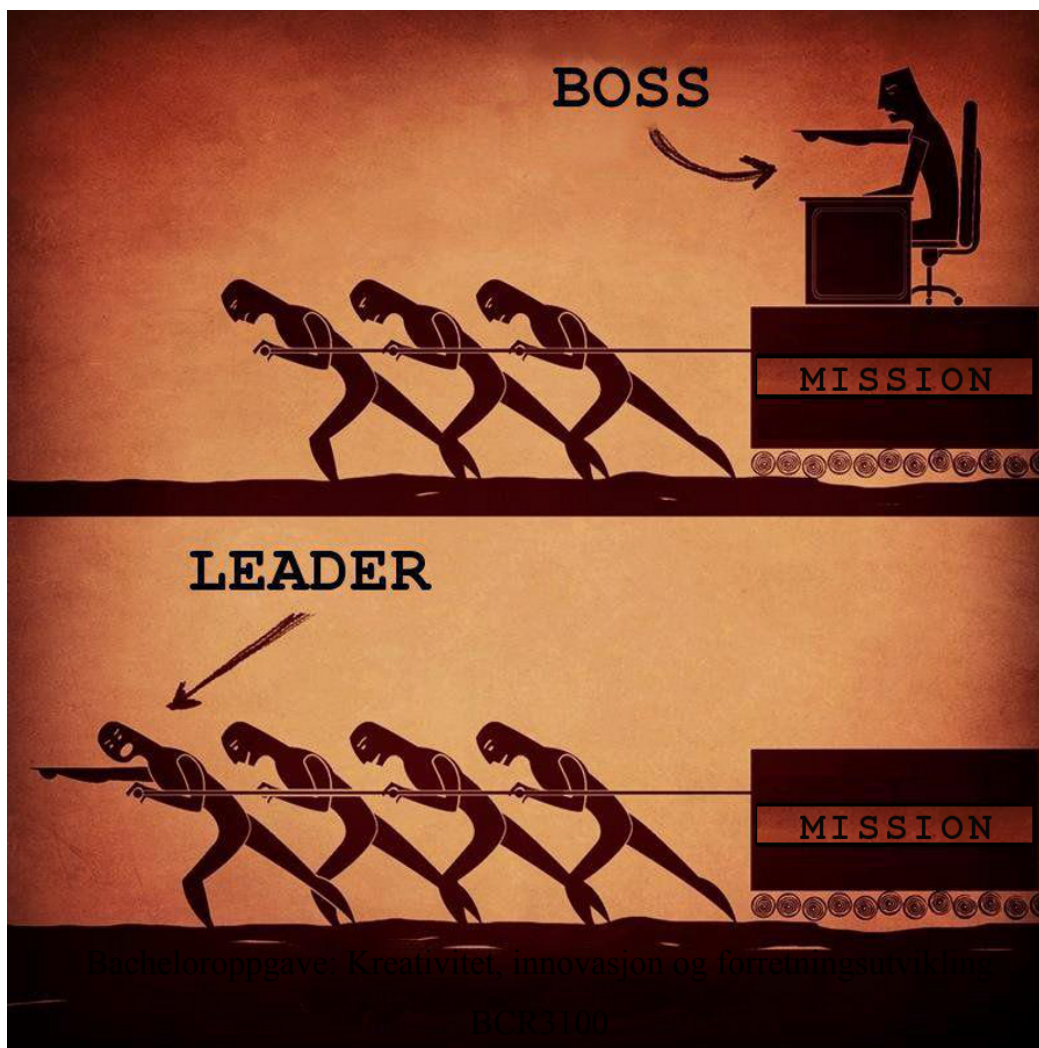


Et perspektiv på lederens personlighet

Fra jernhånd til silkehanske



Markedshøyskolen

Våren 2013

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling på Markedshøyskolen våren 2013. Oppgaven er et siste resultat av tre flotte år preget av godt samhold, nye impulser og masse ny kunnskap.

Vi har gjennom hele prosessen med å skrive bacheloren hatt åpne diskusjoner og respekt for hverandres meninger. Dette har ført til mye planlegging, synsing og sveving, men vi har sett på dette som en avgjørende del av vårt arbeid. Det har vært krevende til tider, men godt mot og sterk interesse for det vi skriver om har fått oss i mål.

Vi takker vår veiler Patrick Verde for gode råd, hyggelige samtaler og oppfølging underveis.
God lesning!

Oslo 25.05.2013

Sammendrag

Problemstilling:

Hvordan har oppfattelsen av en god leders personlighet endret seg i ledelsesteorier fra 1800-tallet og frem til i dag? Er det sammenheng mellom endring i ledelsesteorier og endring i verdiskapningsform?

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode ved å utføre dokumentundersøkelser. Funnene har vi kategorisert, analysert og drøftet i to analyser.

I den første analysen kommer det fram hvordan oppfattelsen av en god leders personlighet har endret seg. Det kommer frem at ledelsesteorier før og rundt perioden 1950 stort sett er strukturelle. En leders personlighet blir beskrevet som autoritær, makthavende og dominerende. Teorier etter 1950 beskriver en mer relasjonell leder med fokus på støttende, veiledende og sosiale egenskaper.

I den andre analysen ser vi etter mønstre og sammenhenger mellom endring i ledelsesteori og endring i verdiskapningsform. I denne analysen mener vi å se en kausalitet mellom veksten av servicenæringen som ny verdiskapningsform i det totale markedet og det økende fokuset på relasjonelle egenskaper hos lederen i teori. Dette viser at endret teori kan ha sammenheng med endret verdiskapningsform.

Avslutningsvis diskuterer vi hvor vidt ledelse faktisk er i endring eller om teoriene som kommer frem kommer som en konsekvens av hype i markedet. Man kan tolke det slik at fremveksten av nye markeder og endring i verdiskapningsform er med på å skape nye trender og hyper innenfor ledelsesteorier. På den måten kan man si at nye verdiskapningsformer er med på å endre ledelsesteorier - uansett om de kommer som en konsekvens av hype eller ikke.

Innholdsfortegnelse

Innledning	6
Formål	7
Problemstilling	7
Avgrensning	7
Begrepsavklaring	8
Verdiskapingsform.....	8
Verdikjeden.....	8
Verdiverksted.....	8
Verdnettverk.....	9
Endret verdiskapningsform.....	9
Personlighet.....	9
Strukturell ledelse.....	9
Relasjonell ledelse.....	9
Ledelse versus styring.....	9
Teoretisk forankring	10
Oppbygging av oppgaven	10
Metode	11
Problemstilling.....	12
Beskrivende problemstilling.....	12
Forklarende / Kausal problemstilling.....	12
Eksplorerende og testende problemstilling.....	12
Undersøkellesdesign.....	12
Intensivt forskningsdesign.....	13
Ekstensive design.....	13
Induktiv versus deduktiv datainnsamling.....	13
Kvalitativ metode.....	14
Kvantitativ metode.....	14
Vår prosess	15
Utforming av problemstilling.....	15
Blandet forskningsdesign.....	15
Valg av metode.....	15
Deduktiv datainnsamling.....	16
Dokumentundersøkelse.....	16
Valg av teori til empirisk bruk.....	17
Reliabilitet (troverdighet).....	18
Validitet.....	19
Analyse	19
Analyse del 1	19
Great Man 1840.....	19
Tidlig Trekkteori 1936 - 1967.....	20
Atferdsledelse 1940-1966.....	21
Situasjonsbestemt ledelse 1950.....	23
Karisma 1980.....	24
Transformasjonsledelse 1980.....	27

Nyere trekkteori 1985.....	28
LMX 1985	30
Analyse del 2	32
Great Man.....	32
Tidlig trekkteori	33
Atferdsteorier.....	34
Situasjonsbestemt ledelse.....	36
Karismatisk ledelse.....	36
Transformasjonsledelse	36
Nye trekkteorier.....	37
LMX.....	37
Konklusjon	38
Ledelse - en trend?	40
Kilder.....	42

Modell 1: Arbeidsprosent i forskjellige næringer	34
Modell 2: Timeline	40

Vedlegg 1: Datagrunnlag

Innledning

Ledelse som begrep er stort og vagt. Det har blitt sagt at det finnes like mange definisjoner på hva ledelse er som det finnes ledelsesteoretikere. Vi har de siste årene utviklet en fascinasjon og interesse for feltet. Det er mystikken, makten og det uforklarlige ved ledelse vi finner tiltrekkende. Vi visste på et tidlig stadiet at vi ville skrive om ledelse og personlighet. Hvem egner seg som god leder? Er dette medfødt? Eller kan det læres?

Noe av fascinasjonen vår til ledelse er knyttet opp mot dens rolle i media. Jevnlige kan man i de største avisene, både innlands og utenlands, lese saker om lederen. Lederen står for enorme snuoperasjoner, lederen får sparken grunnet dårlige resultater, lederen skaper dårlig miljø på jobben og gjør at folk slutter, hun/han er Norges beste leder, osv. Men hvilke krav stilles egentlig til en god leders personlighet? Og er dette de samme kravene for effektiv ledelse som ble stilt for 50, eller 100 år siden?

Etter nærmere undersøkelser og samtaler med veileder fant vi ut at vi ville studere oppfattelsen av en god leders personlighet i teorier og hvordan dette har endret seg. Det å fokusere på endringer i teori fremstod etter hvert som en naturlig vei å gå for oss. Det var håndgripelig og det er blant annet det kontekstuelle og tankene til teoretikere vi finner interessant ved ledelse.

Videre ville vi avdekke eventuelle årsaker til endringene vi fant. Derfor bestemte vi oss for å prøve å sette endringene i konteksten endret verdiskapningsform. Vi stod mellom å se på sosiale og kulturelle endringer eller endring i verdiskapningsform som katalysator for endring i ledelse.

Formål

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan oppfattelsen av en god leders personlighet har endret seg i teori fra 1800-tallet og frem til i dag og om dette har noen sammenheng med endring i verdiskapningsform. Målet med dette er å finne sammenhenger og mønstre som kan være med på å forklare utviklingen av ledelsesteorier. Dette håper vi blir nyttig lesning for alle som er interessert i ledelse.

Problemstilling

Hvordan har oppfattelsen av en god leders personlighet endret seg i ledelsesteorier fra 1800-tallet og frem til i dag? Er det sammenheng mellom endring i ledelsesteorier og endring i verdiskapningsform?

Avgrensning

Det første som er viktig å få frem er at vi i denne oppgaven har studert endringer i teoriene rundt ledelse. Ikke hvordan eller om de har blitt implementert i forskjellige bedrifter. Vi vil ikke studere om de er egnet for bestemte type organisasjoner og bedrifter, hvor legitime de er per dags dato, om de er støttet opp av empiri, eller om det faktisk skjer endring i ledelse utover teoriene. Vi vil dog belyse det siste punktet i en liten tekst mot slutten av oppgaven.

Vårt fokus har ligget på å studere konseptuell litteratur om ledelse rettet mot bedriftsmarkedet i den vestlige verden. Dette setter vi i sammenheng med endret verdiskapningsform i USA og Europa. I vår søken etter teorier har vi benyttet oss av lærebøker, mindre akademiske bøker og sett på nettet etter artikler om ledelsesteorier. Vi har konsekvent valgt de teoriene og den dataen som er mye sitert og “anerkjent”

Vi har valgt å se på ledelsesteorier ikke management-teorier. Vi har studert teorier hvor vi mener personligheten beskrives, eller kan tolkes frem. Vi har som nevnt tidligere fokusert på hyppig siterte og “anerkjente” ledelsesteorier, men vi har måttet gjøre noen begrensninger i forhold til hvor mange teorier vi kunne ha med. Transaksjonsledelse vil for eksempel ikke bli å finne i denne oppgaven.

Grunnen til at ledelse er såpass diffust og at det finnes så mange forskjellige definisjoner kan komme av at ingen har klart å bevise hva ledelse er. Det vi ønsker å belyse i oppgaven er

hvordan oppfattelsen av en god leders personlighet har endret seg i teori. Når vi skal fokusere på personlighet er det mer nærliggende at vi ser på “leadership theories” fordi de er personorienterte (ibid), det er ikke “management theories”.

Vi har i problemstillingen skrevet *Hvordan har oppfattelsen av en god leders personlighet endret seg i ledelsesteorier fra 1800-tallet og frem til i dag?* LMX kom ut rundt 1985 og er den nyeste teorien vi har med. Det vil si at vi ikke har tatt med ledelsesteorier som har kommet med under utviklingen av verdinettverket, eller IKT. Vi forstår at dette kunne vært hensiktsmessig, men vi har heller valgt å diskutere nye teorier i verdinettverket opp mot trend og hype. Vi gjorde dette for å begrense oppgaven og fordi de tidligere ledelsesteoriene var hyppigere og mer grundig omtalt i litteraturen vi benyttet til vårt datagrunnlag.

Det er også viktig å påpeke at selv om nye teorier kommer til betyr ikke det nødvendigvis at de gamle forsvinner. Flere av de nyere teoriene vi har beskrevet i oppgaven, som Transformasjonsledelse og LMX, er i aller høyeste grad relevante i dag, vi føler dermed ikke at problemstillingen vår er misvisende.

Begrepsavklaring

Verdiskapingsform

Hvordan man omformer ressurser til produkter og tjenester som direkte eller indirekte kan dekke behov.

Vårt fokus på verdiskapningsform vil være i verdikjeden, verdiverksted og verdinettverk. I henhold til Fjellstad og Stabell (1998) er dette de tre grunnleggende områdene hvor verdiskapning skjer.

Verdikjeden

En kjede aktiviteter styrt av en bedrift for å levere verdiprodukter og tjenester til et marked (Fjellstad og Stabell 1998, 416). Vi knytter i denne oppgaven verdikjeden tett opp til produksjonsindustrien.

Verdiverksted

Skaper verdi ved å løse unike problemer for kunden, istedenfor å skape verdi ved å produsere varer ved bruk av råmateriale. Det er interaksjonen og forholdet mellom kunden, selskapet og

andre aktører - og det faktum at man løser problemet - som skaper verdi (Fjellstad og Stabell 1998, 420). Vi knytter i denne oppgaven verdiverksted tett opp til servicenæringen.

Verdinettnettverk

Verdien ligger i linken mellom kundene. Selskapet er ikke nettverket. Det leverer en nettverkstjeneste. Verdinettnettverkets verdi er bestemt av nettverket og antallet kunder som er koblet (Fjellstad og Stabell 1998, 427). Vi knytter i denne oppgaven verdinettnettverk tett opp til IKT og da spesielt internett.

Endret verdiskapningsform

Når vi snakker om endret verdiskapningsform i verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettnettverket så tenker vi på ny teknologi som gjør oss i stand til å kommunisere, organisere, distribuere og konsumere på andre måter enn tidligere eller ny organisasjonslogikk.

Personlighet

Vi bruker begrepet personlighet i oppgaven og problemstilling for å forklare egenskaper, trekk og evner en person har til å utføre visse handlinger. Vi har også studert og tolket atferden til lederen og ut fra den tillagt lederen visse trekk ved personligheten.

Strukturell ledelse

Vi bruker strukturell ledelse for å beskrive en leder som fokuserer på struktur i selskapet, er autoritær og tar beslutninger ut fra strategiske hensyn. Lederen bruker ikke sosiale egenskaper i sin lederstil.

Relasjonell ledelse

Vi bruker relasjonell ledelse for å beskrive en leder som fokuserer på menneskelige forhold og samhandling i sin lederstil og tar beslutninger ut i fra hva som er best for selskapet og de ansatte. Lederen benytter sosiale egenskaper hyppig.

Ledelse versus styring

Det finnes mange definisjoner på ledelse og ledelse kan forklares på svært mange måter. Det er for mange vanskelig å skille mellom ledelse og styring. Eller “leadership” og “management”. Det som er viktigst å skille er at ledelse, “leadership” er personorientert, mens styring, “management” er systemorientert. Styring handler om å koordinere flere oppgaver gjennom et system, mens ledelse handler om å skape resultater gjennom andre (Ladegård og Vabo 2010, 17). For å skape resultater gjennom andre er personlig interaksjon nødvendig. For

å lede noen til å skape resultater, må de enten kontrolleres, påvirkes, motiveres og lignende. Noen vil si at ledelse kun handler om sosial interaksjon, mens andre mener ledelse kun handler om struktur og resultater (ibid).

Teoretisk forankring

Helt fra starten har historiestudiet vært ensbetydende med studiet av ledere - om hva de gjorde og hva de ikke gjorde. Gjennom århundrene har forsøk på å formulere prinsipper for lederskap spredd seg fra historiestudiet og filosofien som er tilknyttet faget, til alle samfunnsvitenskaper som etter hvert har utviklet seg (Bass og Stogdill 1990, 24).

Bernard Bass (1990, 35) skrev at det finnes like mange definisjoner på ledelse som det finnes teoretikere innenfor samme felt. Begrepet ledelse er et ord tatt fra det allment brukte vokabularet og overført til vitenskapens verden uten å ha fått en klar definisjon. Som en konsekvens av dette bærer begrepet med seg et utall av meninger som skaper en meget vag forståelse av ledelse (Janda 1960, 346). I tillegg så er det en rekke begreper som makt, autoritet, kontroll, management og administrasjon som beskriver lignende fenomener, dette er med på skape ytterligere forvirring (Yukl 2013, 18).

Strand (2007, 12) sier at ingen teori kan påberope seg å være "teorien om ledelse". Selv om det er vanskelig å velge én dekkende definisjon av hva ledelse er, så har vi valgt å benytte oss av Yukl (2013) sin definisjon. Grunnen til at vi valgte denne definisjonen er fordi den er bred, enkel å forholde seg til og passer godt med vårt formål til denne oppgaven. "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (Yukl 2013, 23).

Oppbygging av oppgaven

De neste sidene vil du lese teori rundt metode. Her har vi også med vår egen prosess med metodearbeidet. Etter hvert vil du bevege deg ut i vår persepsjonelle oppfatning av verden, hvor vi tolker og analyserer vårt datamateriale. Vi har delt opp besvarelsen i to analyser hvor vi først vil se på "*Hvordan har oppfattelsen av en god leders personlighet endret seg i ledelsesteorier fra 1800-tallet og frem til i dag?*". I påfølgende analyse vil vi se nærmere på

om det *“Er sammenheng mellom endring i ledelsesteorier og endring i verdiskapningsform?”*.

Til begge analysene har vi skrevet en liten konklusjon. Vi avslutter med en samlet konklusjon og en tekst om hype versus empiri innenfor ledelsesteorier.

Metode

I følge James G. March (Jacobsen 2005, 15) kan ny kunnskap være av to ulike typer. Han påpeker at det kan være helt nytt, en ny oppdagelse, noe vi ikke har visst fra før av eller ny kunnskap i form av å videreutvikle og kategorisere eksisterende kunnskap. Det å oppdage ny kunnskap er svært ambisiøst og March sier at slik kunnskap i mange tilfeller vil være banebrytende. Ved å bruke eksisterende kunnskap i ny kontekst, raffinert på en ny måte, skaper man ikke brudd med tidligere antagelser, men man supplerer og utvider kjent kunnskap (ibid).

“Det kan ligge mange ulike hensikter bak en empirisk undersøkelse, men et fellespunkt er at alle undersøkelser har til hensikt å framskaffe kunnskap” (Jacobsen 2005, 14).

Det bør ikke stilles krav om at resultatet skal være revolusjonært eller banebrytende nytt i en empirisk undersøkelse fordi et slikt krav ikke ville gitt mening av flere grunner (ibid). Ironisk nok ville et slikt krav føre til at vi aldri fikk helt ny kunnskap, fordi dette ikke kan planlegges. Vi vet ingen ting om ny kunnskap. Oppdagelsen av ny kunnskap vil derfor alltid være et resultat som vi ikke var klar over og som vi ikke kan forutse når vi starter undersøkelsen. Kravet om å måtte komme med et revolusjonerende funn er også nok til å knekke motivasjonen til de fleste og føre til at ingen vil starte eller foreta en empirisk undersøkelse (ibid).

Kunnskap er ikke likt fordelt, dermed kan det virke logisk for noen å begi seg ut på felt og undersøke temaer, som for andre er selvsagte og allerede utforsket. I etterkant av en undersøkelse vil man alltid bli kritisert for funn og konklusjoner, men man kan ikke vite resultatet på forhånd og det kunne tenkes at undersøkelsen hadde ført til ny og overraskende kunnskap (Jacobsen 2005, 16).

Problemstilling

Det er problemstilling som legger føring på hvilken metode man skal bruke. Før man kommer dit må se på hva som interesserer en og i hvilken grad dette kan konkretiseres. Man må kartlegge hva som finnes av informasjon andre har samlet inn som kan overføres til andre forhold. Finnes det ikke relevant informasjon, er dette data man må samle selv. Grovt sett kan problemstillinger deles inn i to kategorier: beskrivende og forklarende/kausale. Disse to typer problemstillinger vil også gi forskjellige metode valg. Man kan også se på problemstillinger i lys av om de er uklare eller klare. (Jacobsen 2005, 61).

Beskrivende problemstilling

Ønsker man å finne ut noe om dagens situasjon, som for eksempel “hva synes du om denne butikken?” velger man en beskrivende problemstilling. En beskrivende problemstilling vil derfor ofte være tidsavgrenset og si noe om en situasjon på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005, 75).

Forklarende / Kausal problemstilling

Ønsker man å forklare forholdet mellom årsak og virkning som for eksempel “hvorfor handler så mange i denne butikken og ikke i andre butikker i nærheten?” velger man en forklarende problemstilling. Her ønsker man å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter (Jacobsen 2005, 75).

Eksplorerende og testende problemstilling

En problemstillinger kan variere i hvor godt forstått den er. Derfor kan vi skille om den er eksplorerende eller om den er testende. En eksplorerende problemstilling søker å skaffe mer informasjon om det forskeren vet lite om. Formålet med en testende problemstilling er å se rekkevidden eller omfanget av et fenomen (Jacobsen 2005, 61).

Undersøkellesdesign

Man prøver å finne det forskningsdesignet som passer best til problemstillingen. Hvilke design man velger vil ha stor betydning for undersøkelsens gyldighet. Det sentrale spørsmålet man må stille seg her er om undersøkelsesdesignet man har valgt er best egnet til å belyse den problemstillingen man har kommet frem til (Jacobsen 2012, 87).

Man systematiserer undersøkelsesdesign hovedsakelig etter 2 dimensjoner:

1. Om de er ekstensive eller intensive
2. Om de er beskrivende eller forklarende (ibid).

Intensivt forskningsdesign

I et intensivt design forholder man seg til få enheter, men mange variabler. Man ønsker å gå i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om selve fenomenet (Jacobsen 2012, 88-89). Man ønsker å få en helhetlig beskrivelse av fenomenet med utgangspunkt i at man vil belyse de individuelle variasjoner som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som at man vil sette fokus på likhetene. Det legges vekt på å den individuelle forståelse og fortolkning av et fenomen (ibid). Man kan også søke å se forståelsen av et fenomen i bestemt kontekst (Jacobsen 2012, 90).

Ekstensive design

Ekstensive design undersøker mange enheter. Den går ut i bredden i et forsøk på å en “presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster (Jacobsen 2012, 94).” Man har her fokus på noen få variabler, man avgrenser fenomenet. Man studerer gjerne flere tusen respondenter gjennom undersøkelser som for eksempel kan omhandle angst i forhold til studier. Man kan her da se på omfanget av selve fenomenet og ulike sammenhenger mellom fenomenet og andre variabler (ibid). Det at man går i bredden gjør det enklere å generalisere funnene man gjør.

Induktiv versus deduktiv datainnsamling

Hvilke metode man velger for datainnsamling har mye med hvilke tilnærming man har til temaet i forkant. Det handler om hvilke forventninger man har til funnene man kommer til å gjøre.

Med en deduktiv tilnærming skaper man seg sine egne forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, deretter går man ut for å samle inn empiri og ser hvordan dine forventninger stemmer overens med dine empiriske funn. Forventninger man bygger seg opp kan bli dannet av tidligere empiriske funn og tidligere teorier (Jacobsen 2012, 28). En slik tilnærming kunne for eksempel blitt brukt på arbeidsplassen: “Det er en høy grad av gjennomtrekk i selskapet fordi arbeidsmiljøet er for dårlig”. Videre så kunne man da ha testet hvor fornøyde de ansatte var med arbeidsmiljøet og knyttet dette opp i mot folk som sluttet. Problemet her er at forskerne bare vil lete etter denne ene faktoren og dermed kun se på den informasjonen de finner relevant. Det kan være flere årsaker til at et selskap har en høy grad av gjennomtrekk, men disse årsakene vil man mest sannsynlig ikke finne ut av med en såpass

lukket metode som den deduktive er. Deduktiv metode kan man omtale som “fra teori til empiri” (Jacobsen 2012, 28-29).

En induktiv tilnærming er mer åpen en den deduktive. Denne metoden kan man se på som “fra empiri til teori”. Idealistisk sett skal forskeren gå ut med et åpent sinn, samle inn relevant informasjon og så til slutt systematisere dataen de har fått inn (Jacobsen 2012, 29). Ut i fra forskningen man har gjennomført kan man så danne teorier. Målet er at informasjonsstrømmen man får inn ikke skal ha noen begrensninger. Metoden sier at ved å ikke være forutinntatt og danne sine egne forventninger på forhånd vil forskerne få tak i data som korrekt gjengir virkeligheten i en gitt sammenheng og deretter utvikle sine egne teorier (ibid).

Kvalitativ metode

Den kvalitative metode tilnærmingen er preget av åpenhet og fleksibilitet. Veldig lite er bestemt på forhånd. Analyse og tolkning skjer underveis noe som gjør prosessen mer interaktiv. Man kan gå tilbake og endre på problemstilling etter hvert som man får ny data (Jacobsen 2005, 129). Metodens fremgangsmåter, kvalitative metodologier, består i å undersøke et fenomen eller en situasjon i form av intervju, gruppeintervju, observasjon og eller dokumentundersøkelse. Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst (Jacobsen 2005, 141-142). Dataen man samler inn danner grunnlaget for videre datainnsamling og hvilken vinkel man ønsker mot området (Jacobsen 2005, 129).

Kvantitativ metode

Organisering og kategorisering av informasjon standardiseres og gjøres til tilgjengelig data med spesiell programvare. I motsetning til kvalitativ metode er kvantitativ metode lite fleksibel og åpen. Vinklingen og fokuset på innsamlingen er forhåndsbestemt av forskeren og hensikten er å kunne analysere mange enheter samlet. Metoden går mindre i dybden, får færre nyanser, men når ut til flere og er enklere generaliserbar. Den mest brukte metoden er det klassiske spørreskjemaet. Dataen blir analysert etter innsamling og dokumenteres i tabeller (Jacobsen 2005, 235-236).

Vår prosess

Utforming av problemstilling

Ved utforming av vår problemstilling var det klart for oss at det var et tema vi ønsket å belyse, nemlig ledelse. Vi ønsker å beskrive hvordan ledelse har endret seg, samtidig som vi vil forsøke å se på noen kausaliteter mellom endring i teori om ledelse og endring i verdiskapningsform. Disse sammenhengende er mer en fortolkning vi gjennomfører i vår analyse enn konkrete empiriske funn. Vi vil likevel si at vår problemstilling er en blanding av en kausal og beskrivende problemstilling (Jacobsen 2012, 61). Det er skrevet voldsomt mye om ledelse, men hvor mye kunnskap det faktisk er rundt temaet er et annet spørsmål. Problemstillingen har vi derfor bevisst gjort noe uklart ettersom at vi har et semi-eksplorerende forskningsdesign, vi kommer garantert til å tilegne oss ny kunnskap etter hvert og dette kan påvirke eller endre problemstillingen og hele undersøkelsen, så vi ønsker å være åpne i vår tilnærming til empirien vi benytter oss av. Vi kan ikke si noe om vi kommer til å komme med noe ny kunnskap, men sannsynligheten for det er liten, vi håper dog at vi kan raffinere den kunnskapen som finnes ved å se den i et nytt perspektiv (Jacobsen 2012, 15, 61).

Blandet forskningsdesign

I vår undersøkelse er ikke enhetene vi skal studere mennesker, men skrevne ord i form av bøker, artikler og lignende. Dette har ikke gjort våre undersøkelser noe mindre ressurskrevende. Vi har tatt for oss relativt mange ledelsesteorier og jobbet for å tilegne oss så mye kunnskap om disse som mulig. I et rent ekstensivt design ville vi vært nødt til å kuttet ned til muligens bare én teori for å virkelig kunne gått i dybden i den. Som Jacobsen (2012, 88) sier er ikke ekstensive og intensive design nødvendigvis motsetninger. Vi har ut i fra de ressursene vi har hatt tilgjengelig gjennomført undersøkelsen og har som en konsekvens av dette endt opp med et blandet design.

Valg av metode

Som med all annen forskning ble vårt valg av tema og utforming av problemstilling avgjørende for vårt valg av metode. Med en eksplorerende problemstilling vil det kreve at vi får frem mer nyanserte data som går i dybden (Jacobsen 2012, 62). Vi vil dermed benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign. Hadde vi derimot hatt en testende problemstilling, hvor vi skulle funnet ut av omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen - gått mer i bredden - ville kvantitativt forskningsdesign vært det naturlige valget (ibid). Den store

forskjellen ligger for oss i grad av åpenhet, med den kvalitative metode har vi mye friere tøyler og er åpne for nye impulser gjennom oppgaven (Jacobsen 2012, 127).

Ved at vi i stor grad har benyttet oss av konseptuell empiri som data er det viktig å være klar over hvilken grad av “åpenhet” dette medbringer. Hvis vi ser på teoretikerne som respondenter må vi ta inn over oss at det vi forsker på i bunn og grunn er den enkeltes respondent unike forståelse av et forhold, i dette tilfellet ledelse (Jacobsen 2012, 129). Ved å studere empiri som har blitt skrevet over flere tiår gir dette oss et unikt innblikk i de forskjellige tiders kulturer og en mye større nærhet til feltet enn det vi kunne fått ved bruk av andre metoder (ibid).

Ulemper ved vårt valg av kvalitativ metode er at vi har gått igjennom en svært kompleks prosess hvor vi til tider har gått oss vill i jungelen av teorier. Gjennom vår analyse har vi tolket mye, vi har hatt vår egen perseptuelle oppfatning på ledelse knyttet opp mot verdiskapningsformer og historiske hendelser. Dette kan føre til et generaliseringsproblem, det vil være svært vanskelig for noen å etterteste våre funn, selv om de for oss fremstår som naturlige (ibid).

Deduktiv datainnsamling

Som vi har nevnt i avsnittet over kommer vi til å være svært åpne i vår tilnærming til empirien vi kommer over. Det som taler for vår fordel her er at vi før vi startet på denne oppgaven ikke hadde dyptgående kunnskap om ledelsesteorier. Det har derfor vært enklere for oss å gyve løs på empirien med et åpen sinn og uten noen antagelser på forhånd.

Dokumentundersøkelse

Kvalitative metoder konsentrerer seg om å samle inn data i form av ord, setninger og fortellinger. Dette trenger ikke nødvendigvis å være primærdata, men kan også være ord, setninger og fortellinger innsamlet eller nedtegnet av andre (Jacobsen 2012, 163). Forskere, som oss selv, kan benytte seg av offentlige dokumenter, dagbøker, årsrapporter og så videre.

Vi har benyttet oss av dokumentundersøkelse som vår metode for innsamling av kvalitative data. Dette ble gjort etter rådgivning fra vår mentor og vi har skjønt underveis i prosessen hvorfor dette har vært riktig for oss. For det første har vi valgt å ha en konseptuell tilnærming til vår teori, vi har også ønsket å se på hvordan teorien har utviklet seg fra 1800-tallet Vi

kunne ha snakket med eksperter innenfor feltet ledelse, men fordi begrepet ledelse er såpass diffust og flerbetydelig kunne det blitt vanskelig for oss å tolke dataen opp mot vår problemstilling.

Et annet poeng er at vi har gått nærmere 200 år tilbake i tid i vår forskning og dermed har det til tider vært umulig å samle inn primærdata (ibid). Det er vanskelig å arrangere et intervju med Carlyle og Galton nå for tiden, dessverre. Vi har derfor måtte ta til takke med hva de har skrevet ned og hva andre igjen har tolket av deres tekster.

Med sekundærdata kan man stille spørsmål ved utvalg av kilder, hovedproblemet er knyttet til i hvilken grad vi kan stole på den kilden vi velger. For vår del har fokuset på å finne valide kilder først og fremst foregått ved å benytte oss av artikler som er hyppig sitert og skaffe data fra teoretikere som er anerkjent innenfor feltet som Bass og Yukl.

Valg av teori til empirisk bruk

Vi har studert teorier dannet av noen av de fremste teoretikerne innenfor ledelse. Hvor vidt deres nedtegnelser for eksempel er førstehånds- eller andrehåndskilder er av mindre betydning for oss. Det som virkelig har betydd noe for vår bruk av kilder er i hvilken grad disse teoriene på ett tidspunkt i tiden, eller per dags dato, har vært populære ledelsesteorier. For å komme frem til disse teoriene har vi benyttet oss av de artiklene som har vært mest sitert, sett på de teoriene som har vært hyppigst omtalt i akademiske bøker, og de teoriene som har blitt skrevet eller omtalt av pionerer innenfor ledelse som eksempelvis Bass og Yukl (Jacobsen 182, 2012). Vi har sørget for å benytte oss av mange forskjellige uavhengige kilder gjennom hele teoridelen slik at vi kan danne oss et sikrere bilde av hvilke teorier som har vært gjeldende og hvordan disse teoriene var/er (Jacobsen 2012, 183).

Vi har allikevel vært vare på noen områder. Med konseptuell litteratur, som vi hovedsakelig har behandlet, kan det være greit å tenke over formålet ved teksten. Hvem er mottakeren? Med hvilket formål har forfatteren skrevet teksten? Med dette i tankene har vi prøvd å styre unna de mest “trendy” artiklene og bøkene som for eksempel; “10 steg for å bli en bedre leder”, “Karisma - en beretning om ledelse og kjærlighet”, og “Bli et bedre menneske og en bedre sjef med LMX”. Vi har i stedet prøvd å finne bøker og artikler skrevet med den hensikt å lære, gjerne bøker som er tatt i bruk på skoler og universiteter.

I vårt utvalg av teori har det vært viktig for oss å finne de teoriene som sier noe om lederen og lederens personlighet. Mange av de mest fremtredende teoriene på ledelse som Theory X and Y, HR og Scientific School of management sier lite om dette og blir med andre ord irrelevant for vår oppgave.

Begrepsgyldigheten er også en viktig faktor her. For oss har det vært viktig å benytte oss av kilder hvor deres bruk av "ledelse" stemmer overens med vår forståelse av begrepet (Jacobsen 2012, 19). Som vi har nevnt er det en uklar grense mellom ledelse og styring i flere av teoriene vi har lest. Forskjellen kan fremstå som liten, men kan være svært betydelig for vår forskning. Vi har gjort vårt ypperste for å styre unna teoriene med fokus på management, da dette vil kunne skade vår indre gyldighet, og derav oppgavens validitet.

Ved å se på teorier skrevet rundt, for og om lederen - slik man ser i Trekkteorier, Transformasjons ledelse, Karismatisk ledelse og LMX hvor teoretikere som Bass, Burns, og Yukl har besvart hvordan en leder skal lede, fremfor hvordan en bedrift skal styres, finner vi tydeligere bevis i teori vi ønsker å bruke.

Reliabilitet (troverdighet)

Troverdigheten til oppgaven gjenspeiles i hvor troverdige kildene vi bruker er. Da vi gjør dokumentundersøkelse og kun bruker sekundærdata må vi som forskere være utrolig forsiktige med hvilke kilder vi bruker.

Måten vi har gått frem på er å til høyeste grad bruke litteratur som er mye sitert i fagfeltet vi ønsker å forske på. Vårt ønske er å gjengi virkeligheten gjennom teorien så godt som overhode mulig. Grunnen til at vi bruker de kildene og de teoretikerne som er hyppig sitert er at ledelse som tema i denne forstanden er svært konseptuelt, og at det ikke finnes en fasit på hva ledelse er. Vi har prøvd å gjengi de kildene vi har brukt på best mulig måte. Ved å forholde oss til lærebøker, dokumenter og artikler som er publisert, fremfor internettartikler, wikipedia og lignende mener vi at troverdigheten i vår datainnsamling og våre funn er mer troverdig. Denne fremgangsmåten har også gjort at vi har tilegnet oss ny kunnskap om emnet som igjen har ført til at vi har funnet nye og troverdige kilder. Vi mener at vårt utvalg dekker og forklarer emnet vi ønsker å belyse og at gjennom en kontinuerlig utvelgelsesprosess er vår data relevant i vår tolkning og har bidratt til å bedre vår evne til å besvare problemstillingen.

Validitet

Gjennom vår datainnsamling har vi funnet og bearbeidet relevant teori. Data vi har funnet er grunnlaget for konklusjonene og funnene vi gjør i oppgaven. Vi har skrevet en svært fortolkende oppgave ved å se på empirien ut fra vår perseptuelle oppfatning. Det blir vanskelig å overføre de funnene vi har gjort i denne oppgaven til andre teoretiske fenomener. Det punktet vi har fokusert mest på gjennom denne oppgaven har vært å besvare vår problemstilling. Dette har vært et viktig holdepunkt i en krevende og lang prosess.

Analyse

I den følgende analysen vil vi først ta en gjennomgang og beskrive og analysere hvordan en god leders personlighet har endret seg i ledelsesteorier over tid. I denne delen skal vi belyse likheter og forskjeller i teoriene. Dette gjør vi kronologisk fordi det vil gi et bedre overblikk over hva som forandres med tiden. Videre vil vi komme med våre tolkninger rundt hvorfor disse endringene har funnet sted. Vi vil sette endringene i teoriene opp mot konteksten “verdiskapningsform”. Avslutningsvis vil vi diskutere i hvilken grad ledelse faktisk er i endring.

Det er viktig for oss å påpeke at vi i analysen vil diskutere og fortolke konseptuell litteratur. Vi ser kun på endringer i teoriene - ikke om det har skjedd reelle endringer i organisasjoner og bedrifter verden over.

Analyse del 1

I påfølgende del av oppgaven analyserer vi første del av problemstillingen. Hvordan har oppfattelsen av en god leders personlighet forandret seg i teori fra 1800-tallet til i dag?

Great Man 1840

Great Man-teorien er regnet som den første ledelsesteorien. Carlyle beskrev hvordan helter eller innflytelsesrike personer, grunnet deres karisma, intelligens, visdom eller maktbruk har påvirket og påvirker historien (Princeton). Teorien er ikke nødvendigvis bare knyttet opp mot ledere, men også svært innflytelsesrike mennesker som kunstnere og filosofer.

Carlyle (1840, 271-281) beskriver mennesker som er blitt velsignet med en ekstraordinær personlighet. Han sier at denne personligheten er medfødt (ibid). Det var gjennom å kopiere personligheten eller trekk hos “Great Men” - som blant annet overnevnte Carlyle hadde

studert, at en person kunne tilegne seg deres personlighet og oppførsel, og dermed bli en god leder (Van Seters og Field 1990, 30).

Oppfattelsen av en god leders personlighet

Great Man-teorien handler om én manns syn på de store lederne og de mest innflytelsesrike menneskene de frem til den tid hadde sett. Teorien har tilnærmet religiøse trekk i sin tilbedelse av mennesket. Lederne blir ansett som store helter, mennesker med ekstraordinære egenskaper som hadde blitt velsignet av en høyere makt. Det var en svært elitistisk tankegang rundt lederen, noe blant annet Galton (2000) stod sterk for. Lederne under Great Man-teorien var store ledere - sterke, karismatiske, vise og ikke nådige med sitt maktbruk. Hele teorien går i retroperspektiv og klassifiserer kun “geniale” mennesker som allerede har utrettet store ting. Det er vanskelig og for eksempel benytte denne teorien på fremtidige lederaspiranter. Det at de store lederne på denne tiden var velsignet med gudgitte talenter står i kontrast til dagens samfunn, men det er interessant å se at vi fortsatt bruker ordtak som “den fødte leder” i dagligtalen (Martinsen 2009, 99).

No great man lives in vain. The history of the world is but the biography of great men.

Thomas Carlyle.

Tidlig Trekkteori 1936 - 1967

Trekkteorier innenfor ledelse har siden sin ankomst på starten av 1900-tallet forsøkt å se på hvilke trekk det er som skaper gode ledere. I likhet med Great Man-teorien var det fortsatt mange forskere som mente at det fantes “naturlige ledere”. Man ville studere hvilke trekk det var som skilte disse lederne fra andre mennesker (Yukl 2013, 28).

Vi oppfatter det slik at den store forskjellen, i forhold til Great Man-teorien, er at Carlyle beskrev personligheten til noen få great men, og at deres personlighet var svaret på en god leder. Trekkteoretikerne derimot var mer opptatt av å beskrive og kategorisere personlighetstrekkene generelt, for så å forklare hvilke trekk som er best egnet for en leder. Trekkene var medfødt og avgjorde til stor grad dine lederegenskaper, personligheten til lederen var fortsatt i fokus.

Etter at Allport og Odbert brukte ordboken til å kategoriserte alle menneskelige trekk i 1936

(Allport, Odbert 1936, preface) ble det forsket mye på personlighetstrekk som har dannet grunnlaget for nyere forskning innenfor trekkteorier (Eysenck 1992, 667-673; Cattell 1965).

Cattell fokuserte i 1946 på trekk hos lederen gjennom sin "Leadership Potential Equation". Det var en personlighetstest basert på studier av militære ledere. Denne testen blir fortsatt brukt for å teste trekk hos personer som kan være med på å avgjøre effektivt lederskap.

Cattell presenterer trekk som han mener er godt egnet for en effektiv leder.

Emosjonell stabilitet, Dominanse, Entusiasme, Selvsikkerhet, Samvittighet, Sosial dristighet og Mental styrke (De Marco 2013, 43).

Oppfattelsen av en god leders personlighet

Vi tolker det slik at synet på en god leder leders personlighet blir gjenspeilet i hvilket trekk som blir presentert i standardiserte tester som "Leadership Potential Equation", men ikke minst også hvilket trekk som ikke er implementert som en målestokk for effektiv ledelse.

Fokuset på en god leders personlighet ligger i kraftuttrykk som dominant, selvsikkerhet, sosial dristighet og mental styrke (De Marco 2013, 43). Det at sosial kompetanse og emosjonelle egenskaper, som kommer frem i nyere trekkteori, ikke er nevnt gir indikasjoner i på at leders personlighet bør være dominerende og kontrollerende. Dominans i denne sammenheng er ønsket om å ha kontroll i samhandling med andre. Dette får lederen ved for eksempel å være autoritær. Her ser vi likheter til Great Mans ønske om makt.

Vi ser også et stort skift i hvordan man tenker på lederen som person. Lederen er ikke lenger en av få store helter som blir tildelt ekstraordinære egenskaper og kun blir anerkjent hvis han påvirker historien. Med trekkteori og de standardiserte testene ligger nå terskelen for å bli oppfattet som en god og effektiv leder lavere.

Of the billionaires I have known, money just brings out the basic traits in them. If they were jerks before they had money, they are simply jerks with a billion dollars.

Warren Buffet.

Atferdsledelse 1940-1966

I stedet for å rette alt fokus på personligheten til lederen, hvilket trekk han eller hun hadde, så begynte man å fokusere på hva de faktisk gjorde. Ledelse ble dermed definert som en del av den menneskelige atferden (Van Seters og Field 1990, 32).

Den store forskjellen mellom å studere personligheten til lederen og atferden er at atferd i mye større grad kan bestemmes underveis. Personligheten til lederen vil fortsatt prege lederstilen, men atferden kan tilpasses. Dette er svært ulikt trekkteoriene fordi personlige trekk og personlighet ikke er noe en kan velge / velge bort, men kan forklares ved at man handler instinktivt i forskjellige situasjoner.

Ohio og Michigan studiene definerte to primærformer for ledelse. Det var strukturell ledelse og relasjonsorientert ledelse. Hos den strukturelle lederen er fokus på utførelse av oppgaver. Lederens atferd bygger på at han/hun er styrende og kontrollerende ovenfor sine ansatte (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 201). Hos den relasjonsorienterte lederen er fokus på individet og gruppens samarbeid (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 201).

Relasjonsorienterte ledere viser i stor grad hensyn til individer i gruppen, de er vennlige, er åpen for input fra andre, lette å henvende seg til og behandler alle i gruppen likt (Bass og Stogdill 1990, 525).

I 1966 studerte David Bower og Stanley Seashore ledere i 40 livsforsikrings-bedrifter. På grunnlag av dette utviklet de en konseptuell teori; The Four Factors of the Theory of Leadership. Resultatet er en lederskapsteori som er aktuell i dag. Støtte, åpen kommunikasjon, bevisstgjøring av mål, veiledning er de fire faktorene i the four factors of the theory of leadership (Taylor 1971, 249-266).

Oppfattelsen av en god leders personlighet

Under atferdsteoriene finner vi to ytterpunkter for ledelse; Strukturell- og relasjonsorientert ledelse. Hos den strukturelle lederen ser vi fortsatt likheter til hvordan lederen blir fremstilt i tidlig trekkteori, med et større fokus på autoritet, kontroll og dominans.

Med atferdsteoriene ser vi noe helt nytt i relasjonsorientert ledelse. Det er svært interessant å se at det i tillegg til den autoritære og dominerende lederen nå åpnes for at personligheten til lederen også kan være mindre kontrollerende og styrende. Ledende teoretikere mener at en relasjonsorientert leder må fokusere på individet og gruppens samarbeid, være støttende og veiledende, åpne for kommunikasjon og lette å henvende seg til (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 201). Vi mener dette er et skift i forhold til hvordan man har sett på en leders personlighet innenfor ledelsesteorier frem til nå.

The business schools reward difficult complex behavior more than simple behavior, but simple behavior is more effective.

Warren Buffett

Situasjonsbestemt ledelse 1950

Forskere greide ikke å finne relevante sammenhenger mellom Great Man-teorien og trekkteorier og organisasjonsmessige resultater (Thompson 2009, 121). I søken etter å kunne forklare og forstå god ledelse skiftet man fokus og rettet blikket mot mer nyanserte modeller. Disse modellene vokste frem på 1950-tallet og viktigheten av at lederen måtte tilpasse atferden til situasjonen ble av stor betydning (ibid). Forskere antok at effektive ledere måtte være bevisst hvilken lederstil som var gunstig i ulike situasjoner og agere ut i fra hva forholdene krevde av dem (ibid)

Det er samsvaret mellom situasjonsfaktorer og lederstil som bestemmer lederens effektivitet (Thompson, 2009). Fokuset har nå skiftet vekk fra personligheten til lederen, trekk og atferd. Det er situasjonen som avgjør hvordan man skal lede. Lederen er ikke lenger like fremtredende og “helteaktig” som før. Lederen er mer moderert i sin framstilling og avhengig av å tilpasse seg situasjonen, ikke få situasjonen/arbeiderne til å tilpasse seg ham/henne.

Men også innenfor Situasjonsbestemt Ledelse finner vi teorier med fokus på trekk hos lederen som utgangspunkt for hans lederstil.

According to Fiedler, the effectiveness of a leader is determined by the degree of match between a dominant trait of the leader and the favorableness of the situation for the leader.... The dominant trait is a personality factor causing the leader to either be relationship-oriented or task-orientated. (Dunham 1984, 365)

Som vi ser i sitatet fra Dunham finner vi klare likheter til tidligere teorier som trekkteori og atferdsledelse innenfor Situasjonsbestemt Ledelse. De dominerende personlighetstrekkende er med på å avgjøre handlingen i situasjonen og relasjonsorientert- og strukturell ledelse var vi også innom under atferdsledelse.

Oppfattelsen av en god leders personlighet

En god leder innenfor teoriene om situasjonsbestemt ledelse må først og fremst være tilpasningsdyktig. I følge teoretikere er det fortsatt de dominerende trekkene hos lederen som vil avgjøre atferden i en gitt situasjon, men selve personligheten til lederen har en mindre fremtredende rolle enn i tidligere teorier. Den gitte atferden til lederen i en gitt situasjon vil altså være styrt av personligheten, men det er situasjonen som avgjør hva som vil skje - ikke lederen. Teorien har på den måten et mye større fokus på situasjonen og miljøet som katalysator for hendelser enn det selve lederen har.

Situasjonsbestemt ledelse har også definerte ytterpunkter som relasjonsorientert og strukturell ledelse. Dette tilsier at en leders personlighet kan forklares på samme måte som i atferdsteoriene. Forskere antok at effektive ledere måtte være bevisst hvilken lederstil som var gunstig i ulike situasjoner og agere ut i fra hva forholdene krevde av dem (Thompson 2009, 121). Dette kan forklare at personligheten til lederen endres noe i forskjellige situasjoner. En god og effektiv leder kan være støttende og veiledende i enkelte situasjoner eller autoritær og kontrollerende i andre situasjoner.

The quality of leadership, more than any other single factor, determines the success or failure of an organization.

Fred E. Fiedler

Karisma 1980

I stedet for å se direkte på atferden og situasjonen til lederen ble ledelsesteoretikere mer interessert i det emosjonelle og symbolske aspektet ved ledelse (Yukl 2013, 300). Målet ved å studere disse faktorene var å forstå hvordan ledere påvirket medarbeidere til å sette organisasjonens mål over sine egne materialistiske interesser (ibid).

Karisma har alltid vært et viktig trekk innenfor ledelse. Weber, som blir ansett som en av grunnleggerne for karismatisk ledelse, tok først for seg karisma som en form for autoritet. Karismatiske ledere fikk sin autoritet gjennom en høy grad av hengivenhet fra sine ansatte (Weber 1947, 328).

Weber knyttet karisma opp mot personlighetstrekk hos lederen som gjorde lederen annerledes fra vanlige menn. Disse trekkene er svært sjeldne og vil gjøre at den karismatiske lederen vil

bli sett på som et individ med eksepsjonelle, nærmest overnaturlige evner (Weber 1947, 358). Her ser vi klare likhetstrekk til Great Man og Trekkteorier.

Conger og Kanungo

Yukl benytter seg av teoriene til Conger og Kanungo og ser videre på hvordan atferden til lederen kan være avgjørende for om de ansatte attribuerer de med karisma (2013, 301). Han tar for seg fem faktorer ved atferd som er spesielt viktig for å bli attribuert med karisma, deres relative viktighet avhenger til en viss grad av situasjonen til lederen (ibid):

1. Edel og appellerende visjon
2. Emosjonelle appeller til de ansattes verdier
3. Ukonvensjonell oppførsel
4. Oppofrelse
5. Selvtillit og optimisme. (Yukl 2013, 301-302).

Self Concept Theory of Charismatic Leadership.

Self Concept Theory of Charismatic Leadership bygger ikke på attribusjonsteorier. En karismatisk leder kan bli attribuert med ekstraordinære egenskaper av sine ansatte, men det er ikke en nødvendighet for karismatisk ledelse (Yukl 2013, 303).

Ansatte av den karismatiske lederen vil adlyde han/henne, de vil dele hans/hennes visjon og tanker, gjøre det beste for organisasjonen, de kan bli tiltrukket av lederen og ønsker å bidra til å nå et større mål til gode for alle (Yukl 2013, 303).

Når den karismatiske lederen beskrives i de overnevnte teoriene så er det atferden til lederen som står i fokus. Det er ikke et så stort fokus på personlighetstrekk som man kunne forventet ved en form for trekkteori. Vi antar at teorien rundt den karismatiske lederen har blitt såpass vag på personligheten for at den skal være lettere overførbar. Punkter som å holde emosjonelle appeller til sine ansatte og være oppofrende er lettere å ta i bruk og implementere på arbeidsplassen enn hvis teorien baserer seg på predisponerte trekk - noe den for så vidt gjorde i sine tidlige faser under Weber. Man kan allikevel tolke mye av hvordan personligheten bør være for at du skal bli oppfattet som karismatisk.

Oppfattelsen av en god leders personlighet

I følge Yukl (2013, 303) vil den karismatiske lederen svært sannsynlig ha et stort behov for makt, ha høy selvtillit og en sterk tro på egne idealer og egenskaper. Atferden til lederen er

viktig for karismatiske ledere, nettopp fordi det er atferden som avgjør om han/hun blir oppfattet som karismatisk. Karismatiske ledere vil ofte benytte seg av språk fylt med metaforer, slagord, og bilder som er relevante for å forsterke båndet til sine ansatte (ibid).

Med karismatisk ledelse føler vi lederens personlighet kommer frem på en helt annen måte enn den har gjort i de to foregående teoriene; atferdsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Det virker som om lederens rolle igjen blir verdsatt i større grad og personligheten til lederen blir ansett som en viktig faktor for effektiv ledelse. Det er spennende å se hvordan teorien utvikler seg. Når Weber lanserte teorien handlet den mye om makt og lederen fremstår som en autoritetsskikkelse. Senere blir lederen tillagt flere relasjonelle trekk ved blant annet Conger og Kanungo.

Conger og Kanungo belyser at det er de ansattes oppfattelse av lederens atferd som gjør lederen karismatisk. Vi knytter denne atferden opp mot personlige egenskaper. Eksempler på slik atferd kan være: hvis en leder greier å implementere de ansattes verdier i strategiene lagt for selskapet, kan han/hun bli ansett som karismatisk (Yukl 2013, 301-302). Dette kan bety at lederen må tenke på sine ansatte, være inkluderende og hensynsfull. Hvis lederen tenker utenfor boksen, tør å ta i bruk ukonvensjonelle metoder for å nå sine mål og er villig til å ofre seg selv slik at de ansatte skal få det bedre er mulighetene store for at han/hun blir oppfattet karismatisk (ibid). Man kan tolke det slik at dette krever personlige egenskaper som å være original, kreativ, dristig, risikovillig og sjenerøs.

Innenfor karismatiske ledelsesteorier kommer det frem at lederen er svært opptatt av makt, men samtidig opptatt av sine ansattes verdier og moral. Man skal være ukonvensjonell og oppofrende, men samtidig kunne være analytisk og ta de rette avgjørelsene. Karismatisk ledelse har fokus på atferden til lederen, men også personligheten. Det er interessant å se at lederen innenfor karismatisk ledelse får en så fremtredende rolle som vi ikke har sett siden Great Man-teorien.

Leadership: The art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

Dwight David Eisenhower.

Transformasjonsledelse 1980

I transformasjonsledelse fikk man en teori som for første gang hadde etiske og moralske retningslinjer. Transformasjonsledelse skiller seg fra tidligere teorier ved at den studerer samhandlingen mellom lederen og hans/hennes ansatte (Yukl 2013, 312).

Transformasjonsledelse appellerer til moralske verdier hos de ansatte. Lederen kan bevisstgjøre og benytte seg av verdiene hos sine ansatte for å mobilisere energi for å endre organisasjonen eller bedriften (Yukl 2013, 312). Karisma er fortsatt ansett som en svært viktig egenskap, men teorien har et sterkere fokus på samhandlingen mellom lederen og hans ansatte. Enkle og nymoderne ledelsesregler som “Ha tillit til ansatte” og “Gå foran som et godt forbilde” er konsepter som for de fleste er lett gjenkjennelig i dagens bedrifter.

James M. Burns beskriver en pågående prosess i motsetning til spesifikke atferdsmønstre som vi ser i situasjonsledelse og atferdsledelse og spesifikke trekk som vi ser i Great Man og trekkteorier. Transformasjon er en prosess som går over lengre tid med mål om at man sammen (leder og ansatt) skal løfte hverandre til et høyere nivå (Covay 2007).

Yukl (2013, 323) beskriver noen retningslinjer for transformasjonsledelse. Ut fra disse kan man tolke hva slags egenskaper og trekk en transformasjonsleder bør ha, dette vil vi diskutere videre under oppfattelsen av en god leders personlighet.

- Forklar hvordan man kan oppnå visjonen.
- Vær selvsikker og optimistisk.
- Ha tillit til ansatte.
- Gjør dramatiske, symbolske handlinger for å vektlegge sentrale verdier.
- Gå foran som et godt forbilde.
- Kommuniser en klar og appellerende visjon.

Oppfattelsen av en god leders personlighet

Den gode lederen under transformasjonsledelse må være dyktig til å bygge opp positive, vedvarende relasjoner. I tidligere teorier som atferdsledelse og situasjonsbestemt ledelse så har det vært to ytterpunkter i relasjonsorientert ledelse og strukturell ledelse. Med transformasjonsledelse mener vi at vi for første gang ser en teori som tilsynelatende kun fokuserer på det relasjonelle forholdet mellom leder og ansatt.

Når man studerer hvordan personligheten til lederen blir framstilt i transformasjonsledelse så er det påfallende mange likheter til karismatisk ledelse, noe blant annet Yukl (2013) har påpekt. Det vi finner interessant med transformasjonslederen er at han/hun blir litt “mykere” i sin fremstilling i teorien og at maktbehovet ikke blir nevnt i teorien. Man skal fortsatt være selvsikker og optimistisk og gjøre dramatiske symbolske handlinger, men det å ha tillit til den ansatte er noe vi ikke har sett før. Ord og uttrykk som moral, etikk og tillit blir brukt i mye større grad i teorien om transformasjonsledelse enn vi har sett tidligere. Det handler om å gå foran som et “godt forbilde”. Det kommer frem av teorien at det kan være en fordel å være karismatisk fordi det da er lettere å få tillit, bygge relasjoner og dele visjoner.

Transformasjon er en prosess som går over lengre tid med mål om at man sammen (leder og ansatt) skal løfte hverandre til et høyere nivå. Her ser vi at teorien ser spesielt på forholdet dermed er det en teori som også studerer de ansattes rolle innenfor ledelse. Det kommer også frem at lederen har all interesse av å ta vare på sine ansatte, bygge de opp, gi de tillit, støtte og veiledning. Teorien sier at hvis de ansatte tilegner seg positive trekk fra lederen vil dette kunne føre til økt effektivitet (Yukl 2013, 312; 323).

The wise leader, was to be selfless, hardworking, honest, able to time the appropriateness of actions, fair in handling conflict, and able to “empower” others.

Lao-tzu, født 400 år f.kr

Nyere trekkteori 1985

I 1985 kom et team av forskere ut med The Big Five. Teorien presenterer fem sentrale trekk, som er brukt for å beskrive personligheten.

1. Ekstraversjon - Utadvendthet
 2. Agreeableness - Varme
 3. Conscientiousness - Kontroll
 4. Neuroticism - Følelsesmessig stabilitet
 5. Openness - Åpenhet
- (McCrae og Costa 1997, 509-516).

Teorien har blitt populær hos psykologer så vel som ledelsesteoretikere fordi man kan måle de enkle trekkene separat uten at de overlapper hverandre og mange vil si at The Big Five er årsaken til at trekkteorier kom tilbake som legitime ledelsesteorier. Ledelsesteoretikere har kommet fram til visse trekk som vil styrke effektiv ledelse, noe vi skriver om i avsnittet under. Dette har ført til at undersøkelser ved bruk av Big Five ofte blir benyttet i ansettelsesprosesser av for eksempel ledere. Vi vil fortsatt si at trekkteorier rundt ledelse i stor grad er konseptuelle ettersom at to ledere med helt forskjellige trekk begge kan utføre samme oppgave på en glimrende måte, mens to ledere med samme trekk ikke nødvendigvis vil utføre en jobb likt.

Innenfor trekkteorier er det i følge Bass (1990, 38) to vesentlige spørsmål man må stille seg:

1. Hvilke trekk skiller ledere fra andre folk?
2. Hvor stor forskjell utgjør disse faktorene?

Trekkteorien innenfor ledelse bygger på at det er visse trekk hos menneske som kan fungere som en fordel - eller ulempe for vårt ledelsespotensialet.

Bass viser til flere trekk som er knyttet opp mot effektiv ledelse. De tre viktigste gruppene som vi ønsker å trekke frem er:

Kognitive trekk: problemløsnings egenskaper - intelligens, dømmekraft, besluttsomhet, kunnskap, fantasi, hvor ressursfull du er og tekniske kunnskaper.

Sosial kompetanse: sosial intelligens, samarbeidsegenskaper, empati, sosial innsikt, attraktivitet og mellom-menneskelige egenskaper.

Emosjonelle egenskaper: emosjonell intelligens, selvtillit og optimisme (ibid).

Her ser man at det i nyere trekkteori er satt fokus på sosial kompetanse og emosjonelle egenskaper. Vi har ikke sett en slik inndeling tidligere, dette kan tyde på at disse egenskapene er viktigere i nyere trekkteori enn i eldre trekkteori.

Oppfattelsen av en god leders personlighet

I nyere trekkteori studerer man nærmere hvilket trekk som kreves for effektivt lederskap. Vi mener at Bass sine klassifikasjoner av hvilke trekk som er knyttet opp mot effektiv ledelse sier mye om hvordan nyere teorier fokuserer på samhandlingsegenskaper og menneskelige

relasjoner. Vi tolker det slik at fokusskiftet fra kontrollerende og styrende lederstiler mot relasjonsorientert ledelse er vedvarende.

I tidligere trekkteori fokuserer Cattell på trekk som dominans og sosial dristighet (De Marco 2013, 43). Bass (1990, 38) nevner at en god og effektiv leder bør ha sosial intelligens, samarbeidsegenskaper, empati, sosial innsikt, attraktivitet og mellom-menneskelige egenskaper. Vi mener det er en påfallende sammenheng med hvordan det sosiale er blitt så viktig for en leder. Sosiale egenskaper sto unevnt fra 1840 - 1940 og er nevnt i alle teorier i etterkant.

LMX 1985

Hovedkonseptet til LMX er at ledere utvikler et gjensidig utvekslings-forhold til hver enkelt ansatt, mens de to i samspill definerer den ansattes rolle i selskapet. Forholdet blir formet ut i fra den ansattes kunnskap, egenskaper og rolle i selskapet (Yukl 2013, 222). LMX vil for mange - med god grunn, fremstå som veldig likt som Transformasjonsledelse. Den store forskjellen ligger i at LMX har et større fokus på utvekslings-forholdet, dyaden, mellom lederen og den ansatte. Verdisynet til de to teoriene er fortsatt veldig like med stor grad av tillit, hensyn, optimisme og oppmuntring.

Dyaden utvikles gradvis og blir hele tiden forsterket av den gjensidige utvekslingen. I følge teorien vil lederen ved hjelp av denne prosessen knytte sterke bånd, til flere av sine ansatte som vil fungere som ledere, assistenter og støttespillere. Utvekslingsforholdet går i konstante sykluser, og ved mindre syklusen blir brutt vil det bygge seg opp et forhold av stor grad av gjensidig avhengighet, lojalitet og støtte (Yukl 2013, 222).

Med LMX fortsetter den utviklingen vi har sett fra begynnelsen fremspringet av relasjonell ledelse under Atferdsteoriene, ledelsesteoriene fokuserer mer og mer på forholdet mellom lederen og hans ansatte. Nytt hos LMX er framstillingen av at dette forholdet er dyadisk, begge parter er like avhengig av hverandre, og lederen kan fremstå mer som en veileder eller venn, enn den tradisjonelle lederen vi kjenner fra tidligere teorier.

Oppfattelsen av en god leders personlighet

Fordi utvekslingsforholdet og den gjensidige avhengigheten står sentralt i LMX mener vi at det er viktig at en god og effektiv leder må pleie forholdet til sine ansatte. Lederen bør være

støttende, tillitsfull, rettferdig, lojal og respektfull - hvis han/hun er dette vil LMX fungere bedre enn hvis han/hun ikke er det (Yukl 2012, 223). Vi tolker det slik at en god leders personlighet er bestemt av hvordan lederen klarer å danne gode og verdifulle utvekslingsbånd.

Yukl sier videre at ekstroversjon og agreeableness kan styrke forholdet i starten av oppbyggingen av utvekslings-forholdet. Støtte og tillit, som vi har nevnt flere ganger tidligere, er egenskaper som kommer fra disse trekkene og vil være bra for oppbyggingen av forholdet (ibid).

Outstanding leaders go out of their way to boost the self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it's amazing what they can accomplish.

Sam Walton

Denne analysen viser hvordan oppfattelsen av en god leders personlighet har forandret seg i teori. I analysen kommer det frem at fokuset på autoritære, makthavende og dominerende egenskaper er en fellesnevner i tidlige ledelses teorier. Analysen avdekker også en forandring i oppfattelsen av en god leders personlighet. Senere ledelsesteorier fokuserer på relasjonelle egenskaper som støtte, veiledning og sosial kompetanse.

Analyse del 2

I denne delen av analysen vil vi se etter sammenhenger mellom endring i ledelsesteorier, som vi beskrev og analyserte tidligere, og endring i verdiskapningsform. Verdiskapningsform har vi tidligere nevnt under begrepsavklaring og definert som verdikjede/produksjonsindustrien, verdiverksted/servicenæringen og verdinettverk/IKT. Vi vil fortsette å jobbe systematisk gjennom teoriene.

Den første endringen vi ser med fokus på personligheten til lederen - innenfor ledelsesteoriene - er i overgangen fra Great Man-teorien til trekkteorien. Great Man-teorien var aktuell i en tidsperiode hvor det i den vestlige verden skjedde store endringer. Ved den industrielle revolusjon gikk man fra et føydalsamfunn til et industrisamfunn.

Great Man

Great Man-teorien fikk sitt utspring i 1840. Teorien kom i en tid hvor man gjennomgikk revolusjonære endringer innen verdiskapningsform - den industrielle revolusjonen. Hvor vidt teorien har en direkte link til de massive endringen samfunnet gikk gjennom er vanskelig å si. Vi vil allikevel påpeke et par interessante funn som vi mener gjør at vi kan koble endret verdiskapningsform mot endring i teorien om ledelse.

Industri ble for første gang organisert som en følge av at man greide å utvikle og benytte seg av metaller som jernlegering, dampmaskinen og senere elektrisitet. Disse innovasjonene gjorde det mulig for industrier å produsere, transportere og utvikle produkter i et mye høyere tempo og mer kostnadseffektivt enn tidligere (Freeman og Louca 2001,155). Med effektiviseringen i alle ledd ser man for første gang, i stor skala, konturene av en godt utviklet og fungerende verdikjede.

Et tydelig eksempel på den enorme effektiviseringen man gjennomgikk kan man se i bomullsindustrien. Bomull var en del av denne periodens mest attraktive råvarer og takket være den teknologiske utviklingen blomstret bomulls-bransjen. I 1780 tok det 2000 timer å prosessere 100 pounds (45 kg) med bomull med maskinen "Crompton's mule". I 1790 tok det 1000 timer å gjøre den samme jobben med en ny maskin. Kun 15 år etter at Crompton's Mule kom på markedet var "Power-assisted"-spinnere klare for produksjon, de gjennomførte den samme jobben 1700 timer raskere, altså på kun 300 timer (Freeman og Louca 2001,155).

Med verdikjeden kan man se det slik at det oppstod et behov for en ny type leder. Carlyle sa at historien er intet annet enn fortellingen om de store menn. I henhold til Great Man teorien ville det dermed være mer riktig å si at det ikke oppstod et nytt behov for ledere, men lederne skapte et behov for større fabrikker og flere arbeidere.

Lederen under den industrielle revolusjon var det vi kan betegne som en strukturell og dominerende leder. Her skulle lederne aktivt delta for å sørge for at alt arbeid ble utført i henhold til de prinsippene ledelsen hadde bestemt (Strand 2007, 44). Arbeidernes behov og det vi nå kjenner som rettigheter var ikke i fokus på denne tiden, de ansatte ble sett på som deler av maskinen og kunne brukes og kastes. Verdiskapning skjedde ved å få flest mulig til å jobbe mest mulig effektivt og dermed produsere mest mulig varer. Arbeiderne skulle ikke ha ansvar for å analysere og planlegge arbeidet (ibid).

Carlyle beskriver hvordan helter, eller innflytelsesrike personer, grunnet deres karisma, intelligens, visdom eller maktbruk har påvirket historien (www.princeton.edu). Vi mener det er klare likhetstrekk i hva som kreves av en leder i denne perioden og hva Great Man står for.

Tidlig trekkteori

I de tidlige trekkteoriene syntes vi at Cattell sin Leadership Potential Equation er spesielt interessant. Vi ser i dette tilfellet en sterkere link til endring i ledelsesteorier og de rådende sosiale omstendighetene, fremfor endringer i verdiskapningsform. I 1946 var 2. verdenskrig akkurat over, dette mener vi kan ha påvirket de påfølgende ledelsesteoriene i større eller mindre grad. Cattell har i sin teori benyttet seg av militære ledere for å definere trekk for effektiv ledelse (De Marco 2013, 43). Vi tror neppe at dette er tilfeldig.

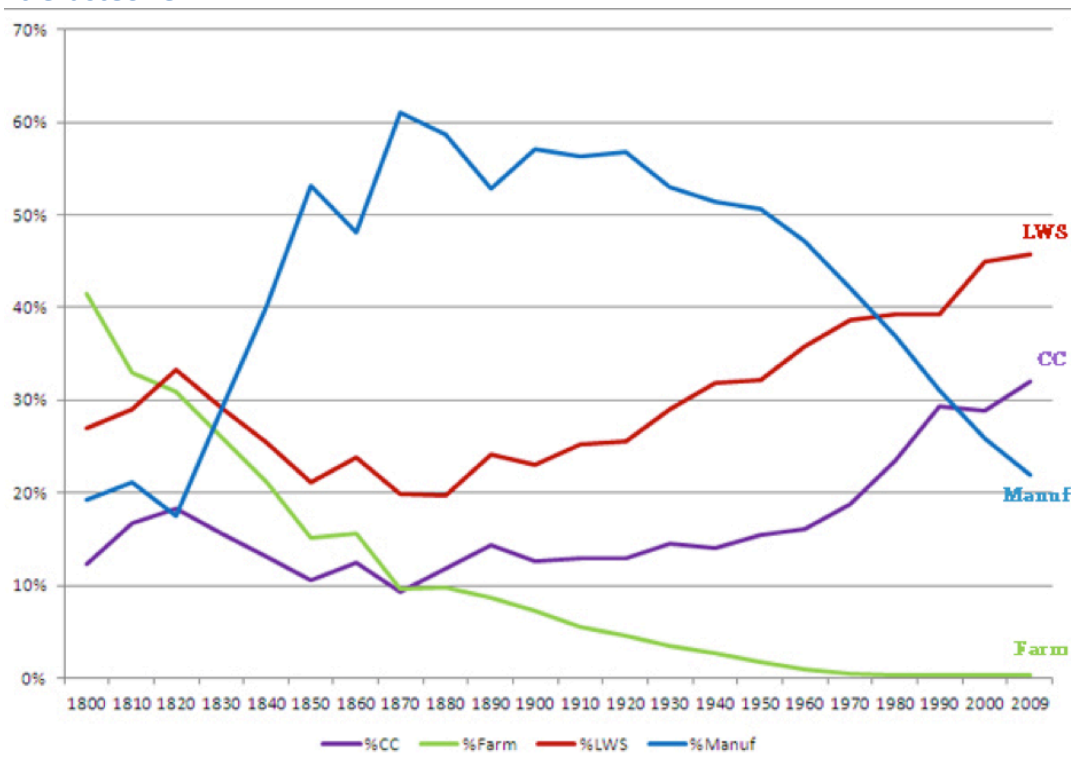
Hvis man ser forbi brutaliteten til 2. verdenskrig så var dette en periode som dro USA ut av den store depresjonen. Vi tror at det kan være en sammenheng mellom tungindustrien under krigen, og det fortsatte fokuset på effektivitet i verdikjeden, til at vi ikke ser noen tegn av relasjonelle trekk hos lederen i den tidlige trekkteorien.

Hverken i Great Man eller tidlig trekkteorier er det fokus på relasjonell ledelse. Vi mener det er interessant å belyse at den strukturelle ledelsesformen er hovedfokus i ledelsesteorier over en svært lang periode. Fra den industrielle revolusjon, til 1. verdenskrig, til en mellomkrigstid med velstand, til den store depresjonen og videre til 2. verdenskrig. Man kan dog merke seg at

Mayo med Human Relations-bevegelsen kommer med relasjonsorienterte management-teorier som får sitt utspring på 30-tallet (Strand 2007, 55). Dette kan ha sammenheng med den økte velstanden i mellomkrigstiden og at fagforeninger ble stiftet. Det ble større konkurranse blant selskapene og menneskers rettigheter ble mer og mer satt i fokus. Vi ser likevel ikke en klar endring i ledelsesteoriene.

Selv gjennom store verdensendringer og nye organisasjonslogikker virker det som om personligheten til lederen i teori står uforandret. En grunn til dette kan være at det ikke er kommet noen skift i verdiskapningsform - hoveddelen av verdiskapningen skjer fortsatt i gjennom produksjon i industrinæringen. På en annen side kan man tolke det slik at ledelse først ble et interessant fenomen å forske på med fremveksten av sosialpsykologien på 1900-tallet. Før den tid var lederen mindre synlig og skillet mellom ledelse og styring var nesten ikke til stede. Dette kan naturligvis ha påvirket hyppigheten av nye teorier.

Atferdsteorier



Kilde: (The Atlantic)

Grafen viser et klart skille hvor produksjonsindustrien faller drastisk, samtidig som servicenæringen (LWS og CC) begynner å vokse rundt 1950.

På 1950-tallet ser vi et skift i verdiskapningsform som kan forklares av at service- og kreative yrker får en markant vekst, mens verdien i produksjonsindustrien synker. Vi vil argumentere for at dette er begynnelsen på en periode hvor servicenæringen er den viktigste næringen og at verdiverkstedet blir den gjeldende verdiskapningsformen. Produksjonsindustrien vil fortsatt være av stor viktighet, men vi mener det er klare indikasjoner på at den endrete verdiskapningsformen er med på å endre synet på en god leders personlighet i teori.

Overgangen fra et industrisamfunn til et servicesamfunn er for oss veldig viktig for utviklingen av ledelsesteoriene. I takt med den voksende velstanden i den vestlige verden blir også behovet for tjenester større. I den nye verdiskapningsformen ligger fokuset på å løse andres problemer - det er der verdien blir skapt (Fjellstad og Stabell 1998, 420). Det er for oss en klar kobling mellom verdiverkstedet og servicenæringen, man har som mål å hjelpe andre med å løse deres problemer.

Det vi mener er påfallende i denne perioden/innenfor atferdsledelse er den tydelige fremveksten av den relasjonelle lederen. Rundt 1950-tallet kommer Ohio- og Michigan studiene som fokuserer like mye på den strukturelle- som relasjonelle lederen. 16 år senere kommer Bower og Seashor med *The Four Factors of the Theory of Leadership*. Her ligger fokuset utelukkende på fire relasjonelle egenskaper: støtte, åpen kommunikasjon, bevisstgjøring av mål og veiledning. Vi tolker det slik at denne utviklingen kan settes i sammenheng med den stadig voksende servicenæringen og dens behov for relasjoner. Vi mener at dette kan knytte endring i verdiskapningsform sammen med endring i synet på en god leders personlighet i ledelsesteorier.

Vi mener fremveksten av den relasjonelle lederen har mye å gjøre med at de ansattes rolle i selskapet blir viktigere og viktigere. Vi ser det slik at for å løse problemer er de ansatte avhengig av kompetanse, med kompetanse blir de ansatte viktigere for verdiskapningen i selskapet og utgjør en større verdi, med økt verdi blir man mer ettertraktet og kan sette høyere krav. Dette gjør at lederen ikke bare er nødt til å bygge varige og positive relasjoner til sine kunder, men også sine ansatte. Bass og Stogdill (1990, 525) beskriver den relasjonsorienterte lederen som en som viser stor grad av hensyn til individer i gruppen. De er vennlige, er åpen for input fra andre, lette å henvende seg til og behandler alle i gruppen likt. Egenskaper som er viktig for å bygge relasjoner.

Situasjonsbestemt ledelse

Vi har tidligere i analysen nevnt hvordan 2. verdenskrig kan ha påvirket ledelsesteorier. Innenfor situasjonsbestemt ledelse finner vi ikke noen klar sammenheng mellom hvorfor fokuset blir flyttet vekk fra lederen og endret verdiskapningsform. Strand (2007, 24) forklarer det på denne måten:

I organisasjonsteorien tapte ledelse i etterkrigstiden sin status som analytisk identifiserbar komponent i organisasjonsanalysen. Aktører sorteres ikke etter om de er ledere eller ei. Ledere er som lypærer, nødvendige, utskiftbare, men ikke spesielt interessante. (Strand 2007, 24)

Vi knytter fraværet av lederens personlighet, eller i det hele tatt lederens rolle, opp mot de mindre gode erfaringene man hadde med autoritær ledelse under krigen.

Karismatisk ledelse

Tidlige teorier rundt karisma var bygget på autoritet. Vi ser likhetstrekk med Weber sin tankegang i 1947 rundt karismatisk autoritet og de strukturelle lederne i produksjonsindustrien. Det er svært lite fokus på relasjoner. Igjen så kan man tenke seg at tankene rundt den karismatiske lederen har en sammenheng med de karismatiske og autoritære lederne under krigen. Det vi finner svært interessant er at nyere teorier fra 1980-tallet om den karismatiske lederen vektlegger helt andre personlige egenskaper enn i tidligere teorier om karisma. Det fokuseres nå i mye større grad på de relasjonelle egenskapene.

Dette nye fokuset på relasjoner i videreutviklede teorier har vi sett indikasjoner på ved atferdsledelse tidligere. Disse endringene skjer parallelt med at servicenæringen fortsetter sin vekst på det totale markedet, mens produksjonsindustrien minker i total verdi. Vi vil hevde at dette faktum er med på å påvirke viktigheten av servicenæringen og dermed også den relasjonelle lederen.

Transformasjonsledelse

I transformasjonsledelse møter vi en "mykere" leder enn i tidligere teorier. En leder som skal veilede, støtte og vise tillit. Det er den første teorien vi tar for oss som kun fokuserer på relasjonsorientert ledelse. Teorien ser på forholdet mellom lederen og den ansatte, noe som også er nytt. Det som er spennende er at James M. Burns trekker inn moral og etikk i lederskapsteorier for første gang (Yukl 2013, 312). Denne utviklingen kan sees i mange ulike sammenhenger. For eksempel store sosiale omveltninger på 60- og 70-tallet, som bidro til

liberalisering i samfunnet. Dette kan ha skapt et fokus på det frie mennesket og medmenneskelighet som kan ha blitt adaptert i ledelsesteorier og hvordan lederens personlighet blir skildret i teori.

Det er meget interessant at transformasjonsledelse som får fotfeste etter trekkteori, atferd og karisma nå kun fokuserer på det relasjonelle. Vi har observert en trend i ledelsesteorier hvor det virker til å være en viss kausalitet mellom fremveksten og utviklingen av servicenæringen og et økt fokus på relasjonelle egenskaper hos lederen i teori.

Nye trekkteorier

De nye trekkteoriene bygger videre på mønsteret vi har observert rundt personligheten til lederen i teori. Bass viser til trekk som sosial kompetanse og emosjonelle egenskaper. Vi vil hevde at den nye populariseringen til trekkteorier har mest å gjøre med nye forskningsmetoder og The Big Five. Personlighetstester har blitt stor business og med The Big Five fikk psykologer og for eksempel bemanningsselskaper et mer anerkjent og legitimt verktøy enn tidligere benyttet. Trekkteorier har igjen kommet frem, men vi ser ingen klare grunner til dette annet enn ny forskning og trender blant bedrifter.

LMX

Med LMX blir ferden fra den strukturelle lederen frem til den relasjonsorienterte lederen avsluttet. En teori kan vanskelig bli mer relasjonell - og serviceindustrien fortsetter å øke. LMX er fortsatt en populær teori blant dagens teoretikere. Man kan tenke seg at det tette forholdet som blir beskrevet mellom lederen og den ansatte kommer som en konsekvens av moderne teknologi som er med på å viske ut grensene mellom den private og profesjonelle tilværelsen. Dyaden er ikke bare preget av å være et profesjonelt samarbeid mellom sjef og ansatt, men bygger også på følelser og et tettere samhold.

Det er store likheter mellom karisma, transformasjon og LMX. Dette kan tolkes som at det er en trend når det kommer til dannelsen av teorier rundt lederens personlighet. Dette er et punkt vi ikke har tatt opp tidligere, men som vi finner interessant og vil diskutere helt til slutt etter konklusjon.

Denne analysen viser om det kan være noen sammenheng mellom endring i oppfattelsen av en god leders personlighet i teori og verdiskapningsform. I analysen kommer det frem endring i verdiskapningsform fra produksjonsindustrien til servicenæringen. Det kommer frem at det på samme tid skjer endringer i ledelsesteorier om god lederpersonlighet. Analysen viser en kausalitet mellom endring fra strukturell ledelse til relasjonell ledelse og servicenæringens stadige vekst på det totale markedet.

Konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven sett hvordan ledelsesteorier med fokus på personlighet har endret seg siden 1800-tallet og frem til i dag. Med fokus på problemstillingen har vi valgt å trekke frem følgende i konklusjonen.

Gjennom å analysere teoriene har vi sett hvordan ledelsesteorier har utviklet seg fra å fokusere på autoritet og struktur som trekk ved en god leders personlighet til å ha et voksende fokus på relasjonelle egenskaper. Analysen viser hvordan endringene skjer gradvis over tid. Den største endringen inntreffer med Atferdsledelse og introduksjonen til den relasjonelle lederen. Dette skiftet i måten man ser på personligheten til lederen på i teori skjer parallelt med en stor endring i verdiskapningsform. På 1950-tallet vokser servicenæringen frem og det går mot en endring i hvor majoriteten av verdiskapningen skjer, fra verdikjede til verdiverksted.

Personligheten til lederen blir i de tidlige teoriene beskrevet som dominerende, risikovillig, med et stort maktbehov, autoritær og lignende. Lederen var strukturelt anlagt og ble i de første teoriene sett på som en "helt". Under Great Man-teorien blir lederen fremstilt som en utvalgt med gudgitte gaver. Dette synet på lederen vil endre seg drastisk med nye teorier som Situasjonsbestemt ledelse hvor lederen mister all sin status og med trekkteorier som til en viss grad menneskeliggjør lederen. En god leders personlighet har i stor grad variert i de tidlige teorier før den ved inngangen til 80-tallet stabiliserte seg.

Det er ikke alle endringer i ledelsesteorier vi kan koble opp mot endring i verdiskapningsform. Weber sin teori om den karismatiske lederen vil det for eksempel være naturlig å knytte opp mot 2. verdenskrig og dens autoritære og karismatiske ledere.

Vi mener likevel å ha observert klare sammenhenger mellom endret verdiskapningsform og endringer i ledelsesteoriene. De store skiftene i verdiskapningsform treffer såpass godt med fremveksten av nye ledelsesteorier at vi mener det ikke kan være tilfeldig.

På slutten av 70-tallet og frem til 1985 kom det ut flere nye teorier med fokus på personligheten til lederen. I nyere karisma, Transformasjonsledelse og LMX blir lederens personlighet beskrevet med mye mer sosiale og relasjonelle egenskaper enn i tidligere ledelsesteorier. En god leders personlighet bør under disse teoriene gjøre at lederen blir oppfattet som hensynsfull, tillitsfull, sosial kompetent og lojal og ha trekk fra ekstrovert og agreeableness.

Transformasjonsledelse og LMX fokuserer på forholdet mellom lederen og den ansatte. Vi tolker det slik at den ansattes rolle stadig blir viktigere for verdiskapning gjennom servicesamfunnet. Dette gjenspeiles i den ansattes rolle i nye ledelsesteorier.

Vi har sett hvordan lederens personlighet, tilnærmet gradvis, har blitt mer og mer relasjonell for hver teori vi har analysert. Den strukturelle lederen har vi sett mindre og mindre til. Dette skjer samtidig som vi ser en endring i verdiskapningsform. Ut fra dette har vi dannet en teori om at det er en kausalitet mellom framveksten av servicenæringen og utviklingen av den relasjonelle lederen. Desto større del av det totale markedet servicenæringen får, desto mer relasjonell blir lederen. Vi vil dermed hevde at det er en sammenheng mellom endring i teorien om en god leders personlighet og endret verdiskapningsform.

Avslutningsvis vil vi diskutere et tema som vi har blitt mer interessert i etter hvert som vi har jobbet med denne oppgaven. Vi vil diskutere kort hvor reelle endringene i ledelse er og hva som fører til nye ledelsesteorier.

Ledelse - en trend?

Vi startet denne oppgaven med å stille spørsmålet *Hvordan* har ledelsesteorier med fokus på personlighet endret seg fra 1800-tallet og frem til i dag. Vi antok at det må ha skjedd endringer, noe vi også kan argumentere for at det har gjort. Men desto mer vi har forsket på ledelse, desto mer diffust har begrepet ledelse blitt og endringene vi har funnet har virket mindre og mindre signifikante. Vi har etter hvert stilt spørsmål ved om det faktisk skjer reelle endringer innenfor ledelse eller om vi bare ser forskningstrender som kommer og går. Hvis vi skulle skrevet denne oppgaven på nytt kunne vi like gjerne tatt for oss problemstillingen “*Har ledelse endret seg?*”.

Det er fortsatt ingen som kan hevde at de har funnet nøkkelen til effektiv ledelse. Majoriteten av ledelsesteorier er svært konseptuelle og det nevnes lite eller ingen ting om undersøkelsene som har blitt gjennomført for å teste effektene av teorien. Og hvis testene har blitt gjennomført har de svært sjeldent et positivt utfall. Hvis man leser Yukl (2013) sine evalueringer av ledelsesteoriene vil man stadig vekk lese setninger som dette: “... this line of research has been hindered by some methodological and conceptual limitations (2013, 163)”, “LMX theory has still a number of conceptual weaknesses that limits its utility (2013, 224” og “Given the serious limitations of the survey research on transformational and charismatic leadership... (2013, 316)”.

Det er bort i mot umulig å vite om teoriene blir implementert av ledere (hvis det er hensikten) eller bare blafrer forbi som meningsløse ord i en artikkel eller bok. Endringene vi har studert innenfor ledelse er satt i konteksten ny verdiskapningsform, noe vi personlig har syntes har vært relevant. Men man kan tenke seg at det var hypen og trenden rundt servicenæringens ankomst som skapte de nye teoriene innenfor ledelse, ikke at det krevdes nye teorier for å sørge for effektiv ledelse i en ny verdiskapningsform.

I 2013 så mener vi at vi er midt i overgangen til en ny verdiskapningsform, nemlig verdinettverk. De siste årene har det kommet frem en rekke teorier rundt den kreative lederen, coaching, selvledelse og ledelse i sannhetens øyeblikk. Vi tviler ikke mer på disse teoriene enn vi gjør på andre teorier, men når man ser hvordan disse teoriene, i likhet med politikere, selskaper, bemannelsesbyråer, høyskoler, og så videre, fokuserer på ord og begreper som innovasjon, kreativitet, nyskaping og gruppearbeid så går tankene raskt tilbake til når atferd, karisma, transformasjon, og LMX begynte å fokusere på etikk, moral, hensyn, tillit, og

lignende. Det kan virke som om nye verdiskapningsformer bringer fram nye trender som fører til nye teorier. På denne måten så kan man til en viss grad konkludere med at skift i verdiskapningsform fører til endringer i ledelsesteorier, uansett om dette er en konsekvens av hype eller ikke.

Without a doubt, leadership is one of the most studied and least understood constructs in organizational science

Griffin, Skivington og Moorhead (1987).

Kilder

- Allport, Gordon og Henry Odbert. 1936. "Trait Names a Psycho-lexical Study." I Peterson (red.) *Psychological Monographs*. New Jersey: Psychological Review Company.
- Bass, Bernard M. 2009. "Fra transaksjonsledelse til Transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon". I Martinsen (red.) *Perspektiver på Ledelse*. 73 - 86. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Bass, Bernard M. og Ralph Melvin Stogdill. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3. utgave. Free Press
- Bass, Bernard M og Ruth Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. utgave. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. 2009. "Fra transaksjonsledelse til Transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon". I Martinsen (red.) *Perspektiver på Ledelse*. 73 - 86. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Bedeian, Arthur G og William F. Gleuck. 1983. *Management*. 3. utgave. Chicago: Dreyden Press.
- Carlyle, Thomas. 1840. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: Frederick A. Stokes & Brother. 1888.
- Cattell, Raymond. 1965. *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books.
- Conger, Jay A og Rabindra N. Kanungo. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Covay, Steven. 2007. *Transformational Leadership Report*. Lesedato 10. april 2013: <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
- Derue, D. Scott, Jennifer D. Nahrgang W.P, Ned Wellman, Stephen E. Humphrey. 2011. "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Intergration an Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Personnel Psychology*, 64: 7-52.
- De Marco, Nick. 2013. *Business is Your Business!* Maggiore Editore.
- Dunham, Randall B. 1984. *Organizational Behavior*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Eysenck, Hans. 1992. Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673. Lesedato 10. april 2013: <http://web.sls.hw.ac.uk/teaching/level2/A42SO2/reading/Eysenck%20Four%20ways%20five%20factors%20are%20not%20basic.pdf>
- Galton, Francis. 2000. *Hereditary Genius*. Elektronisk utgave. Basert på 2. utgaven fra 1892. Lesedato 9. april 2013: <http://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>

- Gray, Jerry L., og Frederick A. Starke. 1988. *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Columbus, Ohio: Merrill.
- Griffin, Ricky W, Kristen Dahlen Skivington og Gregor Moorhead. "Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework." *Human Relations*, 40(4):199-218.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Janda, Kenneth F.. 1960. "Toward the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power." i *Human Relations*. 13. 345-363.
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. 2010. "Ledelse og styring - teoretisk rammeverk". I Ladegård og Vabo (red.) *Ledelse og Styring*. 15-35. Bergen: Fagbokforlaget
- Martinsen, Øyvind Lund. Fra transaksjonsledelse til Transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon". I Martinsen (red.) *Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?* 88 - 116. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Miner, John B. 2002. *Organisational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- McCrae, Robert R. og Paul T. Costa. 1997. Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516. Lesedato 9. april 2013: <http://www.psychometric-assessment.com/wp-content/uploads/2013/01/Personality-Traits-as-Human-Universals-American-Psychologist-May-1997.pdf>
- Stabell, Charles og Øystein D. Fjeldstad. 1998. "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks" *Strategic Management Journal*. 19, 413-437.
- Taylor, James C. 1971. *Organizational Behaviour And Human Performance: An Empirical Examination of A Four-Factor Theory of Leadership Using Smallest Space Analysis*. Michigan: Institute for Social Research
- Thompson, Geir. 2009. "Situasjonstilpasning Som Ledelsesstrategi". I Martinsen (red.) *Perspektiver på Ledelse*. 121-146. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Van Seters, David A. og Richard H.G. Field. 1990. "The Evolution of Leadership Theory." *Journal of Organizational Change Management*, 3 (3):29-45.
- Weber, Maxmillian. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Red. Talcott Parsons. New York: Free Press.
- www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=188 lesedato 9. april 2013
- www.jinjiruks.blogspot.no/2012/06/16-pf.html Lesedato 15. april 2013.
- Princeton. Lesedato 09 April 2013.
- www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Great_man_theory.html

www.webspace.ship.edu/cgboer/allport.html Lesedato 9. april 2013.

The Atlantic. Lesedato 17. Mars 2013.

<http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/05/building-americas-third-great-job-machine/238316/>

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations, Global Edition*. 8. Utgave. Pearson.

Zaccaro, Sephen J, Cary Kemp og Paige Bader. 2004. "Leader Traits and Attributes". I Antonakis, Cianciolo og Sternberg (red.) *The Nature of Leadership*. Sage Publications.

Datagrunnlag

Great Man Theory

Om teorien

Great leaders are born, not made (fjerne).

The Great Man Theory ble popularisert av Thomas Carlyle i 1840. Ideen og teorien ble populær på 1800-tallet og er av mange regnet som den første ledelsesteorien. Carlyle beskriver hvordan helter, eller innflytelsesrike personer, grunnet deres karisma, intelligens, visdom eller maktbruk har påvirket historien (www.princeton.edu).

Thomas Carlyle skrev boken “On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History” i 1840. Boken er et beskrivende litterært verk hvor Carlyle tar for seg hvordan helter forandrer historien og beskriver og analyserer personer som Muhammad, Shakespeare, Luther, Rousseau og Napoleon (ibid). Carlyles ideologi og teori sier at The Great Man illustrer en person med innsikt i verden og med helteaktige egenskaper. Carlyle skildrer The Great man som en gave fra himmelen. Carlyle legger frem at det er noen få, naturlige Great Men, hvor deres egenskaper, handlinger og attributter former verdens historie (Carlyle 1840, 271-281).

Van Seters og Field definerer denne teorien og perioden, sammen med trekkteorien, som “The personality era” (1990, 30). Det var gjennom å kopiere personligheten eller trekk hos “great men” - som blant annet overnevnte Carlyle hadde studert, at en person kunne tilegne seg deres personlighet og oppførsel, og dermed bli en god leder (ibid).

Forskeren Galton hevdet at genialitet, i alle former, var arvelig. En great man - som en leder, var født med naturlige egenskaper nedarvet fra sine forfedre og at menneskeheten burde gjøre sitt beste for å “rendyrke” disse store mennene.

“So it would be quite practicable to produce a highly-gifted race of men by judicious marriages during several consecutive generations... I conclude that each generation has enormous power over the natural gifts of those that follow, and maintain that it is a duty we owe to humanity to investigate the range of that power, and to exercise it in a way that, without being unwise towards ourselves, shall be most advantageous to future inhabitants of the earth” (Galton 2000, 1).

I dagens samfunn ville en slik retorikk brukt av Galton om Great Men blitt slått hardt ned på, men det er interessant å se at vi fortsatt bruker metodikk som “den fødte leder” i dagligtale (Martinsen 2009, 99).

Trekkteorier

Innenfor trekkteorier er det i følge Bass (1990, 38) to vesentlige spørsmål man må stille seg:

1. Hvilke trekk skiller ledere fra andre folk?
2. Hvor stor forskjell utgjør disse faktorene?

Trekkteorier innenfor ledelse har siden sin ankomst på starten av 1900-tallet forsøkt å se på hvilke trekk det er som skaper gode ledere. I likhet med Great Man Theory var det fortsatt mange forskere som mente at det fantes “naturlige ledere”. Man ville studere hvilke trekk det var som skilte disse lederne fra andre mennesker (Yukl 2013, 28). Vi vil i denne delene av oppgaven jobbe oss kronologisk fremover i tid for å få en oversikt over trekkteoriens fremmarsj.

Allport og Odbert

I 1936 publiserte psykolog Gordon Allport og Henry Odbert 4000 ord funnet i den engelske ordbok og kategoriserte ordene i tre forskjellige trekk nivåer (www.webspaceship.edu).

Kardinal trekk: Trekk personer har hatt hele livet, trekk personer blir gjenkjent for.

Sentrale trekk: Personlighets karakteristikk, brukes for å beskrive andre personer.

Sekundær trekk: Trekk som er sammenlignet med holdninger eller det man foretrekker i forskjellige situasjoner (Allport, Odbert 1936, preface).

Dette er starten på det som er kjent som trekkteorier.

Raymond Cattell reduserte Allport og Odberts 4000 ord til 173 i 1946. Ved å fjerne uvanlige trekk og sette sammen like trekk, klarte han ved å bruke statistiske metoder å komme frem til 16 sentrale personlighets trekk. Med dette utviklet han et av de mest vanlige og mest brukte personlighets-verktøyene kjent som Sixteen Personality Factor Questionnaire (Cattell 1965). Cattell fokuserte på trekk hos lederen gjennom sin “Leadership Potential Equation”. Det var en personlighetstest basert på studier av militære ledere. Denne testen blir fortsatt brukt for å teste trekk hos personer som kan være med på å avgjøre effektivt lederskap.

Cattell presenterer trekk som han mener er godt egnet for en effektiv leder.

Emosjonell stabilitet, Dominanse, Entusiasme, Selvsikkerhet, Samvittighet, Sosial dristighet og Mental styrke (De Marco 2013, 43).

Hans Eysenck

Psykolog Hans Eysenck laget en modell basert på tre universale trekk (1967).

Introversjon - Ekstraversjon: Introversjon er å lytte til egne erfaringer mens ekstraversjon retter fokus mot mennesker og samfunnet rundt deg.

Neuroticism / Følelsesmessig stabil: Hvor stabil er du som person. Bli du fort lei deg eller sint, eller klarer du å holde deg følelsesmessig stabil

Psychoticism: Har du dette trekket kan du ha en annerledes virkelighets oppfatning, være anti sosial, manipulativ og fiendtlig (Eysenck 1992, 667-673).

The Big Five

Både Catells og Eysencks teorier har hatt stor betydning på dagens ledelsesteorier. Teoriene deres har lagt grunnlag for mye forskning og videreutvikling. Da Catell fokuserte på for mange trekk og Eysenck på for få kommer det frem en nye teori "The Big Five" (McCrae og Costa 1997, 509-516).

Teorien presenterer 5 sentrale trekk, som sier noe om personligheten. Selv om det er uenigheter hvilke trekk som er mest sentrale, er dette de mest kjente:

1. Ekstraversjon - Utadventhet
2. Agreeableness - Varme
3. Conscientiousness - Kontroll
4. Neuroticism - Følelsesmessig stabilitet
5. Openness - Åpenhet

(ibid)

Bernard M. Bass som tilhører den nye generasjonen av forskere på ledelse forklarer trekk på følgende måte:

A trait is a construct based on consistent individual differences between people. Personality is the organized pattern of distinctive traits of a specific person (2008, 103).

Trekkteorien innenfor ledelse bygger på at det er visse trekk hos menneske som kan fungere som en fordel - eller ulempe for vårt ledelsespotensialet (ibid). Bass skiller mellom de midlertidige følelsene som oppstår hos mennesket, som sinne og glede, og de mer vedvarende trekkende som er tilagt vår personlighet (ibid). Når trekk er en forutsetning for at vi skal mestre noe omtales de som “competencies”, ledelsestrekk er “competencies”. De trengs for at en leder skal kunne fungere effektivt (ibid).

Bass viser til flere trekk som er knyttet opp mot effektiv ledelse. De tre viktigste gruppene som vi ønsker å trekke frem er:

Kognitive trekk som baserer seg på problemløsnings-egenskaper. Her finner vi blant annet: intelligens, dømmekraft, besluttsomhet, kunnskap, fantasi, hvor ressursfull du er og tekniske kunnskaper.

Sosial kompetanse bygger blant annet på: sosial intelligens, samarbeidsegenskaper, empati, sosial innsikt, attraktivitet og mellom-menneskelige egenskaper.

Emosjonelle egenskaper er overgruppe for blant annet: emosjonell intelligens, selvtillit og optimisme (ibid).

Bass trekker også frem trekk som kan virke hemmende for lederskap. Disse trekkene vil være med på å svekke dine egenskaper som leder. Her nevnes: arroganse, narsissisme, angst, nevrotisisme og mangel på selvtillit.

Som vi har nevnt tidligere er Bass langt fra den første som har sett på viktigheten av positive trekk hos ledere. Lao-tzu, født 400 år f.kr beskriver lignende trekk som Bass trekker frem hos en god leder:

The wise leader, was to be selfless, hardworking, honest, able to time the appropriateness of actions, fair in handling conflict, and able to “empower” others (Stephen, Kemp og Bader 2004, 101).

Trekkteorier Yukl

Det som er mest forklart i trekkteoriene er personlighetstrekk, evner og verdier hos den individuelle lederen. Trekk eller personlighetstrekk referer til hvordan man er som person og hvilke trekk man har. Teoriene vektlegger at det er visse trekk som gjør deg til en god leder. For eksempel selvtillit, følelsesmessig moden, utadvendt, høyt energinivå (Yukl 2013, 143). Psykologer skiller mellom psykologiske behov som sult og tørst og sosiale motiv som prestasjoner, makt og individualitet. Motiv og behov er viktig, fordi de guider og opprettholder atferd slik at man kan fokusere på informasjon og hendelser. De fleste trekk bestemmes av lærdom og arv i form av tilfredstilteisen man får av typer stimuli og erfaringer (Yukl 2013, 143).

Verdier er personlige holdninger om hva som er etisk og uetisk og rett og galt. Verdier er viktige fordi de beskriver hva man foretrekker og hvordan man oppfatter problemer og valg av atferd (Yukl 2013, 143).

Evne kan beskrives som muligheten til å få gjort noe på en effektiv måte. På samme måte som trekk er dette noe man lærer og arver (Yukl 2013, 143).

Atferdsteori

Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

Dwight D. Eisenhower

Med fokus på atferd hos ledere tok ledelsesforskning en helt ny vending. I stedet for å fokusere på hvilket trekk ledere hadde og kilden til makten deres, begynte man å fokusere på hva de faktisk gjorde. Ledelse ble dermed definert som en del av den menneskelige atferden (Van Seters og Field 1990, 32).

Ohio- og Michigan Studiene

På 1940-tallet ble det gjennomført to store studier parallelt på atferd hos ledere. Ohio State University undersøkelsene og University of Michigan undersøkelsene. Begge studiene fokuserte på ledere som tilsynelatende ledet bedrifter med høy produktivitet og høy moral blant sine ansatte (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 201). Resultatet av undersøkelsene var at det ble identifisert to primære kategorier for lederatferd:

1. Ledere med fokus på utførelse av oppgaver (strukturell ledelse). Lederens atferd bygger på at han/hun er styrende og kontrollerende ovenfor sine ansatte (ibid). De definerer roller til gruppemedlemmer, setter standarder for hva som forventes og sørger for at medarbeiderne lever opp til de gitte forventningene. Motivasjonsgrunnlaget ligger i å nå målene som er satt (Derue m.fl. 2011, 16).

2. Ledere med fokus på individet og gruppens samarbeid (relasjonsorientert ledelse) (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 201). Relasjonsorienterte ledere viser i stor grad hensyn til individer i gruppen, de er vennlige, er åpen for input fra andre, lette å henvende seg til og behandler alle i gruppen likt (Bass og Stogdill 1990, 525). Et likhetstrekk ved relasjonsorienterte ledere er at de opparbeider seg respekt og lojalitet grunnet måten de ter seg på og at de oppfordrer sine medarbeidere til å fokusere på samholdet i gruppen (Derue m.fl. 2011, 16).

Without a doubt, leadership is one of the most studied and least understood constructs in organizational science (Griffin, Skivington og Moorhead 1987, 199).

Managerial Grid Model

Robert Blake og Jane Mouton utviklet the managerial grid model i 1964. Modellen er et lederatferd verktøy som kartlegger forskjellige lederstiler, og er en effektiv måte å evaluere hvordan ledere og managere utfører sine plikter. Med basis i om lederen har fokus på menneskene eller fokus på produksjon identifiserer modellen 5 forskjellige lederskapsstiler. Modellen sier ingen ting om fokuset hverken er rett eller galt, men varierer og balanserer på situasjonen lederen er i. Det er mulig å evaluere bruken av forskjellige stiler av lederskap ved å kartlegge lederens posisjon i modellen. (www.businessmate.org)

(ibid)

De fem forskjellige lederstilene:**Country Club Leadership - Høy grad av fokus på mennesket/Mindre fokus på produksjon**

Lederen er mest opptatt av menneskene og deres følelser, det er viktig at menneskene har det bra og at deres ønsker blir oppfylt. Dette kan gå utover produksjon, og mangel på kontroll kan ødelegge for organisasjonens effektivitet (Miner 2002, 597-598).

Produser eller forsvinn Lederskap - Høy grad av fokus på produksjon/Mindre fokus på mennesket

Lederen er mest opptatt av produksjon, arbeiderenes ønsker kommer etter lederens mål om å være mest mulig effektiv. Arbeiderene blir brukt for å oppnå best mulig resultat. Straff benyttes som beste motivasjon og lederen er som regel veldig streng (ibid).

Ineffektivt lederskap - Mindre fokus på produksjon/Mindre fokus på mennesket

Ineffektiv leder. Ingen struktur eller effektivitet. Umotiverte arbeidere og uorganisert arbeidsplass (ibid).

Komprimiss lederskap - Middels fokus på produksjon/Middels fokus på mennesket

Lederen prøver å balansere mellom å tilfredstille mennesket og produksjon. Ved å gjøre kompromisser risikerer lederene at mennesket føler seg underprioritert samtidig som produksjon ikke er optimal. På grunn av gjennomsnittlige resultater kan arbeideren være halveis motivert og fornøyd, og produksjon være middelmådig og ineffektiv (ibid).

Team lederskap - Høy grad av fokus på produksjon/Høy grad av fokus på mennesket

Lederen er veldig opptatt av menneskets behov og produksjon. Dette er den beste og mest effektive lederstilen ifølge Blake og Mouton modellen. Samtidig som lederen klarer å motivere arbeideren klarer han også å få arbeideren til å se viktigheten i effektiv produksjon. Motivasjon, team spirit, glede og engasjement sprer seg sammen med økt produktivitet (ibid).

Four Factors of the Theory of Leadership

I 1966 studerte David Bower og Stanley Seashore ledere i 40 livs forsikrings bedrifter. På grunnlag av dette utviklet de en koseptuell teori; The Four Factors of the Theory of Leadership. Resultatet er en lederskaps teori som er aktuell i dag. Støtte, intraksjon

tilrettelegging, vektlegging av mål og tilrettelegging av arbeid er de fire faktorene i the four factors of the theory of leadership (Taylor 1971, 249-266).

Støtte: For å øke selvfølelsen til de rundt deg må lederen verdsette og støtte sine arbeidere i følge Bowers og Seashore. Dette øker moralen og selvfølelse til dine ansatte. Ledere som ikke vektlegger viktigheten av støtte kan oppleve lavere moral i organisasjonen (ibid).

Tilrettelegging for åpen kommunikasjon: Det er essensielt at ansatte og ledere kommuniserer og skaper relasjoner med hverandre (ibid).

Bevisstgjøring av mål: Lederen vektlegger viktigheten av mål, dette skaper engasjement og vilje hos ansatte til å nå målene sammen (ibid).

Veiledning: Lederen må veilede sine ansatte til å nå mål. Han må planlegge, koordinere, ha kontroll på ressurser og administrasjonen (ibid).

Situasjonsbestemt Ledelse

The quality of leadership, more than any other single factor, determines the success or failure of an organization.

Fred E. Fiedler

I tidligere avsnitt har vi sett på teorier som omhandler arvede egenskaper og personlighetstrekk hos ledere. Sett bort i fra framveksten av moderne psykologi - og de teknikkene som fulgte med den, greide ikke datidens forskere å finne relevante sammenhenger mellom Great Man-teorien og trekkteorier og organisasjonsmessige resultater (Thompson 2009, 121). I søken etter å kunne forklare og forstå god ledelse skiftet man fokus og rettet blikket mot mer nyanserte modeller. Disse modellene vokste frem på 1950-tallet og viktigheten av at lederen måtte tilpasse atferden til situasjonen ble av stor betydning (ibid). Forskere antok at effektive ledere måtte være bevisst hvilken lederstil som var gunstig i ulike situasjoner og agere ut i fra hva forholdene krevde av dem (ibid). Det ble utviklet flere teorier innenfor dette området, generelt omtalt som "contingency"-teorier, de mest kjente er mål-middel-modellen, teori om erstatning for lederskap, Fiedlers situasjonsbestemte ledelsesmodell, kognitiv ressursteori og situasjonsbestemt ledelse (ibid). Problemstillingen som ble fokusert på i samtlige av disse teoriene var hvilke strategier for påvirkning ledere kan benytte seg av for å oppnå gunstig effekt på arbeidernes prestasjoner avhengig av deres forutsetninger og andre situasjonskarakteristika (ibid).

I motsetning til hva vi har sett tidligere innenfor ledelsesteorier blir lederens rolle nå i større grad satt til side, men også her finner vi teorier med sterkt fokus på personligheten til lederen

som utgangspunkt for hans lederstil. Under tar vi for oss teorien til Fielders som handler om ledereffektivitet knyttet opp mot lederens personlighet og miljøet rundt ham.

Fielders Theory of Effectiveness

Fred E. Fielders Theory of Effectiveness er den første og en av de mest populære teorien om situasjonsbestemt ledelse (Bedeian, Glueck 1983, 504). I Fielders model er det forholdet mellom lederskapsstil og situasjon som er de viktigste faktorene som utgjør ledelses-effektivitet (Gray, Starke 1988, 264).

“According to Fiedler, the effectiveness of a leader is determined by the degree of match between a dominant trait of the leader and the favorableness of the situation for the leader.... The dominant trait is a personality factor causing the leader to either relationship-oriented or task-orientated" (Dunham 1984, 365).

Det er samsvaret mellom situasjonsfaktorer og lederstil som bestemmer lederens effektivitet (Thompson, Geir 2009). Graden av samsvar mellom lederens dominerende trekk og lederens tilfredshet i situasjonen utgjør lederens effektiviteten. Det som påvirker om lederen er relasjon eller oppgaveorientert er lederens dominerende personlighets trekk (Dunham 1984, 365).

Lederskapsstil er den viktigste faktoren i Fielders teori. Fielder setter i system den konsistente interaksjonen mellom arbeidsgruppen og lederen. I følge Fielder er ikke ledere i stand til å endre ledersstil raskt. Lederen er enten oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Fielder hevder at dette er predisponert til bestemte former for lederatferd (ibid). Personligehten til lederen bestemmer personens lederstil og denne vil være individuell (Bedeian, Glueck 1983, 504).

LPC

Least Preferred Coworker (LPC) scale er et index system Fielder har utviklet for å kunne klassifisere de forskjellige lederstilene. LPC fungerer på den måten at lederen blir bedt om å sammenligne alle personer han/hun har jobbet med. Målet er at lederen skal forklare den verste personen de har jobbet med gjennom en rekke skalaer (ibid).

Unfriendly 1 2 3 4 5 6 7 8 Friendly

Uncooperative 1 2 3 4 5 6 7 8 Cooperative

Hostile 1 2 3 4 5 6 7 8 Supportive

Guarded 1 2 3 4 5 6 7 8 Open

Som regel er det 16 skalaer som vist over, lederen svarer på. Den totale skåren forteller om lederen har en høy eller en lav LPC. Høy LPC betyr at lederen er relasjonsorientert og lav

LPC betyr at lederen er oppgaveorientert. Ledere som er oppgaveorientert vil fungere best i situasjoner som er gunstige og svært ugunstige, mens relasjonsorienterte ledere vil fungere best i situasjoner som er nokså gunstige. Logikken til Fielder er at om lederen er svært misfornøyd med en ansatt er han/hun mer oppgaveorientert, fordi man ønsker å oppnå et godt resultat. Er lederen ikke så misfornøyd med den verste personen er han/hun mer relasjonsorientert (Gray, Starke 1988, 264).

Karismatisk- og transformasjonsledelse.

Leadership: The art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

Dwight David Eisenhower.

På 1980-tallet opplevde man et nytt skift innenfor ledelse. I stedet for å se direkte på atferden til ledelse ble ledelsesteoretikere mer interessert i det emosjonelle og symbolske aspektet ved ledelse (Yukl 2013, 300). Målet ved å studere disse faktorene var å forstå hvordan ledere påvirket medarbeidere til å sette organisasjonens mål over sine egne materialistiske interesser (ibid). De to ledende teoriene som fikk sitt utspring fra denne forskningen var karismatisk lederskap og transformasjonsledelse (ibid).

Karismatisk ledelse

Karisma er et gresk ord og kan oversettes til Norsk som ”nådegave”, en gave bestående av å kunne utføre mirakler eller forutse fremtidige hendelser (ibid). Max Weber var en av de første som skrev om karismatisk lederskap. Weber tok for seg tre forskjellige autoritetsformer innenfor ledelse hvor karismatisk ledelse, som én av de tre, ble omtalt på følgende måte: Resting on devotion to the specific and exceptional sanctity, heroism or exemplary character of an individual person, and of the normative patterns or order revealed or ordained by him (1947, 328).

De to andre formene for autoritet er lovpålagt autoritet og tradisjonell autoritet.

Weber sier at den karismatiske lederen får sin autoritet som følge av at lederens følgere har full tiltro til hans/hennes budskap, ser på han/henne som en helt, eller har så stor tiltro til lederens eksemplariske egenskaper at de følger han/henne blindt i tiltro for lederens karisma (ibid).

Weber knyttet karisma opp mot personlighetstrekk hos lederen som gjorde han annerledes fra vanlige menn. Disse trekkene er svært sjeldne og vil gjøre at den karismatiske lederen vil bli

sett på som et individ med eksepsjonelle, nærmest overnaturlige evner (Weber 1947, 358). En karismatisk leder vil beholde sin autoritet og evne til å lede så lenge hans "følgere" har full tiltro til hans evner (Weber 1947, 362). Til tross for at Weber sine teorier ikke er basert på forskningsbaserte undersøkelser, satte hans definisjon av den karismatiske lederen standarden for forskningen som skulle komme.

I nyere tid så har karismatisk ledelse igjen kommet tilbake som en legitim ledelsesteori. Det er to sentrale teorier innenfor karismatisk ledelse. Den ene omhandler hvordan lederen blir oppfattet som karismatisk og tilegnet egenskaper av hans/hennes ansatte basert på hvordan han/hun takler forskjellige situasjoner, hvordan lederen oppfører seg og hva slags kompetanse lederen har. Den andre er mer direkte i hvilke trekk lederen bør ha for å være karismatisk og lede godt (Yukl 2013, 300-302).

Conger og Kanungo

Conger og Kanungo, hvis modell for karismatisk ledelse tar utgangspunkt i at Charismatic leadership is an attribution based on followers' perception of their leader's behavior (1998, 47).

Yukl benytter seg av teoriene til Conger og Kanungo og ser videre på hvordan atferden til lederen kan være avgjørende for om følgerne deres attribuerer de med karisma (2013, 301). Han tar for seg fem faktorer ved atferd som er spesielt viktig for å bli attribuert med karisma, deres relative viktighet avhenger til en viss grad av situasjonen til lederen (ibid):

1. Edel og appelerende visjon - En leder som makter å se muligheter der andre ikke gjøre det, en som tør å gå bort fra status quo og trekke selskapet fremover.
2. Emosjonelle apeller til de ansattes verdier - En leder som greier å implementere de ansattes verdier i strategiene lagt for selskapet.
3. Ukonvensjonell oppførsel - En leder som tenker utenor boksen og som tør å ta i bruk innovative og uortodokse metoder for å nå sine mål.
4. Oppofrelse: En leder som "ofrer seg selv" slik at de ansatte skal få det bedre, som tør å utføre handlinger med stor personlig risiko for å forfylle visjonen.
5. Selvtillit og optimisme. En leder som overfører sin positive energi og selvtillit til sine følgere

(Yukl 2013, 301-302).

Self Concept Theory of Charismatic Leadership.

I motsetning til Conger og Kanungo sin teori rundt karisma bygger ikke Self Concept Theory of Charismatic Leadership (SCTOCL) på attribusjonsteorier. En karismatisk leder kan bli attribuert med ekstraordinære egenskaper av sine følgere, men det er ikke en nødvendighet for karismatisk ledelse (Yukl 2013, 303).

Ved å observere forholdet mellom leder og ansatte har man sett tegn på at karismatiske ledere har stor innflytelse på sine ansatte. Følgerne av den karismatiske lederen vil adlyde han, de vil dele hans visjon og tanker, gjøre det beste for organisasjonen, de kan bli tiltrukket av lederen og tror og ønsker at de kan bidra til å nå et større mål til gode for alle (Yukl 2013, 303).

Trekk og atferd

Den karismatiske lederen vil svært sannsynlig ha et stort behov for makt, ha høy selvtillit og en sterk tro på egne idealer og egenskaper (Yukl 2013, 303). Atferden til lederen er viktig for karismatiske ledere, nettopp fordi det er atferden som avgjør om han/hun blir oppfattet som karismatisk. Vi har allerede nevnt fem punkter innenfor atferd som Conger og Kanungo tok for seg i sin attribusjonsteori. I tillegg nevner Yukl (2013, 303):

1. Kommunisere høye forventninger til sine følgere.
2. Uttrykke optimisme og sterk tiltro til sine følgere.
3. Bygge en felles identitet for gruppen og organisasjonen.
4. Myndiggjør følgeren.

Karismatiske ledere vil ofte benytte seg av språk fylt med metaforer, slagord, og bilder som er relevante for å forsterke båndet til sine følgere (ibid).

Transformasjonsledelse

Med Burns sine tanker om ledelse gikk ledelsesteoriene inn i en ny æra.

I transformasjonsledelse fikk man en teori som for første gang hadde etiske og moralske retningslinjer. Karisma er fortsatt ansett som en svært viktig egenskap, men teorien har et sterkere fokus på samhandlingen mellom lederen og hans følgere. Enkle og nymoderne ledelseregler som “Ha tillit til følgere” og “Gå foran som et godt forbilde” er konsepter som for de fleste er lett gjenkjennelig i dagens bedrifter.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse appellerer til moralske verdier hos de ansatte. Lederen kan bevisstgjøre og benytte seg av verdiene hos sine følgere (de ansatte) for å mobilisere energi for å endre organisasjonen eller bedriften (Yukl 2013, 312).

Konseptet transformasjonsledelse ble først introdusert av James MacGregor Burns i 1978 i boken “Leadership”. Han beskrev en pågående prosess i motsetning til spesifikke atferdsmønstre, med mål om at ledere og ansatte sammen skal løfte hverandre til et høyere nivå av moral og motivasjon. Ved å appellere til høyere moral og verdier og bruk av karismatiske metoder vil ansatte bli tiltrukket av verdiene til lederen og lederen (Covay 2007).

Fordi ingen lederskapsteorier før 1978 hadde dimensjoner av etiske og moralske retningslinjer ble Burns kjent for å implementere dette i hans teorier om transformasjonsledelse. En av Burns disipler Bernard Bass definerte videre transformasjonsledelse og hvordan ledere påvirker ansatte (ibid).

Bass forklarer i sine teorier om transformasjonsledelse hvordan lederen stimulerer sine ansattes interesser i konkrete overordnede mål som skaper bevissthet og aksept. Lederen kan ved bruk av virkemidler som å være karismatisk og inspirerende, passe på at arbeiderens følelsesmessige behov blir ivaretatt eller ved å stimulere arbeiderens intellekt oppnå målet med å få de ansatte til å se utover sine egne interesser (Bass 2009, 75).

Stor makt og innflytelse som følge av karismatisk lederskap fører til at ansatte vil identifisere seg med lederen, de føler tillit til lederen, og det får de ansatte til å tro at de kan yte eksta og utrette store ting. Ofte handler lederen som mentor for de som trenger hjelp med å utvikle seg, og er oppmerksom på forskjeller mellom ansatte og er våkne for individualitet. En annen

faktor som kjennetegner transformasjonsledelse er å gi ansatte intellektuell stimulering. Dette gjøres ved å lære de ansatte å angripe gamle problemer med nye metoder, legge vekt på fornuftige løsninger og å se vanskeligheter og problemer som kan løses (ibid).

Påvirkningsprosessen

Hvordan lederen appellerer til sine følgers verdier og følelser er sentralt innenfor transformasjonsledelse (Yukl 2013, 312). Påvirkningsprosessen er ikke nøyaktig beskrevet i litteraturen, men man antar at de ansatte går gjennom en internaliseringsprosess hvor de tilegner seg verdier, innstillinger og egenskaper fra lederen. En viktig personlig egenskap for transformasjonslederen er karisma. Evnen til å inspirere gjennom en felles visjon (Yukl 2013, 314).

Lederen kan øke den indre motivasjonen hos sine ansatte ved å vise til at deres verdier og egenskaper er konsistente med oppgavene de utfører for selskapet (ibid)

For at internaliseringsprosessen skal lykkes er man i stor grad avhengig av tillit mellom lederen og de ansatte. Hvis internaliseringsprosessen er vellykket kan dette bety at de ansatte vil identifisere seg med lederen og imitere hans/hennes atferd. Dette medfører, som vi har nevnt tidligere, at de kan imitere visse egenskaper ved lederen. Personlig identifisering kan dermed inkludere at følgerne tilegner seg karisma fra lederen. Teorien sier at hvis de ansatte tilegner seg positive trekk fra lederen vil dette kunne føre til økt effektivitet (ibid)

Retningslinjer for Transformasjonsledelse

- Kommuniser en klar og appelerende visjon.
- Forklar hvordan man kan oppnå visjonen.
- Vær selvsikker og optimistisk.
- Ha tillit til følgere.
- Gjør dramatiske, symbolske handlinger for å vektlegge sentrale verdier.
- Gå foran som et godt forbilde.

Kilde: (Yukl 2013 323).

LMX

The propensity to truck, barter and exchange one thing for another is common to all men, and to be found in no other race of animals.

Adam Smith

Det meste av forskningen som har blitt gjort på ledelse har gått i detalje for å studere lederen. Det er først i nyere tid, med karisma og transformasjonsledelse at man har lagt større fokus på å studere samspillet mellom lederen og den enkelte ansatte (Yukl 2013, 221). Innenfor teorien Leader Member Exchange (LMX), ser man på den unike utviklingen av forhold knyttet mellom lederen og den enkelte ansatte - utvekslingen av informasjon og den gjensidige avhengigheten dem i mellom. For uten følgere, finnes det heller ingen leder. Som de fleste andre teorier innenfor ledelse er målet her å se på nøkkelpunkter for å oppnå effektiv ledelse (Yukl 2013, 222).

Hovedkonseptet

Hovedkonseptet til LMX er at ledere utvikler et gjensidig utvekslings-forhold til hver enkelt ansatt, mens de to i samspill definerer den ansattes rolle i selskapet. Forholdet blir formet ut ifra den ansattes kunnskap, egenskaper og rolle i selskapet (ibid).

Forholdet blir utviklet gradvis og hele tiden forsterket av den gjensidige utvekslingen. I følge teorien vil lederen ved hjelp av denne prosessen knytte sterke bånd, til flere av sine ansatte som vil fungere som ledere, assistenter og støttespillere. Utvekslingsforholdet går i konstante sykluser, og ved mindre syklusen blir brutt vil det bygge seg opp et forhold av stor grad av gjensidig avhengighet, lojalitet og støtte (ibid).

Forholdet utvikles med grunnlag i at lederen tar avgjørelser som kan fungere til fordel eller ulempe for den ansatte. Dette innebærer for eksempel tilgang til mer informasjon, mer ansvar, muligheter for interessante arbeidsoppgaver, lønnsvekst, bedre fasiliteter som større kontor og personlig støtte fra lederen. Til gjengjeld for dette forventer lederen lojalitet, hardere innsats, at den ansatte tar på seg ekstra ansvar og står til rådighet til lederen hvis han/hun trenger noe (ibid).

Lederen må være støttende, tillitsfull, rettferdig, lojal og respektfull - hvis han/hun er dette vil LMX fungere bedre enn hvis han/hun ikke er det (Yukl 2012, 223). Yukl sier videre at ekstrovert og agreeableness kan styrke forholdet i starten av oppbyggingen av utvekslingsforholdet. Støtte og tillit er egenskaper som kommer fra disse trekkene som vil være bra for oppbyggingen av forholdet (ibid).

Å vedlikeholde og opprette et sterkt bånd til sine ansatte kan være krevende og vanskelig for en leder, men fordelene er mange hvis man lykkes - og kan være svært viktig for en leder med dårlig tid og mange arbeidsoppgaver. Hvis en leder ikke lykkes med et sterkt gjensidig forhold kan man i følge teorien forvente dårligere innsats, lavere moral og mindre grad av lojalitet (ibid).

Mange vil si at LMX og transformasjonsledelse er veldig likt på grunn av teoriernes like verdisyn, men det er forholdet mellom leder og ansatt som er analyse enheten i LMX. Dette understreker viktigheten av tillit og respekt mellom leder og ansatt som fører til kvalitet og effektivt arbeid (Martinsen 2009, 105).