



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Line Hoberg og Ruth Line Berg Bertelsen

BACHELOROPPGAVE

Hva slags lederstil benytter prosjektledere seg av?

What kind of leadership style does leaders in a project organization use?

Serviceledelse & Markedsføring

Våren 2015

*"Dette arbeidskravet er gjennomført som en del av utdanning ved Høgskolen i Hedmark.
Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger."*

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA x NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA x NEI

Forord

Tema for denne bacheloroppgaven er lederstil og beslutninger. Fokuset i oppgaven retter seg mot hva slags lederstil prosjektledere i prosjektorganisasjoner benytter seg av, og hvordan de foretar beslutninger. Vi har undersøkt en entreprenørbedrift for å finne svar på problemstillingen vår.

Under arbeidet med denne oppgaven har vi lært at teori ikke alltid stemmer overens med den praktiske hverdagen. Vi har også lært hvordan vi skriver en større oppgave med undersøkelse i form av intervju, der arbeidet med intervjuet, både før, under og etter, har vært en viktig del av hele bacheloroppgaven. Dette har ført til at vi føler at vi sitter igjen med mye kunnskap om å skrive en større kvalitativ oppgave, fra start til slutt, med planlegging, undersøkelse og analysering. Vi har hatt stort læringsutbytte av å skrive bacheloroppgave.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Jens Petter Madsbu som vi har kunnet støtte oss til under prosessen ved å skrive bacheloroppgaven. En stor takk rettes også til entreprenørbedriften som stilte opp med informanter som gjorde det mulig for oss fullføre oppgaven.

Etter å ha skrevet denne bacheloroppgaven er vi fornøyd med resultatet og læringsutbyttet vi har hatt. God lesing!

Sammendrag

Denne undersøkelsen tar sikte på å finne hvilken lederstil ledere benytter seg av i en prosjektorganisasjon. Vi har valgt å fokusere på teori om relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil. I tillegg har vi fokusert på teori om beslutninger som bakgrunn for å kunne tolke hvilken lederstil lederen benytter seg av. Vi har også et håp om at denne oppgaven kan være til hjelp for ledere å bli bevisst på hva slags leder de ønsker å være. På bakgrunn av dette ble problemstillingen: ”Hva slags lederstil benytter ledere i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil?” Vi har også en underproblemstilling som bygger på problemstillingen: ”Hvordan kan beslutningstakingen tolkes i relasjon til normativ og deskriptiv beslutningsteori?”

For å løse problemstillingen og underproblemstillingen har vi tatt utgangspunkt i teori om lederstil og beslutning for å tolke informasjonen vi innhentet gjennom undersøkelsen av prosjektledere. For oss var det viktig at informantene hadde erfaring med å lede et prosjekt fra startfase til slutfase, og derfor valgte vi å hente informanter fra en entreprenørbedrift. Ut ifra teorier om lederstil og beslutning utformet vi en semistrukturert intervjuguide som skulle gi oss grunnlag til å svare på problemstillingen.

De teoretiske perspektivene i oppgaven vår gir oss et grunnlag for å tolke funnene våre ved undersøkelsen. Konklusjonen vi kom frem til etter analysen av teori og data er at prosjektledere ikke først og fremst er enten relasjonsorientert, eller oppgaveorientert. Lederstilen de velger å benytte seg av må ses i relasjon til situasjonen de er i, når det gjelder hvilken fase de er i ved prosjektet og hvor mange underordnede de har under sin ledelse.

Abstract

This study aims to determine which leadership style manager's use in a project organization. We have chosen to focus on theory about relationship-oriented and task-oriented leadership style. In addition, we focused on theory of decision-making as a background to be able to interpret what leadership style manager's use. The hope of this exercise is to note that they use one leadership style, rather than the other. We also hope that this task may be helpful for managers to be aware of what kind of leader they want to be. On this base our research question is "What kind of leadership style does leaders in a project organization whit in entrepreneur business for achievement of objectives, when the focus is respectively relationship-oriented and task-oriented leadership style?" We also have another question that builds on our research question:"How can decision-making be interpreted in relation to the normative and descriptive decision theory?"

To solve our research question and our second question that builds on our research question, we have based it on the theory of leadership style and decision-making to interpret the information we obtained through the survey of project managers. It was important for us that the informants had experience leading a project from start to finish, and therefore we chose to retrieve informant in a construction company.

Based on the theory of management style and decision-making, we designed a semi-structured interview guide that should give us the grounds to answer the question.

The theory presented in our thesis gives us a foundation to defend our findings of the survey. The conclusion we came to after analysis of theory and data is that project managers are not either relationship-oriented or task oriented. Leadership style depends on the situation they are in, in terms of what stage they are in the project and how many subordinates they have under their management.

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1.0 INNLEDNING	6
2.0 TEORI – LEDELSE OG BESLUTNINGER	8
2.1 PROSJEKTLEDELSE	8
2.2 LEDERSTIL	9
2.2.1 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	10
2.2.2 RELASJONSORIENTERT LEDERSTIL	13
2.2.3 OPPGAVEORIENTERT LEDERSTIL	14
2.2.4 VISJON OG MÅL	15
2.3 BESLUTNINGER	16
2.3.2 RASJONELL BESLUTNINGSTAKING	17
2.3.3 DESKRIPTIV BESLUTNINGSTEORI	18
3.0 METODE	21
3.1 HVA ER METODE?	21
3.2 PROBLEMSTILLING	21
3.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	22
3.4 UTVALG AV INFORMANTER	23
4.0 ANALYSE OG RESULTAT	24
4.1 RELASJONSORIENTERT LEDERSTIL	24
4.2 OPPGAVEORIENTERT LEDERSTIL	27
4.3 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	29
4.4 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN OG UNDERPROBLEMSTILLING	31
4.4.1 UNDERPROBLEMSTILLING	32
5.0 KONKLUSJON	34
6.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	37
LITTERATURLISTE	38
VEDLEGG 1	40

1.0 Innledning

Temaet for denne bacheloroppgaven er lederstil og beslutninger. Ved å undersøke beslutningstakingen til ledere kan vi finne ut hva slags lederstil lederne har. I denne oppgaven vil vi kategorisere lederstil på to forskjellige måter, relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil (Martinsen, 2012). Dersom en leder er oppgaveorientert har lederen høy fokus på å være målbevisst, gi oppfølging, belønning og evaluering. Dersom lederen er relasjonsorientert ligger fokuset på å vise oppmerksomhet til medarbeiderne, utvikling, støtte, mestringsopplevelse, inspirere, stimulere til samarbeid og selvstendighet (Martinsen, 2012).

Formålet vårt med denne bacheloroppgaven er å undersøke hvordan ledere jobber i en prosjektorganisasjon, hva slags lederstil de bruker, og hvordan de tar beslutninger. Måten vi har gått frem på for å finne ut av dette er at vi har tatt kontakt med et entreprenørselskap, hvor vi har avholdt individuelle intervjuer med fire forskjellige prosjektledere. Et entreprenørselskap er et selskap som jobber med bygg og anlegg, og vi kan skille mellom overentreprenører og underentreprenører. Den bedriften vi har foretatt intervjuer hos er en overentreprenør, noe som betyr at de utvikler prosjektene selv, men de engasjerer ofte andre firmaer (underentreprenører) til å utføre deler av jobben. For oppgaven vår er det ikke så relevant at de bygger hus og bygninger. Grunnen til at vi har valgt prosjektledere innen denne bransjen er fordi vi ønsket å undersøke prosjektledere, de lederne som er med fra idè til det ferdige resultatet av ideen. Vi har derfor brukt en entreprenørbedrift siden de har relativt mange prosjekter gående hele tiden. Hensikten er å intervjuere ledere som jobber med prosjektene fra idè til ferdigstilt produkt.

Problemstillingen for denne oppgaven er som følger: *Hva slags lederstil benytter ledere i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil?*

Underproblemstillingene for denne oppgaven er som følger: *Hvordan kan beslutningstakingen tolkes i relasjon til normativ og deskriptiv beslutningsteori?*

Vi har i oppgaven tatt for oss teorier om relasjonsledelse, oppgaveorientert lederstil, og beslutningsprosesser for å ha et grunnlag slik at vi kan forstå kjennetegnene ved de ulike

lederstilene. Ved å undersøke hvordan prosjektledere utfører sin lederrolle, kan teorier om ulike lederstiler være til hjelp for at vi kan forstå hvilken lederstil de benytter seg av. Måten en leder tar beslutning på har vært avgjørende for oss, for å kunne se om lederen er oppgaveorientert eller relasjonsorientert ovenfor sin prosjektgruppe. Vi har også sett på teori om situasjonsbestemt ledelse fordi vi antar at det kan gi en mulighet for å forstå hvordan ledere benytter seg av h.h.v. relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil, og dette er knyttet til hvilken situasjon, eller fase lederne er i når det gjelder å jobbe med et prosjekt.

Bakgrunnen for vår problemstilling er å finne ut om det er effektivt å ta beslutninger med en lederstil som fokuserer på relasjoner til sine ansatte, eller å være mer oppgaveorientert, slik at fokuset ligger på produktivitet. Det er interessant å undersøke om lederen i en prosjektorganisasjon er enten relasjonsorientert, oppgaveorientert eller om det er en kombinasjon av dette som blir benyttet, og innen et prosjekt er det faktorer som for eksempel tidspress som kan påvirke om lederne klarer å holde seg til den ene eller andre lederstilen. Dette er forhåpentligvis noe som vil komme frem i undersøkelsen. Ifølge teorier om lederstil, vil en leder som er relasjonsorientert delegere beslutningsmyndighet til medarbeiderne, og oppmuntre dem til å ta del i utformingen av arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-434). En oppgaveorientert leder derimot har en tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet, og baserer atferden sin på makten som ligger i den formelle posisjonen lederen innehar, og kontrollen over belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 433).

2.0 Teori – ledelse og beslutninger

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for prosjektledelse, relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil, og beslutninger. Grunnen til at vi har valgt å se på de ulike temaene er for å få en forståelse for de forskjellige emnene og hva de omhandler. Dette henger sammen fordi måten ledere tar beslutninger på kan gi oss en forståelse for hva slags lederstil en leder benytter seg av. Vi har undersøkt prosjektledere som jobber i et entreprenørselskap hvor de leder prosjekter. Prosjektene er ofte forskjellige, og lederstilen kan variere i de forskjellige fasene, og i de forskjellige situasjonene de er. Som sagt er lederstilene vi har undersøkt i sammenheng med prosjektledelse; relasjonsorientert, oppgaveorientert og situasjonsbestemt ledelse, og disse stilene gir oss forståelse for hvordan ledere opptrer.

2.1 Prosjektledelse

Hva er prosjektledelse? I følge Jan Terje Karlsen (2013) kan vi definere en prosjektleder som en leder som påvirker menneskets atferd, ved å styre samspillet mellom mennesker for å klare å oppnå de resultatene som innfrir organisasjonens mål. Effektivitet og effektiv lederskap blir sett på som avgjørende for at et prosjekt blir vellykket (Karlsen, 2013).

Jan Terje Karlsen (2013) nevner 4 ulike lederskapsformer: posisjonert ledelse, personorientert ledelse, fagorientert ledelse og situasjonsbestemt ledelse. Vi vil ta for oss alle fire, men legger mest vekt på den siste, situasjonsbestemt ledelse, fordi vi mener at når man jobber med prosjektledelse må man ofte tilpasse lederstilen ut ifra hvor man er i prosjektet. Den første lederformen er *posisjonsorientert ledelse*, dette innebærer at leder avgrensner hva underordnende kan foreta seg, og beslutningene definerer, avgrensner, veileder og er styrende for hva de underordene kan foreta seg i fremtiden. Den andre lederskapsformen er *personorientert ledelse*, og ifølge Karlsen (2013) påvirker lederens fysiske særtrekk og atferd, samt lederens psykiske egenskaper, inn på gruppens effektivitet og prestasjonsevne. Et eksempel på dette kan være lederens holdninger, og om lederen har en negativ eller positiv tankegang. Dersom lederen har en positiv holdning, og positiv tankegang vil dette smitte over

på gruppen, og dermed fører det til effektivitet blant de ansatte, og de vil ha økt motivasjon til å prestere bra. *Fagorientert ledelse* utføres av bestemte arbeidsoppgaver og lederen delegerer oppgavene etter hvem som er mest kompetente innen fagfeltet. Lederskap kan tilegnes via opplæring og faglig dyktighet, og det gir autoritet til lederen. Den siste lederformen som vi vil utdype er *situasjonsbestemt ledelse*, som betyr at lederskapet må tilpasses ut i fra situasjonen, fra oppgaver til organisasjon. Her er det ingen lederstil som kan defineres som ”den beste”, fordi dette vil variere med situasjonen. Rammebetingelsene for prosjektet vil også være varierende fra prosjekt til prosjekt, dette er fordi eksterne samarbeidspartnere og interesser vil variere. (Karlsen, 2013). Vi ønsker derfor å se nærmere på situasjonsbestemt ledelse fordi dette er et tema som er aktuelt for et entreprenørselskap innen bygg og anlegg, fordi alle prosjekter er forskjellige og vil endre seg i løpet av prosessen.

2.2 Lederstil

I dette avsnittet som omhandler lederstil skal vi gå dypere inn på to typer lederstiler; relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil. Disse lederstilene viser to motsetninger for en leders atferd, det vil si om leder er autoritær eller demokratisk. For vår oppgave er det viktig å kunne skille mellom de to lederstilene, siden målet med undersøkelsen er å komme frem til hva slags lederstil ledere i en prosjektorganisasjon benytter seg av.

Lederstil handler om hvordan ledere opptre, hva de bryr seg om og hvordan de forholder seg til medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 433). Vi kan skille mellom relasjonsorientert (demokratisk) lederstil og oppgaveorientert (autoritær) lederstil. Med en relasjonsorientert lederstil vil lederen være opptatt av å ha et godt forhold til sine underordnede, det vil si at lederen er menneskeorientert. En slik leder bryr seg om sine underordnede, tar hensyn til dem og støtter dem. I tillegg til dette vil medarbeiderne bli involvert i å ta beslutninger som er knyttet til arbeidet (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 433-434). Dersom lederen er oppgaveorientert er det produksjon, effektivitet og struktur for å oppnå målene som er viktig. Det vil si at det er viktig å ha en god struktur på hvordan arbeidet skal utføres, for å kunne produsere så mye som mulig på en bra og effektiv måte. Når dette er i fokus er lederen mer oppgaveorientert. Med en slik lederstil fordeler lederen oppgavene ut til de ansatte, og de forskjellige oppgavene vil også ha klare retningslinjer når det gjelder hvordan arbeidet skal utføres og når tidsfristene er. De fleste prosjekter har delmål, og derfor tidsfrister for hvor

langt de skal ha kommet i forhold til de forskjellige stadiene i prosjektet. Siden det er en struktur på hvordan arbeidet skal gjennomføres, og lederen har planlagt mye selv, vil ikke medarbeiderne bli inkludert i beslutningstakingene underveis. Når en leder er oppgaveorientert ligger ikke fokuset på å ha et godt forhold til sine medarbeidere, men heller på hvordan oppgavene skal utføres. Lederen legger heller ikke vekt på medarbeidernes behov for utvikling.

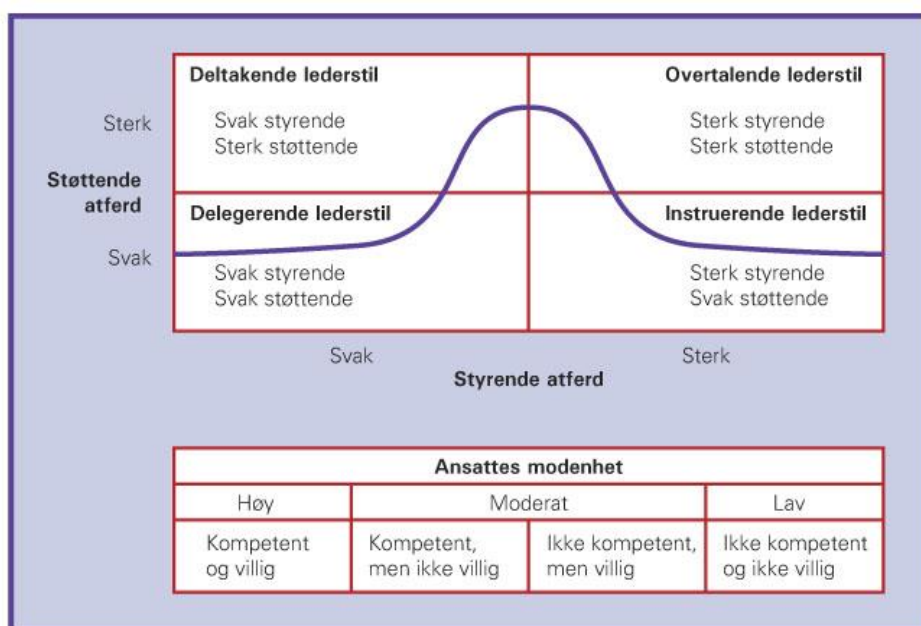
Som nevnt tidligere er situasjonsbestemt ledelse vanlig å benytte seg av når man jobber med prosjektledelse (Karlsen, 2013). Situasjonsbestemt ledelse handler om at lederen må være fleksibel, og tilpasse seg situasjonen når det gjelder både arbeidsoppgaver og medarbeider. Lederen må tilpasse seg i forhold til om det er gunstig for medarbeideren at lederen er oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Noen ganger er det en blanding av de to stilene som brukes. Grunnen til dette er at de ansatte kan ha forskjellig modenhet, dvs. om de er kompetente og villige til å utføre arbeidet, eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 437). Situasjonsbestemt ledelse og de to lederstilene (relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil) henger sammen fordi i noen situasjoner er det effektivt med ledere som er styrende, mens i andre situasjoner kan det være effektivt med ledere som er støttende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 437). Dette igjen kommer som sagt an på modenheten til de ansatte, og hvor de er i prosessen med arbeidet.

2.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse (SBL) handler om at lederen klarer å tilpasse atferd og lederstil i forhold til situasjonen de er i, på en måte som vil være positiv på effektiviteten til medarbeiderne (Thompson, 2007). Teorien om SBL forklarer på en god måte hva som skjer i prosjektarbeid. Situasjonsbestemt ledelse benytter seg av både styrende og støttende atferd. Styrende atferd vil si at lederen fastsetter mål, planlegger hvordan gjennomføringen av arbeidet skal foregå, viser hvordan jobben skal gjøres og fastsetter tidsfrister (Thompson, 2007). Når lederen påvirker medarbeiderne med støttende atferd, spør lederen gjerne om forslag til hvordan de ansatte vil løse ulike problemer, roser medarbeiderne for bra gjennomført arbeid og legger til rette for at de skal kunne utvikle seg. Den støttende atferden fra lederens side preges av at medarbeiderne får ta del i beslutninger (Thompson, 2007). Situasjonsbestemt ledelse handler om at lederen må kunne tilpasse lederstilen for hver enkelt

medarbeider og ikke kjøre en ”one size fits all”, men tilpasse sin lederstil etter oppgaver, situasjon og utførelse (Thompson, 2007).

Hersay og Blanchard (1993) har utarbeidet en modell som viser behovet for styring og støtte fra lederen til medarbeiderne. Modellen til Hersay og Blanchard (1993) er relevant fordi den gir en bedre forståelse for hvordan lederstilen tilpasses i forhold til medarbeidernes motivasjon og kompetanse.



figur 1 (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438).

I situasjonsbetinget ledelse kommer det an på trekk ved situasjonen, som ansatte og arbeidsoppgavene, for valg av lederstil. Dette kan påvirke den antatte effekten med lederstil og effektivitet, noe som gjør at det kreves forskjellige lederstiler ved ulike situasjoner for at resultatet skal være effektivt.

Figuren legger vekt på hva som kjennetegner de ansattes modenhet, når det gjelder kompetanse og vilje, når man skal ta stilling til hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Ansattes modenhet deles h.h.v. inn i tre kategorier; lav, moderat og høy. Lederen må til enhver tid være oppmerksom på ansattes utvikling, og tilpasse atferd deretter. Dette antas å være effektivt for de personene som skal ledes.

Figuren skiller mellom 4 typer lederstiler:

Instruerende lederstil:

Som vi ser av modellen er denne typen lederstil sterkt styrende og lite støttende. Det vil si at medarbeideren ikke har nok kunnskaper innen sitt fagfelt, men har veldig høy motivasjon til å utføre jobben. I en slik situasjon må lederen være sterkt styrende, og gi god beskrivelse av hvordan arbeidet skal utføres. Denne medarbeideren trenger ikke så mye støtte siden motivasjonen allerede er på plass. Denne typen lederstil er veldig lik det vi kaller autoritær lederstil, som preges av enveiskommunikasjon, men kan være effektiv og virkningsfull i flere situasjoner (Karlsen, 2013). Denne lederstilen bør benyttes når ansattes modenhet er lav, fordi leder forteller hva som skal gjøres, når og hvordan.

Overtalende lederstil:

Denne lederstilen er både sterk støttende og sterk styrende. Medarbeideren har manglende ferdigheter og motivasjon for å utføre arbeidet, men med denne type lederstil er det åpent for toveiskommunikasjon (Karlsen, 2013). Toveiskommunikasjon pleier å oppmuntre medarbeideren til å komme med egne innspill og meninger. Leder motiverer medarbeideren til å utføre arbeidet og det kan resultere i at medarbeideren føler et eierforhold til utfordringer, og føler seg motivert til å utføre dem (Karlsen, 2013). Når medarbeidernes vilje til å yte øker, selv om de ikke mestrer arbeidsoppgavene, bør denne lederstilen benyttes.

Deltakende lederstil:

Den medvirkende lederstilen er sterkt støttende, og mindre styrende. Dette vil si at lederen oppmuntrer og støtter medarbeideren siden kunnskapen er på plass, men motivasjonen mangler. Derfor prøver lederen å få medarbeideren til å ta del i arbeidet, og legger til rette for at medarbeideren skal kunne løse eventuelle problemer (Thompson, 2007). Denne lederstilen er preget av toveiskommunikasjon, hvor lederen oppmuntrer til diskusjoner, og legger opp til at medarbeideren kan komme med innspill (Thompson, 2007). Lederen har fokus på å hjelpe å støtte medarbeideren under prosessen og tilpasser oppgavene for medarbeideren. Denne lederstilen benyttes når underordnede er blitt dyktige nok til å jobbe selvstendig.

Delegerende Lederstil:

Lederen er lite styrende og gir lav støtte til medarbeideren. Denne lederstilen benyttes for selvgående medarbeidere som kjenner til hvilke oppgave de skal utføre. De bestemmer også selv hvordan de skal utføre arbeidet, mens leder holder seg mer i bakgrunnen. Når lederen

blander seg inn i oppgavene til medarbeideren, er det i så fall kun for å finne ut hvordan det går med arbeidet, og for å få tilbakemeldinger (Thompson, 2007). Hensikten med denne lederstilen er for at de medarbeiderne som har god kompetanse, erfaring og motivasjon til å utføre arbeidet, skal kunne ta ansvar for sitt eget arbeid (Karlsen, 2013).

Situasjonsbestemt ledelse har som utgangspunkt at ingen lederstil er den beste. Det er lederens totale situasjon som bestemmer hvilken lederstil som skal velges. I en situasjon kan det være hensiktsmessig å benytte en autoritær lederstil, mens i en annen kan det være best å legge vekt på medvirkning fra medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-434). I en prosjektorganisasjon er prosjektene ofte forskjellige, og de endrer seg underveis. Derfor kan det skje at en prosjektleder må bytte på med å være instruerende, deltakende, overtalende og delegerende ut i fra situasjon. Det vil være problematisk å kun holde seg til en av de nevnte atferdene, siden de også må ta hensyn til hver enkelt ansattes modenhet og utvikling.

2.2.2 Relasjonsorientert lederstil

Et av hovedtemaene i vår problemstilling er relasjonsorientert lederstil. Teorien om relasjonsorientert lederstil gir oss grunnlag for å forstå hva slags handlinger og atferd som gjør ledere til relasjonsorienterte ledere. Vi vil nå gå dypere inn på hva dette innebærer.

Definisjonen på demokratisk lederstil (relasjonsorientert lederstil) er: ”*en demokratisk leder delegerer beslutningsmyndighet til medarbeiderne, og oppmuntrer dem til aktivt å ta del i utformingen av egen arbeidsplass*” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-434). Når en leder er relasjonsorientert ligger fokuset på å vise medarbeiderne oppmerksomhet, det vil si at de setter av tid til å snakke med sine medarbeidere og lytter til dem. Denne typen ledere er også opptatt av å hjelpe og støtte sine medarbeidere til å utvikle seg i sin stilling og i sitt arbeid, og de stimulerer medarbeiderne sine til å samarbeide, til selvstendighet og de ønsker å være inspirerende for sine underordnede slik at de underordnede øker sin innsats i arbeidet.

Transformasjonsledelse

Man kan se på ledere som er relasjonsorienterte som transformasjonsledere. Ifølge Låstad og Førde (2014) handler transformasjonsledelse om å samle medarbeidere rundt et felles mål

gjennom å forsterke atferd som gir måloppnåelse, ved å legge vekt på indre belønning. Å ha fokus på felles mål fører også til trivsel blant de ansatte på arbeidsplassen, og trives man vil det også resultere i økt motivasjon for å gjøre jobben sin godt og effektivt. Typiske kjennetegn ved transformasjonsledere er at de viser omsorg for sine medarbeidere, de er intellektuelt stimulerende, de er inspirerende, motiverende og de kan være veldig karismatiske. At en leder er intellektuelt stimulerende vil si at de klarer å gi mennesker en ny oppfatning av ting, og det å se ting fra et annet perspektiv. Med dette mener vi at ledere som er intellektuelt stimulerende klarer å få sine medarbeidere til å løse problemer på en ny måte enn de tidligere har gjort, de klarer også å få sine medarbeidere til å se på vanskeligheter som problemer som kan løses (Bass, 1990). En leder som dette klarer ofte å stimulere sine medarbeidere så godt at medarbeiderne vil føle seg stolte og forpliktet over sitt eget arbeid. Dette handler om relasjoner til sine medarbeidere. Fokuset ligger da på å gi dem den oppmerksomheten de trenger, motivasjon og støtte som igjen fører til trivsel og tillit på arbeidsplassen.

2.2.3 Oppgaveorientert lederstil

Oppgaveorientert lederstil er det andre hovedtemaet i problemstillingen. Dette kapittelet vil bidra med å gi oss kunnskap om hva det innebærer å være en oppgaveorientert leder, derfor skal vi gå dypere inn på dette.

Oppgaveorientert lederstil benyttes ofte sammen med begrepet autoritær lederstil. Ifølge Robert P. Vechio (2009) handler autoritet om retten til å prøve å forandre eller lede andre. Bass (1990) definerer autoritær ledelse slik: *"lederen tar ikke hensyn til medarbeiderne. Det vil si at lederen tar avgjørelser, og gir ordre til sine underordnede for å få arbeidet utført i tråd med beslutningene som er tatt og planene lederen har."*

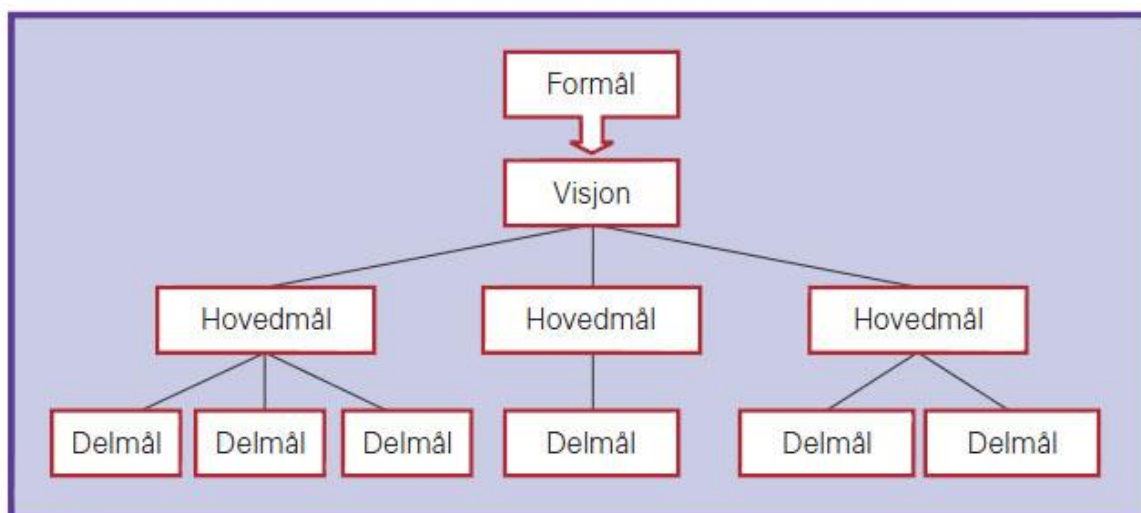
Ledere som er oppgaveorienterte har fokus på mål, og er derfor veldig målbevisste. Slike ledere følger opp arbeidet mot målene, og de belønner medarbeidere som når målene (Martinsen, 2009, s. 114). Oppgaveorienterte ledere er opptatt av en strukturert plan på hvordan, og når arbeidet skal utføres, steg for steg. Oppstår det problemer som krever løsninger underveis, tar lederen de beslutningene selv. Lederen bruker ikke tid og ressurser på å høre på innspill fra sine underordnede, fordi en oppgaveorientert leder mener det er mest effektivt å ta beslutninger alene. I tillegg til dette bruker den oppgaveorienterte lederen tid på

å evaluere arbeidet i etterkant for å se om de klarte å nå målene, hva som gikk galt, og hva de kan gjøre annerledes neste gang for å oppnå et bedre resultat.

2.2.4 Visjon og mål

Visjon og mål er noe ledere har, både via bedriften og personlige. Dette temaet gjelder både for relasjonsorienterte- og oppgaveorienterte ledere siden de alle har mål. Forskjellen er at relasjonsorienterte ledere har felles mål og er opptatt av inkludering, mens oppgaveorienterte ledere er veldig målbevisste og følger arbeidet opp mot målene.

Som oftest har en bedrift en visjon, og den visjonen bør være enkel og idealistisk, den skal gi et bilde av en ønsket fremtid og ikke være en kompleks plan (Yukl, 2006). Visjonen kan ofte oppfattes som uoppnåelig, og derfor er det viktig å lage mål, og delmål. Grunnen til at det er viktig å dele opp visjonen i mål og delmål, er fordi målene blir mer realistiske å oppnå, og man vil se fremgang. I følge Jacobsen & Thorsvik (2013, s.37) er et mål en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand som man ønsker å oppnå. Vi har valgt å vise til denne figuren fordi alle bedrifter og ledere har gjerne ett eller flere mål de ønsker å oppnå, og derfor er figuren av målhierarkiet en enkel oversikt over hvordan de jobber for å oppnå visjonen og formålet. For å beskrive dette på en bedre måte viser vi til figuren av målhierarkiet.



figur 2 (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.37).

Figuren over forteller at et mål kan inneholde ulik grad av realisme, ulikt tidsperspektiv og jo mindre målene blir (delmål) jo mer konkrete er de. En leder i en bedrift har ansvar for å nå bedriftens visjon og formål. Målene er delt inn i ulike hovedmål som er relatert til å nå visjonen. Under hovedmålene finnes det mange delmål som virker mer realistiske og konkrete. Dette medfører oppnåelse av hovedmålet.

Hensikent med å ha med dette temaet er fordi uansett om det er en leder som er relasjonsorientert eller oppgaveorientert, er mål viktig. Den oppgaveorienterte lederen er veldig målbevisst, og viser det veldig godt på den måten at arbeidsoppgavene er godt forklart, slik at alle vet nøyaktig hva de skal gjøre, og lederen tar selv alle beslutninger. En relasjonsorienterte leder derimot har felles mål, og inkluderer alle sine medarbeidere ved måloppnåelse.

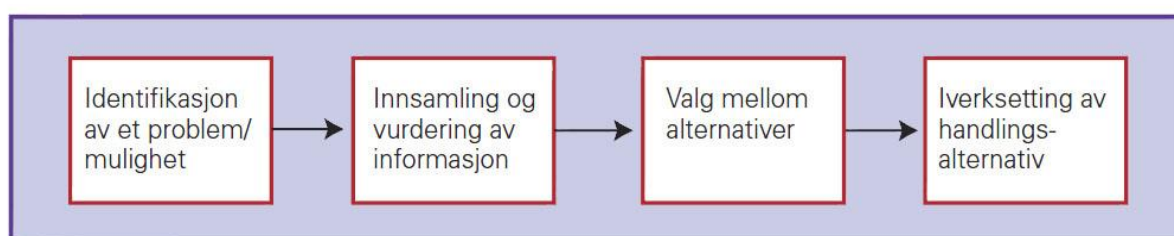
2.3 Beslutninger

Vi har valgt å dra inn teori om beslutninger, fordi vi bygger grunnlaget vårt på å skille mellom relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil på hvordan ledere i prosjektorganisasjoner fatter beslutninger.

Beslutninger er en del av en leders hverdag, det finnes små beslutninger som går på daglige aktiviteter, som for eksempel hvordan arbeidet skal delegeres. Det finnes også større beslutninger som gir større konsekvenser, eller fører endringer med seg. Et eksempel på dette kan være når lederen skal ta en avgjørelse på å starte et prosjekt, om det gir økonomisk gevinst eller tap for bedriften. Vi skal se nærmere på hvordan det fungerer for ledere å ta beslutning, og hvordan beslutningsprosessen foregår.

Beslutninger er et valg over ulike alternativer. Når ledere skal ta en beslutning vil det si at lederen tar et valg over hvilket alternativ som er det beste alternativet. Men hvorfor må ledere ta et valg? Grunnen til at ledere må ta en beslutning er fordi de står ovenfor et 'problem', det vil si at det er noe de trenger å finne en løsning på, eller noe som må endres. For å kunne ta et valg, og ta en endelig beslutning, skal vi se på de ulike fasene i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 308-309).

Figur 3 under viser beslutningsprosessen steg for steg. Den forteller i første steget at man har et problem eller situasjon som krever en endring eller annen mulighet, det kan for eksempel være en situasjon der en bedrift går inn i dårlige tider, og ikke har råd til å ha alle de nåværende ansatte i bedriften. Steget videre er å innhente informasjon og alternativer som er mulige, samt vurdere hva som passer best for bedriften. Da blir steg nr. 3 å velge mellom de alternativene bedriften står ovenfor. Det siste steget er å iverksette det alternativet som ble bestemt, og gjøre en handling eller endring ut ifra problemstillingen (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 308-309).



Figur 3 (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 309).

2.3.2 Rasjonell beslutningstaking

Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer rasjonell beslutningsatferd som: *"atferd egnet til å maksimere forventet nytte i en beslutningssituasjon der man står overfor flere, konkurrerende handlingsalternativer."* For å forklare dette kan vi si litt om klassisk beslutningsteori. Den klassiske beslutningsteorien skal forklare hva ideell rasjonalitet består av, og hvordan den bør utføres. Selv om ulike beslutninger kan være vanskelige, og man ikke når helt frem til målet ved problemet vil det fortsatt være lurt å benytte den ideelle beslutningsprosessen. Den klassiske beslutningsteorien blir kalt normativ beslutningsteori, det betyr at det er en modell som sier hvordan man bør gå frem for å ta en beslutning under ideelle betingelser. Med denne teorien skal beslutningen være fornuftig, og ha de grunnleggende premisene som må ligge til grunn for å kunne ta en rasjonell beslutning. Det gjelder derfor å ta det beste valget ut i fra situasjonen man er i. Valget skal derfor baseres på det som er mest ideelt, og ut ifra det vet man hvordan man skal gå frem for å realisere målet på best mulig måte.

Den rasjonelle beslutningsprosessen hviler på ulike premisser, beslutningsprosessen består av seks trinn som gjør at man kan komme frem til det rette valget som gir mest verdi. De seks trinnene er som følger:

1. Lage en oversikt over alle beslutningsalternativer som man står ovenfor.
2. Lage en oversikt over alle konsekvenser med hvert alternativ.
3. Vurdere sannsynligheten av konsekvensene for de handlingene som er relevante.
4. Etablere den relative betydningen for verdien i hver konsekvens.
5. Multiplisere de ulike verdiene med korresponderende sannsynligheter.
6. Legge sammen summen av disse punktene for å finne frem til det mest attraktive alternativet for handling, altså en beslutning av alternativene man står ovenfor (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 169).

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2009) er dette en beskrivelse av en rasjonell beslutningsprosess for å ta en optimal beslutning. Den optimale beslutningen blir tatt når man har sett på alle alternativer, vurdert konsekvenser, sett på de ulike verdier og sannsynligheter for muligheter og konsekvenser. Dette krever mye tid og ressurser, men det er nødvendig for å kunne ta en optimal beslutning. Prosessen over med ideell beslutningsteori er veldig omfattende. Den normative beslutningsprosessen utgjør en norm for hvordan en beslutningsprosess bør være.

2.3.3 Deskriptiv beslutningsteori

Vi skal nå se på den deskriptive beslutningsteorien som i større grad handler om hvordan beslutningene faktisk blir tatt. Kaufmann & Kaufmann (2009) hevder at vi kan se et stort avvik fra den ideelle beslutningsteorien til det som skjer i praksis, og at vi kan tilnærme oss til den ideelle modellen, men ikke oppnå den. Grunnen til at dette skjer kommer av at når en beslutning skal tas har man ikke tilgang til all relevant informasjon som er et behov som kreves i en ideell beslutningsprosess. Derfor må man nøye seg med utsnitt av informasjon som vi vet ikke er representativ. Det er også vanskelig å skille relevant informasjon fra irrelevant, og når man er i en beslutningssituasjon er ofte tiden begrenset. På grunn av den begrensede tiden er det vanskelig å hente inn all informasjon man skulle hatt for å kunne ta en normativ ideell beslutning (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Deskriptiv beslutningsteori hviler på ideen om at mennesket er begrenset rasjonell. Kaufmann & Kaufmann (2009) har sitert hvordan Herbert Simon forklarer begrepet begrenset rasjonalitet: *”begrepet begrenset rasjonalitet blir brukt for å betegne de innskrenkningene som gjør seg gjeldene når mennesker tar beslutninger. Særlig viktig er forenklingene som skjer i selve fortolkningen av problemet”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 171). Jacobsen og Thorsvik forklarer begrenset rasjonalitet med at ingen kan gjennomføre en perfekt rasjonell beslutning, fordi ingen har all informasjon om muligheter og konsekvenser som kan oppstå. Det betyr ikke at vi mennesker tar beslutninger irrasjonelt, men at vi ikke har tid eller ressurser til å følge teorien om hvordan vi skal ta en ideell rasjonell beslutning. I praksis er det vanskelig å vurdere alle muligheter, og hvilke konsekvenser valget kan ha før man tar en beslutning. Det vises til fire punkter som man går gjennom når man utfører en begrenset rasjonell beslutning (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 312).

- 1) Har mål, men de kan være uklare å varierende
- 2) Vurderer enkelt når det gjelder muligheter og konsekvenser
- 3) Vurderer alternativer i rekkefølge, og så fort man har mulighet til å behandle de.
- 4) Velger det første alternativet som er tilfredsstillende

Denne typen atferd for å ta beslutning kaller vi for satisfierende, det vil si det alternativet som er ”godt nok” for situasjonen eller problemet blir brukt. I stedet for å velge det ideelle alternativet, velger man her det første og beste alternativet som er tilfredsstillende. Når man tar en beslutning med begrenset rasjonalitet vil usikkerhet og uklarhet være to sentrale elementer. For å kunne forstå beslutning er det viktig å åpne for den informasjonen man får, hvilken rekkefølge de presenteres i og regler og normer for å velge et alternativ. Rekkefølgen kan avgjøre hvilke alternativ man velger, og da er det lurt å studere måten man søker etter alternativer på (Jacobsen & Thorsvik 2014 s. 312-313).

Teorien om normativ beslutning er vanskelig å gjennomføre i praksis. Deskriptiv beslutningsteori derimot er en forenklet fremgangsmåte som ofte blir benyttet i situasjoner som oppstår i virkeligheten (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Grunnen til at vi har skrevet om dette er fordi vi har undersøkt hvordan beslutninger blir tatt i sammenheng med et prosjekt, slik at vi kan kategorisere det opp mot lederstil. Vi vil finne ut hvordan ledernes beslutninger er preget av de to ulike modellene, h.h.v. normativ beslutningsprosess og deskriptiv

beslutningsprosess. Informasjonen vi har tilegnet oss om beslutningsteori har vært et grunnlag for oss når det gjelder å utvikle en intervjuguide. Gjennom dette kan vi stille spørsmål slik at vi kan tolke det informantene sier opp mot teorien om lederstiler og beslutninger. Svarene fra informantene har også gjort at vi kan, gjennom beslutningsteori, klare å tolke om lederne innen prosjektorganisasjonen er relasjonsorienterte eller oppgaveorienterte.

3.0 Metode

I denne delen ønsker vi å ta for oss hvordan vi har brukt metode i vår oppgave. Vi skal også gjøre rede for forskningsdesign, og hvordan vi har utført våre kvalitative intervjuer. Vi skal også gjøre rede for utvalget vårt.

3.1 Hva er metode?

Metode, som på gresk heter *methodos*, betyr å følge en vei mot et mål (Tuft, Johannessen & Christoffersen, 2011). Metode forteller oss hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjon, hvordan vi skal analysere informasjonen og hvordan vi skal tolke den informasjonen vi har innhentet. Kvalitativ metode er en teknikk for å innhente informasjonen vi ønsker i forhold til undersøkelsen. Kjennetegnet ved en kvalitativ metode er å undersøke et fenomen som gir oss mulighet til å finne informasjon om personlige meninger, erfaringer og opplevelser. For å innhente informasjon om fenomenet brukes oftest intervju, observasjon og gruppesamtale som teknikker for å samle inn den informasjonen forskeren trenger.

Vi har brukt metode for å finne ut hvordan vi skal gå frem for å foreta en kvalitativ undersøkelse. Vi har brukt den kvalitative metoden for å finne ut hvordan vi skal bygge opp oppgaven, og ut i fra det har vi funnet det forskningsdesignet som passet best til vår undersøkelse. Metoden har vært en veileder når det gjelder hvordan vi kan innhente data, på den måten at vi har fulgt oppsettet for en intervjuguide. Den har hjulpet oss med å stille de rette spørsmålene for å komme frem til et resultat, og en konklusjon av vår problemstilling.

3.2 Problemstilling

Vår problemstilling trenger utdypende svar som baseres på erfaringer rundt temaet lederstil. Det er fordi vi har lagt et grunnlag som tilsier av vi må benytte oss av kvalitativ metode, og da har vi valgt å bruke fenomenologisk design siden dette designet tar utgangspunkt i eksisterende teori. Vi vil gjenta vår problemstilling, og underproblemstilling.

Problemstillingen vår er: *Hva slags lederstil benytter ledere i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil?*

Underproblemstillingen vår er: *Hvordan kan beslutningstakingen tolkes i relasjon til normativ og deskriptiv beslutningsteori?*

3.3 Valg av forskningsdesign

Vi har valgt å benytte oss av fenomenologisk forskningsdesign. Dette forskningsdesignet handler om å ta utgangspunkt i eksisterende teori, og den legger vekt på å utforske menneskers erfaringer og deres forståelse av temaet (Tufte et, al. 2011). Grunnen til at vi har benyttet oss av fenomenologi som forskningsdesign er fordi vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori om lederstil og beslutninger. Ut ifra dette har vi intervjuet informanter for å få den informasjonen vi trenger, om deres erfaringer og meninger rundt temaene lederstil og beslutninger. Når vi benyttet oss av fenomenologisk design har vi gått frem på følgende måte:

- Forberedelse - her har vi tilegnet oss kunnskap om teorien for å kunne forstå informantens erfaringer med temaet. For å forstå deres erfaringer har vi en problemstilling som er formulert på en måte som gjør at vi klarer å forstå sammenhengen mellom teori og informantens erfaringer.
- Datainnsamling - på dette steget innhentet vi data fra informanter ved hjelp av intervjuer. Når vi møtte informantene for intervjuene hadde vi allerede en egen oppfatning, eller forståelse av temaet, slik at vi startet med en mening om at slik er det med dette fenomenet. Underveis måtte vi derfor prøve å forstå vårt fortolkningsmønster, og finne ut hvorfor vi tolket fenomenet på den måten.
- Analyse og rapportering - på dette siste steget har vi skrevet om intervjuene slik at de ble fullstendige så vi kunne analysere de. Analysen besto av å danne seg et helhetsinntrykk, identifisere og plukke ut fenomener som hadde betydning for undersøkelsen og systematisk analysering (Tufte et, al., 2011). Til slutt måtte vi skrive

om intervjuet fra “hverdagsspråk” til fagspråk, og vi lagde en generell struktur som passet til alle intervjuene som ble foretatt.

3.4 Utvalg av informanter

Utvelging av informanter har foregått i forhold til *hva* vi har undersøkt, ikke basert på *hvem* vi ville intervju. Det vil si at vi ikke har valgt informanter ut i fra bekvemmelighet, men vi har valgt ut ifra hvem som har erfaring med det vi er ute etter å få svar på slik at de kan belyse vår problemstilling. Utvalget er ganske viktig siden det vil påvirke analysen av dataene som skal skje etterhvert i forskningsprosessen, og konklusjonen vi ender opp med. På grunn av dette er det viktig at utvalget skjer ut ifra problemstillingen vår. I kvalitativ forskning er det ikke hensiktsmessig å gjøre utvalg basert på representativitet, men at det er formålsutvelging som betyr at utvelgingen er gjort med klare formål (Mehmetoglu, 2004). Det finnes en rekke forskjellige formålsutvelgingsstrategier i kvalitativ forskning, noen av dem er: snøball, homogen, bekreftende/avkreftende, kriterier og teoribasert. Formålsutvelgingsstrategien vi har valgt er den teoribaserte strategien. Hensikten med den teoribaserte utvelgingen er fordi utvelgingen er bygd opp etter samme prinsipper som empiribasert teori, hvor utvelgingen bestemmes av teorien som utvikles (Mehmetoglu, 2004).

I forhold til vår problemstilling vil vi snakke med 4 informanter som er prosjektledere innen bygg og anleggsbransjen. Dette er fordi vi skal finne ut om de leder på en relasjonsorientert eller oppgaveorientert måte, og hvilken av de metodene som er mest effektiv i forhold til å fullføre prosjektet innen tidsfristen. Vi vil også finne ut om de endrer måte å lede på ettersom prosjektet går fra fase til fase (startfase, midtfase og slutfase).

Våre informanter har erfaring som forhandlerledere, salgsledere, plan/arkitekturleder og prosjektleder for byggeprosjekter. Alle sammen er ledere for forskjellige prosjekter, og har erfaring med å skulle lede andre mennesker, ta beslutninger og hvordan de skal gjennomføre prosjekter. De har alle forskjellige personligheter som også vil være en avgjørende faktor for hva de mener er den beste måten å lede på, og hva som er den beste måten å ta beslutninger på.

4.0 Analyse og resultat

Denne bacheloroppgaven handler om hva slags lederstil ledere i en prosjektorganisasjon benytter seg av, om de er henholdsvis relasjonsorienterte eller oppgaveorienterte. For å finne ut hvilken stil de benytter seg av har vi valgt å se på hvordan de foretar beslutninger. Måten en leder tar en beslutning på kan vise om de er oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Da tenker vi i hovedsak på om lederen inkluderer underordnede i beslutningsprosessen eller om lederen tar beslutninger alene.

Denne analysen er bygget opp slik at vi først har svart på problemstillingen vår ved å dele inn i h.h.v. relasjonsorientert lederstil, oppgaveorientert lederstil og situasjonsbestemt ledelse. Deretter har vi svart på underproblemstillingen.

Vår problemstilling var:

Hva slags lederstil benytter ledere i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil?

En prosjektorganisasjon jobber hovedsakelig med prosjekter. I dette tilfellet har vi valgt å undersøke prosjektorganisasjoner innen bygg og anlegg, og få en forståelse for hvordan prosjektledere i en slik organisasjon tilpasser seg når det gjelder lederstil. En prosjektleder påvirker menneskets atferd ved å styre samspillet mellom mennesker, for å oppnå organisasjonens mål. Effektiv lederskap blir sett på som avgjørende for at prosjektet skal bli vellykket (Karlsen, 2013).

4.1 Relasjonsorientert lederstil

Relasjonsorientert lederstil er det samme som demokratisk lederstil. Å være relasjonsorientert vil si at ledere er opptatt av å inkludere, utfordre, vise sine ansatte oppmerksomhet, og ta vare på dem. Relasjonsorienterte ledere samler gjerne sine medarbeidere rundt et felles mål for å forsterke atferd som gir måloppnåelse. Dette gjør de ved å legge vekt på indre belønning. Vi sammenlikner relasjonsorienterte ledere med atferden som beskrives ved

transformasjonsledelse, fordi en transformasjonsleder beskrives som en person som motiverer og støtter sine ansatte.

Analyse og tolkning:

Noen av informantene ved vår undersøkelse hadde et syn på lederstil som vi mener går inn på det å være relasjonsorientert. For eksempel var det en informant som sa: “en svak prosjektleder tar alle avgjørelser selv”. Vi mener dette er en relasjonsorientert tankegang, fordi det vi forstår med dette er at denne informanten har et tydelig fokus på det å inkludere sine medarbeidere. Å inkludere medarbeidere i en beslutning kan virke motiverende fordi medarbeiderne vil føle at de har vært med å påvirke avgjørelser, og da vil de også føle et eierskap til prosjektet.

Begrepet eierskap var det flere av våre informanter som anvendte, så dette er et viktig begrep for å få frem viktigheten av inkludering. Vi tolker eierskap som at lederen kan stille litt åpne spørsmål som: “hvordan kan vi gjøre det, hva vil du gjøre, hva ville du ha gjort?” Når en leder går frem på denne måten vil alle føle at de er med på å påvirke hvordan arbeidet utvikler seg, og hvordan de løser problemer. Informantene i undersøkelsen kommenterte også at når de har tidspress på seg, og det må bli tatt en rask avgjørelse, gjør de så godt de kan for å kunne inkludere så mange av de underordnede som mulig. “Nøkkelen er eierskap, at alle er med og føler at de eier en del av prosjektet, og at de kan være med å påvirke”. Dette sitatet vil vi si representerer samhold, god kommunikasjon og inkludering. Å knytte disse begrepene sammen tror vi er viktig for at medarbeiderne skal føle at de er en del av prosjektet.

Informantene vi intervjuet hevdet at det de fokuserer på i starten av et prosjekt, er å danne arbeidsgrupper der medarbeiderne har evnen til samarbeid, og at de har de rette egenskapene. “Ved å sette sammen de rette medarbeiderne vil dette skape en trygghet i gruppa, det gir igjen et godt arbeidsmiljø”, sa en av våre informanter. Vi tolker dette som at lederen er opptatt av at det skal være et godt miljø på arbeidsplassen, og at det er viktig at medarbeiderne føler samhold og trygghet i arbeidsgruppen. Samarbeid er viktig i deres daglige arbeidsoppgaver.

En av lederne påpeker at i den daglige driften blir ansatte inkludert ved ukentlig møter der alle får den informasjonen som trengs når det gjelder prosjektet, og har mulighet for å påvirke beslutninger som skal bli tatt. I tillegg til at de ansatte får informasjon, har de også mulighet til å legge frem deres arbeid, slik at alle er informert over hvor de er i prosessen, og sammen

kan de finne veien videre for å nå målet. “De som har utført dette arbeidet skal kunne føle stolthet og mestring over det de har gjort”. En annen ting informantene fremhevet var at underveis i prosjektet er det viktig å “stoppe opp” for å se tilbake på det de har gjort, slik at de kan skryte og få en klapp på skulderen. Dette vil føre til motivasjon og vilje til å fortsette å gjøre en god innsats. Ut ifra det informantene sier her synes vi at de fremstår som flinke til å se medarbeideren sine, hvilke behov hver enkelt har og ta vare på sine ansatte og deres mål. Dette er med på å bygge en relasjon mellom leder og medarbeidere, og tillit.

Vi har merket oss to andre viktige begreper; *utfordring* og *utvikling*. Disse begrepene er sentrale innen relasjonsorientert ledelse. Gjennom informantene har det kommet frem at de hele tiden prøver å utfordre underordnede slik at de hele tiden vil strekke seg til å mestre nye oppgaver. Lederne er bevisste på dette, siden de har erfart at nye oppgaver ofte fører til stigende arbeidskurve. Dersom de ikke får nye arbeidsoppgaver vil arbeidet bli kjedelig, og arbeidskurven vil derfor dale. En av informantene legger til at ved å utfordre underordnede ‘brutalt’, det vil si å kaste dem rett ut i en ukomfortabel situasjon, er en veldig bra måte og utvikle dem på. Informanten påpekte også at dette er noe de ikke ville gjort dersom de ikke var sikre på at deres underordnede ville mestre det. Ved å gjøre en slik “brutal” utfordring gjør det at hver enkelt vokser på det, og får lov til å være med å “svømme”, som vil si å vokse, gir stor motivasjon for de ansatte. Det ble også sagt at det er ikke slik at de underordnede ikke har noe å si når det gjelder nye oppgaver og utfordringer. Vi forstår at dersom en medarbeider ønsker nye oppgaver eller nye utfordringer kan de uttrykke det til leder selv, eller leder kan spørre om de har et slikt ønske, hvis leder ser et potensialet hos medarbeideren. Dette handler om kommunikasjon og relasjoner mellom leder og medarbeider, og slik kommunikasjon vil som oftest foregå gjennom medarbeidersamtaler.

Når ledere tar beslutninger kommer det frem, fra noen av informantene, at underordnede blir inkludert i prosessen. Ved å ta opp problemer i plenum vil alle kunne komme med innspill, meninger og forslag på veien til en avgjørelse. Leder vil da være en lyttepost hvor alle kan komme med forslag og idéer, og alle forslagene er hjertelig velkommen. Til slutt tar de en beslutning sammen. Som sagt blir alle beslutninger diskutert og tatt sammen, men leder har mulighet til å lede samtalen litt i den retningen som er ønskelig. Til syvende og sist er det lederen som har det siste ordet.

Med den relasjonsorienterte teorien i bakgrunn ser vi på dette som informantene sier som veldig relasjonsorientert. Grunnen til at vi ser på det som relasjonsorientert er fordi medarbeiderne blir inkludert i beslutningsprosessen. “Går det an å være leder å ikke inkludere medarbeidere?” Dette sitatet sier at lederen er veldig bevist på samhold med sine medarbeidere, gi dem trygghet og at de skal føle eierskap til jobben de gjør. Dersom disse elementene er til stede, er det enklere å jobbe godt sammen som et team.

Informantene er også veldig tydelige på at kommunikasjon er viktig. For å fremheve dette kan vi bruke dette sitatet fra en av informantene: “Nøkkelen til å bygge relasjoner med mennesker er kommunikasjon.” I tillegg til at kommunikasjon er nøkkelen til å bygge relasjoner, er det også nøkkelen til å vite når en medarbeider er klar for nye utfordringer. Dette kommer, som sagt tidligere, frem gjennom medarbeidersamtaler, hvor medarbeider kan uttrykke at dette er han/hun klar for, eller leder kan uttrykke at potensialet for å utvikle seg er tilstede.

4.2 Oppgaveorientert lederstil

Oppgaveorientert lederstil er det samme som autoritær lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433). En leder som er oppgaveorientert er sterkt styrende, målrettet og evaluerende ovenfor målet som skal oppnås. Medarbeiderne blir ikke inkludert i beslutninger, og jobber etter lederens mål. Måloppnåelse er et sentralt tema når det gjelder oppgaveorientert lederstil.

Vi vil nå se på det empiriske funnet opp mot begrepet oppgaveorientert lederstil, og analysere hvordan tankegangen rundt dette er blant erfarne ledere.

Analyse og tolkning:

Tre av fire av prosjektlederne vi intervjuet forklarte at i starten av et prosjekt er det ikke så lett å inkludere medarbeidere. Grunnen til at det er vanskelig å inkludere medarbeiderne i starten av et prosjekt, er fordi i denne delen av prosjektet er det veldig mange viktige avgjørelser som må bli tatt før medarbeidere kan bli inkludert, når det gjelder det økonomiske, byggetillatelse osv. Derfor må de ofte kjøre et “soloprosjekt” i starten. Vi tolker begrepet “soloprosjekt” med at det er lederen selv som tar avgjørelser og bestemmer om de ulike prosjektene skal igangsettes. Denne prosessen gjøres alene og dermed blir ikke medarbeidere inkludert her. Vi

vil beskrive denne atferden som veldig oppgaveorientert, mye på grunn av at inkludering ikke er sentralt når de beskriver hvordan de jobber i starten av et prosjekt.

En av informantene forklarte at “å lede 110 personer er ikke det samme som å lede 8 personer”. Informanten forteller videre at det er umulig å inkludere alle i alt som skjer når det er så mange personer å ha ansvar for. Lederen tar gjerne avgjørelser selv, men trekker eventuelt inn de personene som kan bidra til at beslutningen blir tatt riktig. Vi kan forstå at å inkludere 110 medarbeidere ikke er enkelt, og at lederen derfor må velge stilen som oppgaveorientert. Stilen som oppgaveorientert kan bli litt presset på. Dersom alle skulle blitt inkludert i alle beslutninger som må bli tatt, kan det føre til kaos, og det kan bli tidskrevende. Å inkludere alle 110 medarbeiderne ville ikke vært den mest effektive måten å gå frem på. Å ta avgjørelser selv er ofte det mest effektive i slike situasjoner som dette, da kan man heller ikke bry seg om alle er enige i den avgjørelsen som blir tatt. “Som sjef må du ta en avgjørelse og stå for den”. Med dette forstår vi at lederen viser en side som er oppgaveorientert når lederen selv tar beslutningene, og må derfor stå for de avgjørelsen som er tatt siden ingen har blitt inkludert.

En av våre informanter forklarte at det er viktig for ledere å ha klare mål. Dette er for å ha det klart for seg hvilke resultater man ønsker med arbeidet. Utarbeidelsen av mål starter med et formål, visjon, hovedmål og mange delmål til slutt. Dette blir vist i målhierarkiet under kapittelet Mål. De forskjellige målene lederen har skal føre til et ønskelig resultat.

Oppgaveorienterte ledere er derfor veldig nøye på å delegere arbeidsoppgavene, og beskrive godt hvordan arbeidet skal utføres for at resultatet skal bli tilfredsstillende. En oppgaveorientert leder må utarbeide seg mål på hva som er ønskelig å oppnå, og det er også vesentlig lage en struktur på hvordan arbeidet skal gjennomføres. Medarbeiderne vil ikke kunne komme med innspill eller forslag når det gjelder å ta beslutninger siden det allerede er laget en struktur på hvordan alt skal foregå. Ofte er det slik at de som benytter seg av denne lederstilen har stort fokus på tid og effektivitet. Derfor har de klare rutiner på arbeidsutførelse, og de har et tidsskjema som må følges for å oppnå det ønskelige resultatet.

I ettertid av prosjektet går leder nøye gjennom hvordan de klarte/ikke klarte å nå målene, hva var det som gjorde at de fikk nettopp *de* resultatene som de gjorde. Hvilke muligheter har de for å utvikle seg til neste gang og hvordan skal de klare det. Dette vil være en viktig

evaluering for lederen slik at han/hun kan gjøre tiltak for å endre dette til neste gang. Evaluering er også et kjent fenomen på å være oppgaveorientert (Martinsen, 2009).

4.3 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse (SBL) handler om at lederen klarer å tilpasse atferd og lederstil i forhold til situasjonen de er i, på en måte som vil være positiv på effektiviteten til medarbeiderne (Thompson, 2007). Teorien om SBL er enkel å ta med seg i praksis i det daglige prosjektarbeidet. Ved bruk av situasjonsbestemt ledelse benytter man seg av både styrende og støttende atferd. Styrende atferd vil si at lederen fastsetter mål, planlegger hvordan gjennomføringen av arbeidet skal foregå, vise hvordan jobben skal gjøres og fastsette tidsfrister (Thompson, 2007).

Analyse og tolkning:

Informantene fortalte at hva slags lederstil som egner seg, kommer an på situasjonen de er i. På begynnelsen av et prosjekt må lederen ofte ta avgjørelser selv før det er mulig å inkludere medarbeidere. Grunnen til at lederen ikke inkluderer medarbeidere i starten av prosessen er fordi det ofte er vanskelig å inkludere når lederen selv ikke vet om prosjektet er noe å starte på. Et eksempel på at det er vanskelig å vite om prosjektet er noe å starte på kan være den økonomiske lønnsomheten, om bedriften vil tjene, eller tape på prosjektet. Når det er bestemt at prosjektet skal iverksettes blir ofte medarbeidere inkludert, og er med i prosessen videre. Lederen viser en støttende atferd som gir medarbeiderne tillit, muligheter for å utvikle seg, og følelsen av å være en del av prosjektet. Her viser lederen en relasjonsorientert lederstil på grunn av den atferden med å inkludere sine medarbeidere. Som sagt kommer dette også an på situasjonen. Dersom lederen har mange personer under seg vil det være noe vanskeligere å inkludere alle sammen, derfor kan det skje at lederen er tvunget til å lede på en mer oppgaveorientert måte.

I modellen som er vist i kapittelet under situasjonsbestemt ledelse ser vi at figur 1, Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori, forklarer hva situasjonsbestemt ledelse er. Som tidligere nevnt kan ikke en leder kun være en av de ulike lederstilene, lederen må tilpasse seg etter situasjonen, og kan bytte på mellom disse stilene: Instruerende, rådgivende, medvirkende

eller delegerende. Teorien forteller at situasjonsbestemt ledelse handler om å balansere mellom hver av lederstilene ettersom hvilken situasjon lederen er i.

Etter undersøkelsen vår forsto vi at lederne endrer lederstilen etter hvor de er i prosjektet, derfor vil vi sammenlikne med situasjonsbestemt ledelse. Den instruerende lederstilen er veldig lik den autoritære lederstilen, og denne stilen preges av enveiskommunikasjon (Karlsen, 2013). Lederen er veldig styrende, gir god beskrivelse av arbeidet, og medarbeiderne har gjerne høy motivasjon til å utføre arbeidet. Den instruerende lederen har ikke så høyt fokus på å virke støttende ovenfor sine medarbeidere. Vi kan sammenlikne denne typen lederstil med hvordan informantene våre beskrev fremgangsmåten deres i starten av et prosjekt. Generelt er det ikke så mange medarbeidere som blir dratt inn i startfasen, så derfor trenger ikke lederen å fokusere så mye på å støtte medarbeiderne, og å gi de motivasjon i denne fasen.

Den rådgivende og medvirkende lederstilen går ut på være en leder som er støttende, gir motivasjon til å utføre arbeidet og bruker toveiskommunikasjon i arbeidet. Den rådgivende lederstilen er mer styrende, mens den medvirkende lederstilen er mindre styrende. Etter hva informantene fortalte oss tolka vi det som at de benytter seg mest av den medvirkende lederstilen i deres prosjekter. Det er fordi de forklarte at de er veldig bevisste på å inkludere medarbeiderne, motivere dem, og utfordre dem slik de kan utvikle seg. Dette var det flere av lederne som forklarte, at de ga nye oppgaver til medarbeideren sine som de visste at medarbeiderne ville mestre, men som medarbeideren selv kanskje var litt usikker på. Nye utfordringer for medarbeiderne gjør at de utvikler seg, og arbeidskurven blir derfor stigende når det gjelder fremgang.

Den delegerende lederstilen handler om at lederen er lite styrende og lite støttende ovenfor medarbeiderne. I forhold til hva informantene fortalte oss er ikke denne stilen aktuell i forhold til hvordan de arbeider. Vi fikk inntrykk av at alle informantene var veldig opptatt av å støtte sine underordnede, og at det å støtte hverandre er en del av firmaets holdning. Vi vil derfor ikke gå noe dypere inn på denne lederstilen i vår analyse.

4.4 Svar på problemstillingen og underproblemstilling

Vår problemstilling var: *Hva slags lederstil benytter ledere i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil?*

For å oppsummere analysen, og gi svar på problemstillingen så har vi kommet frem til at ledere i prosjektorganisasjoner innen bygg og anlegg ikke kun er relasjonsorientert eller oppgaveorientert. Vi vil hevde at det er begrepet situasjonsbestemt ledelse som best beskriver måten de leder på. Bakgrunnen til at de må basere lederstilen deres på situasjonen de er i, avhengig av om de er i startfasen av et prosjekt, midt i eller i slutfasen, kommer an på arbeidsoppgaver og ansattes modenhet. Lederstilene de kan benytte seg av er h.h.v. delegerende, instruerende, deltakende eller overtalende lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438). Prosjektene er aldri like, de kan variere fra gang til gang, noe som også er en grunn til å måtte variere mellom lederstilene i situasjonsbestemt ledelse.

Det viser seg at når prosjektlederne har så mange som 110 personer som skal ledes, da er det mest effektivt å ha fokus på målet, og derfor ta avgjørelsene selv, i tillegg er det en utfordring for lederen å inkludere alle. I slike situasjoner er det den oppgaveorienterte lederstilen som er mest effektiv. Et annet fenomen som viste seg gjennom undersøkelsen var at når lederen kun har en liten gruppe på 8 mennesker under seg, da var det veldig viktig å inkludere alle sammen hele veien, fra start til slutt. Et sitat i denne sammenhengen som forklarte dette veldig godt er: “går det an å være leder uten å inkludere?”.

Vi oppsummerer derfor med at hvor mange personer lederen har under seg synes å ha en vesentlig betydning i forhold til hvilken lederstil som fungerer best, sammen med hvilken situasjon lederene er i når det gjelder hvor langt de har kommet i prosjektet, i forhold til om de er relasjonsorienterte eller oppgaveorienterte.

4.4.1 Underproblemstilling

Hvordan kan beslutningstakingen tolkes i relasjon til normativ og deskriptiv beslutningsteori?

Beslutning er å ta et valg. Hver dag blir det tatt små og store avgjørelser, og noen har større konsekvenser enn andre. Grunnen til at man må ta en avgjørelse er fordi man står ovenfor et problem som trenger en løsning. Vi går dypere inn på dette med å ta beslutninger ved hjelp av normativ og deskriptiv beslutningsprosesser.

I teorien om normativ beslutning vises det til en prosess på seks trinn man kan følge for å komme frem til en ideell rasjonell beslutning, som gir mest verdi for målet. Verdien går dypt inn på å finne alle alternativer som gjør det mulig å løse problemet, og alle alternativene vil bli vurdert i forhold til muligheter og konsekvenser ved utfallet av beslutningen, deretter blir verdiene og sannsynligheter ved alternativet vurdert, og helt til slutt finner man frem til det mest attraktive alternativet og utfører dette. Dette er en tidkrevende prosess som krever mye arbeid, noe som gjør at den normative beslutningsteorien sjelden blir fulgt til punkt og prikke i det daglige arbeidet. Siden denne teorien er veldig omfattende, er det blitt utarbeidet en deskriptiv beslutningsteori som er enklere å følge når man har tidspress på seg.

Deskriptiv beslutningsteori er hvordan beslutninger blir tatt i virkeligheten. I teorien om deskriptiv beslutning forteller Kaufmann & Kaufmann (2009) om en forenkelt versjon av den normative beslutningsprosessen. Det er fire faser som beskriver prosessen; De har et mål de ønsker å oppnå, og det kan oppstå uforutsette situasjoner som kan føre til at de står ovenfor et problem. Ved den deskriptive beslutningsprosessen blir det innhentet informasjon som er mulig der og da, og de ulike mulighetene og konsekvensene blir vurdert. Tid er ofte en faktor som gjør at det må bli tatt en beslutning fortløpende, og da blir det beste alternativet som er tilfredsstillende iverksatt (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Den deskriptive beslutningsteorien fungerer best i praksis for en prosjektorganisasjon, enn den normative beslutningsteorien. På grunn av mye tidspress, og beslutninger som ofte må tas på stedet, vil det være vanskelig for en prosjektleder å gå steg for steg gjennom den normative beslutningsprosessen. Når det blir tatt mange beslutninger i full hast er det ikke alltid beslutningen er så veldig rasjonell, men dette kan de se tilbake på i ettertid av prosjektet, og ta lærdom av. Beslutningsteorien gjelder både for ledere som er relasjonsorienterte og oppgaveorienterte, dette er fordi de stegene som er beskrevet er en mal for hvordan de bør gå

frem for å ta en beslutning. Om de tar beslutningene alene, eller velger å inkludere kommer derfor an på hva slags lederstil de benytter seg av.

Ved hjelp av undersøkelsen vi har foretatt, forteller informantene at når de står ovenfor et tidspress og avgjørelsen må skje fort snakker lederen med, eller har et møte med, de nøkkelpersonene som blir påvirket av situasjonens problem. Nøkkelpersonene er ofte de personene som har den kompetansen som trengs, dvs. fagpersoner, for å finne den rette løsningen på problemet. Hvor mange som blir inkludert kan variere fra hvor mange personer lederen har under seg, og om lederen ønsker å inkludere medarbeidere eller ikke. Er situasjonen enkel og lederen vet at han eller hun er egnet til å kunne ta beslutningen selv uten hjelp fra noen med faglig kompetanse, utover lederens egen kompetanse, tar leder den beslutningen selv dersom tidspresset er stort, og det ikke er hensiktsmessig å inkludere flere i den aktuelle saken.

Vi vil hevde at den deskriptive beslutningsteorien er mest relevant, og det er denne teorien som faktisk best forklarer hvordan ledere i en prosjektorganisasjon fatter beslutninger. På grunn av tidspress og mangel på ressurser må beslutninger bli tatt på en effektiv måte i prosjektarbeid, noe som gjør at de ikke har mulighet til å følge den omfattende prosessen som blir beskrevet i den normative beslutningsteorien. Når vi ser på den deskriptive beslutningsprosessen er denne en forenklet utgave av den normative, og den forklarer også bedre hvordan i prosjektlederne tar beslutninger i praksis.

5.0 Konklusjon

Tidligere har vi nevnt at en relasjonsorientert leder er opptatt av å inkludere medarbeidere, lytte til deres innspill, og de ønsker å utfordre sine medarbeidere for at de skal kunne utvikle seg. At de er opptatt av å inkludere sine medarbeidere underveis i prosjektet, og drar god nytte av deres meninger når de skal ta en beslutning er en god lederegenskap.

Relasjonsorienterte ledere mener også at det er viktig at de som er med på et prosjekt føler eierskap til det, slik at de hele tiden vil være motiverte til å gjøre en god jobb. Å ha eierskap til prosjektet gjør at man blir mer ansvarsbevisste, man trives på jobb, og samværet i prosjektgruppen vil være på topp. Trygghet er også et viktig nøkkelord som kommer frem når det er snakk om relasjonsorientert lederstil, det er viktig at medarbeidere kan føle seg trygge i deres arbeidssituasjon og har mulighet for å snakke og føre dialog med sin leder om arbeidet.

Oppgaveorienterte ledere fokuserer mer på tidsfrister, effektivitet og resultat. Noe som gjør at struktur for utførelse av arbeidet er viktig for lederen. Har man en struktur vil hver enkelt person vite nøyaktig hva de skal gjøre uten at det er nødvendig å stille spørsmålsteget ved noe. En oppgaveorientert leder tar ikke noe særlig hensyn til å utvikle sine underordnede, eller om de trives og har det bra med arbeidet sitt. Fokuset ligger som sagt bare på å få arbeidet gjort, og når det gjelder beslutninger, så tar lederen de på egenhånd. Leder er veldig opptatt av å nå de målene som er satt, og jobbe deretter for at de skal klare å nå de målene og de resultatene som kreves.

Vi kan konkludere med at det var ingen av våre informanter som var ekstreme i noen av retningene. Alle informantene benytter seg av begge lederstilene vi har undersøkt, både relasjonsorientert og oppgaveorientert. Det som kjennetegner den relasjonsorienterte lederstilen er at lederne har fokus på inkludering, utfordring, utvikling og tillit.

Oppgaveorientert lederstil derimot blir kjennetegnet ved at lederen er fokusert på å nå målet innen tidsfristen, struktur og effektivitet. Dette forteller oss også at de helst tar beslutningene selv.

Ut ifra analysen kommer det frem at prosjektleder må være villig til å endre lederstilen i prosjektets løp. Vår analyse viser at relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil henger sammen med den situasjonsbestemte ledelsen. I situasjonsbestemt ledelse blir det forklart at

en leder kan være sterkt styrende, sterkt støttende, svakt styrende og svakt støttende (Karlsen, 2013). For å binde dette sammen med relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil kan vi forstå relasjonsorientert som å være enten svakt styrende og sterkt støttende (medvirkende), eller sterk støttende og sterkt styrende (rådgivende). Den oppgaveorienterte lederstilen kan vi forstå som sterkt styrende og svakt støttende (instruerende).

Analysen viser at i startfasen av et prosjekt kjører lederne et “soloshow”. Vi tolker dette som at de tar beslutningene selv uten å inkludere medarbeiderne, spesielt når det kom til avgjørelser om å starte på et prosjekt når det gjelder det økonomiske, og byggetillatelse. Utover i prosjektene har de derimot i større grad fokus på å inkludere medarbeiderne når beslutninger skal bli tatt. I noen situasjoner gir leder mer ansvar til de ulike fagpersonene på at de kan ta en avgjørelse på hva som er best, og prosjektleder godkjenner deres avgjørelser og stoler på dem. Siden prosjektleder ikke sitter inne med all fagkunnskap som er nødvendig selv, for eksempel rørlegging og elektrisitet, er prosjektleder nødt til å stole på andre fagpersoner når det gjelder å ta beslutninger på ukjente områder.

At medarbeiderne bør føle eierskap til prosjektet, var noe flere av informantene påpekte. Derfor mente de at det er viktig å inkludere medarbeiderne når de må ta beslutninger, slik at alle kan ta del i dette, og har muligheten til å komme med innspill. Under hele prosjektet er det ukentlige møter der alle blir inkludert, og alle får den informasjonen som trengs for å ha mulighet å komme med innspill i plenum. Her blir det også diskutert underveisevaluering, hvordan de ligger an, hva har gått bra, hva har ikke gått så bra og hvordan de kan jobbe videre. De diskuterer også eventuelle tiltak på hvordan de kan forbedre seg. Vi tror at denne måten å inkludere på er viktig for motivasjon og drivkraft blant underordnede. Hvis de føler at de ikke blir sett og hørt kan det føre til misnøye på arbeidsplassen, og prestasjonene blir svakere.

Vår undersøkelse peker i retning av at lederstil blir valgt ut ifra situasjon, noe som tilsier at de benytter seg av situasjonsbestemt ledelse. Empirien peker i retning av at lederne i entreprenørbedriften ikke er enten relasjonsorientert eller oppgaveorientert, men at de må bruke en blanding av disse to for å være en god og balansert prosjektleder. Allikevel viser analysen at den relasjonsorienterte stilen blir benyttet i en større del av arbeidet enn den oppgaveorienterte stilen. Grunnen til at vi kan si dette er fordi informantene uttrykte seg på en måte som gjorde at vi tolket lederstilen deres som situasjonsbetinget. For eksempel sa en av

informantene: “ta en beslutning, og stå for den”. Dette sitatet mener vi viser til en oppgaveorientert lederstil, men samtidig hevdet denne informanten også at man er nødt til å inkludere og få de ansatte til å føle eierskap til prosjektet, noe vi tolket som en relasjonsorientert lederstil. Det synes å være trekk ved situasjonen som er avgjørende for lederens valg av lederstil, som antall underordnede, hvilken fase de er i ved prosjektet og ansattes modenhet.

Vi mener derfor at vi kan konkludere med at det er situasjonen som er avgjørende for hvilken lederstil lederne benytter seg av.

6.0 Forslag til videre forskning

Videre forskning på dette temaet kan være å gå dypere inn på den situasjonsbestemte ledelsesmodellen når det gjelder ansattes modenhet, og lederstilen som benyttes i forhold til hvor på skalaen den ansattes modenhet er. Det hadde vært interessant å forske på hvordan lederen tolker den ansattes modenhet, og hvordan lederen klarer å tilpasse lederstilen sin ut ifra dette.

Det ville også vært en mulighet å forske på temaet om hvilken lederstil som er den mest effektive fra den ansattes synsvinkel, for å finne ut hvordan de ansattes syn er på lederens lederstil. Tankegangen rundt dette er om de ansatte foretrekker ledere som er relasjonsorienterte eller oppgaveorienterte.

Litteraturliste

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. S 318-333. Lokaliser på:

http://strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P. og Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J., USA: Prentice-Hall, Inc.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannesen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Karlsen, J.T., (2013). *Prosjektledelse - Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Låstad, E. & Førde, M. Y. (2014). *Ledelse og sikkerhetsklime* (Masteroppgave, Universitetet i Bergen). Lokalisert på

<https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/9279/129521319.pdf?sequence=1>

Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thompson, G. (2007). *Situational Leadership Theory in a Norwegian context*. Brunel University

Figurliste:

Figur 1: Hersay & Blanchard situasjonsbetingede ledelsesteori. Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Figur 2: Målhierarki. Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Figur 3: Beslutningsprosessen. Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vedlegg 1

Intervjuguide

Problemstilling

Hva slags lederstil benytter en leder i en prosjektorganisasjon innen bygg og anlegg for måloppnåelse, når fokuset legges på h.h.v. relasjonsorientert og oppgaveorienterte lederstiler?

Underproblemstilling:

1.1 Hvordan gå frem for å ta en normativ beslutning?

1.2 Hvordan går en leder frem når en beslutning skal bli tatt i praksis, dvs. deskriptiv beslutning?

Vi vil stille spørsmålene til ledere innad i bedriften, angående beslutninger innen planlegging og delegering av oppgaver fra ide til oppstart av prosjekter. På denne måten vil vi også kunne vurdere om de er relasjonsorienterte, oppgaveorienterte eller en blanding av lederstilene. Som nevnt skal vi ta for oss en prosjektorganisasjon, og der vil vi intervju 3-4 ledere.

Intervjuguide

Innledning:

Vi er studenter ved Høgskolen i Hedmark avd. Rena. Ruth Line Berg Bertelsen (22) studerer serviceledelse og Markedsføring. Line Hoberg (23) studerer markedsføring.

Formålet med denne bachelor oppgaven er å finne ut hvordan ledere i en prosjektorganisasjon leder sine ansatte for å nå målene innen tidsfristen som er satt, og på den måten finne ut hvordan beslutninger gjennom prosjekter blir tatt.

Ved å være med på undersøkelsen ønsker vi å finne ut mer om hvordan ledere tar beslutninger, og hvordan ledere håndterer prosjekter på mest effektiv måte i forhold til å overholde tidsfrister.

Vi dokumenterer intervjuet ved å ta notater underveis, og ta taleopptak dersom du godtar dette. Når prosjektet avsluttes vil vi slette opptaket så det ikke er tilgjengelig på noen måte etter prosjektets slutt.

Vi vil sikre full anonymitet, og informanten kan på hvilket som helst punkt avslutte intervjuet. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og selve intervjuet vil vare mellom 30-60 minutter.

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært i bedriften?
2. Hva er din stilling i bedriften?
3. Hvor lang erfaring har du som leder i dette firmaet?
4. Fortell litt om dine ansvarsområder?
5. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg, hvor du må fatte beslutninger ved et prosjekt.
6. Fortell om sist du tok en større beslutning ved et prosjekt, hvordan foregikk det?
7. Når du tar beslutninger, involvere du medarbeidere?

Overgangsspørsmål:

1. Beskriv hvordan du opplever det interne arbeidsmiljøet i prosjektgruppen?
2. Kan du fortelle hva du mener er sentrale egenskaper for å være leder innen et prosjekt.

Nøkkelspørsmål:

1. Kan du fortelle hvordan du går fram for å ta avgjørelser i de forskjellige fasene i et prosjekt? (Start - midten - slutten)
2. Kan du fortelle hva du tar hensyn til når du skal delegere arbeidsoppgaver? (Ansatte - tid - prosjektet)
3. Hva gjør du for å utfordre og utvikle dine underordnede?
4. Har dine underordnede mulighet for å ta del i beslutninger som gjøres i prosjektet?
5. Kan du fortelle hva du gjør når det oppstår et uventet problem som krever en løsning innen kort tid? bruker du f.eks. tid og ressurser på å inkludere flere i beslutningen?

6. Kan du fortelle om prosjektets løp fra ide til ferdigstilt produkt?

(husk og nevnt bare 2 spm igjen)

7. Av erfaring hva tror du det er mest effektivt:

- å involvere underordnede i beslutninger under prosessen.

- ta avgjørelser selv. Begrunn

8. Hvordan går du frem i ettertid av et prosjekt for å se over hva som har gått galt eller hva som gikk bra, og hvordan du kan forbedre deg?

Avslutning:

Har du spørsmål/kommentarer eller noe annet du vil tilføye nå helt til slutt?