

MASTEROPPGAVE

Ledelse med makt og mening

En studie om maktens betydning for, og i ledelse

Lydia Ulleberg

18.mai 2021

Master i Organisasjon og Ledelse

Avdeling for språk, økonomi og samfunnsfag



Innhold

SAMMENDRAG	4
FORORD	5
1 KAN MAN LEDE UTEN MAKT?	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	8
1.2 ER DET VIRKELIG BEHOV FOR ENDA FLERE MAKTSTUDIER?	11
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	11
1.4 AVHANDLINGENS OPPBYGGING	13
2 TEORETISK RAMMEVERK – LEDELSE, MAKT OG INNFLYTELSE	14
2.1 BEGREPSAVKLARING - FORSTÅELSE OG REFLEKSJON.....	14
2.2 KOMPLEKSITETEN I LEDELSE.....	15
2.2.1 Hvordan forstå ledelse?	15
2.2.2 Oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse?.....	17
2.2.3 Posisjonsmakt og lederlegitimitet gjennom styring og autoritet	18
2.3 HVA ER MAKT? – 4 KLASISKE TEORETISKE MAKTPERSPEKTIV	21
2.3.1 Max Weber – Makt, herredømme og meningsfull sosial handling	22
2.3.2 Steven Lukes - Maktens dimensjoner	25
2.3.3 John R. P. French og Bertram Ravens maktbaser.....	27
2.3.4 Richard Emerson – Makt og avhengighetsrelasjoner.....	30
2.4 MAKTENS KOMPLEKSITET OG FORHOLDET MELLOM MAKT OG INNFLYTELSE	32
2.4.1 Oppsummerende drøfting.....	35
3 DESIGN OG METODE.....	38
3.1 STUDIENS FORMÅL OG BAKGRUNN FOR METODEVALG	38
3.2 METODISK TILNÆRMING	38
3.3 KVALITATIV ANALYSE	39
3.3.1 Datainnsamling	41
3.3.2 Informanter og intervjuprosess.....	41
3.3.3 Det gode intervjuet.....	42
3.4 KODING- OG ANALYSEPROSESS.....	44
3.4.1 Gjennomgang av kode- og analyseprosessen.....	45
3.5 METODOLOGISKE OVERVEIELSER - ETIKK, RELIABILITET OG VALIDITET	49
4 ANALYSE OG DRØFTING.....	51
4.1 INNLEDNING.....	51
4.1.1 Presentasjon av informantene	52



4.1.2	<i>Ledelsesorientering 1 – Gir organisatorisk posisjon grunnlag for å avgjøre ledelsesorientering?</i>	53
4.2	INFORMANTENES FORSTÅELSER AV LEDELSE	55
4.3	INFORMANTENES FORSTÅELSER AV POSISJONSMAKT	67
4.3.1	<i>Ledelsesorientering 2 – Gir organisatorisk posisjon grunnlag for å avgjøre ledelsesorientering?</i>	74
4.4	INFORMANTENES FORSTÅELSER AV MAKT OG INNFLYTTELSE OG FORHOLDET MELLOM FENOMENENE	77
4.5	PERSONLIGE INNFLYTTELSESTRATEGIER SOM LEDERLEGITIMERING	92
4.5.1	<i>Ledelsesorientering 3 - Rasjonell analytisk- eller relasjonell utøvende orientering?..</i>	104
5	OPPSUMMERENDE DISKUSJON OG KONKLUSJON	106
5.1	HVORDAN FORSTÅR LEDERE BEGREPENE LEDELSE, MAKT OG INNFLYTTELSE OG HVORDAN ER SAMMENHENGEN MELLOM DENNE FORSTÅElsen OG UTØVELSE AV LEDELSE?	107
5.2	PÅ HVILKE MÅTER KAN UTØVELSE AV LEDERMAKT LEGITIMERES?	110
5.3	ER DET SAMMENHENG MELLOM LEDERMAKTFORSTÅElsen OG UTØVELSE AV LEDELSE?	112
5.4	KONKLUSJON	114
6	LITTERATUR	118
	VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE	121
	VEDLEGG 2 – INVITASJON OG SAMTYKKE	122
	VEDLEGG 3 – KODE- OG ANALYSETABELL – FORSTÅELSE, REFLEKSJON OG LEDELSESORIENTERING	125
	VEDLEGG 4 – RESULTATTABELL (UTDRAG)	127
	TABELL 1 - 4-TRINNS OPPBYGNING – INTERVJUDISPOSISJON	127
	TABELL 2 - LEDELSESORIENTERING	127



SAMMENDRAG

Denne avhandlingen er en tematisk analyse av lederes refleksjoner knyttet til ledelse, makt og innflytelse med utgangspunkt i intervjuer av 6 ledere fra ulike bransjer og sektorer i norsk arbeidsliv. Studien gjennomføres under avdeling for språk, økonomi og samfunnsfag ved Høgskolen i Østfold gjennom programmet Master i Organisasjon og Ledelse. Hovedtemaene i oppgaven handler om lederes forståelse av begrepene ledelse, makt og innflytelse, refleksjoner de gjør seg om utøvelse av makt i ledelsesutøvelsen, og sammenhengen mellom deres forståelse og utøvelse av ledermakten.

Avhandlingen beveger seg gjennom lederes perspektiver og refleksjoner om ledelsesforståelse, lederorientering, maktforståelse og maktutøvelse, og tilbake til deres ledelsesforståelse.

Studien viser at ledelse, makt og innflytelse henger tett sammen og er svært komplekse fenomener. Fenomenene og utøvelsen av disse kan først forstås og forklares når de settes i sammenheng med den situasjonelle konteksten. Dette underbygges ved, for det første, at begrepene ledelse, makt og innflytelse er av et slikt omfang at de verken isolert eller i sammenheng lar seg enkelt forklare. For å skape mening i begrepene må de løses opp og forstås gjennom mindre bestanddeler. Imidlertid gjør en slik dekomponering forståelsen ufullstendig fordi fenomenene også må ses som et hele for å kunne gi fullstendig mening. For det andre underbygges denne kompleksiteten ved at informantenes forståelse og utøvelse av ledelse ikke kan plassere dem i faste typekategorier. Studien har testet hvorvidt organisatorisk posisjon i virksomheten informantene jobber i er utslagsgivende for hvordan de profilerer seg som rasjonelt - eller relasjonelt orienterte ledere. Gjennom informantenes forståelse av begrepene ledelse, makt og innflytelse, finner jeg imidlertid at organisatorisk posisjon, og en kombinasjon av rasjonell- og relasjonell orientering, har betydning for lederens lederatferd.

Videre finner jeg at alle informantene uttrykker et bevisst og refleksivt forhold til «god ledelse». De anvender konstruktive tilnærminger i sin ledelsesutøvelse og søker å benytte innflytelse og ulike innflytelsestrategier, heller enn «makt». Ved å benytte innflytelse gjennom anerkjennende og meningsskapende lederatferd for å nå mål og resultater oppnår de lederlegitimitet, og ivaretar derved sin autoritet og erverver vilje til etterlevelse og innsats fra medarbeiderne. Lederlegitimiteten gir lederen handlingsrom og rettferdiggjør ledermaktens mandat til å utøve makt.



FORORD

Det er med både vemod, lettelse og stolthet jeg nå ser at målet med 4 års masterstudier er nådd. Disse årene har vært særdeles lærerike og spennende, men også krevende. Reisen inn i den akademiske verden har gitt meg perspektiver og innsikter til å produsere tankegods jeg for 4 år siden ikke helt forsto rekkevidden av. Det er med stor respekt for den akademiske profesjonen jeg sitter med en rykende fersk masteravhandling i fanget. Støttende og dyktige forelesere og medstudenter har imidlertid bidratt til at denne reisen ble mer interessant enn krevende.

Jeg skylder mange en takk for at jeg nå er i mål med dette arbeidet. Først og fremst, takk til dere informanter! Dere utgjør selve grunnlaget for avhandlingen. Dere har bidratt med erfaringer, innsikter, og perspektiver om deres personlige ledelse, og latt dere granske. Det er jeg takknemlig og ydmyk for!

Harald Askeland, min veileder, du har hatt troen, og vært en stødig og oppmuntrende støtte gjennom hele prosessen. Din faglig tyngde og engasjement for mitt tema har vært svært inspirerende. I retrospekt aner jeg nå hvordan du med din finurlige måte har ledet meg fra A til Å ved å la meg styre prosjektet og tenke tankene selv. Du har stilt de rette spørsmålene og åpnet opp for nye resonnementer og med stø kurs loset meg igjennom et, for meg, svært ukjent farvann. Tusen takk!

Arbeidsplassen min fortjener også en plass i takketalen. Spesielt min leder, Harald, mentor og sparringspartner. Takk for raushet, fritt spillerom og forståelse knyttet til tiden studiet har krevet, og ikke minst, våre gode diskusjoner. De tar meg alltid et lite skritt videre. Ikke minst fortjener mine kjære medarbeidere takk for vilje til å bidra til felles mål, takk for entusiasme, og takk for alle ballene dere så fint lander, og ikke minst, takk for tålmodighet med å ha en leder som kombinerer jobb og studier ...

Mor, Unn, fortjener stor takk for intensiv korrekturlesing av 100-vis av sider. Tusen takk! Takk også for støtte, oppmuntring og interesse, og ikke minst inspirasjon til å gå inn i ledelse!



Ulf og Ingeborg, tusen takk for raust utlån av huset på Vatnebu! Jeg hadde ikke kommet i havn uten disse skriveoppholdene.

Sist, men absolutt ikke minst, Alexander, tusen takk! Din støtte gjennom å holde fortet på hjemmebane og la meg dykke inn i, og ikke minst legge til rette for, at jeg har kunnet forsvinne inn i min lille egoboble er du verdig en million takksigelser. Sebastian og Jonathan; helger og ferier uten mamma har kanskje for dere tenåringsgutter ikke vært det store savnet, men jeg har savnet å være mer tilstede for dere i fritiden vår, jeg gleder meg til å være det nå! Charlotte, nå er jeg ferdig med skole og lekser! Fra nå skal være mye sammen, vi alle fem, men også bare du og jeg! Det blir kos!

Kjære familien min. Dette prosjektet har gått på bekostning av tid med dere. Jeg håper likevel det har en verdi ved at jeg har vist at drømmer og mål kan nås, og at det aldri er for sent.

Til dere alle 4, takk for at dere er de dere er, jeg er veldig, veldig glad i dere!

Lydia Ulleberg

Langhus, 18.mai 2021



1 KAN MAN LEDE UTEN MAKT?

Ifølge Tian Sørhaug oppstår ledelse når noen tildeles eller påtar seg et ansvar for å regulere en organisasjons grenser. Videre hevder han at ledere forvalter virksomhetens avtaler og håndterer arbeidsoppgaver og mennesker, forankret i «utfoldelse og forvaltning av makt og autoritet» (Sørhaug, 2004, s. 26, 31-32). Maktutøvelse er altså, ifølge Sørhaug, en sentral del av det å lede.

Slik jeg ser det, påvirker makt oss, enten man *har* makt eller er den som *utsettes* for makt. Fenomenet opptar oss mennesker, både i hverdags- og arbeidsliv, og vi møter stadig både teorier og ulike historier om maktens virkning. "Makt" synes dessuten å være et begrep med mange fasetter som de fleste mennesker har et forhold til, på godt og vondt. Mange er opptatt av fenomenet, noe som mengden av forskning, medieoppslag og annen litteratur og kulturuttrykk kan vitne om. Ikke sjelden hører en historier om hvordan makt påvirker ens motivasjon, arbeid og ikke minst, ens opplevelse av egenverdi (Kile, 1990, s. 21-23).

Som Sørhaug var inne på over, forvalter organisasjoner makten gjennom organisatoriske strukturer via organisasjonens ledere (Sørhaug, 2004, s. 31). Imidlertid er, ifølge Henning Bang, ledelsesutøvelsen som foregår i en organisasjon kontekstuell betinget, basert blant annet på maktstruktur, fysiske ressurser, verdier, organisasjonskultur og historie (Bang, 2015, s. 89, 99-100, 170-171). Ikke minst kan lederens posisjon i virksomheten, personlighet og kognitive vurdering også antas å påvirke ledelsesutøvelsen (Kile, 1990, s. 25), (Sørhaug, 2004, s. 199). Selv om lederen har en posisjon med formell makt, er det ifølge Sørhaug ingen automatisk kobling til det å ha autoritet og innflytelse. Medarbeidernes interesse for å bidra med innsats kan, ifølge Sørhaug, ikke tas for gitt (Sørhaug, 2004, s. 105). Ifølge Endre Sjøvold vil omgivelsenes omtale og oppfatning av lederen være av avgjørende betydning for hvor sterk innflytelse hun eller han har. Max Weber understreker dessuten at ledelsens rett til å utøve makt må rettferdiggjøres gjennom ulike legitimeringsprosesser, fordi maktutøvelse som utøves gjennom tvang og uten legitim autoritet vil ikke kunne bestå (Weber et al., 2000, s. 79).



Gjennom blant annet personlige historier, ulike kulturuttrykk og medieoppslag har vi hørt om ulike måter å utøve ledelse på, og i denne forbindelse, hvordan ansatte påvirkes av ledelsens eller lederens makt- og ledelsesutøvelse. Etter min erfaring er ofte historiene, belyst fra den ansattes perspektiv mens vi sjeldnere hører om lederens refleksjoner rundt det å utøve makt. Med tanke på at et maktforhold er en toveisrelasjon gis disse framstillingene, etter min mening, et for ensidig bilde av slike situasjoner.

Jeg mener det snakkes det for lite om maktutøvelsen som ligger i ledelse. Dette støttes av Jeremy Pfeffer som mener at en forklaring på dette kan være at maktutøvelse strider mot normen av interaksjon i det sosiale liv, noe som følgelig medfører et ambivalent forhold til det å utøve ledermakt (Pfeffer, 1992, s. 33-34). Videre hevder Pfeffer at makt er av absolutt betydning i ledelse og understrekes ved det han beskriver som «den grunnleggende kraften til å kunne initiere og opprettholde handling» og videre som «kapasiteten til å omsette intensjon til virkelighet og opprettholdelse av denne» (Pfeffer, 1992, s. 32). Det er ifølge Pfeffer nødvendig å snakke om makt når man snakker om ledelse, fordi forståelse av makt er en forutsetning for å kunne forstå ledelse. Makt virker som et organisatorisk verktøy som en organisasjon og dens ledere benytter for å nå sine mål effektivt og produktivt (Pfeffer, 1992, s. 32). Makt vil derfor kunne betegnes som en psykologisk akselerator som holder mennesker i gang og istandsetter dem til å bevege seg mot sine mål (Galinsky et al., 2014, s. 627).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

For å lykkes som leder er evne til å nå mål og resultater gjennom andre mennesker en forutsetning. Ledelse handler om å mobilisere aktivitet hos andre, der oppgavene utføres av medarbeiderne gjennom felles- og individuelle bidrag.

Ledelsesutøvelsen har to dimensjoner; en relasjonell, og en organisatorisk dimensjon. Relasjonsdimensjonen innebærer en nær relasjon til medarbeiderne i skjæringspunktet mellom makt og tillit (Haaland & Dale, 2005, s. 23-24). Det organisatoriske perspektivet handler om å ivareta virksomhetens utvikling og



interesser, og nå mål og resultater gjennom medarbeiderne. Lederen må derfor kunne ta gode beslutninger basert på både kunnskap om medarbeiderne og beslutningsprosesser i virksomheten for å lykkes.

Med ledelse følger også myndighet, altså makt til å ta avgjørelser og bestemme over både saksprosesser og mennesker. Denne makten er nødvendig for å kunne ha handlekraft i ledelsesutøvelsen.

På min arbeidsplass er jeg leder for en enhet sentralt i virksomheten. Min ledelsesfaring skriver seg fra 13 år tilbake da jeg tok over en administrativ funksjon i virksomheten, som da var en mindre familievirksomhet innenfor utdannings/undervisningssektoren. Etter en liten stund i stillingen merket jeg meg at mitt ansvarsområde hadde stort utviklingspotensial. Dette var et område som frem til da hadde fungert bra, men som på dette tidspunkt ble utfordret av en del nye arbeidsmiljøkrav (arbeidsmiljøloven, 2005, s. §3-3,1). og ikke minst på grunn av behov knyttet til rask og sterk vekst i organisasjonen. Mitt ansvarsområde var imidlertid ikke ansett som et selvstendig funksjonsområde på den tiden og ettersom jeg var tildelt en del operative oppgaver på området så jeg behov for utvikling og prioritet. Jeg tok på eget initiativ ansvar for å anføre en utviklingsprosess og fikk både tillit og frihet til å gjøre dette, dog uten at det ble tillagt flere ressurser eller mer fokus. Etter mitt syn hadde ikke området tilstrekkelig status i virksomheten og heller ikke oppmerksomheten som fortjent. Jeg var dessuten alene om å ha områdeansvaret, men hadde ingen lederposisjon i virksomheten til, etter min mening, i tilstrekkelig grad få det inn på virksomhetens overordnede agenda. Det var krevende og utfordrende. Mitt handlingsrom var derfor begrenset og for å sette ansvarsområdet på kartet og for å få gjennomslag for mine mål måtte jeg gjøre aktivt bruk av min medarbeiderinnflytelse. Gjennom å respektere virksomhetens andre kjerneområders forrang og fokus, være tilliten verdig, og aktivt skape forståelse for betydningen av mitt ansvarsområde fikk jeg sakte, men sikkert mer autoritet og oppmerksomhet og ble etter hvert inkludert i de overordnede beslutningsprosessene i virksomheten. Etter min opplevelse var det imidlertid først da jeg fikk posisjon og status som leder og ble medlem av ledergruppen at mitt ansvarsområde fikk reell innflytelse i de overordnede beslutningsprosessene.



Eksempelet er på ingen måte kritikk av ledelsens manglende fokus på et viktig driftsområde i virksomheten jeg nå er administrasjonssjef i, og jeg må understreke at historien er mer nyansert enn hvordan jeg av plasshensyn presenterer den her. Hensikten med å fortelle dette er at eksempelet viser hvor fruktbart ledelsens tillit og anerkjennelse av medarbeideres initiativ og motivasjon for ansvar og utvikling er. Det er også et eksempel på betydningen av makt og innflytelse i ledelse. Ansvar trenger makt for å kunne virke effektivt, men innflytelsens kraft er minst like viktig, om ikke mer.

Min empiriske erfaring gjennom å lede mennesker og å være leder i et system gir meg også grunnlag for å kunne hevde at for å kunne forstå ledelse må man forstå makt og maktens betydning og virkning, både i de sosiale og strukturelle relasjonene i virksomheten. Jeg vil også argumentere for at å lede uten makt ikke er mulig, og at makten er selve drivkraften i lederhverdagens prosesser. Spørsmålene er imidlertid; hvordan kan makt forstås i sammenheng med ledelse?, hvordan blir dette maktpotensialet utnyttet? og hva kreves for at maktutøvelsen skal være legitim?. Disse spørsmålene er gjenstand for diskusjon i analysen, og er, etter min mening, spørsmål alle ledere kan ha nytte av å stille seg for å få ut potensialet av ledermakten.

I min tid i arbeidslivet har jeg møtt og opplevd ulike ledertyper og derved også ulike maktuttrykk, fra den personlige og nære som når mål og resultater gjennom felles forankring og motiverte medarbeidere, til den distanserte og autoritært instruerende der mål og resultater nås gjennom kontroll og fremsatte ordrer. Disse erfaringene har uten tvil preget og formet *min* personlig lederstil, på godt og kanskje på vondt. Jeg har ofte reflektert over egenskaper og kvaliteter ved de ulike lederpersonlighetene, hvilket har ledet meg til en spesiell interesse for de ulike makt- og autoritetsuttrykk, og hva de har gjort med meg i forsøkene på å finne min egen personlige lederstil. Jeg har vært bevisst på at min lederposisjon innebærer makt som kan være skadelig om ikke den utøves forsvarlig, men like fullt, og også det Max Weber kaller *det politiske middel* (Weber et al., 2000, s. 40) nemlig *makt*, et nødvendig virkemiddel for å nå mål og resultater.



Dette har gjort meg nysgjerrig på hvordan andre ledere forstår makt, og hvordan de reflekterer rundt egen maktutøvelse i lys av sin posisjonsmakt i virksomheten de leder. Og jeg tar derfor med iver fatt på studien hvor jeg ser nærmere på hvordan ledere forstår fenomenet og hvilke tanker og refleksjoner de gjør seg om egen posisjonsmakt og maktutøvelsen tilknyttet denne.

1.2 Er det virkelig behov for enda flere maktstudier?

Jeg har funnet lite forskning som tematiserer lederes forståelse og refleksjon over egen maktutøvelse i egenskap av sin posisjon som leder. En studie om dette temaet, vil derfor kunne utvide eksisterende forskning om posisjonsmakt i organisasjoner. Kanskje vil den også gjøre andre ledere oppmerksomme på hva slik posisjonsmakt innebærer, dens virkning og betydningen av en slik forståelse.

Ledere har et delegert ansvar for at organisasjonen skal nå sine mål. For å kunne nå slike mål er lederen og organisasjonen avhengig av produktivitet og effektivitet hos organisasjonenes medarbeidere. Denne studien bidrar i så måte til å avdekke noen konkrete strategier for å skape motivasjon og engasjement, og ikke minst vilje til etterlevelse hos medarbeiderne. Når den også setter lys på kompleksiteten i både ledelse og makt vil det, gjennom noen innsikter om ledermaktens vesen og natur, kunne sette ens egen makt- og ledelsesutøvelse i perspektiv.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom mitt møte med maktlitteraturen er mitt inntrykk at makt og ledelse er svært komplekse fenomener som både er kontekstuellet betinget og rommer andre underliggende dimensjoner. Jeg antar derfor at det i denne studien også vil fremkomme stor variasjonsbredde av hvordan makt- og ledelsesutøvelsen kommer til uttrykk. Ved å studere mine informanters ulike erfaringer og refleksjoner antar jeg at det tegner seg et bilde av lederes forståelse og utøvelse av ledelse, makt og innflytelse som gjenspeiler denne kompleksiteten.



Ut fra ovenstående aspekter tegner følgende problemstilling seg:

Hvordan forstår ledere begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvilke refleksjoner gjør ledere seg om maktutøvelse sett fra et ledelsesperspektiv?

For å få svar på problemstillingene har jeg identifisert følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål

1) Hvordan forstås begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvordan er sammenhengen mellom denne forståelsen og utøvelse av ledelse?

Med dette spørsmålet ønsker jeg svar på hvordan ledere forstår begrepene ledelse, makt og innflytelse. Disse begrepene er komplekse, og jeg ser gjennom mitt møte med makt- og ledelseslitteraturen at de er kompliserte å forklare og forstå. Når vitenskapen har problemer med å forstå disse begrepene, hvordan skal da «vanlige» ledere så kunne forstå dem? Jeg antar imidlertid at de fleste ledere har en forståelse ut fra sin kontekst. Disse kontekstuelle forståelsene mener jeg samlet vil kunne gi interessante perspektiver i søken etter forståelsen av fenomenene. Mitt inntrykk er at begrepet makt ofte gir negative assosiasjoner forbundet med for eksempel misbruk, utnyttelse og overgrep. Det vil være interessant å se om dette kan stemme, og i så fall, hvordan forholder da ledere seg maktbegrepet og dets funksjon? Etter min vurdering inneholder maktbegrepet imidlertid flere aspekter som for eksempel posisjonsmakt, autoritet og innflytelse, som jeg har erfart er nødvendige faktorer for at ledere skal lykkes. Ved å knytte begrepet ledelse opp mot posisjonsmakt for derigjennom å forstå makt og innflytelse som legitim maktutøvelse, vil jeg anta at det vil kunne gjøre det lettere å sette ord på egen maktutøvelse for informantene.

2) På hvilke måter kan utøvelse av ledermakt legitimeres?

Med dette spørsmålet ønsker jeg innblikk i lederes erfaringer og refleksjoner om hvordan de oppnår lederlegitimitet i lederhverdagen og hvordan ansvaret for å nå virksomhetens mål og resultater gjør seg gjeldende i deres utøvelse av makt. Hvordan makten utøves vil kunne gi et rikere svar på hvordan de forstår ledelse, makt og innflytelse.



1.4 Avhandlingens oppbygging

I dette kapittelet, *Kapittel 1, Kan man lede uten makt?* har jeg gjort rede for fenomenene jeg vil studere, som er ledelse, makt og innflytelse. Jeg har også gjort rede for bakgrunnen for valg av tema og hvordan min egen bakgrunn og forforståelse danner utgangspunkt for interessen min for temaet. Videre har jeg gjort rede for hvorfor jeg mener det fortsatt er behov for flere studier om makt og ledelse, samt problemstilling og refleksjoner knyttet til spørsmål jeg ønsker å studere nærmere. I *Kapittel 2, Teoretisk rammeverk -Ledelse, makt og innflytelse*, vil jeg gjøre rede for mitt teoretiske fundament og grunnlag for analysen. Den teoretiske rammen består i betydelig grad av klassisk makt- og ledelsesteori, som jeg finner interessant og fortsatt relevant. I *Kapittel 3, Design og metode*, gjør jeg rede for studiens formål og bakgrunn for metode og metodisk tilnærming. I dette kapittelet gjør jeg også rede for hvordan jeg har samlet data til analysen, kode- og analyseprosessens gjennomføring, og mine metodologiske overveininger. *Kapittel 4, Analyse og drøfting*, er selve analysekapittelet. Her analyserer jeg det innsamlede datamaterialet i henhold til forskningsspørsmålene. Analysen består av 5 deler, 1- presentasjon av informantene og deres organisatoriske posisjon, 2- informantenes forståelse av ledelse, 3- informantenes forståelse av posisjonsmakt, 4- informantenes forståelse av makt og innflytelse og 5- personlige innflytelsestrategier som lederlegitimering. Under hvert delkapittel samler jeg opp og drøfter mine funn opp mot relevant teori og min egen situerte forståelse. Analysen kan sies å bestå av to parallelle løp, der det ene knyttes til informantenes uttalte forståelser og refleksjoner, og det andre hvordan disse refleksjonene kan ses i sammenheng med ledelsesorientering. Sistnevnte behandles som en del av delkapittel 1, 3 og 5 (kalt Ledelsesorientering 1,2 og 3). I *Kapittel 5- Oppsummerende diskusjon og konklusjon*, samler jeg opp og drøfter mine funn fra analysen og synliggjør kompleksiteten og sammenhengen mellom fenomenene ledelse, makt og innflytelse.



2 TEORETISK RAMMEVERK – LEDELSE, MAKT OG INNFLYTELSE

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for et teoretisk rammeverk for hvordan ledelse, makt og innflytelse kan forstås. Teoriene som presenteres i kapittelet er teoretiske perspektiver som jeg støtter meg til i analysekapittelet.

Ifølge Jeffrey Pfeffer er makt og maktutøvelse en nødvendig bestanddel av det å lede. Gjennom å forstå maktbegrepet gis en bredere forståelse av ledelse (Pfeffer, 1992, s. 46). Både maktbegrepet og ledelsesbegrepet er sammensatt og komplekst, og jeg vil derfor belyse hvordan disse begrepene kan forstås. Jeg vil først diskutere hvordan ledelse kan forstås og ses i sammenheng med ulike aspekter og underliggende begreper som er vesentlig for å forstå ledelse. Posisjonsmakt, lederlegitimitet, styring og autoritet er i så måte begreper av betydning. Dernest vil jeg presentere 4 ulike klassiske maktperspektiver, representert av Max Weber, Steven Lukes, John R. P. French og Bertram Raven og Richard M. Emerson. Disse maktperspektivene presenterer på hvert sitt vis ulike aspekter ved makt og maktutøvelse. Videre vil jeg redegjøre for begrepene *makt* og *innflytelse* og sammenhengen dem imellom. Til sist vil jeg gjøre en oppsummerende drøfting om aspektene som fremkommer i kapittelet og redegjøre for deres relevans for analysekapittelet.

Innledningsvis vil jeg imidlertid gjøre en begrepsavklaring av to begreper som er av vesentlig betydning for studien, nemlig *forståelse* og *refleksjon*.

2.1 Begrepsavklaring - Forståelse og refleksjon

Ifølge Weber handler det å *forstå* om å tolke handlinger. Han deler forståelsesbegrepet i to deler, først *intuitiv* forståelse og dernest *forklarende* forståelse. 'Intuitiv forståelse' knytter han til umiddelbare forståelser som for eksempel hvordan et ansiktsuttrykk kan vise raseri, at $2+2=4$, det å benytte et dørhåndtak for å åpne en dør og så videre. Med 'forklarende forståelse' mener Weber at *meningen* bak for eksempel regnestykket $2+2=4$ kan forstås ut fra *sammenhengen* det er fremsatt i. Videre kan døren som åpnes forstås med bakgrunn i at man skal ut,



og raseriets motivasjon vil kunne være for å få utløp for sinne. Man plasserer altså en handling i en meningssammenheng slik at man forstår det motiverte rasjonale *bak* handlingen (Weber et al., 1999, s. 29-30).

Med begrepet *refleksjon* menes å snu seg tilbake til seg selv (Askeland, 2006, s. 125) og innebærer evne til å reflektere over egne handlinger, også *i* handlingen, slik at en umiddelbart bringer med seg nye innsikter, holdninger og ferdigheter til videre og påfølgende handlinger. Refleksjon fungerer, ifølge Gurid Aga Askeland, kvalitetssikrende ved at man rasjonelt tenker over ulike problemstillinger. Samtidig bidrar det til å beskrive, tolke og forklare menneskelig interaksjon (Askeland, 2006, s. 126-127).

Ledelsesutøvelse handler, etter min vurdering, om å påvirke, øve innflytelse, ha kontroll over andre, samt ha mulighet til å bestemme hvordan situasjoner skal håndteres. *Forståelse* vil, slik jeg ser det, bidra til et bredere tolkningsgrunnlag for egne og andres handlinger og vil kunne gi et større grunnlag for det Weber betegner som en *riktig kausal fortolkning*. Med det mener Weber at en har forstått motivet og handlingens forløp korrekt, og ikke minst, at sammenhengen mellom motivet og handlingen gir mening (Weber et al., 1999, s. 32). *Refleksjon* vil kunne bidra til at lederens egne tanker og følelser ledes mot en selvavgrensende holdning som kan bidra til større respekt og bedre ivaretagelse av andre menneskers integritet. På den måten nyanseres og utvikles perspektiver i situasjoner lederen har stått i og står foran (Aadland & Askeland, 2017, s. 317).

2.2 Komplexiteten i ledelse

2.2.1 Hvordan forstå ledelse?

Hvordan kan vi så forstå *ledelse*? Gjennom mine studier av ledelseslitteratur finner jeg utallige diskusjoner og måter å beskrive og definere ledelse på, og det postuleres tro på et utall ulike konsepter og retninger. I følge Jan Ketil Arnulf varierer påstandene «fra poetiske ønskedrømmer, til velformulerte påstander om at begrepet faktisk ikke finnes» (Arnulf, 2020, s. 11). Gary Yukl siterer R. M. Stogdill som hevdet at «det er nesten like mange definisjoner på ledelse som det er personer som forsøkt å definere begrepet» (Yukl, 2013, s. 18). Ledelse blir derfor, etter min



vurdering, et u håndgripelig og mangslungent begrep det kan synes vanskelig å favne under én definisjon, hvilket jeg *også* finner omforent enighet om. For eksempel finner jeg støtte i dette hos Tian Sørhaug, som for det første hevder at mengden av litteratur er enorm og for det andre at ledelse fortsatt er gjenstand for debatter om begrepets vitenskapelige betydning og dets rolle som fenomen (Sørhaug, 2004, s. 23). For å samle begrepet gir Sørhaug en abstrakt betegnelse av ledelse som *grenseregulering*:

«Ledelse dreier seg om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet» (Sørhaug, 2004, s. 24).

Ledelse skal ifølge Sørhaug her forstås som at noen personer gis eller påtar seg et ansvar for å kontrollere eller styre en virksomhets organisatoriske grenser ut fra dens oppgaver og mål, og derved garanterer for en viss orden og retning gjennom etablering av regler. Videre hevder han at det særegne med ledelse i denne forbindelse er at disse personene har makt til å avgjøre forhold som ligger *utenfor* det regulerte (Sørhaug, 2003, s. 24-25; 2004, s. 31).

Ledelsesbegrepet oppsto, ifølge Arnulf, på 1800-tallet og har blitt formet gjennom det 20 århundre. Videre hevder han at begrepet favner fenomener som makt, kontroll og påvirkning av andre personer (Arnulf, 2020, s. 8, 15). Arnulf gir imidlertid en mer konkret definisjon enn Sørhaugs mer abstrakte beskrivelse av hva ledelse er:

«Ledelse er å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. «Ledelse» handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (Arnulf, 2020, s. 9),

-og viser til USAs tidligere general og president Dwight D. Eisenhowers sitat om ledelse:

«En leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det» (Arnulf, 2020, s. 9).

I følge Yukl reflekterer de fleste definisjoner av ledelse antagelser om at ledelse innebærer innflytelsesprosesser som skal veilede, fasilitere og strukturere aktiviteter og relasjoner i en organisasjon eller gruppe (Yukl, 2013, s. 18). Yukl faller også på en



bred definisjon av ledelse, som han hevder at favner flere vesentlige faktorer om man skal lykkes i å influere til innsats hos medarbeiderne (Yukl, 2013, s. 23):

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (Yukl, 2013, s. 23).

Ifølge Yukl innebærer denne definisjonen innsats både ved å fremme medarbeidernes løpende oppgaver, og å sikre at medarbeiderne er forberedt på å møte fremtidige utfordringer (Yukl, 2013, s. 23). Ledelse handler for Yukl altså om å utøve innflytelse. Denne forklaringen bringes videre av Arnulf som hevder at ledelse i bunn og grunn handler om å påvirke til samarbeid og innsats mot felles målsetninger, og ikke minst å skape oppslutning blant medarbeiderne, selv om de i prinsippet skulle ville noe annet (Arnulf, 2020, s. 9).

2.2.2 Oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse?

Å samle ledelsesbegrepet til én definisjon er kanskje ikke mulig. 'Ledelse' innebærer ifølge Yukl en tilnærming til oppgavenes betydning for medarbeiderne gjennom å tilstrebe konsensus over de viktigste oppgavene basert på fleksibilitet, innovasjon og tilpasningsdyktighet. Ikke minst skal ledere ha fokus på medarbeiderne så vel som økonomiske resultater, gjennom langsiktige perspektiver knyttet til mål og strategi (Yukl, 2013, s. 22).

To interessante studier, som blant annet er belyst av Sørhaug, er studiene om ledelsesatferd som fant sted ved henholdsvis Ohio State University og Michigan State University like etter andre verdenskrig. Disse studiene viste at lederatferd kan grupperes inn i to kategorier, henholdsvis, struktur- og oppgaverelatert lederatferd og relasjonsorientert lederatferd (Arnulf, 2020, s. 59), (Sørhaug, 2004, s. 198). Ifølge Sørhaug viste studien ved Ohio State University, som for øvrig er utgangspunkt for det velkjente kartleggingsskjemaet LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) som den dag i dag benyttes i forbindelse med ledelseskartlegging verden over, at ledelsesatferd i hovedsak kan klassifiseres innenfor to hovedfaktorer; å vise hensyn («consideration»), og å skape struktur («initiation»). Ifølge studien er de strukturorienterte ledernes fokus primært oppgaveorienterte og spesielt orientert



mot arbeidsoperasjoner, ansvars- og oppgavedelegering og produktivitet. De hensynsorienterte lederne er primært relasjonsorienterte med spesielt fokus på fellesskap, respekt og tillit (Sørhaug, 2004, s. 198). Studien viste dessuten at personer som skåret høyt på oppgaveorientering, skåret lavt på relasjonsorientering. På samme tid gjorde forskere ved Michigan State University en lignende studie og fant, som forskerne ved OSU, et skille mellom oppgaverelatert fokus og relasjonsrelatert fokus. Imidlertid ble de to hovedfaktorene i denne studien ikke dikotomisk satt opp mot hverandre, som i studien over, men man så i stedet på de to orienteringene som en helhet i ledelsesorienteringen. I stedet for å hevde, som OSU, at oppgaveorienterte ledere var mindre relasjonsorienterte og omvendt, hierarkiserte de lederatferden ved å underordne *all* lederatferd i disse to kategoriene til et lavere generaliseringsnivå. I følge Sørhaug viser resultatet av disse to studiene, et resultat han gjerne vil betegne som *ledelse*, at det åpnes opp for at ledelsesutøvelse *både* kombinerer og balanserer oppgave- og relasjonsatferd, men også at personlighet og kognitiv vurdering (Sørhaug, 2004, s. 199) er viktige faktorer i ledelsesutøvelsen.

‘Ledelse’ er altså et sammensatt og komplekst fenomen og drøftingen over gir en ytterligere synliggjøring av kompleksiteten i begrepet. ‘Ledelse’ fremstår både abstrakt og komplekst, og kan virke både overveldende og uhåndgripelig. Ifølge Sørhaug kreves det av ledere stadig høyere grad av refleksiv evne i ledelsesutøvelsen og gjør dermed ledelsesfunksjonen uhyre komplekst. Sørhaug beskriver denne kompleksiteten slik:

«En leder skal være både seg selv og noe annet, være både innenfor og utenfor, sentral og marginal, destruktiv og konstruktiv, og blir følgelig både mer og mindre enn seg selv» (Sørhaug, 2003, s. 153).

2.2.3 Posisjonsmakt og lederlegitimitet gjennom styring og autoritet

Ifølge Sørhaug er ledelse «uløselig og innvendig forankret i utfoldelse og forvaltning av makt og autoritet». Videre hevder han at poenget med makt er å overvinne treghet, både sosial og materiell, ved å påvirke motstand, vaner og vilje (Sørhaug, 2004, s. 26, 28). Ledelse av organisatoriske prosesser, innebærer etter min forståelse at noen personer er gitt en posisjon der makt og autoritet inngår for, ifølge Sørhaug, å



sørge for to fundamentale lederoppgaver; «å binde vold og bære fram en retning» (Sørhaug, 2004, s. 31).

Å være leder i en organisasjon innebærer altså *posisjonsmakt*, som Geir og Astrid Kaufmann forklarer som autoriteten en leder har og som innebærer kontroll over ressurser, for eksempel lønn, arbeidsoppgaver, ferie og fritid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Yukl utvider forståelsen ved å betegne posisjonsmakt som «...potensiell innflytelse basert på blant annet legitim autoritet, kontroll over ressurser og straff, informasjon og arbeidsmiljø» (Yukl, 2013, s. 196).

Posisjonsmakten en leder har i en organisasjon kan med dette knyttes til såkalt *styring* og administrativ kontroll (Aadland & Askeland, 2017, s. 81), hvilket også innebærer *styringsretten* som lederen har i kraft av å representere arbeidsgiver. Styringsretten innebærer «rett til å lede, organisere, fordele og kontrollere arbeidet, og til å inngå og oppheve arbeidsavtaler (Gisle, 2018), og er i så måte et viktig lederverktøy for å nå virksomhetens mål, og for å hindre og løse konflikter (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 171). Styring er ifølge Arnulf et vesentlig element i *ledelse*, og innebærer, «... oppskriften for hvordan samarbeid skal foregå og hvordan arbeid skal organiseres, om regler, prosedyrer, rutiner og systemer» (Arnulf, 2020, s. 8). Slik jeg forstår styring handler det om den formelle siden av å lede med posisjonsmakt.

Basert på ovenstående resonnement kan posisjonsmakten knyttes til Webers legalrasjonelle autoritetsforståelse, som innebærer ledelse med myndighet over beslutningsprosesser basert på «saklige hensyn» og lover og regler innenfor et gitt saksområde. Her knytter Weber 'myndighet' opp mot autoritet, og autoritet som «....*myndighet til å befale og plikt til å adlyde*» (Weber et al., 2000, s. 10-11, 69, 83-84). Autoritet kan altså forstås som en avgjørende faktor for å kunne lede med posisjonsmakt. I følge Weber er det ikke lederen i kraft av *seg selv* som adlydes, men den på forhånd nedfelte lov eller regel (Weber et al., 2000, s. 83).

Arnulf peker imidlertid på et annet vesentlig element i ledelse med posisjonsmakt, nemlig å få andre til å følge lederens ønske gjennom å «påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (Arnulf, 2020, s. 9). Dette kan forstås som at ledelse og



posisjonsmakt ikke bare handler om styringens formelle forpliktelser, men også om å anvende autoriteten til å utøve innflytelse i en relasjonell dimensjon.

Ifølge Erik Døving og Inge Stikholmen kan også lederens personlige egenskaper være kilde til autoritet. Ledelse er rammet inn av lover, regler og avtaler som bidrar til *lederlegitimitet* fordi disse forpliktelsene utgjør et uavhengig grunnlag for ledelsesutøvelsen, og, ved å følge disse forpliktelsene styrkes også lederens *personlige* troverdighet. Med lederlegitimitet mener de «den anerkjennelse medarbeideren tilfører lederen, og kan blant annet være et resultat av lederens måte å lede på» (Døving & Stikholmen, 2011, s. 60-61).

Ifølge Weber er sosiale relasjoner langt mer stabile om de virker innenfor såkalt «legitim ordning» der det er «ordningens» påbud som avgjør gyldigheten. En ordning kan regnes i denne forbindelse som relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre hevder han at ordninger som overholdes kun etter egenmotiverte formålsrasjonelle motiver vil være mindre stabile enn ordninger som overholdes etter «legitimitetens prestisje», altså at medarbeideren anerkjenner og tror på lederens rett til å få sitt ønske innfridd (Weber et al., 1999, s. 49). Weber anser legitim makt som autoritet og myndighet som baserer seg på den underordnedes «indre rettferdiggjørelse» (Weber et al., 2000, s. 10).

Autoritet kan altså oppnås ved at medarbeiderne lederen er satt til å lede aksepterer ledelsen som berettiget (Døving & Stikholmen, 2011, s. 61). Ifølge Sjøvold, vil legitimering av ledermakt fremme aksepterte verdier og normer, og at medarbeiderne aksepterer autoritetens makt som legitim (Sjøvold, 2016, s. 43). Det er altså lederlegitimiteten som skiller autoritet fra «rå makt» fordi den baserer seg på medarbeidernes aksept og forpliktelse til å underordne seg én eller flere bestemte personer. Denne ledermakten vil, ifølge Døving og Stikholmen, følgelig forsvinne når medarbeiderne ikke lenger aksepterer eller føler seg forpliktet til å anerkjenne ledelsens autoritet (Døving & Stikholmen, 2011, s. 61).

Posisjonsmakt gjennom styring og autoritet handler, etter min vurdering, om lederlegitimering av maktutøvelse gjennom både den *formelle posisjonen* man har i



kraft av å representere arbeidsgiver, men også en *uformell posisjon* som kan oppnås gjennom egenskaper knyttet til personlige forhold. Dette kan støttes av Yukl som deler makt inn i to hovedkategorier; *position power* og *personal power* der posisjonsmakt kan forstås som formell makt som legitim autoritet, og kontroll over informasjon, arbeidsmiljø, ressurser, belønninger og sanksjoner. Personlig makt kan forstås som uformell makt, slik som autoritet eller potensiell innflytelse, og som oppnås gjennom personlige egenskaper som kompetanse, lojalitet og vennskap (Yukl, 2013, s. 196).

I dette delkapittelet har jeg redegjort for kompleksiteten i begrepet ledelse. Vitenskapelig forskning har gjort forsøk på komme frem til en samlende definisjon for begrepet, uten å lykkes (Sørhaug, 2004, s. 23). Imidlertid gir studier svar på ulike fenomener som kanskje til sammen kan gi et bilde av hva ledelse er (Yukl, 2013, s. 22). Blant annet er det gjort studier av ledelsesatferd som kan indikere distinksjoner mellom oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse (Sørhaug, 2004, s. 198-199). Videre har jeg pekt på at ledelse i organisasjoner innebærer posisjonsmakt gjennom styring og autoritet som både opptrer gjennom den formelle styringsretten, og uformell innflytelse gjennom personlige egenskaper ved lederen (Yukl, 2013, s. 196). Posisjonsmakten kan videre knyttes til legitimering av ledelse, såkalt lederlegitimitet, gjennom autoriteten posisjonsmakten gir (Døving & Stikholmen, 2011, s. 61).

For bedre å forstå denne kompleksiteten ledelse er det, etter min vurdering, nødvendig å operasjonalisere ledelsesbegrepet og, i forbindelse med denne studien skal jeg knytte det til utøvelse av makt og innflytelse. Når makt og innflytelse settes i sammenheng med ledelse vil det kunne gi et godt forståelsesgrunnlag for den senere analysen av makt, innflytelse og legitimering av makt.

2.3 Hva er makt? – 4 klassiske teoretiske maktperspektiv

Min intensjon med denne avhandlingen er ikke å forklare hva ‘makt’ er. Ambisjonen er snarere å forsøke å belyse maktperspektivet slik at det kan øke forståelse for begrepets betydning og virkning i en ledelseskontekst. Jeg vil derfor redegjøre for



ulike perspektiver på makt. Etter min vurdering vil makt sett fra ulike ståsted samle maktbegrepet til en forståelse som gir mening og som kan ses i sammenheng med lederens egen ledelseskontekst. Dersom man har forståelse for, og er bevisst disse ulike dimensjonene ved maktutøvelse, mener jeg at man i større grad vil lykkes som leder.

Under følger en redegjørelse av fire utvalgte klassiske perspektiver innen maktforskningen. For det første er disse perspektivene valgt ut fordi de har hatt banebrytende og avgjørende betydning for videre forskning frem til i dag (Weber et al., 1999, s. 7), (Sørhaug, 2004, s. 27-28), (Hernes, 1998, s. 1), (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For det andre vil det være interessant å se teoriene opp mot aspekter som er av betydning for den teoretiske forankringen i analysen. Jeg vil anta at å redegjøre for disse vil kunne gi grunnleggende forståelse over begrepene 'makt' og 'innflytelse', som videre vil kunne gi større innsikt i utøvelse av 'ledelse'.

2.3.1 Max Weber – Makt, herredømmer og meningsfull sosial handling

I mine studier av maktlitteratur i forbindelse med denne studien har jeg vel knappest vært borti litteratur som ikke på en eller annen måte forholder seg til Max Weber. Det er derfor, etter mitt syn, naturlig og på sin plass å starte dette delkapittelet med Webers makt- og handlingsperspektiv. Sentralt i Max Webers sosiologi står tanken om at forståelse for situasjoner er avhengig av forståelsen for hvordan mennesker *handler* (Weber et al., 1999, s. 13).

For å forstå Webers maktforståelse vil hans handlingsteori være et viktig fundament, fordi dette er, ifølge Fredrik Engelstad, kjernen i hans sosiologi (Weber et al., 1999, s. 10). I Webers handlingsteori står begrepet *meningsfull sosial handling* sentralt. 'Meningsfull' knyttes til forsøket på å tolke handlingsmulighetene i en gitt situasjon og der igjennom kunne vurdere riktig handlingsalternativ til situasjonen. Med 'sosial handling' menes at aktører alltid intuitivt vil forsøke å *foregripe andres* forståelse og forventninger i en gitt situasjon (Weber et al., 1999, s. 10).



Weber identifiserte fire rene handlingstyper som her kun vil nevnes, uten å gå dypere inn i hver enkelt. De fire handlingstypene er; aktører som handler uten å tenke over årsaken knyttes til *tradisjonsbundet handling*, spontane ytringer som ikke kan gis en fornuftsmessig grunn kobles til *følelsmessig handling*, rasjonelle handlinger med klar målsetting kaller han *formålsrasjonell handling*, og *verdirasjonell handling* er rasjonelle handlinger som oppleves som gode i seg selv (Weber et al., 1999, s. 10-11). Ved å forstå medarbeidernes handlingsvalg vil lederen med dette i større grad kunne møte medarbeideren med adekvate reaksjoner, og gjør det Weber betegner som en *kausal fortolkning*. En kausal fortolkning er ifølge Weber at sammenhengen mellom både forløpet og motivet for en handling er forstått (Weber et al., 1999, s. 32).

Weber hevder at handlingsforståelse er avgjørende for å kunne forstå andre menneskers handlingsmønstre:

«Jo mer vi selv er mottakelig for slike affekter, jo større er sjansen for at vi emosjonelt kan leve oss inn i angst, raseri, ærgjerrighet, sjalusi, begeistring, stolthet, hevntørst, pietet, hengivelse, og alle typer begjær, og de irrasjonelle reaksjoner som følger av disse, eller i alle fall innfølelse forstå dem og intellektuelt kalkulere deres innvirkning på handlingers mål og midler – også når de i sin intensitet går langt ut over våre egne muligheter» (Weber et al., 1999, s. 26-27).

Et premiss for å forstå ledelse og ledermakt er, etter min mening, forståelse av sosiale relasjoner. Weber forklarer dette som innretting og orientering av adferd etter den andres interesser (Weber et al., 1999, s. 44). Slike relasjoner kan, ifølge Weber, være formålsoorientert mot egne interesser der aktørene «rasjonaliserer» sine handlinger gjennom å innrette seg etter den andre parts interesser. Dersom den ene part utfordrer den andre, yter motstand eller ikke oppnår ønsket resultat, vil stabiliteten i interesseforholdet komme i ubalanse. Relasjoner som kun retter sin orientering mot formålsrasjonelle interesser, er mer labile enn relasjoner som betinger sin ordning på legitim gyldighet (Weber et al., 1999, s. 48-49).

Dette resonnementet bringer meg videre til Webers maktdefinisjon:



«Makt er ett eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Weber et al., 2000, s. 51).

Weber kobler selve *maktbegrepet* til ønsket om makt, for maktens skyld. Han hevder at mennesker svært ofte streber etter makt, fordi det øker muligheten for sosial ære, status og økonomisk vinning. Streben etter denne type makt blir, ifølge Weber, «formålsløs og gjenstand for rent personlig selvberuselse» (Weber et al., 2000, s. 37, 51). Videre hevder han at slik makt har kortvarig virkning, og dersom et maktforhold skal bestå som en langvarig ordning må den gjøres legitim gjennom å appellere til den underordnedes personlige interesser (Weber et al., 2000, s. 12, 38). Om maktutøvelsen skal kunne ha langvarig effekt må den dessuten baseres på aksept fra den underordnede, og kan derfor ikke baseres på tvang. I stedet må maktutøvelsen appellere til den underordnedes prestisje, interesse og godtgjørelse og basert på den underordnedes frivillighet, og ikke minst, at makthaveren har «gjort seg fortjent til» å utøve makt (Weber et al., 2000, s. 11-12, 38, 68, 78-79).

Her kommer jeg inn på kjernen i det Weber anser som legitim makt, og det han betegner som *herredømme*. Et herredømme er, ifølge Weber, et «spesialtilfelle av makt» som gjennom sin autoritet gir aktører rett til å utøve makt (Weber et al., 2000, s. 67, 72). Det er altså snakk om legitime maktrelasjoner eller ordninger som for eksempel dem man finner i en organisasjon. Et herredømme står derved i kontrast til perspektivet om makt etter formålsrasjonell egeninteresse og tvang som jeg nevnte over.

Videre identifiserer Weber et herredømme som identisk med autoritet, og det kjennetegnes ved at maktutøverens fremsatte ønske etterfølges av de underordnede som om ønsket skulle være deres eget. En vesentlig faktor er dessuten at de underordnede anerkjenner maktutøverens rett til å utøve makt (Weber et al., 2000, s. 72). Et herredømme er altså en legitim ordning som appellerer til en 'indre rettferdiggjørelse' i et 'herskeforhold', og bygger på tre såkalte legitimitetsgrunner eller gyldighetsgrunner, henholdsvis legalt-, tradisjonelt- og karismatisk herredømme (Weber et al., 2000, s. 10), (Weber et al., 1999, s. 54).



Mest relevant for min studie er det *legale herredømmet* fordi det kan knyttes tett opp mot min forståelse av posisjonsmakt. Denne type herredømme kjennetegnes, ifølge Weber, av myndighet og beslutninger som er fattet i kraft av lover og regler gjennom formell og korrekt saksbehandling. Det er ikke lederen i kraft av seg selv de underordnede adlyder, men en allerede nedfelt lov eller regel. Retten til å bestemme i et legalt herredømme er avgrenset til et saks- eller kompetanseområde. I et *tradisjonelt herredømme*, eksisterer makt gjennom troen på at tradisjonelle ordninger og normer er «hellige». Maktutøverens ønske etterkommes fordi tradisjonen gjør hun eller hans *person* til en «hellig» del av tradisjonen. Beslutningen fattes basert på tradisjonens normer og ordninger og en makthaver som bryter disse vil sette sin egen maktposisjon i fare. *Karismatisk herredømme* gis personer på grunn deres karisma og de underordnedes hengivenhet til maktutøveren. Det er maktutøverens *person* som adlydes basert på dennes personlige egenskaper (Weber et al., 2000, s. 83-89).

Herredømmenes maktutøvelses gyldighet beror på at de underordnede anerkjenner personen som en verdig leder, og at personen viser seg å være det (Weber et al., 2000, s. 83-94).

2.3.2 Steven Lukes - Maktens dimensjoner

Som Weber er også Steven Lukes er opptatt av legitime grunner for maktutøvelse, dog argumenterer han for at Webers maktperspektiv er for snevert. Med dette mener Lukes at det verken tar inn over seg den påleggende eller den begrensende siden ved legitim maktutøvelse, nemlig dens mulighet til å påvirke, herunder underkue eller villedde mennesker, mot deres *egentlige* interesser eller vilje. Lukes mente Weber kun tok inn over seg de positive virkningene av legitim maktutøvelse der den underordnede medvillig etterfølger maktutøverens ønske og drar personlig fordel av det (Lukes, 2005, s. 112). Videre hevdet han at aktører også lydig føyer seg etter maktutøverens vilje, ikke bare basert på ektefølt vilje, men også som en virkning av maktutøverens bevisste, eller ubevisste påvirkning, eller på bakgrunn av forventninger i en situasjonsbestemt kontekst. Denne etterlevelsen betegner Lukes som *compliance*, og innebærer for Lukes lydig etterlevelse basert på maktutøverens rettmessige vilje, uavhengig av den underordnedes *egentlige* vilje (Lukes, 2005, s. 53, 75-76, 112).



Lukes argumenterte i sin bok «Power a radical view» for en utvidelse av den eksisterende maktforståelsen. Han hierarkiserte derfor maktperspektivene i en 3-dimensjonal modell, der de to første dimensjonene baseres på av Robert A. Dahls maktperspektiv, som ble kritisert av Peter Bachrach og Morton S. Baratz for å være for snevert, og hans egen kritikk av Bachrach og Baratz nye bidrag til utvidelse av begrepet (Lukes, 2005, s. 15).

Lukes anser Dahls maktperspektiv som den *1. dimensjonen* i sin modell. Dahl knyttet maktstyrke til studier av en persons ressursmengde (beslutninger, mål og muligheter) (Dahl, 1957, s. 203) og beslutningsprosessene personene var en del av for å studere hvordan den politiske maktelite opprettholdt sin maktposisjon. I denne studien definerte Dahl makt som; «A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do» (Dahl, 1957, s. 202-203).

Den *2. dimensjonen* forklarer Lukes med utgangspunkt i Bachrach og Baratz kritikk av Dahls elitistiske maktperspektiv og som de i sin artikkel «To faces of Power» betegnet som maktens ‘første ansikt’. De mente at å synliggjøre maktutøvelse og virkningen av makt kun knyttet til ressurser og beslutningsprosesser ikke gir et tilstrekkelig bilde av utøvelse av makt. De hevdet at maktutøvelse også forekommer når maktutøvere skaper, forsterker eller opprettholder politiske og sosiale verdier og praksiser, som begrenser beslutningsprosessens omfang for ikke å få negative konsekvenser for maktutøveren selv. Bachrach og Baratz poengterer her at Dahls maktperspektiv undergraver muligheten maktutøvere har til å kontrollere agendaen ved å sørge for at saker som kan true deres posisjon holdes unna dagsorden, hvilket de betegner som «mobilization of bias». Dette definerer de som ikke-beslutninger og kaller for ‘maktens andre ansikt’ (Bachrach & Baratz, 1962, s. 948-950, 952). Lukes, på sin side, anerkjenner Bachrach og Baratz argumentasjon om at saker knyttet til ikke-beslutninger også må regnes for å være beslutninger, samtidig argumenterer han for at perspektivet fortsatt er for snevert.

Lukes introduserte derved en *3. ikke-observerbar dimensjon* som innebærer opplevd legitim maktutøvelse gjennom manipulasjon, autoritet og innflytelse (Lukes, 2005, s. 22, 24-25, 27), som han definerer slik :



“A may exercise power over B by getting him to do what he does not want to do, but he also exercises power over him by influencing, shaping or determining his very wants” (Lukes, 2005, s. 27).

Maktutøveren utøver her altså makt over den underordnede ved å forme, påvirke eller avgjøre maktutøverens ønsker på en slik måte at den underordnede aksepterer sin rolle. Maktutøveren får på den måten rett til å utøve makt fordi den underordnede enten ikke øyner eller kjenner til andre alternativ, og er dessuten overbevist om maktutøverens rett til å få innfridd sitt krav eller ønske. I følge Lukes er dette den mest effektive form for makt (Lukes, 2005, s. 1, 27-28).

Legitimering av makthaverens utøvelse er her nøkkelord, dog anses ikke den legitime utøvelsen nødvendigvis som positiv. Jeg tolker Lukes slik at når maktutøveren utøver legitim makt over den underordnede, er dette gjennom påvirkning omformet til en «rettighet» maktutøveren har som beslutningstaker i et kollektivt system, og det er ikke gitt at maktutøveren har edle hensikter. I følge Lukes trumfer maktutøverens vilje den underordnedes behov og legitim makt knyttes derved til autoritet og konsensus, i arbeidet for å nå det som for *maktutøveren* oppleves som et felles mål (Lukes, 2005, s. 31).

Tian Sørhaug fremhever Steven Lukes, som en betydelig skikkelse innen moderne maktforskning og hans «Power a Radical View» kan, ifølge Sørhaug, regnes som «det beste utgangspunktet for en noenlunde sofistisert diskusjon av maktbegrepet» fordi Lukes demonstrerer betydningen av å forstå dobbeltheten i maktdefinisjonene. Sørhaug poengterer for eksempel at «makten(e) er både struktur og prosess, kvalitet og kvantitet, kapasitet og effekt, mulighet og konsekvens, hensikt og årsak» (Sørhaug, 2004, s. 28).

2.3.3 John R. P. French og Bertram Ravens maktbaser

I 1959 presenterte John R. P. French og Bertram Raven den anerkjente artikkelen ‘The bases of Social Power’ i den hensikt å operasjonalisere begrepet i en variabellogikk på grunn av dets kompleksitet (French Jr & Raven, 1959, s. 151), (Sørhaug, 2004, s. 29).



I sin artikkel knytter French og Raven makt opp til innflytelse og psykologisk endring og definerer begrepet slik:

« (...) we shall define power in terms of influence, and influence in terms of psychological change, we begin with a discussion of change. We want to define change at a level of generality which includes changes in behavior, opinions, attitudes, goals, needs, values, and all other aspects of the person's psychological field» (French Jr & Raven, 1959, s. 151).

I denne typologien anvendes det til enhver tid flere ulike maktbaser som spiller sammen i en dyadisk relasjon, avhengig av situasjonen og aktørenes situasjonsforståelse (French Jr & Raven, 1959, s. 151), (Lai, 2014, s. 29-30). Under følger en kort beskrivelse av de 5 maktbasene sortert etter posisjonsmakt som, som tidligere nevnt, kan knyttes til den formelle autoriteten og kontroll over ressurser, oppgaver og belønning og sanksjoner, og personlig makt, som kan knyttes til personlige egenskaper til personen som innehar stillingen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 441, 460).

Posisjonsmakt:

Belønningsmakt: de eller den det utøves makt over opplever at maktutøveren har mulighet til å kunne belønne med positive verdier, eller å redusere verdier som er negative for den underordnede.

Tvangsmakt: gir den underordnede opplevelse av at maktutøveren har mulighet til å iverksette sanksjoner i form av straff dersom den underordnede ikke retter seg etter maktutøverens vilje.

Legitim makt: er, ifølge French og Raven, antakelig den mest komplekse av maktbasene og knytter denne til maktutøverens autoritet og mulighet til å skape og endre den underordnede atferd ved å appellere til vedkommendes verdier og holdninger. Den underordnede anerkjenner maktutøverens rett til å sette premisser for vedkommendes atferd.

Personlig makt:

Referentmakt: kobles til den underordnede som ser opp til maktutøveren og ønsker å identifisere seg med denne personen. Dess sterkere den underordnede ønsker å



identifisere seg med maktutøveren, desto større muligheter har maktutøveren for å påvirke vedkommende.

Ekspertmakt; knyttes til den underordnedes respekt eller anerkjennelse av maktutøverens kunnskaps- eller kompetansenivå. Den underordnede opplever at maktutøveren har spesiell kunnskap eller kompetanse og sammenligner denne med sitt eget kunnskaps- eller kompetansenivå eller de alminnelige nivåer i samfunnet for øvrig (French Jr & Raven, 1959, s. 151-155).

French og Raven understreker i artikkelen betydningen av legitim makt, som de mener har bakgrunn i sosiale normer, og fordrer at den maktunderlegne anerkjenner makthaverens ønske (French Jr & Raven, 1959, s. 153-154). Den maktunderlegnes etterfølgelse knytter de opp mot det vedkommende opplever at man 'må', 'bør' eller 'har rett til' å foreta seg, hvilket de betegner som «*oughtness*». Oughtness knytter seg til aktørenes etiske internaliserte holdninger og verdier (French Jr & Raven, 1959, s. 153). French og Raven knytter legitim makt opp til autoritet og definerer denne type makt slik:

«... Legitimate power... is here defined as that power which stems from internalized values in P which dictate that O has a legitimate right to influence P and that P has an obligation to accept this influence. We note that legitimate power is very similar to the notion of authority” (French Jr & Raven, 1959, s. 153).

Kjennskap til denne klassiske typologien gir, etter min mening, et større forståelsesgrunnlag for makten som er i spill i de situasjoner og kontekster som diskuteres i analysekapittelet. Ikke minst har denne maktklassifiseringen hatt, og har fortsatt, stor innflytelse på makt- og ledelsesforskningen (Yukl, 2013, s. 191), og er av den grunn i seg selv verdt å belyse. I litteraturstudiene jeg har gjort i forbindelse med min egen studie har jeg registrert at en betydelig andel av forskningen refererer til, og bygger sine studier og teorier på denne typologien, blant annet Yukl (Haaland, 2010, s. 27). Ikke minst mener jeg den er den relevant i en lederkontekst fordi den skiller mellom posisjonsmakt og personlig makt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 441, 460), som er relevant for min studie.



Richard M. Emerson presenterte i 1998 en teori om makt og kontroll i sosiale relasjoner som, ifølge Gudmund Hernes, satte den videre maktforskningen på ny dagsorden (Hernes, 1998, s. 1). Han argumenterte i sin modell for at makt ikke oppstår som et resultat av personlige egenskaper, men snarere som et trekk ved en *sosial relasjon* og at maktstyrken må kobles til partenes avhengighetsforhold til hverandre. Dette innebærer at personer kan styre hverandres atferd og handlinger gjennom å kontrollere den andres interesser. Videre definerte Emerson makt slik:

Makt er: 1) «mulighet for potensiell innflytelse» og 2) «mulighet til å overvinne motstand» (Emerson, 1962b, s. 32).

For å belyse disse forholdene presenterte han 4 grunntyper av likevektssøkende handlinger, henholdsvis; *tilbaketrekning*, *utvidelse av maktnettverket*, *fremvekst av status og koalisjonsdannelse*. Disse handlingsstrategiene har til hensikt å endre strukturen i makt/avhengighetsrelasjonen (Emerson, 1962b, s. 35), slik at den underordnede kan balansere maktrelasjonen og gjenvinne maktstyrke (Hernes, 1998, s. 1). I følge Emerson er personenes maktstyrke proporsjonal med den andre aktørens interesse (Hernes, 1998, s. 1), (Emerson, 1962b, s. 32).

Emerson definerer makt som motstand. Motstandsgraden ses her som maktutøverens potensielle utnyttelsesmulighet av, eller den underordnedes «motiverte investering» for, å oppnå ønsket resultat. På denne måten oppstår en makt- og avhengighetsrelasjon (Emerson, 1962b, s. 33). Emerson understreker imidlertid at dette maktforholdet kan virke som underliggende usynlige strukturer, som imidlertid alltid blir vurdert, prøvet ut og benyttet av partene (Emerson, 1962a, s. 2). Det sentrale i Emersons teori om makt- og avhengighetsrelasjoner er at det er *relasjonen* i seg selv som kontrollerer partene etter grad av den ene parts interesse. Personenes maktstyrke avhenger dessuten av betingelser i den sosiale relasjonens *situasjonskontekst*. Det betyr at en person eller gruppe kan være underordnet i én situasjon men være maktoverlegen i en annen situasjon, selv når relasjonen består av de samme menneskene (Emerson, 1962b, s. 31-34).



Emerson knyttet også autoritet og legitimitet til disse handlingsstrategiene, og da spesielt til koalisjonsdannelse. En person som handler på vegne av koalisjonen, et eksempel som etter min tolkning kan ses i organisasjonssammenheng, handler med forankring i gruppens autoritet som derved legitimerer handlingen. Videre poengterer han at begrepet legitimitet her er sentralt, fordi en person som handler på vegne av koalisjonen handler gjennom gruppens normer, og har derfor, ifølge Emerson ikke bare *rett* til å handle men også *plikt* (Emerson, 1962b, s. 38).

I dette delkapittelet har jeg redegjort for og drøftet ulike sentrale maktperspektiver innenfor maktlitteraturen som kan oppsummeres ved at de synliggjør kompleksiteten i maktbegrepet, behovet for å bryte det opp og forklare det gjennom ulike bestanddeler. Både maktens ulike sider, kontekstuelle forhold og selve relasjonen mellom aktører synes å være tydelig i de ulike perspektivene, dog vist gjennom ulike aspekter ved maktutøvelse. Alle teoriene er opptatt av legitim maktutøvelse gjennom autoritet, og spesielt er dette vektlagt hos Weber, Lukes og French og Raven som er særlig opptatt av legitimeringsprosessen, men også hos Emerson som knytter deler av sitt perspektiv til en organsiastorisk kontekst. Det avgjørende for legitim makt er at den underordnede opplever maktutøvelsen som rettmessig.

Innledningsvis nevnte jeg at maktlitteraturen i stor grad fortsatt relaterer seg til Webers arbeider. Det er derfor interessant å se hvordan både Lukes, French og Raven forholder seg til Webers grunnleggende teorier. Et eksempel kan være at det er nærliggende å tenke at French og Ravens posisjonsmakt (belønningsmakt, tvangsmakt og legitim makt) relaterer seg til Weber legalrasjonelle perspektiv, og personlig makt (referentmakt og ekspertmakt) relaterer seg til hans karismatiske autoritet. Videre kan det tenke seg at legitim makt kan knyttes til tradisjonelt herredømme og at tvangsmakt kan kobles til Webers strenge maktdefinisjon. Det fremstår altså relativt tydelig både hos Lukes, Emerson og French og Raven at de forholder seg og knytter seg til Weber grunnleggende teorier, samtidig som de supplerer sider ved dem. Webers betydning understrekes eksplisitt av Emerson selv:

Our integrated knowledge of power does not significantly surpass the conceptions left by Max Weber... Max Weber in "The theory of Social and



Economic Organization” (...) presents what is still a classic formulation of power, authority and legitimacy” (Emerson, 1962b).

I dette delkapittelet fremkommer ulike perspektiver som viser sider ved både maktbegrepet og innflytelsesbegrepet. I delkapittelet under skal jeg diskutere makt og innflytelse mer inngående og forholdet dem imellom.

2.4 Maktens kompleksitet og forholdet mellom makt og innflytelse

Kapittelet over illustrerer på flere måter kompleksiteten i maktbegrepet gjennom ulike måter å forstå det på. Etter å ha studert maktlitteratur i forbindelse med denne avhandlingen kan den, etter min mening, oppleves endeløs. Svært mange forfattere innen maktlitteraturen har diskutert fenomenets kompleksitet. Blant annet Steven Lukes fremsetter betraktninger om kompleksiteten ved å beskrive hvordan det stadig og fortsatt er gjenstand for diskusjon:

We speak and write about power, in innumerable situations, and we usually know, or think we know, perfectly well what we mean. In daily life and in scholarly works, we discuss its location and its extent, who has more and who less, how to gain, resist, seize, harness, secure, tame, share, spread, distribute, equalize or maximize it, how to render it more effective and how to limit or avoid its effects. And yet, among those who have reflected on the matter, there is no agreement about how to define it, how to conceive it, how to study it and, if it can be measured, how to measure it. There are endless debates about such questions, which show no sign of imminent resolution, and there is not even agreement about whether all this disagreement matters (Lukes, 2005, s. 61).

Maktbegrepet fremstilles her, slik jeg ser det, som en absolutt uløselig kompleksitet og man kan bli overveldet av alle måtene begrepet kan angripes på. I drøftingen under vil jeg forsøke å skape mening i maktbegrepet ved å redegjøre for begrepene ‘makt’ og ‘innflytelse’ og drøfte hvordan disse begrepene teoretisk kan forstås og henge sammen.

Innledningsvis vil jeg starte med Max Webers grunnleggende maktdefinisjon som et utgangspunkt for diskusjonen:



«Makt er ett eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Weber et al., 2000, s. 51).

Min tolkning er at denne definisjonen kan tilsynelatende virke både konkret og generell. Den er konkret i at den forklarer makt som muligheten til å beslutte, selv om de underordnede skulle gjøre motstand. Samtidig er den åpen og generell nok til å favne hele maktdimensjonen. Her kan det trekkes en parallell til det komplekse ledelsesbegrepet som diskutert tidligere. Makt er, i likhet med ledelse, et abstrakt og komplekst begrep som, ifølge Sørhaug, vanskelig lar seg fange i én definisjon. Maktutøvelsen får først mening når den settes inn i en situasjonskontekst, fordi, hevder han, 'makt' eksisterer i alle sosiale situasjoner. Det finnes både i språk og handlinger, strukturer og prosesser, i materielle ting og ideer. Uansett hvordan det defineres vil alltid sentrale dimensjoner ved maktbegrepet være fraværende (Sørhaug, 2003, s. 22).

Robert A. Dahl peker også på at maktforståelsen er betinget av situasjonskonteksten. Han hevder at maktstudier ofte vil kunne oppleves som en uhåndgripelig «bottomless swamp». Han poengterer at når maktbegrepet anvendes gjennom subtile og ulike kulturelle og språklige former, både i dagligtale og sosiologisk forskning, som for eksempel; «power, influence, control, pouvoir, puissance, Macht, Herrschaft, Gewalt, imperium, potestas, auctoritas, potencia, etc.», tillegges det utallige ulike meninger og forståelser. Ifølge Dahl blir maktbegrepet til et «noe» som det heftes merkelapper og betegnelser på, og som tolkes ut fra kulturen det opererer i. Dette aspektet hevder han at vil øke flertydigheten ytterligere (Dahl, 1957, s. 201). I et forsøk på å gjøre det uhåndgripelige håndgripelig foreslo Dahl å samle maktbegrepet i følgende definisjon:

«A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do» (Dahl, 1957, s. 202-203).

Ved å sammenligne Weber og Dahls konkrete definisjoner av makt forklares makt som muligheten til å bestemme, uavhengig av viljen til dem man har makt over.

Disse enkle og konkrete forståelsene må imidlertid ses på som et *utgangspunkt* for videre utdyping hos både Weber og Dahl. For Weber var definisjonen et



utgangspunkt for videre utdyping og analyser av maktens kompleksitet og dens virkning, mens Dahl på sin side, utviklet definisjonen i egenskap av å *samle* kompleksiteten fra de ulike maktperspektiver i én *åpen* definisjon (Dahl, 1957, s. 202).

En like klar definisjon på '*innflytelse*' er, etter min mening, ikke like lett å finne. I følge Yukl er også '*innflytelse*' et komplekst begrep mange innenfor sosiologisk forskning har forsøkt å forklare (Yukl, 2013, s. 189). Definisjonene *jeg* har funnet på innflytelse skiller ofte mellom makt og innflytelse uten helt å fortelle *hva* innflytelse er slik som Jeffrey Pfeffer her gjør ved å beskrive makt som muligheten til å influere atferd og innflytelse som en prosess mot en kursendring, overvinne motstand og endre atferd:

“Power is defined here as the potential ability to influence behavior, to change the course of events, to overcome resistance, and to get people to do things that they would not otherwise do. Politics and influence are the processes, the actions, the behaviors through which this potential power is utilized and realized” (Pfeffer, 1992, s. 45).

Jeg finner imidlertid Kaufmann og Kaufmanns definisjon av innflytelse mer dekkende. De definerer innflytelse slik:

«Innflytelse betyr å få til en endring i en annen parts atferd (...) og handler om å oppnå endring i verdier, holdninger og handlinger som påvirker utfallet av valg og beslutninger på en betydningsfull måte» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 526).

Her viser Kaufmann og Kaufmann i større grad hva innflytelse innebærer enn hva Pfeffer gjør, men i mindre grad enn hvordan Yukl forklarer begrepet. Yukls definisjon understreker også kompleksiteten i begrepet, blant annet ved å hevde at det virker i konteksten der interaksjonen foregår:

“Terms such as power, authority, and influence have been used in different ways by different writers, and the difference can create confusion. (...) The psychological explanation for interpersonal influence involves the motives and perceptions of the target person in relation to the actions of the agent and the context in which the interaction occurs” (Yukl, 2013, s. 188-189)



Yukl understreker kompleksiteten i begrepet ved å vise til Herbert C. Kelmans ulike typer av innflytelse, som skiller mellom tre typer mellommenneskelige innflytelsesprosesser (Yukl, 2013, s. 189). Kelman deler innflytelsesbegrepet inn i ulike egenskaper som på den måten vil kunne gi mening til hva innflytelse er. Kelmans perspektiver, vil i ledelsessammenheng, innebære at innflytelse oppnås for det første, gjennom *compliance*, det vil si medarbeiderens vilje til å akseptere innflytelsen i håp om å oppnå fordelaktige reaksjoner fra lederen eller for å unngå sanksjoner. For det andre vil innflytelse oppnås gjennom *identification*, der medarbeideren aksepterer innflytelsen ved å identifisere seg med lederen uten å nødvendigvis akseptere lederens verdier. Det er først og fremst ønsket om å være lik lederen som appellerer til endring. Til sist kan en leder oppnå innflytelse gjennom *internalization*, altså at medarbeideren aksepterer innflytelse ved at han eller hun deler lederens verdier (Kelman, 1958, s. 53).

Jeg har i dette kapittelet drøftet betydninger og forståelser av ‘makt’ og ‘innflytelse’, og sammenhengen dem imellom. Drøftingen synliggjør at begrepene er sammensatte og komplekse og at for å gi dem mening må de forstås både isolert og med bakgrunn i en situasjonell kontekst. Disse begrepene fremstår som sentrale i maktforståelsen og det vil være interessant å se hvorvidt informantene forstår begrepene og forholder seg til dem i sin ledelsesutøvelse.

2.4.1 Oppsummerende drøfting

Under følger en oppsummerende drøfting av elementer som fremkommer i teorikapittelet, og mine forventninger til hva jeg vil kunne finne i analysen.

I teorikapittelet har jeg redegjort for og drøftet kompleksiteten i makt- og ledelsesbegrepene. Teorigjennomgangen gir uttrykk for at verken begrepet ledelse eller makt er entydige og enkle begreper, og det vil være nærliggende å forvente at informantene gir uttrykk for en relativt kompleks makt- og ledelsesforståelse. Videre viser gjennomgangen at begrepene ledelse, makt og innflytelse henger tett sammen, og slik jeg tolker det, i gjensidige avhengighetsforhold.



I delkapittelet om kompleksiteten i ledelse antar teorien at legitimering av makt, og i denne forbindelse lederlegitimering, er avgjørende for å oppnå et makt- og ledelsesklima som er bærekraftig, utviklende og motiverende. Teoriene fremstiller ledelsesbegrepet som et svært komplekst og mangslungent begrep, som ikke kan sammenstilles i en enkelt definisjon, men som må forklares ut fra mer konkrete perspektiver (Sørhaug, 2004, s. 23). Blant annet fant jeg at det kan skilles mellom oppgave- og relasjonsorienteringen som ledelsesdimensjon, blant annet vist gjennom Ohio- Michigan-studiene. I følge Yukl reflekterer de fleste ledelsesdefinisjoner antagelser om at ledelse handler om innflytelsesprosesser (Yukl, 2013, s. 18), og ifølge Arnulf, om å påvirke til samarbeid og innsats og å skape oppslutning blant medarbeiderne (Arnulf, 2020, s. 9). Det vil være interessant å se hvorvidt jeg ut fra informantenes refleksjoner kan finne igjen den nevnte oppgave- og relasjonsorienteringen fra Ohio- Michigan-studiene, og om dette klassiske skillet identifisert på 1940-50 tallet (Sagberg, 2021) fortsatt kan ha gyldighet.

Kapittelet gir også et bilde av et sammensatt og komplekst maktbegrep, ikke mist gjennom Dahls og Lukes beskrivelser av maktbegrepets mangesidige betydninger i de sosiologiske maktdiskusjonene. Her fremkommer både distinksjoner og sammenhenger mellom begrepene makt og innflytelse, som synes uklart og komplisert å forstå og forklare.

Fremfor alt fremkommer kompleksiteten i presentasjonen av de utvalgte maktperspektivene representert av henholdsvis Weber, Lukes, French og Raven, og Emerson, som alle har hver sin inngang til maktperspektivet. Av interessante perspektiver er, etter min vurdering, Webers handlingsforståelse og hans vektlegging av legitim makt basert på maktutøverens rettmessige autoritet. Maktutøvelsen rettferdiggjøres her av den underordnedes anerkjennelse av maktutøverens utøvelsesrett. Dette legitime maktsynet er imidlertid representert i alle teoriene, ikke kun hos Weber. Et annet interessant perspektiv i denne forbindelse er Lukes' poeng om maktutøverens mulighet til å forme underordnedes holdninger og oppfattelse av virkeligheten, og French og Raven poengtering av underordnedes opplevelse av «outghtness» som grunnlag for rettferdiggjøring av maktutøverens utøvelse av makt. Dette kan dessuten videreføres til Emersons makt- og avhengighetsrelasjon som gir



maktutøveren potensiell utnyttelsesmulighet i situasjonen, eller den underordnedes krav til «motiverte investering» for å oppnå ønsket resultat (Emerson, 1962b, s. 33).

French og Raven skiller mellom posisjonsmakt og personlig makt gjennom sin maktbasetyptologi. Ut fra teoriens antakelser om at ledelse både handler om styring og å øve innflytelse på relasjonelt plan for å påvirke til samarbeid, innsats og oppslutning, vil jeg anta at også informantene uttrykker verdier som kan knyttes til både oppgave- og relasjonsorientert atferd, og dessuten synliggjøre skillet mellom posisjonsmakt og personlig makt. Det vil være interessant å se hvordan informantene vektlegger disse elementene i deres ledelsesutøvelse. Det kan antas at også informantene vil oppleve makt- og innflytelsesbegrepet som utfordrende å forklare og forstå, slik også maktlitteraturen indikerer. Det vil i den forbindelse være spennende å se hvilke perspektiver informantene knytter til makt og innflytelse, sett fra deres ledelsesutøvelse. Etter vektleggingen av legitim makt i de presenterte teoriene vil jeg dessuten anta at legitim maktutøvelse er sterkt til stede også hos mine informanter. I så henseende er jeg spent på å se hvordan informantene gir uttrykk for utøvelse av lederlegitimitet i deres utøvelse av makt og innflytelse.



3 DESIGN OG METODE

3.1 Studiens formål og bakgrunn for metodevalg

Helt fra studiens spede start har jeg vært klar på at min studie skal handle om makt og hvordan ledere i norsk arbeidsliv forholder seg til fenomenet. Jeg har vært opptatt av lederes bevissthet til maktposisjonen, og først og fremst om det relasjonelle perspektivet knyttet til ledelse. Historier om ubevisst ledelse og konsekvensene av dette er godt representert i ulike medier, og jeg så innledningsvis for meg å teste ut noen hypoteser gjennom et kvantitativ forskningsdesign, for eksempel knyttet til etisk bevissthet, håndtering av ulike dilemma og beslutningsprosesser, gjennom et større antall respondenter. Slike perspektiver ville gitt studien bredde som videre kunne benyttes til å avdekke lederes generelle betraktninger av fenomenet og følgelig beskrive generelle funn i arbeidslivet (Jacobsen, 2015, s. 19, 24).

Etter å ha lest igjennom ulike avhandlinger og diverse maktlitteratur som kunne relatere seg til dette perspektivet kom jeg imidlertid til at det for meg var viktigere å studere *hvordan* lederes bevissthet, og bakenforliggende årsaker, kommer til uttrykk. Et viktig utgangspunkt for en slik studie ville for meg da være å få tak i deres forståelser av maktbegrepet og hvordan ledere gjennom refleksjoner relaterer maktutøvelse til sin ledersituasjon. Slike innsikter får man ikke i tilstrekkelig grad gjennom kvantitative analyser som, ifølge Dag Ingvar Jacobsen, har til hovedhensikt å standardisere og generalisere resultatene (Jacobsen, 2015, s. 251).

3.2 Metodisk tilnærming

Avhandlingens metodiske utgangspunkt er pragmatisk og basert på abduktiv tilnærming. Jeg kjenner meg godt igjen i Jacobsens beskrivelse av en abduktiv prosess:

«... tenking[en] starter med observasjoner. Man sanser et eller annet som overrasker, noe som igjen skaper et spørsmål. Spørsmålet ses som et problem som må løses, noe som igjen skaper en spekulasjon om hvordan problemet ser ut, og hva som er problemets årsak. Spekulasjonene leder i neste omgang til et sett med antakelser eller hypoteser. Neste skritt vil da naturlig være å undersøke om antakelsene stemmer, noe som betyr at de må konfronteres med empiri. Forskning blir i stor grad en kontinuerlig problemløsende prosess, noe som gjør den til en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015, s. 35).



Abduktiv metode innebærer altså at forskeren veksler mellom empiri og teori, der begge faktorer er likeverdige i analyseprosessen. Forskningen bærer preg av å være en prosess der funn leder til undring, som dernest leder til nye spørsmål som igjen må sjekkes ut (Jacobsen, 2015, s. 35).

Da jeg gikk i gang med kodeprosessen startet jeg med en åpen tilnærming til datamaterialet og hadde bestemt meg for å la dataene «snakke» til meg. Det var både spennende og berikende, jeg oppdaget og noterte meg nye elementer, mønstre, sammenhenger, diskrepanser og anomalier, som jeg både koblet sammen til hverandre og opp mot teori. Jeg hadde på forhånd gjort meg godt kjent med det teoretiske maktfeltet og opplevde at empiriske data og teoretisk forkunnskap spilte på hverandre, og ledet hverandre frem til nye aspekter å undersøke. Gjennom hele første kodesyklus var jeg entusiastisk med tanke på å gripe fatt i alt det spennende materialet. Imidlertid tok det ikke lang tid inn i kodeprosessens andre syklus før jeg oppdaget at jeg var nødt til å ta noen valg og forsøke å holde en strammere og mer målrettet linje for det jeg ønsket å finne. Abduktiv metode kan med andre ord sies å være en åpen og utforskende prosess der empiri og teori går hånd i hånd, og etter min mening, på godt og vondt.

3.3 Kvalitativ analyse

Hensikten med studien er altså å *forstå* makt i ledelseskontekst, mer enn å avdekke et omfang av ulike makttema. For å utvikle en dypere forståelse måtte jeg komme under overflaten slik at jeg kunne tolke meningsbærende elementer gjennom beskrivelser og refleksjoner av ulike erfaringer, oppfatninger og virkeligheter. På den måten ville jeg kunne bidra til å skape mening i svært komplekse fenomener som makt og ledelse synes å være.

Å beskrive *refleksjonsinnhold* knyttet til informantenes egen praksis vil kreve nyanserte fremstillinger. Konteksten informantenes praksis befinner seg i er av vesentlig betydning når man analyserer refleksjonsinnhold fra erfaringer og egen praksis (Merriam & Tisdell, 2016, s. 18). Min målsetning er ikke å gi svar på *hva* makt og innflytelse er, men heller å bidra til å utvide *forståelsen* av begrepene. Et riktig design for en slik studie anser jeg derfor å være kvalitativt gjennom intervjuer



av et strategisk utvalg informanter. Ifølge Kirsti Malterud sikter kvalitativ forskning på å forklare og beskrive og egner seg derfor godt til studier som tar sikte på å undersøke erfaringer, tanker, opplevelser, motiver og holdninger (Malterud, 2017, s. 31, 39).

Kvalitative analyser er, ifølge Johannessen, Witsø og Rafoss, dynamiske prosesser der man beveger seg frem og tilbake, og prøver og feiler. Videre hevder de at slike prosesser krever grundig og møysommelig arbeid for å finne begrunnede og redelige svar på forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2018, s. 26). Dette kjenner jeg meg godt igjen i. Intervjurunden av mine 6 informanter ga meg et rikt datamateriale på tilsammen 10 timer med opptak, og nærmere 150 transkriberte sider.

Problemstilling og forskningsspørsmålene hadde jeg klart for meg. Samtidig så jeg utfordringen med å få ut konstruktive funn gjennom kombinasjonen av relativt åpne forskningsspørsmål, min egen åpne innstilling til hva dataene ville gi meg, og ikke minst det faktum av å være fersk og uerfaren forsker. Det ble derfor åpenbart at en strukturert og systematisk tilnærming var nødvendig. Etter noen studier av metodelitteratur fant jeg artikkelen «Using thematic analysis in psychology», av Virginia Braun og Victoria Clarke (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke anbefaler tematisk analyse for nybegynnere innenfor kvalitativ forskning, slik som meg selv. Dette begrunner de med at denne analysevarianten er både grunnleggende og fleksibel, uavhengig av epistemologi og teori. Videre definerer de tematisk analyse, som hos dem består av 6 trinn i kode- og analysearbeidet, som en «metode for å identifisere, analysere, og rapportere mønster (tema) i et datamaterialet» (Braun & Clarke, 2006, s. 78-79). Jeg, for min del, fant analysemetoden åpen nok til både å kunne ta ut konkrete data jeg på forhånd hadde bestemt meg for å lete etter, og de mer skjulte data jeg ennå ikke visste fantes. Samtidig fant jeg fremgangsmåten modellen ga for kode- og analysearbeidet klar og tydelig å forholde seg til. Jeg har imidlertid ikke fulgt den helt slavisk, men benyttet den som en metode for å gi meg retning i kode- og analysearbeidet, som jeg må innrømme til tider har båret preg av to skritt frem og ett tilbake.

Jeg skal senere redegjøre for kode- og analyseprosessen med utgangspunkt i denne modellen.



3.3.1 Datainnsamling

For å få svar på forskningsspørsmålene mine hadde jeg opprinnelige planlagt å invitere 6-8 informanter til å delta på et fokusgruppeintervju, for dernest å følge opp den enkelte informant med et semistrukturert individuelt intervju. Intensjonen med fokusgruppeintervjuet var å samle data basert på interaksjon mellom deltakerne, og gjennom det individuelle intervjuet ville jeg gå dypere inn i ulike aspekter ved fokusintervjuet som jeg ønsket mer informasjon om. Jeg hadde sett for meg at informantene gjennom å reflektere og diskutere i interaksjon med hverandre ville gi meg rikere data til studien enn hva ett intervju alene kunne gi. Høsten 2020, da intervjuene etter planen skulle foregå, var imidlertid preget av en uforutsigbar koronasituasjon. Jeg var i den forbindelse usikker på om det å samle mennesker til fokusgruppeintervjuer i det hele tatt var forsvarlig av smittevernhensyn. Jeg ønsket dessuten ikke å legge opp til et uforutsigbart opplegg for min egen del. Jeg besluttet derfor å gjøre om intervjuguiden og gjennomføre studien kun ved bruk av individuelle semistrukturerte intervjuer. I ettertid ser jeg at disse intervjuene, med mine 6 informanter, ga meg mer enn tilstrekkelig informasjonsstyrke til å gå i gang med selve studien.

3.3.2 Informanter og intervjuprosess

For å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål ønsket jeg å intervjuere ledere fra norsk arbeidsliv, representert gjennom ulike sektorer og bransjer, for å få noenlunde bredde i studien. Målet var å sette sammen et utvalg av ledere som kunne bidra med erfaringer og refleksjoner fra et variert utvalg av makt- og ledelseskulturer -og strukturer i norsk arbeidsliv. Jeg så for meg et utvalg bestående av ledere fra for eksempel offentlig (byråkratisk) sektor, privat (ad hoc) sektor, kunstnerisk sektor, businessmiljøet, salgsmiljø, helsesektor eller et journalistisk miljø. En strategisk fellesnevner for utvalget burde være at det var så sektorielt bredspektret som mulig. I tillegg ønsket jeg homogenitet i tilnærmet lik lederposisjon og aller helst personalansvar. Personalansvar så jeg for meg ville være vesentlig da jeg først og fremst var ute etter å få tak i deres betraktninger og refleksjoner rundt



maktrelasjonen til medarbeidere de leder. Et vesentlig premiss var dessuten at informantene var villig til å dele av sine erfaringer og tanker, og samtidig var forberedt på at refleksjonene også vil kunne omfatte personlige, og da også gjerne negative erfaringer, og at jeg ville kunne få funn jeg på forhånd ikke var forberedt på.

Da jeg skulle i gang med å samle ledere til studien vurderte jeg ulike fremgangsmåter. Jeg landet imidlertid på å bruke personer i mitt nettverk jeg antok kunne bidra med informanter fra sitt nettverk. Disse ble kontaktet ved en skriftlig henvendelse med beskrivelse av prosjektet og forespørsel om de kjente til noen de kunne tenke seg at ville ha interesse av å delta. Gjennom dette fikk jeg kontakt med mine 6 informanter, dog representert i en noe annen sammensetning enn jeg først så for meg. Jeg vurderte imidlertid sammensetningen til å være bredspektret nok, tross for at de representerte 3 ulike ledelsesnivåer.

Ifølge Merriam B. Sharan og Elizabeth Tisdell bør alle datainnsamlingsmetoder gjøre en avveining av fordeler og ulemper av innsamlingsmetoder for å finne frem til den som egner seg best til å gi svar til studiens forskningsspørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s. 115). Jeg hadde, som tidligere nevnt landet på å gjennomføre ett intervju med hver av informantene som jeg gjennomførte og samlet inn ved hjelp av opptak og notater.

3.3.3 Det gode intervjuet

Merriam og Tisdell anbefaler at det utvises forsiktighet i intervjuer som behandler emner av sensitiv, personlig og tabubelagt karakter (Merriam & Tisdell, 2016, s. 114). En utfordring i denne studien, som tar opp personlig maktutøvelse, og ikke minst refleksjoner knyttet til *egen* maktutøvelse, *er* nettopp av en slik karakter, hvilket vil kunne lede til at deltakerne påvirkes av forsiktighet knyttet til risikoen for å utlevere seg selv. Det vil i så fall kunne resultere i at deltakernes *egentlige* syn ikke fremkommer i tilstrekkelig grad.

Min erfaring er at makt- og ledelsesutøvelse er en balansegang med tanke på hvordan maktutøvelse, ubevisst eller bevisst, kommer til uttrykk i hverdagen. Dette krever evne og vilje til å erkjenne hva makt er, og hva det gjør med oss. Jeg vil anta



at de fleste ledere opplever elementer av det samme. Imidlertid kan det å åpent dele slike erkennelser for noen oppleves utfordrende, noe intervju spørsmålene måtte ta høyde for. Jeg var derfor opptatt av at for å få frem informantenes egne tanker og refleksjoner måtte intervju spørsmålene vær åpne, og samtidig få frem det underliggende grunnpremisset om at vi på våre ulike måter handler ut fra vår egen kontekst. Spørsmålene måtte derfor formuleres på klokt vis og stilles på en slik måte at maktutøvelse, også utøvelse som måtte gå på tvers av egne idealer og verdier, i størst mulig grad ble ufarliggjort, slik at risikoen for å utlevere seg selv oppleves så lav som mulig. Videre måtte intervju spørsmålene legge til rette for at elementer i deres ledelsespraksis skulle få lov til å komme frem uten at informantene opplevde risiko for å bli satt i et dårlig lys, kritisert eller moralisert over. Forutsetningen for å oppnå dette er, ifølge Malterud, at informanten føler seg trygg og ivaretatt i intervju situasjonen (Malterud, 2017, s. 70). Jeg forsøkte derfor å legge til rette for en god ramme for intervjuet, så nært opp til en *samtale* som mulig. Intervjuet var godt forberedt med en fast guide for samtalen, samtidig som jeg var opptatt av å være åpen for informantens egne fokusområder (Malterud, 2017, s. 135). Intervjuet baserte seg på spørsmål knyttet til det, som ifølge Malterud, betegnes som «critical incident technique», der man inviterer informanten til å dele erfaringer fra konkrete hendelser (Malterud, 2017, s. 134). Dette gjorde jeg også fordi jeg antok at det ville være lettere for informantene å relatere seg til konkrete hendelser og erfaringer i de relativt krevende og dyptgående refleksjonene som jeg var ute etter. Av den grunn hadde jeg sendt intervjuguiden til informantene i forkant av intervjuet. Jeg antok at om jeg skulle oppnå god informasjonsstyrke ville det være en fordel om informantene fikk anledning til å tenke over spørsmålene på forhånd. Jeg gjorde det imidlertid klart for informantene at guiden var nettopp det, en guide, og at jeg også ville komme til å stille oppfølgingsspørsmål på elementer jeg ønsket å høre mer om. Viktig for meg var det uansett at informantene skulle sitte igjen med en positiv opplevelse ved å ha bidratt med nyttig kunnskap (Malterud, 2017, s. 135).

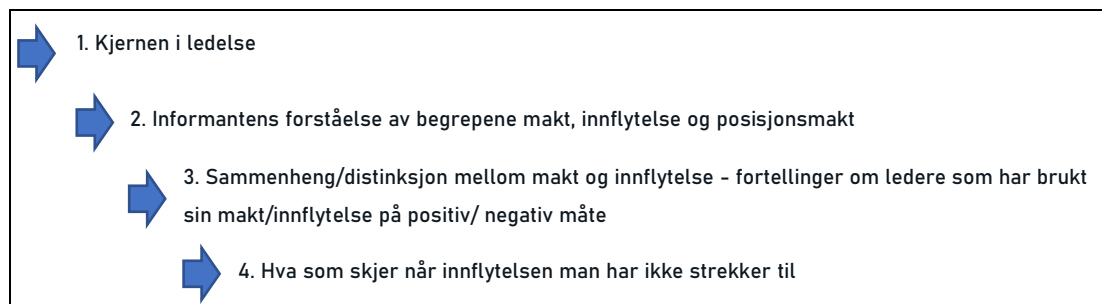
For å skape trygge og positive rammer for intervjuet overlot jeg til informantene å velge tid og sted, ikke mist også i takknemlighet for deres tid og bidrag med å delta i studien.



(Intervjuguiden finnes som vedlegg 1- bak i avhandlingen)

For å få informantene til å åpne seg, også om potensiell negativ maktutøvelse, delte jeg intervjuguiden i 4 trinn. Først innledet jeg med spørsmål om ledelse, som jeg antok ligger langt fremme i informantenes bevissthet og som derfor er lettere å reflektere over. Dernest ledet jeg intervjuet inn på refleksjoner knyttet til forståelser av makt- og innflytelsesbegrepene, videre til sammenhengen mellom disse, for til sist å fokusere på de mer tyngre refleksjonene om utfordringer og vanskelige og kanskje sensitive hendelser og situasjoner.

Intervjugal, 4-trinns oppbygning



Tabell nr 1

Gjennom disse spørsmålskategoriene håpet jeg å oppnå nyanserte fremstillinger av informantenes makt- og ledelsesforståelse.

3.4 Koding- og analyseprosess

Det finnes flere ulike kode- og analysemetoder å benytte i analyseprosessen. Jeg har valgt å benytte tematisk analyse som inspirasjon til min analyse. Det innebærer at jeg har anvendt trinnene i Braun og Clarkes modell (Braun & Clarke, 2006, s. 87-93), dog uten å følge den til punkt og prikke. Modellen innebærer, ifølge Johannesen, Rafoss og Rasmussen å se etter temaer, altså data med viktige fellestrekk, i



datamaterialet, som til sammen skal svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2018, s. 278-279).

Braun og Clarke er en 6-trinns modell som starter med å gjøre seg kjent med dataene og avsluttes med rapporten av resultatene (Braun & Clarke, 2006, s. 87-93) slik:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Bli kjent med dataene | 4. Kritisk gjennomgang av temaene |
| 2. Generere innledende koder | 5. Definering av tema |
| 3. Søke etter og lete etter tema | 6. Produsere rapporten |

(Braun & Clarke, 2006, s. 87-93)

Jeg vil nedenfor redegjøre for min kode- og analyseprosess ved bruk av denne modellen:

Som tidligere nevnt har jeg ikke fulgt modellen slavisk, men brukt den som en guide i mitt kode- og analysearbeid. Gjennomgangen av analyseprosessen presenteres derfor i en bolk. Selv om min analyseprosess bar preg av å gå litt frem og tilbake, vil de ulike trinnene likevel skinne igjennom.

3.4.1 Gjennomgang av kode- og analyseprosessen

Etter intervjuene var gjennomført gikk jeg umiddelbart i gang med å transkribere dem. Transkribering er en tidkrevende prosess og er ifølge Braun og Clarke en unik måte å bli kjent med dataene på. Metoden gir ingen krav til nøyaktig gjengivelse av dataene men der er viktig å bevare informasjonen på en slik måte at den er tro mot de verbale dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 88) slik at erfaringer og meninger blir riktig oppfattet og formidlet i det videre arbeidet (Malterud, 2017, s. 77). Jeg valgte å gjengi de verbale dataene i så nøyaktig form som mulig fordi jeg ønsket å fange opp uttalelser og passasjer som kunne fortelle om resonnementene var umiddelbare eller av mer grublende art. Jeg ble godt kjent med dataene i denne prosessen og noterte meg mulige meninger og mønstre, samtidig som jeg også var opptatt av ikke å danne



meg for mange oppfatninger før alle intervjuene var transkribert. Dette var fordi jeg ikke ønsket å la meg farge eller å «låse» meg til spesielle elementer i denne fasen. Det kunne føre til at jeg overså viktig informasjon. Etter at alle intervjuene var transkribert, leste jeg over dem et par ganger til for å få dem ordentlig «innunder huden» og noterte meg forslag til tema, kategorier, bakenforliggende meninger, referanser til teori, og noterte meg viktige meningsbærende. Noen av disse notatene skrev jeg opp på Post-it lapper underveis.

Neste steg i kodeprosessen er det jeg kalte kodesyklus 1. På dette trinnet syntetiserte transkripsjonene som jeg så satte sammen og sorterte i ulike varianter, og til sist etter svar på forskningsspørsmål. Deretter opprettet jeg et Excel-dokument som etter hvert ble en total søkbar database for hele kode- og analysearbeidet. Dette dokumentet ble senere til uvurderlig hjelp for meg i prosessen. Her hadde jeg blant annet sammenstilt tema og kategorier med sitater og linjenummer slik at jeg relativt lett kunne finne igjen sitatene når analysen skulle skrives ut. I databasen la jeg også inn teoretiske referanser sortert på samme måte for lettere å finne dem igjen ved behov i analysearbeidet.

Da jeg skulle ta fatt på kodesyklus 2 innså jeg at jeg hadde alt for mange tema og kategorier. Det hadde dessuten slått meg at noen av informantene måtte «hankes inn» på relasjonstemaet gjennom mer konkrete spørsmål, men så fort spørsmålet var besvart orienterte de svarene sine fra et mer overordnet analytisk perspektiv. Dette gjorde at jeg gikk i gang med å legge inn enda et element i kodesamlingen, hvilket gjorde meg mer forvirret. Jeg forsøkte å samle og legge sammen og danne grupper, men hadde fortsatt over 20 kategorier jeg anså som like viktige. Jeg var kommet til et punkt i kodeprosessen jeg ikke visste hvordan jeg skulle gripe an, men tok så fatt på kodesyklus 3, en like omfattende prosess, men der jeg laget en tabell sortert etter hovedpunktene i problemstillingen og kom til at jeg måtte ta noen valg på hva jeg skulle fokusere på. Dette opplevdes som forløsende og jeg klarte å smalne materialet nok å kunne levere en syntese av hele dette innledende analysearbeidet til min veileder. Imidlertid hadde jeg ikke landet temaene helt ennå, det var fortsatt en miks av usammenhengende kategorier og tema og spore. Dette var svært frustrerende. Timeglasset rant, og kodeprosessen hadde tatt svært lang tid. For å visualisere



temaene og kategoriene tok jeg frem bunken med Post-it lapper hang dem på veggen, og der falt brikkene på plass. Alt handlet kort og greit om å skape eller etablere «noe» hos medarbeidere, for eksempel vilje, motivasjon, mening og trygghet, *gjennom* ulike måter å vise eller praktiserer lederatferd, som for eksempel å være rollemodell, delegere og innta andres perspektiv. Dette knyttet jeg opp til ledelse og lederlegitimering, der makt er en implisitt, men også en eksplisitt faktor. Det handlet altså om å «lede med makt og mening». Det ble også tittelen på avhandlingen. Kategoriene ble til; ledelsesforståelse, makt- og innflytelsesforståelse og sammenhenger og lederlegitimering.

Jeg har tenkt over hvordan jeg kunne bruke så lang tid på å komme frem til noe som jeg nå opplever som så åpenbart, og har lurt på hva jeg kunne gjort annerledes. Jeg har imidlertid kommet til at jeg som nybegynner kanskje ikke kunne gjort så mye annerledes. For meg har kodeprosessen vært en modningsprosess. Jeg gikk ut med åpent sinn og forsøkte å se sammenhenger. Forkastet noe, tok inn noe nytt, prøvde på nytt til brikkene på et tidspunkt falt på plass.

Neste steg i prosessen var å skrive ut analysen. Jeg startet ved å gå tilbake til transkripsjonene for å hente ut sitater og perspektiver. I denne fasen så jeg på informantenes uttalelser med nye briller med klarere glass. Jeg dykket først inn i spørsmålet om hva informantene opplever som kjernen i ledelse og i den forbindelse posisjonsmakt. Igjen slo det meg at noen av informantenes svar orienterte seg mot hva besittelse av posisjonsmakt kan gjøre med lederen og medarbeiderne, mens andre orienterte seg mer generelt om hva posisjonsmakt er. Jeg klarte imidlertid ikke helt å identifisere hva dette var og slo det igjen fra meg som noe som lå utenfor intensjonen med studien. Samtidig som jeg skrev ut analysen orienterte jeg meg i ledelseslitteraturen. På et tidspunkt kom jeg over Ohio- Michigan- studiene som hevdet at det finnes et skille mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelsesatferd.

Eksempler på dette kan være:

«Posisjonsmakt er, i hvertfall slik jeg ser på det, makt man får i form av en posisjon. Det kan da være i næringslivet, da kan det være i stillingen man får. Men posisjonsmakt kan jo også være politisk og offentlig, altså, politiet har jo



makt. Og så har du også kapitalmakt, som er en annen form, ikke sant..., kapitalen rår av og til...» (Espen).

«(...)du kan nemlig utøve den både positivt og negativt, fordi hvis du presser igjennom noe som åpenbart er negativt for en person så kan du *gjøre* det fordi du har makt til det i din *posisjon*, men det er ikke sikker det er *riktig* å gjøre det, fordi det kan ha så store konsekvenser for den personen» (Hilde).

Dette traff akkurat det jeg hadde kjent på, men ikke helt klart å identifisere og derved valgt å la ligge. Det fremsto imidlertid nå som så tydelig for meg at jeg bestemte meg for å forfølge dette sporet parallelt med refleksjoner av makt, innflytelse og legitimeringsprosesser. Dette nye perspektivet ligger derfor som et sideløpende spor i analysen, der jeg ser på sammenhengen mellom lederes organisatoriske posisjon og ledelsesorientering. Videre førte det med seg at jeg i fortsettelsen gjennomførte analysen med et mer åpent blikk for at ledelsesatferd knyttet til at «god ledelse» kan komme til uttrykk fra flere perspektiver enn kun det relasjonelle.

Under analysen kommer kompleksiteten og dobbeltheten i ledelse og makt tydelig frem. Et eksempel på det er at jeg under intervjuene hadde inntrykk av at det å forklare forskjellen på makt og innflytelse var mindre komplisert øvelse enn hva som fremkom da jeg dykket inn i spørsmålet om forståelsen av makt og innflytelse. Her kom jeg til at selv om informantene tydelig knyttet beslutningsmyndighet til ‘makt’ og prosessen mot en beslutning til ‘innflytelse’ er det også et og samme fenomen. ‘Innflytelse er makt’ og ‘makt er innflytelse’. Det fikk meg til å gå tilbake til spørsmålet om posisjonsmakt der én av informantene knyttet denne maktvarianten til «maktinnflytelse». Blant annet sier denne informanten:

(...), det gjør jo at jeg sitter i en posisjon hvor jeg har mulighet til å bruke posisjonen som ... ja, med *maktinnflytelse*. Jeg kan, ... hvis jeg *ville* så er jeg helt sikker på at jeg kunne fått noen til å *slutte*» (Camilla).

Dette fant jeg interessant å undersøke nærmere og fant at i makt og innflytelse ligger også autoritet, som igjen er et vesentlig element i å utøve ledelse. Eksempelene som her er nevnt fant jeg ved å legge informantenes perspektiver etter temaene ledelse, posisjonsmakt, makt og innflytelse i en tabell.



(Denne finnes som vedlegg (vedlegg 3) bak i avhandlingen som eksempel på hvordan jeg har kodet for å komme frem til ulike funn i analysen).

Etter å ha gjennomført analysen gjensto jobben med å samle funnene og sy dem sammen til helhetlige funn i studien. Her så jeg at bildet av makt- og ledelsesforståelsen var komplisert, mye gikk igjen og fremsto som noe uoversiktlig. Det positive ved dette var at kompleksiteten og sammenhengene jeg ville undersøke fremsto svært tydelig. Imidlertid var jeg også ute etter å belyse de isolerte temaene klart og tydelige. Dessuten gjorde det parallelle løpet med studie av ledelsesorientering bildet mer intrikat. Jeg besluttet derfor å oppsummere funn etter hvert delkapittel. Funnene la jeg så i en ny tabell med små og store funn i stikkordsform knyttet til hvert tema.

(Denne tabellen finnes som vedlegg (vedlegg 4) bak i avhandlingen).

3.5 Metodologiske overveielser - Etikk, reliabilitet og validitet

NESH – Den Nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora har utviklet forskningsetiske retningslinjer for å bidra til god og ansvarlig forskning. I henhold til de forskningsetiske retningslinjene er det i min studie viktig å være spesielt oppmerksom på «hensyn til personer» gjennom blant annet å ivareta informantenes interesser og integritet, utvise særlig aktsomhet og ansvarlighet i forbindelse med intervju, gi tilstrekkelig informasjon og vareta personvern (NESH, 2021). Som om forsker er det viktig å være klar over at jeg vil kunne trå over noen etiske forskningsmessige grenser ved å stille informantene i en ubehagelig situasjon. Det var derfor av stor betydning at jeg gikk varsomt frem i spørsmålsstillingen og behandlingen av deres data.

I tillegg til overnevnte forskningsetiske retningslinjene avhenger studien også av at man som *forsker* bevarer sin integritet og er pålitelig hva gjelder *egne* etiske vurderinger og holdninger underveis i studien (Flick, 2015, s. 230). For å sikre dette var det derfor av stor betydning at jeg førte en streng etisk linje og var oppmerksom på etiske dilemma som kunne dukke opp (Merriam & Tisdell, 2016, s. 260). Jeg måtte med andre ord være bevisst min rolle og se deltakerne som hele mennesker i



den kontekst som fremkom, og ikke bare som intervjuobjekter og kilde til data. Alle informantene fikk skriftlig invitasjon til å delta på intervju, med beskrivelse av studien og et samtykkeskjema med informasjon om at man når som helst kunne trekke seg fra studien, i tråd med Norsk Senter for Forskningsdatas retningslinjer. (Invitasjonen og samtykkeskjema ligger som vedlegg nr. 2 bak i avhandlingen)

Jeg har stor respekt og er ydmyk overfor mine informanter som bidrar med dype og krevende spørsmål om deres personlige makt- og ledelsesutøvelse, og jeg har behandlet dataene med respekt for deres anonymitet og integritet. Det er også viktig å understreke at jeg ikke er ute etter å moralisere eller å avdekke «dårlig eller god» ledelse hos informantene og har analysert dataene så objektivt som mulig.

I kvalitative undersøkelser er et sentralt aspekt å benytte direkte sitater for å underbygge funn (Jacobsen, 2015, s. 216-217). I mine transkripsjoner er sitatene direkte gjengitt. Sitatene jeg har bruk i analysen, er imidlertid justert slik at den muntlige fremstillingen blir noe tonet ned. Jeg har allikevel gjort mitt beste for å bevare meningsinnholdet i sitatene. Jeg har også gjort mitt beste for å fremstille informanter og gjennomføre studien på en slik måte at den blir troverdig og pålitelig. Alle personopplysninger er oppbevart på en slik måte at de ikke skal kunne kobles til studien.

Jeg har gjennom hele prosessen jobbet metodisk og systematisk og vært så grundig jeg kan i alle prosesser. Om jeg i midlertid skulle gjort noe annerledes ville jeg nok hatt en fordel av mer fokuserte spørsmål knyttet til ledelse og makt- og innflytelsesspørsmålene. Det ville kanskje hjulpet meg i å fokusere studien på et tidligere tidspunkt. Samtidig, denne innholdsrikheten bidrar til å belyse spekteret, variasjonene og mangfoldet i ledelsesutøvelse, noe jeg mener også vil kunne styrke dens gyldighet.

Personlig har samtalene med informantene vært svært berikende og lærerike. Ved å få lov til å ta del i ulike perspektiver på makt- og ledelsesutøvelse opplever jeg at jeg selv har større forståelse for hva ledermakt innebærer og impliserer. Samtalene har vært informasjonsrike og gir meg et godt utgangspunkt for å studere maktutøvelse,



fra flere perspektiver. Jeg har igjennom intervju- og kodefase vært åpen for ulike innfallsvinkler og identifisert flere ulike mønstre knyttet til maktutøvelse jeg har spesiell interesse for, og som kunne være interessante å forfølge. Det ene er forholdet mellom rasjonell analytisk- og relasjonelt utøvende ledelsesorientering og hvilke faktorer som avgjør hvorvidt man er rasjonelt – eller relasjonelt orientert. Jeg kunne dessuten tenke meg og studert nærmere perspektiver om *maktinnflytelse* og de aspekter ved autoritet som gir ledere denne type innflytelse.

Min studie bidrar ikke med noen absolutte konklusjoner, men jeg håper imidlertid den har overføringsverdi i den grad at den kan bidra til å utvide forståelse, oppmerksomhet og bevissthet knyttet til ledermakt og kraften som ligger i lederlegitimitet.

4 ANALYSE OG DRØFTING

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg gi et bilde av hvordan ledere reflekterer og kan forstå fenomenene ledelse, makt og innflytelse og hvordan dette knyttes opp mot deres egen lederlegitimering.

Analysen er delt inn i 5 hoveddeler. I del 1 vil jeg presentere informantene og plassere dem i en organisatorisk kontekst. I del 2 vil jeg belyse informantenes forståelser av ledelse. Del 3 handler om informantenes forståelser av posisjonsmakt og i del 4 vil jeg belyse deres forståelser av makt og innflytelse og sammenhengen mellom disse begrepene. Det 5. og siste delkapittelet handler om informantenes personlige innflytelsestrategier som redskap for lederlegitimering.

I hvert delkapittel redegjør jeg for mine funn og drøfter dem opp mot relevant teori og min egen situerte forståelse.

Analysen består av to parallelle løp. Det ene handler om informantenes refleksjoner og forståelser av ledelse, makt og innflytelse og deres lederlegitimering. Det andre løpet er en studie av hvordan man kan se informantenes lederorientering i sammenheng med deres makt- og ledelsesforståelser.



4.1.1 Presentasjon av informantene

La meg så presentere hovedpersonene i studien, lederne jeg har hatt glede av å møte og som åpent har delt sine erfaringer, både falitter og suksesser, og som har dykket inn i seg selv for å dele tanker og refleksjoner rundt krevende spørsmål. For å ivareta deres anonymitet oppgir jeg ikke data som kan røpe deres identitet. Samtidig vil jeg forsøke å gi et så godt bilde som mulig av deres bakgrunn, lederroller og kjerneoppgaver som vil være vesentlig for besvarelsen. Navnene jeg har gitt dem for anledningen, er selvsagt fiktive.

I det følgende vil jeg gi en kort beskrivelse av informantenes ledernivå i organisasjonen, hva slags type lederjobb de har og hvordan jeg opplever at de profilerer seg som ledere.

Aksel er leder for en prosjektbasert talentutviklingsvirksomhet for barn og unge på kultur- og utdanningsfeltet. Han leder et team der kjerneoppgavene er å arrangere nasjonale konferanser for kunnskapsdeling og utvikling for orkestre, ensembler og solister. Aksel sitter i virksomhetens ledergruppe, leder prosjektteamet, og jobber samtidig med samarbeidspartnere og støttespillere i det offentlige og i næringslivet. Han er utdannet innenfor psykologifeltet, har videreutdanning i ledelse og har 25 års erfaring som leder innenfor ulike bransjer.

Ståle har 17 års erfaring som leder, er innovasjonssjef i et helseforetak med kjerneoppgaver innen utvikling av innovasjonsarbeidet ved virksomheten og er teamleder. Ståle sitter i virksomhetens ledergruppe og har samtidig ansvar for samarbeid med interesser i næringslivet. Han har utdanning på psykologifeltet og har videreutdanning innen toppledelse.

Camilla er enhetsleder for en avdeling på et sykehjem og er utdannet sykepleier. Hun har i tillegg lang erfaring som HMS-rådgiver for ulike virksomheter innen Bedriftshelsetjeneste. Hun har flere års erfaring som leder innenfor ulike sektorer.

Espen er franchisetaker og eier flere restauranter i et internasjonalt fast-food-konsern. Han har ingen formell høyere utdanning, men han har gjennomgått en rekke



av konsernets interne kompetansekurs på organisasjon- og ledelsesfeltet. Han startet sin arbeidskarriere som ekstrahjelp i en av konsernets restauranter tidlig på 80-tallet og har nå 30 års erfaring som leder etter å ha jobbet seg opp fra medarbeider, via leder i restaurantene, til topplederstilling i konsernledelsen. Han er nå franchisetaker og sitter (-/har sittet) i konsernets norske og europeiske styrrer.

Håvard har 11 års ledererfaring i restaurant- og utelivsbransjen. Han er nå ansatt i et investeringsselskap som driftsleder med drifts- og personalansvar for flere restauranter i en av selskapets restaurantkjeder. Han har ingen formell høyere utdanning utover fagbrev som kokk, men han har lang erfaring fra ulike restauranter i Norge og i utlandet, både som kokk, kjøkkensjef, restaurantsjef og daglig leder. Datagrunnlaget relateres hovedsakelig til tidligere stillinger som leder i restaurantene.

Hilde er utdannet statsviter, er sertifisert coach og er leder innen bank og finansnæring. Hun har 8 års ledererfaring fra flere bankfilialer og avdelinger der hun blant annet har bygget opp bankenes onlinevirksomheter. Hildes kjerneoppgaver har vært avdelingsledelse og ledelse av team-medarbeidere innen salg, finans og HR.

4.1.2 Ledelsesorientering 1 – Gir organisatorisk posisjon grunnlag for å avgjøre ledelsesorientering?

I intervjuene fremkom det relativt tydelig at informantene orienterte seg ulikt med hensyn til hvordan de betraktet sin lederrolle og utøvelsen av denne. Noen av informantene fremsto som internt orientert og opptatt av relasjonene mellom seg selv og medarbeiderne, mens andre hadde et mer eksternt fokus og betraktet rollen fra et mer overordnet perspektiv. Det gjorde meg nysgjerrig på om dette var tilfeldig eller om det kunne knyttes til personlighet eller organisatorisk posisjon. Dette aspektet vil derfor bli en del av analysen, både som et selvstendig løp, og i sammenheng med analysen som helhet.

Jeg vil innledningsvis dele inn informantene etter organisatorisk posisjon fordi jeg vil kunne anta at lederposisjonen kan ha sammenheng med hvordan informantene



orienterer og profilerer seg i lederlandskapet. Jeg deler informantene inn i etter organisatorisk posisjon i 3 grupper, henholdsvis topplederen, fremdrifts- og resultatlederen, og den operative servicelederen slik:

Organisatorisk posisjon

Topplederen: Espen har topplederansvar og fokus på virksomhetens strategi, utvikling og lønnsomhet, og ikke minst, samfunnsansvaret hans virksomhet og posisjon kan bidra med. Samtidig har han eierskap til den daglige operative driften i restaurantene. Han er imidlertid opptatt av rolleklarhet overfor sine nærmeste underordnede som er ansvarlig for større ansvarsområder og som dessuten har betydelig grad av frihet i sine stillinger.

Fremdrift og resultatlederen: Aksel, Hilde og Ståle er mellomledere i øvre sjikt i organisasjonshierarkiet og har fokus på produktivitet, resultatoppnåelse og utvikling av sine ansvarsområder. De er alle ledere for team der deres nærmeste underordnede har selvstendige ansvar for fremdrift og utvikling på egne områder, og har stor grad av frihet i sine stillinger.

Den operative servicelederen: Camilla og Håvard er operative førstelinjeledere med lederroller som krever fokus på den daglige drift og direkte koordinering av medarbeidernes arbeid. De jobber tett på medarbeiderne og har operativt ansvar for henholdsvis sykehjemsbeboernes og restaurantkundernes behov for, og krav til service. Deres nærmeste underordnede er hovedsakelig styrt av daglige, konkrete og rutinepregede arbeidsoppgaver, jobber turnus og har lavere grad av frihet i arbeidshverdagen.

Lederatferd er ifølge Yukl situasjonsbetinget og må knyttes til ulike formål avhengig av konteksten den opererer i (Yukl, 1989, s. 258). Videre hevder han at klassifisering av lederatferd kan være problematisk blant annet fordi det ikke er mulig å gi en fullstendig kategorisering av mennesker og fordi kriteriene for slike taksonomier varierer fra studie til studie (Yukl, 2013, s. 63, 168). Dette kan være kriterier som for eksempel organisasjonstype, kontrollspenn, myndighetsnivå og personlighet, og så videre.



For den kontekstuelle forståelsen av funn og sitater i studien vil jeg likevel dele opp og knytte informantene sammen i ulike kategoriske konstellasjoner basert på organisatorisk plassering i organisasjonen de virker i. Grupperingen har betydning for den videre analysen fordi den kan gi viktige perspektiver på informantenes forståelser og refleksjoner om makt og innflytelse og deres prosesser mot legitimering av makt og kontroll.

I denne delen har jeg kategorisert informantene etter hvor i organisasjonen de utøver sin ledelse. Informantene er inndelt etter henholdsvis; topplederen, fremdrifts- og resultatlederen, og den operative servicelederen. I avsnittet under skal jeg se nærmere på om det kan finnes fellestrekk for de ulike organisatoriske nivåene.

4.2 Informantenes forståelser av ledelse

Jeg skal i dette delkapittelet se på informantenes perspektiver på ledelse ut fra spørsmålet om hva de opplever som kjernen i ledelse. Jeg vil anta at deres forståelser av ledelse vil være en vesentlig kontekst for hvordan de forstår og reflekterer rundt makt og innflytelse. Dette vil jeg komme tilbake til senere i analysen.

Over presenterte jeg en gruppe ledere med ulik organisatorisk posisjon, som tilhører ulike sektorer og bransjer, og som leder og organiserer ulike typer oppgaver. Fordi de har ulike utgangspunkt for ledelse, antar jeg at deres syn på ledelse, og i neste omgang refleksjoner knyttet til makt- ledelsesutøvelse, også vil arte seg ulikt.

Alle informantene er både opptatt av, interessert og engasjert i «ledelse» som fenomen. Betraktninger om «god ledelse» går som en rød trå gjennom alle intervjuene, herunder også hva som betegnes som «dårlig ledelse». De har dessuten klare tanker om hva kjernen i ledelse er. Imidlertid er gruppen delt i synet på de *primære* elementene i ledelse.

Hos topplederen og fremdrifts- og resultatlederne er det samstemt enighet om at kjernen i ledelse er å *vise retning* og å nå mål gjennom å skape *motivasjon, utvikling*



og *engasjement* sammen og -eller gjennom andre mennesker. På spørsmålet om hva kjernen i ledelse svarer Espen, Ståle og Aksel:

«...til syvende og sist så er det jo å motivere, og utvikle, og i visse tilfeller korrigere kursen slik at vi oppnår målene som vi enten setter oss, eller som er satt for oss» (Espen).

For meg så er kjernen i ledelse det jeg at jeg ønsker å få til noe, og gjerne da i en eller annen kontekst hvor man ikke kan få det til i kraft av seg selv, men der man er nødt til å løse oppgavene sammen med andre mennesker (Ståle).

(...) det ligger litt i ordet; lede an, altså gi en sånn klar retning, og enten gå foran med et godt eksempel (...) som du vil at andre skal gjøre, eller klare å kommunisere veldig tydelig om hva de andre, eller vi som team skal gjøre (Aksel).

I sitatet under reflekterer Ståle over hvordan han legger til rette for å skape nettopp utvikling og motivasjon hos en medarbeider i forbindelse med et møte mellom medarbeideren, ham selv og et konsultentselskap virksomheten samarbeider med. I forkant av møtet har han sørget for en avklart rollefordelingen mellom medarbeideren og ham selv, der medarbeideren er gitt hovedansvaret:

(...) sa jeg innledningsvis at; «Kan vi ikke gjøre det sånn at du svarer og hvis jeg er veldig uenig eller tenker veldig annerledes så kan jeg supplere».

(...) så kunne det være en anledning for henne til å vokse i rollen [ved] at vi startet opp med en (...) tydelig markering, eller oppfordring som handlet om en litt mer langsiktighet, ikke dette møtet i seg selv (...). Jeg tenker at hvis folk skal trives og skal vokse og oppleve at jobben er motiverende så er det viktig for meg å ha en stor grad frihet og at man får lov til å være ansvarlig for det man har ansvar for (...) og det handler egentlig om (...) vekst, motivasjon og interesse for jobben (Ståle).

Her viser Ståle hvordan han bevisst senker sin egen status og delegerer hovedansvaret for møtet til medarbeideren. Dette gjør han, som han selv sier; for å skape «*vekst, motivasjon og interesse for jobben*».

Som Ståle trekker også Espen sammenheng mellom delegering, i dette tilfellet beslutningsmyndighet, og medarbeiderutvikling.

(...) selv om man har makt så er det ikke sånn man alltid kan ta avgjørelsen, for det kommer litt an på situasjonen (...). Hvis du (...) *alltid* bare tar alle avgjørelsene så er vi tilbake til «hva er ledelse?», (...) da er du ikke med på å



utvikle noen. Hvis jeg tar alle avgjørelsene for driftssjefen min, hva skal jeg da med en driftssjef, når han alltid uansett må ringe meg? (Espen)

I tillegg til å sette delegering i sammenheng med medarbeiderutvikling knytter han i også delegering opp mot *maktfordeling*. Han viser altså en sammenheng mellom delegering og makt, at delegering er en maktfordelingsprosess som oppstår når medarbeiderne gis ansvar og myndighet til å fatte beslutninger innenfor rammer gitt av lederen (Yukl, 2013, s. 114-115).

De operative servicelederne gir imidlertid svar som er i kontrast til topplederen og fremdrifts- og resultatlederne. Deres felles kontekst er at de er ledere for medarbeidere som skal yte høy servicekvalitet gjennom konkrete oppgaver styrt etter dagsbehov og faste arbeidsrutiner. Arbeidet er i større grad styrt av rutinepregede gjøremål og gir derfor mindre mulighet for autonomi enn hva som gjelder for gruppen over. Når arbeidsprosedyrene fastlegges gjennom virksomhetens rutiner kreves det, ifølge Sørhaug, tettere personlig oppfølging og større koordinering av medarbeidernes arbeidshverdag (Sørhaug, 2004, s. 108), enn hva som kreves av topplederen og fremdrifts- og resultatlederne, ettersom disse leder medarbeidere med større selvstendig ansvar.

Det er da ikke overraskende at for Camilla og Håvard handler kjernen i ledelse først og fremst om å skape trygge og forutsigbare arbeidsforhold gjennom *tydelig ledelse*. Camilla, som er enhetsleder på et sykehjem, legger vekt på å være en tilstedeværende og tydelig støttespiller for medarbeidere, som på sin side likevel må bli så selvgående at de kan balansere egen arbeidshverdag. Hun beskriver kjernen i ledelse slik:

(...) at de skal være så selvgående som mulig, det vil si at de ikke har behov for meg annet enn som en leder, en støttespiller (...) og det å gjøre folk trygge på arbeidsplassen vil jo da være den viktigste kjernen jeg gjør i den jobben (...). Har jeg klart å få folk til å være trygge på å vite når de skal møte, hva de skal gjøre, hvordan de skal balansere sin egen hverdag for å få det lettes mulig, ja da har jeg lykket om leder (Camilla).

En relevant kontekst for Camillas ledelsesutøvelse er at hun har tatt over en sykehjemsavdeling med høyt sykefravær, lav kompetanse, kulturelle forskjeller og preg av lav gjensidig støtte i kollegiet. Hennes primærfokus har derfor vært å skape



et felles verdigrunnlag og en felles hensikt for arbeidet (Aadland & Askeland, 2017, s. 55) for å sikre godt arbeidsmiljø, og gjennom dét god servicekvalitet til brukerne.

Camilla fremhever faktorer som trygghet og selvstendighet. Til det mener hun at det kreves forutsigbarhet i forhold til medarbeidernes oppfølging av arbeidet, at de *«vet hva de skal gjøre, når de skal møte, og hvordan de skal balansere sin egen arbeidshverdag»* (Camilla).

Ettersom Camilla leder en sykehjemsavdeling som var preget av mindre godt arbeidsmiljø har det å skape positiv endring gjennom å skape mening, motivasjon og selvstendiggjøring stått helt sentralt i hennes ledelsesutøvelse:

For meg så er det egentlig å få mine ansatte til å bli så selvstendige at de ikke har behov for meg, og det føler jeg at jeg har hos veldig mange av mine.

Hvordan merker du det?

Fordi at vi håndterer pårørende, vi håndterer beboerne, vi håndterer hverandre, det er... det er latter på vaktrommet, det er lite kniving, vi klarer å organisere oss sånn hvis, hvis noen vil gå tidlig en dag, komme sent en dag, så har de ordnet det seg imellom (...), så organiserer de dagen på en fornuftig måte (Camilla).

Resultatet er, ifølge henne selv, nå blitt en sykehjemsavdeling som kjennetegnes av høy trivsel og engasjerte medarbeidere som bidrar til godt arbeidsmiljø og høyt servicenivå.

Håvard, som er leder i restaurant- og utelivsbransjen vektlegger trygg og tydelig ledelse gjennom konsekvent sanksjonering for «rett og galt», samtidig som han vektlegger at det må skilles tydelig mellom person og handling:

(...) noe av det som er kjernen i ledelse må jo være tydelighet, og ærlighet. (...) fordi hvis ikke jeg er tydelig, hvordan skal jeg forvente at de skal være tydelige? Og hvordan skal de være kunne trygge i jobben sin? Og skal du drive med ledelse av personale så er én av de tingene som er viktigst, er tryggheten. Det er vanskelig for personalet å høre på noen de ikke kjenner at er trygge på avgjørelsene de tar.

-Er det andre ting innenfor kjernen i ledelse du tenker er viktig utover tydelighet og ærlighet?

Konsekvent -samme reaksjon for samme handling, og siden vi jobber i den bransjen her så er det også å klare å, -skal vi si det da, skille mellom person og sak (Håvard).



Som for Camilla er også for Håvard trygghet og forutsigbarhet helt essensielle faktorer i ledelsesutøvelsen. Hans kontekstuelle ramme kan være en forklaring på det. I løpet av intervjuet gir han flere beskrivelser av en bransje som preges av utrygge arbeidsforhold, blant annet sier han:

(...) det er en del dårlige ledere rundt om, fordi det er ikke alle mennesker som burde være ledere, og det er veldig mange som blir utnyttet i den bransjen der. Det er mye dårlige avlønninger, og det er ikke system på ting, det at du skal få lønning den 10., skal betale husleie den 10., og den 10. får du beskjed om at: «Ååå det kommer i morgen ...» ... Det er ikke noen vaktplan eller noe sånn, og det er veldig mange ting som jeg i dag ikke tillater mine ledere under meg å gjøre (...) (Håvard).

Håvard beskriver her arbeidsforhold som skaper utrygghet og uforutsigbarhet fordi medarbeiderne er en del av et system man ikke har tillit til. Imidlertid er Håvard tydelig på hva som gjelder i *hans* restauranter:

[Det er] veldig mange ting som jeg i dag *ikke* tillater mine ledere under meg å gjøre, det er jo ting som jeg selv har opplevd, det er ting som ansatte skal være trygge på. Jeg sier at de (restaurantmedarbeiderne) skal få betalt det som står i kontrakten, de (lederne) skal betale tarifflønn, de skal betale lønningen den dagen som er avtalt, de skal følge den arbeidskontrakten de har. Det er det veldig mange (andre) som ikke gjør, veldig mange som ønsker å komme seg unna loven (Håvard).

Håvard er eksplisitt på betydningen av å skape trygge rammer for medarbeiderne, underforstått at trygghet og tillit er premissgivere for medarbeidernes lojalitet. Som det fremkommer her er han også klar på hva som gjelder i *hans* restauranter, og han er tydelig på betydningen av trygghet i det formelle arbeidsforholdet som et grunnleggende premiss.

Ikke minst forteller han om en bransjekultur preget av fest, rus og upålitelighet:

(...) opp igjennom tiden jeg har jobbet i bransjen så har det vært en utsatt bransje både med alkohol, narkotika [og] misbruk av det (Håvard).

Gjennom intervjuet viser Håvard til flere eksempler knyttet til tyveri og rus, og han gir uttrykk for at det kan være vanskelig å stole på folk.



Ved å vende tilbake til *tydelig ledelse*, som er viktig for både Håvard og Camilla er min tolkning at deres fokus på tydelighet er et ønske om å få med seg medarbeiderne, skape trygge rammer og på den måten motivere dem til innsats.

Det tegnet seg to grupperinger i ovenstående funn; topplederen og fremdrifts- og resultatlederne i én gruppe og de operative servicelederne i den andre:

Topplederen og fremdrifts- og resultatlederne anser kjernen i ledelse å være ledelse gjennom å *vise retning* og å stimulere til motivasjon, utvikling og engasjement. Denne informantgruppen er, som jeg tidligere har vært inne på, ledere for selv-ledende team med høy grad av autonomi. Deres medarbeidere har et felles hensikts- og verdigrunnlag og involverer seg aktivt i prosessene med å sette og nå egne og felles mål, følge med på fremdriften, òg belønner eller straffer seg selv ut fra resultatene de oppnår (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119).

Det ligger altså iboende incentiver hos disse medarbeiderne til aktivt å ta del i virksomhetens realisering av dens formål (Aadland & Askeland, 2017, s. 55). Dette allerede etablerte hensikts- og verdigrunnlaget kan være årsaken til at denne gruppens ledere vektlegger å *vise retning* gjennom å stimulere til motivasjon, engasjement og utvikling. Om man så utvider dette resonnementet og kobler på maktbegrepet, fremkommer at gjennom utstrakt grad av delegering både utvikles medarbeiderne og det bidrar til maktutjevning mellom leder og medarbeider (Yukl, 2013, s. 114-115). Dette skaper tillit, som er en vesentlig faktor i samspillet mellom medarbeiderne og lederen. Ifølge Anna Swärd skapes et tillitsrom når lederen slipper opp, åpner og legger til rette for å dele kontrollen i medarbeider-leder-relasjonen. Dette tillitsrommet vil igjen kunne benyttes som en vesentlig styringsmekanisme i relasjonen (Swärd, 2017, s. 1).

Topplederen og fremdrifts- og resultatlederne, er alle ledere for selv-ledende medarbeidere som har selvstendig ansvar for å bringe egne saksområder mot felles mål og resultater. Autonomi er et nøkkelbegrep her, altså at medarbeiderne opplever at de kan ta selvstendige valg i arbeidet (Aadland & Askeland, 2017, s. 228), og har



dessuten mulighet til å utforme, ta ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142).

Det kreves altså mindre grad av kontroll og koordinering for denne gruppen medarbeidere. Ifølge Tian Sørhaug vil kjernen for denne type ledelse være å «*sette mål og sørge for at arbeiderne har ressurser og metoder for å nå disse målene*» (Sørhaug, 2004, s. 109-110). Ledelsen utøves med andre ord gjennom å delegere selvstendig ansvar for beslutninger gjennom faglig skjønn, uten å måtte konsultere lederen (Yukl & Fu, 1999). Arbeidet drives av et iboende felles verdigrunnlag, der felles målsetninger for drift og utvikling av avdelingens og virksomhetens områder er en vesentlig drivkraft. Delegering, brukt hensiktsmessig, øker, ifølge Yukl, medarbeidernes indre motivasjon og utvikling, som er to essensielle faktorer i god og effektiv ledelse (Yukl, 2013, s. 398).

De operative servicelederne vektlegger ansvaret for å skape trygge og forutsigbare arbeidsforhold gjennom *tydelig ledelse* i sin forståelse av 'kjernen i ledelse'. Som tidligere nevnt er fellesnevneren for denne gruppen at de er ledere for medarbeidere hvis oppgaver er rutinepregede, regelstyrte og bestemmes av dagens behov og som derved skyver medarbeidernes ønsker til side (Sørhaug, 2004, s. 109). Slike arbeidsprosesser tillater lavere grad av autonomi og større grad av oppfølging og koordinering enn det som er tilfelle for fremdrifts- og resultatlederne (Sørhaug, 2004, s. 108).

Både Camilla og Håvard er ledere for medarbeidere hvor arbeidsmiljøene tidligere var preget av uforutsigbarhet, grunnet henholdsvis uordnede arbeidsforhold, dårlig arbeidsmiljø og mangel på effektiv styring. De har vektlagt det å være tydelig, konsekvent og å skape trygge rammer for medarbeiderne gjennom tett oppfølging. Begge er opptatt av at medarbeiderne skal oppleve trygghet og glede ved arbeidet. Fordi man ser større krav til koordinering og kontroll hos denne gruppen indikerer det derfor mindre grad av balansert maktfordeling enn hva som fremkommer hos topplederen og fremdrift- og resultatlederne. Ikke minst er tillitsdimensjonen også sentral her, begge informantene er opptatt av å skape forhold der gjensidig tillit er fullt tilstedeværende (i den grad det kan det).



Tydelig ledelse, er viktig for både Håvard og Camilla. Min tolkning er at deres fokus på tydelighet er et ønske om å få med seg medarbeiderne, og på den måten motivere dem til innsats. I følge Yukl er hensikten med tydelig ledelse å koordinere og å gi retning for arbeidet, samt å sikre at medarbeiderne vet hva de skal gjøre og hvordan det skal utføres. Ikke minst understreker han betydningen av at hver enkelt medarbeider forstår hvilke plikter, funksjoner, arbeidsoppgaver og resultater som er forventet (Yukl, 2013, s. 73). Dette kan videre relateres til Håvard og Camillas vektlegging av tydelighet, forutsigbarhet, trygghet og selvstendighet.

For Camilla er særlig forutsigbarhet og selvstendighet av stor betydning. Hun vektlegger, etter min tolkning, forutsigbarhet i forhold til medarbeidernes oppfølging av arbeidet, når hun uttrykker at de *«vet hva de skal gjøre, når de skal møte, og hvordan de skal balansere sin egen arbeidshverdag»* (Camilla). Jeg skal ikke bevege meg dypt inn i selv-ledelsesteorier her, men dette preger imidlertid Camillas ledelsesfokus i vesentlig grad og er derfor relevant å nevne.

Yukl hevder at dersom en person selv kan bestemme hvilke oppgaver som skal gjøres og hvordan arbeidet skal utføres vil dette ligge innenfor selvledelsesbegrepet. Når medarbeideren tar ansvar for eget arbeid reduseres behovet for lederens instruksjoner og motivasjonsfremmende aktiviteter, og det vil øke medarbeidernes trivsel og utvikling. Medarbeiderne er mer tilbøyelig til å være effektive om de opplever seg som aktive medspillere snarere enn passive aktører som er avhengige av lederen (Yukl, 2013, s. 237, 243).

Dette fokuset er interessant også fordi det indikerer at hun strekker seg mot den tilsvarende arbeidskulturen som er typisk for topplederen og fremdrifts- og resultatlederne. Selvstendighet krever engasjement og motivasjon. Gjennom effektiv delegering kan hun utøve mindre koordinering og kontroll, og dermed også mindre makt. Også her er tillit et sentralt element i ledelsesutøvelsen.



For å oppnå et arbeidsmiljø preget av selvstendige medarbeidere må disse oppleve høy grad av tillit fra lederen, og det motsatte, lederen må ha tillit til medarbeiderne. Ved økt tillit øker også utveksling av informasjon, som i sin tur reduserer usikkerhet og behov for kontroll (Swärd, 2017, s. 3). Slik kan Camilla bruke mindre ressurser på koordinering, kontroll og tett oppfølging. Hun kan i stedet rette blikket mot å skape trivsel og arbeidsglede gjennom å stimulere deres motivasjon, engasjement og ønske om utvikling. Derigjennom oppnås et enda bedre servicenivå for sykehjemsbeboerne. Med dette bekrefter hun Yukls sammenfatning fra ulike studier om at det er sammenheng mellom selvledelse og effektivitet, trivsel og ytelse (Yukl, 2013, s. 239, 243).

For Håvard er trygghet og tydelighet av betydning. Han beskriver en bransje som til dels er preget av usikkerhet og manglende tillit både fra arbeidsgivers og arbeidstakers side hvor det ikke er uvanlig at det formelle aspektet knyttet til arbeidsforholdene ikke er tilfredsstillende, og beskriver ellers en bransje som delvis preges av rus og kriminalitet. Dette skaper, etter min vurdering, usikkerhet, uforutsigbarhet og utrygge arbeidsforhold fordi medarbeiderne ikke er ukjent med å være en del av et system de ikke kan ha full tillit til, både i forhold til arbeidsgiver og kollegiet.

Ettersom rus kan antas å redusere selvkontroll og selvkritikk (Blindheim, 2004, s. 18) er det nærliggende å mene at det også er en sammenheng mellom rus, kriminalitet og *pålitelighet*. Fordi Håvard til en viss grad opplever usikkerhet og manglende tillit til medarbeiderne, øker, etter min tolkning, hans behov for kontroll (Swärd, 2017, s. 3). Dette kan vi også finne støtte for i teorier om forholdet mellom makt og tillit dersom vi ser på kontroll som makt. I følge Harald Grimen vil en person som stoler på en annen åpne et handlingsrom, som vedkommende forventer at den andre skal bruke i samsvar med sine interesser, vilje eller ønsker (Grimen, 2001, s. 3617). Videre setter Tian Sørhaug forholdet mellom makt og tillit i en organisatorisk sammenheng når han sier at «*organisering baserer seg bestandig på makt og tillit, og makt og tillit er størrelser som både truer og forutsetter hverandre*» (Sørhaug, 2003, s. 23).



Tendensen av mangel på pålitelighet og tillit i bransjen kan forklare Håvards fokus på tydelighet og prinsippfasthet i forhold til rett og galt, og ikke minst å skille mellom person og sak. Jeg tolker det slik at hvis medarbeiderne er vant til et uforutsigbart miljø vil Håvards forutsigbare ledelse være en forutsetning for at han skal kunne lykkes. Ettersom vi ser en tendens av at Håvard ikke har full tillit til medarbeiderne sine, kan det indikere et behov for å utøve mer kontroll i form av strengere og mer forutsigbare rammer (Sørhaug, 2004, s. 110).

Tillit er, ifølge Caroline Fische, en av de mest grunnleggende forutsetningene for lederskap (Fische, 1998). Tillit og trygghet henger sammen ved at de fungerer som erstattere for noe man ikke kan kontrollere. Trygghetsfølelsen er imidlertid ikke bare knyttet til tillit, men også gjensidig respekt (Bastesen et al., 2020, s. 258).

Ut over faktorer jeg allerede har trukket fram på bakgrunn av sitatene, blant annet utvikling, motivasjon og vekst, finner jeg, til tross for at det er uuttalt, at tillit også en høyst tilstedeværende faktor også hos topplederen og resultat- og fremdriftslederne gjennom deres vektlegging av autonomi og ansvarsdelegering. Tillit er, ifølge Kaufmann og Kaufmann, «*en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle opportunistisk*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482). Tillit er altså en forutsetning dersom maktfordeling gjennom delegering skal fungere.

Jeg synes det er interessant å se hvor sentralt fenomenet tillit er i alle informantenes ledelsesutøvelser. Ved å ta et overblikk over hvordan tillit virker for de ulike informantenes utøvelse av ledelse tegner det seg et bilde av at topplederen og fremdrifts- og resultatlederne leder medarbeidere der et gjensidig tillitsforhold allerede er en *etablert* faktor i samspillet. For Camilla, som er opptatt av å slippe kontrollen og å gi mer ansvar til medarbeiderne innebærer det ledelse hvor hun *gir* tillit gjennom selvstendigjøring for å få mer tilbake. For Håvard, som er leder i et miljø hvor tillit til en viss grad er fraværende, er trygghet og rettferdighet gjennom konsekvent ledelse en premissgiver for å *få* tillit, fordi omforente forståelser av felles rutiner og regler bidrar til økt tillit og samtidig demper usikkerhet (Swärd, 2017, s. 3).



Til sist må nevnes at *god ledelse* er en fremtredende parameter hos informantene og bør derfor ikke forbigås. Definisjon av ‘god ledelse’, som ikke er definert gjennom en gren i ledelsesteorien, finner jeg lite av i ledelseslitteraturen. Jeg har imidlertid funnet en artikkel skrevet av Hilde Hetland som har sett på begrepet ‘god ledelse’ der hun gir en beskrivelse av begrepet, uavhengig av ledelsesgren. Ifølge Hetland er gode ledere de som gjennom sin posisjon inspirerer til endring og skaper bedre resultater enn forventet. Gode ledere forklarer hva som må gjøres, de formidler hvorfor, og fremhever samtidig meningen med det som skal gjøres. Dette skjer dessuten i lys av å dekke basale psykologiske behov som autonomi og opplevelse av tillit og lav grad av detaljstyring. Videre hevder hun at gode ledere skaper tilhørighet gjennom et godt psykososialt arbeidsmiljø og legger til rette kompetanseutvikling. På den måten vil medarbeiderne oppleve mestring og mening i arbeidshverdagen (Hetland, 2013).

4.2.1.1 Oppsummering av funn

I dette delkapittelet har jeg sett på informantenes ledelsesperspektiver knyttet til spørsmålet om hva de opplever som *kjernen i ledelse*. Der fant jeg at alle informantene både er opptatt av, er interessert og engasjert i ledelse. Samtidig fant jeg et skille som delte informantene i to ulike grupperinger hvor topplederen/fremdrifts- og resultatlederne har klare fellestrekk på den ene siden og de operative servicelederne har tydelige fellestrekk på sin side.

Typisk for topplederen og fremdrifts- og resultatlederne er at de er ledere for selvledende medarbeidere med selvstendig ansvar for egne saksområder og med høy grad av autonomi i stillingen. Dette gir grunnlag for å ha fokus på å vise retning gjennom å skape motivasjon, utvikling og engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Jeg fant også utstrakt grad av delegering som kilde til motivasjon og medarbeiderutvikling (Yukl, 2013, s. 398), som også bidrar til en jevnere maktbalanse (Yukl, 2013, s. 114).



De operative servicelederne leder på sin side medarbeidere der arbejdsdagen i stor grad styres av rutiner, og som har erfaringer med dårlig arbeidsmiljø og uforutsigbare arbeidsforhold. Sentralt for disse informantene er å skape trygghet og forutsigbarhet gjennom tydelig ledelse, hvilket krever tettere personlig oppfølging og større koordinering av arbeidsoppgaver (Sørhaug, 2004, s. 108) for å oppnå god servicekvalitet til kunder og brukere.

I begge gruppene står dessuten tillitsdimensjonen som en tydelig styringsmekanisme, dog uten å være eksplisitt uttalt og med ulike incentiver for å skape tillit.

Jeg åpnet analysekapittelet med å presentere og kategorisere informantene etter organisatorisk plassering i virksomheten de jobber i, i den hensikt å se hvorvidt deres syn på kjernen i ledelsesutøvelse samsvarer med antagelsen om at deres syn har sammenheng med organisatorisk plassering. Ettersom det fremkommer et tydelig skille mellom topplederen/fremdrifts- og resultatlederne og de operative servicelederne, kan antagelsen om at ulikt utgangspunkt for ledelse gir ulik ledelsesorientering bekreftes.

Kort oppsummert er mine funn i dette kapittelet at ledelsesorientering kan ses i sammenheng med organisatorisk plassering. Videre har jeg funnet at alle informantene er opptatt av 'god ledelse'. Topplederen og fremdrifts- og resultatlederne, som leder medarbeidere med høy grad av selvstendighet, vektlegger det å vise retning gjennom motivasjon, ansvarsdelegering, utvikling og autonomi. De operative servicelederne, som er førstelinjeledere og derved tettere på koordinering av medarbeidernes oppgaver, vektlegger tydelig ledelse for å skape trygghet og forutsigbarhet. For alle informantene synes det å skape mening i arbeidet å være en tilstedeværende faktor. Det samme mener jeg må kunne sies om tillitsdimensjonen, tross for at den i stor grad er uuttalt. Imidlertid opplever jeg at den ligger som et grunnleggende premiss i ledelsesutøvelsen hos alle informantene.



4.3 Informantenes forståelser av posisjonsmakt

Jeg skal i dette delkapittelet belyse informantenes forståelser av begrepet *posisjonsmakt* og hva posisjonsmakt innebærer i ledelsesutøvelse. Til slutt vil jeg drøfte hvorvidt grupperingen av informantene etter organisatorisk posisjon gir grunnlag for å avgjøre informantenes ledelsesorientering.

Gjennom intervjuene erfarte jeg at posisjonsmakt kan forstås på flere ulike måter. Informantenes forståelse av posisjonsmakt angir, etter min vurdering, en sentral kontekst for deres refleksjoner over ledelsesutøvelse. Dette vil videre kunne antyde om den organisatoriske kategoriseringen er bærekraftig gjennom hele analysen. Jeg har tidligere indikert at organisatorisk posisjon kan påvirke hvorvidt informantene er relasjonsorienterte eller orienterer seg fra et mer overordnet analytisk perspektiv. I denne analysedelen vil jeg teste om perspektivene på posisjonsmakt styrker denne antagelsen eller om de bryter med inndelingen.

En tydelig tendens er at informantene er samstemte i at posisjonsmakt er makt knyttet til en *posisjon*, slik det ligger i ordet, og fordi man er i en posisjon vil man gjennom dét få mer makt og innflytelse over «noe». For eksempel sier Hilde og Espen:

«...jeg har en *makt* i min posisjon, og så tenker jeg at du har et ansvarsområde, og i *det* så har du jo noen under deg...» (Hilde)

«Posisjonsmakt er rett og slett makt du får gjennom at du har en posisjon. Det ligger egentlig i ordet, men det er mange former av den» (Espen).

Samtidig som posisjonsmaktbegrepet her samles mot makt man får gjennom en posisjon, deler Espen, Aksel og Ståle den også opp i flere former. Disse tre skiller på hvert sitt vis mellom ulike former for posisjonsmakt:

«Posisjonsmakt er, i hvertfall slik jeg ser på det, makt man får i form av en posisjon. Det kan da være i næringslivet, da kan det være i stillingen man får. Men posisjonsmakt kan jo også være politisk og offentlig, altså, politiet har jo makt. Og så har du også kapitalmakt, som er en annen form, ikke sant..., kapitalen rår av og til...» (Espen).

«... det å ha en posisjon, er litt sånn, at du kan en formell og en uformell posisjon. Og det å være *leder* av noe, da har du jo fått noe formelt i alle fall, og så har du på måte den uformelle posisjonsmakten som kanskje er litt mer sånn,



hvem du er, hvem du kjenner, hvilken cred du har, avhengig av situasjon og sak, eller setting, da» (Aksel).

«Det kan helt sikkert defineres både fra et sosiologisk perspektiv, fra et psykologisk perspektiv og sikkert også fra andre perspektiv. Hvis vi tar systemperspektivet så er jeg i en posisjon i systemet som gjør at jeg kan snakke direkte med de andre lederne, (...). Og så har du individnivå, som egentlig handler om vekst, motivasjon og interesse for jobben» (Ståle).

Sitatene over viser hvordan posisjonsmakt kan forekomme på ulike plattformer. Aksel skiller mellom formell og uformell posisjonsmakt som, etter min vurdering, også kan ses som skillet mellom formell posisjonsmakt og personlig makt eller autoritet.

Espen, på sin side, knytter posisjonsmakt til ulike arenaer som gir maktposisjon, blant annet offentlig og politisk, og ikke minst bringer han frem betydningen av kapital som kilde til posisjon -og derved også makt. I sin rolle som *eier* av virksomheten står Espen i en særstilling blant alle informantene. Om vi ser bort fra bestemte føringer som er gitt av konsernet og virksomhetsstyret har han ingen beslutningstakere over seg, og står således øverst i virksomhetens statushierarki. Etter min vurdering har Espen *i seg selv* status og stor symbolverdi, i tillegg til betydelig makt, fordi han er i øverste posisjon til å forvalte sanksjonsmidler og ressurser (Sjøvold, 2016, s. 18, 166). Han har hele virksomheten, fra topp til bunn som nedslagsfelt.

Ståle skiller dessuten mellom posisjonsmakt på individnivå og systemnivå. Han utdyper systemnivået slik:

«... når jeg sitter i foretaksledelsen så er jeg i en posisjon i systemet som gjør at jeg kan snakke direkte med de andre lederne, topplederne i organisasjonen (...). Jeg tar et aktivt ansvar for å sørge for at 8-10 saker kommer til sykehusledelsens bord hvert år som selvstendige saker og som knytter seg til mitt område. Noen av sakene ville kanskje kommet dit uansett, men da i en annen innpakning eller innramming, det ville være andre som var saksfører eller som la sakene frem ...

... hvis jeg ikke hadde sittet i foretaksledelsen så hadde jeg sannsynligvis ikke vært med på «den» samlingen Da ville man ikke fått til den diskusjonen og den oppmerksomheten som man fikk der. Så dét knytter seg jo også på systemnivå tilbake til det jeg tenker på som kjernen i ledelse, viljen til å skape eller få til noe (Ståle).



Her viser Ståle til hvordan han gjennom sin overordnede posisjon kan sørge for at saker innenfor hans ansvarsområde blir en del av virksomhetens strategiske agenda. Dette begrunner han med at det har betydning for sakene at de blir presentert av ham selv fordi det da fremkommer aspekter ved saksomfanget som han mener er viktige. Videre sier han at sakene ville nok kommet på foretaksledelsens bord selv om han ikke personlig var der for å fremme dem, men de ville da fått en annen fremstilling og muligens ikke den oppmerksomhet han mener sakene fortjener. Dette kan tolkes slik at han ønsker å ha definisjonsmakt på saksperspektivet, slik at han selv både kan presentere situasjonen ut fra sine interesser og samtidig legge føringer for videre saksgang, løsninger og beslutninger (Lai, 2014, s. 40).

Utover at Ståle, Aksel og Espen knytter posisjonsmakt til makt som resultat av posisjon, beskriver de begrepet som noe som forekommer i ulike former, i ulike kontekster og på ulike plattformer. De ser posisjonsmakten ovenfra og har en deskriptiv tilnærming til begrepet, hovedsakelig fra et makroperspektiv, som forklarer hva posisjonsmakt *er*.

Hilde og Camilla orienterer seg hovedsakelig fra et normativt mikroperspektiv der de knytter sine refleksjoner til utøvelsen, nemlig hva posisjonsmakt *gjør*. Blant annet sier Hilde og Camilla:

«Du har et ansvarsområde og i *det* så har du jo noen under deg (...). Du har jo en autoritet basert på den rollen du har, så den posisjonen du har må man ivareta fordi det er *du* som beslutter, det (...) gjør noe med balansen i det forholdet (...). Når jeg sier at man må ivareta den makten man har i sin posisjon, så tenker jeg at du kan nemlig utøve den både positivt og negativt, fordi hvis du presser igjennom noe som åpenbart er negativt for en person så kan du *gjøre* det fordi du har makt til det i din *posisjon*, men det er ikke sikker det er *riktig* å gjøre det, fordi det kan ha så store konsekvenser for den personen» (Hilde).

«...at jeg sitter i den posisjonen som jeg gjør, og har den informasjonen som jeg har (...), det gjør jo at jeg sitter i en posisjon hvor jeg har mulighet til å bruke posisjonen som ... ja, med *maktinnflytelse*. Jeg kan, ... hvis jeg *ville* så er jeg helt sikker på at jeg kunne fått noen til å *slutte*» (Camilla).

En fellesnevner for disse to informantene er at de har tydelig fokus på selve makt- og ledelsesutøvelsen rettet mot medarbeiderne. Her knytter Hilde posisjonsmakten til den autoritet som er forbundet med lederrollen, og Camilla knytter den til tilgang på



informasjon. De uttrykker umiddelbart noe om hvordan posisjonsmakten *bør* utøves og hvilken virkning den kan ha på medarbeiderne. De er også begge inne på at man har et fortrinn gjennom posisjonen i stillingen som gir mulighet til negativ maktutøvelse. Dette indikerer en relasjonsorientering mot medarbeiderne, altså, at de eksplisitt uttrykker omtanken for medarbeiderne som individer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 459) og, at de er uttalt opptatt av at medarbeiderne ivaretas på en respektfull måte.

Jeg vil vende tilbake til Ståle. I tillegg til å ha tydelige teoretiske refleksjoner knyttet til posisjonsmaktbegrepet og det han betegner som *systemnivå*, vier han samtidig betydelig oppmerksomhet til det relasjonelt utøvende perspektivet, det han betegner som *individnivå*. I kapittelet om ledelsesforståelse kom det fram hvordan han senket sin egen posisjon overfor medarbeideren sin i møtet med en ekstern konsulent, for å trygge, motivere og utvikle henne. I den videre analysen vil man se at Ståle hovedsakelig posisjonerer seg som en relasjonsorientert leder der hans hovedfokus rettes mot medarbeiderens perspektiver i samhandlingsprosesser. Det er interessant å se hvordan Ståle i sin tilnærming til systemnivået yter innsats for å posisjonere seg, mens han samtidig i sin tilnærming til individnivå sørger for å senke sin egen status. Dette indikerer at utøvelse av posisjonsmakt er en dynamisk øvelse som krever kontekstuell forståelse.

Både Hilde, Camilla og Ståle er oppmerksomme på den asymmetrien som ligger i maktforholdet mellom leder og medarbeider. De er også opptatt av at posisjonen gir *tilgang* til både positiv og negativ maktutøvelse. De mener dette krever ekstra oppmerksomhet fordi utøvelsen kan få store konsekvenser for den det går ut over. Med «tilgang» forstår jeg at ved å ha posisjonsmakt har man større aksess til å utnytte eller utøve grenseoverskridende adferd overfor andre mennesker.

Håvard, lederen i restaurant- og utelivsbransjen, gir følgende beskrivelse av begrepet posisjonsmakt:

«Posisjonsmakten, etter hvert som du går oppover i stillinger, så merker du jo kanskje mer og mer av den. Fra å gå fra kjøkkenet når du er en vanlig kokk, der er du kanskje ganske lavt i hierarkiet, ... kjøkkensjef; ... du er fortsatt lavt i



hierarkiet, egentlig, da har du kontroll på de på *kjøkkenet*, (...) men når du blir daglig leder, (...) da begynner posisjonsmakten å bli litt tydelig, det er folk som ønsker at du skal bruke den makten, da (...). Posisjonsmakt, innebærer jo at stillingen du har, har en større påvirkning på ting, og det er klart når du kommer i stillingen som daglig leder, for eksempel, av et serveringssted, så er du gjerne *beslutningstaker* på hva som blir solgt der ...» (Håvard).

Her beskriver Håvard at når posisjonsmakten blir tydelig og av større omfang, vil det kunne innebære en risiko for å bli utnyttet. Det har tidligere framkommet i analysen av Håvards ledelsesforståelse at i hans bransje rår det en viss kynisme som han må hankses med. I analysen i forrige delkapittel fremkom at Håvard er opptatt av å være tydelig på hva som gjelder i hans restauranter. Samtidig indikerer han at hans maktposisjon gjør ham eksponert for det som kan oppfattes som kynisme.

Ifølge Yukl er posisjonsmakt «...potensiell innflytelse basert på blant annet legitim autoritet, kontroll over ressurser og straff, informasjon og arbeidsmiljø» (Yukl, 2013, s. 196). Definisjonen er vid og kan tolkes åpent slik at den åpner for både det relasjonelle mikroperspektivet og det analytiske makroperspektivet. Nedenfor skal vi se nærmere på hva som knytter informantene til de ulike inndelingene.

Espen, Aksel og Ståle skiller på hvert sitt vis mellom ulike former for posisjonsmakt.

Aksel peker på distinksjonen mellom *formell og uformell posisjonsmakt*. Ved å skille mellom disse makttypene er han inne på en av Yukls klassifiseringer av makt (Yukl, 2013, s. 196), der Yukl med utgangspunkt i French og Ravens kategorisering av maktbaser (French Jr & Raven, 1959) grupperer disse inn i en to-faktormodell. Modellen består av inndeling i ‘position power’, det Aksel betegner som ‘formell makt’ og, ‘personal power’, det han betegner som ‘uformell makt’. Med *formell makt* menes her innflytelse gjennom legitim autoritet og kontroll over belønninger og ressurser, sanksjonskontroll, informasjonskontroll og kontroll over arbeidsmiljøet. *Uformell makt* kan betegnes som innflytelse gjennom faglig ekspertise, lojalitet og vennskap (Yukl, 2013, s. 196). Dette er interessant å ta med seg videre fordi balansen mellom formell makt og personlig makt kan anses som en bærebjelke i ledelsesutøvelse, og det jeg skal se nærmere på senere i analysen, nemlig lederlegitimering.



Ståle peker på *systemperspektivet* når han legger vekt på betydningen av å presentere saker for ledelsen selv, i den hensikt å kunne legge føringer for videre saksgang, løsninger og beslutninger (Lai, 2014, s. 40). Med dette bringer Ståle inn det P. Bachrach og M. Baratz redegjorde for i sin artikkel «*Two faces of power*». I denne artikkelen hevder de at makt gir muligheten til å kontrollere den politiske agenda (Bachrach & Baratz, 1962, s. 943). Bachrach og Baratz' hovedhensikt med artikkelen var å belyse hvordan aktører i et politisk system fremmer egne interesser ved å undertrykke andres. Gjennom en slik balansering mellom beslutninger og ikke-beslutninger tas kontroll og maktens status quo opprettholdes. I lys av dette perspektivet reduserer Ståle risikoen for å bli utsatt for agendakontroll og ikke-beslutninger ved å være en av foretaksledelsens aktive aktører. Samtidig gis han mulighet til å fremme egen posisjon, både internt og eksternt, bidra til utvikling, og å påvirke til øket oppmerksomhet for eget saksområde.

Espen knytter posisjonsmakt til ulike maktarenaer, som for eksempel offentlig og politisk, og ikke minst betydningen av kapital som en maktfaktor og kilde til posisjonsmakt. Han er *eier* av virksomheten, er øverst i virksomhetens hierarki og har, etter min vurdering, *i seg selv* betydelig status og makt. Han har også stor symbolverdi ettersom han i prinsippet er i øverste posisjon til å forvalte sanksjonsmidler og ressurser (Sjøvold, 2016, s. 18, 166), i hele virksomhetskjeden. Dette kan ses i en teoretisk sammenheng med blant annet Steven Lukes' diskusjon i «*Power, a radical view*» om hva som avgjør maktstyrken en person har. I denne diskusjonen peker Lukes på at dess flere *saksområder* en person har makt over, desto mer makt har personen. Videre peker han på at dersom denne personen også har makt i flere *kontekstuelle sammenhenger*, oppnås det Lukes betegner som «*context-transcending ability*» (Lukes, 2005, s. 74-75), altså, kontekstutvidede muligheter for makt. Dette perspektivet er beskrivende for Espens betydelige maktstyrke som er knyttet til å være øverst i hierarkiet med hele virksomheten som nedslagsfelt.

Hilde, Camilla og Ståle peker på asymmetrien som ligger i maktforholdet mellom leder og medarbeider. De viser til at posisjonen gir *tilgang* til både positiv og negativ maktutøvelse, altså at posisjonsmakt gir aksess til å utnytte eller utøve egosentrisk



eller grenseoverskridende adferd overfor medarbeiderne. Samtidig indikerer de at posisjonsmakten også gir større tilgang til å utøve oppbyggende atferd.

Posisjonsmaktbegrepet kan i denne sammenheng knyttes til det Endre Sjøvold betegner som *strukturmakt*, altså makt knyttet til strukturer for å sikre stabilitet og orden (Sjøvold, 2016, s. 41). Sjøvold hevder at denne type makt kan utøves positivt, på en slik måte at den fremmer virksomhetens effektivitet ved å bygge relasjoner, og gi oppmerksomhet til andres meninger og behov, i motsetning til når den utøves negativt for å fremme eget ego (Sjøvold, 2016, s. 36). Denne argumentasjonen er i så måte i tråd med Hilde, Camilla og Ståles relasjonelle orientering.

Håvard indikerer i sitt sitat at når posisjonsmaktens styrke øker proporsjonalt med organsiasstorisk posisjon innebærer det også en risiko for å bli utnyttet. Ved å se til analysen av hans ledelsesforståelse kan hans posisjonsmaktforståelse, som impliserer en risiko for å bli utnyttet, ha en sammenheng med det han tidligere beskrev som en bransje preget av utrygghet og upålitelighet. I dette kan det synes som at Håvard står i en særstilling, sammenlignet med de andre informantenes assosiasjoner til posisjonsmakt. Kun Håvard assosierer posisjonsmakten med det å *bli* utnyttet, og ikke nødvendigvis *muligheten til å* utnytte.

Implisitt her ligger at andre menneskers oppfatning av Håvards status kan knyttes til mulighetene han har ved å besitte beslutningsmyndighet over attraktive ressurser. Dette kan ifølge Sjøvold «betraktes som et element i en bytteprosess» fordi han har mulighet til å frembringe goder og ressurser som andre aktører ønsker å nyte godt av (Sjøvold, 2016, s. 39). På denne måten kan han bli offer for det jeg tolker som andre menneskers kyniske jakt etter goder. Dette aspektet, som kan ses i sammenheng med usikkerhet til tillit til andre, kommer sterkt til syne gjennom hele Håvards intervju, både i forbindelse med maktforståelse og refleksjoner knyttet til maktutøvelse.

Håvard refleksjoner gir primært uttrykk for *virkingen* av posisjonsmakt, og har hovedsakelig deskriptive og rasjonelt analytiske refleksjoner knyttet til posisjonsmakten.



4.3.1 Ledelsesorientering 2 – Gir organisatorisk posisjon grunnlag for å avgjøre ledelsesorientering?

Det har her tegnet seg to ulike tilnærminger knyttet til lederorientering. Den ene er deskriptiv og kan plasseres innenfor et positivistisk perspektiv, er analytisk og formålsrasjonell og sier noe om hva posisjonsmakt *er*. Den andre tilnærmingen kan beskrives som normativ og plasseres innenfor et subjektivistisk perspektiv der informantene uttaler en fortolkende rasjonalitet med utgangspunkt i vurdering og dialog i de ulike prosesser (Aadland & Askeland, 2017, s. 52). Denne tilnærmingen er basert på en relasjonell og normativ vektlegging av hva posisjonsmakt *gjør* og hvordan den *bør* utøves.

Espen og Aksel beskriver posisjonsmakt sett fra et analytisk makroperspektiv og har en deskriptiv tilnærming til begrepet som forklarer hva posisjonsmakt handler om, hvordan begrepet kan forstås og hva det *er*.

Hilde og Camilla retter spesiell oppmerksomhet mot relasjonen mellom seg selv og medarbeideren, og, ikke minst, medarbeiderne seg imellom. Om man ser relasjonsorientert ledelse opp mot maktbegrepet kan denne type ledelse knyttes til relasjonell makt. Her kjennetegnes den ved at mål nås gjennom aktiv bruk av relasjonelle verktøy, som for eksempel kan være vennlighet og å vise interesse (Juritzen & Heggen, 2006, s. 75).

Håvard gir uttrykk for *virkingen* av posisjonsmakt, som er representativ for gruppen med det relasjonelt utøvende synet, dog uten å vektlegge det relasjonelle perspektivet. Hans deskriptive analytiske betraktninger er tydelige i intervjuet og faller derfor, etter min vurdering, inn under den rasjonelt analyserende gruppen.

Ståle har tydelige analytiske makrorefleksjoner knyttet til posisjonsmaktbegrepet gjennom det han betegner som *systemnivå*. Samtidig har han et relasjonelt utøvende perspektiv han betegner som *individnivå*. Selv om han her, etter min tolkning, profilerer seg både som rasjonelt analytisk -og relasjonelt orientert, vil det likevel i den videre analysen fremkomme at Ståle først og fremst vektlegger relasjonsorientert ledelse når han inkluderer andres perspektiver i samhandlingsprosesser. Det kan tyde



på at han derfor først og fremst hører til i gruppen for relasjonelt utøvende lederorientering.

Informantene kan deles inn etter det jeg tolker som *rasjonell analytisk* orientering og *relasjonell utøvende* orientering slik:

Rasjonell analytisk orientering: Espen, Aksel og Håvard, gjør hovedsakelig rasjonelt analytiske betraktninger for hvordan de oppnår aktivitetsmobilisering, og uttrykker et større fokus på eksterne forhold og medarbeiderne som gruppe. De er opptatt av det relasjonelle, men reflekterer rundt ledelse og posisjonsmakt ut fra et mer teoretisk perspektiv enn gruppen som beskrives under.

Relasjonell utøvende orientering: Camilla, Hilde og Ståle har tydelig orientering mot selve utøvelsen av ledelse og posisjonsmakt, og er i større grad orientert mot det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider på individnivå. De er eksplisitte på sine innflytelsestrategier ved å sikre *relasjonen* for å mobilisere til aktivitet og beskriver individrettede fremgangsmåter for å oppnå endring.

En interessant parallell til denne inndelingen er studiene jeg nevnte i teorikapittelet, Ohio – og Michiganstudiene, om ledeses atferdsorienteringer. Lederatferden ble klassifisert inn i to hovedkategorier i disse studiene; 1) å skape struktur («initiation») med spesiell orientering mot arbeidsoperasjoner, ansvars- og oppgavedelegering og produktivitet og 2) å vise hensyn («consideration») med spesielt fokus på fellesskap, respekt og tillit (Sørhaug, 2004, s. 198). Ifølge Sørhaug viser det sammenlagte resultatet av studiene at ledelsesutøvelse handler om både å balansere strukturperspektivet og relasjonsperspektivet. Samtidig antyder han at personlighet og kognitiv vurdering (Sørhaug, 2004, s. 199) også er viktige faktorer i ledelsesutøvelsen.

Min vurdering er derfor at det *ikke* kategorisk kan knyttes en klar sammenheng mellom ledesorientering og organisatorisk posisjon slik jeg antok innledningsvis. Dette delkapittelet indikerer videre at også personlig orientering og kognitiv vurdering er en signifikant faktor i informantenes ledesorientering, hvilket



plasserer dem i en ny konstellasjon; -etter rasjonell analytisk orientering og relasjonell utøvende orientering.

Dette gir ytterligere støtte til forståelsen av ledelse og maktutøvelse som et komplekst sammensatt fenomen og igjen, Yukls påstand om at ledelsesutøvelse er vanskelig å klassifisere i fikserte kategorier (Yukl, 2013, s. 63, 168).

4.3.1.1 Oppsummering av funn

I denne analysedelen fremkommer at alle informantene betrakter posisjonsmakt som 'makt' knyttet til 'posisjon' og de er også omforent om at *ledelse* gir en viss posisjonsmakt. Informantene belyser dessuten hvordan posisjonsmakten kan være formell- eller uformell, struktur- eller individbasert og kan forekomme i ulike kontekstuelle- og konseptuelle sammenhenger. Datagrunnlaget viser dessuten at posisjonsmakten må ivaretas med klokskap og bevissthet fordi den gir mulighet for maktutøvelse som kan gi negative konsekvenser for andre mennesker. Videre viser mine data at maktstyrken kan synes å øke med omfang av saksansvar og sakskompleksitet, og ikke minst, proporsjonalt med stillingsgrad eller organisatorisk posisjon. I den forbindelse synes posisjonsmakten også å innebære risiko for å *bli utnyttet*, og ikke bare være begrenset til muligheten *til å utnytte*.

Analysen indikerer også at informantenes forståelse av posisjonsmakt kan dele dem inn i to hovedkategorier, henholdsvis *rasjonell analytisk orientering* og *relasjonell utøvende orientering*. Denne inndelingen løser opp den foregående innordningen etter organisatorisk posisjon. Teorier om at ledelse og maktutøvelse er svært komplekst sammensatt underbygges her og støtter i så måte Yukls påstand om at ledelsesutøvelse vanskelig lar seg klassifisere i kategorier (Yukl, 2013, s. 63, 168).

Min vurdering er derfor at det *ikke* kategorisk kan knyttes en sammenheng mellom ledelsesorientering og organisatorisk posisjon slik som antatt innledningsvis. Dette finner jeg støtte for hos Sørhaug som hevder at også personlig orientering og kognitiv vurdering kan være viktige faktorer for ledelsesorientering (Sørhaug, 2004, s. 199). Ut fra dette perspektivet vil jeg i den videre analysen undersøke hvorvidt



informantene holder seg innenfor denne konstellasjonen med utgangspunkt i deres makt- og ledelsesutøvelse.

Det er imidlertid viktig å understreke at denne inndelingen ikke gir et fullstendig bilde av informantenes perspektivsyn da det i datamaterialet fremkommer klart at alle informantene har perspektiver innen både den rasjonelle og relasjonelle tilnærmingen.

Kort oppsummert er mine funn i dette kapittelet at ledelse innebærer posisjonsmakt hvilket kan forstås som makt knyttet til posisjon. Videre har jeg funnet at posisjonsmakten kan forekomme i ulike former og på ulike plattformer og den kan synes å øke proporsjonalt med organisatorisk posisjon. Jeg fant også at posisjonsmakten kan utøves både positivt og negativt og at den gir utnyttelsesmuligheter samtidig som den utgjør risiko for å bli utnyttet. Datamaterialet viser dessuten at informantenes perspektiver knyttet til posisjonsmakt deler dem inn i en ny og todelt konstellasjon som bryter opp grupperingen etter organisatorisk posisjon.

I det neste delkapittelet fremstilles og tolkes informantenes forståelser av selve *maktbegrepet*, *innflytelsesbegrepet* og deres refleksjoner knyttet til sammenhengen mellom disse to begrepene.

4.4 Informantenes forståelser av makt og innflytelse og forholdet mellom fenomenene

I dette delkapittelet skal jeg belyse hvordan informantene forstår begrepene makt og innflytelse, og koblingen mellom begrepene. Et tydelig trekk er at ved å se *maktbegrepet* isolert er det relativt lett å forstå og forklare. Mer komplisert viser begrepet seg å være når man kobler på *innflytelse* og det blir en tydelig synliggjøring av kompleksiteten som ligger i fenomenet makt.



Alle informantene har en relativt umiddelbar og klar teoretisk forståelse av begrepet *makt*, og er omforent om at begrepet først og fremst handler om beslutningsmyndighet, altså muligheten til å kunne bestemme, ta avgjørelsene, også mot andres vilje. Eksempler på dette kan være det Aksel, Espen og Camillas forståelser;

Du har «*makt- til- å ...*» ... og da er det litt sånn at du har makt til å få gjennomført ting, men ved hjelp av andre. Du har makt over andre, til å få dem til å ... til hvertfall til å dytte dem i riktig retning, eller dra dem i retning eller lede med retning eller peke ... Så kan du jo ha makt over folk, i verste fall til å gjøre ting de ikke vil, og det vil alltid være noen elementer av det, tror jeg (Aksel).

Veldig ofte, når man leser om, ikke alltid, men veldig ofte leser man om makt i litt sånn negativ forstand, ... *maktmisbruk* ..., men for meg, så er makt i alle fall, å kunne bestemme, og være med å bestemme, eller å *kunne* bestemme (Espen).

Makt er negativt ladet, men jeg tenker makt i seg selv, hvis det blir brukt på en god måte, så er det ikke negativt. Men jeg tror at de fleste av oss har en negativ tanke rundt *makt*, *maktmisbruk* og makt ... altså ... *makt* så tenker du at det er et veldig sterkt ord, du tenker liksom Trump (...), «galskap». Det er et ord jeg kanskje bruker *sjeldent*, (Camilla).

Denne umiddelbare responsen på spørsmålet om hvordan man kan forstå makt viser at primærforståelsen knyttes til å kunne ta beslutninger over andre, og gjerne da imot deres vilje. Alle, bortsett fra Camilla uttaler dette umiddelbart og eksplisitt. Selv om det ikke fremkommer i Camillas sitat her kan det likevel at hevdes også hun er omforent om denne forståelsen. Dette kommer frem i en av hennes uttalelser i forbindelse med temaet posisjonsmakt:

...*jeg kan bestemme* at jeg tar med meg en pasient og drar til sykehuset for å gjøre en prosedyre i stedet for å ta en av pleierne mine sånn at de går én under (Camilla).

Forståelsen om at makt innebærer beslutningsmyndighet kan med dette regnes som en felles konklusjon for alle informantene.

Flere får dessuten negative assosiasjoner til ordet «makt». Blant annet kommer dette til syne i Espen og Camillas sitater. De forteller at de får negative assosiasjoner til maktbegrepet fordi de relaterer det til maktmisbruk. Kanskje handler det, som Espen



sier, om at man ofte leser og hører om maktmisbruk, og at begrepet «makt» knyttes til hendelser og handlinger som overgrep, undertrykkelse og annen grenseoverskridende atferd. Videre kan det hende at det forbindes med undertrykkende mekanismer, som maktmisbruk er, og som fjerner oss fra friheten til å ha kontroll og selv bestemme.

Hvis innflytelse nå kobles på vil også Hilde uttrykke negative assosiasjoner til maktbegrepet, men *positive* assosiasjoner til begrepet *innflytelse*:

Jeg tenker at makt og innflytelse er beslektede begreper ... altså, påvirkning og innflytelse ligger jo helt sikkert inne i maktbegrepet, men makt er ... for meg har makt en litt negativ klang. Påvirkning og innflytelse er for meg kun positivt ladede ord ... men... du kan også der bruke din påvirkning og innflytelse på en negativ måte...(Hilde).

I forholdet mellom makt og innflytelse ser Hilde maktbegrepet som et negativt begrep mens hun knytter innflytelse og påvirkning til noe positivt, selv om hun også ser at makt og påvirkning kan brukes negativt.

Dette kan forstås som at *makt* knyttes til selve beslutningen, «ja'et» eller «nei'et», mens *innflytelse* handler om noe annet, noe som i større grad involverer andre i positive prosesser og etter hva som kan forstås som «god ledelse» (Hetland, 2013, s. 1). En hovedtendens er at informantenes maktutøvelse fortrinnsvis innebærer bruk av ulike former for *innflytelse* basert på motivasjonsfremmende og etterlevende faktorer, for eksempel medarbeiderinvolvering, forankring av forståelse, eierskap og mening, og høy grad av autonomi, altså prinsipper og praksiser som innebærer deltakelse i prosesser frem mot beslutningene.

Jeg er nå inne på koblingen og distinksjonen mellom 'innflytelse' og 'makt', noe som begrepsmessig virker tyngre for informantene å få tak på. Maktbegrepet syntes å være lett definerbart og ble koblet til beslutningsmyndighet, det å kunne bestemme og å ta avgjørelser. Etter å ha svart på hvordan 'makt' kan forstås fikk informantene spørsmålet; *Hvordan opplever du begrepene makt og innflytelse, handler det om det samme eller handler det om ulike forhold?* Dette spørsmålet igangsatte



resonnementer hvor det ikke lenger var så selvklart *hva* makt er og *hvor* makten ligger, og fremkalte interessante refleksjoner, ikke ulikt det filosofiske dilemmaet; -hva kom først, høna eller egget?

Under følger eksempler på resonnementer som viser utfordringene med å få klarhet i distinksjonen og koblingen mellom begrepene. Blant annet sier Aksel, Ståle og Espen:

Det er forskjellige ting, jeg tenker med en gang det ses utad, da, så har man jo mye større grad av innflytelse på ting ... altså, vi er finansiert av en del støttespillere, og jeg har jo ikke så mye makt over dem, akkurat.., Det er mye mer sånn innflytelse på at ... ja ... legger vi frem gode resultater, og vi er ivrige i kommunikasjon og har en god relasjon, så kan man liksom ha innflytelse på at de for eksempel vil fortsette å støtte oss, ... men *makt* føler jeg ikke at jeg har selv om jeg sikkert ... ja, ja.. makt og innflytelse går jo mye over i hverandre... det er jo for så vidt to sider av samme sak, da ... (Aksel).

Jeg tenker at det kan godt være to veldig forskjellige ting ... Når det gjelder kollegaene mine, så tror jeg ikke det er noe usikkerhet om hvem av oss som til syvende og sist *bestemmer*, men de har jo rikelig med anledninger til å påvirke, altså utøve innflytelse, og dét kan man jo gjøre på mange måter. Og selv om jeg ikke har noe makt over administrerende direktør, så har jeg jo mange kanaler å utøve innflytelse igjennom. For meg er innflytelse veldig knyttet til det å påvirke, men det med makt er jo i større grad slik jeg ser det knyttet til det å si *ja* eller *nei*, om en skal sette det litt på spissen, da, ... og på vei til en avgjørelse så er det jo veldig viktig ... hvis det er viktig for en.. å gripe mulighetene til å utøve innflytelse eller påvirke prosessen ... momentene ... det som skal utgjøre, grunnlaget for å utøve makt ... Det handler om å fremme en retning for den atferden eller det resultatet man ønsker seg, ... så på en måte.. så i praksis så vi jo ofte makt og innflytelse gripe sammen, men jeg tenker ikke nødvendigvis ... ja, ... du kan jo strengt tatt si at hvis du har mye makt ... så har du også mye innflytelse ... i den forstand at du faktisk kan bestemme hvordan noe skal være, men jeg ... når vi satt og snakket om det nå, så tenkte jeg på ... nei, for meg er kanskje innflytelse litt mer prosessbegrep, men så klart, ... strengt tatt.. ja, nei, det må jeg google etterpå ... (latter) (Ståle).

Ja, makt og innflytelse er litt av det ... samme og litt forskjellig, ikke sant, for innflytelse er jo en form for makt. Jeg sitter for eksempel i forskjellige styrever, det er jo fordi at der har jeg en innflytelse, men til syvende og sist så er jo vi i styrene som fatter en beslutning, da er vi jo med på ... så dét er jo en sånn form for makt, fordi man kommer da *til* en beslutning, ikke sant, men ... men det kan jo også være at man har innflytelse på en annen måte, som for eksempel dette med lobby, ... det er jo innflytelse for å *få* makt. Så innflytelsen er på en måte litt subtil ... så igjen, innflytelse, det er noe av det samme, men det er ikke *helt* det samme. Det er en form for makt, men det er ikke den endelige avgjørende makten bestandig, fordi at avgjørelsen tas ofte av en person eller i et styre, avhengig av mandatet ... for når man diskuterer makt så er det visse ting kan jeg avgjøre alene, men jeg kan ikke ta en avgjørelse på ting som, for eksempel



er *satt* ... i konseptet. For eksempel var disse serveringsbrettene laget av plast før. Vi har brukt vår innflytelse i Norge helt konkret, på å være med på å redusere plast ved å lage plastbrett av maritimt avfall, ... og vi har fjernet plastlokk. Det er jo ikke opp til *meg* å bestemme hvilke brett vi skal ha, vi er en kjede... vi må komme til enighet,... og da sitter det et styre som bestemmer. Så da har vi brukt innflytelsen vår på å påvirke dette her ... som igjen blir til makt det er litt av det samme, men det er ikke ... innflytelse er en ... vei til å oppnå noe, eller til å få gjennomslag for noe, ... innflytelse er et *steg på veien* (Espen).

Her er tre eksempler på hvordan informantene reflekterer rundt innflytelse, og innflytelse sett opp mot makt. De siterte resonnementene er lange, men på den måten viser de hvordan informantene strever med å sette fingeren på hva som er hva, altså hva er makt og hva er innflytelse. En felles slutning for dem alle er imidlertid at innflytelse kobles til *prosessen* mot en avgjørelse, altså det å påvirke, mens maktbegrepet fortsatt er tydelig knyttet opp mot selve *beslutningen*. Samtidig oppstår det en problemstilling som forstyrrer den klare slutningen om at makt knyttes til beslutningen og innflytelse til prosessen, nemlig at det også ligger makt i å kunne påvirke mot et resultat man ønsker. Det er her «høna og egget» kommer inn, kan man ha innflytelse uten makt, og kan man ha makt uten innflytelse? Det er vel mest nærliggende å tenke at svaret på begge spørsmål er «nei». En konklusjon kan kanskje være at ‘makt’ er en mulighet til å utøve innflytelse, og i ‘innflytelse’ ligger makten i å påvirke mot ønsket endring. Basert på disse antagelsene kan det videre konkluderes med at makt vil ikke kunne virke alene, men være avhengig av innflytelsens makt for å kunne utløse sitt potensial.

Her griper makt og innflytelse i hverandre. Basert på sitatene over kan man også spørre seg; er det fortsatt like gitt at makten ligger hos den som har beslutningsmyndighet eller er den spredt på flere aktører? Kanskje er det ikke beslutningstakerens vilje som syvende og sist seirer? Jeg skal ikke besvare disse spørsmålene ved begi meg inn i en diskusjon om demokratiske prosesser, men dette er likevel verdt å gi oppmerksomhet fordi informantene er opptatt av, og legitimerer sin maktutøvelse, ved å benytte innflytelsestrategier som bygger på demokratiske prinsipper.

Jeg merker meg dessuten at informantene konseptualiserer innflytelsesbegrepet empirisk ved å trekke det inn mot praksis. Dette kan tyde på at den teoretiske



begrepsforståelsen av 'innflytelse' og dets kobling til 'makt', som innledningsvis relativt lett lot seg forklare ved å knytte det til selve beslutningen, er nok et eksempel på hvor sammensatt maktbegrepet er. Det lett forståelige maktbegrepet får, ved å se det i sammenheng med innflytelse, en større kompleksitet og blir et mer flytende begrep enn det det var innledningsvis.

Det ovennevnte maktpotensialet kan illustreres ved Aksels refleksjoner om at avstand til målet har betydning for potensialets størrelse:

Innflytelse er mer indirekte og mindre kontrollerbar og vanskeligere å definere, kanskje. Det er mer litt sånn at «jo, jeg aner at jeg har litt innflytelse der, men ...» det er jaggu meg vanskelig å måle det eller være sikker på hvor mye det er. ... Kanskje er det flere trinn unna, for eksempel at; «ja hvis jeg snakker med NN og han snakker med XX og hun snakker med styreleder i ZZ», da er mye mistet av det jeg kanskje ville sagt eller vært opptatt av på veien da. Mens linja til mine ansatte, eller til min leder er kortere da, så det er et element av det, synes jeg, ... det det kommer an på hvor lang avstand det er... at det er flere ledd mellom det du vil påvirke og der du står og da blir det mindre makt, men mer innflytelse, ... mens... spesielt overfor de som rapporterer til deg så har du mye mer kontroll. (Aksel).

I dette sitatet kobler Aksel muligheten til å utøve makt med avstanden til målet han ønsker å påvirke. Han opplever at kontrollen og muligheten for å utøve makt reduseres proporsjonalt med avstanden til målet eller til resultatet. I den forbindelse avgjør også avstanden til målet kravet til innsats. Det vil si; dess lenger avstand, desto mindre kontrollerbart, og tilsvarende innsats kreves for å oppnå ønsket resultat.

Kontroll kan her ses i sammenheng med hans tidligere uttalelse knyttet til hva makt er, hvor han knytter maktbegrepet til å ha *makt over* noen (eller noe). Ved å ha slik makt kan han i større grad instruere til endring, i motsetning til mål lenger unna som han ikke kan kontrollere. Samtidig kan det synes som at han til en viss grad sidestiller kontrollmuligheten han har overfor sine ledere med den han har overfor medarbeiderne. Hvordan kan det henge sammen?

Min tolkning er at han i denne refleksjonen også kobler 'autoritet' til maktbegrepet. Ved å forutsette at han har autoritet i kraft av sin posisjonsmakt, og derved beslutningsmyndighet og ansvar for forvaltning av ressurser, vil en kunne anta at han også har en viss autoritet overfor sine ledere. Ikke minst har han i kraft av sin



posisjon som leder for en av virksomhetens avdelinger også ekspertmakt, som i denne forbindelse vil kunne forsterke hans autoritet, og derved gi ham uformell posisjonsmakt, overfor lederen. Kanskje er det i denne forbindelse riktigere å si at det er *autoriteten* som reduseres i tråd med avstanden til målet eller ønsket resultat.

Aksels sitat impliserer at beslutningsmyndighet for et spesifikt ansvarsområde har lavere krav til innsats for å oppnå ønsket resultat, enn hva som kreves for å påvirke ønsket resultat lenger ut i sfæren. Som Ståle, peker Aksel her også på ulempen ved at andre fremmer ens budskap. I tillegg peker han på at budskapet forsvinner ytterligere når det skal igjennom flere ledd. Jeg identifiserer også et siste poeng, nemlig at budskapet er utsatt for budbringernes bevisste og ubevisste maktpåvirkning, ikke er bare det er utsatt for deres forforståelse, men også deres perspektiver og agenda. Budskapet kan derved havne helt utenfor opphavspersonens kontroll. I lys av dette er det interessant å se at én av Aksels primære innflytelsestrategier er å skape og forankre forståelse og interesse hos støttespillerne for det som er viktig for ham for å påvirke:

Det er faktorer som jeg ikke har kontroll på, ... det er jo masse av det i arbeidet hvor vi for eksempel overfor støttespillerne, vi er avhengig av at de forstår oss for at vi skal få støtte, ... men så føler jeg at det er mange ting de ikke forstår og kanskje aldri vil forstå ... og det jobber jeg da med, men den innflytelsen *jeg* kan gi, den vil bare strekke «så» langt, og det vil være mange andre faktorer som er utenfor min kontroll som vil påvirke... det er det en del av det ... (Aksel).

Her forteller Aksel at det er mange faktorer i den ytre sfære han ikke har kontroll på og at han må jobbe for å skape forståelse og interesse for verdien av virksomhetens målsetninger, og på den måten influere støttespillernes vilje til å gi økonomisk støtte. Ved å relatere dette til posisjonsmakt, kan man si at han er i en lavere posisjon og må jobbe aktivt for å oppnå makthaverens, i denne forbindelse støttespillernes, gunst.

Her vil jeg ta et skritt tilbake til diskusjonen om posisjonsmakt og peke på en betraktning som knytter posisjonsmakt til forholdet mellom ‘makt’ og ‘innflytelse’. I diskusjonen om posisjonsmakt dukket det opp, for meg et nytt begrep, nemlig *maktinnflytelse*. Camilla uttalte som følger:



... jeg sitter i en posisjon som gjør at jeg har mulighet til å bruke min posisjon som ... ja, med *maktinnflytelse*. Jeg kan, ... hvis jeg *ville*, så er jeg helt sikker på at jeg kunne fått noen til å *slutte*» (Camilla).

Selv om dette sitatet i utgangspunktet tilhører diskusjonen om posisjonsmakt mener jeg det er verdt å gi det oppmerksomhet også her, nettopp på grunn av dette begrepet; *maktinnflytelse*. Slik det benyttes av Camilla rommer det *både* 'makt' og 'innflytelse', og etter mitt syn kan det tolkes slik at hun forsterker innflytelsesbegrepet. Ved å legge 'makt' til 'innflytelse' impliserer hun at ved å ha en høyere posisjon virker 'innflytelsen' sterkere. Det ligger altså mye mer makt, som for eksempel kontroll, kraft og symbol når hun utøver 'innflytelse' i denne begrepsforståelsen. Når maktutøvelsen oppleves av medarbeiderne som kraftigere, mer kontrollerende og mer symbolsk kan hun lettere utøve makten negativt. Ved å relatere dette til Aksels perspektiver over om aktivt å måtte yte innsats for å oppnå støttespillernes oppmerksomhet og støtte, er Camilla her i motsatt posisjon. Hun har i kraft av sin posisjon både symbolsk makt, kraft, og kontroll over ressurser, informasjon, arbeidsmiljø, belønning og sanksjoner. Disse faktorene setter hennes maktutøvelse i et ekstra gir slik at hun slipper å yte ekstra innsats for å oppnå endring.

Aksel og Camilla peker her på forhold som kan belyse to sider av samme sak, nemlig hvordan makt og posisjon påvirker kravet til aktiv innsats for å påvirke endring i sosiale relasjoner. Ved å være i posisjon er kravet til anstrengelse for å oppnå ønsket resultat lavere enn ved ikke å være i posisjon for å oppnå endring i den sosiale relasjonen.

Maktbegrepet lar seg derfor ikke enkelt samles i en definisjon. Som jeg tidligere har vært inne på har flere likevel gjort forsøk på dette. Én definisjon som treffer informantenes immediate forståelse av maktbegrepet kan være Webers definisjon:

«Makt er ett eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Weber *et al.*, 2000, s. 51).

Denne definisjonen er altså ikke ulik det jeg finner at informantene forbinder med makt, nemlig at det kobles til beslutningssituasjonen og muligheten til å bestemme.



Innflytelsesbegrepet kobler informantene imidlertid til prosessen mot en beslutning, og er derved omforent med for eksempel Kaufmann og Kaufmanns definisjon av innflytelse:

«Innflytelse betyr å få til en endring i en annen parts atferd (...) og handler om å oppnå endring i verdier, holdninger og handlinger som påvirker utfallet av valg og beslutninger på en betydningsfull måte» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 526).

Videre fremkommer resonnementer om at makt og innflytelse ikke bare er to distinkte begreper, men også at de griper i hverandre, ikke ulikt forståelsen av Pfeffers definisjon:

“Power is defined here as the potential ability to influence behavior, to change the course of events, to overcome resistance, and to get people to do things that they would not otherwise do. Politics and influence are the processes, the actions, the behaviors through which this potential power is utilized and realized” (Pfeffer, 1992, s. 45).

Diskusjonen over synliggjør hvor komplekst maktbegrepet er, ikke minst når underliggende fenomener som for eksempel ‘innflytelse’ kobles på. Som det gis eksempler på over, virker makt hvor enn vi snur oss, både synlig og usynlig, konkret og subtilt. Ifølge Lukes ser den vitenskapelige forskningen seg heller aldri lei på å studere og diskutere fenomenets kilder, årsaker og virkninger (Lukes, 2005, s. 61). Dette kan kanskje forklares ved at vi opplever at maktens virkninger griper sterkt inn i livene våre, men uten helt å få tak i hva det *er*.

Gary Yukl påpeker også kompleksiteten i begrepene ‘makt’ og ‘innflytelse’ når han beskriver begrepene som to distinkte kapasiteter, men samtidig, når man setter dem i sammenheng med andre former for makt utgjør de til sammen en kompleks virkelighet det er vanskelig å forstå:

«Power and influence behavior are distinct constructs, but the relationship among specific forms of power, specific influence behaviors, and influence outcomes is complex and not well understood» (Yukl, 2013, s. 218).

Makten synes å være kontekstavhengig og fremstår på nye måter i hver enkelt situasjon. For å begripe dets vesen kan det være hensiktsmessig å forklare maktbegrepet ved å bryte det ned i mindre bestanddeler. Informantenes forståelser av



begrepene makt og innflytelse, og koblingen mellom disse fenomenene, vil i så måte gi oss perspektiver som kan gi oss *noen* forklaringer av maktbegrepets natur.

Et annet sentralt element i drøftingen av forholdet mellom makt og innflytelse er Aksel og Camillas perspektiver knyttet til innsatskravet for å oppnå endring eller å nå et mål, og maktinnflytelsen som ligger i kraft av å være i en høyere posisjon.

For Aksel handler dette blant annet om at muligheten for å utøve makt reduseres proporsjonalt med at avstanden til målet økes, og at reduksjon av makt øker kravet til å øve innflytelse. Aksel sidestiller også innflytelsen han har overfor sine ledere med den han har overfor medarbeiderne i forbindelse med makt- og avstandsforholdet. Jeg tolker det slik at dette handler om posisjonsmaktens ilagte autoritet. I følge Yukl involverer autoritet blant annet rettigheter og forpliktelser innenfor et ansvarsområde, der ansvaret innebærer utøvelse av kontroll over ressurser (Yukl, 2013, s. 189).

Videre viser Yukl til C. I. Barnards forklaring av autoritetens omfang:

“The scope of authority (...) is the range of requests that can properly be made and the range of actions that can properly be taken. Scope of authority is much greater for some managers than for others, and it depends in large part on the influence needed to accomplish role requirements and organizational objectives” (Yukl, 2013, s. 189).

Denne klargjøringen av autoritet gir på mange måter Aksel rett i opplevelsen av å måtte yte økt innsats ved økt avstand til målet for ønsket resultat, nettopp fordi målet befinner seg utenfor Aksels autoritetsområde.

Gjennom maktlitteraturen har jeg merket meg flere diskusjoner om hva som angir maktstyrken mennesker har i sosiale relasjoner. Ifølge Richard M. Emerson henger denne styrken sammen med partenes interesse- og avhengighetsforhold. I likhet med Weber knytter Emerson maktbegrepet til motstand ved å definere makt som:

“Mulighet for potensiell innflytelse mulighet til å overvinne motstand (...). Aktør As makt over aktør B defineres ved den mengde motstand fra Bs side som A har potensiale til å vinne (Emerson, 1962a, s. 2).



Emersons poeng er at en persons maktstyrke er proporsjonal med den andre personens interesse (Hernes, 1998, s. 1) og hvorvidt denne personen er avhengig av det som kan tilbys (Emerson, 1962b, s. 32). Med motstand mener Emerson at når B er avhengig av As interesse, gis A anledning til å utnytte B. Grad av motstand ses her som grad av As potensiell utnyttelse, eller Bs motiverte investering, og på denne måten oppstår en makt- og avhengighetsrelasjon (Emerson, 1962b, s. 33).

Emerson påpeker imidlertid at dette maktforholdet kan ligge som en underliggende usynlig struktur som alltid blir vurdert, prøvet ut og benyttet av partene (Emerson, 1962a, s. 2). I lys av dette faller Aksels avhengighet av økonomisk støtte fra støttespillere og hans motiverte investering, altså påvirkning eller utøvelse av innflytelse, for å oppnå gunst hos støttespillerne inn i Emersons makt- og avhengighetsteori.

Aksel opplever å ha lite maktstyrke overfor støttespillerne og må investere desto større grad av aktivitet for å oppnå støtte. Støttespillerne, på sin side, fritas innsats tilsvarende Aksels ytelse. Dersom det trekkes en parallell til spørsmålet om hvordan det kan ha seg at Aksel likestiller opplevelsen av kontroll overfor sine ledere som overfor medarbeiderne kan det forklares gjennom en antagelse om at Aksel og lederne deler samme interesse for oppnåelse av Aksels resultater. Dette interesseforholdet bidrar derved til at makt- og avhengighetsrelasjonen utlignes, og derved også krav til motivert innsats fra Aksels side.

Dersom dette teoretiske perspektivet kobles opp mot Camillas forståelse av begrepet 'maktinnflytelse' kan det tolkes dit hen at hun har høy maktstyrke fordi hun kontrollerer ressurser hennes medarbeidere er interessert i. Gudmund Hernes uttrykker dette i klartekst i sin artikkel om «Richard Emersons maktteori»:

«Å ha makt over en annen vil si å kontrollere det den andre vedsetter; din makt er lik din kontroll over andres interesser. Din makt beror på andres avhengighet av deg for å oppnå det de vil» (Hernes, 1998, s. 1).

Steven Lukes knytter også menneskers maktstyrke opp til krav til aktivitet og grad av interesse, når han i «Power, a radical view» hevder at:



«...the features of agents that make them powerful include those that render activity unnecessary. If I can achieve the appropriate outcomes without having to act, because of the attitudes of others towards me or because of a favorable alignment of social relations and forces facilitating such outcomes, then my power is surely all the greater. (...) [When] we look at their effects upon the *interests* of the agents involved (...) the concept of 'interest' points us towards what is important in people's lives. (Lukes, 2005, s. 77-78,80).

Dette sitatet understreker Emersons poeng om at maktstyrken avhenger av både interessen for det makthaveren kan gi, og i hvilken grad, for å bruke Emersons begrep for aktivitet; *motivert innsats* som er nødvendig for å oppnå ønsket resultat.

Lukes sitat over leder meg inn på resonnementet knyttet til Camillas begrep 'maktinnflytelse', om økt maktstyrke som følge av posisjonsmakt. Maktinnflytelsen som ligger i posisjonen, gir større kraft til innflytelse fordi hun kan kontrollere ressurser medarbeiderne er *interessert* i. Ikke minst kan det knyttes opp mot Emersons teori ettersom det i sin tur reduserer kravet til *motivert innsats* av Camilla for å oppnå ønsket resultat eller atferd hos medarbeiderne.

Begrepet 'maktinnflytelse' finner jeg interessant på grunn av hva det rommer av mening. Jeg har i mine søk i maktliteraturen ikke funnet begrepet noe sted, annet enn i noen få nyhetsartikler på internett, for eksempel på nrk.no og klassekampen.no (NRK, 2019) (Johansen, 2003). I disse tilfellene kan det imidlertid synes som begrepet er benyttet ubevisst, uten et klart meningsinnhold.

Begrepet gir et interessant perspektiv på posisjonsmakt fordi det forsterker innflytelsesbegrepet og kobler det videre opp til det symbolske rolleprinsippet som handler om at ledere alltid vil være forbilder både i kraft av sin formelle og uformelle maktposisjon. Her kommer også det ovennevnte autoritetsperspektivet inn. Med posisjonsmakt følger ifølge Lai autoritet, og med autoritetsmakt kommer status som gir stor påvirkningskraft (Lai, 2014, s. 127).

Maktpersoners ord og meninger blir, ifølge Bent Flyvbjerg, i større grad tillagt en rasjonalitet og mening, og øker derved også sin legitimitet (Flyvbjerg, 1998, s. 321, 324). Min erfaring er at personer i posisjonsmakt oftere bli lyttet til og kan få tilslutning ved kun å hevde et rasjonale. Det kreves ikke samme



begrunnelsesfundament som for en «vanlig menig», der for eksempel god argumentasjon, bevisførsel eller overtalelse er nødvendig for å oppnå det samme.

Dette kan støttes av Flyvbjerg som i sin studie «The Aalborg Project» fant at dess mer makt en person har, desto større mulighet til å definere virkeligheten har denne personen. Med dette som utgangspunkt fant han videre at dess større mulighet en person har til å definere virkeligheten, desto mindre behov har personen for å forstå hvordan virkeligheten henger sammen eller er bygget opp.

I tillegg fant Flyvbjerg at maktpersoner er tilbøyelig til å ta beslutninger basert på egeninteresse, og dess større makt, desto mindre grad av rasjonell forklaring anses som nødvendig (Flyvbjerg, 1998, s. 320, 321). Jeg forstår dette slik at maktpersoner altså kan hevde et rasjonale, basert på tynt og feilaktig vurderingsgrunnlag, men som likevel får legitim gyldighet i konteksten det opererer i. Av dette følger at maktpersoner med dette får definisjonsmakt i kraft av sin autoritet og posisjon. Lai forklarer definisjonsmakt som muligheten til å

«... definere hva som er situasjonen og legge direkte føringer for hva som bør gjøres og ikke, hva som er problemet, hvilke løsninger man står overfor og hvilke kriterier man bør bruke for å velge. Den som har størst definisjonsmakt kan påvirke gjennom å presentere premisser som blir akseptert av andre» (Lai, 2014, s. 40).

Hensikten med denne diskusjonen knyttet til Camillas begrep ‘maktinnflytelse’ er å belyse den meningen jeg opplever ligger implisitt i Camillas bruk av begrepet etter hvordan jeg forstår hennes bevissthet om forvaltning av posisjonsmakt og dens autoritet. Dette innebærer for eksempel at det fra hennes side skal lite til for at det får større konsekvenser for den det rammer, både positivt og negativt. Både ros og kritikk som innflytelsestrategi får større kraft fordi hun er i posisjon. Det samme gjelder definisjonsmakten hvor hun er i posisjon til å «styre» hva som er riktig og ikke, greit og ikke greit, og som gir henne mulighet til faktisk å sannhetsforklare ulike forhold etter egen interesse. Denne definisjonsmakten kan derfor, anses som ‘maktinnflytelse’ fordi den, ifølge Lai, har så stor påvirkningskraft (Lai, 2014, s. 127).



Fra datamaterialet fremkom også en tydelig tendens om at begrepet makt ga negative assosiasjoner, blant annet fremkom dette i Hildes sitat, der hun fortalte at hun heller benytter uttrykk som 'innflytelse' og 'påvirkning', i stedet for 'makt'. Ifølge Lai foretrekker mange ledere å benytte begrepene og 'innflytelse' og 'påvirkning' i stedet for 'makt' fordi dette ofte oppleves mildere og mer positivt. Lai forklarer at det kan ha sammenheng med den «berusende effekten» makt har, og dennes påvirkning på vurderingsevne og valg. Videre hevder hun at mange relaterer 'makt' til maktmisbruk, tvang, og hersketeknikker (Lai, 2014, s. 21, 26), som en kan anta at de fleste mennesker ikke ønsker å bli forbundet med.

Videre kan man spørre seg om hvorfor akkurat 'innflytelse' og 'påvirkning' virker positivt og derfor foretrekkes. Som jeg var inne på er informantene opptatt av å utøve sitt lederskap basert på motivasjonsfremmende faktorer som for eksempel medarbeiderinvolvering, eierskap og autonomi. Ifølge Kaufmann og Kaufmann er medarbeiderinvolvering og mulighet til å utforme, ta ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon faktorer som fremmer motiverte og produktive medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142, 145).

Dette kan tolkes i retning av at når 'innflytelse' og 'påvirkning' betraktes som prosessbegreper vil man intuitivt knytte dem til demokratiske prinsipper som vi i vår kant av verden kan sies å være tilhengere av. Mine data viser at alle informantene heller i vesentlig grad mot en demokratisk lederstil, dog med noe ulik tilnærming. Denne lederstilen kjennetegnes ifølge Yukl av beslutningsprosesser som innebærer at andres innflytelse, for eksempel medarbeidernes, utgjør en betydelig del av beslutningsprosessen i saker som angår deres arbeids- eller ansvarsområde (Yukl, 2013, s. 65).

4.4.1.1 Oppsummering av funn

I dette delkapittelet har jeg belyst informantenes forståelser av begrepene makt og innflytelse og sammenhengen mellom begrepene. Her fremkom at informantene har en klar forståelse av maktbegrepet, der alle er omforent om at 'makt' er muligheten til å kunne bestemme eller ta avgjørelsen. Da 'innflytelse' ble koblet på denne



forståelsen dannet det seg et mer komplekst bilde av maktbegrepet, hvor det ikke lenger fremstår som så ensbetydende som først antatt.

Bildet som så tegnet seg kan forenklet illustreres som; det er makt i innflytelse, og innflytelse i makt. Informantene er imidlertid samstemt i at det likevel *er* et skille mellom begrepene selv om de griper i hverandre (Pfeffer, 1992, s. 45). Begrepet 'makt' handler om å kunne ta avgjørelsen, mens 'innflytelse' er et prosessbegrep som handler om aktiviteter på veien mot en beslutning (Weber et al., 2000, s. 51), (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 526).

Flere av informantene forteller at de får negative assosiasjoner til begrepet 'makt' og positive assosiasjoner til begrepet 'innflytelse'. Dette kan tolkes i retning av at 'makt' ofte knyttes til maktmisbruk (Lai, 2014, s. 21) og 'innflytelse' til mer involverende beslutningsprosesser og etter demokratiske prinsipper (Yukl, 2013, s. 65) og etter det informantene forstår som «god ledelse» (Hetland, 2013, s. 1) .

Jeg fant også at avstanden til dem man ønsker å påvirke kan ha betydning for krav til innsats. Dess lenger unna autorietsområde, desto mindre makt over mål og resultat oppleves. Maktstyrke kan avhenge av balansen mellom makthaverens interesse og interessentens avhengighet av det makthaveren kan tilby (Emerson, 1962b, s. 32).

Effekten av dette er, etter min tolkning, at det vil stilles høyere krav til motivert innsats eller aktivitet for interessenten for å oppnå ønsket resultat. Lukes og Emerson er, i denne sammenheng, samstemte i at maktstyrken kan måles etter grad av interesse og krav til aktivitet (Lukes, 2005, s. 77-78,80), (Emerson, 1962b, s. 32). Makt, som her ser avstand i sammenheng med kontroll over målet og det ønskede resultat, også kan ha betydning for en persons maktstyrke. Dette kan ses i sammenheng med autoritet knyttet til posisjon og det autoritetsområdet som kontrollen opererer i (Yukl, 2013, s. 189). Dess lenger bort fra autoritetsområdet, desto mindre kontroll over mål og resultat oppleves.

Maktstyrke kan også illustreres gjennom det nylanserte begrepet 'maktinnflytelse', som her relaterer til posisjonsmakten, og den påvirkningskraft (Lai, 2014, s. 127) og



kontroll over ressurser (Yukl, 2013, s. 189) som ligger i det å ha autoritet. Maktinnflytelse kan altså forstås som den forsterkningen autoritet har på innflytelse i en relasjon. I denne forståelsen ligger at autoritetspersoners handlinger blir tillagt større vekt og gyldighet, og virker derved sterkere. I dette ligger også det jeg tolker som definisjonsmakt ved at maktpersoner tillegges mulighet til å sannhetsforklare handlinger, situasjoner og løsninger, og som på grunn av personenes posisjon får legitim gyldighet. Dette til tross for potensiell egeninteresse og-/eller svakt vurderingsgrunnlag (Flyvbjerg, 1998, s. 320-321).

Kort oppsummert har jeg i dette delkapittelet funnet at maktbegrepet i seg selv lar seg relativt enkelt forklare som beslutningsmyndighet, altså muligheten til å bestemme. Kompleksiteten i begrepet fremkommer tydelig i det informantene skal forklare begrepet innflytelse. Alle er omforent om at makt og innflytelse griper i hverandre, samtidig som det fremkommer en tydelig distinksjon mellom beslutning og prosess. I datamaterialet fremkom dessuten at makt gir for noen negative assosiasjoner og innflytelse positive assosiasjoner. Videre fant jeg at avstanden til det man ønsker å påvirke kan avgjøre grad av makt og krav til innsats for å nå målet, og kan ses i sammenheng med autoritet i kraft av posisjon. Maktyrke kan dessuten måles etter avhengighet og interesse for det som ønsket oppnådd. I dette delkapittelet ble også et nytt begrep lansert, nemlig 'maktinnflytelse' som innebærer en forsterket mulighet til å oppnå ønsket resultat i kraft av posisjon og autoritet.

Jeg har i denne delen belyst hvordan informantene forstår makt og innflytelse og sammenhengen mellom begrepene. I det neste delkapittelet skal jeg belyse hvordan informantene reflekterer over maktutøvelse og hvordan de anvender innflytelsestrategier som legitimering i makt- og ledelsesutøvelsen.

4.5 Personlige innflytelsestrategier som lederlegitimering

Jeg skal i dette siste delkapittelet i analysedelen belyse informantenes tilnærminger til makt- og ledelsesutøvelse ut fra deres lederkontekst gjennom de typiske innflytelsstrategiene jeg har funnet hos den enkelte informant. Disse særtrekkene vil jeg så sette i sammenheng med legitimering av makt- og ledelsesutøvelse.



Datamaterialet viser at alle informantene utviser et bredt tilnærmingsspekter innenfor sin ledelsesutøvelse, likevel tegner det seg spesielle særtrekk eller fokusorienteringer hos den enkelte som skiller dem fra hverandre. Det er her viktig for meg å presisere at jeg ved å gjøre dette kan stå i fare for å gi et ensidig bilde av informantene. Disse særtrekkene er *kun* eksempler på karakteristika jeg i gjennom intervjuene har identifisert som en rød tråd i informantenes ledelsesutøvelse. Vel og merke er disse såkalte særtrekkene til stede som innflytelsestrategier, dog på ulikt vis, i *alle* informantenes ledelsesutøvelser. Under følger en gjennomgang av hver enkelt informant.

Espen er, etter datamaterialet å lese, opptatt av medarbeidernes mandat og ansvar. Det kan også tyde på at han har høy bevissthet på sitt eget mandat som eier. I et sitat i forbindelse med analysen av informantenes ledelsesforståelse viste jeg frem hvordan han er svært bevisst på at myndigheten over et ansvarsområde er forbeholdt den som er gitt mandatet.

Følgende sitater illustrerer også dette:

«Jeg prøver å tenke hva det er jeg ønsker å oppnå, og få en god dialog, da, fordi at..., veldig ofte, har jeg sett at i maktposisjoner er det er lett å bli overstyrende» (*Espen*).

«... jeg har blitt mer bevisst på å gi *mandatet*. Jeg tror jeg var mindre *tydelig* på hvilket mandat driftssjefen min hadde før, så da kunne jeg av og til være direktør og i neste sekund så kunne jeg kanskje være driftssjef. Utrolig frustrerende for dem som jobber med slike mennesker, jeg har jobbet med sånne selv (latter) ...» (*Espen*)

«... hvis jeg tar alle avgjørelsene for driftssjefen min, hva skal jeg da med en driftssjef, når han alltid uansett må ringe meg? (*Espen*)

I sitatene over er *Espen* tydelig på å inkludere medarbeiderne i beslutningsprosessene, samtidig som han også overlater myndighet og kontroll til det delegerte mandatansvaret. Ved å delegere myndighet og ansvar til driftssjefen kan det forstås slik at virksomhetens daglige drift mer eller mindre er delegert til ham og hans administrasjon. Dette kan imidlertid også tolkes slik at ved å være tydelig på driftssjefens mandat tydeliggjør han også sitt *eget* mandat, som noe annet enn å styre



den daglige driften. For, som eier av hele virksomheten vil dét i seg selv kunne anses å gi ham posisjon til å ha legitim rett til å *overstyre*. Dette viser han i sitatene over at han er bevisst på ikke å gjøre. Selv forklarerer han at slik overstyring vil hemme medarbeidernes motivasjon og utvikling, og vil i neste omgang falle tilbake på ham selv og virksomhetens effektivitet. Dette kan også tolkes som at han ikke ønsker å så frykt eller tvil hos medarbeiderne på egen selvtrillit til arbeidet, evne til å stole på egne vurderinger og egen beslutningsdyktighet.

Ikke minst er meningsinnhold i arbeidet viktig for Espen. Som vist over har han i stor grad overlatt den daglige driften til driftssjefen og hans medarbeider. For å skape mening i arbeidshverdagen har han tatt et aktivt samfunnsansvar:

«... det er litt mer enn bare hamburgere, selvfølgelig skal jeg ha inntjening, det er jo store investeringer, men ... samtidig så er det sånn at pengene i seg selv er ikke alt, altså, det å kunne *påvirke*..., det må være et innhold her også, man må skape noe ut av dagen...» (Espen).

«...det er dette med å gi folk muligheten da,... er det noe jeg har vært opptatt av så er det jeg har fått inn i organisasjonen er at vi skal tørre å ansette folk som ikke er oss selv like, og jeg jobber faktisk ganske mye med dem om det...» (Espen)

Disse to sitatene illustrerer hvordan Espen både tar ansvar for å hjelpe mennesker med svakere utgangspunkt, og ikke minst, og som tidligere vist, tar ansvar for å etablere verdiholdninger knyttet til menneskeverd og miljøfremmende bevissthet hos medarbeiderne. Ikke minst bidrar han til å påvirke til positiv miljøutvikling i konsernet, både nasjonalt og internasjonalt. Dette kan tolkes som et synlig bilde på at makt ikke er tilfredsstillende nok alene og at meningsfylt verdierbeid er verdi i seg selv. Sitatene over viser hvordan han har skaper mening, ikke bare for seg selv, men også inn virksomheten. Ved å ta aktivt ansvar i samfunnet, og samtidig implementere sine verdier inn i restaurantene bidrar han til holdninger blant medarbeiderne og i konsernet for øvrig.

I delkapitlet over fremkom at *Aksel* la innsats i å skape forståelse og interesse hos støttespillere for å øke muligheten til å motta økonomisk støtte. For Aksel synes det å skape forståelse og mening å være kjernen i hans ledelsesutøvelse. For å forankre



disse egenskapene hos sine medarbeidere har de sammen utviklet en etterlevelsmodell basert på virksomhetens kjerneverdier. Overfladisk fremstilt består denne modellen, som han selv kaller 'kjernemodellen', av ulike faktorer som anses som grunnleggende verdier i teamets arbeid, som for eksempel 'kvalitet', 'beste praksis', 'få ballen i mål' og 'være positiv'. Den enkelte medarbeider har så identifisert sin personlige identitet knyttet til teamets og virksomhetens *visjon* og *verdier*, gjennom å spørre seg *hva* de skal gjøre, *hvorfor* de skal gjøre det, *hva* de skal *oppnå*, og som der igjennom danner grunnlag for etterlevelse av arbeidet. I sitatene under forteller Aksel om hensikten med kjernemodellen. Jeg forstår Aksel slik at gjennom denne modellen søker han å skape motivasjoner ved å forankre forståelse, mening og eierskap, slik at medarbeidernes retter sin innsats etter de riktige verdier for virksomheten:

«Vi har laget en kjernemodell der alle må spørre seg selv etter at de har fått litt innsikt i oppgavene og relasjonene sine; «Hva vil det si for meg å være disse verdiene overfor relasjonene mine?», «Hva vil det si å være dem knyttet til de viktigste oppgavene?» og så videre, og så må de konkretisere det slik at de kommer fram til hvordan det blir *deres* verdier, da. Det er egentlig poenget. Det er *våres* men også *deres* (Aksel).

«jeg tror veldig på at det å kunne svare på de sentrale tingene, og til enhver å kunne si hva vi gjør og behovet for det vi gjør, at du klarer å bake inn det i ledelsen din, ... gjerne peke på det i det daglige, ... fordi det er en så utrolig viktig del av ledelse, å skape motivasjon. Så det å kunne peke på at det er behov for oss, enten i samfunnet, eller for helt konkrete målgrupper, eller i et samspill, er viktig (Aksel).

Jeg tolker også dette slik at ved å benytte en felles forankret kjernemodell som innflytelsestrategi skaper det ikke bare forståelse, mening og eierskap hos medarbeiderne, men også forutsigbarhet til forventninger. Denne forutsigbarheten vil virke forebyggende på konflikt og motstand, fordi den bidrar til en tydelig forventning til medarbeideren som så bidrar til å etablere indre motivasjon ved å identifisere seg selv med kjernemodellen.

Håvard er, slik jeg tolker ham opptatt av å være et beste-praksis-forbilde for sine medarbeidere, men også for bransjen for øvrig. Han er opptatt av å bruke sin innflytelse til å skape gode holdninger hos medarbeiderne gjennom synlig integritet i restaurantenes arbeidsmiljø, og genuin respekt for medarbeiderne som mennesker. På et spørsmål om hva som skal til for å få innflytelse svarte Håvard:



«Det tror jeg er delt mellom at du kan få det igjennom en stilling. Stillingen din kan ha det med seg, men jeg tror det har med respekt å gjøre, som da kan komme gjennom stillingen. Men det handler mye mer om hva slags fremtoning du har og hvordan du behandler de ansatte, -så kan du få respekten. Det er jo ting som går inni hverandre dette her ... jeg tror at du kan ha stillingen, men du kan klare å *ikke* få respekten, og da blir det dårlig sak ..., og så kan du ha respekten, men å ikke stillingen, og da vil du gjerne ha innflytelse, men ikke makta. Men har du både stillingen, og respekten, da oppleves innflytelsen som mye kraftigere» (Håvard).

Dette sitatet kunne like gjerne vært plassert under seksjonen hvor jeg diskuterer distinksjon og kobling mellom 'makt' og 'innflytelse' fordi det synliggjør godt skillet mellom formell og uformell makt som også ville vært relevant i den sammenheng. Ikke minst kan det han snakker om her kobles til 'maktinnflytelse'. Imidlertid har jeg valgt å benytte sitatet her, fordi Håvard er så tydelig på det jeg opplever som sterkt representert i Håvards ledelsesbevissthet, nemlig respekten for andre, uavhengig av hva vedkommende har kommet i skade for å ha gjort. Blant annet forteller han:

«... selv om jeg kanskje sier opp noen fordi de har stjålet, eller tatt narkotika, så er det ikke det at *jeg* personlig har noe imot denne personen, det er fortsatt en kollega og et menneske som har jobbet hos oss, samtidig så kan jeg ikke stå inne for de handlingene det har gjort, det er viktig å skille mellom de tingene. Det er et *ekstremt* tillitsbrudd, og det er det jo viktig å være tydelig på, men vi må ikke glemme mennesket oppi det ... og vise at vi *bryr* oss... » (Håvard).

I dette sitatet beskriver Håvards det jeg tolker som en genuin omsorg og respekt for medarbeiderne til tross for eventuelle kriminelle handlinger og tillitsbrudd.

Håvard forteller dessuten at han ønsker at hans innflytelse kan skape kulturendring, og viser etter min mening, en tydelig moralsk identitet synliggjort gjennom et integritetsmotiv. Dette integritetsmotivet kommer også til syne i den foregående analysen av ledelsesorientering, blant annet gjennom et sitat der han tydelig poengterer etterlevelsen av tariff- og arbeidsmiljølovgivning i sine restauranter. Ifølge Håvard kan det forekomme at ansatte drikker alkohol eller tar narkotika når de er på jobb. I intervjuet uttrykker han en eksplisitt uttalt nulltoleranse for alkohol- og narkotikabruk i sine restauranter, men at dette sitter så dypt i selve utelivskulturen at den vil være svært vanskelig å endre. Det er ikke bare i forhold til alkohol- og narkotikabruk han opplever ukultur, i sitatene under forteller han om en generell «kultur av tilgang» i bransjen og at han stadig får tilbud som vil gagne ham



personlig. Imidlertid er han tydelig på at han ikke lar seg friste av tilbud fra leverandører, og det nevnte integritetsmotiv er tolket ut fra nedenstående sitater:

«... det er jo en *kultur av tilgang* i bransjen, så jeg skulle ønske at en kommer dit at det er nulltoleranse for alkohol på jobb. Og jeg håper at når jeg har vært i organisasjonen i fem år at innflytelsen min har blitt større på det, da, at folk er tydelig på det at det er nulltoleranse ... det må jo være målet at en klarer å oppbygge det» (Håvard).

«... det er klart det er mange tilbud der som jeg kan benytte meg av, ... hvis brennevinsleverandøren sier at hvis dere kjøper 6 av disse flaskene her så er det weekendtur til XXX.. ikke sant ... det koster ikke meg mye for å ta den weekendturen, men det er jo ikke et produkt jeg skal ha ... og så hadde jo ikke det påvirket *businessen* i stor grad og kjøpt det inn ... men for mitt *liv* hadde det jo påvirket masse, jeg kunne reist på en tur og hatt det gøy en helg ... Du må ha klare linjer på hva som er det beste for *bedriften*, og hva som blir *personlig*. Hvis jeg får et brett med Monster Mango eller noe sånt.. personlig så hadde det jo fristet mest og reist hjem og satt det i kjøleskapet, men det er jo ikke derfor jeg *får* det ... da tar jeg det med meg og så møter jeg de daglige lederne, og så setter vi oss ned, smaker igjennom det, og så *dokumenterer* jeg det.

-Er dokumentasjon påkrevd fra leverandørene sin side?

Nei.. ingenting er påkrevd ... dette har og med tydeligheten ut mot mine ansatte å gjøre, for det har jo med *signaleffekten* som *jeg* gir for at *jeg* er tydelig på hva som er greit og ikke greit, de som sitter under meg er jo også beslutningstakere...» (Håvard).

Håvards makt- og ledelsesutøvelse representerer, slik jeg tolker dataene, en sterk orientering mot etablering av en integritetskultur i bransjen ved å være tydelig på forventninger og være et forbilde med synlig integritet og genuin respekt for andre mennesker.

Camilla er opptatt av å skape en personlig gi-og-ta kultur i avdelingen. Hun er tydelig på at hun er avhengig av de ansattes innsats og engasjement for at beboerne på avdelingen skal få den pleie og omsorg de har krav på og behov for. Sitatene under illustrerer hennes intensjoner med denne gi-og-ta-kulturen:

«Tre av mine sykepleiere er småbarnsforeldre, de trenger å komme sent, og å gå tidlig, og så lenge jeg ikke lager noe fuzz rundt det, så gir jeg de en fleksibilitet i deres arbeidshverdag uten at de må bytte vakter, styre og ordne, og trikse og mikse, det gjør at de får mye mer slakk, og ved at *jeg* gjør det så kan jeg be *dem* om ting ...» (Camilla).



«... jeg er avhengig av dem for at vi skal bli et godt team, jeg klarer ikke gjøre dette her alene, og så lenge vi har samme mål, da går det hele rundt da» (Camilla).

«Jeg har en gi og ta posisjon her, så når jeg har sykefravær så har jeg ikke noe problem med å spørre mine om de stiller opp» (Camilla).

De ser at jeg gjør disse tingene, og da får jeg noe tilbake. De strekker seg, jeg strekker meg og sammen så gjør vi det da. Jeg tror at det.. å bygge den type relasjon, gi og ta, så vinner jeg (Camilla).

I sitatene over fremkommer at ved å etablere og opprettholde en personlig gi-og-ta-kultur søker hun å gi fleksibilitet og, som belyst i kapittelet om lederforståelse, lette medarbeidernes arbeidshverdag ved å bidra aktivt med praktisk arbeid på avdelingen. Med dette vil hun kunne oppnå velvilje, pliktfølelse og engasjement fra medarbeiderne. Videre tolker jeg det som at hun gjennom en slik kultur skaper seg et handlingsrom. Camilla er tydelig på at hun er avhengig av velvilje fra sine medarbeidere for å få hjulene på avdelingen til å gå rundt. Etter min vurdering vil denne fleksible gi-og-ta kulturen kunne ses på som en premissgiver for det nevnte handlingsrommet.

Hildes ledelsesutøvelse er forankret i coaching, som ifølge Den Norske Coach Forening er en løsningsorientert prosess gjennom å utvikle og frigjøre menneskets potensial mot en ønsket endring eller et mål (Den Norske Coach Forening, 2021). Ifølge Hilde handler det blant annet om å stille de gode spørsmålene for å få tak i den *egentlige* årsaken til at medarbeiderne handler som de gjør, og å plassere ansvaret for egne følelser, holdninger og handlinger hos personen. For å eksemplifisere effekten av dette forteller hun her om hensikten og om hvordan elementer i denne strategien bidro til å forbedre en medarbeiders prestasjoner og atferd:

«... altså det handler jo rett og slett om det å *se* mennesker, se hvor de har sine styrker, det å få mennesker til å mestre bedre, få bedre resultater. Jeg måtte ta tak i en som var veldig demotivert i rollen sin og presterte dårlig, og så hadde vi noen veldig gode samtaler rundt det i forhold til hva hun skulle *gjøre* for å løfte seg i forhold til motivasjon. Etter flere samtaler rundt dette kjente hun stor forbedring, fordi hun *selv* tok tak i det» (Hilde).

«Jeg tenker jo da at det å bruke coachende lederteknikker har stor effekt, i forhold til å få mennesker til å flytte seg. Da tror jeg du er nødt til å være nysgjerrig på hva er det dette *egentlig* handler om og å stille de gode spørsmålene i forhold til å finne ut hva den egentlig grunnen til at den gjør det den gjør, eller sier det den sier er, og hvis du *ser* hvor de har sine styrker og



finner ut av hva som er deres *drivkraft* så tror jeg du kan flytte folk ganske langt» (Hilde).

«... og så må det være en tillit der, ikke sant, den personen *må* ha tillit til deg, og hvis du ikke har det så er det helt *umulig* å få innflytelse, du må vise at du ønsker at det mennesket skal lykkes, og så må du *bekreft* anerkjennelsen» (Hilde).

Jeg forstår Hilde slik at når hun tolker dette benytter hun anerkjennende, og ikke minst tillitsskapende innflytelsestrategier for å motivere til bedre resultater. Hun appellerer også medarbeiderens behov om å bli sett og respektert. Ikke minst vektlegger hun tillit som et grunnleggende premiss for å oppnå innflytelse. Dette kan videre forstås som at hun bruker tillitsvekkende innflytelsestrategier for å skape endring i situasjoner der det er krav til endring i atferd. Hun «setter foten ned» uten at det oppleves som konfrontasjon eller tvang. I stedet tar hun tak i problemet ved å hjelpe medarbeideren til å utnytte sine muligheter og styrker som et redskap for å påvirke endringen.

En fremtredende tendens som fremkom i intervjuet med *Ståle* er at han er opptatt av å anerkjenne andres perspektiver og egenskaper. Under følger to sitater som tydeliggjør dette fokuset:

«... jeg har en kollega som jeg innimellom kan oppleve som *veldig* utfordrende, og så bestemte jeg meg for, at hvis jeg skal utvikle meg videre, hvis jeg skal bli god, hvis perspektivene mine skal bli litt større så må jeg faktisk tåle, og verdsette, at jeg har kolleger som også utfordrer meg skikkelig. Jeg er veldig bestemt inni meg på at jeg trenger ham, jeg trenger en som er uredd, en som tenker litt annerledes og en som jeg kan bryne meg på, og at dette her, det handler egentlig ikke om ham, det handler om meg...» (Ståle).

«... jeg kunne utøvd mere makt, man kan velge å se på kollegaene sine ut fra hva som passer en selv, og gjennom det sortere de i «de gode», «de kompliserte» og «de ufordragelige», men man kan jo også velge å tenke at de som tenker annerledes, og som man kan oppleve som vanskelige, at det har en verdi og så kan man heller bruke ledermakten til ... man kan komme til et punkt da, i en diskusjon, hvor jeg må si at: «Kanskje vi to skal fortsette den samtalen i imorgen, og så kan vi diskutere videre ...», det er jo en måte å styre det på, da (Ståle).

Ståle er i sitatet over eksplisitt på at han fortrinnsvis *ikke* ønsker å utøve makt i forbindelse med medarbeideres atferd som han opplever er vanskelig. Makt i denne sammenheng tolker jeg som konfrontasjon og, som tidligere omtalt, overstyrende



beslutning. I stedet tar han inn andres perspektiver og verdsetter det kollegene representerer, både personlig og faglig, som positive innspill i arbeidshverdagen. Han har dessuten tatt et bevisst valg om ikke å stereotypisere sine kolleger, men å se dem for deres egentlige kvaliteter, og å inkludere deres, kanskje kontroversielle, syn. Jeg forstår Ståle dit hen at ved å velge denne strategien er det ikke bare for å berike debatten, men det kan også tyde på at han gjør dette for å forebygge potensielle konflikter. Gjennom dette skaper han, etter min vurdering, en sterk og inkluderende kultur ved å være en rollemodell for arbeidsklimate preget av inkludering og meningsmangfold. I eksempelet der han inviterer kollegaen til bilateral dialog i stedet for å skjære igjennom i møtet, viser han respekt og anerkjennelse for kollegaen både som person og hans faglige kompetanse.

Slik jeg tolker informantenes uttalelser er alle disse strategiene en del av det å legitimere makt- og lederutøvelsen, hvilket kan knyttes til lederlegitimering. Med lederlegitimitet menes ifølge Døving og Stikholmen «den anerkjennelse medarbeideren tilfører lederen, og kan blant annet være et resultat av lederens måte å lede på» (Døving & Stikholmen, 2011). En annen måte å se lederlegitimitet på kan være Max Webers definisjon av legitim maktutøvelse i organisasjoner. Legitim makt er ifølge Weber::

«(...) Herredømme i kraft av legalitet, troen på de legale lovers gyldighet og på den saklige kompetanse som bygges på rasjonalt oppstilte regler. Altså en lydigg innstilling i utførelse av reglementerte plikter (...). -Det sier seg selv at når herredømmet møter villighet til å føye seg beror dette – ved siden av interesser av forskjellig slag – i realiteten på håndfaste motiver som frykt og håp: Frykt for hevn fra magiske krefter eller fra makthaveren, håp om dennesidig eller hinsidig belønning» (Weber et al., 2000, s. 10-11).

Lederlegitimering kan her handle om å oppnå villighet og å få medarbeiderne til å føye seg på tross av potensielle motstridende interesser. Ut fra dette hevder Weber videre at denne medvilligheten oppstår fordi medarbeideren frykter konsekvensene av ikke å oppfylle lederens ønsker, og ønsket om å oppnå belønning

Weber utvider imidlertid denne forståelsen når han argumenterer for hvordan legitim makt oppstår og ivaretas:



«En krets av personer som er vant til å adlyde befalinger fra ledere, og som ved å ha del i herredømmet og dets fordeler er personlig *interessert* i at det skal bestå, stiller seg til rådighet for lengre tid, og fordeler seg imellom den befalings- og tvangsmyndighet som tjener til å bevare herredømmet (Weber et al., 2000, s. 78).

Dette perspektivet kan forstås som at lederen må appellere til medarbeiderens interesser for at maktrelasjonen skal bestå. Lederlegitimeringen handler her altså om å rettferdiggjøre posisjonsmakten ved å skape interesse for arbeidet gjennom å gi medarbeiderne innflytelse.

Lukes utvider denne forståelsen ytterligere i det han betegner som *compliance*, eller medvillig etterlevelse, og han forklarer under hvordan makt kan en lede til slik etterlevelse:

“A may exercise power over B by getting him to do what he does not want to do, but he also exercises power over him by influencing, shaping or determining his very wants (Lukes, 2005, s. 27).

Lukes hevder med dette at medvillig etterlevelse også kan oppstå ved å påvirke, forme og bestemme den underordnedes ønsker. Dette kan forstås slik at i ytterste konsekvens handler det om manipulasjon. Jeg tolker det imidlertid på den måten at slik internalisering også forekommer i mindre dramatiske former, blant annet gjennom måten informantene benytter i sine innflytelsestrategier på.

Aksel, for eksempel, benytter sin kjernemodell til å forankre mening, forståelse og eierskap for å motivere til medvillig innsats. Camilla har etablert en personlig gi-og-ta- kultur der hun gir fleksibilitet og bidrar med praktisk arbeid på avdelingen for å etablere medvillig forpliktelse og innsats. Medarbeidere som er lojale, som identifiserer seg med, og har verdier som passer inn i virksomheten, vil ifølge Yukl være mer tilbøyelig til medvillig å etterleve virksomhetens regler, og overordnedes ønsker og forventninger (Yukl, 2013, s. 191-192). Dette argumentet understøtter i så måte intensjonen i både Aksels kjernemodell og Camillas gi-og-ta-kultur som er eksemplifisert over.

Jeg opplever at informantene har klare refleksjoner om hvilke ledelsestrategier som er avgjørende for å lykkes som ledere i den konteksten de opererer i. Hver og én har



klare tanker om hva som skal til for å nå virksomhetens mål og resultater gjennom medarbeiderne. Tatt i betraktning deres ulike kontekstuelle sammenhenger fremkommer to tydelig fellesnevner; ledelsesutøvelse handler om 1) å *motivere*, og 2) å *forebygge konflikt og motstand*, og i den forbindelse; om å benytte motiverende innflytelsestrategier for *ikke* å behøve å utøve *makt*. Dersom dette knyttes til maktbegrepet kan det forstås som at informantene tilstreber legitim maktutøvelse gjennom å vise retning ved bruk av innflytelsestrategier som skaper motivasjon, og forebygger motstand og konflikt. Med andre ord, de søker å unngå det som for medarbeideren kan oppleves som tvangsmakt, som jeg i denne forbindelse relaterer til sanksjonering og å «skjære igjennom».

Jeg opplever at alle informantene har tydelige og konstruktive refleksjoner knyttet til maktutøvelse. Imidlertid er hovedtendensen at informantene fortrinnsvis forholder seg til de ovennevnte innflytelsestrategiene som *ledelsesutøvelse*, snarere enn *maktutøvelse*. Mitt inntrykk er likevel at de i intervjusituasjonen naturlig relaterte handlinger som de tidligere knyttet til ledelsesutøvelse, til utøvelse av makt og innflytelse.

Videre tolker jeg informantene slik at det hovedsakelig handler om å skape seg legitime handlingsrom for maktutøvelse, altså å kunne stille ultimate krav, ta en beslutning eller skjære igjennom når dette er påkrevet. For det første opparbeides dette handlingsrommet gjennom å utøve innflytelse i kraft av anerkjennende faktorer som å se medarbeiderne og å vise tillit og respekt. For det andre opparbeides det gjennom meningsskapende faktorer som å skape og forankre interesse, forståelse og eierskap. Informantenes fortellinger kan tyde på at dette handlingsrommet krever en innsats for å kunne oppnås. Min påstand er derfor at lederen må opparbeide seg en slags 'legitimitetskonto' eller 'legitimitetskapital', og aktivt og kontinuerlig bestrebe seg på å odle, forvalte og ivareta de anerkjennende og meningsskapende verdiene. Når lederen så *må* ta upopulære beslutninger, eller på annen måte utøve beslutningsmakt eller tvangsmakt, vil det likevel oppfattes som legitimt av medarbeideren.



Lederen 'kjøper' seg altså legitimitet ved å tilby faktorer eller verdier som medarbeiderne ønsker seg og trenger i sin arbeidshverdag for å utvikle seg, være motivert, og skape resultater for virksomheten. Legitim makt er altså et nøkkelord i denne forbindelse, og kan knyttes til autoritet slik French og Raven gjør her:

«Legitimate power (...) is here defined as that power which stems from internalized values in P which dictate that O has a legitimate right to influence P and that P has an obligation to accept this influence. We note that legitimate power is very similar to the notion of authority” (French Jr & Raven, 1959, s. 153).

Begrepet knyttes altså her direkte til autoriteten som ligger i posisjonsmakten. Dette kan tyde på at autoritet automatisk følger med posisjonsmakt. Yukl påpeker imidlertid at denne autoriteten må *aksepteres* av den som er underlagt posisjonsmakten (Yukl, 2013, s. 192). Håvard's påstand om respekt, her forstått som autoritet, er derfor i tråd med Yukl når han sier; « (...) *du kan ha stillingen, men du kan klare å ikke få respekten, og da blir det dårlig sak ...*,» (Håvard).

Det understreker også mitt resonnement om at, den legitime makten, altså respekten eller autoriteten som det her refereres til, ikke kan tas for gitt eller anses som en vedvarende konstant størrelse i en maktrelasjon. Ifølge Weber handler legitim makt om å oppnå medvillighet hos medarbeiderne til å innordne seg etter ledelsens ønsker på tross av mulige motstridende interesser. Han hevder videre at kilden til denne medvilligheten er medarbeiderens frykt for sanksjoner ved ikke å oppfylle lederens ønsker, og ønsket om å oppnå belønning (Weber et al., 2000, s. 10-11).

Dette kan forstås som at lederen aktivt må spille på medarbeiderens interesser for å opprettholde maktrelasjonen, og bekrefter i så måte mitt resonnement om opparbeidelse av såkalt legitimitetskapi tal. Resonnementet knytter seg imidlertid til det siste belønningsaspektet, ønsket om å oppnå belønning, dog på et emosjonelt og kognitivt plan. Medarbeideren gir altså av sin villighet mot en anerkjennende og meningsfull arbeidssituasjon. Legitim makt kan her sies å handle om å rettfærdiggjøre posisjonsmakten ved å skape interesse for arbeidet gjennom å gi medarbeiderne innflytelse og mening i arbeidet. På den måten kan man si at lederen må spille på en interesse som hun eller han har bidratt til å etablere i medarbeideren. I så måte er tolkningen i tråd med Lukes og Webers forståelse av hvordan et varig legitimt



maktforhold oppstår og ivaretas gjennom først å skape interesse ved å influere medarbeideren, for dernest å appellere til (Lukes, 2005, s. 27, 80-81), (Weber et al., 2000, s. 78).

4.5.1 Ledelsesorientering 3 - Rasjonell analytisk- eller relasjonell utøvende orientering?

Tidligere i analysen diskuterte jeg hvorvidt det var sammenheng mellom lederatferd og organisatorisk posisjon og rasjonell analytisk - eller relasjonell utøvende orientering. Jeg fant da at det *ikke* kan knyttes kategorisk sammenheng mellom posisjon og orientering. I de to ovenstående delkapitlene har jeg gjort rede for informantenes lederorientering, deres forståelse av makt- og innflytelsesbegrepene og deres personlige innflytelsestrategier.

For å vurdere hvorvidt de faller inn i samme mønster som ved forrige test la jeg informantene og deres personlige innflytelsestrategier inn i en enkel tabell slik:

Rasjonell analytisk orientering		Relasjonell utøvende orientering	
Espen	Inkludering, delegering samfunnsansvar	Camilla	Personlig gi-og-ta-kultur
Håvard	Kulturelt forbilde/ rollemodell moralsk identitet	Ståle	Perspektivtaking
Aksel	Felles etterlevelsesmodell	Hilde	Coachende ledelse

Tabell nr. 2 - Ledelsesorientering

Hensikten var å teste om utvalgte særtrekk kan styrke den rasjonelt analytiske – eller relasjonsorienterte grupperingen, eller om de personlige innflytelsstrategiene kan knytte informantene tilbake til den opprinnelige inndelingen etter organisatorisk posisjon. Tabellen over viser imidlertid at fordelingen mellom rasjonell analytisk- og relasjonell utøvende orientering har stått seg fra forrige test.

Jeg opplever imidlertid alle informantene er *både* rasjonelt analytiske- og relasjonelt utøvende orienterte. Inndelingen er gjort basert på informantenes organisatoriske posisjon og grovutsnitt av forståelser av makt og innflytelse og deres innflytelsestrategier, og kan derfor gi et entydig bilde av informantenes



ledelsesutøvelser. Dette antyder støtte til resultatene i Ohio-Michiganstudiene som indikerte at ledere er både oppgave- og relasjonsorienterte, dog i ulik grad. Min analyse kan også indikere støtte til Sørhaugs påstand om at personlighet og kognitiv vurdering kan ha sammenheng med lederes ledelsesorientering (Sørhaug, 2004, s. 198-199). Det må imidlertid presiseres at min studie med kun 6 informanter er for begrenset til å kunne fastslå slik sammenheng med overbevisende sikkerhet.

4.5.1.1 Oppsummering av funn

Alle informantene kan synes å representere et bredt og konstruktivt tilnærmingsspekter i sin ledelsesutøvelse. De har alle bevisste refleksjoner om sine ledelsestrategier som viser seg gjennom ulike karteristiske trekk og orienteringer for ledelse. De typiske innflytelsestrategiene som er representert i deres lederlegitimering er henholdsvis medarbeiderinkludering, ansvarsdelegering, felles etterlevelsmodell, personlig gi-og-ta-kultur, perspektivtaking, moralsk identitet og kulturelt forbilde, coachende ledelse, og holdningsskapende samfunnsengasjement. Disse strategiene tjener, etter min vurdering, til å skape seg legitime handlingsrom gjennom, og for; 1) å *motivere*, og 2) å *forebygge konflikt og motstand*. Dette handlingsrommet kan oppnås gjennom å utøve innflytelse i kraft av *anerkjennende* faktorer som å se medarbeiderne og å vise tillit og respekt, og gjennom *meningsskapende* faktorer som å skape og forankre interesse, forståelse og eierskap. Innfrielse av disse anerkjennende og meningsskapende faktorene skaffer lederen legitimitetskapital, og kan ses på som kostnad for medarbeidernes medvillige etterlevelse av lederens ønsker og beslutninger.

Lederlegitimeringen kommer altså til uttrykk gjennom å influere medarbeiderne til medvillig etterlevelse for til syvende og sist slippe å måtte utøve tvangsmakt. Oppnådd lederlegitimitet vil imidlertid gi legitimt grunnlag for tvangsmakt, når det er påkrevet. Det er imidlertid viktig å presisere at selv om disse ulike strategiene her er representert gjennom den enkelte informant, fremkommer det i datamaterialet at de aller fleste strategiene i ulik grad er representert i alle informantenes ledelsesutøvelse.



I dette delkapittelet har jeg også testet sammenhengen mellom lederatferd og organisatorisk posisjon, rasjonell analytisk - eller relasjonell utøvende orientering og hvorvidt legitimeringsstrategiene styrker den rasjonelt analytiske – og relasjonsorienterte grupperingen eller den opprinnelige inndelingen etter organisatorisk posisjon. Mine funn tyder på at det *ikke* kan knyttes kategorisk sammenheng mellom posisjon og ledelsesorientering ettersom grupperingen fremsto som uendret etter vurdering av de personlige innflytelsestrategiene.

Ut fra informantenes fortellinger om makt- og ledelsesutøvelse og ovenstående teoretiske drøfting kan det argumenteres for at alle informantene tilstreber konsensus om arbeidet gjennom lederlegitimering. Informantenes ulike innflytelsestrategier synes å appellere til medarbeidernes behov og ønsker i arbeidshverdagen gjennom anerkjennende og meningsskapende lederatferd. Videre fremkommer at disse innflytelsstrategiene kan forstås som legitimeringsstrategier som tjener til å skape legitime handlingsrom for utøvelse av ledermakt, og videre, anses som kostnad for mulighet til å utøve makt. Test av legitimeringsstrategiene i dette delkapittelet tyder dessuten på at det ikke forklarer kategorisk sammenheng mellom organisatorisk posisjon og ledelsesorientering.

5 OPPSUMMERENDE DISKUSJON OG KONKLUSJON

I min lederhverdag oppleves begrepene makt og ledelse som så komplekse at de kan virke overveldende og vanskelig å gripe tak i hverdagen. Dette har ført til et ønske om å avdekke mer av kompleksiteten mellom makt og ledelsesutøvelse og hvordan dette kommer til uttrykk i en leders hverdag. Gjennom dette studiet ønsker jeg å kunne bidra til å skape forståelse og gi noen svar på dette komplekse bildet. Etter min vurdering vil forståelse for hva fenomenene innebærer, og hvordan de kommer til uttrykk, i større grad kunne bidra til å lykkes som leder. Min oppfatning av fenomenenes kompleksitet førte til noen antagelser om at det ville fremkomme variasjoner av hvordan makt og ledelsesutøvelse arter seg, og hvordan bevissthetsnivået for ledermakt ville komme til uttrykk i ulike sammenhenger.



Jeg skal her samle og redegjøre for mine funn, og min tolkning av informantenes forståelser og utøvelser av den ledermakten de har i kraft av sin stilling. Følgende problemstilling og forskningsspørsmål danner grunnlag for studien:

Hvordan forstår ledere begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvilke refleksjoner gjør ledere seg om maktutøvelse sett fra et ledelsesperspektiv?

Problemstillingen vil besvares sammenhengende etter elementene i forskningsspørsmålene, som lyder:

- 1) Hvordan forstås begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvordan er sammenhengen mellom denne forståelsen og utøvelse av ledelse?
- 2) På hvilke måter kan utøvelse av ledermakt legitimeres?

5.1 Hvordan forstår ledere begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvordan er sammenhengen mellom denne forståelsen og utøvelse av ledelse?

I analysens første kapittel «informantenes forståelser av ledelse» søkte jeg å finne hva informantene legger i «kjernen i ledelse». Først og fremst kommer det frem at alle informantene er opptatt av, og har et bevisst forhold til ledelse, og ikke minst ‘god ledelse’ går som en rød tråd gjennom alle intervjuene. Ifølge Hilde Hetland er gode ledere de som gjennom sin lederposisjon inspirerer til endring og skaper motivasjon og engasjement. Den gode lederen dekker dessuten, ifølge Hetland, basale psykologiske behov som å legge til rette for autonomi, gi opplevelse av tillit, utøve lav grad av detaljstyring, legge til rette for tilhørighet, utvikling og mestring (Hetland, 2013, s. 1). I min studie finner jeg at alle disse elementene er til stede hos informantene. Jeg finner dessuten at det å skape en forutsigbar hverdag, engasjement og mening med arbeidet er av stor betydning for informantene.

Dog viser det seg at disse dimensjonene vektlegges ulikt. Samtidig er det ett element som er fremtredende og felles for alle, til tross for at det er nærmest uuttalt, nemlig *tillit*. Betydningen av denne dimensjonen skinner, etter min tolkning, igjennom som en tydelig rød tråd i premisset for å oppnå ‘god ledelse’. Imidlertid er det et skille mellom ledelsesutøvelsens kjerneelementer, og her fremkommer to «leire». Den ene



gruppen vektlegger å *vise retning*, gjennom å skape motivasjon, utvikling og engasjement sammen med, eller gjennom andre mennesker. Den andre gruppen vektlegger trygge og forutsigbare arbeidsforhold gjennom *tydelig ledelse*. Disse elementene fant jeg at hadde sammenheng med deres organisatoriske plassering. Topplederen og resultat- og fremdriftslederne, som leder medarbeidere i stillinger med høy grad av selvstendighet, vektla det å motivere, utvikle og skape engasjement gjennom å vise retning. De operative servicelederne, som er tettere på medarbeiderne ved å koordinere deres arbeidsoppgaver mer direkte, vektla trygg, forutsigbar og tydelig ledelse.

Gjennom dette kommer det tydelig frem at ledelsesutøvelse er kontekstuel betinget. Informantene har ulike utgangspunkt og hensikter med sin ledelse som tilpasses den enkelte situasjon, både i forhold til organisatorisk plassering, som vist her, men også etter forhold knyttet til den enkelte arbeidsplass. Et eksempel kan hentes fra de operative serviceledernes hverdag. Camilla, som er enhetsleder på en sykehjemsavdeling, der medarbeiderengasjement er av stor betydning, legger opp til selvstendigjøring av medarbeiderne, til forskjell fra Håvard, som er leder i restaurant- og utelivsbransjen der pålitelighet og ulike brudd på lov og avtaleverk ikke er uvanlig, vektlegger tydelighet, trygghet og ærlighet.

Alle informantene knytter *posisjonsmakt* tett opp mot ledelse, altså at posisjonsmakt innebærer mulighet for makt gjennom den posisjonen man har som leder. Imidlertid synes denne type makt vektlagt ulikt blant informantene. Noen av informantene legger vekt på at posisjonsmakten kan være formell- eller uformell, struktur- eller individbasert, eller forekomme i ulike kontekstuelle- og konseptuelle sammenhenger. De betrakter posisjonsmakten fra et deskriptivt og rasjonelt perspektiv som sier noe om hva posisjonsmakt *er*. Andre informanter vektlegger et normativt utøvelsesperspektiv og fremhever muligheten og ansvaret som posisjonsmakten innebærer, og som sier noe om hva denne type makt *gjør*. Disse informantene understreker muligheten for både positiv og negativ maktutøvelse, som må utøves med klokskap, ettersom konsekvensene kan bli store og negative for dem som blir rammet.



Dette perspektivet bryter opp grupperingen av ledelsesforståelse etter organisatorisk plassering, og bringer inn en ny konstellasjon som grupperer dem etter deskriptiv rasjonell analytisk orientering og normativ relasjonell utøvende orientering. Noen informanter kan synes å være favnet av begge leire, fordi de kombinerer det rasjonelle og relasjonelle, og det deskriptive og normative perspektivet. Et eksempel på det er Ståle som peker på at posisjonsmakt kan forstås både fra et systemperspektiv og individperspektiv, og han favnes derfor av både den rasjonelle og relasjonelle forståelsen. Et annet eksempel er Håvard som uttrykker både et rasjonelt, deskriptivt og normativt perspektiv. Både Ståle og Håvard profilerer seg hovedsakelig som henholdsvis relasjonelt- og rasjonelt orientert og faller derfor relativt naturlig inn i disse kategoriene.

Et annet aspekt som fremkommer i datamaterialet er opplevelse av at posisjonsmakt øker proporsjonalt med stillingsgrad, og dess mer makt desto større risiko for å bli utnyttet. Her fremkommer altså at makt gir både mulighet til å utnytte, men innebærer samtidig risiko for å bli utnyttet. Dette understreker kompleksiteten i maktbegrepet ytterligere og antyder også det Sørhaug poengterer, at makt og ledelse er komplekse fenomener ved at de er situasjonsbetingede, kontekstuelle betingede, og kan fremstå som doble og motsetningsfylte (Sørhaug, 2004, s. 26).

Posisjonsmakt blir altså koblet til ledelse, og alle informantene forstår 'ledelse' og 'makt' som to fenomener som henger sammen. Selve maktbegrepet synes innledningsvis å være relativt ukomplisert å forklare for informantene. Alle knytter begrepet til muligheten for å ta den endelige avgjørelsen på tross av den andres vilje, helt i tråd med Webers definisjon av makt (Weber et al., 2000, s. 51). Imidlertid synes koblingen mellom makt og innflytelse å komplisere forståelsen for begrepene isolert sett, og ikke bare sammenhengen mellom dem. Det før så ukompliserte maktbegrepet synes så vanskeligere å forklare. Ingen av informantene kom fram til et helt klart skille, eller en klar sammenheng knyttet til begrepene. Det vil si; spørsmålet om hva som er makt, og hva som er innflytelse, ble for informantene hengende i lufta. Imidlertid er de omforent om at innflytelse er makt og makt er innflytelse. Informantene resonnerer seg dessuten frem til at innflytelse i sterkere grad er et prosessbegrep, mens makt knyttes i stor grad til beslutningsmyndighet, slik



også Pfeffer gjør (Pfeffer, 1992, s. 45). Ikke minst understrekes dette av at litteraturen generelt sett både ser ut til å ha vansker med å forklare og enes om de samme forholdene. I følge Lukes er man ikke en gang «enig om at man er uenig», illustrert blant annet av Lukes beskrivelse av de sosiologiske diskusjoner om makt og innflytelse (Lukes, 2005, s. 61).

Flere av informantene uttrykker at de får negative assosiasjoner til maktbegrepet og ønsker heller å bli assosiert med innflytelse, som oppleves mer positivt. Det kan tyde på at innflytelse i større grad knyttes til demokratiske prosesser. Dette kom til syne i deres forståelse av ledelsesutøvelse og i elementer som kan knyttes til god ledelse, som for eksempel, autonomi, utvikling og mestring (Hetland, 2013, s. 1), og ikke minst mening i arbeidet.

Videre fant jeg at *avstanden* til det man ønsker å påvirke har betydning for hvor stor maktstyrke som legges i kravene til innsats for å oppnå ønsket resultat. Dette kan ses i sammenheng med lederens autoritetsomfang (Yukl, 2013, s. 189). I denne studien fremkommer det at autoritet ikke nødvendigvis har sammenheng med hvem man har myndighet over. I noen situasjoner vil man ha høy autoritetsstyrke også overfor egen leder når denne har interesse for, eller er avhengig av forhold på medarbeiderens ansvarsområde. Her fremkom også at dess lenger *avstand*, som i dette tilfelle kan sammenlignes med *autoritet*, dess større krav til innsats for å oppnå ønsket resultat er nødvendig.

Dette funnet kan også ses i sammenheng med denne studiens nylanserte begrep *maktinnflytelse*. Maktinnflytelse kan forstås som forsterket innflytelse der autoritetspersoners handlinger virker sterkere og tillegges større vekt og gyldighet. Ikke minst rommer dette begrepet også autoritetspersoners mulighet til å legitimere og sannhetsforklare handlinger, situasjoner og løsninger tross potensiell egeninteresse eller svakt vurderingsgrunnlag (Flyvbjerg, 1998, s. 320-321).

5.2 På hvilke måter kan utøvelse av ledermakt legitimeres?

En tydelig tendens er at alle informantene er opptatt av å utøve «god ledelse» gjennom konstruktive innflytelsestrategier. Datamaterialet visere et bredt



tilnærmingsspekter gjennom ulike strategier som tjener til legitimering av ledermakten. Innflytelsestrategienes legitimeringsprosesser tilkjennegis gjennom informantenes særegne varianter slik:

Franchisetakeren Espen legitimerer sin maktutøvelse ved å være tydelig på skillet mellom sitt og medarbeidernes mandat. Han er bevisst på medarbeiderinkludering og ikke å overstyre medarbeiderne da det vil kunne skape usikre og demotiverte medarbeidere og stagnere deres utvikling. Espen er også opptatt av samfunnsansvar og å implementere mening, felles verdier og holdninger inn i hele virksomhetskjeden for slik å øke holdningsskapende engasjement og innsats.

Teamlederen Aksel opparbeider lederlegitimitet gjennom teamets felles kjernemodell. Denne fungerer som en etterlevelsmodell som bidrar til medvillighet gjennom økt forståelse for virksomhetens verdier, og vil slik øke medarbeidernes indre motivasjon og eget og felles engasjement ved at de identifiserer seg selv med modellen og dens intensjon, og drar i samme retning.

Restaurant- og utelivslederen, Håvard legitimerer sin maktutøvelse ved å skape trygge og forutsigbare arbeidsforhold som han befester gjennom sin moralske identitet. Legitimeringen synliggjøres ved å være en tydelig og respektfull rollemodell der han appellerer til medarbeidernes tillit, pliktfølelse og verdier knyttet til pålitelighet og rettskaffenhet.

Sykehjemslederen Camilla, legitimerer sin ledermakt ved å skape og opprettholde en personlig gi-og-ta-kultur i avdelingen. Ved selv å bidra aktivt på avdelingen, og å vise velvilje og fleksibilitet, appellerer hun til medarbeidernes indre forpliktelse, i form av gjenytelse, innsats og engasjement for fellesskapets beste.

Innovasjonssjefen Ståle legitimerer sin maktutøvelse ved aktivt å benytte perspektivtaking som innflytelsestrategi. Gjennom å tilrettelegge for en sterk kultur for inkludering og meningsmangfold vil det kunne forebygge konflikt og motstand og øke medarbeidernes interesse og engasjement for arbeidet.

Filialsjefen Hilde opparbeider lederlegitimitet gjennom coachende lederteknikker i sin relasjon til medarbeiderne. Ved å benytte disse anerkjennende og tillitsskapende innflytelsestrategiene motiverer hun til bedre resultater gjennom å appellere til et behov hos medarbeideren om å bli sett og respektert.

Innflytelsestrategiene gir informantene handlingsrom ved å *motivere til innsats*, og å *forebygge konflikt og motstand* i kraft av både *anerkjennende lederatferd*, som å se medarbeiderne og å vise tillit og respekt, og gjennom *meningsskapende lederatferd*



som å forankre interesse, forståelse og eierskap. Ved å innfri medarbeidernes behov for anerkjennelse og meningsfylthet opparbeider lederen seg såkalt *legitimitetskapital*. Legitimitetskapitalen gir i siste instans legitimt grunnlag for tvangsmakt, når eller dersom det er påkrevet.

5.3 Er det sammenheng mellom ledermaktforståelsen og utøvelse av ledelse?

Studien søker å se om det finnes sammenheng mellom hva slags type lederjobb informantene har og deres makt- og ledelsesforståelser -og utøvelse. Ettersom topplederen og resultat- og fremdriftslederen har ansvar for medarbeidere med selvstendige ansvarsoppgaver er det nærliggende å anta at de også vil forstå og utøve ledelse, makt og innflytelse på en annen måten enn de operative servicelederne som er tettere på koordinering og systematisering av arbeidet.

Dette synliggjør at sammenhengen mellom ledermakt og lederatferden kan avhenge av jobben man har og hvor i organisasjonen man er plassert. Videre vil det styre hvordan man *ser* seg selv som leder og hva man *vil* som leder, og derved hva slags type makt man har behov for, og kan utøve. Topplederen og fremdrifts- og resultatlederne jobber mer indirekte med å formidle ‘mening’ og utøver i større grad innflytelse via tankeplanet. De operative servicelederne har mer direkte innflytelse knyttet til jobbutførelse, prosesser og jobbrutiner. Ut fra dette kunne man antatt av topplederen og resultat- og fremdriftslederen ville tilhøre den rasjonelt analytiske gruppen og de operative servicelederne den relasjonelt utøvende.

Min inndeling av informantene, etter den rasjonelt analytiske orienteringen og den relasjonelt utøvende orienteringen, blir etter denne antagelsen ufullstendig. Eksempler på dette er hvordan noen av informantene sørger for å bryte opp den organisatoriske grupperingen ved å danne nye konstellasjoner i den rasjonelle-/ relasjonelle inndelingen. For eksempel lot Ståle og Håvard seg tidlig plassere i begge leire, og Hilde profilerte seg som en tydelig relasjonelt orientert leder gjennom sin coachende lederstil. Disse tre informantene beveger seg dessuten tilsynelatende tilfeldig over i motsatt eller i en ‘både-og’-kategori og jeg valgte å gruppere dem etter hvordan de i intervjuet i hovedsak uttrykte nærmest tilhørighet. Espen, Aksel og Camilla fremstår tydelig gjennom hele analysen i den orienteringskategorien jeg



plasserte dem i innledningsvis. Dette tyder på at *både* organisatoriske, men også kontekstuelle forhold er av stor betydning for ledelsesforståelsen.

Dette gir ytterligere støtte til forståelsen av ledelse og maktutøvelse som et komplekst sammensatt fenomen og Yukls påstand om at ledelsesutøvelse er vanskelig å klassifisere i fikserte kategorier (Yukl, 2013, s. 63, 168).

Årsaken til at Ståle, Håvard og Hilde profilerer seg med «motsatt» orientering enn først antatt finner jeg ikke noe godt svar på ut fra underliggende variabler, men det kan antas at også personlighet og kognitive vurderinger er vesentlige faktorer i lederatferd. Denne studien er imidlertid for liten til å kunne si noe mer sikkert om dette. Kun ett intervju med et relativt tilfeldig utvalg informanter er ikke tilstrekkelig fordi informantenes ledelsesutøvelser fremstår her som for individuelt fokuserte til å kunne vise et tydelig mønster. Dette kunne det for øvrig vært spennende å studere nærmere. Skulle man få mer pålitelige resultater på denne problemstillingen måtte studien ha bestått av et bredere utvalg informanter fra ulike organisatoriske ledernivå og, ettersom jeg har funnet at kontekst er en fremtredende faktor i ledelsesutøvelse, måtte de hatt mer like kontekstuelle forhold. Samtidig fremkommer det et såpass interessant materiale her at det likevel er grunn til å tro at det også er sammenhenger mellom lederorientering, og personlighet og kognitiv vurdering, slik Sørhaug hevder (Sørhaug, 2004, s. 198-199).

Ettersom lederoppgavene og informantenes kontekst for ledelsesutøvelse er forskjellige er det også grunn til å anta at informantene forstår både seg selv og sine makt- og innflytelsestrategier forskjellig. Det er interessant at dette ligger tett opp mot de klassiske dimensjonene i ledelsesfaget, fra den gang man forsøkte å oppdage hva ledelse er, - i denne studien eksemplifisert med Ohio-Michigan-studiene, som fortsatt kan sies å ha gyldighet. Dette oppdaget jeg imidlertid underveis i analysen uten at jeg aktivt gikk inn for å studere det og anskueliggjør ytterligere kompleksiteten i ledelsesfaget. Det er aldri enten eller, det er både-og, og avhengig av konteksten det opererer i. Dette kan også gi en forklaring på hvorfor ledelseslitteraturen deler fenomenet 'ledelse' inn i ulike retninger. Her kommer også den nevnte dobbeltheten inn nok en gang; 'Ledelse' er for komplekst til å forklares



som et hele, samtidig som ledelsesretningene blir for smale når de ikke favner hele ledelsesbildets kontekstuelle kompleksitet.

Et annet viktig funn i datamaterialet er at det viser en tydelig sammenheng mellom informantenes makt- og ledelsesforståelse og hvordan anvendelsen befestes gjennom deres legitimeringsprosesser. Informantene er opptatt av henholdsvis: motivasjon, engasjement, utvikling, mening, fellesskap, selvstendighet og trygghet. Det samsvarer med Hetlands beskrivelse av 'god ledelse', som vektlegger elementer hvor basale psykologiske behov dekkes gjennom autonomi, tilhørighet og kompetanse (Hetland, 2013, s. 7). Dette funnet utkrystalliserer dessuten et samsvar mellom informantenes vektlagte faktorer i deres beskrivelse av 'kjernen i ledelse' og deres legitimeringsstrategier.

Jeg finner altså at det er samsvar mellom deres forståelse av hva god ledelse er og utøvelsen av ledelsesforståelsen. I informantenes makt- og ledelsesforståelser fremkommer dessuten et relativt tydelig skille på informantenes ledelsesorientering, representert av et *rasjonelt analytisk* perspektiv og et *relasjonelt utøvende* perspektiv, men uten at dette fullt og helt kan forklares gjennom deres organisatoriske plassering. Imidlertid fremkommer en tydelig sammenheng mellom informantenes ledelsesorientering og ledelses -forståelse -og utøvelse gjennom deres refleksjoner og innflytelsestrategier.

Studien viser derved at ledelsesorienteringen er kontekstuell betinget og at det derfor kan finnes samsvar mellom ledelsesorientering, makt- og ledelsesforståelse, og ledelsesutøvelse, men at det ikke finnes klar sammenheng mellom ledelsesorientering og organisatorisk plassering.

5.4 Konklusjon

Denne studien har tatt for seg 6 ledes beretninger og refleksjoner om ledelse, makt og innflytelse i lederhverdagen. Hensikten har vært å bidra til å avdekke følgende problemstilling:



Hvordan forstår ledere begrepene ledelse, makt og innflytelse og hvilke refleksjoner gjør ledere seg om maktutøvelse sett fra et ledelsesperspektiv?

For å svare på problemstillingen har jeg gjort en reise gjennom perspektiver og refleksjoner om ledelsesforståelser, lederorientering, maktforståelser, maktutøvelser og tilbake til deres ledelsesforståelser.

Mine funn viser at informantenes forståelser av ledelse kjennetegnes ved at de alle er opptatt av, og har et bevisst forhold til 'god ledelse', og at deres forståelser av hva god ledelse *er* samsvarer med hva teoretisk litteratur definerer det som. Imidlertid fant jeg at informantene er delt i synet på hva *kjernen* i ledelse er, der noen vektlegger å vise retning, motivere, utvikle og skape engasjement, og der de andre vektlegger tydelig ledelse for å skape forutsigbarhet og trygghet. Det første perspektivet kan kobles til toppledere og resultat- og fremdriftsledere som leder medarbeidere med selvstendig ansvar, mens det andre perspektivet kan knyttes til de operative servicelederne. Dette understreker at ledelse er kontekstuell betinget, avhengig av den enkeltes behov for måter å utøve ledelse på. En nærmest uuttalt fellesnevner er imidlertid *tillit*, som jeg finner som en implisitt og aktiv, men kanskje ubevisst, dimensjon i ledelsesutøvelse.

Videre fant jeg at alle informantene kobler posisjonsmakt til den makt man har i kraft av sin posisjon som leder, slik begrepet antyder. Her fremkom at posisjonsmakt forekommer i ulike former og gjennom ulike kontekstuelle og konseptuelle forekomster. Jeg fant dessuten at posisjonsmakten øker i takt med stillingsnivå, og gir mulighet til både å utnytte andre, men utgjør samtidig en risiko for å bli utnyttet.

Videre fant jeg at informantene viser ulike forståelser gjennom å vektlegge hva posisjonsmakt *er* på den ene siden, og hva posisjonsmakt *gjør* på den andre siden. Her fremstår et skille mellom *deskriptivt og rasjonelt analytisk* orientering og *normativt og relasjonelt utøvende* orientering. Det bryter også opp den inndelingen mellom topp- og mellomnivå, og førstelinjenivået som jeg gjorde innledningsvis.



Et spennende funn er hvordan informantenes refleksjoner knyttes til begrepene makt og innflytelse. Gjennom sine resonnementer kompliseres disse begrepene og sammenhengen dem imellom, i stedet for å forenkle bildet. Dette fremstår dermed som et godt eksempel på den kompleksiteten som ligger i maktbegrepet.

Informantene kommer her frem til at ‘makt’ knyttes til beslutningsmyndighet og innflytelse til veien mot en beslutning. Samtidig kommer de frem til at makt er avhengig av innflytelse og innflytelse avhengig av makt, men uten å bringe i havn en konklusjon. Jeg har dessuten funnet at ‘makt’ kan gi negative assosiasjoner og at innflytelsesbegrepet både oppleves mer konstruktivt, i teori og praksis.

Videre fant jeg at avstand til målet og lederens autoritetsomfang er avgjørende for krav til innsats for å oppnå ønsket resultat. Posisjonsmakten innebærer sterk autoritet overfor de områder og personer vedkommende har beslutningsmyndighet over, men også der personene har personlig autoritet. Dess lenger avstanden er, som her knyttes til autoritet, til målet, desto mer motivert innsats for å oppnå resultat er påkrevet.

Denne studien identifiserte et nytt begrep, nemlig *maktinnflytelse*, som innebærer forsterket innflytelse gjennom lederens autoritet, fordi autoritetspersoners handlinger virker sterkere og tillegges større vekt, nettopp fordi de besitter autoritet. Ikke minst gis disse personene mulighet til å legitimere og sannhetsforklare sine perspektiver, tross eventuelt svakt vurderingsgrunnlag eller potensiell egeninteresse.

Et interessant funn er hvordan informantene benytter innflytelse for å oppnå lederlegitimitet og medvillig etterlevelse hos medarbeiderne. Lederlegitimiteten skaper handlingsrom gjennom å motivere til innsats og å forebygge konflikt og motstand. Gjennom legitimeringsprosessen oppnås i så måte legitimitetskapital gjennom anerkjennende og meningsskapende lederatferd. Denne lederatferden kan ses på som kostnad for å oppnå medvillig etterlevelse hos medarbeiderne, og som i siste instans gir lederen legitim rett til å utøve tvangsmakt, dersom det er påkrevet.

Studien søker å finne sammenheng mellom informantenes makt- og ledelsesforståelser og deres makt- og ledelsesutøvelse. Jeg har funnet en viss sammenheng mellom organisatorisk nivå og ledelsesorientering i studien. Imidlertid



er ikke logikken konstant gjennom hele analysen. Jeg finner at informantene orienterer seg logisk knyttet til *kjernen i ledelse* og deres ledernivå, men finner kun en viss sammenheng mellom ledernivå og rasjonell- eller relasjonell orientering knyttet til makt- og ledelsesforståelsen. Dette kan handle om at personlighet og kognitiv vurdering også er viktige parametere for å vurdere lederatferd. Denne studien er imidlertid for begrenset til å kunne gi pålitelig svar på dette. Rasjonell eller relasjonell orientering etter makt og ledelses *-utøvelse* -og *forståelse* samsvarer, og forholder seg imidlertid uendret.

Jeg finner at alle informantene har høy refleksivitet knyttet til både ledelse og makt og at de intuitivt knytter sammenheng mellom disse fenomenene.

Innflytelsestrategiene de benytter er gjennomtenkte både i forhold til egen utnyttelse av ledermakten og virkningen denne har hos medarbeiderne. De velger derfor sine innflytelsestrategier med høy bevissthet i tråd med hva de forstår som 'god ledelse', og ikke mist at deres ledelsestrategier er i tråd med den teoretiske definisjonen jeg har funnet i litteraturen.

Studien viser hvordan at mitt utvalg av ledere forstår ledelse, makt og innflytelse gjennom å uttrykke et bevisst og refleksivt forhold til «god ledelse». Dette demonstreres ved informantenes konstruktive anvendelse av anerkjennende og meningsskapende innflytelsestrategier for å erverve vilje til innsats fra medarbeiderne. Studien viser dessuten at ledelse, makt og innflytelse henger tett sammen og er svært komplekse fenomener, som ikke uten videre kan settes i sammenheng gjennom gitte parametere. Videre indikeres at utøvelsen av disse fenomenene forstås og forklares best når de betraktes både isolert og settes i sammenheng, og begge betraktninger med den situasjonelle konteksten som bakteppe.



6 LITTERATUR

- Aksel. (25.09.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.no. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave. utg., Bd. 44). Universitetsforlaget.
- Askeland, G. A. (2006). Kritisk reflekterende – mer enn å reflektere og kritisere. *Nordisk sosialt arbeid (Trykt utg.)*, 26(2), 123-135.
https://www.idunn.no/nsa/2006/02/kritisk_reflekterende_mer_enn_a_reflektere_og_kritisere
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, 56(4), 947-952. <https://doi.org/10.2307/1952796>
- Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bastesen, J., Kåfjord Lange, B., Næss, H. E. & Thon, A. (2020). *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).
- Blindheim, M. (2004). Rus og kriminalitet. *rus & avhengighet*, 7(1).
http://www.idunn.no/rus/2004/01/rus_og_kriminalitet
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Camilla. (02.10.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Dahl_Power_1957.pdf
- DenNorskeCoachForening. (2021). *Hva er coaching?* Hentet 27. april fra <https://dnccf.no/hva-er-coaching/>
- Døving, E. & Stikholmen, I.-H. (2011). Lederlegitimitet i revisjonsbransjen.
- Einarsen, S. V. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet, jus og psykologi* [Fagbok]. Gyldendal Akademisk.
- Emerson, R. M. (1962a). Makt- og avhengighetsrelasjoner [Makt- og avhengighetsrelasjoner]. *Magma*, 3, 12, Artikkel 27. <https://www.magma.no/makt-og-avhengighetsrelasjoner>
- Emerson, R. M. (1962b). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
<https://doi.org/10.2307/2089716>
- Espen. (16.10.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3. <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. utg.). SAGE.
- Flyvbjerg, B. (1998). Rationality and Power (S. Sampson, Overs.). I *Rationality and Power, Democracy in Practice* (s. 225-236). The University of Chicago. <https://doi.org/DOI:10.2307/3005579>



- French Jr, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. I *Studies in social power*. (s. 150-167). Univer. Michigan.
https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Rus, D., Rothman, N. B. & Todd, A. R. (2014). Acceleration With Steering: The Synergistic Benefits of Combining Power and Perspective-Taking. *Social Psychological and Personality Science*, 5(6), 627-635.
<https://doi.org/10.1177/1948550613519685>
- Gisle, J. (2018, 5. mai 2021). Styringsrett. I E. Bolstad (Red.), *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/styringsrett>
- Grimen, H. (2001). Tillit og makt - Tre sammenhengar. *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*, 121(30), 3617-3619. <https://tidsskriftet.no/2001/12/tema-helse-og-kultur/tillit-og-makt-tre-sammenhengar>
- Hernes, G. (1998). Richard Emersons maktteori. *Magma*, 3, Artikkel 3.
<https://www.magma.no/richard-emersons-maktteori>
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. 18.
<https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Hilde. (27.10.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- Haaland, F. H. (2010). *Ledelse : Gary A. Yukls "multiple-linkage"-teori om ledelse i organisasjoner*. De gode hjelperne.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Håvard. (28.10.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Johansen, P. M. (2003, 24. april 2003). Arafat ga etter. *klassekampen.no*.
<https://arkiv.klassekampen.no/25962/article/item/null/arafat-ga-etter>
- Juritzen, T. I. & Heggen, K. (2006). Omsorgsmakt. Relasjonsnære sonderinger mellom makt og avmakt. *Sosiologi i dag*, 36(3). <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/906>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/172844.pdf?refreqid=excelsior%3A52b58b2bfa5a57a28017edc082514664>
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Hjemmets bokforlag.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft, hvordan få gjennomslag på jobben* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2nd ed. utg.). Palgrave Macmillan.



- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Universitetsforl.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed. utg.). Jossey-Bass.
- NESH. (2021). *Den Nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora*, .
<https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/Hvem-er-vi/Den-nasjonale-forskningsetiske-komite-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- NRK. (2019, 11. februar 2019). Klimaet er den største trusselen - Siste nytt - NRK.
<https://www.nrk.no/nyheter/klimaet-er-den-storste-trusselen-1.14426611>
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50. <https://doi.org/Doi.10.2307/41166692>
- Sagberg, I. (2021, 10.mai 2021). Lederstil. I E. Bolstad (Red.), *Store Norske Leksikon*.
<https://snl.no/lederstil>
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforl.
- Ståle. (30.09.2020). *Transkripsjon av intervju* [Interview].
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra-tillit bedre? *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 9.
<https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Sørhaug, T. (2003). *Om ledelse, makt og tillit i moderne organisering* (3. opplag. utg.). Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling : ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforl.
- Weber, M., Engelstad, F. & Jordheim, H. (1999). *Verdi og handling*. Pax.
- Weber, M., Fivelsdal, E. & Østerberg, D. (2000). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg. utg.). Gyldendal.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of organizational behavior*, 20(2), 219-232.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/3100422.pdf?refreqid=excelsior%3A5945a82e4ba9c21f50a1d27fc17e7556>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Pearson.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm akademisk.



Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide «Makt, innflytelse og posisjonsmakt»

1. Hva opplever du som kjernen i ledelse?
2. Hvordan forstår du begrepet posisjonsmakt?
 - a. Har du eksempler på hvordan du reflekterer over det å ha denne type makt?
3. På hvilken/ eller hvilke måte(r) kan begrepet makt forstås?
4. Hvordan opplever du begrepene makt og innflytelse, handler det om det samme eller handler det om ulike forhold?
 - a. Har du eksempler på hvordan en leder har brukt sin innflytelse eller posisjonsmakt på en positiv måte?
 - b. Har du eksempler på det motsatte, situasjoner der en leder har brukt sin innflytelse eller posisjonsmakt på en negativ måte?
5. Har du eksempler på hvordan slike erfaringer gjør at du reflekterer over det å ha posisjonsmakt?
6. Kan du huske hvordan du opplevde det å få innflytelse og posisjonsmakt da du ble leder for første gang, kan du gi noen eksempler?
7. Har du eksempler på situasjoner der du tenker at din innflytelse har blitt utfordret, at den ikke har strukket til? Hvordan løste du denne/disse situasjonen(e)?
8. Kan du gi eksempler på hvilke refleksjoner knyttet til egen maktutøvelse du gjør deg i slike situasjoner?
9. Hvilke fordeler og ulemper tenker du det innebærer det å ha makt?
10. Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?



Invitasjon til deltakelse i forskningsprosjektet

«Makt, innflytelse og posisjonsmakt»

- en studie om lederes forståelse og refleksjoner omkring makt og innflytelse, i lys av posisjonsmakt.

Kunne du tenkte deg å delta i forskningsprosjektet «Makt, innflytelse og posisjonsmakt»? Prosjektet tar sikte på å undersøke norske lederes tanker og forståelser, det vil si hva de legger i begrepene «makt og innflytelse», og deres refleksjoner omkring hva det vil si å ha makt som leder.

I dette skrevet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studien er et masterprosjekt i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Jeg ønsker å undersøke hvordan norske ledere ser på, og forstår fenomenene *makt* og *innflytelse* sett fra et ledelsesperspektiv og hva disse fenomenene betyr i deres egen ledelsesutøvelse. Jeg ønsker også å se på hvordan ledere anvender sin *posisjonsmakt* for å nå de ulike mål i arbeidshverdagen, og hvilke refleksjoner de kan gjøre seg om situasjoner der posisjonsmakten blir utfordret.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Mitt studiested, Høgskolen i Østfold vil være formelt ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få bredde i studien ønsker jeg å komme i kontakt med, og prate med ledere fra ulike sektorer innenfor norsk arbeidsliv som kan bidra med erfaringer og refleksjoner rundt temaet. Samtidig som at utvalget er sektorielt bredspektret bør deltakerne ha en tilnærmet lik lederposisjon i virksomheten de jobber i. Kjønnssammensetningen bør dessuten være lik.

Jeg ønsker å utforske temaet gjennom intervjuer knyttet til spørsmål om ledelse, innflytelse og maktutøvelse.

Kriteriene over vil være premissgiver for hvilke interessenter som trekkes ut til deltakelse i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet vil det for deg innebære deltakelse i ett intervju, med en ramme på ca 1-1 ½ time. Jeg møter deg gjerne på din arbeidsplass eller et annet sted som passer for deg. Før intervjuet vil jeg sende over intervju spørsmålene slik at du får forberedt deg litt på hva jeg ønsker å snakke om, samt at jeg ønsker at du fyller ut et skjema om opplysninger knyttet til hvem du er og din stilling ved den virksomheten du er i. Dette skjemaet ønsker jeg at du sender meg på e-post, eventuelt at du tar det med til intervjuet.

Under intervjuet vil jeg ta skriftlige notater, og det vil bli gjort lydopptak. Elektroniske og skriftlige notater fra intervjuet vil være grunnlag for videre transkripsjon og analyse. Alle data vil bli slettet etter at studien er gjennomført.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket



tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan opplysninger om deg blir brukt og oppbevart

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålet jeg har lagt til grunn i dette skrivet, og alle opplysninger vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I tillegg til meg selv vil min veileder, Harald Askeland og Høgskolen i Østfold kunne ha tilgang til opplysningene i en begrenset periode. Opplysningene vil lagres på en slik måte at de ikke vil kunne kobles til deg om de mot formodning skulle komme på avveie, blant annet ved at dine kontaktopplysninger kodes, og der øvrige opplysninger holdes adskilt fra disse opplysningene.

Du som deltaker skal ikke kunne gjenkjennes i studien og dens resultater av andre.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene som fremkommer i studien vil bli slettet når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, som etter planen er mai-juni 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Personopplysningene som behandles i studien baseres fullt og helt på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Høgskolen i Østfold ved:

- Prosjektansvarlig, Harald Askeland, epost: harald.askeland@ka.no / tlf: 957 56 083
- Personvernombud, Martin Gautestad Jakobsen, epost: martin.g.jakobsen@hiiof.no / tlf: 69 60 80 09

Dersom du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, epost: personverntjenester@nsd.no / tlf: 55 58 21 17

Jeg håper dette er noe du synes er interessant og ønsker å delta på, og at jeg følger opp denne henvendelsen ved å kontakte deg i uke 40 for nærmere avtale.

Med vennlig hilsen

Lydia Ulleberg



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *makt, innflytelse og posisjonsmakt*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i dybdeintervju
- ☐ at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Navn (blokkbokstaver): _____

(Signatur deltaker, dato)



Vedlegg 3 – Kode- og analysetabell – forståelse, refleksjon og ledelsesorientering

1) Forståelse av ledelse – hva er kjernen i ledelse					
Fremdrifts og resultatlederne			Operative servicelederne		
Vise retning, lede an, motivasjon, utvikling og engasjement Tillit = etablert			Forutsigbarhet, trygghet, tydelighet (felles) Selvstendighet (Camilla) Tillit –gi Konsekventhet (Håvard) Tillit = få		
Aksel	Ståle	Espen	Hilde	Camilla	Håvard
Gi retning og lede an Motivasjon, verdier Være visjonær Skape personlig eierskap	Ønsket om: Gå til noe; skape, yte og bidra Gjennom og sammen med andre	Nå mål og sette mål sammen ↓ Motivere og utvikle Korrigerer kursen (= vise retning)	Gi retning, visjon Engasjement, motivasjon, utvikle Få mennesker til å følge deg	Skaffe kunnskap gjennom å være støttespiller og veileder Gjøre de ansatte så trygge, selvgående som mulig slik at de kan balansere sin egen arbeidshverdag	Tydelighet, ærlighet, skape trygghet, forutsigbarhet Ha en konsekvent praksis Skille mellom sak og person Omsorg

2) Forståelse av posisjonsmakt – Hvordan forstår du begrepet posisjonsmakt?					
Ulike former for posisjonsmakt			Posisjon i systemet/asymmetri		Maktgrad-utløser handlinger
Aksel	Ståle	Espen	Hilde	Camilla	Håvard
Formell og uformell posisjonsmakt: <u>Formell = som leder:</u> ↓ <u>Har en viss makt/innflytelse over noe</u> <u>Uformell = som person</u> ↓ Hvem man er /cred ↓ Assosiasjoner knyttet til faglighet/ person	Posisjonsmakt kan ses fra flere perspektiver: <u>Systemnivå</u> Posisjon i systemet: ↓ <u>Gir mulighet for å fremme egne saker</u> <u>Individnivå:</u> I forhold til andre: Gi plass til andre (er i posisjon til å)	Ulike former for posisjonsmakt: Hierarkisk: Stillingen (eier/leder) ↓ Maktgrad ↔ Mandat Politisk, offentlig (for eksempel politiet), Næringsliv (=kapitalmakt, nettverksmakt)	<u>Makt pga posisjon</u> , har en rolle ↓ Knyttet til ansvarsområde ↓ Innebarer autoritet ↓ <u>Man kan beslutte</u> ↓ Asymmetri	<u>Man er i en annen posisjon</u> med mer informasjon enn sine ansatte (implisitt maktubalanse)	<u>Posisjon</u> ↓ Utløser ulike handlinger hos andre ↓ Øker med stillingsgrad ↓ <u>Påvirkning øker</u> i takt med mengde beslutningsmyndighet ↓ Jo større påvirkning dess mer attraktiv

2 a Refleksjoner knyttet til posisjonsmakt					
Makroperspektiv – systemperspektiv – overordnede / generelle egenskaper, perspektiver			Relasjonsperspektiv, mikroperspektiv – individperspektiv – relasjonelle egenskaper, perspektiver		
Aksel	Espen	Håvard	Ståle	Hilde	Camilla
<u>Spiller på manøvrer</u> posisjonsmakten/ bruke aktivt: ↓ Ydmyk ift andres kompetanse Tydelig ift egen kompetanse Øker/reducerer posisjonsmakt: Øker: At man får ting til Reducerer: Man frykter/saboterer Teamet, <u>alle likeverdige</u> , lede på <u>konsensus</u> basert på kjernemodellen – selvstendighet/forståelse, skjære igjennom kun ved behov ↓ Frykt: Underliggende mekanisme, medarbeiderne vil alltid være på vakt overfor leder <u>Tillit: Frihet under ansvar</u> <u>Autonomi</u> <u>Motivasjon</u>	Personer med makt dytter ofte på uten å involvere – gjort seg opp mening på forhånd/ <u>overstyrer</u> Målet helliger middelet ↓ Kilde til konflikt ↓ <u>Bevisst på egen adferd:</u> Hilser alltid på alle ansatte, pga at eier kan skremme noen ↓ Bevissthet ift hva som er målet: ↓ Hva, hvorfor, for hvem, hvordan? <u>Involvere</u> dem som påvirkes Spør info via dialog → Forankring, eierskap, forståelse og trivsel ↓ <u>Motivasjon</u>	<u>Makt og attraktivitet</u> Reflektert mye over Attraktivitet øker med maktøkning → Lett å bli utnyttet <u>Integritet og ansvar:</u> Bransje med tilgang (smøring) ↓ <u>Lett å la seg friste/utnytte</u> tilbud Lett å bli utnyttet av leverandører / <u>andre som vil utnytte</u> din posisjonsmakt ↓ Bevisst på hva som er det <u>beste for bedriften</u> ↓ <u>Være tydelig:</u> Dine handlinger gir <u>signaleffekt</u> nedover → Tydelighet, åpenhet, delegerer ansvar (skape refleksjon) → Følge opp med kontroll («never expect -inspect!») → Være konsekvent <u>Skille mellom person og sak:</u> Bransje influert av rus og kriminalitet Ved hendelser, <u>følge opp i etterkant</u> med prat/samtale Vise omsorg, at en bryr seg	<u>Systemperspektiv:</u> <u>Bruke posisjon</u> , ta aktivt ansvar for å sette saker på dagsorden Få oppmerksomhet for ansvarsområdet <u>Individperspektiv:</u> Bevissthet om <u>maktubalanse</u> Tydelig rolleavklaring for ikke å tippe i leders favør Gir ansvar, frihet og oppmerksomhet ↓ <u>Vekst, motivasjon, interesse og trivsel</u> <u>Tillit = Ansvar og frihet</u> <u>Autonomi</u>	<u>Maktutøvelse</u> <u>Asymmetri</u> mellom leder og medarbeider = maktubalanse → Leder bestemmer → Vs coaching – likeverdige parter Makt kan utøves negativt: ↓ <u>Presse</u> igjennom, leder kan <u>gjøre det</u> i kraft av sin posisjon → Kan få negative konsekvenser for den det gjelder <u>Ivaretagelse og ansvar</u> Ikke tiltrukket av makt – heller å få det gode ut av mennesker ↓ Makt innebarer <u>ansvar</u> → <u>Ivareta og forvalte</u> på en god måte → Motiveres av å se mennesker <u>vakse, mestre og få til gode resultater</u>	<u>Posisjon</u> Ledere har gjerne høyere utdanning og <u>mer kunnskap</u> om det organisatoriske, det gir mer makt ↓ Posisjon og tilgang på informasjon gir <u>maktinnflytelse</u> ↓ Bruke til egen fordel for å lage seg et handlingsrom ↓ Mulighet til å <u>bruke makten strategisk</u> → Om kan ønske kan man for eksempel få noen til å slutte → Gi og ta kultur, alle strekker seg for hverandre, ↓ =gjensidig avhengighet <u>maktutjevning</u> <u>Tillit= Ansvar og frihet</u> <u>Autonomi</u>



(Vedlegg 3 – forts.)

4 - Hvordan kan begrepene makt og innflytelse forstås og hvordan er forholdet dem imellom?					
Positivistisk, analytisk rasjonelt perspektiv, deskriptiv			Subjektivistisk, relasjonelt utøvende orientering, normativ		
Aksel	Espen	Håvard	Hilde	Camilla	Ståle
MAKT – direkte, kan bestemme Man kan få noen til å gjøre noe man ikke vil Makt gir mulighet til å dytte eller dra i riktig retning → Kontroll, instruks, ansvar Avstand, kompetanse, likeverdighet = kort/lite = mulighet for makt ↓ avgjør grad av kontroll og mulighet til å instruere, behov for innflytelse	MAKT – Negativt ladet assosieres med maktmisbruk – ofte Avhengig av situasjon / mandat ↓ Det å kunne bestemme ↓ Negativt hvis man bare tar avgjørelsene alene Maktposisjon kan gi ufortjent mye respekt	MAKT Posisjon ↓ Mulighet ↓ Store avgjørelser, bestemme → Inngripen i andres liv → Eks medarbeideres lønn	MAKT negativt ladet Innebarer autoritet → påvirker balansen i forholdet → knyttes til å kunne bestemme → mulighet til å skjære igjennom	MAKT er negativt ladet , men kan brukes positivt Kunnskap og valg av ord kan gi → Overlegenhet → Underlegenhet → Likeverdighet ↓ Dette er en form for makt fordi man kan bestemme → Makt assosieres med tvang ↓ Tvang reduserer innflytelse	MAKT – ubalanse ↓ Beslutningsmyndighet ↓ Noen kan bestemme uavhengig av andres vilje ↓ → Når uenig kan kjenne på avmakt



Vedlegg 4 – Resultattabell (Utdrag)

(Ingen sammenheng på radnivå)

Ledelse	Posisjonsmakt	makt og innflytelse	refleksjoner om ledelse makt og innflytelse	Legitimering (uavhengig av ledelsesorientering)
God ledelse	= makt knyttet til posisjon Ledelse = posisjonsmakt	MAKT Klar forståelse = beslutningsmyndighet = kontroll Kan utøves mot personers vilje Negative assosiasjoner Kontekstavhengig Avhengig av -interesse og avhengighet (Emerson) -	Tydelige refleksjoner om ledelsestrategier	Tydelige refleksjoner om ledelsestrategier
Vise retning	Forekommer i ulike former -Formell/uformell -Individ/systemnivå - Kontekstuell/konseptuell - Stiger proporsjonalt med stilling -Kapital gir posisjonsmakt	INNFLYTELSE =prosessbegrep	TYPISKE SÆRTREKK: Gi mandat og ansvar Inkludere/delegere Samfunnsansvar Kjernemodell Forbilde/rollemodell Genuin respekt Moralsk identitet Gi – og – ta- kultur Coachende ledelse Anerkjennende strategi Appellere til behov Tillitsskapende strategi Perspektivtaking <i>Ikke</i> utøve makt <i>Ikke</i> stereotypisere	INNFLYTELESFAKTOR: Mandat Inkludere Samfunnsansvar Kjernemodell Moralsk identitet Tydelighet Rollemodell Gi og ta Appellere til behov Vise tillit Perspektivtaking Meningsmangfold skape <i>Ikke</i> utøve makt <i>Ikke</i> stereotypisere
Motivasjon	Deskriptiv /normativ Makro/mikro rasjonell/relasjonell analytisk/utøvende	Innflytelsesprosess = motivasjonsfremmende prosess = involvering/forståelse, eierskap, mening, interesse og autonomi	SKAPER: Verdiholdninger Forståelse Eierskap Mening Forutsigb. til forv. Forebygge konflikt/motstand Signaleffekt Velvilje Pliktfølelse Engasjement Handlingsrom Tillit	SKAPER: Motivasjon Engasjement Innsats Motivasjon Utvikling Mening Verdiholdninger Interesse Forståelse Eierskap Forutsigb. til forv. Forebygge konflikt og motstand Medvillighet Moralsk identitet Trygghet Velvilje Indre forpliktelse

Tabell 1 - 4-trinns oppbygning – Intervjudisposisjon

Tabell 2 - Ledelsesorientering



