredt ut for å få inn så mye informasjon som mulig. Vi dro ut for å observere 10 forskjellige ledere en vanlig dag på jobb. Vi så hva de brukte tiden sin til, hvordan de prioriterte og taklet alt som skulle løses og gjennomføres. Hovedfunnene våre går i all hovedsak ut på at ledere bruker tiden sin til mange administrative oppgaver, de skal håndtere mye informasjon og det skjer ad-hoc situasjoner kontinuerlig. Dette viser at mange av de ideelle teoriene som brukes i ledelsesundervisning bør suppleres med de kritiske teoriene som vi har funnet mye støtte i.

## **Innhold**

<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av tema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Avgrensning og problemstilling .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Oppbygging av oppgaven .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Klassiske teorier.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Personlighetsteorier .....	10
2.1.2 Atferdsteorier .....	11
2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse .....	12
2.1.4 Ny ledelse .....	13
2.1.5 Selvledelse.....	13
<b>2.2 Kritisk ledelsesteori .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Ann Cunliffe.....	14
2.2.2 Yukl.....	14
2.2.3 Alvesson og Sveningsson.....	15
2.2.4 Holmberg og Tyrstrup.....	15
2.2.5 Mintzberg .....	16
2.2.6 Tengblad.....	16
<b>3. Metode.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Kvalitativ .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Datainnsamling.....</b>	<b>19</b>
3.2.1 Observatør: .....	20
3.2.2 Observasjon: .....	20
3.2.3 Felten: .....	21
3.2.4 Setting: .....	21
3.2.5 Analyseenhet: .....	21
<b>3.3 Utvalgsstrategi .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Gjennomføring .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Ulemper/svakheter metode .....</b>	<b>22</b>
<b>3.6 Reliabilitet og validitet.....</b>	<b>23</b>
3.6.1 Validitet.....	23
3.6.2 Reliabilitet .....	24
<b>3.7 Etikk.....</b>	<b>25</b>
<b>3.8 Nyttige råd .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Analyse .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Metode og begrepsavklaring .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Funn.....</b>	<b>27</b>

4.2.1 Administrative oppgaver: .....	28
4.2.2 Informasjonshåndtering:.....	30
4.2.3 Ad-hoc: .....	32
4.2.4 Oppsummert .....	33
<b>5.0 Drøfting .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Administrative oppgaver.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Informasjonshåndtering.....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 Ad-hoc.....</b>	<b>41</b>
<b>6.0 konklusjon .....</b>	<b>45</b>
<b>7.0 Avslutning.....</b>	<b>46</b>
<b>8.0 Litteraturliste .....</b>	<b>47</b>

### **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Rekrutteringsteksten

Vedlegg 2: 8 profil-spørsmål

Vedlegg 3: Sjekklisten basert på Yukls atferdsliste

Vedlegg 4: Ett eksempel på transkribert profil (Kvinne 62)

Vedlegg 5: Utdrag fra analyseprosessen

### **Figurer:**

Figur 1: Blake og Moutons ledelsesgitter.....s.	11
Figur 2: Situasjonsbestemt ledelse.....s.	12
Figur 3: Egenprodusert graf basert på informantmatrise .....	s. 27
Figur 4: Egenprodusert graf basert på funn.....	s. 28
Figur 5: Egenprodusert graf basert på funn.....s.	30
Figur 6: Egenprodusert graf basert på funn.....s.	32

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har alle tre erfart både god og dårlig ledelse, noe som har vært med på å påvirke valget vårt av utdanning innen HR. Vår felles interesse for HR og ledelse, og hvordan dette faktisk foregår i praksis, gjorde at vi ville fordype oss mer i dette. Vi håper selv å kunne sitte i lederposisjoner i fremtiden og ser det som en fordel å ha forståelse for at lederskap i praksis er noe mer enn teorien som ser fin ut i bøkene våre. Gjennomgående i pensumet vårt har vi hatt mye teori om hva god ledelse er, men erfaringen vår fra yrkeslivet skiller seg fra hva som er blitt forelest. Gjennom valgfagsemesteret ble en av oss introdusert for de kritiske lederteoriene, som vi synes virker mer virkelighetsnære, og ønsket å forske på dette området.

Høyskolen Kristiania publiserte i januar 2016 en miniserie på VGTV. De kalte den “En hva-skal-jeg-bli-odyssé” og handlet om ungdommer som hadde et fremtidsbilde av at de kunne klare ledelsesoppgaver uten særlig utdanning og erfaring. Vi synes denne gir et fint bilde på hvor mye man kan lære av å være ute i felten, og at utdanning legger et viktig grunnlag for å kunne utføre ledelse og annet arbeid på en troverdig måte. Dette peker igjen på at lederutdanning bør være praktisk orientert og omfatte både de ideelle og praktiske teoriene.

Ledelse har lenge vært et hett tema og trendene i hva man skal fokusere på endrer seg med tiden. Likevel ser vi en gjennomgående tendens til at teoriene forutsetter at man har god tid til å reflektere og vurdere, håndtere ting sekvensielt og ferdigstille prosesser før man går videre med neste. Lederutvikling er et viktig fokusområde for mange bedrifter nå, og vi stiller spørsmål ved om innholdet tar høyde for alle konkrete gjøremål og usikre momenter som venter i en leders hverdag.

Tengblad sier: “How can you study management without taking an interest in what managers do?” (2012, 39). Han viser til en uttalelse fra en frustrert leder gjengitt fra boken til Fred Luthans, *Real Managers* fra 1988, som gir en god illustrasjon på de antagelsene vi hadde som la grunnlaget for problemstillingen vår:

*We all went through the B-schools when we were young and the professors had all the answers on the blackboards, computer printouts, and readings assignments. Everything was so clean and precise. The problems in the accounting and quantitative courses always had logical answers. Even the principles of management and policy courses had structure and form, citing the five functions a manager performs or the three steps of strategic planning. The same is true of the management development programs I have attended over the years. The trainer has all the answers to my problems—one, two, three. But I'm here to tell you it really isn't like that. My day consists of running from one meeting to the next, fielding questions from my internal staff and outsiders, trying to respond to telephone messages, trying to smooth over an argument between a couple of people, and keeping my ever higher in-basket from toppling down on top of me. In fact, I feel guilty that I'm not doing the things that the management educators, trainers, and the things I read say that I should be doing. When I come out of one of these sessions, or after reading the latest management treatise, I'm eager and ready to do it. Then the first phone call from an irate customer, or a new project with a rush deadline, falls on me, and I'm back in the same old rut.*

(Tengblad 2012, 5)

Etterhvert som vi lette opp mer og mer teori til oppgaven fant vi klare linker mellom vår undersøkelse og de som er gjort av Stefan Tengblad, Henry Mintzberg og deres likesinnede. Dette var en god motivasjonsfaktor. Spesielt Mintzberg sin studie "29 days of managing", har vært til stor inspirasjon for oss. Studiet er et supplement til boken *Managing*, en av bøkene vi har brukt som litteratur i oppgaven.

## **1.2 Avgrensning og problemstilling**

Det verserer en del stereotypiske oppfatninger av ledelse litt avhengig av hva slags erfaringer hver enkelt har. Dette har også vært med på å påvirke de antagelsene vi har gjort oss.

Vi spurte våre venner og familie (inkludert barn) hva de tenkte en leder gjør, og fikk svar som: “sitter ved data, drikker kaffe, sjefer/bestemmer, har ansvar, minst mulig, har unødvendige møter.”

På den andre siden har vi de faginteresserte som ofte viser til de ideelle teoriene når de beskriver ledelse. Slik som her fra et blogginnlegg på [www.ledelsesspire.blogspot.no](http://www.ledelsesspire.blogspot.no) fra 6. mai 2013:

*En leder er en som er opptatt av å fornye organisasjonen og de ansatte. Lederens hovedfokus er på personressursene, hvordan de kan utvikles og motivers til å hente ut det beste i seg selv. Han ser den enkelte medarbeiderens kompetanse, håp, utfordringer og drømmer. Den gode lederen er opptatt av å utvikle organisasjonen ved å tenke nytt og styre menneskene som igjen skal styre de ulike prosessene.*

Vi har under hele prosessen forsøkt å holde fokus på hva ledere gjør sett i sammenheng med hva vår pensumlitteratur sier at de burde gjøre. Vi har hatt noen antagelser om at ledere gjør mer enn det som oftest omtales som ledelsesarbeid, slik som å motivere de ansatte, legge planer og strategier, formidle verdier og visjoner, og å takle ting sekvensielt og bevisst. Vi har hørt og erfart at ledere gjør mye administrative oppgaver, de springer fra møte til møte, og utfordringene oppstår plutselig og krever raske beslutninger. Ut ifra dette kom vi frem til tittelen og problemstillingen vår:

## **Hva gjør ledere i praksis?**

### **Samsvarer ledelsesteoriene med en leders vanlige arbeidsdag?**

Når vi snakker om ledere mener vi ledere på alle nivå og i forskjellige typer bedrifter. Vi har ikke satt søkelys på noen spesifikk type ledere.

I vår oppgave vil de observerte lederne bli omtalt som både ‘informanter’ eller ‘de observerte’.



Under Klassiske teorier har vi valgt å ta med: Personlighetsteorier, Atferdsteorier, Situasjonsbestemt ledelse, Ny ledelse og Selvledelse. Disse vil også bli omtalt som “de ideelle teoriene”.

Under kritiske ledelsesteoriene har vi valgt å trekke frem Cunliffe, Yukl, Alvesson og Sveningsson, Holmberg og Tyrstrup, Mintzberg og Tengblad som de viktigste forskerne innenfor dette.

### **1.3 Oppbygging av oppgaven**

Vi vil i det følgende presentere teorier som vi har hatt på pensum, klassiske lederteorier og nyere, kritiske teorier. Så vil vi fortelle om metoden vi har brukt og hvorfor vi har tatt disse valgene. Vi vil også se på noen svakheter med metoden vår, sammen med noen råd til andre som vil prøve seg på observasjon. Etterfulgt av metode kommer en forklaring på hvordan vi har analysert og hva vi har funnet. Deretter vil vi drøfte funnene våre sammen med de forskjellige teoriene, og se hvorvidt funn og teorier samsvarer. Til sist kommer vi med en konklusjon.

## 2. Teori

### 2.1 Klassiske teorier

Det finnes utallige definisjoner på ledelse, noe som gjenspeiler at det er vanskelig å finne én som sammenfatter fenomenet og beskriver alle situasjoner. Stogdill (1974) sa at det finnes like mange definisjoner på ledelse, som det finnes personer som har forsøkt å definere det (sitert i Yukl 2013, 18). Det viktigste vil derfor være hvor nyttig definisjonen er for å øke vår kunnskap og forståelse av fenomenet og hva som gir effektivt lederskap (Yukl 2013, 36). Vi har valgt:

*Ledelse er en påvirkningsprosess som oppstår i grupper og mot individer, inkludert en selv, med formål om å få grupper av mennesker til å jobbe mot felles mål, det vil si gi noe slipp på egeninteressen.*

Grunnen til at vi velger å gå for denne definisjonen er fordi den stemmer med vårt ståsted om at verden er sosialt konstruert og endres kontinuerlig. Den passer fordi vi skulle se på ledere i deres naturlige miljø, der prosessene oppstår. Sist men ikke minst inneholder den de elementene vi mener er nødvendige for å forklare fenomenet. I denne oppgaven ser vi på administrasjon som en del av ledelse, ikke to ulike funksjoner. Administrasjon refererer til bl.a. organisering av arbeidet, regler, systemer og fordeling av ressurser (Arnulf 2012, 8).

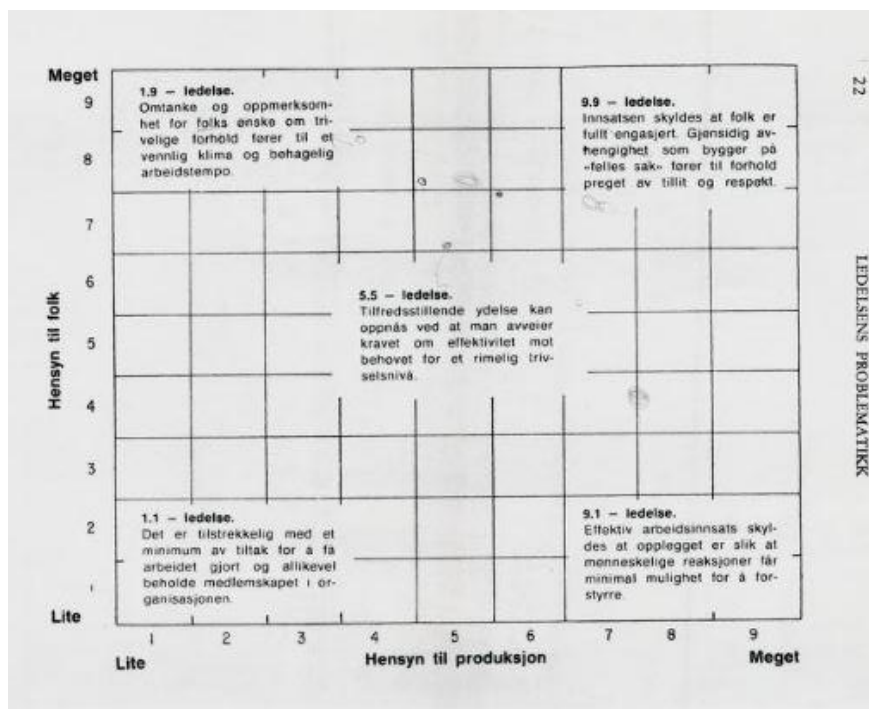
#### 2.1.1 Personlighetsteorier

Kjennetegnet ved disse teoriene er at lederens personlighet er kilden til påvirkning (Karp 2010, 75). Personlighet forklares ut ifra en persons karakteristika, hvordan vi handler, føler og tenker, som legger grunnlaget for en persons konsistente atferdsmønstre. Det forutsettes at personlighet er delvis medfødt. Personlighetstrekk ble et stort fokusområde for hva som påvirker andre, og førte til utviklingen av lister med ulike trekk en leder bør ha. Evne til stresshåndtering, prestasjonsorientert, integritet, kommunikasjonsevne, selvtillit, selvkontroll og selvinnsikt er noen av trekkene som blir omtalt som viktige (Yukl 2013, 146). De mest anerkjente trekkene beskrives i Big Five modellen, som legger grunnlaget for en teori om hva en normalpersonlighet består av. Raymond Cattell startet i 1950-årene med arbeidet å kategorisere adjektiver fra 17 953 ulike ord som ved hjelp av faktoranalyse ble redusert til 40 kategorier. Disse igjen ble til 16 hovedkategorier som legger grunnlaget for det som i dag

anerkjennes som femfaktormodellen, også kjent som Big Five. Den er bygget på empiri og består i dag av 5 globale faktorer som ses opp imot en normalfordelingskurve (Skorstad 2008, 123). Kritikerne til Big Five påpeker at forskningen består av en masseinnsamling av data uten noe teoretisk fundament, i tillegg til forskernes påvirkning på variablene som ligger til grunn for å måle de fem faktorene (Karp 2010, 233-239). Kritikken av personlighetsteorier generelt er at forskning på området i stor grad er basert på egenvurderinger av ledere selv, noe som svekker reliabiliteten og validiteten betydelig med tanke på fallgruvene i slike metoder.

### 2.1.2 Atferdsteorier

Disse teoriene ser på atferd som kilde til påvirkning. En av årsakene til denne vinklingen er at forskere mente at det ikke var godt nok vitenskapelig belegg for å si at bestemte personlighets- eller karaktertrekk gir god ledelse. Atferd er ikke medfødt, men kan læres og korrigeres, noe som tilsier at "hvem som helst" kan bli leder. Også her ble det laget lister med hva som er god lederatferd. Gjennom formidling av verdier, visjoner og mål skal en god leder motivere til innsats og skape samhold i gruppen. Annen typisk lederatferd er å inspirere, vise omtanke, delegere, løse kritiske problemer, håndtere konflikter, skape samhandling, utvikle, endre, planlegge og koordinere (Yukl 2013, 66). Gjennom spørreskjemaer og statistikk kunne man bryte ned atferd til to typer: oppgave- og relasjonsorientert. Ut ifra dette kom Blake og Moutons frem til sitt ledelsesgitter i 1962.



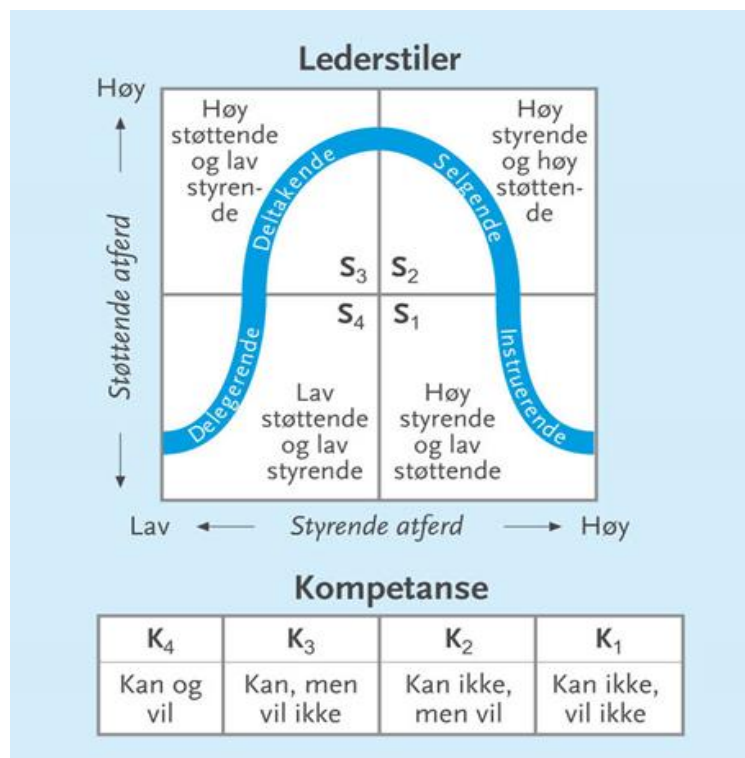
Figur 1: Blake og Moutons (1968) ledelsesgitter.

De mente at om man fokuserte for mye på en av disse orienteringene ville man enten skape mistriivsel, eller miste fokus på det man skulle utføre. Ledere ble målt på person- og oppgaveorienterte skalaer, og jo høyere poengsum på hver skala jo bedre. Den ideelle leder var altså en 9,9-leder, som både fikk oppgavene gjort og skapte motivasjon. (Arnulf 2012, 58-59). Slike lister om god lederatferd er ofte selvsagte. Vi viser til Henrik Holt Larsen som i sin bok kritiserer slike lister, og sier: «hva skulle formålet være med å ta beslutninger som ikke skal tas?» (Larsen 2010, 205).

### 2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard introduserte i sin tid det de kalte situasjonsbestemt ledelsesteori (Yukl 2013, 171), en teori som tar utgangspunkt i at mennesker er forskjellige og at en leder bør velge lederstil deretter. Basert på variabler som er gitt, kan en leder velge en av fire hovedtyper atferd. Her pekte man også på orienteringer av relasjoner og oppgaver, og i hvilken grad lederen må opptre styrende eller støttende (Karlsen 2013, 106-109).

Situasjonsbestemt ledelse etablerte seg ikke som en god teoretisk forklaring på ledelse, men ble et populært verktøy i lederutvikling. I praksis vil det være vanskelig å følge denne teorien som en oppskrift på ledersuksess, ettersom kategorisering av situasjoner ikke vil fange opp alle mulige variabler, ei heller forutsi hvordan medarbeidere vil utvikle seg (Arnulf 2012, 60).



Figur 2: Hersey og Blanchard (1993) Situasjonsbestemt ledelse

#### **2.1.4 Ny ledelse**

Autentisk-, etisk- og verdibasert ledelse er noen av teoriene som havner under samlebegrepet "ny ledelse", men mest omtalt er kanskje teoriutviklingen transformasjonsledelse. Essensen av disse teoriene er mening, og kilden til påvirkning er idealer. En god leder skal utvikle visjoner og inspirere, samt opptre selvsikkert og optimistisk for å formidle egen tro på visjonene og deres oppnåelighet. Ledere skal fremstå som gode rollefigurer og lede via eksempelets makt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 446). James McGregor Burns beskriver transformasjonsledelse som et gruppefenomen der kilden til påvirkning er en form for verdibasert kommunikasjon mellom leder og ansatt med hensikt å skape et fellesskap rundt å jobbe mot felles mål og fremtid (sitert i Arnulf 2012, 56).

Kritikken til transformasjonsledelse går i stor grad ut på at forskningen gjerne er basert på spørreskjemaer og egenvurderinger utført av ledere og medarbeidere. Det stilles spørsmål ved objektiviteten i svarene, ettersom egenvurdering kan preges av hva man tror man gjør og hva man skulle ønske at man gjorde.

#### **2.1.5 Selvledelse**

Samfunnet styrer oss ikke lenger i like stor grad som før, valgmulighetene er enorme og behovet for å lede seg selv har vokst. Dette har blitt et populært tema, også innenfor ledelse. Essensen av selvledelse er å påvirke seg selv til å få til noe man ønsker. I selvledelse snakker man om fire dimensjoner som består av mønster for tanker, energi, følelser og behov. En leder må evne å fokusere energi på de riktige oppgavene (Schwartz 2007, 70). Hos mennesker som oppnår store prestasjoner finner man fem strategier som ofte går igjen:

- De tåler å jobbe mye, mer enn andre.
- De er i stand til å mobilisere viljestyrke, og har en intensjon om at man skal få til noe.
- Følgelig kreves det også motivasjon til å handle og løse motgang.
- Man må kunne regulere sin følelsesmessige tilstand.
- Man må ha et tankesett som gjør at man hele tiden har evnen til å lære og utvikle seg.

(Karp, forelesning 21.1.2015 og 2010, 83).

## **2.2 Kritisk ledelsesteori**

"Kritisk ledelsesteori" er et samlebegrep for teorier som stiller seg kritisk til annen ledelsesforskning, der man gir litt opp jakten på en suksessformel på ledelse. Essensen av kritisk ledelsesteori handler om å forholde seg til virkeligheten, hva som faktisk skjer og handle deretter. Det handler mye om å håndtere problemorienterte ad-hoc situasjoner. Forskerne (innenfor kritisk ledelsesteori) vil ikke komme med nye teorier eller konklusjoner, men gir rammeverk og hypoteser som setter i gang refleksjoner.

### **2.2.1 Ann Cunliffe**

Ann Cunliffe (2014, 9) sier at ledelse er utøvelse av erfaringsbasert praksis. Forskningen hennes viser at kommunikasjon skjer spontant og refleksivt, og følger ikke logiske kommunikasjonsmodeller. Ledelse er primært en øvelse i kommunikasjon som utspiller seg gjennom dialog og diskusjon på arbeidsplassen. Hun fokuserer også på det relasjonelle og sier at ledelse er en etisk aktivitet.

### **2.2.2 Yukl**

Delt og distribuert lederskap vil si at ledelse går på rundgang, selv om én sitter med hovedansvaret, og dermed er det ikke nødvendigvis kun den ene lederen som er involvert. Yukl tar ledelse fra et posisjonsperspektiv til prosessperspektiv (2013, 290-291). Det er utrolig mange påvirkningsprosesser i form av organisasjonskultur, systemer, prosedyrer, regler, kunder, leverandører og lignende. Det er mange kandidater som påvirker til enhver tid, derfor er det vanskelig å skille hva som faktisk kommer fra lederen selv. Når en leder handler i en situasjon er det kanskje ikke handlingen i seg selv som er viktig, men det at det faktisk gjøres av lederen. Lederen bør derfor utøve mange symbolske handlinger, og det som gjør at det fungerer er at medarbeiderne føler seg sett og føler seg viktige. Planlegging og organisering er viktig for effektiv ledelse, noe som underbygges i både tidligere litteratur og studier på ledelse. Planlegging er i stor grad en kognitiv prosess, noe som gjør at det kan være vanskelig å observere. Det som gjerne er de observerbare elementene involverer skriftlige dokumenter av ulikt slag, samt når leder kommuniserer planer til øvrige ansatte ved å delegerer ulike oppgaver (72). Yukl forklarer at en leders hverdag består av høyt tempo og lange arbeidsdager, det å ha energi og orke mye er viktig (146). Oppgave-, relasjon- og endringsorientert lederatferd er store meta-kategorier som dekker en rekke ulike atferder, og en veksling mellom disse, avhengig av situasjon, er det som

gir mest effektiv ledelse (64). Oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd er mye omtalt av ulike forskere (bl.a. Blake og Moutons, se 2.1.2 Atferdsteorier), men Yukl viser også at det er behov for en tredje dimensjon; endringsorientert ledelse. En leder må kommunisere endring på en inspirerende og motiverende måte som rettfærdiggjør de ofrene som må gjøres. Lederen må også kunne skape en felles forståelse for den ekstra innsatsen som endringen vil kreve av hver enkelt (112). De tre meta-kategoriene er utgangspunktet for listen med ulike lederatferd utarbeidet av Yukl (2013, 66).

### **2.2.3 Alvesson og Sveningsson**

Alvesson og Sveningsson gjennomførte en undersøkelse i en stor internasjonal kunnskapsorganisasjon der de studerte hvilke hverdagslige aktiviteter ledere brukte tiden sin på. Forskerne så på de tidligere teoriene som myter og tok avstand fra disse, og med bakgrunn i undersøkelsen foreslo de en revurdering av fenomenet ledelse (Alvesson og Sveningsson 2003,1435). Essensen av deres teori er at selv hverdagslige handlinger som prating og lytting blir sett på som ekstraordinært når det kommer fra ledere, selv om de fleste medlemmer i en organisasjon utfører slike handlinger. Funnene i undersøkelsen var blant annet at lederne mente at lytting skapte teamfølelse og opprettholdt entusiasme. Det økte også medarbeidernes forståelse av organisasjonsprosesser, og at de gis muligheten til å forklare seg legger et bedre grunnlag for strategisk orientering og utforming av struktur (1443-1446). Uformell prating ble av lederne, på lik linje med lytting, vektlagt som en viktig del av arbeidet. Utvikling av tillit og læring er noen av fordelene som ble trukket frem, i tillegg til gjengangere fra fordelene ved lytting.

### **2.2.4 Holmberg og Tyrstrup**

En undersøkelse gjort av Holmberg og Tyrstrup (2010, 353) på 65 ledere i en tele-industri viser til hvordan ledelse kan sees på som en logisk prosess gjennom tre type aktiviteter – tolkninger, kontinuerlige justeringer, og formulere midlertidige løsninger. Essensen i denne artikkelen er at det dukker opp mange typer problemorienterte situasjoner som en leder må takle, og fokuset ligger på handlingsdrevet lederskap i større grad enn intensjonsdrevet. De presiserer viktigheten av at lederen handler her og nå, samt evner å identifisere neste steg i prosessen.

### **2.2.5 Mintzberg**

Som tidligere nevnt eksisterer det en rekke lister med egenskaper, kvaliteter, trekk og ferdigheter en leder bør ha. Men i et hav av ulike teoretiske forklaringer med tilhørende lister, hvordan kan man sette lit til at en eller flere er riktige, og i tilfelle hvilke? Henry Mintzberg (2009a) har utfordret dette konseptet ved å samle sammen de ulike variasjonene til én enkelt liste. Dette fordi det er ikke listen i seg selv som er feil, men heller ufullstendigheten. Skal man stole på at opplistede kvaliteter er oppskriften på effektiv ledelse må man i hvert fall samle disse. Resultatet var 52 ulike ferdigheter, som innebærer blant annet å være nysgjerrig, selvsikker, reflektert, fleksibel, innovativ, balansert og handlingsorientert. Spennet er stort, og det kreves et supermenneske for å evne effektiv og god ledelse dersom dette skulle være oppskriften, det er viktig å kjenne sine begrensninger og svake sider (197). Mintzberg føyer seg inn i rekken av forskere som understreker viktigheten av forståelse for situasjonen og konteksten man opererer i for ikke å feile (200).

I 2009 kom Mintzberg med boken *Managing*, der studien “29 Days of Managing” var et supplement til boken. Mintzberg observerte 29 ledere i én dag med hensikt å få et bedre innblikk i hva ledere egentlig gjør en typisk dag på jobben, uten intensjoner om å svare på hypoteser eller bekrefte/avkrefte noe som helst. Fordi variasjonene innenfor ledelse er så store kunne de lett ha blitt kategorisert, men med bakgrunn i problemstillingen valgte Mintzberg et bredt og variert utvalg, bestående av ledere på ulike nivåer i hierarkiet fra ulike organisasjoner med forskjellig størrelse. Han kjente enkelte av informantene personlig, men mente det ikke ville påvirke resultatet fra observasjonen da han kun var der for å observere ledelsesutøvelse i praksis. Dagen observasjonen skulle finne sted ble i stor grad gitt av når lederne hadde tid, og det var ikke deltakende og ikke skjult observasjonen, altså tilstedeværende – flue på veggen. Mintzberg selv beskriver forskningsmetoden som lite fancy, han var flue på veggen, noterte det han så, og fulgte etter lederne når de forflyttet seg rundt – da noterte han underveis (Mintzberg 2009b, 5-7).

### **2.2.6 Tengblad**

Stefan Tengblad har latt seg inspirere av Mintzberg og gjort flere studier i hans ånd. I 2006 replikerte han også studien hans fra 1973, og i 2012 ga Tengblad ut boken *The work of managers*. Her presenterer han en rekke empiriske studier på hva ledere gjør, og sier selv at å studere ledelse er antropologi (Tengblad 2012, 9). Han ønsker å bytte ut, eller i det minste å



supplere, de eksisterende, rigide teoriene med teorier basert på studier av erfarne leders arbeidsutførelse.

Det eksisterer en generell forventning, både fra fagfolk, folk generelt og lederne selv, om at ledere skal være opplyste, bevisste, rasjonelle og alltid ha full kontroll. Observasjoner gjennom årene beskriver en ganske annen virkelighet enn det ledelseslitteraturen presenterer. Allikevel oversvømmes ledelsesbøker, forskning og lederutdanning av drømmen om den sekvensielle og bevisste kontrollen som ledere har. Forfatterne av boka erkjenner begrensningene i en slik oppskrift, og foreslår alternative tilnærminger til ledelse som er mer tilpasset de komplekse og skiftende miljøene som en leder står ovenfor i dag. De kaller dette det praktiske perspektivet på ledelse, og har studert talentfulle, erfarne og suksessfulle ledere, og hva de gjør; deres atferd og aktiviteter (Tengblad 2012, 4-5).

Boken presenterer en rekke empiriske studier av ledelse og er fordelt på blant annet: Et praktisk perspektiv, Operasjonell ledelse, Administrativ ledelse og Ledelse i mindre selskaper. Til sist i boken kommer Tengblad med de 10 hypotesene som ligger til grunn for de 34 studiene som igjen er grunnlaget til den praksisbaserte ledelsesteorien. Tre av dem beskriver konteksten til ledelsesarbeid, og syv av dem skildrer karakterene som er sterkt påvirket av de kontekstuelle faktorene (Tengblad 2012, 339).

Stefan Tengblad utfordrer transformasjonsledelse i sin teori ved å hevde at det ikke finnes empirisk grunnlag for den store ideen om å transformere grupper av mennesker på en arbeidsplass (Forelesning 30.01.2015 Tom Karp; Karp 2010, 127).

Hypotesene til Tengblad består av: usikkerhet og uforutsette hendelser er en stor del av ledelse, det er derfor viktig å jobbe med andres usikkerhet og ikke la egen usikkerhet projisere over på andre (Tengblad 2012, 340-341). For en leder kan forventninger og krav til å prestere ofte oppfattes som overveldende. Ofte fører forventningene til at ledere ikke har tid eller energi til å utføre alle de oppgavene som kreves, det er derfor viktig at lederne prioriterer hvilke oppgaver som skal utføres (349). Ledelse handler om komplekse og tvetydige rammebetingelser, en leder må følge instruksjoner fra organisasjoner samt imøtekomme interne og eksterne krav. Arbeidet er ofte fragmentert, flere oppgaver må gjerne håndteres samtidig. Til tross for at flere ledere gjerne har et ønske om å arbeide proaktivt med gjennomførte planer, brukes det mye tid på å håndtere usikre situasjoner. Det er liten verdi i godt utarbeidede planer når slike situasjoner oppstår, og man må derfor benytte seg av erfaring for å løse situasjonen. Ledere bruker langt mindre tid på å ta beslutninger enn antatt til tross for at ledere er de formelle beslutningstakerne (343).

Ledelse er et kollektiv foretakende og en gjensidig påvirkningsprosess, en leder må derfor ha evnen til å opprettholde gode relasjoner til andre mennesker. Det forventes av ledere å fremstå positive og optimistiske til tross for en innvendig følelse av pessimisme, maktesløshet usikkerhet, tvil eller utbrenthet. Som leder håndterer man mer følelser, både andres og egne, enn man kanskje forventer, og det er ett faktum at ledere gjerne trekker seg på grunn av følelsesmessige reaksjoner hos andre. Deltakelse i uformelle aktiviteter er også noe som tilfaller ledelse (344-346). I slike situasjoner oppstår gjerne et dilemma mellom å være personlig og profesjonell, og det er viktig at ledere definerer tydelig hvilke grenser de setter for seg selv og andre (Karp 2010, 127).

### **3. Metode**

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å gi kunnskap om hvordan verden ser ut, både i små og store sammenhenger. Mange gjør seg raske antagelser om hvorfor ting henger sammen som de gjør, men forskere har strengere krav til å bevise sine antagelser og skape troverdighet. Vi trenger derfor en metode for hvordan informasjon skal samles, analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

#### **3.1 Kvalitativ**

Vi har valgt kvalitativ metode da vi ønsker å beskrive noe som skjer gjennom individers handlinger. Det finnes mye kvantitativ forskning på ledelse, men det er ingen riktig eller feil metode for å undersøke ledelse. Det handler mer om å finne metoden som passer best for å kunne løse vår problemstilling. Vi føler mer nærhet til forklaringen om at verden er sosialt konstruert, og endres kontinuerlig. Vi ville vite mye om få og ønsket selv å studere og analysere datamaterialet. Det å kunne gå tett innpå informantene i deres naturlige omgivelser gir oss en bedre forståelse for fenomenet, enn å bare be noen fylle ut et skjema - som de i bunn og grunn kan svare hva som helst på (Jacobsen 2015, 27-31).

#### **3.2 Datainnsamling**

Dette er også mye grunnen til at vi valgte observasjon av ledere. Som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 117) sier: «*mennesker sier ikke det de mener, og mener ikke det de sier*». Å få ledere til å forklare nøyaktig hva de gjør på jobben vil være vanskelig. Vi har derfor fulgt ledere i deres hverdag og observert hva de faktisk gjør, hva de bruker tiden sin på og hvordan de takler dette. Ved å observere et fenomen direkte kan vi få en bedre forståelse for hva som egentlig foregår i den sosiale settingen. Man har muligheten til å oppdage taus kunnskap, studere handlinger og se på artefakter. Observasjon brukes mye i blant annet etnografisk metode, det vil si at man gir en beskrivelse og en fortolkelse av en kultur eller en sosial prosess (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 84). Etnografiske studier forbindes ofte med antropologer som reiser til for eksempel ukjente stammer dypt i jungelen, og lever sammen med disse for å lære mer om dem og deres sosiale system. Men metoden kan også benyttes i eget samfunn, blant annet for å studere bedriftskulturer.

Det er typisk fem begrep som går igjen når man snakker om observasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 117). Vi vil her sette de i sammenheng med oppgaven vår:

### **3.2.1 Observatør:**

Hver av oss skulle rekruttere 5 ledere som vi skulle følge en dag på jobb. Som observatører var hovedmålet vårt å kunne beskrive hva som hendte i løpet av arbeidsdagen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 127) beskriver fire observatørroller satt sammen av kombinasjoner av åpen eller lukket observasjon, og deltakende eller ikke deltakende observasjon. Vår observatørrolle ble ikke deltakende og ikke skjult observatør, altså en tilstedeværende observatør. Det var ingen grad av å opptre skjult overfor de som ble observert, da de hadde sagt seg frivillig til å bli observert og vi var fysisk til stede på arbeidsplassen deres. Når leder beveget på seg fulgte vi etter, og i ett tilfelle var det også påkrevd med gul vest for besøkende, så det var ingen muligheter for å gjøre seg usynlig. Når det gjelder graden av deltakelse er den mer flytende. Vi skulle ikke interagere med de vi observert, og forsøke å innta en “flue på veggen” -rolle. Allikevel ville vår fysiske tilstedeværelse påvirke situasjonen. Vår status som forsker og observatør, og en utenforstående, ville spille inn i den sosiale konteksten, så man kan allikevel argumentere for at vi til en viss grad var deltakende observatører.

### **3.2.2 Observasjon:**

Å observere handler om å bruke sansene våre for å registrere inntrykk. Ved å sette sansene i system, observerer vi som forskere for å tilegne oss ny kunnskap. Vår informasjon skulle da komme ut i fra det vi observert den dagen, uten å fokusere for mye på hva de sa de gjorde (Jacobsen 2015, 165). Før vi gikk ut i felten hadde vi en forventning om å bruke øyne og ører godt, men var kanskje ikke forberedt på det omfanget som av og til oppstod. I forelesning med Monika Rosten (11.2.2016) ble det gitt tips om at man måtte stille uthvilt og skjerpet til observasjon, og vi fikk raskt erfare hvorfor. Det er mange inntrykk som skal fordøyas, samtidig som man skal balansere graden av analyser og tolkninger man gjøre seg underveis. Ved å være tre observatører som skulle ut og forske hver for oss, risikerte vi å tolke situasjoner forskjellig. I tillegg kunne noen analysere for mye underveis i observasjon, mens andre fokuserte på å kun notere alt som skjedde. Lengde på observasjonsnotat varierte hos oss alle, men likevel klarte vi å finne felles trekk ved alle observasjonene. Det var viktig at vi på forhånd var enige om hva vi skulle se etter.

### **3.2.3 Felten:**

Felten er gjenstanden vår for observasjonen. Det vil si det området vi har begrenset observasjonen til. I vårt tilfelle ble felten arbeidsplassene til de lederne vi observerte. De fleste hadde eget kontor, enten de satt i åpent landskap eller i “celle”, så var de i feltet sitt. I ett av tilfellene hadde ikke lederen kontor, hans hverdag var å hele tiden “være på farten”, så da måtte observatør bare følge etter.

### **3.2.4 Setting:**

For å avgrense felten lager man seg en setting. Man snakker om naturlige og arrangerte settinger, i hvor stor grad analyseenheten fungerer i vante eller konstruerte omgivelser. Da vi observerte ledere tilbrakte vi mye tid på deres kontorer og i møterom, noe som åpenbart er naturlige settinger for en leder (Jacobsen 2015, 167). Omgivelsene og medarbeiderne var viktige komponenter til å forstå hva en leder gjør på jobben, samtidig som den naturlige settingen skapte en trygghet for dem. Da var det også større mulighet for oss å kunne observere det vi faktisk var på jakt etter.

### **3.2.5 Analyseenhet:**

Analyseenheten er det elementet som ligger til grunn for studien. Det finnes flere typer enheter, alt ettersom man ønsker å studere individer eller fenomener. Enhetene kan videre deles inn i tre nivåer, mikro, meso og makro. I vår studie så vi på individer på et mikronivå. Vi fokuserte på hva den ene lederen gjorde på sin arbeidsplass.

## **3.3 Utvalgsstrategi**

For å få god variasjon i datagrunnlaget og et valid resultat, satte vi oss som mål å observere 15 ledere. Ettersom vi hadde en induktiv tilnærming, og ønsket oss stor bredde i dataene, satte vi oss få kriterier for utvalget. Til å begynne med hadde vi satt opp at man måtte ha vært leder i minst ett år, vi ville ha variasjon i kjønn og alder, og i typer bedrifter - små, store, kunnskaps- og produksjonsbedrifter. Å få folk til å la seg observere skulle vise seg å være en utfordring. Vi gikk dermed bredere ut og sendte mail der vi brukte en felles mal (vedlegg 1). Slik sikret vi at alle fikk samme informasjon om oppgaven og samme begrunnelse for forskningen. Noen tok vi personlig kontakt med via telefon, og i tillegg brukte vi facebookstatus som

rekrutteringsmetode, dermed ble utvalget vårt mer tilfeldig. Det ble liten eller ingen respons, og vi kuttet ned kriteriene til å bare være at man måtte ha en ledertittel. Mange av de vi endte opp med var kollegaer av bekjente. Vi klarte likevel å fylle mange av de kriteriene vi først hadde satt oss opp, men vi endte med 10 informanter.

### **3.4 Gjennomføring**

Man kan skille mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte observasjoner. I dette ligger graden av hvor godt du vet hva du ser etter. I vårt tilfelle ville vi starte med mest mulig blanke ark og ikke lage oss noen forforestillinger. Dette er en induktiv tilnærming, der idealet er å gå i felten med et åpent sinn, samle all relevant data, for så å systematisere det man har funnet. Man går fra empiri til teori (Jacobsen 2015, 29). Allikevel kan det være fort gjort å fokusere på feil ting mens man observerer, derfor laget vi oss noen retningslinjer for hvordan vi skulle opptre i noen scenarioer som vi så for oss, og hva som var viktig å huske på. Det er også fordelmessig å gjøre en pilot, en testobservasjon, før man setter i gang for alvor. De fleste er ikke vant med å aktivt observere andre over lenger tid, og det kan komme som en overraskelse hvor omfangsrikt det er.

Under observasjonene noterte vi ned så mye som mulig i kladdebøker, disse var lette å ha med seg, og man kan notere i marg, sette piler og tegne mye enklere enn om man skulle bære med seg en Laptop. Vi brukte også en sjekkliste (vedlegg 3) med ulike lederatferd basert på teorien om oppgave-, relasjon- og endringsorientert atferd (Yukl 2013, 66). Vi hadde som mål å få transkribert observasjonene samme dag, men det hendte at det måtte utsettes noen dager. Da var det godt å ha notater som var mer utfyllende enn bare stikkord, og at man også hadde notert ned hvilke tanker man hadde gjort seg rundt situasjoner som oppstod.

### **3.5 Ulemper/svakheter metode**

Alle metoder har tilhørende fordeler og ulemper, noe man må ta høyde for ved metodevalg. En svakhet med metoden vår var at den gikk over relativt kort tid. Ettersom vi ønsket å få bredde i datagrunnlaget vårt, og vi måtte passe på progresjonen i oppgaven vår, avgrenset vi det til en dag per enhet. Dette ga oss mindre muligheter til å nå metningspunktet, det punktet der man kjenner at nå er det ikke mer informasjon å hente. Denne ene dagen vi hadde til observasjon kan også være en kilde til feilslutninger. Det som skjedde denne dagen, og alt som måtte påvirke den, kunne skille seg fra hva som var normalen. For å veie opp for dette var vi tydelige på at vi ville få observere en så normal dag som mulig, og ba dem også

sammenligne dagen i ettertid med hva som var normalt. Vi hadde også samtaler og mailkorrespondanse med informantene i ettertid for å fylle på med informasjon, og få oppklart situasjoner som kunne tolkes i forskjellige retninger. I tillegg hadde vi 8 spørsmål (vedlegg 2) som vi ba dem fylle ut for å danne en profil, men utover dette var samtalenes situasjonsavhengige og ustrukturerte.

Det finnes kritikk mot observasjonsmetoden. Man snakker gjerne om Hawthorne-effekten, også kalt observasjonseffekten, at de som blir observert endrer atferd når de vet at de blir observert (Jacobsen 2015, 242). Lederen kan bli påvirket av at den er under observasjon og endrer type lederskap/personlighet for akkurat den dagen. Her er det fare for å få falske situasjoner og oppførsel, og ende opp med et kunstig resultat (117). I vårt tilfelle oppfattet vi de observerte som troverdige og stoler på at de innsamlede data gir et korrekt bilde av fenomenet.

En annen svakhet kan være vår rolle som observatører, da de aller fleste informantene ikke var helt innforstått med rollen vår. De ville gjerne vise og forklare hva de gjorde. Dette kan skyldes manglende forståelse eller dårlig forklaring og grensesetting fra oss.

### **3.6 Reliabilitet og validitet**

Når man skal undersøke noe og samle empiri, er det viktig å kunne tilfredsstillende kravene til validitet og reliabilitet for å kvalitetssikre metode og resultat (Jacobsen 2015, 16).

**3.6.1 Validitet** dreier seg om hvorvidt vi måler det vi har til hensikt å måle, det vil si om resultatene er gyldige og dataene vi har samlet inn gir svar på det vi lurer på (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 230). Det finnes to typer validitet, ekstern og intern.

**Ekstern validitet** vil si å kunne ta innsamlet data og overføre resultatet til andre situasjoner eller utvalg. Man snakker da om generalisering eller overførbarhet (Jacobsen 2015, 17).

Kvalitative studier er mindre gode på ekstern validitet, men man kan snakke om teoretisk generalisering. For å øke sannsynligheten for å kunne generalisere bør man øke antall enheter.

Ti informanter anser vi som et solid datagrunnlag i forhold til en kvalitativ bachelor, det er likevel for lite til å gjøre en statistisk generalisering. Dette har vi reflektert over i de antagelsene og konklusjonene som er gjort. Det var heller ikke mulig for oss å nå

metningspunktet på grunn av de tidsbegrensninger vi hadde. Når det gjaldt kriteriene for valg av analyseenheter var vi ute etter spredning. Dette kan gjøre det lettere å kunne overføre

funnene til andre sammenhenger. Vi mener at funnene våre er valide nok til å gjøre antagelser om hva andre ledere gjør i løpet av sin arbeidsdag.

**Intern validitet** har å gjøre med gyldigheten til funnene. De metodevalgene vi har tatt påvirker validiteten. Dette går på valg av informanter, vår gjengivelse av data, og hvorvidt funnene våre faktisk gjenspeiler virkeligheten. Vi sikret dette ved at vi har valgt flere uavhengige informanter som ikke hadde kjennskap til hverandre. Vi har ingen grunn til å tro at informantene lyver/opptrer svært annerledes, noe som er med på sikre at funnene våre er troverdige. Vi har også foretatt en kritisk gjennomgang av resultatene og sett at funnene våre samsvarer med hverandres og kan sammenlignes med lignende studier. I tillegg hadde vi samtaler eller mailkorrespondanse med de observerte etter undersøkelsen for å avkrefte eller bekrefte funn. Noe som kan svekke vår interne validitet er at resultatet kan ha blitt påvirket av tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført, samt vi kun har observert hver leder en gang (Jacobsen 2015, 17).

**3.6.2 Reliabilitet** i undersøkelser handler om hvordan dataene blir samlet inn og hvordan de behandles i ettertid. I kvalitativ metode omtales reliabilitet ofte som pålitelighet. Kan vi stole på funnene våre og er undersøkelsen utført på en tillitsvekkende måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 229). Igjen kan vi nevne observatøreffekten som en negativ faktor til vår undersøkelses reliabilitet. Skjult observasjon var hverken mulig eller ønskelig av forskningsetiske årsaker (Jacobsen 2015, 166). Allikevel mener vi at den naturlige konteksten skapte trygghet nok for informantene til å opptre naturlig nok til å gi oss reliable funn. Reliabiliteten av en undersøkelse kan også vurderes eksternt og internt.

**Ekstern reliabilitet** handler om etterprøvnbarheten av undersøkelsen, det vil si om den kan repliseres av andre forskere. Vi har hatt som mål å beskrive våre valg i denne oppgaven i så stor grad at den kan gjøres om igjen. Beskrivelse av beslutninger underveis i forskningen, så leserne kan være med på vurderingen, er med på å styrke bekreftbarheten til oppgaven vår (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 232). Sjekklisten (vedlegg 3) vi brukte under og etter observasjon var utviklet på bakgrunn av relevant og tilgjengelig teori. Sjekklisten var også med på å sikre vår objektivitet i undersøkelsen. Samtidig kan reliabiliteten være svekket av tendenser til unøyaktig eller forskjeller i registrering og analyse av data.

**Intern reliabilitet** handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ved å ha like kriterier og sammenligne resultater i ettertid, sikrer vi at vi har observert samme fenomen og gjort en lik analyse av dataene. De begrepene



vi kom frem til og brukte er konkrete, og det er ofte brukt tilsvarende i studier med samme type utvalg og fenomen.

### **3.7 Etikk**

Oppgaven vår handler på mange måter om personligheter og deres evne til å lede. Selv om vi ikke skulle vurdere disse evnene, ble det viktig å presisere at alt ville bli anonymisert for å få frivillige. Mange av de vi observerte tok en liten runde på taushetsplikt med oss, og i noen tilfeller signerte vi taushetserklæring. Profilmatrisen består av hard data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 37) og vi har hatt som mål å gjøre datamaterialet så lite gjenkjennbart som mulig. I tillegg hadde vi til hensikt å være ærlige og redelige i undersøkelsen og i behandling av data. Før vi la ved eksempel på transkribering til oppgaven vår, ba vi informanten om å dobbeltsjekke og godkjenne denne først. I en av observasjonene var det en episode angående en personalhåndtering på mobil, da ble det gitt ønske om ta bort sensitiv informasjon. Denne delen ble da anonymisert og redigert før transkribering. Dette var uansett ikke informasjon som påvirket analysen vår.

### **3.8 Nyttige råd**

Under forelesning med Monika Rosten (11.2.2016) ble det gitt flere gode råd til observasjonsstudier. Når man skal gjøre observasjoner må man tilpasse seg situasjonen og være reflektert over egen væremåte/atferd. Dette for å ikke komme for nært inn på informanten, ei heller distansere seg for mye. Man skal “klenge seg på” folk over lengre perioder, derfor er det viktig at man opptrer hyggelig og imøtekommende slik at man bygger tillit til den man skal observere. Samtidig må man passe på ikke å spørre for mye eller kommentere ting som skjer. Man må være opplagt og skjerpert, da det kan bli lange dager der man skal bruke alle sansene sine, samtidig som man skal notere ned så mye som mulig. Vi fikk tips om å notere stikkord underveis med blant annet hvor og når ting skjedde, hvem som gjorde hva, notere stemninger og konflikter. Senere, når man får tid, bør man lage tykkere beskrivelser. Henholdsvis at man først beskriver det åpenbare, deretter det som engasjerer deg, før man til slutt beskriver avvik - det som bryter med et mønster. Da begynner man også å bevege seg inn på analysen.

## 4. Analyse

### 4.1 Metode og begrepsavklaring

Analyseprosessen vår fulgte en tilnærmet klassisk fenomenologisk rekkefølge: dataene ble samlet inn og transkribert, teksten fikk koder, og kodene ble klassifisert til kategorier som hjalp oss å avdekke mønster. Ved å velge en induktiv tilnærming ble analyseprosessen noe mer utfordrende, ettersom vi ikke hadde noe teoretisk rammeverk å gå ut i fra.

Grupped medlemmenes forskjellige synspunkt på hva som hørte til under hva, og at fenomener flytter over flere kategorier, var også utfordringer vi måtte bruke tid på å jobbe oss igjennom.

Vi gikk igjennom alle transkriberingene i fellesskap, sammenlignet dem og fikk kodet fenomener og handlinger inn i kategorier. Vi startet med å sette opp 20 kategorier som ble hentet fra både datamaterialet vårt og fra den Yukl-baserte sjekklisten vår (Yukl 2013, 66; vedlegg 3). Den induktive tilnærmingen gjorde at vi var interessert i alt som skjedde i løpet av en leders hverdag. I tillegg hadde vi begrenset med tid sammenlignet med hva som er vanlig i dyptgående observasjonsstudier, dette påvirket også hvor mange enheter vi kunne studere.

Dermed ble datamaterialet vårt svært omfangsrikt og bestod av mange konkrete og forskjellige funn. Etter flere gjennomgåelser fikk vi silt ned de første 20 kategoriene til tre samlekategorier (vedlegg 5) som vi synes omfavnet de viktigste og mest dominante funnene våre. Disse er:

**Administrative oppgaver:** Kort forklart definerte vi administrative oppgaver som det å få ting gjort. Her ligger mye av den daglige aktiviteten, fokus på produksjonen, få løst problemer og ivareta effektivitet. I tillegg til klassiske administrative oppgaver, omfatter denne kategorien også blant annet møteavvikling, planlegging og delegering som administrative handlinger.

**Informasjonshåndtering:** I denne kategorien ligger hva, hvor mye og hvordan en leder får og gir informasjon. Her trer de teknologiske hjelpemidlene, slik som mail, telefon og PC, frem. Vi plasserte også kommunikasjon med interne og eksterne under denne kategorien, da kommunikasjon i stor grad handler om informasjonsdeling, eller bygger på det.

**Ad-Hoc:** I denne kategorien ligger alt som lederen hadde lite eller ingen tid til å forberede seg på. Typiske eksempler er forespørsler, situasjoner og beslutninger. Tidspress er også en faktor som vi definerte under denne kategorien.

## 4.2 Funn

Funnene våre startet allerede før vi gikk ut i felten. Vi fikk flere avslag fra ledere som sa de enten ikke hadde tid til å bli observert, eller de påsto selv at de ikke drev med ledelse - “jeg sitter jo bare i telefon og i møter”. Videre var det også flere av avtalene våre som ble flyttet på eller redusert da det oppstod endringer i planene deres.

*Eksempel fra mail:*

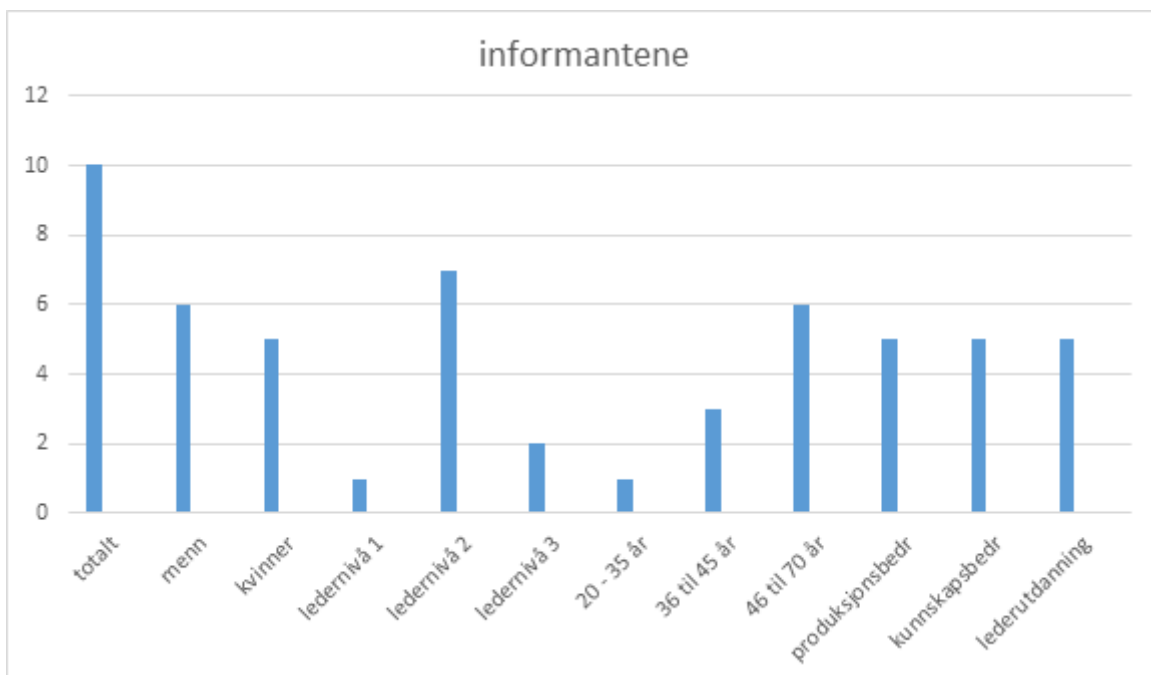
*Hei,*

*Det har dukket opp et ekstern møte/seminar som jeg må prioritere på formiddagen tirsdag 8. mars, og det betyr at dere bare kan observere meg mellom kl. 12-15 den dagen. I det tidsrommet er det imidlertid vårt avdelingsmøte som jeg leder.*

*Jeg har også mulighet 15. eller 16. mars.*

Vi fikk fort avkreftet den typiske slengbemerkningen om at ledere bare sitter på kontoret sitt og drikker kaffe. I løpet av alle observasjonene våre opplevde vi at ledere er “mye på farten”. De er i møter, de er ute blant ansatte, de løser små og store utfordringer og de følger med på klokka. Vi vil presentere de mest gjennomgående funnene vi gjorde, sortert på de tre kategoriene våre.

Vi begynner med en kort presentasjon av informantene våre:



Figur 3: Egenprodusert graf basert på informantmatrise

Forklaringer:

Denne grafen viser kort hvem som har gitt oss datagrunnlaget vårt, og hvordan de fordelte seg på noen av våre ønskede kriterier.

Ledernivå: grafen gir ikke et korrekt bilde av ansvarsomfang og beslutningsroller da dette varierte mye mellom de forskjellige bedriftene. Vi satte nivåkriteriene til:

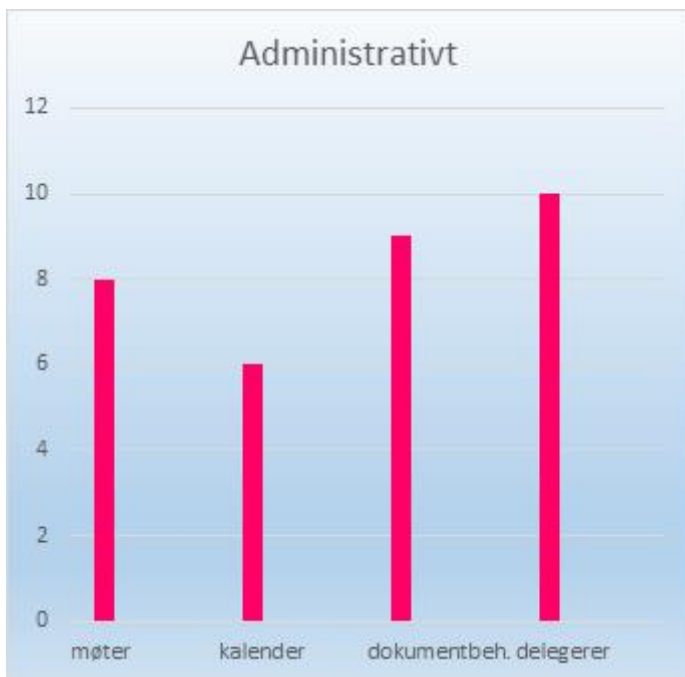
Ledernivå 1: Har ikke ansvar for ledere under seg.

Ledernivå 2: Har ansvar for ledere under seg og svarer til ledere over seg.

Ledernivå 3: Svarer ikke til noen over seg i stor grad.

Bedriftstype: denne ble delt ubønhørlig i to, der produksjonsbedriftene er de som skal få varer fysisk inn og ut av lokalene sine i løpet av dagen.

#### 4.2.1 Administrative oppgaver:



Figur 4: Egenprodusert graf basert på funn

Åtte av de observerte hadde ett eller flere møter i løpet av arbeidsdagen. I motsetning til flertallet var det to som ikke hadde møter denne dagen. Like fullt ga de uttrykk for at møter var en vanlig del av arbeidet. Totalt var det snakk om 15 møter, hvorav fire dukket opp samme dag, i tillegg var det to møter som ble avlyst. Dette er med på å påvirke en leders

mulighet til å planlegge og styre dagen sin. Det ble observert fem egne planleggingsmøter, og åtte av de observerte brukte tid på å forberede seg til møter. Flertallet hadde en klar plan på dagen sin da de kom om morgenen, og seks av dem brukte også kalenderen sin aktivt til å ha oversikt og planlegge ut ifra.

*Utdrag fra transkribering:*

*11:10 - hun sjekker kalender: "Nå har jeg møte om 20 minutter, da ligger jeg litt foran tidsskjema". Hun sjekker mailen igjen og jobber med å sortere protokoller.*

Ni av de observerte brukte tid på dokumentbehandling, og vi så flere tilfeller av registreringer, rapporter og andre forefallende oppgaver. Hverdagen til de lederne vi observerte handlet i stor grad om å få unna oppgaver. Syv av de observerte tilbrakte mye tid ved PC'en sin, og de resterende brukte også PC som et viktig verktøy.

*Utdrag fra transkribering:*

*14:10 Maskin i orden, tilbake til administrative oppgaver. Denne gangen sitter han ganske lenge foran data. Mens han forteller meg noen av oppgavene han driver med:*

- *Eksportoppgave.*
- *Håndtering av uforutsett problem med kunde.*
- *Spørsmål om programvare (teknisk problem) til en annen.*
- *Svarer på div. e.*

Vi fant tilfeller av delegering hos samtlige av de observerte. For å få unna alle oppgaver er lederne avhengige av å kunne delegere roller, oppgaver, avgjørelser og ansvar (Mintzberg (2009, 57). Vi observerte at fem ledere videresendte mye av det som kom inn via mail, ellers var det flertallet av lederne som ga muntlig beskjed. Vi vurderte fire av dem til å være svært klare og konkrete i instruksene sine.

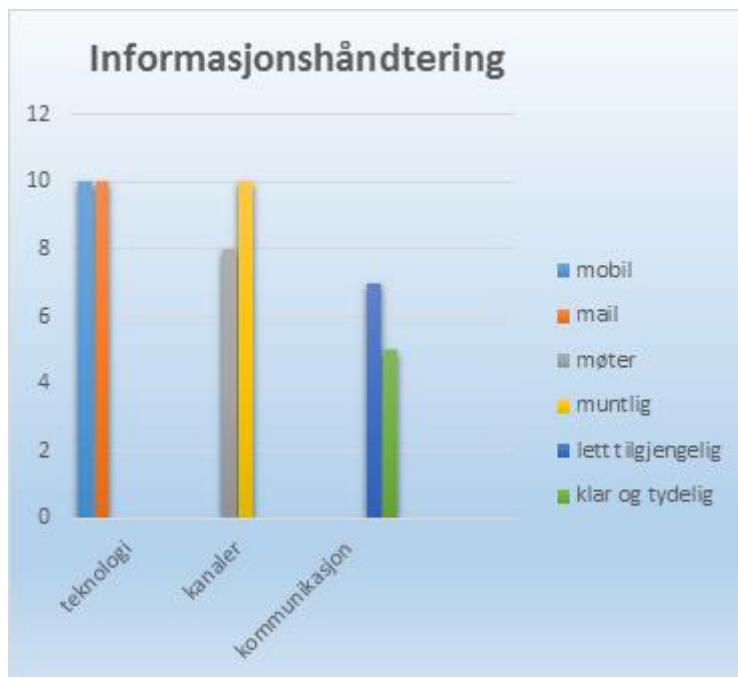
*Utdrag fra transkribering:*

*Leder ber mannen i telefonen om å sette opp et forslag på begrunnelse og sende til henne.*

*Leder gir beskjed til møteleder om at alt må legges inn i sharepoint. ... Hun understreker at "det er fint å ha samlet alt som vi har tatt opp [i løpet av møtet]"*

Vi vurderer mesteparten av ledelsesarbeidet vi så til å handle om å få unna daglige gjøremål. Det daglige fokuset ligger ikke på overordnede planer, visjoner og mål, men på oppgaveløsning, møteavvikling og planlegging.

#### 4.2.2 Informasjonshåndtering:



Figur 5: Egenprodusert graf basert på funn

Ved en skumlesing av analysen vår kan man se flere ord som viser at lederne leter etter og gir mye informasjon: “stiller spørsmål, leter etter, ringer, oppsøker, gir informasjon, orienterer om, viser og forklarer, presenterer oversikt”.

Under denne kategorien spiller de tekniske hjelpemidlene en helt sentral rolle. Alle de observerte hadde mobiltelefoner, ni av dem sjekket denne flere ganger i løpet av dagen i tillegg til samtaler ut og inn. Vi talte opp 32 jobberelaterte samtaler. De private samtalene var det svært få tilfeller av. Mail er også et viktig kommunikasjonsverktøy som alle lederne brukte. Mange av dem fikk nye mail fortløpende og man måtte bruke en del tid på å ivareta innboks kontrollen. Da ble det igjen nødvendig å få delegert oppgaver og ansvar.

Selv om teknologien er viktig, og kanskje den som tar mest tid per økt, er allikevel den muntlige, spontane informasjonsdelingen den hyppigst brukte kanalen. Som en av de observerte sa: «Ledelse er kommunikasjon». Og kommunikasjon handler i stor grad om å få,

gi og håndtere informasjon. Mange av de observerte lederne var lett tilgjengelige ved at de var mye rundt i lokalene, de satt i åpent landskap eller praktiserte åpen dør. Dette medførte at de fikk og ga mye informasjon som kanskje ikke var planlagt, men som man kom på da man så aktuelle vedkommende. Dette faller inn under det Tengblad (2012, 342) kaller forstyrrelser. Mange av henvendelsene var kanskje unødvendige og handlet om uformelle ting, men lederne fremstod i høy grad som positive til henvendelsene. Allikevel var det en av lederne som i noen tilfeller ikke ga respons til ansatte som kom for å prate løst. Vi tolket dette til et forsøk på å signalisere at nå hadde han ikke tid til å bli forstyrret. Fem av lederne ble vurdert til å ha en særdeles klar og tydelig måte å snakke på.

Fem andre valgte å fysisk gå med papirer og utskrifter til mottaker, noe som tok tid både på grunn av distansen og de ekstra samtalene som fulgte med. Likefullt fikk vi en forståelse av at lederne bevisst valgte å gjøre det slik for å nære kontakten med de ansatte, og kanskje for å holde litt kontroll på dem. Vi fant at alle de observerte lederne hadde god oversikt på hva de ansatte gjør. Dette gir dem mulighet for god oppfølging og seks av dem ga tydelig uttrykk for støtte og ros til sine ansatte. Vi fant svært mange utsagn som havnet under den opprinnelige kategorien vår om ros og støtte.

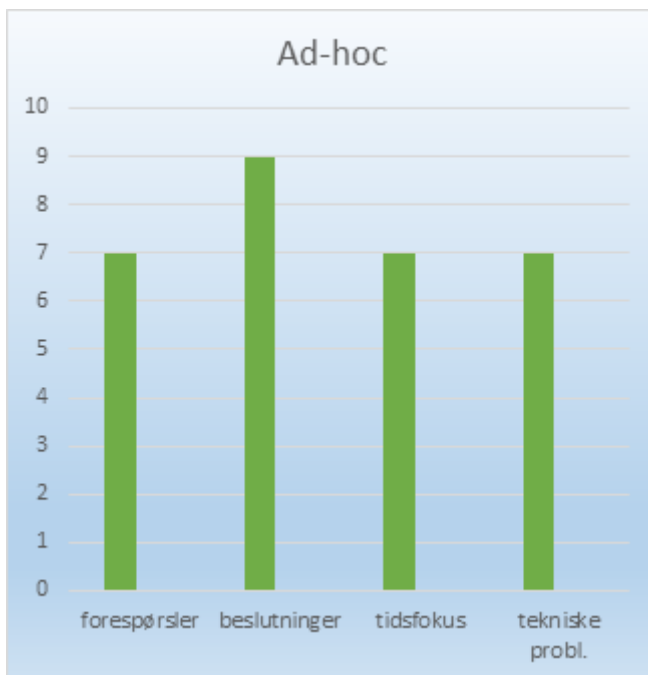
En annen viktig kanal for informasjonsdeling er møter. Formålet med mange av de observerte møtene var å gi og få informasjon om pågående oppgaver og prosjekter, og status på dette.

#### *Utdrag fra transkribering:*

*Så kobler Leder til sin PC og reiser seg igjen. ... Hun informerer om at hun jobber mye med anbud for tiden, har fått inn 27 søknader og den lengste er på 143 sider. Det er mye å gå igjennom. Hun forklarer hva de ser etter. ... Hun forteller om seminaret hun har vært på før på dagen, om innhold og hva som var interessant.*

Mye av den informasjonshenting og -delingen vi observerte hadde sammenheng med å kunne planlegge, og ivareta oversikt. Informasjonen er alltid tilstedeværende, og vi anser en god lederegenskap som å kunne håndtere store mengder informasjon, både ut- og inngående. Den teknologiske utviklingen har gjort ledelsesarbeid i dag til noe helt annet enn for 10-20 år siden, på både godt og vondt. Den kan hjelpe til med å holde oversikt og orden, men den gir også mulighet for en mye større grad av tilgjengelighet. Mange av lederne brukte mobilene til både samtaler, sms, mailboks, og kalender. Det kreves av en leder at man klarer å ivareta oversikt og innbokskontroll.

### 4.2.3 Ad-hoc:



Figur 6: Egenprodusert graf basert på funn

I tillegg til å få unna administrative ting, så vi en stor tendens til å måtte håndtere ting som spontant dukket opp. Vi talte hele 44 spontane, mindre forespørslar fra ansatte fordelt på syv av lederne. I tillegg var det mye innkommende telefonsamtaler, og ansatte som ønsket noen ord med sin leder. Dette førte også til mange raske beslutninger. Ad-hoc beslutninger ble observert hos ni av lederne da det også oppstod situasjoner som måtte håndteres der og da, eller utfordringer som måtte løses.

*Utdrag fra transkribering:*

*En ansatt ber Leder komme og ta over for en sjåfør som ikke kan losse sin egen bil - "kan du ta over her, før detta går til blokksberg?" "Ja, jeg ser detta" sukker Leder. ... Han går ut og finner seg en truck og begynner å losse. Han jobber raskt og presist. Det ropes litt beskjeder frem og tilbake mens han holder på.*

*Midt i omvisning får Leder en telefon (mob.) fra en kunde som trenger hjelp med transport. Han får ikke hjulpet, men sender en SMS til en annen som kanskje kan hjelpe vedkommende.*



En typisk ad-hoc situasjon som oppstod hos syv av de observerte var tekniske problemer. Både PCer, telefoner og projektorer fungerte ikke som de skulle. Noen hadde problemer med software, og ved en observasjon gikk brannalarmen.

En naturlig konsekvens av alt det uventede som oppstår er at lederne kjenner på tidspresset. Seks av de observerte praktiserte multitasking, tre spiste ikke lunsj og tre spiste på kontoret. På den annen side var det en av de observerte som hadde gjort det til en vane å alltid ta lunsj, uforstyrret i kantina. Da visste de andre at han ikke var tilgjengelig. En annen var bevisst på å ta lunsjen sin etter de fleste andre, slik at han kunne få et stille pusterom i løpet av dagen. Syv av de observerte uttrykker at de jobber hjemmefra og/eller på vei til eller fra jobb. Videre var det også syv av de observerte som var opptatt av klokka i løpet av dagen eller i møter.

*Utdrag fra transkribering:*

*14:36 Ny sak blir presentert. ... Kommentarer og meninger fra de andre tar litt for lang tid.*

*14:42 Møteleder setter ned foten etter å ha sett på klokken. Blir strengere og gir praten til en annen. "Vi ligger litt etter nå".*

Mye av det vi observerte kunne puttes i kategorien Ad-hoc. Blant annet endte vår opprinnelige kategori om beslutninger omtrent i sin helhet under ad-hoc, med en tykk pil til tidspres. Dette viser at ledere ofte ikke har tid til å gjøre de veloverveide og strategiske valgene. Hverdagen er preget av usikkerhet og består i stor grad av å løse uforutsette problemer og situasjoner, slik det typisk er beskrevet i de kritiske ledelsesteoriene. Mange av de observerte ga uttrykk for at det uventede var forventet, og en del av hverdagen.

#### **4.2.4 Oppsummert**

Selv om vi kan anta at lederne vi observerte også jobber med visjoner, overordnede mål og strategier, gjorde vi ingen åpenbare funn på dette. Vi så mye ros og støtte, sammen med noen funn på at lederen knyttet ansattes oppgaver opp mot de overordnede målene. Likevel var det de daglige gjøremålene og de kortsiktige oppgaveløsningene som dominerte det bildet vi satt igjen med. Legger man sammen ad-hoc forespørsler og tilhørende delegering og oppgaveløsning, de uformelle henvendelsene og tiden lederne bruker på å "gå mye rundt", kommer man fort opp i en stor andel av en leders arbeidsdag. Vi satt med en følelse av at man kan bryte ned ledelsesarbeid i en uendelig mengde kategorier, og likevel kan man putte alt de gjør i hver av dem. Alt flyter i hverandre: den informasjonen man fikk i et møte fører til en

ad-hoc beslutning, som igjen spiser av arbeidstid og fører til overtidsarbeid. Man multitasker og prioriterer, samtidig som man ser de ansatte og støtter dem i sin hverdag.

## **5.0 Drøfting**

Vi vil her drøfte den overordnende problemstillingen vår ut i fra de mest dominerende funnene vi gjorde, sammen med tradisjonell og nyere/kritisk teori. Vi vil strukturere drøftingen vår på samme måte som funnene er presentert i analysekapittelet, altså fordelt på våre tre hovedkategorier: Administrative oppgaver, Informasjonshåndtering og Ad-hoc. Likevel vil man se at kategoriene går i hverandre, da de ofte påvirker hverandre. Man kan også se drøftingspunktene i sammenheng med grafene som er presentert i analysekapitelet. Som nevnt innledningsvis i oppgaven vil vi også drøfte våre funn opp mot hva de ulike teoriene sier om god og effektiv ledelse.

### **5.1 Administrative oppgaver**

Ett av de mest dominerende funnene våre er at ledere bruker tiden sin på administrative oppgaver. Dette stiller seg likt med flere lignende studier, som blant annet den gjort av Arman m.fl (presentert i Tengblad 2012, 113). De fant at 16 % av tiden til en leder gikk til administrative ting. Jacobsen og Thorsvik (2013, 419) er blant de mange ledelsesteoretikerne som skiller ledelse og administrasjon, og deler det opp i to sett med ulike funksjoner. De skiller også mellom ledernivåer og deres oppgaver, og sier at det er mellomledere som driver med administrative oppgaver. Vi ser ikke hensikten med å skille administrasjon og ledelse, da dette henger sammen. Utvalget vårt på 10 ledere er relativt lite, og selv om de fleste befinner seg i midten av ledeshierarkiet har vi også ledere på høyeste og laveste nivå. Bredden på utvalget viser at administrasjon gjør seg gjeldene for samtlige ledere, uavhengig av ledelsesnivå. Vi stiller oss bak Mintzberg (2009, 57) som sier at dette må anerkjennes som uunngåelige komponenter også innenfor effektiv ledelse.

Lederne vi observerte er opptatt av å ha oversikt over arbeidsdagen, og de bruker mye tid på planlegging for å ha kontroll på tid og dagsplan. Vi så mange fenomener som vi tolket under det å planlegge (Yukl 2013, 72). Vi gjorde mange funn på bruk av kalender og å ha oversikt på dagen. Til og med tilfeller av egne planleggingsmøter ble observert. Mintzberg gjorde også gjennomgående funn på at det var viktig for ledere med planlegging. Timeplaner og kalendere viser hva en leder har bestemt seg for å få gjennomført, men må hele tiden justeres (Mintzberg 2009, 51). Dette kan ses i sammenheng med personlighetsteorier, og den populære

femfaktormodellen over personlighetstrekk, også kjent som Big Five (Skorstad 2008, 123). Vi tolket mange av lederne til å ha høy grad av personlighetstrekket planmessighet, et trekk det gjerne henvises til ved vurdering av fremtidige jobbprestasjoner. Det er mye "hype" rundt Big Five, men det er uvisst hvor relevant det egentlig er i vurderingen av hva som er god og effektiv ledelse. Planmessighet tillegges større verdi på grunn av bekreftelsesfellen, at folk vektlegger informasjon som bekrefter deres antagelser, og vi overvurderer sammenhenger på grunn av forventinger om korrelasjon (Lai 2013, 205). Selvledelse trengs for å være planmessig, man må ha kontroll på mønstre for energi, følelser, behov og tanker. En forutsetning for å drive selvledelse er selvinnsikt. Et verktøy man kan bruke for å få selvinnsikt er 360 graders evaluering (Bang og Midelfart 2012, 221). Legger man mye energi i å planlegge et planleggingsmøte er det nødvendig med realistiske målsetninger. Det er lite verdi i gode planer hvis man mangler gjennomføringsevne (Magma). Tom Karp (2010, 63) råder ledere til å bruke "mindre tid på å kontrollere strategiske forhold, organisatoriske rammebetingelser, situasjoner og medarbeidere, ettersom dette er forhold som er usikre og ustabile, og mer tid på å lede seg selv, utvikle seg selv og sin relasjonsstyrke".

For å få unna alle oppgavene de har i løpet av en dag, er de nødt til å delegere. Funnene viser at 10 av 10 ledere delegerte i større eller mindre grad. Dette er også en typisk lederatferd ifølge atferdsteoriene. At samtlige av lederne hadde god oversikt på hva de ansatte kan og gjør, gir dem bedre forutsetninger for å kunne delegere riktige oppgaver til riktig person. Å delegere handler også om å få frigjort tid til andre oppgaver, unngå overtid og senke stressnivået (Arman m.fl presentert i Tengblad 2012, 110). På den annen side kreves det at man har tillit til vedkommende man delegerer til. Dette kan skapes gjennom uformell prating og lytting (Alvesson og Svenningsson 2003, 1435). Uten tillit kan det oppstå bekymring i om oppgaver blir løst, og løst på riktig måte, og da vil tiden man sparte likevel være forstyrret av oppfølging og kontroll. Likefullt er delegering med på å motivere ansatte og gi dem opplevelsen av autonomi. Det finnes noe forvirring rundt hva betydningen av autonomi går ut på, da noen oppfatter det som full frihet, noe som ikke stemmer. Det er flere faktorer som påvirker effekten av autonomi, og som forklarer oppgavene og rammene til medarbeideren (Lai 2013, 166-168). En ting som har endret seg siden mange av ledelsesstudiene ble utført, er graden av bruk av sekretær. Ingen av de vi observerte, eller i deres bedrifter (så vidt vi så), benyttet seg av denne avlastende funksjonen. Dette kan være en effektiv buffer mot mange innkommende henvendelser og begrense mengden administrativt arbeid (Tengblad 2006, 1452). Vi kan anta at man tar på seg oppgaver selv og tar ansvaret med å dele dem ut, ikke

bare for å holde kostnadene nede, men også for å sikre at oppgaver blir utført av de som har best kompetanse til å løse dem.

Vi observerte mye møter, 15 fordelt på 8 av lederne. I dette avsnittet omtaler vi møter som en administrativ oppgave. I tillegg ble det holdt møter som vi ikke fikk observere og noen møter ble avlyst. Møter er et godt eksempel på at det ikke er hensiktsmessig å skille mellom administrasjon og ledelse. Det er en oppgave som må utføres, den må planlegges og har stort fokus på å fordele ansvar, løse problemer og videre planlegging. Samtidig kan innholdet i møter handle om å kommunisere visjoner, skape motivasjon og tilhørighetsfølelse. Atferd deles i to grupper, oppgave- og relasjonsorientert og med dette presenterte Blake og Moutons i 1962 at det var viktig å balansere disse to typene for å unngå mistrivsel eller miste fokus på meningen bak møtene. Våre funn viste varierende grad av å balansere disse, ettersom vi fulgte forskjellige ledere og i forskjellige bedrifter, noe som også innebærer forskjellige kulturer. Vi opplevde nok ingen ideell leder med tanke på at noen møter gikk på overtid mens andre var veldig fort over. Hovedfokus for noen ledere var å fullføre møtet innen tiden og da kan noen ting bli glemt. Lederne var både deltakere og styrere i møtene, og sørget for at alt nødvendig ble tatt opp, at alle deltakere kom forberedt, og at alle fikk si det de skulle. Før et møte blir gjennomført bruker de mye tid på planlegge, forberede seg til, og gå til og fra møter. I noen tilfeller oppstår det misforståelser rundt dem eller møter blir avlyst, og til slutt mister de tid på at møtene ofte går på overtid. Siste punktet er noe de prøver å unngå ved å ha en sakliste ferdig med saker som skal tas opp og forventer at deltakerne skal forholde seg til denne. Hvis ikke dem selv er møteledere blir ansvaret delegert over til noen andre som får ansvaret for å passe på tiden. Tengblad (2006, 1446) fant i sin studie at gjennomsnittlig tid brukt på møter har steget fra 28 timer i uka i 1973 til 45,5 time i uka i 2006 (total gjennomsnittlig arbeidstid på de observerte var da 72,2 timer i uka). Selv om vi ikke har studert timer i møter pr uke og i prosent av total arbeidstid, har vi ingen grunn til å tro at trenden har snudd. For å kunne organisere og planlegge møter er de avhengig av teknologi.

Teknologien tar av en leders tid. For å kunne ha oversikt, delegere og få unna oppgaver, observerte vi at flere av lederne brukte hjelpemidler for å få til dette. De sitter mye foran data for å ta av seg administrative oppgaver som dokumentbehandling, registreringer, rapporter med mer. Det vi også fant var at de sjeldent satt lenge med samme oppgave av gangen, der tekniske problemer er et godt eksempel på en ad-hoc forstyrrelse som oppstod hos flertallet av de observerte. Alle de observerte hadde mobiltelefoner og de fleste tok en titt på denne med jevne mellomrom. Vi merket forskjell på avhengigheten av mobil. Mens noen ikke lot seg bli forstyrret av eventuell lyd, var det andre tilfeller der informant ikke kunne legge den fra seg

og tok den med til for eksempel kaffemaskinen. Dette kan være veldig varierende med tanke på situasjon, det vi si situasjonsbestemt, da mobilen er et av de viktigste kommunikasjonsmiddel på de fleste arbeidsplassene. Det er lett å bli avhengig hvis man venter på noe viktig. Mail og kalender var også ting som de hele veien hadde små økter på, gjerne bare for å sjekke om det var kommet noe nytt, eller bekrefte ledig tid. Vi ser at teknologiske hjelpemidler er uunværlige, men kan det være slik at man har blitt for avhengige av dem. Det er veldig fort gjort å ta en titt innom kalenderen eller mailen en ekstra gang, uten at det egentlig var nødvendig. Mange er flinke til å legge det vekk under møter, men de burde kanskje være flinkere ellers også. Når det er sagt, så vi ingen tilfeller av sosiale medier, spill eller generelt private ærende. Vi opplevde at alle lederne hadde tilsynelatende god innbokskontroll, noe som er nødvendig for å holde orden på den store informasjonsstrømmen.

## **5.2 Informasjonshåndtering**

Informasjonshåndtering er også noe en leder bruker mye av sin arbeidsdag på. Informasjon er viktig både i produksjons- og kunnskapsbedrifter. I kunnskapsbedriftene kunne vi nesten påstått at dette tok 100 % av tiden deres, da man i bunn og grunn kan knytte alt til informasjonshåndtering, for så å dele det opp i hvor, hvordan, hvor raskt og så videre. Lederne brukte mye tid på å hente og gi informasjon, både planlagt og ad-hoc, i full fart eller i lange møter. I Tengblad sin studie fra 2006 (1449) fant han at hensikten med å komme i kontakt med andre var i 40% av tilfellene for å gi eller få informasjon. Den informasjonen vi så mest av var generell og jobbrelatert. Linda Lai (2013, 33-34) sier at man ikke kan overvurdere betydningen av å dele informasjon om organisasjonens mål, resultater og strategier, og at denne informasjonen bør inneholde bakgrunn for, innhold i og prosesser for strategier. Gjennomgående i pensumet vårt har det også blitt understreket hvor viktig det er å kommunisere mål, resultater og strategier. Dette samsvarer ikke med de funnene vi gjorde. Med to unntak, viser våre funn at informasjon dreier seg mest om hverdagslige, jobbrelaterte ting. En av lederne la mye fokus på overordnede mål og visjoner under opplæring, noe som tilfeldigvis skjedde to ganger i løpet av den observerte dagen. Ellers var dette noe hun etterlevde, fremfor å kommunisere informasjonen eksplisitt til øvrige ansatte. Observasjonene våre viser at lederne har verken tid eller anledning til å fokusere på strategier og visjoner i hverdagen. Vi har også gjort oss noen tanker rundt at ansatte ikke vil sette pris på å bli overført med ledelsens overordnede planer, og dermed miste sin hensikt om å motivere og skape tilhørighet. Vi er derfor ikke enige i Lais påstand om at betydningen ikke kan

overvurderes. Vi finner det fornuftig å dra frem de store tankene til spesielle anledninger, slik noen av lederne uttrykte at de gjorde.

Teknologien er et viktig hjelpemiddel for å raskere motta og gi informasjon. Vi har tidligere sagt at man tilbringer mye tid på de teknologiske hjelpemidlene, men uten disse hadde nok bildet vært et helt annet, og tiden hadde i enda mindre grad gått til ideelt ledelsesarbeid som å motivere til overordnet måloppnåelse og utarbeide strategier. Kommunikasjonen går hyppig gjennom mobil og mail, antagelig uten videre refleksjon hos lederne. Det er enkelt og raskt. Teknologien gjør det også enklere å lagre, redigere og finne informasjonen igjen. På den annen side er teknologien med på å skape den konteksten av forventninger som kan være en trigger til stress (Tengblad 2012, 342). Halvparten av lederne viste irritasjon når teknologien satte en stopper for “informasjonsstrømmen”. Dette kunne i noen tilfeller tolkes til stress over å ikke få levert informasjon, eller å mangle informasjon til videre arbeid. Teknologien gjør også en leder mer tilgjengelig. Det kreves av en leder at han/hun evner å “legge lista” for når de er tilgjengelige, hvilke ting som er relevant å ta opp med leder, og når man kan forvente respons. Slike klare rammer observerte vi i liten grad, vi fikk heller et inntrykk av at de ønsket å være så tilgjengelige så mulig. Kun to ledere skilte seg klart ut på dette punktet, de to som befinner seg på toppen av hierarkiet hadde veldig klare rammer. Dette kan komme av at de som topledere har en naturlig distanse til det som foregår lenger nede i hierarkiet, samtidig som de ikke skal svare til noen over seg. Det kan være at barrieren er større for de ansatte til å ta kontakt med topledere, og at det fortsatt eksisterer elementer fra de gamle teoriene om “den store mann”. Eller er det slik at de er bedre på rolle- og ansvarsfordeling? Har de klart å skille ut det som ikke trengs å ta via dem? Våre timer med topledere er ikke nok til å konkludere noe om disse, men vårt inntrykk er at de var svært tydelige gjennom handlinger og uttalelser for når og gjennom hvilke teknologiske hjelpemidler de var tilgjengelige. Dette etablerte seg så som vaner i organisasjonen, noe som reduserte tiden man måtte bruke på informasjonshåndtering for både lederne og de ansatte.

Generelt har lederne et stort fokus på å være tilgjengelige. De har i høy grad kontor i nærheten eller blant dem, de har åpen dør og er tilgjengelig på telefon. Men er det slik at de er bevisst på dette fokuset? Eller er dette et utfall av de moderne normene om åpent landskap og kontor? Foruten våre to eksempler på ledere som satte klare rammer for når det var greit å komme med henvendelser, antar vi at flertallet kanskje kunne hatt nytte av å reflektere mer over hvordan de uttrykte sin tilgjengelighet.

Flere uttalte at de ønsket å få de ansatte til å føle seg sett. Yukl (2013, 291) sier at ledelse er en prosess som skjer mellom flere individer, og at ledelse fungerer når lederen får medarbeidere til å føle seg sett. Alvesson og Svenningsson (2003,1435) kom også frem til at hverdagslige handlinger som prating og lytting blir sett på som ekstraordinært når det kommer fra ledere. Men disse internasjonalt anerkjente teoriene legger kanskje et press på norske ledere som ikke er nødvendig. Fokuset på å være tilgjengelig kommer ofte naturlig av de nordiske modellene der ledere har mer personalansvar enn i andre land (Larsen 2010, 218). Ved å alltid skulle være tilgjengelig medfører det også en rekke unødvendige henvendelser, inkludert noen ikke-jobbrelaterte. Dette fant vi en del eksempler på. Allikevel fremstod mange av lederne like positive til dette, selv om kroppsspråk og senere uttalelser kunne tilsi det motsatte. Dette gjenspeiler Tengblads hypoteser, som konkluderer med at ledere må fremstå positive og optimistiske, selv om de føler seg pessimistiske (Tengblad 2012, 345). Vi ser at evnen til å lytte og se sine ansatte er viktig for både ledere og ansatte, men vi tror lederne har mye å gå på i forhold til internasjonal standard. For å få mer utbytte av tiden de har til rådighet, kan lederne reflektere over om det er nødvendig å være like tilgjengelig hele tiden, og om dette burde kommuniseres tydeligere til kollegaer og ansatte.

*“Ledelse er kommunikasjon”* var det en av de observerte som sa. Det er en uttalelse som støttes av funnene våre, men i hvor stor grad kommunikasjonen var god kan diskuteres. Ann Cunliffe peker på at kommunikasjon skjer spontant og refleksivt. Alle teorier er enige om at kommunikasjonsevner er viktig for ledere. Men mens de ideelle er mer opptatt av kommunikasjonsmodeller for hvordan man skal lytte aktivt, reflektere, tolke og komme med svar som man skal sikre seg er oppfattet riktig, viser de kritiske at ingenting er gitt. Folk handler i affekt, det blir misforståelser og det er ikke alltid lederen som har kontrollen i samtalen (Cunliffe 2014, 29). En nyansatt leder hadde ennå ikke helt fått innpass på arbeidsplassen, noe som kom til uttrykk i noen samtaler med de ansatte. Utdrag fra transkribering: *“Så går han ut i resepsjonen/kontoret og snakker med Dame 1 om registrering av en person i et system. Dame 1 er litt krass i svarene sine. Han spør om det samme flere ganger, og hun svarer det samme.”* For å kunne lede og påvirke andre bør en leder ha klar og tydelig tale. Dette observerte vi hos fem av informantene, i en slik grad at vi faktisk reagerte på det og tok notat av det. De snakket høyt og tydelig, hadde en bestemt kroppsholdning og var tydelige i det de sa. Dette gir lederne en naturlig autoritet, og det kunne vært interessant å forsket videre på om de alltid har vært slik, eller noe de har tillagt seg som en god lederatferd.

Eller er det slik at den klare og tydelige talen bare gjenspeiler den energien som ledere har (Mintzberg 2009, 208)? Uansett om man er født sånn eller blitt sånn, så må man være klar over at kommunikasjon ofte skjer spontant og kan kunne ut i dårlig kommunikasjon som fører til misforståelser og motgang (Bang og Midelfart 2012, 140).

Kommunikasjonsferdigheter er noe man kan trene på, og det er ikke sikkert det er mye som skal til før alle de observerte lederne hadde blitt notert som klare og tydelige.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 425) tar for seg fire myter innenfor ledelse og en av dem er: *“Ledere har behov for å motta presis og korrekt informasjon i tide, slik at man eventuelt kan reagere dersom det er nødvendig, før situasjoner utvikler seg til problemer som over tid kan komme ut av kontroll.”* Til dette sier de at ledere foretrekker muntlig informasjon fremfor skriftlig. Vi stiller oss svært kritiske til denne påstanden, da våre observasjoner viste det motsatte. Informasjonsdelingen foregår mye muntlig og ofte uplanlagt, allikevel betyr ikke dette at det er foretrukket. Vårt inntrykk er at ledere liker å ha informasjon lagret, slik at den er tilgjengelig når den er tiltrengt. Vår observasjon viser at den muntlige kontakten i all hovedsak skjer i gangene og på møterom. Lederne er rundt i lokalene; på vei til møter, leverer utskrifter, skal sjekke om noen er på kontoret sitt, og får henvendelser på veien. Vi fant mange tilfeller av at leder kommer på informasjon de skal dele med en eller flere de ser på veien. Tengblads studie fra 2006 (hvor han gjentar en studie av Mintzberg) viser også at verbal kontakt foregår i synkende grad på leders kontor og i økende grad har flyttet seg ut i lokalene, til møterom og til ansattes kontorer. Disse avbrytelsene kan ofte dra litt ut i tid og få innvirkning på lederens videre plan for dagen. I tillegg kan informasjonen de gir/får føre til omprioriteringer av handlinger og beslutninger. Vi kan igjen knytte funnene til Tengblads hypoteser (2012, 339) om forventninger og usikkerhet. Det forventes at lederne skal kommunisere med alle som ønsker det og ta stilling til det som måtte dukke opp. I følge de ideelle teoriene skal en leder hente ut det beste i hver medarbeider og kjenne deres kompetanse til å motivere dem til å styre de ulike prosessene selv. Men i all den grad at informasjonen oppstår uventet og skaper usikre situasjoner er det viktigere at en leder er handlekraftig (Holmberg og Tyrstrup 2010, 353) og løsningsorientert.

Informasjon er et nøkkelord innenfor god og effektiv ledelse. Det tar mye tid å hente, formidle og registrere informasjon, men den gir et solid grunnlag for mye godt ledelsesarbeid. Man er bedre forberedt og har oversikt på blant annet ansatte, fagoppdateringer, kontaktpersoner,



statuser og prognoser. Dette gir grunnlag for bedre planlegging, beslutninger og mer konkret ros og støtte.

### 5.3 Ad-hoc

Problementoriente situasjoner og uforutsette hendelser er en stor del av en leders hverdag. Forespørsler, situasjoner, utfordringer og tekniske problemer var noe av det som dukket opp uten forvarsel hos de observerte. Dette øker mengden oppgaver og beslutninger, og forskyver på planer og avtaler. Er det slik at ledere tåler å jobbe mer enn andre? Hvordan takler de alle disse uforutsette hendelsene?

Forespørsler og henvendelser fra ulike hold er hyppige i en leders hverdag. Dette er noe de regner med og tar høyde for når de planlegger arbeidsdagen, men på tross av det går det ofte på bekostning av lunsj og fritid. 6/10 ledere nedprioriterte eller hadde ikke tid til lunsj, ofte endte de opp med “noe raskt på veien”. Illustrert i utdrag fra to forskjellige observasjoner:

1. *“Så kommer hun på at hun vil hente seg lunsj. Hun forteller at det er en uvane hun har å bare hente mat. Hun spiser den ikke, sparer den til senere. Hun sier også at det er veldig typisk at det dukker opp ting sånn hele veien i løpet av dagen. Hun leser mye dokumenter på kvelden, det er da hun kan. Hun sier gjerne ja til mye, hun ønsker å stille opp på ting.”*
2. *Kl.15.51 Leder går og henter seg vann og sier: “Sulten? Vi har visst ikke spist i dag”. Hun begynner å spise en yoghurt, men kl.15.52 blir avbrutt av en henvendelse fra pauserommet utenfor kontoret.*

Grad av tilgjengelighet kan være en faktor som påvirker antallet uplanlagte henvendelser en leder får, de to topplederne som hadde klare og tydelige rammer på dette hadde også færre slike forespørsler og henvendelser i løpet av dagen. En annen mulig forklaring kan være kulturen innenfor norsk arbeidsliv med åpne kontorlandskap der leder er “tvunget” til å ha åpen dør, noe de fleste lederne hadde. Det kan ligge i forventningene at en leder hele tiden må være tilgjengelig og ta seg tid til forespørsler når det passer ansatte, eller at ansatte tar det for gitt at leder er tilgjengelig når det trengs. Om tilgjengelighet ser vi at noen kan ha fordel av å sette litt klarere rammer, kanskje noen er for relasjonsorienterte. Motsetningen er for mye

fokus på oppgaver, der vi så ett tilfelle av leder som bare ignorerte en medarbeider som prøvde å føre en samtale i pausen. Det er nødvendig å ha fokus på oppgaveorientering når situasjonen krever det, det skaper tydelighet. Men evne til å skape gode relasjoner er også et nødvendig aspekt innenfor ledelse (Karp 2010, 71). Vi så også tilfeller av endringsorientert ledelse, blant annet at de er løsningsorienterte, de velger sine kamper, de får unna administrative oppgaver, de bruker rapporter, prosedyrer og systemer, og de har effektive møter. Hos en leder hadde de alltid stående morgenmøter for å ivareta effektiviteten. Det er hensiktsmessig for ledere å veksle mellom å være oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert; “...*healthy organizations and a healthy society need leaders who both act and care*” (Mintzberg 2009, 200).

Beslutningstaking er en oppgave som naturlig knyttes til ledelse. Ledere er de formelle beslutningstakerne men bruker langt mindre tid på å ta beslutninger enn antatt (Tengblad 2012, 343). Dette stemmer med vårt inntrykk fra observasjonene, vi så noen beslutninger, men kanskje ikke så mye som først forventet. Det forventes av en leder at de skal være tydelige og raske i beslutningene sine. Beslutninger som fattes under tidspress kan gjøre at man mister målet med verdier og holdninger i bedriften. Det at ting skal gå fort, kan skape flere ad-hoc situasjoner. Å kunne ta seg tid når slike ad-hoc hendelser oppstår er viktig, det kan være at man må ta avgjørelser som kan påvirke bedriften på ulike måter og det er viktig at beslutninger fattes på riktig grunnlag.

Verdier, visjoner og mål er fokuset i teorier om “ny ledelse” (Karp 2010, 149), dette er noe som er bevisst hos mange og de snakker om dem. En annen sak er hvor mye de styrer etter disse i det daglige eller er bevisst i handling. Hvis visjonen og målsettinger er på plass, så vil beslutninger bli tatt på bakgrunn av disse, og da kan det være at lederen fremstår som en god rollefigur, og leder via eksemplets makt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 446). Under en av observasjonene var leder gjennom to kontraktsigneringer med tilhørende opplæring, ved hvert punkt påpekte vedkommende sammenhengen mellom sak og de overordnede målene knyttet til virksomhetens verdier og visjoner. Sitat fra lederen etter møtene: “*Det er nå vi legger grunnlaget*”. I de andre observasjonene så vi derimot lite av dette, noe som kan bekrefte at ledere ikke har tid til det i hverdagen. Dette er kanskje noe som gjøres av toppledelsen en gang i blant, men som ikke synes nedover i organisasjonen. Hvis lederne tar ad-hoc beslutninger uten å ta hensyn til visjoner, så kan man argumentere for at funnene bekrefter at det kanskje ikke finnes noen «best practice». Noen av informantene nevnte

transformasjonsledelse som en favoritt, kanskje fordi det er typisk norsk med flat struktur, konsensus og team-arbeid. Det å transformere medarbeiderne direkte er ikke noe vi kunne observere, det var heller ikke noe lederne ga uttrykk for at de prøvde på. Dette underbygger påstanden om at det ikke finnes empirisk grunnlag for denne klassiske ideologien (Karp 2010, 150). Teoriene innen “Ny ledelse” er veldig idealistiske, men mye av det de kjennetegner som god ledelse kan også ses i atferdsteorier. Vi oppfattet lederne som virkelighetsorienterte og lite opphengt i idealer. Likevel var de opptatt av at medarbeiderne skulle trives og utvikles, noe som tilsier at de kanskje i større grad benyttet relasjonsorientert lederatferd (Arnulf 2012, 58).

Observasjonene våre passer ikke inn i Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, ettersom det vi observerte i stor grad bar preg av å være problemorienterte ad-hoc situasjoner. Vi observerte ikke at lederne analyserte situasjon og medarbeider for å velge en bestemt atferd, ei heller var det refleksjon i forkant over hva slags rolle lederne skulle ta i ulike situasjoner. Hva slags situasjon er dette? Kan den kategoriseres? Har dette skjedd før? Når noe dukket opp og måtte håndteres fortløpende var det ikke tid, fokuset var rask og effektiv problemløsning. Det er heller ikke mulig å forutse alle tenkelige situasjonsspesifikke variabler på forhånd (Arnulf 2012, 60). Man må ta tak i slike situasjoner og tilpasse seg, stiler, egenskaper og roller flyter i hverandre. Lederne vi observerte kunne ikke ligge på en 9,9, 5,2 eller 3,3 - leder (figur 2), de måtte hele tiden skifte fokus mellom oppgave og relasjoner. Vi vil derfor skille mellom situasjonsbestemt og situasjonsspesifikk ledelse, der sistnevnte tar høyde for ad-hoc som en del av en leders hverdag.

Ledelse er fragmentert, da flere oppgaver må håndteres på en gang. 6/10 ledere multitasker. Problemorienterte situasjoner, tidsfrister, telefoner og mail var blant tingene som ofte stoppet flyten i arbeidet, noen oppgaver lot seg ikke løse med en gang, men måtte vente på andre avklaringer for å komme videre. Lederne vi observerte taklet dette relativt bra, de hadde fokus på “nå-situasjonen” og lot seg ikke stresse. Holmberg og Tyrstrup (2010, 353) snakker om ledelse som en logisk prosess og understreker viktigheten av at ledere handler raskt og ser neste steg i prosessen. Dette var virkeligheten for flere av lederne vi observerte, de måtte respondere mer enn de kunne planlegge, der handlingsdrevet lederskap er et nøkkelord. Når det oppstod en ukjent situasjon måtte de improvisere, og benytte de seg av erfaring for å løse den (Cunliffe 2014, 9). Forventningspresset kan gjøre at ledere ikke har tid til å utføre alle oppgaver. Våre funn viser at ledere gjør mye jobbrelatert utenfor “kontortid”, av de vi

observerte forteller 7/10 at de jobber hjemme eller på vei til og fra arbeidsplassen. De måtte hele tiden prioritere hvilke oppgaver som skulle utføres (Tengblad 2012, 349). Hverdagen til en leder består av lange dager og til tider høyt tempo, hvor det konstante tidspresset krever stor arbeidskapasitet. Våre funn kan tilsi at ledere innehar flere av de personlighetstrekkene som skal utgjøre god og effektiv ledelse, de taklet stress og motstand og var rolige i stressende situasjoner (Yukl 2013, 146). Det kan stilles spørsmål ved om det alltid er slik, etter sitat fra en leder etter observasjon: *“Hadde du fulgt meg i flere dager ville du ha sett flere sider ved meg som leder”*. Det kan være at det er rolleforventninger og ikke personlighet som påvirker, da forventningspress kan resultere i en oppgaveorientert lederstil med mere styring og kontroll (Arnulf 2010, 60).

Tekniske problemer kan også være med å påvirke arbeidsdagen. Ledere er avhengige av teknologiske hjelpemidler, ulempen er når disse svikter og/eller er uforståelige. Slike utfordringer kan ikke planlegges, men man kan være forberedt på slike hendelser. Under våre observasjoner var noen tekniske problemene relatert til ny og ukjent programvare. Man kan kun spekulere i om det skyldes mangelfull opplæring i det som er nytt, eller at ledere ikke har tid til å sette seg inn i det. Med økt kunnskap om aktuelle teknologiske hjelpemidler kunne muligens ledere lettere løst utfordringene selv, fremfor å bruke tid på å vente på hjelp. Noen av disse viste irritasjon ved å uttrykke seg verbalt, men forholdt seg rolig og ventet på hjelp for å få løst løse problemet.

Det er vanskelig å følge spesifikke teorier som en oppskrift på ledersuksess, da ad-hoc gir en kontekst i arbeidshverdagen som står i veien for ideologiene om at ledere skal tilpasse seg mennesker og situasjoner, ta strategiske valg, følge beslutningsmodeller og så videre.

## 6.0 konklusjon

Vi skal nå besvare oppgavens problemstilling med tilhørende underspørsmål:

### 1. Hva gjør ledere i praksis?

Vi fant at ledere er under tidspress, de bruker sin vanlige arbeidsdag til å få unna oppgaver, svarer på forespørsler/er tilgjengelige, går i møter, håndterer informasjon og uforutsette hendelser. Vi fikk kommentarer som:

”Jeg driver ikke med ledelse, sitter bare i møter og telefon”

“Du så vel ikke mye ledelse i dag, haha”

Sett i sammenheng med både de klassiske og de kritiske teoriene fant vi at selv de lederne som påstår at de ikke driver med ledelse, faktisk gjør det. Funnene våre avkrefter antagelsene om at ledere “bare sitter på kontoret, sjefer og drikker kaffe”, og bekrefter at ledere i praksis gjør mye:

- Administrative oppgaver
- Informasjonshåndtering
- Ad-hoc

### 2. Samsvarer ledelsesteorier med en leders vanlige arbeidsdag?

Vi har funnet et gap mellom teorier og praksis. Klassiske teorier gir mye innsikt i enkelte aspekter ved lederutøvelse, der kritiske/praksisorienterte teorier har flere variabler som påvirker. Biter av alle teorier kan brukes og er relevante, men det vi observerte at praksis består av:

mer: situasjonsspesifikk, oppgave-, relasjon- og endringsorientering, spontan og uformell kommunikasjon, erfaring, selvledelse, handlingsdrevet, fragmentert, tidspress, forventninger.

mindre: situasjonsbestemt, atferd, personlighet, transformasjon, verdibasert kommunikasjon, intensjonsdrevet.

Konklusjonen er derfor:

Klassiske ledelsesteorier samsvarer lite med en leders vanlige arbeidsdag

Kritiske ledelsesteorier samsvarer mye med en leders vanlige arbeidsdag

Vi ser behovet for at kritiske og praksisorienterte ledelsesteorier i større grad bør benyttes i ledelsesutdanning for å utfylle de klassiske teoriene vi ble presentert for i løpet av vårt bachelorstudium.

## **7.0 Avslutning**

Ledelse er et stort fagområde, og det er et utall muligheter for å forske på dette. Underveis i oppgaven har vi gjort oss flere refleksjoner over andre ting vi kunne studert, hva som kunne vært interessant å se nærmere på, og funnet flere ting man kunne studert videre som en oppfølging av den undersøkelsen vi har gjort. For eksempel kunne man konsentrert seg mer om ett spesifikt fenomen, man kunne sett på forskjellen mellom kvinner og menns lederstiler, eller brukt andre datainnsamlingsmetoder.

Vi har gjennom hele oppgaven fått positiv tilbakemelding på problemstillingen, og at det er interessant å se på forskjellen mellom ledelse i teori og praksis. Det ville vært spennende å utforske dette feltet grundigere, og kanskje gjort en mer konkret sammenligning med Tengblad og Mintzbergs studier.

Oppgaven vår har gitt oss nyttig erfaring og mer innsikt i de kritiske ledelsesteoriene. Dette er fint å ha med seg når vi nå går ut i arbeidslivet og selv får oppleve ledelse i praksis.

## 8.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson. 2003. "The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"." *The Leadership Quarterly* 14(3): 359-381.
- . 2003. "Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane." *Human Relations* 56(12): 1435-1459.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Blake, Robert R. 1968. *Lederstil: utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon. The managerial grid*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. 2. utgave. Sage.
- Holmberg, Ingalill og Mats Tyrstrup. 2010. "Well then: what now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership* 6(4):353-372.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Licence to work, Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2. utgave. Holte: Forlaget Valmuen
- Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 23.04.2016  
<https://www.magma.no/god-ledelse-handlerom-a-handtere-endringer>
- Mintzberg, Henry 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- . 2009b. "29 days of managing." Supplement to *Managing*.  
[http://media.pearsoncmg.com/intl/ema/ema\\_uk\\_pp\\_mintzberg\\_managing/29days.pdf](http://media.pearsoncmg.com/intl/ema/ema_uk_pp_mintzberg_managing/29days.pdf)

- Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Schwartz, Tony. 2007. "Manage your energy, not your time." *Harvard Business Review* 85(10):63-73
- Tengblad, Stefan. 2006. "Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later" *Journal of Management Studies*. 43 (7): 1437-1461.
- . 2012. *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utgave. Boston, MA: Pearson Education.



## Vedlegg 1

### Rekrutteringsteksten:

Vi er tre jenter som går siste året på HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania (Markedshøyskolen). Vi skal nå skrive bacheloroppgaven vår og ønsker å komme i kontakt med ledere som vi kan observere en dag.

Tema: Ledelse, teori vs. praksis.

Vi skal:

- Observere leder en typisk dag på jobb. Bør ikke involvere reisevirksomhet.
- Det blir en liten debrief på slutten av dagen.
- og/eller noe oppfølging via intervju eller mail i ettertid.

Vi vil følge ledere av alle typer/nivå. Bør ha hatt lederstilling i minst ett år.

Hovedmål: finne hva som ligger i gapet mellom ledelse i teori og praksis.

Er det noen forskjeller her, evt. hvorfor er det sånn?

Lederen vi følger kan om ønskelig få en tilbakemelding på de funnene vi har gjort. (Vi vil se de i sammenheng med etablert teori.)

Vi har begrenset med tid, så jo tidligere vi kan får komme inn, jo bedre. Vi har satt oss en deadline på forsøket til uke 11.

Vi har en solid fagstab i ryggen og X som gruppeveileder, så kvalitet og validitet vil bli sikret. Anonymitet og riktig behandling av konfidensielt materiale er også et viktig fokusområde i oppgaven.

Ta kontakt via mail til xxxx@yahoo.no om dette virker interessant. Eller ring xxx xx xxx.

## Vedlegg 2

### 8 profil-spørsmål

alder	
kjønn	
høyeste utdanning	
spesiell lederutdanning	
type bedrift (produksjons-, kunnskapsbedrift)	
lederansvar for hvor mange	
totalt antall år i lederstilling	
antall år i nåværende lederstilling	

### Vedlegg 3

Sjekklisten vi brukte til å forberede oss til observasjon.

30 spørsmål basert på Yukls atferdsliste

1. Tar fatt i ad-hoc problemer?
2. Setter krav til sine medarbeidere?
3. Har en tydelig retning eller et mål, og får gruppemedlemmene med seg på det?
4. Tar fatt i uenigheter eller konflikter?
5. Irettesetter medarbeidere som bryter avtaler eller regler?
6. Delegerer oppgaver på en ryddig og klar måte?
7. Er tydelig på hvilke oppgaver, roller og ansvar den enkelte har?
8. Gjennomfører det han/hun bestemte seg for?
9. Bruker makt når han/hun må?
10. Tar beslutninger når relevant?
11. Ser, respekterer og følger opp den enkelte medarbeider?
12. Støtter og hjelper medarbeidere som trengte det?
13. Gir medarbeidere plass og frihet i oppgaveløsningen?
14. Lar være å detaljstyre eller kontrollere?
15. Gir konstruktiv kritikk og/eller tydelige tilbakemeldinger?
16. Jobber med å skape en felles identitet, samhold og gruppefølelse?
17. Deler relevant informasjon?
18. Ser nye muligheter og er løsningsorientert?
19. Er endringsvillig: endrer retning, løsningsmetode, roller og ansvar når relevant?
20. Forstår sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interessenter?
21. Er strateg, velger sine kamper og hvordan kjempe disse?
22. Håndterer det internpolitiske spillet når nødvendig?
23. Leder oppover, jobber med å skape handlingsrom og gode betingelser?
24. Får unna administrative gjøremål?
25. Gjennomfører effektive møter?
26. Bruker relevante prosedyrer og systemer?
27. Er god til å legge planer og sette mål?
28. Bruker relevante verktøy når aktuelt, det være seg digitale eller andre?
29. Følger opp fremdrift og vedtatte aksjoner?
30. Lager rapporter og dokumenterer?

## Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

### Vedlegg 4

Ett eksempel på transkribering

Kvinne, 62 år

Antall år i lederstilling: 39

Vi satte oppmøtetid til kl.08:00, jeg var der ca. 5 på. Hun var der noen minutter før meg. Sto i resepsjonen og ventet på meg. Jeg måtte registrere meg og fikk min eget gjeste-identifikasjon som jeg måtte gå rundt med. Var avhengig av å gå rundt med henne siden man trengte kort for å bevege seg rundt i bygningen. (Låste dører)

Hun har kontor i 6. etasje, hun tar aldri heisen opp sier hun, så vi tar trappene. "Heisen frister ofte, men liker all mulighet til bevegelse".

Når vi kommer til etasjen er det veldig stor plass, alle har egne kontorer på rekke. I midten av alt er det en felles plass med blant annet sofa, kaffemaskin, kjøkken. De fleste kontorene er tomme. Veldig lite folk i dag. Det er en del møter utenfor huset.

På kontoret hennes skriver jeg under på taushetspliktdokument og får en rask oppsummering om dagen. Hun forteller hun allerede har jobbet litt på toget, på vei inn til Oslo. Hun har eget kontor, har åpen dør hele dagen. Bortsett fra spesielle tilfeller der det er snakk om private samtaler. Men bortsett fra det vil hun vise at hun er tilgjengelig for alle som trenger det. På veggen og vinduskarmen kan man se både private og jobberelaterte ting. Hennes pult er full av papirer, forskjellige sorterte bunker opp på hverandre. Hun sier selv at hun ser at det kan virke rotete, men hun har sitt eget system på dette. Hun vet hvor hun finner ting. Hun sitter mest foran data og da trenger hun ikke så mye plass, men hvis det er behov har hun en liten del av pulten ledig til å gjøre notater o.l.

08:10 Setter seg ved dataen og sjekker mail. Sender en felles mail med informasjon til alle ansatte og alle hun kommer til å møte i forbindelse med møter, om at jeg er kommet.

08:16 Skriver ut dokumenter hun må lese før postfordelingsmøte.

08:18 Vi går til den felles plassen for å hente kaffe og vann. Det sitter 3 andre der, vi setter oss på sofaen og det blir snakk om litt private ting til det går over til jobb-ting. Veldig hyggelig stemning.

08:27 Går tilbake til kontoret, forbereder seg til møtet, henter frem ting og sin bok der hun noterer seg ting. Vi går ned.

#### Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

08:29 På plass. "Litt tidlig ute" sier hun smilende. Møtet starter 08:33, 4 damer. Rolig stemning. De begynner med å gå gjennom en felles mail, og så leser de gjennom og fordeler sakene ut på seksjonene. (Hvem kan behandle denne mailen?) De snakker om div. media saker og om jobbrelaterte ting.

08:58 Tilbake til kontoret, svarer på mail og lager seg noen notater til ledermøtet på slutten av dagen. Forbereder seg.

09:01 Setter seg med Ipad, for å kunne sende møteinnkallelse. Har litt problemer med å skjønne Ipad så sender det til sin data før hun sender den videre. Og skriver ut en versjon i papir.

09:08 Starter med å gjøre seg klar til mandagens møte, hun skriver ut og legger det i sekken. (Dette skal hun lese på toget på vei hjem)

09:10 Hun driver med 3 ting på en gang, multitasker. Chatter med medarbeider om en sak mens hun forbereder seg til 2 møter.

09:12 Går til kontoret til nestlederen (åpen dør her og) Hun tar med et papir om en sak som hun trenger å ta opp med han. Det er øyekontakt hele tiden, tydelig og kort i praten. Avklarer saken og tilbake til kontoret.

09:21 Leser og markerer ting i dokument. (Mobilen plinger i bakgrunnen) Nå leser hun i mange dokumenter for å være godt forberedt på møtet. Skriver på data, sender ut info om møte. Pakker ned flere dokumenter i sekken.

09:55 Begynner å gjøre seg klar til mediamøtet, her går de gjennom saker som dukker opp i media som er relevante for dem. På dataen har de et eget program som plukker ut alt i media som samler artikler som er relevante for dem. Hun går gjennom den og leser noe høyt. En artikkel fikk hennes oppmerksomhet.

10:00 Hun går til møtestedet, men mediamøtet blir avlyst, det var ikke nok folk på huset til å fullføre. I stedet snakker de oppmøtte litt løst om media og om noen saker som finnes ute nå.

10:15 Tilbake på kontoret. En ansatt kommer for en prat, håndtering av en ansatt som skal slutte.

10:19 Toalettet.

10:22 Setter seg ved dataen for å skrive og sende en skrytemail til ansatte. De har fått gode tilbakemeldinger på sine rapporter.

#### Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

10:28 Tilbake til mail, går gjennom og leser artikler (medlemsblad). Leser nøye for å henge med hva som skjer ute. Hun kommuniserer med de ansatte via mail. “Hvis det er noe spesielt som haster går jeg ned til dem” (De er ikke i samme etasje)

10:56 Går gjennom sin plan for neste uke. + administrativ jobb.

11:01 Vi går til etasjen under. Innom for å sjekke om de som skal på møtet er på plass, og alt av papirer er med.

11:03 Kalles inn på kontoret til en ansatt. Han vil gjerne vise henne en bok og en forskning han har kommet over.

11:07 I rommet ved siden av er det en dame som har vært sykmeldt en stund “Du må passe selv på hvor mye du kan håndtere, vi vil jo ha deg lengst mulig”, også går det over i jobb-prat.

11:17 LUNSJ Jeg tar ikke med notatbok. Vi snakker litt om oppgaven og om bakgrunnen min generelt, da oppdager hun vi har noen felles bekjente.

11:56 Tilbake til kontoret.

11:58 På jakt etter egen leder, går til kontoret hans for å se om han er til stede. Men han er på konferanse, der mange av de andre også er.

12:03 Setter seg foran data, skriver ut en dokument som har blitt sendt henne. Dette er et utkast på et oppsett med noe de ikke er for. Hun kommenterer tilbake og begynner å gjøre endringer på dokumentet.

12:11 Ansatt kommer med et ønske via mail, de snakker om en spesiell dag og ser på tidspunkter om det er noen endringer.

12:15 Administrativ arbeid foran data. Ser gjennom dokument fra 12:03 igjen, fortsetter med endringer. Skriver ut, leser gjennom og gjør endringer frem og tilbake. Blir til slutt fornøyd og ferdig med dokument. Leser gjennom en siste gang.

12:40 Jobber mye med mail og fra mail. Skriver ut div. dokumenter, leser den nøye flere ganger. Sjekker om alt er riktig, sammenligner tekst.

13:21 Vi tar en liten prat før ledermøtet ettersom vi ikke får pratet etter ledermøtet pga. tidspunkt. (Hun regner med at møtet varer lengre enn arbeidstid).

## Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

14:00 Ledermøte, hun legger frem klokka si og papirer foran seg. Hun er møteleder. Alle har med sine Ipads, og notatbok. (Teamledere & seksjonsledere, til sammen 5 stk. 2 saksbehandlere som er innom for å presentere kun en sak. Dro med en gang de var ferdige. Det er en hyggelig tone rundt bordet. En av dem har jobbet der en stund, men har tatt over en lederstilling i ca. 1 ukes tid, så hun var litt “utenfor” ennå.)

14:03 Velkommen og presentasjon. De har på forhånd fått alle nødvendige dokumenter.

“Regner med at alle har lest gjennom og er opplyst, så vi slipper å bruke tid på det”

Førstemann kan begynne, alle lytter. Hun viser interesse til de som snakker.

14:17 Nå kan de andre komme med sine kommentarer til saken, eventuelt forslag til løsning på utfordring. De rekker opp hånden, må vente til de får ordet av møteleder.

14:23 Møteleder tar ordet

14:25 Rundgang på mening av aktuell tema.

14:31 Siste ordet, må passe på tiden. Teamleder som tok opp saken er fornøyd med svar/hjelp fra de andre, han avslutter og trekker seg ut av rommet.

14:36 NY sak blir presentert. Kommentarer fra de andre. Sammen prosess som første sak, denne er dog litt mindre. Kommentarer og meninger fra de andre tar litt for lang tid.

14:42 Møteleder setter ned foten etter å ha sett på klokken. Blir strengere og gir praten til en annen. “Vi ligger litt etter nå”

14:53 NY sak, denne blir løst fort.

14:55 Videre til NY sak. Om en prosess dem ikke er fornøyd med. Denne lederen sier at avdeling er enige om at det er en bortkastet prosess. “Vi ligger etter skjema” sier møteleder.

15:00 Liten strekk-på-beina pause.

15:03 NY sak. Hun lytter og tar notater. Dette er en sak som tar litt lengre tid, de kommer ikke videre. Mange meninger og kommentarer om saken. Møteleder prøver å holde orden på rekkefølgen, noterer ned.

15:24 Møteleder tar ordet, de prøver å finne løsning på problemet. De kommer frem til en løsning, stemningen roer seg ned. Ser at de er slitne.

15:30 Pause. Jeg var på do, når jeg kommer tilbake sitter hun med 2 andre ansatte (ikke møtedeltagere) som har en utfordring. Hører hun si bestemt: “NÅ roer vi oss, dere skal bruke krefter på det dere skal”.

## Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

15:39 Møtestart. Siden det er mange saker de skal gjennom og de har dårlig tid, ser at de ikke kommer til å ha tid til alt, så det blir bestemt at de må se gjennom saksliste og prioritere sakene. Noen av sakene blir krysset bort til neste møte. “Noen ønsker til hva som er viktigst?” hun gir ordet til de andre, de kan være med å bestemme hva som skal prioriteres. Ingen har noen ønsker så da bestemmer møteleder agenda videre. Hun tar ansvar. “Da går vi til Nytt fra seksjon og avd.” Ordet blir gitt etter tur rundt bordet. Alle kommer med noen setninger om hvordan ting er i hver sin avdeling.

16:04 Møteleder tar ordet. Gir en oppsummering av styreledermøtet og evt. andre saker som har dukket opp. Ny ansettelse osv. Holder alle informert om noe felles. “Hvordan er det for dere å bli igjen?” (sitte over tiden) Ingen protest. Studenten må dra nå, men vi fortsetter”

16:15 Jeg takker for meg og sniker meg ut av rommet. En av dem må følge meg ut siden jeg ikke har nøkkelkort for å komme meg ut. De venter med å fortsette til han er tilbake på plass.

Fra uformell samtale:

Hun er en leder som er tilgjengelig for ansatte så mye så mulig. Sjeldent hun slapper av hjemme. Tar ofte med seg arbeid hjem. Prøver å ta seg fri, men synes selv det kan være vanskelig, en utfordring noen ganger. Hun tenker på all mail som samler seg. Det er ingen som kan ta over hennes oppgaver mens hun er borte.

1 gang i måneden har hun avdelingsmøte. Der møter hun de som jobber under henne. De sitter ikke i samme etasje, det er noe hun gjerne skulle ha hatt annerledes, men på grunn av plass er det ikke mulig. Dette er en midlertidig løsning sier hun.

Kun HR avdeling som har åpent landskap og de er fornøyde med det. Åpent landskap er ikke noe hennes ansatte ønsker, de har ofte private samtaler.

Når det gjelder rekruttering er hun med på å drøfte arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner som skal stå i utlysningen. Hun tar beslutning om kandidat når det gjelder sin egen avdeling.

Som kvinnelig leder har hun møtt noe motstand og kommentarer i starten, men har nå lært seg å ignorere eller reagere med en spøk tilbake. Hun har lært mye og etter så mange år med lederansvar håndterer hun det bra hvis det skulle dukke opp noe.

Hun har forskjellige roller i forskjellige situasjoner. “Hadde du fulgt meg en uke, ville du ha sett mye mer og flere av mine roller”.



#### Vedlegg 4, ett eksempel på transkribering

Ved å ha kontakt via mail/data kan det oppstå misforståelser. Det har hendt og da tok hun saken ved å sette seg med ansatt ansikt til ansikt i stedet. “Man lærer etterhvert hva slags saker som kan tas via mail eller ikke” “Er det noe alvorlig, avtaler jeg alltid et møte”.

Hun har noen møteregler og forventer at de som er med henne følger dem.

Som leder vil hun selv beskrive seg som: Engasjert som forventer noe tilbake. Liker å utfordre ansatte. Er tydelig og bestemt, men åpen for andre meninger. Ærlig og åpen, vil at ansatte ikke skal være redd for å ta kontakt.

## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

### Vedlegg 5

Utdrag fra analyseprosessen, eksempel tatt fra cirka halvveis i prosessen.

<p><b>ADMINISTRASJON</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adm</li><li>• Planlegging</li><li>• Organisering</li><li>• <i>Møter</i></li><li>• Delegering</li><li>• <i>Kalender</i></li><li>• <i>Data</i></li></ul> <p><b>Administrativt</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrativt arbeid på PC/mail ++++++</li><li>• Sekretærfunksjon</li><li>• Dokumentbehandling ++++++</li><li>• Forfallende arbeid ++++</li><li>• Referater</li><li>• Jobber med kalender +++++</li><li>• Registreringer (lønn, timer, reiser..) ++++</li><li>• Statusoppdatering (tall)</li><li>• Møteromsbooking</li><li>• Ordne tilganger</li><li>• Bemanningsrapport</li><li>• Kvartalsrapport/styredokument</li></ul> <p><b>Planlegging</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommer til avtalt tid +++++</li><li>• Kommer tidlig når det er møter ++</li><li>• Har klar en plan for dagen +++++</li><li>• Forbereder seg til møter ++++++</li><li>• Forbereder seg til presentasjon+</li><li>• Forbereder seg til neste uke/neste dag +</li><li>• Går gjennom reiseplaner</li><li>• Har kortsiktige planer (mye uvisst) ++</li><li>• Holder seg til utdelt tid på møtet</li><li>• Har notatbok og sjekker denne flere ganger ++</li><li>• Planleggingsmøte ++++</li><li>• Planlegging av kurs</li><li>• Planlegging er avhengig av info fra andre+</li></ul> <p><b>Organisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Har dokumenter/papirer klare++</li><li>• Planlegger dagen (på buss og tog)</li><li>• Rydder reisemappen sin</li><li>• Har møteregler ++ (rekke opp hånda)</li><li>• Har oversikt på tingene sine (Selv om pulten er rotete)+</li><li>• Har oversikt (registrert) på ansattes kompetanse+</li><li>• Oversikt over på tall og prognoser+++</li><li>• Melkesorteringssystem</li></ul>	<p>Bruker: PC/mail (alle) Hva: Dokumentbehandling, forfallende, kalender, registreringer, rapporter.</p> <p><u>planlegging og forberedeser</u> Bruker: notater, info, skjema, [kalender (6 av 10 daglig)] Gjør: møter Utfallet er: holde tidsskjema, har oversikt/er oppdatert</p>
--	--

## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Har arbeidsregler +</li><li>• Sortere mail+</li><li>• noterer i notatbok ++</li></ul> <p><b>Møter</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 møte observert, fikk ikke være med på 2 møter</li><li>• 2 morgen møte, kursmøte (1 time)</li><li>• 4 møter, 1 ble avlyst, 1 ble innkalt på kort varsel.</li><li>• <i>Hadde ingen møter denne dagen. +</i></li><li>• 3 møter på planer, 1 ble avlyst.</li><li>• <i>1 leder fikk påpekelse på å følge med.</i></li><li>• 2 møter observert</li><li>• 2 kontrakt møter, 2 ad-hoc møter</li><li>• Mye møter i løpet av dagen forteller lederen +</li><li>• 1 møte</li><li>• Leder avtaler mye møter</li></ul> <p><b>Delegering</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ber møteleder legge møtedok i systemet</li><li>• Roller i møte</li><li>• Delegerer mye «småting» Ad-Hoc</li><li>• Innkjøring når kø – hvem skal hvor</li><li>• Videre sender mye henvendelser +++++</li><li>• Konkrete/klare instruksjoner+++</li><li>• Ansvar – «du kan gjøre det selv»+</li><li>• Fordele dagens oppgaver</li><li>• «Gir ordet» i møtet</li></ul> <p><b>Kalender</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sjekker kalender daglig +++++</li><li>• Viktig arbeidsverktøy +</li></ul> <p><b>Data</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Har med seg laptop på møte +</li><li>• Mye data i løpet av dagen ++++++</li><li>• Dataarbeid ca. 50 % av tiden.</li><li>• Mange små korte økter i løpet av dagen +</li></ul>	<p><u>Planmessighet</u> Orden på arbeidsplassen Oversikt/kontroll Regler Systemer Rutiner</p> <p>gjennomført/planlagt: 15 ikke observert: 3 avlyst: 2 ad-hoc: 4</p> <p>Hva: roller, oppgaver, avgjørelser, ansvar Hvorfor: spare tid, styring Når: mye ad hoc, hver dag Bruker: mail, samtale, møter</p>
---	--

## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

	<p>se planlegging</p> <p>Alle ledere jobber med PC/laptop hver dag. 7 av 10 mye</p>
<p><b>KOMMUNIKASJON</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informasjon innhenting/deling</li><li>• <i>Telefon og mail</i></li><li>• Kommunikasjon formell/uformell</li><li>• Kontakt med ansatte</li><li>• Støtte/ gi ros</li></ul> <p><b>Informasjonsinnhenting</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stille spm til innlegg i møte/kurs +</li><li>• Leser seg opp til kurs/møte senere på dagen</li><li>• Tar bilde for dokumentasjon</li><li>• Ringer møtedeltaker ang møte innkalling</li><li>• <i>Mangel på notering under kurs</i></li><li>• Skaffer seg oversikt over vareinfo – Oppsøker konkret+</li><li>• Internett – kursinfo</li><li>• Infohenting på mail og internett, tlf, harddisk +++</li><li>• Leter etter tlfnr. Mye</li><li>• Oppdateringer på data (abonnement, programmer) ++</li><li>• Spør om konkret info +++</li><li>• Leter fysisk etter dok/papir ++</li><li>• kjører til avdelinger</li></ul> <p><b>Informasjonsdeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muntlig info om div. (småting) ++++++++</li><li>• Mail til ansatte ang observasjon +</li><li>• Orientering i møte hva hun driver med</li><li>• Gir info om seminar har vært på</li><li>• Viser og forklarer (en prosjektplan)+</li><li>• Presenterer årshjul/kvartalsrapport</li><li>• Har oversikt, gir info om det andre lurer på+</li><li>• Status på tall – driftsmøte og avdelingsmøte, tavle+</li><li>• <i>Mangel på info til alle +</i></li><li>• Muntlig info om kommende møter+</li><li>• Rutiner, opplæring</li></ul>	<p>Stiller konkrete spørsmål</p> <p>Bruker: tekniske hjelpemidler/internett, papirer og dokumenter</p> <p>Utfallet er: holde tidsskjema, har oversikt/er oppdatert, beslutningsgrunnlag</p> <p>Gir mye muntlig info (småting, ad-hoc)</p>



## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Møteregler ang komm. Rekke opp hånda osv. <i>(1 leder brøt egen regel)</i></li><li>• Ordstyrer i møter</li><li>• Uformell i tale om formelle ting+</li><li>• Øyekontakt+</li><li>• Gestikulering – «forklarer» med hendene.+</li><li>• Flyter/veksler mellom formell uformell</li><li>• «Dårlig» stemning.</li><li>• Bruker tid på gode formuleringer og opptatt av ordlyden i tlf og epost.</li><li>• Får råd til hvordan kommunisere(innhold og kanal)</li><li>• God kommunikasjon mellom ansatte</li><li>• Frustrert i mobil samtale - gnir seg i øynene, prøver å avslutte.</li><li>• Tar imot forslag om endring fra ansatt.</li></ul> <p><b>Kontakt med ansatte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Møte med ansatte +++</li><li>• Uformell samling</li><li>• Er blant de ansatte hele dagen</li><li>• Tilgjengelig hele dagen +++++</li><li>• Hilserunde på morgnen</li><li>• Hilser høflig til alle han møter underveis ++++</li><li>• Uformell tone/småprat mellom ansatt og leder ++</li><li>• Åpen dør ++++</li><li>• Henvender seg (formelt) til resepsjon/kontor</li><li>• Søker personlig kontakt (jobbrelatert) +</li><li>• Sitter mye alene (pga arbeidsforhold) +</li><li>• Lunsj med kollegaer+</li><li>• <b>overser kollega under tlf samtale</b></li></ul> <p><b>Støtte /gi ros</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Skryter av andres måloppnåelser – setter enkeltpersoner i sammenheng m overordnet org.mål +</li><li>• Skrytemail til ansatte</li><li>• «Dette er flott» +++</li><li>• «Så bra du har fått til dette»</li><li>• Ros etter møte +</li><li>• Leder får selv støtte</li><li>• Støtter (møteleder) i møte ++</li><li>• Gir ros for oppmøte, selv om for sen</li><li>• Argumenter på vegner av andre – viktigheten av jobben</li><li>• Coacher teamet i møtet. (Opplæring)</li><li>• «søker støtter» - leder gir støtte. Eks. Øyekontakt i møte</li><li>• Bryr seg/støtter andre +</li><li>• Roser andres innsats +++</li><li>• Roser seg selv +</li><li>• Oppmuntring</li><li>• Skryter av egen arbeidsplass</li></ul>	<p>Alle bruker mail (internt og eksternt) Viktig verktøy (både kommunikasjon og informasjonslager) Tar mye av arbeidstiden (innbokskontroll)</p> <p>Alle arbeidsplasser har uformelle innslag Flat struktur Tydelig ledelse gjennom språk og holdning “ledelse er kommunikasjon” (noen tilfeller) dårlig/mangelfull kommunikasjon hindrer oversikt/planlegging/info</p> <p>Lederne som møter motstand/kritikk, blir irritert, viser ikke dette overfor ansatte. (men løser problemet)</p>
---	---

## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Bryr seg om ansattes helse +</li><li>• Sørger for at alle blir hørt og støttet under møte</li><li>• Støtter nyansatt</li><li>• «Tommel opp»</li><li>• Roser medarbeider for god håndskrift</li><li>• Roser andres innspill/svar +</li><li>• Påpeker pos. Egenskaper hos andre. «Du er..» «Du gjør..»</li><li>• Roser andre for påminnelse</li><li>• “gratulerer” (fornøyd/engasjert ved avtaleoppnåelse)</li><li>• Medalje</li></ul>	<p>Gjennom: mail, “i gangene”, møter, åpen dør. Alle er tilgjengelig for de ansatte (-møter) Har kontor/pult lett tilgjengelig/i nærheten for ansatte (7 av 10) (2 ønsker å være nærmere)</p> <p>Alle roser, kvinner mer enn menn? Kvinner - omsorg. Menn - korte. Kvinner legger mer ut om hva som er bra/hvorfor. Muntlig, mail, Støtter og oppmuntrer (6 av 10) Mye konkrete tilbakemeldinger (smått og ofte på prestasjoner) Alle: Oversikt på hva de ansatte gjør (gir mulighet for ros og støtte)</p>
<p><b>AD-HOC</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spontane forespørsel</li><li>• Uforutsette hendelser/ situasjoner Ad hoc</li><li>• Beslutninger</li><li>• Tidspress</li></ul> <p><b>Spontane forespørsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 42 spontane forespørsel på 6 av 7 ledere (jobbrelatert)</li></ul> <p><b>Uforutsette hendelser/situasjoner Ad hoc</b></p>	<p><u>Problemer og problemløsning</u></p>

## Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Avlyst møte/utsatt møte +</li><li>• Møter på kort varsel</li><li>• Problem med tekniske ting – PP, PC, tlf osv ++++++</li><li>• Privat situasjon</li><li>• En del av hverdagen – tar høyde for at det er noe hver dag</li><li>• Endret str. Leveranse</li><li>• Ansatt trenger tilgang</li><li>• Forsentkomming</li><li>• Ad hoc samtaler</li><li>• Mangler info om møtested - lete</li><li>• Tlf samtaler – (en kunde trenger hjelp)+</li><li>• Regnskapsproblemer/feil</li><li>• Mail – misforståelse</li><li>• «Nå er vi ute og sykler»</li><li>• Kunde skylder penger+</li><li>• Ordne et dok som er «for dårlig»+</li><li>• Henvendelser fra medarb.+</li><li>• Konflikt i møtepausen</li><li>• Brannalarm, mistet 20 min av kurs</li><li>• Sjefen var hjemme</li><li>• Mangler bil til sjåfør</li><li>• Ansatt fikk ikke info om møte</li><li>• Sjåfør trenger forskudd, pga bot</li><li>• Oppsigelse av ansatt</li><li>• telefonsamtale tar 20 minutter</li><li>• uhell i Nord, (må kontakte forsikring, "penger ut")</li></ul> <p><b>Beslutninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mange små beslutning i løpet av dagen –Ad-hoc ++</li><li>• Avslutte møte - tidspress+</li><li>• Tar pauser – tidspress++</li><li>• Raske beslutninger – ad-hoc+</li><li>• Problemløsning – «Gjør det og det»+</li><li>• Avslutte ansettelsesforhold+</li><li>• Store/viktige beslutninger</li></ul> <p><b>Tidspress</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Påpeker tid i møtes/samtale ++++++</li><li>• Tar seg tid til en spontan møte</li><li>• Noen saker blir utsatt til neste møte ++</li><li>• Leser dokument på kveldstid</li><li>• Spiser ikke lunsj (putter mat i veska) ++</li><li>• Spiser på kontor ++</li><li>• Minner seg selv på tid (8 ganger) +</li><li>• Stående morgenmøte +</li><li>• Multitasking ++++++</li><li>• Løser oppgaven selv, i stedet for å forklare andre</li><li>• Minimere tidsbruk på ansatte</li><li>• raskere formidling av info</li></ul>	<p>44 spontane forespørsel på 7 av 10 ledere (jobbrelatert) Problemer med teknikk Samtaler, situasjoner, Fører til beslutningstaking, delegering.</p> <p>Er en stor del av hverdagen til samtlige ledere.</p> <p>Henger sammen med AD-hoc og tidspress.</p> <p>Basert på informasjonshenting/deling.</p> <p>Opptatt av tid Multitasker kveldsarbeid Prioritere Beslutninger</p> <p>Dårlig tid/skynder seg</p>
---	---



Vedlegg 5, utdrag fra analyseprosessen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Overtid +</li><li>• Møte på overtid +</li><li>• avslutter møtepunkt/går videre+</li> <li>•</li></ul>	
<p><b>Mail, tlf, kalender, data, møter</b></p> <p>- Misnøye/tekniske problemer</p> <p><b>Misnøye</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tekniske problemer +++++</li></ul> <p><b>Annet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Roer stemning</li><li>• Strategi for problemløsning+</li><li>• Rydder etter andre</li></ul> <p><b>Kostnadspress/Økonomi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kostnadsfokus/besparelser +++++</li></ul>	<p>Kutt denne som egen kategori, fordel på de andre.</p>