

Carl Cato Wadel
Høgskolen i Stavanger, avd. ØKS
P.b. 2557 Ullandhaug 4091 Stavanger
E-mail: Carl.Wadel@oks.his.no

Prosjektbeskrivelse

Fagområde

Avhandlingen er innenfor feltet ledelse. Ledelse vil bli studert ut fra perspektiver fra fagene sosiologi og antropologi, og til dels andre organisasjonsfag.

Prosjektittel

Prosjektet er gitt følgende arbeidstitel: *"Ledelse i et relasjonelt og prosessuelt perspektiv"*

Forskningsprosjektets tema, problemstilling og formål

Hovedformålet med dr.gradsprosjektet er å vise samspillet mellom ledere og ledede i ledelsesprosesser.

Jeg ønsker i mitt doktorgradsarbeidet å utvikle en relasjonell og prosessuell forståelsesramme av ledelse, og drøfte hva en slik forståelsesramme kan bidra med til vår forståelse av hva ledelse kan være, og hvordan god ledelse kan utvikles. Ut fra dette er min problemstilling knyttet til å utvikle en forståelsesramme og egnede analytiske verktøy som bedre fanger inn *samspillet mellom ledere og ledede*, og således får fram *de lededes bidrag i ledelsesprosesser*.

Sentrale delmål for prosjektet blir ut fra dette:

- Å få fram de lededes bidrag i ledelsesprosesser
- Utvikle begreper som kan hjelpe oss å fange inn de lededes bidrag i ledelsesprosesser
- Gi folk som arbeider i ulike typer organisasjoner økt innsikt i og forståelse av viktigheten av samspillsprosessene mellom ledere og ledede

Utdyping av tema og fokus

Jeg ønsker å utvikle et relasjonelt og prosessuelt teoretisk perspektiv på ledelse, der ledelse betraktes som en prosess, dvs. som et samhandlingsforløp mellom "ledere" og "ledede". Fokus rettes mot ledelse av mennesker i organisasjoner. Med den hensikt bl.a. å kunne utvide kunnskapsgrunnlaget for en anvendt lederopplæring, ønsker jeg å utvikle vår forståelse av hva ledelse kan være. Det vil jeg gjøre ved å studere følgende to hovedtyper av relasjonell ledelse i et komparativt perspektiv:

1. situasjoner/settinger innen organisasjoner hvor en finner formelle ledere som inngår i direkte samhandling med de ledede
2. situasjoner/settinger innen organisasjoner hvor en ikke finner formelle ledere, men likevel mye ledelse

I situasjoner/settinger hvor vi finner formelle ledere, vil fokuset bli rettet inn mot *ledelsessett*, dvs. det sett av relasjoner som eksisterer mellom den formelle lederen og de ledede, og de relasjonene som eksisterer de ledede imellom. Jeg ønsker å studere samhandlingen mellom aktørene i ledelsessettet. Jeg vil fokusere like mye på de ledede som på lederen, og spesielt prøve å fange inn de lededes bidrag i ledelsesprosessene. I analysen av samhandlingen mellom leder og ledet blir det viktig å se nærmere på kommunikasjonen mellom partene, med særlig vekt på ulike sider av informasjonen fra leder til ledet og fra ledet til leder, deriblant innhold og form (kfr. Katz og Kahn 1966).

Jeg vil videre se nærmere på hvordan ledere og ledede utformer og utøver sine roller, og på hva som innvirker på ledere og lededes rolleutforming og rolleutøvelse. En sentral antakelse er at lederes rolleutforming og rolleutøvelse vil være avhengig av hvordan de ledede utformer og utøver sine roller som ledede. Jeg er spesielt interessert i å se nærmere på hvordan lederes rolleutforming og rolleutøvelse påvirkes av de relasjoner lederne inngår i til de ledede, og av relasjonene de ledede imellom. I kartleggingen av hvordan ledere og ledede utformer sine roller, blir det dermed sentralt å studere det vi kan kalle *relasjonell påvirkning*. Vi kan si at vi har å gjøre med relasjonell påvirkning når en relasjon en person har, blir påvirket av en annen relasjon vedkommende har. Hvordan påvirkes for eksempel relasjonen mellom en leder og en ledet av relasjonene den ledede inngår i til andre ledede?

Vi vil i mange organisasjoner finne situasjoner hvor det utøves det vi vil kunne betegne som ledelse uten at formelle ledere er involvert (kfr. Fuglestad og Wadel 1991). Dette vil for eksempel være tilfelle i organisasjoner med selvstyrte team hvor en vil erfare at teammedlemmene alternerer mellom og være "leder" og "ledet". Det vil også være tilfelle i organisasjoner med frontpersonale, dvs. ansatte som står i direkte kontakt med organisasjonens brukere. Frontpersonale betraktes vanligvis ikke som ledere. Men ser vi nærmere på deres samhandling med brukere, vil vi kunne oppdage at de opptrer i del-roller som vi forbinder med ledelse, tar selvstendige beslutninger og gir retning til brukernes virkelighetforståelse (Mintzberg 1973, Smircich og Morgen 1982, Carl C. Wadel 1990).

I situasjoner/settinger hvor vi ikke finner formelle ledere blir det interessant å se nærmere på hvem som tidvis er "leder" og på hvilke typer handlinger som kan betegnes som lederhandlinger. Begrepet leder blir problematisk når en skal studere ledelse i slike sammenhenger. Begrepet må gis et noe annet innhold. Det må kobles løs fra formelle ledere, for eksempel ved å si at ledere er den eller de som til enhver tid driver en prosess framover, tar initiativ, kommer med utspill, eller setter seg i posisjon til å følge opp et initiativ/utspill.

Også i settinger uten formelle ledere vil jeg rette fokus mot de samhandlende aktørene og studere hvordan partene utformer og utøver sine roller i et flersidig samspill; hvordan partene gjensidig virker inn på hverandres rolleutforming og rolleutøvelse gjennom individuell påvirkning og relasjonell påvirkning. Fokus for studien er empirisk-teoretisk, med et anvendt sikte. Jeg vil utvikle et teoretisk perspektiv på ledelse og prøve ut dette på 3 ulike empirier, for så å se hvordan perspektivet kan videreutvikles og utdypes. Prosjektet har en formidlingsdimensjon som tar sikte på å stryke kunnskapsgrunnlaget for lederopplæring og praktisk ledelse med kvalitativt nye og supplerende perspektiver.

Både i forbindelse med teoriutviklingen og den empiriske forskningen tar jeg utgangspunkt i et relasjonelt perspektiv i kontrast til det Emirbayer (1997) kaller "substantialist approaches". Et relasjonelt perspektiv innebærer at selve relasjonen og ikke enkeltindividene settes i fokus. Et prosessuelt perspektiv innebærer at en fokuser på samhandlingsforløp som resulterer i bestemte mønstre (Barth 1964). Jeg ønsker å sette et relasjonelt og prosessuelt perspektiv på ledelse opp mot et tradisjonelt personorientert perspektiv på ledelse. Et relasjonelt og prosessuelt perspektiv på ledelse kan gi oss en alternativ forståelsesramme til å forstå ledelse (Boleman og Deal 1991). Studien tar mål av seg å knytte de ledede til begrepet ledelse og få fram de ledede som aktører i ledelse som en samhandlingsprosess.

Forståelsesrammer som ligger til grunn for valg av tema

Utgangspunktet for valg av tema er at tradisjonell tenkning om ledelse er svært lederorientert. Forståelsen av ledelse har innenfor tradisjonelle forståelsesrammer i svært stor grad vært koblet til formelle ledere og hva disse lederne gjør. De ledede er sjelden tatt eksplisitt med i studier av ledelse i arbeidsorganisasjoner. Mintzberg (1973) og andre som har skrevet om lederroller (kfr. for eks. Adizes 1980), trekker ikke inn de komplementære rollene til lederrollene. Mintzberg har basert sin teori om lederroller på observasjoner av hva formelle ledere bruker tiden sin til.

Forståelsen av begreper som gjelder ledelse knyttes i stor grad til handlinger som utøves av personer med ledertitler. Ledelse betraktes dermed som noe en gruppe (ledere) utøver overfor en annen gruppe (ledede). Ledere skal gi instruksjoner og ledede skal utføre det de blir pålagt (Smyth 1989). Bryman (1996) forstår ledelse som en sammenhengende rekke av handlinger som har til hensikt å utøve innflytelse på en gruppe mennesker, slik at gruppen kan sette seg mål og nå disse målene. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse: Ledelse er en rekke handlinger, ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe, og ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål (Jakobsen og Thorsvik 1997). Bryman går ikke nærmere inn på relasjonen mellom ledere og ledede. Ledelse knyttes til lederes innflytelse.

Et sentralt begrep som går igjen i mange definisjoner av ledelse i tillegg til *innflytelse*, er begrepet *påvirkning*. Hersey (1984) har for eksempel sagt at "Lederskap er et hvert forsøk på å påvirke handlingene til en annen person eller gruppe". Denne definisjonen av ledelse er nøytral i den forstand at den ikke kobler ledelse bare til ledere. Men den er ensidig ved at den fokuserer på påvirkningen den ene veien. Med påvirkning synes en å tenke på lederes påvirkning på de ledede. De lededes påvirkning på ledere, og hvordan en relasjon påvirker en annen relasjon, er i liten grad blitt fremhevet. En får dermed inntrykk av at de ledede er passive mottakere av ledelse.

Erik Johnsen er en forsker som i utgangspunktet ikke knytter ledelse kun til formelle ledere (Kfr. Busch, Johnsen og Vanebo 1986). Han knytter ledelse til tre grunnleggende prosesser i organisasjoner: målsetningsprosessen, kommunikasjonsprosessen og beslutningsprosessen. Han definerer ledelse som "målformulerende, problemløsende og kommunikasjonsutviklende samspill mellom mennesker". Johnsen hevder at lederatferd er en spesifikk form for atferd som

ethvert menneske utfører nå og da. Alle ansatte deltar i større eller mindre grad i å utvikle mål, lede fram til beslutninger, løse problemer og utvikle et felles begrepsapparat. Men selv forskere som beskriver ledelse som en prosess og et samspill, fokuserer de facto for det meste på lederne. Det står lite om de ledede i bøker om ledelse.

Vesentlige sider ved ledelse blir ikke fanget inn ut fra et tradisjonelt perspektiv på ledelse. Tradisjonell ledelsesforskning har for eksempel i liten grad klart å fange inn lededes bidrag i ledelse. Dermed er det mange forhold ved fenomenet ledelse som ikke kan forklares godt nok ut fra tradisjonelle forståelsesrammer.

Begrepet ledelse bør kobles løs fra ledere. Ledelse bør betraktes som en prosess som både ledere og ledede er deltakere i. Ut fra dette vil ledelse kreve og innebære *relasjonelle ferdigheter*, dvs. ferdigheter som to eller flere personer besitter sammen (Schou Andreassen og Wadel 1989). Ledelse utøves i relasjonen mellom aktører, og må forstås som et samhandlingsforløp der partene påvirker hverandre gjensidig. En slik relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse innebærer at vi i studier av ledelse må være like opptatt av de ledede som av de som fremtrer som ledere. En studie av relasjonene, samhandlingen og påvirkningen mellom de som opptrer som ledere og de ledede, og relasjonene mellom ledere innbyrdes og de ledede innbyrdes, vil gi oss økt forståelse av hvordan både ledere og ledede utformer og utøver sine roller i forhold til hverandre. Videre vil en mer balansert fokusering på både ledere og ledede, bidra til å få fram de lededes deltakelse i ledelsesprosesser og innvirkning på "ledere". Vi vil antakelig også kunne oppdage at de ledede står for mye av ledelsen i samhandlingsforløp.

Empiri

Ut fra ønsket om å bygge opp en studie av ledelse som i like stor grad fokuserer på de som kan betegnes som ledede, som på de som er eller fremtrer som ledere innen organisasjoner, vil det være vesentlig å velge organisasjoner/virksomheter hvor det er mulig å få adgang til både å *observere* samhandlingen mellom aktørene, og å *intervjue* samhandlingspartnerene. Jeg ønsker å studere samhandling mellom formelle ledere og ledede, ledere og ledede imellom, teammedlemmer imellom og mellom frontpersonale og brukere. Jeg har alt gjort en liten forundersøkelse i en barnehage, som synes å være en organisasjon hvor det er gode muligheter for å studere samhandling mellom styrer, pedagogiske ledere og assistenter. De andre organisasjonene vil jeg velge ut fra lignende forundersøkelser.

Valg av empiri vil også være teoretisk begrunnet. Jeg ønsker å gjennomføre det vi kan betegne som strategiske kvalitativt orienterte studier som gir muligheter for å utvikle og utprøve det teoretiske perspektivet som presenteres (Wadel 1991). Sverre Lysgaard sin studie "Arbeiderkollektivet" (1961) og Paul Willis sin studie "Learning to labour" (1978) er eksempler på kvalitativt orienterte strategiske studier. Det som kjennetegner slike studier er at selv om det samspillende utvalg de setter i fokus (arbeiderne ved en fabrikk eller elevene ved en skole) omfatter relativt få deltakere, så er det sterke indisier på at den type samhandling disse studiene avdekker (bl.a. opposisjon mot lederne), går igjen i et stort antall lignende enheter. Videre kan intensive studier av små sosiale systemer gi forståelse av store samfunnsmessige sammenhenger (for eksempel bidrar Willis sin studie med forståelse av hvordan klasser reproduseres). Jeg vil utføre 3 strategisk kvalitativt orienterte studier. Jeg vil utføre en studie av ledelsessettet i en organisasjon med mye direkte og åpen samhandling mellom formelle ledere og ledede, og som dermed gir anledning til å studere individuell og relasjonell påvirkning. Jeg vil videre velge en organisasjon som har selvstyrte team hvor det er mulig å studere hvordan aktørene alternerer mht. å være ledere og ledede. Og jeg vil velge en organisasjon hvor frontpersonale, som

vanligvis ikke betraktes som ledere, må lede brukere. Det gir muligheter til å fange inn situasjoner hvor de ledede utøver selvstendig ledelse. Frontpersonale vil måtte jobbe med å forme brukernes virkelighetsforståelse og utvikle deres ferdigheter i å bidra i ledelsesprosesser.

Oljedirektoratet (OD) vil være en svært aktuell organisasjon i tillegg til barnehagen. OD har nylig blitt omorganisert fra å være en tradisjonell hierarkisk organisasjon til en teambasert organisasjon. Jeg tenker meg sykehus som en tredje mulig organisasjon. Her vil jeg se nærmere på sykepleiere som ledere.

Metode

Utviklingen av en relasjonell og prosessuell forståelsesramme av ledelse, vil kreve utstrakt litteraturgjennomgang. Jeg vil primært se nærmere på hvordan ledelse er blitt forstått og studert i faglitteratur om ledelse. Videre vil jeg søke etter litteratur og studier med alternative forståelser av ledelse. Finnes det studier som har fokusert på samhandlingen mellom ledere og ledede, som har sett spesielt på de ledede og deres ledelse eller bidrag i ledelsesprosesser, eller som har studert ledelse i sammenhenger innen organisasjoner hvor en ikke finner formelle ledere? Jeg vil også ta for meg samfunnsvitenskaplig litteratur hvor relasjonell og prosessuell tenkning presenteres og utbroderes (bl.a. Wadel 1990 og 1991, Emirbayer 1997, Cristensen 1998), for å se på hvordan denne tenkningen kan bidra til utviklingen av en alternativ forståelse av ledelse.

I organisasjonsstudiene er jeg ute etter å studere samhandling. Det gjør det naturlig å velge kvalitativt orienterte forskningsmetoder. Det meste av den kvantitative metodikken er ikke utviklet med sikte på å studere samspill mellom, men på å gjennomføre sammenligning av individer (Aubert 1969). Studiet av samhandling gjør at jeg søker etter små samspillende utvalg.

Organisasjonsstudiene vil bli utført ved hjelp av observasjon, deltakende observasjon, feltsamtaler og ustrukturerte intervjuer. Observasjon og deltakende observasjon av samhandlingen mellom ledere og ledede, og ledede imellom, er viktig fordi det ikke på forhånd er mulig å vite hvilke spørsmål det er sentralt og interessant å stille mht. ledelse. Videre vil det være spørsmål som folk ikke vil kunne gi svar på uten å delta i en refleksiv dialog med forskeren. Den amerikanske sosiologen William F. Whyte skriver om sitt feltarbeid blant gategjenger ”..one has to learn when to question and when not to question as well as what questions to ask. ...As I sat and listened, I learned the answers to questions that I would not even have had the sense to ask if I had been getting my information solely on an interviewing basis” (Whyte 1955:303).

Deltakende observasjon vil åpne for feltsamtaler med aktørene i organisasjonen, dvs. uformelle samtaler på grunnlag av den samhandlingen jeg er observatør til. Feltsamtaler er ikke avtale intervjuer. De er mer lik den dagligdagse praten mellom folk (Fossåskaret m.fl. 1997). Videre vil jeg ha ustrukturerte intervjuer med enkeltpersoner og grupper av aktører. Informantenes svar på de innledende spørsmålene vil legge grunnlaget for nye spørsmål.

Litteratur

- Adizes, I. 1980: *Lederen fallgruver – og hvordan man unngår dem*. Hjemmet fagpressforlag.
- Andersen, J.A. 1995: *Ledelse og ledelsesteorier*. Bedriftsøkonomisk forlag
- Andreassen, K.S. og Wadel, C. 1989: *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i næringsliv og fotball*. SEEK A/S
- Aubert, W. 1969: *Det skjulte samfunn*. Oslo.
- Barth, F. 1964: *Models of Social Organization*. Royal Anthropological Institute, Occasional Papers No 23.
- Berg, A.M. 1995: *Vellykket forvaltning – god organisasjon og ledelse i staten*. Tano.
- Berg, M. 1996: *Lederutvikling*. Cappelen Akademisk forlag.
- Boleman, L.G. og Deal, T.E. 1991: *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Ad Notam.
- Bryman, A. 1996: "Leadership in Organizations" I S.R. Clegg, C. Hardy og W.R. Nord (red.) *Handbook of Organization Studies*. London. Sage.
- Busch, T, Johnsen, E. og Vanebo, J.O. 1986: *Ledelse i det offentlige*. Tano.
- Burns, J. M. 1978: *Leadership*. New York. Harper and Row.
- Byrkjeflot, H. (red.) 1997: *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget.
- Christensen, S. 1998: *Hva er verdier verd i institusjonell organisasjonsanalyse?* Paper in Organization no. 27 Copenhagen Business School.
- Christensen, S. og Westenholz, A. 2000: "Collective Decision Making. Towards a Relational Perspective". I *American Behavioral Scientist*, Vol. 43 No. 8.
- Emirbayer, M. 1997: "Manifesto for a Relational Sociology" i *The American Journal of Sociology* no. 2.
- Fuglestad, O.L. og Lillejord, S. 1997: *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Fuglestad, O.L. og Wadel, C. 1991: *Leiing utan sjef*. Tidvise Skrifter HiS nr. 2
- Fossåskaret, E., Fuglestad O.L. og Aase, T.H. 1997: *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget.
- Hersey, P. 1984: *The Situational Leader*. New York: Warner Books.
- Jakobsen, D.I. og Thorsvik, J. 1997: *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Katz, D. og Kahn, R.L. 1966: *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Lysgaard, S. 1961: *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget.

- Mintzberg, H. 1973: *The Nature of Managarial Work*. Harper & Row.
- Nisbet, R. 1978: *Sosiologi som kunstform*.
- Schein, E. 1987: *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri media forlag a/s.
- Smircich, L. og Morgan, G. 1982: "The Management of Meaning" i *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18 no. 3.
- Smyth, J. 1989: *A Pedagogical and Educatioanl Leadership*. London. The Framer Press.
- Stogdill, R. M. 1974: *Handbook of Leadership*. Free Press.
- Strand, T. (red.) 1992: *Ledelse kan læres*. Bedriftsøkonomisk forlag.
- Sørhaug, T. 1996: *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget
- Wadel, C.C. 1990: *Kvinne i ledelse*. SEEK A/S.
- Wadel, C.C. 1992: *Endring av organisasjonskultur*. Tidvise skrifter HiS.
- Wadel, C. 1990: *Den samfunnsvitenskaplige konstruksjon av virkeligheten*. SEEK A/S.
- Wadel, C. 1991: *Feltarbeid i egen kultur*. SEEK A/S.
- Whyte, W.F. 1955: *Street corner society: The social structure of an Italian slum*. Chicago.
- Willis, P. 1978: *Learning to labour. How working class kids get working class jobs*. London: Grover.
- Yukls, G. 1981: *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.