



**Caroline Vangen og Mathilde Tvervåg Hølaas**

---

# **Medarbeideres syn på ledelse**

**Hvordan ledelsesstil og lederroller påvirker medarbeiderens  
relasjon til sin leder - en casestudie**

**Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## **Forord**

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på vår mastergrad i Offentlig administrasjon og styring ved OsloMet. Å skrive denne oppgaven har vært en spennende, lærerik og utfordrende prosess. Det er mange som har bidratt til at vi har klart å skrive denne masteroppgaven, og det er mange som fortjener en takk.

Først og fremst vil vi takke vår enestående veileder, Ivan Spehar. Du har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen, og bidratt med både faglig støtte og inspirasjon. Takk for gode tilbakemeldinger, tips, forslag og kommentarer.

Tusen takk til vår begges familie og venner for all tålmodighet og oppmuntring i denne prosessen.

Vi vil takke alle våre medstudenter som har vært til støtte og inspirasjon gjennom dette arbeidet, og spesielt vår gode venn Torbjørn som har hjulpet og motivert oss fra start til slutt.

Til slutt vil vi takke alle informantene våre, både lederne og medarbeiderne som bidro i datainnsamlingen vår. Oppgaven kunne ikke blitt til uten dere! Tusen takk for tilliten dere har vist oss ved å gi oss innsyn i deres arbeidshverdag og den støtten dere har gitt.

God lesing!

Oslo, mai 2022

Caroline og Mathilde

## Sammendrag

Denne masteroppgaven søker å utforske sammenhengen mellom forskjellige typer ledelse og relasjonen medarbeidere har til sin leder gjennom intervju med både ledere og medarbeidere i en avdeling i en norsk kulturinstitusjon. Problemstillingen for denne studien er “Hvordan påvirker ulike ledelsesstiler og lederroller relasjonen medarbeideren har til sin leder?” Gjennom dybdeintervju med begge sider i ansattforholdet ser vi på hvordan forskjellige aspekter i lederens stil påvirker medarbeiderens oppfatning av lederen og arbeidsforholdet. I tillegg ser vi på hvordan ledere selv oppfatter sin ledelsesstil og hvordan de reflekterer over relasjonen med medarbeiderne sine. Med hjelp av medarbeiderundersøkelser får vi sett hvordan medarbeiderne på daværende tidspunkt vurderte sine ledere og satt det opp imot resultatene fra dybdeintervjuene.

Studien tar utgangspunkt i sentrale ledelsesteorier for å analysere funnene og sammenligne ledelsesstiler. I analysen diskuterer vi de forskjellige lederrollene de to aktuelle lederne tok på seg og de forskjellige ledelsesstilene lederne brukte, og ser på sammenhengen mellom lederrollene og -stilene og medarbeidernes beskrivelser av relasjonen til lederne. Rollene entreprenør og informasjonsformidler fra Mintzbergs teori om 10 lederroller viser seg å være de mest sentrale i både ledernes og medarbeidernes intervju, og ser ut til å være avgjørende for medarbeidernes oppfatninger av lederne.

Ledernes konflikthåndtering og evne til å se medarbeiderne fremsto avgjørende for relasjonen. Lederne tenderte til å falle inn i to forskjellige ledelsesstiler, nemlig transformasjonsledelse og passiv-unngående ledelse. Det så ut til å være enighet i hvordan medarbeiderne beskrev lederne og hvor positivt de oppfattet relasjonene til dem. Disse resultatene underbygges av dataene fra medarbeiderundersøkelsene fra organisasjonen fra 2019 og 2020.

## **Abstract**

This master thesis seeks to explore how different leadership styles might influence the relationship the employee has to their leader through interviews with both leaders and employees in a department in a Norwegian culture institution. The research question is «How does different leadership styles and leadership roles affect the relationship the employee has to their leader?» Through in-depth interviews with both sides of the employment we look at how different aspects in the leaders style affect the employees perception of the leader and the working conditions. In addition we look at how leaders themselves perceive their own leadership style and how they reflect on their relationship with their employees. With help from employee surveys we get an understanding of how the employees viewed their leaders at that time and compared it to the results from the in-depth interviews.

The thesis draws from key leadership theories to analyze the findings and compare leadership styles. In the analysis we discuss the different leadership roles and styles that the two leaders in question assumed and look at the correlation between the leadership roles and styles and the employees' descriptions of the relationship with the leaders. The roles entrepreneur and disseminator from Mintzberg's theory about the 10 leadership roles proves to be the most repeatedly discussed in both the leaders' and employees' interviews, and to a large extent seems to be a deciding factor for the employees' perception of the leaders.

The leaders' conflict handling and ability to see the employees appears to be essential to the relationship. The leaders tended to fall into two different leadership styles, being transformational leadership and laissez-faire leadership. The employees seemed to agree in their descriptions concerning the leaders and how positively they perceived their relationship with them. These results are substantiated by the data from the employee surveys from the organization from 2019 and 2020.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	II
<b>Sammendrag</b> .....	III
<b>Abstract</b> .....	IV
<b>Figurliste</b> .....	VII
<b>1.0 Introduksjon</b> .....	1
<b>2.0 Teori</b> .....	2
<b>2.1 Ledelse og lederroller</b> .....	2
2.1.1 Videreutvikling.....	6
2.1.2 Kritikk av Mintzbergs 10 roller.....	7
<b>2.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse</b> .....	8
2.2.1 Fullspektrumsmodellen.....	9
2.2.2 Komponenter.....	9
2.2.3 Kritikk av transformasjonsledelse.....	10
<b>3.0 Metode</b> .....	11
<b>3.1 Kvalitativ metode</b> .....	12
3.1.1 Medarbeiderundersøkelser.....	12
<b>3.2 Utvalg</b> .....	13
<b>3.3 Gjennomføring av intervju</b> .....	14
<b>3.4 Analyseprosessen</b> .....	15
3.4.1 Transkribering.....	15
3.4.2 Koding og kategorisering.....	15
<b>3.5 Kvalitet</b> .....	18
3.5.1 Reliabilitet.....	18
3.5.2 Validitet.....	19
3.5.3 Overførbarhet.....	19
3.5.4 Etske overveielser.....	20
<b>4.0 Resultater</b> .....	20
<b>4.1 Lederroller</b> .....	20
<b>4.2 Ledelsesstil</b> .....	23
<b>4.3 Omgivelser</b> .....	29
<b>4.4 Medarbeiderundersøkelser</b> .....	31
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	33
<b>5.1 Ledernes rollebruk og betydningsfulle faktorer</b> .....	33
<b>5.2 Lederens fokus og medarbeidernes individuelle behov</b> .....	36

<b>5.3 Medarbeiderne og deres relasjon til sine ledere .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4 Forslag til videre forskning.....</b>	<b>41</b>
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>42</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>43</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>46</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide .....</b>	<b>47</b>
Intervjuguide medarbeidere.....	47
Intervjuguide Leder A .....	49
Intervjuguide Leder B.....	50
<b>Vedlegg 2: Meldeskjema NSD .....</b>	<b>51</b>
<b>Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....</b>	<b>53</b>
Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Medarbeidere .....	53
Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder A .....	57
Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder B.....	61

## Figurliste

<b>Figur 1</b> Mintzbergs 10 lederroller i kategorier	6
<b>Figur 2</b> Tematisk nettverksanalyse	16
<b>Figur 3</b> Nettverksillustrasjon basert på koding av datamaterialet	17
<b>Figur 4</b> Medarbeiderundersøkelse resultater 2019-2020 nr. 1	32
<b>Figur 5</b> Medarbeiderundersøkelse resultater 2019-2020 nr.2	32

## 1.0 Introduksjon

Ledere har en viktig rolle når det kommer til medarbeidernes prestasjon på jobb. Ledelsesstil kan påvirke hvor godt samarbeidet mellom leder og medarbeider fungerer, noe som kan oversettes til resultatene medarbeiderne oppnår på arbeidsplassen (Bass & Riggio, 2014, s. 10–11). Ledelse og hva lederens stil har å si for medarbeiderne, er et tema som er mye forsket på i lang tid, og flere teorier rundt ledelse er blitt populære og anerkjente innen fagfeltet. To av disse er Mintzbergs 10 roller for ledere og Burns' teori om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Begge disse teoriene kan gi et innblikk i de ulike rollene som ledere tar og vektlegger. Dette kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider, og effektivitet og hvor godt medarbeiderne trives på arbeidsplassen (Mintzberg et al., 2010, s. 49).

På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke hvordan to forskjellige ledere, med hver sin ledelsesstil, har innflytelse på en organisasjon. Det har blitt utført noe forskning på lederstil og relasjoner, men denne forskningen har særlig blitt utført i en amerikansk setting (Bass et al., 2003; Herold et al., 2008; Wang et al., 2013). Vi ønsker å utvikle kunnskapen om lederstil og relasjoner, ved å benytte et case fra en norsk, offentlig organisasjon, samt ved å sammenligne funnene våre med funn fra medarbeiderundersøkelser fra den samme organisasjonen. Målet for denne studien er å undersøke hvordan de samme medarbeiderne i samme avdeling oppfattet avdelingslederen sin, og etter et lederskifte, den påfølgende lederen. Ved hjelp av medarbeiderundersøkelser fra før og etter lederskiftet, skal studien forsøke å finne ut hva valg av ledelsesstil og lederroller har å si for resultatene. I tillegg gjennomføres det intervjuer med ledere og medarbeidere i organisasjonen for å få en forståelse for årsakene til endringene i resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. På bakgrunn av dette har vi formulert problemstillingen “Hvordan påvirker ulike ledelsesstiler og lederroller relasjonen medarbeideren har til sin leder?”

Teoriene som blir benyttet i forskningsprosjektet er velkjente teorier som det både er gjort mye forskning på, og ved hjelp av. Likevel er situasjonen som blir benyttet som case sammen med disse teoriene ganske unik. Det er en spesifikk case som gjør det mulig å se på endringene hos de samme medarbeiderne i samme avdeling når kun leder blir byttet ut. Her er det mulig å se hvilket utslag utskifting av leder har på medarbeiderundersøkelsene og, gjennom intervju av både ledere og medarbeidere, utforske hvordan ledelsesstil og rollebruk kan ha bidratt til disse endringene.



Oppgaven starter med introduksjon og bakgrunn for studien. Dette følger teorigrunnlaget, og så kommer metodekapitlet hvor vi forklarer metodene vi har brukt for å samle data. Så følger resultatene av dataene våre, før diskusjonskapitlet hvor vi diskuterer resultatene våre sammen med teoriene våre. Til slutt konkluderer vi basert på diskusjonen vår.

## 2.0 Teori

### 2.1 Ledelse og lederroller

Ledelse er et begrep som har fått mange forskjellige definisjoner. Stogdill skrev i 1974 “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (Stogdill, 1974, s. 259). Gary Yukl (2020) skriver at et av de få fellestrekkene ved de forskjellige definisjonene på ledelse som finnes er at de involverer en prosess hvor innflytelse blir utøvd over andre mennesker for å vise, strukturere og fasilitere aktiviteter og forhold innad i en gruppe eller organisasjon (s.22). Disse forskjellene i definisjoner fører til at ledelsesforskere har forskjeller i forskningsfelt og tolkning av funnene sine, hevder Yukl (Yukl & Gardner III, 2020, s. 18).

Det kan være hensiktsmessig å forstå forskjellene på begrepene “leadership” og “management”. Det finnes ledere som ikke bedriver management, og managere som ikke bedriver ledelse. Bennis og Nanus (1985) mener begrepene er gjensidig utelukkende (s.26). De mener at managere i større grad verdsetter stabilitet og konkrete oppgaver, og fokuserer på risikofri og kortsiktige resultat. Ledere verdsetter fleksibilitet og innovasjon, og har større fokus på personer i tillegg til økonomisk resultat. John P. Kotter (1990) ser på rollene som separate (s.4). Han mener management skal sørge for orden og stabilitet i organisasjonen, mens ledelse skal skape konstruktiv endring og bevegelse. Likevel mener Gary Yukl at det ikke finnes empirisk støtte for en slik distinksjon. Andre forskere, blant andre Henry Mintzberg, mener at ledelse og management er to aktiviteter man bedriver, og at det ikke er to forskjellige personer som gjør hver av dem (Yukl, 1999, s. 22). I denne studien brukes ordet ledelse der Mintzberg bruker “managerial/management” og som “leadership” i teoriene om transformasjons-/transaksjonsledelse.

Henry Mintzberg har bidratt med anerkjente teorier innenfor organisasjonsteori, strategi og ledelse. Mintzberg har gjennom flere år drevet med dagbokstudier og observasjon av

forskjellige ledere over tid. Basert på denne tidligere forskning innen ledelse og organisasjon presenterer han i boken "The Nature of Managerial Work" (1973) 10 lederroller. Rollene blir fordelt i tre ulike hovedkategorier. Disse kategoriene er interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningstagerroller (Mintzberg, 1973). Mintzberg forklarer at de interpersonelle rollene oppstår direkte som følge av den formelle autoriteten lederne har. Disse rollene er gallionsfigur, anfører og forbindelsesledd.

Rollen som gallionsfigur betyr at en leder må utføre visse seremonielle oppgaver i kraft av sin posisjon som leder for en organisasjon eller enhet. Han kaller gallionsfigurrollen den mest grunnleggende rollen ledere har (Mintzberg, 1973, s. 58). Oppgavene innebærer ikke forvaltning av viktige ressurser eller å ta store avgjørelser, men er likevel viktige. Det kan være juridisk obligatoriske oppgaver, som å signere dokumenter, eller oppgaver hvor det er forventet av lederen å møte, som å ønske samarbeidspartnere velkommen eller å møte viktige kunder.

Mintzberg mener at en leders innflytelseskraft er tydeligst i anførerrollen (Mintzberg, 1973, s. 62). Anførerrollen kommer fra lederens formelle autoritet og avgjør i stor grad hvor mye makt lederen vil utvise. Dette er den ledelsesrollen det er gjort mest forskning på i forkant av Mintzberg, og er blant de viktigste rollene til en leder (Mintzberg, 1973, s. 61). Både direkte og indirekte ledelse er vanlig for ledere i anførerrollen, som å ansette nye medarbeidere eller gi tilbakemelding til medarbeidere. I denne rollen blir lederen til enhver tid analysert av medarbeiderne som ser etter tilbakemeldinger og signaler. Mintzberg trekker frem at en av de viktigste oppgavene til en leder i anførerrollen er å tilrettelegge organisasjonens arbeid etter individuelle behov (Mintzberg, 1973, s. 62).

Den tredje interpersonelle rollen er rollen som forbindelsesledd, eller brobygger. Denne rollen mener Mintzberg ikke er anerkjent nok i ledelsesforskning, og er når en leder knytter kontakter horisontalt til andre i miljøet organisasjonen eksisterer i. Ledere bruker like mye tid på personer på samme horisontale nivå som dem selv og personer utenfor avdelingen/enheten sin, som på sine medarbeidere og egne ledere (Mintzberg, 1973, s. 63). Forbindelsesleddrollen er karakterisert av at lederen gir noe til personene i nettverket utenfor organisasjonen i bytte mot noe tilbake, som tjenester eller informasjon (Mintzberg, 1973, s. 63). Denne typen nettverksknytting kan foregå av ledere på alle nivå i en organisasjon (Mintzberg, 1973, s. 65).

Kommunikasjon er en stor del av jobben til en leder, og på grunn av sin kontakt med de forskjellige aktørene i organisasjonen, medarbeidere og andre ledere, besitter lederen en stor del av informasjonen i organisasjonen. De tre informasjonsrollene er overvåker, informasjonsformidler og talsperson (Mintzberg, 1973, s. 65-67).

I rollen som overvåker skal lederen sørge for å få informasjon som er viktig for organisasjonen. Det gjør lederen gjennom å ha overblikk over organisasjonen, snakke med andre ledere og sine medarbeidere, og motta informasjon uoppfordret. Mye av dette avhenger av lederens eget nettverk i og utenfor organisasjonen (Mintzberg, 1990). Slik får lederen informasjon om endringer i omgivelsene og organisasjonen og forventninger til organisasjonen. Mintzberg kategoriserer informasjonen lederen mottar i fem kategorier. *Intern drift* er informasjon om fremdrift i prosjekt pågående innad i organisasjonen, og kan skje på forskjellige måter, som gjennom rapportering til lederen eller at lederen observerer selv. *Eksterne hendelser* er informasjon fra kunder, samarbeidspartnere, konkurrenter eller informasjon om bransjen organisasjonen befinner seg i, osv. *Analyser* er rapportering som kommer til lederen fra andre, oppfordret eller ikke, om tema lederen har uttrykt interesse i, eller burde vite om, som kommende hendelser. *Idéer og trender* er verktøyene lederen bruker for å forstå trender og få nye idéer til organisasjonen fra miljøet rundt. Dette kan skje gjennom samtaler med kunder og interessegrupper eller å delta på bransjesamlinger. *Press* er informasjon gitt i form av press fra medarbeidere, kunder eller interesseorganisasjoner som ønsker å oppnå noe gjennom eller fra lederen.

Informasjonsformidlerrollen går ut på at lederen videreformidler vesentlig informasjon til medarbeiderne sine. Det som kjennetegner denne typen informasjon er at medarbeiderne ikke hadde hatt tilgang til den uten lederen. Mintzberg deler informasjonen lederen gir videre i to kategorier, fakta og verdier. Fakta er sann informasjon lederen som regel kjapt videreformidler dit det behøves (Mintzberg, 1973, s. 71). Verdier er informasjon som formidler preferanser, altså hva lederen ønsker, heller enn hva som er objektivt sant (Mintzberg, 1973, s. 72).

Den tredje informasjonsrollen er rollen som talsperson. Det vil si at lederen sender informasjon ut fra enheten til eksterne aktører, enten til nøkkelpersoner med innflytelse på organisasjonen, f.eks. styret, eller til offentligheten, f.eks. til kunder eller leverandører (Mintzberg, 1973, s. 75). Ledere i større organisasjoner kan bruke mye tid på dette, og

kommunisere informasjon til flere aktører, som f.eks. myndigheter (Mintzberg, 1990). For å beholde troverdighet og respekt er det viktig at informasjonen lederen har er oppdatert. Dette gjør også informasjonen som gis internt mer effektiv (Mintzberg, 1973, s. 76).

Mintzberg sier at én ting er klart i ledelsesforskning: lederen er i kjernen av beslutninger i organisasjonen. Dette er både på grunn av lederens formelle autoritet som gir vedkommende rett til å forplikte organisasjonen, og på grunn av lederens posisjon som senter for all informasjon i enheten. Det er fire forskjellige beslutningstakerroller, entreprenør, kriseløser, ressursfordeler, og forhandler (Mintzberg, 1973, s. 77).

Rollen som entreprenør betyr at en leder ønsker å forbedre enheten ved å tilpasse enheten til endringer i, og allerede eksisterende forventninger til, organisasjonen. I rollen som overvåker kan lederen oppdage idéer som vedkommende ønsker å iverksette. Dette kan lederen gjøre selv eller delegere til en medarbeider. Det som kjennetegner denne prosessen er at det er et resultat av en rekke med avgjørelser som foregår over en lengre periode. Prosessen kan trekke ut i tid hvis lederen har full timeplan og ønsker å jobbe seg gjennom avgjørelsene gradvis. Det andre aspektet som kjennetegner denne rollen er at lederen ofte har mange slike prosjekter pågående samtidig som er på forskjellige stadier i syklusen. Lederen kan involvere seg i prosjektprosessen på én av tre måter, gjennom å delegere oppgaver, autorisere deler av prosessen litt etter litt, eller å tilse prosessen nærmere og involvere seg mer (Mintzberg, 1973, s. 79).

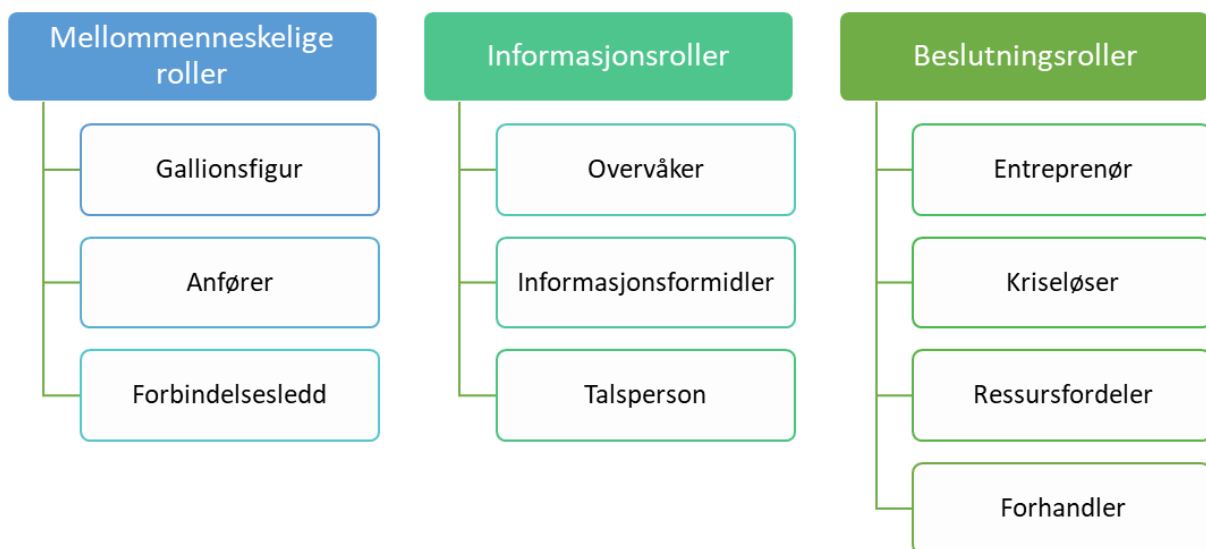
Den andre rollen er rollen som kriseløser. Her må lederen ufrivillig handle som følge av press eller en krise. Disse situasjonene er utenfor lederens kontroll, som f.eks. en leverandør som har gått konkurs. Kriser oppstår ikke bare på grunn av dårlig ledelse hvor situasjoner blir ignorert til de utvikler seg til en krise, men gode ledere kan ikke alltid forutse alle konsekvensene av handlingene sine. Mintzberg beskriver de tre typene kriser ledere kan måtte løse. Den første er konflikt mellom medarbeidere, den andre er problemer mellom to organisasjoner, og den tredje er mangel, eller trusselen om mangel, på ressurser (Mintzberg, 1973, s. 83). Tre karakteristikk for kriser lederen må løse er at de oppstår uventet, at noen andre vil videreformidle informasjon om krisen til lederen da lederen sjelden oppdager krisen selv, og at ledere ofte lar krisehåndtering prioriteres foran andre ting (Mintzberg, 1973, s. 84).

Ressursfordelerrollen betyr at lederen har ansvaret for å bestemme hvilke ressurser som skal hvor. Ressursene er både tid, penger, arbeidskraft og materialer (Mintzberg, 1973, s. 85). Selv om de fleste avgjørelser en leder gjør er fordeling av ressurser, er en viktig jobb lederen gjør som ressursfordeler å autorisere viktige avgjørelser i organisasjonen før de blir gjennomført (Mintzberg, 1973, s. 86). Ved å beholde denne makten kan lederen sørge for at avgjørelsene som blir tatt tar hensyn til hverandre og henger sammen. Hadde denne fordelingsmakten blitt fordelt mellom flere personer, kunne dette ført til ineffektiv beslutningstaking som ikke var i tråd med organisasjonens strategi (Mintzberg, 1990).

Den fjerde beslutningstakningsrollen er rollen som forhandler. Dette er noe ledere ofte bruker mye tid på og som er sentralt i jobben. Kun de har autoriteten til å forplikte organisasjonens ressurser der og da, samtidig som de besitter all relevant informasjon (Mintzberg, 1973, s. 91).

## Figur 1

*Mintzbergs 10 lederroller i kategorier*



### 2.1.1 Videreutvikling

Kurke og Aldrich gjorde i 1983 en studie på fire amerikanske toppledere, og ønsket gjennom metodebruk å replikere Mintzbergs studie. De skriver i artikkelen sin at ettersom Mintzbergs teori er lagd på bakgrunn av ikke-validerte observasjoner som han gjorde, ville de replikere studien for å øke troverdigheten til funnene. Gjennom lik metode klarte de å replikere studien og få bekreftet funnene. De skriver at studien viser at beskrivelsen av lederes arbeidsmiljø som fragmentert og avhengig av medarbeidere, er forsterket. Kurke og Aldrichs (1983) studie

bekrefter de viktigste funnene i Mintzbergs studie, med det de kaller “...an amazing degree of similarity in managerial behaviour...” (s.977).

Stefan Tengblad studerte fire direktører i svenske bedrifter i en uke hver, og brukte direkte observasjon av lederne som metode. Tengblad sammenlignet sine resultater med Mintzbergs funn i “The Nature of Managerial Work” (1973), og fant flere ulikheter mellom Mintzbergs funn og sine egne gjort i Sverige 31 år etter. Tengblad anerkjenner at mange av Mintzbergs funn enda virker gjeldende å se til i ledelsesforskning, men det er flere funn som skiller seg ut. Lederarbeid hos toppledere er mindre tidsfragmentert enn det tidligere studier, blant annet Mintzbergs, mente var sentralt i lederarbeidet. Tengblad mener også at ledere har en større arbeidsmengde enn det Mintzberg presenterer og er mindre opptatt av administrativt arbeid og effektivitet. I kontakt med medarbeidere mener Tengblad at ledere i større grad orienterer seg mot medarbeiderne i gruppesettinger og vektlegger videreformidling av informasjon i større grad.

Mintzberg mente at ledere i stor grad har en atferd som er resultatet av ekstern stimuli og press fra miljøet, mens Tengblad fant i studien sin at det ofte ikke er en tydelig sammenheng mellom stimuli fra miljøet rundt lederen og lederens atferd (Tengblad, 2006).

### 2.1.2 Kritikk av Mintzbergs 10 roller

Selv om Mintzberg sin ledelsesteori er anerkjent og mye sitert, er den også mye kritisert. En av teoriene som fraviker mye fra Mintzbergs teori er organisasjonsteoretikeren Henri Fayol sin teori om bedriftsadministrasjon, kalt fayolisme. Hans teori avviker fra Mintzberg sin modell med 10 lederroller og hans tilhengere argumenterer for at den observasjonsbaserte modellen ikke fanger opp lederens aktiviteter nøyaktig nok. Ettersom observasjon er tilnærmingen som blir brukt, blir ikke lederens funksjoner analysert. Gjennom sitt arbeid var Henri Fayol tidlig ute med å identifisere funksjonene til lederen, og målet hans var å beskrive jobben til ledere på en sannferdig måte. Fayol kategoriserte de fem funksjonene til ledere som planlegging, organisering, kommandering, koordinering og kontroll. Han mente at disse funksjonene var universelle for alle ledere, uansett kontekst. Ifølge fayolismen er hensikten til lederen å sørge for at bedriften oppnår sine mål med mest mulig effektiv ressursutnyttelse. Utover dette mener fayolismen at ledelse er noe som ikke skjer tilfeldig eller ved uhell. Dette

er noe som står i motsetning til Mintzberg sin teori, som tolker lederrollen som en kaotisk og tilfeldig prosess (Fayol, 1949).

Funksjonell ledelsesteoretikere kritiserer Mintzbergs tro på lederrollen som en abstrakt, kaotisk og tilfeldig prosess fjernt fra det daglige arbeidet, og de argumenterer heller for at ledelse er en organisert og målrettet måte å jobbe på. På den andre siden har Mintzberg kritisert tilhengerne av fayolismen og hevder at de fem ulike funksjonene til ledere ikke skildrer den kaotiske naturen til lederarbeid på en god nok måte (Gutterman, 2020, s. 11).

Bidragene til Fayol og Mintzberg innenfor ledelsesteori har flere likheter, men de har ulike perspektiver. Fayol har en funksjonell tilnærming, i motsetning til Mintzberg som fokuserte på lederarbeidet sin reelle situasjon. Kombinasjonen av disse to ulike modellene kan tolkes som representasjon av ulike nivåer av den samme ontologiske virkeligheten (Tsoukas, 1994).

## **2.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse**

I 1978 kategoriserte James MacGregor Burns ledelse innenfor begrepene transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse. Begrepene beskriver to ulike former for ledelse.

Transaksjonsledelse går ut på å lede gjennom sosial utveksling. Denne typen for ledelse innebærer å gi belønning når medarbeiderne utfører oppgaver i tråd med lederens ønsker og korrigerende tiltak når forventninger ikke blir møtt. På denne måten motiverer lederen sine medarbeidere til å prestere som forventet. Gjennom den regelmessige sosiale utvekslingen bidrar dette til organisatorisk stabilitet og måloppnåelse både for lederen og medarbeiderne. Hovedfokuset til transaksjonsledere er altså å utføre organisatoriske oppgaver, oppfylle forventninger og optimalisere ytelsessystemer (Bass & Riggio, 2014, s. 3).

Transformasjonsledelse har et annet fokus, sammenlignet med transaksjonsledelse.

Transformasjonsledelse går ut på å stimulere og inspirere sine medarbeidere på en slik måte som hjelper dem å oppnå prestasjoner som overgår det som er forventet av dem. Noe av fokuset til transformasjonsledere er å utvikle personlige og meningsfulle relasjoner til sine medarbeidere. Det er med på å øke motivasjonen og moralen deres. Slik kan medarbeiderne oppnå ekstraordinære resultater og nå sitt fulle potensiale. Ved at lederen fokuserer på

medarbeideren sine egne individuelle behov og mål, så hjelper lederen dem med å utvikle seg selv. Transformasjonsledelse kan kjennetegnes ved at lederen er en god rollemodell, har utstråling, er en engasjert støtteperson, og at lederen oppmuntrer medarbeidere til å stille spørsmål og til selvstendig tenkning. I denne prosessen oppnår lederen en utvikling i sin egen lederkapasitet (Bass & Riggio, 2014, s. 3). De tidlige undersøkelsene knyttet til denne formen for ledelse viste at den hadde stor nytte i militære settinger. Senere forskning har vist at transformasjonsledelse er nyttig og essensiell i alle sektorer og i alle settinger (Bass & Riggio, 2014, s. 3).

En annen ledelsesstil, som ble introdusert av Bass og Avolio, gjengitt i Bass og Riggio, er passiv-unngående ledelse. Denne formen for ledelse kan bli sett på som unnvikelsen eller fraværet av ledelse. En slik leder kan kjennetegnes ved at lederen unngår ansvar, utsetter avgjørelser, og ikke er interessert i behovene eller videreutviklingen av sine medarbeidere. En slik leder griper som regel inn først når noe går galt, eller unngår å gjøre noe i det hele tatt. Det resulterer i en ledelsesstil som både kan bli ansett som inaktiv og ineffektiv. Denne formen for ledelse representerer manglende transaksjoner (Bass & Riggio, 2014, s. 8–9).

### 2.2.1 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen til Bass og Avolio illustrerer tre former for ledelse; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse. I denne modellen blir ledelsesstilene og deres underdimensjoner sett i forhold til aktivitetsnivå, effektivitet og frekvens (Bass & Riggio, 2014, s. 9).

### 2.2.2 Komponenter

Transformasjonsledelse består av fire hovedkomponenter. Den første komponenten er idealisert innflytelse. Denne går ut på at lederen er en inspirerende rollemodell. Lederen blir respektert, beundret og er betraktet som pålitelig. I tillegg får lederen frem håp hos medarbeiderne ved å takle problemer og uttrykke selvsikkerhet. Dette gjør at medarbeiderne både identifiserer seg med sin leder og ønsker å etterligne dem (Bass & Riggio, 2014, s. 6).

Neste komponent er inspirerende motivasjon. Lederen opptrer på en måte som motiverer og inspirerer sine medarbeidere. Dette sørger lederen for ved at medarbeiderne opplever mening og utfordringer rundt til sine arbeidsoppgaver. Lederen utstråler optimisme, entusiasme og



lagånden blir vekket. Videre så inspirerer lederen sine medarbeidere til å arbeide mot utfordrende mål og mot en felles visjon for fremtiden (Bass & Riggio, 2014, s. 6).

Den tredje komponenten er individuell omtanke. Komponenten går ut på at lederen fungerer som en mentor for sine medarbeidere. Lederen gir spesiell oppmerksomhet til de enkelte medarbeiderne sine individuelle behov knyttet til for eksempel prestasjoner og vekst. På denne måten klarer medarbeiderne å nå et høyere potensiale. Medarbeidernes individuelle ønsker og behov blir både akseptert, verdsatt og prioritert av lederen. Ved at lederen husker tidligere samtaler, er klar over individuelle bekymringer, ser hele individet, fremmer toveiskommunikasjon og er en god lytter, så blir lederen en individuelt hensynsfull leder. I tillegg til dette tildeler lederen oppgaver som vil være med på å videreutvikle medarbeideren, samtidig som lederen observerer om det er behov for veiledning eller støtte (Bass & Riggio, 2014, s. 7).

Den siste komponenten er intellektuell stimulering. Lederen fremmer innovasjon, kreativitet, nye tanker og kreative problemløsninger hos medarbeideren. Dette oppnår lederen ved å omformulere problemer, tilnærme seg tidligere situasjoner annerledes, komme med nye ideer, ikke kritisere feil, og oppmuntre medarbeiderne til å finne nye tilnærminger (Bass & Riggio, 2014, s. 7).

### 2.2.3 Kritikk av transformasjonsledelse

Et begrep som er nært beslektet med transformasjonsledelse er såkalt karismatisk ledelse. Dette begrepet handler om en leders innflytelse på medarbeiderne og den positive effekten dette har (Glasø & Thompson, 2013, s. 12). Til tross for de gunstige effektene karismatiske ledere har på medarbeidere og kulturen i organisasjonen, er det ulemper med karismatisk ledelse som er verdt å være klar over. "The dark side of charisma" er et uttrykk brukt for å beskrive karismatisk ledelse med negativ innflytelse på verden. De bruker sin evne til å inspirere og lede mennesker til negative, egoistiske og destruktive formål. Adolf Hitler, Pol Pot og Osama Bin Laden trekkes frem som eksempler som dette. Dette blir også referert til som pseudotransformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2014, s. 5). Pseudotransformasjonsledelse defineres av Bass og Riggio som ledere med karismatisk stil og personlig og utnyttende motivasjon (Bass & Riggio, 2014, s. 5).

Andre ulemper med karismatisk ledelse er at stor tro på seg selv og høy selvtilit kan resultere i å bli blind for mangler ved sin visjon eller fornektelse av problem, noe som igjen fører til at organisasjonens læring uteblir. Karismatiske ledere kan også være kontroversielle hos medarbeidere. Dersom de er ukonvensjonelle og utradisjonelle, kan dette være polariserende hos medarbeiderne. Personlig maktorientering hvor lederen søker å skape hengivenhet og lojalitet til seg selv heller enn til organisasjonen kan få en negativ effekt på medarbeiderne. Den samme effekten kan ledere som ønsker å ta æren for suksesser i organisasjonen ha. Dersom organisasjonen blir for avhengig av lederen pga. lederens store innflytelse på organisasjonen, kan dette gjøre organisasjonen veldig sårbar dersom lederen forlater stillingen (Glasø & Thompson, 2013, s. 15).

Gary Yukl skrev i 1999 en artikkel med kritikk mot transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, basert på konseptuelle svakheter i teoriene. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) er et måleinstrument brukt for å måle lederes oppførsel, rapportert av medarbeidere. Innholdet i disse har variert over tid, og Yukl trekker frem at de grunnleggende prosessene for transformasjonsledelse er vage og ikke systematisk studert. Han mener teorien hadde stått sterkere dersom hver prosess som påvirker ledelsesstil ble identifisert og definert bedre, og beskrivelsen av hvordan disse påvirket forholdet mellom leder og medarbeider ble bedre forklart, med de forskjellige mulige utfallene (Yukl, 1999, s. 287).

Yukl trekker også frem at identifiseringen av forskjellige typer oppførsel hos transformasjonsledere er induktiv, og ikke er godt nok teoretisk forklart. Oppførselen til transformasjonsledere inneholder forskjellige aspekter, og mangel på definisjoner i teorien gjør den mer tvetydig. Han stiller spørsmålsteget ved gyldigheten til definisjonene av forskjellige typer oppførsel, da forklaringene er overlappende, og det ikke fremkommer forklaringer på hva lederen sier eller gjør for å påvirke de kognitive prosessene til medarbeiderne (Yukl, 1999, s. 288).

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet presenterer vi metoden som brukes i studien. Først presenteres valget av metode og hvorfor kvalitativ metode var passende for denne studien. Deretter vil datainnsamlingsprosessen presenteres, først ved valg av informanter i rekrutteringen og

deretter ved gjennomføringen av intervjuene. Så presenteres analyseprosessen, før kvaliteten på dataene vurderes, med hensyn til etikk, validitet og reliabilitet.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan ledelsesstilen til to avdelingsledere påvirker medarbeiderne. Målet med dataene som samles inn er at den skal gi innblikk i og forståelse for medarbeidernes og ledernes følelser og opplevelser rundt denne casen. For studien er det essensielt at dataene som samles inn skal fange opp hvordan relasjonen mellom medarbeiderne og lederen ble påvirket av ledelsesstilen. Kvalitativ metode egner seg godt for å skaffe forståelse for en situasjon, og metoden gjør det lett for forskeren å vektlegge opplevelsene og meningene til informantene (Tjora, 2021, s. 35–37). På grunn av dette mener vi at kvalitativ metode er velegnet for denne studien. Ved å bruke kvalitativ metode i denne studien vil informantene kunne uttrykke følelser, opplevelser og holdninger på en måte som ikke hadde vært mulig ved bruk av annen metode. Dermed kan nyanser i svarene lettere komme frem og forskerne kan selv oppfordre til videre utdypning gjennom å stille oppfølgings spørsmål. Ved bruk av kvantitativ metode er det lettere å forklare en situasjon enn å forstå den, og metoden hadde dermed fungert dårlig for hensikten med denne studien (Tjora, 2021, s. 37).

I denne studien er det benyttet et case for å analysere forskjellene mellom to forskjellige ledere for samme avdeling i en reell arbeidssituasjon. Ved å velge et case som forskningsområde får vi innblikk i følgene av et lederskifte i en avdeling. Å avgrense utvalget ved å bruke case betyr at informasjonen som samles i hovedsak vil omhandle denne spesifikke casen og deltakerne i casen. Tjora (2021) nevner at valg av case kan gjøres med utgangspunkt i flere forskjellige strategier, blant annet at casen man velger har maksimal variasjon i dimensjonene som skal studeres (s.49). Dette er tilfellet med avdelingen som er valgt for denne studien, da casen går ut på to ledere for samme avdeling, som medarbeiderne har en veldig negativ eller veldig positiv opplevelse av.

#### **3.1.1 Medarbeiderundersøkelser**

Vi fikk tilsendt resultatene fra medarbeiderundersøkelsene som ble utført i avdelingen. Vi fikk tilsendt resultatene fra både 2019 og 2020, da henholdsvis Leder X og Leder A var avdelingsledere. Undersøkelsene ble sendt til oss fra HR-lederen i organisasjonen og senere

anonymisert av oss ved at vi lagde egne tabeller med tallene fra tabellene vi fikk tilsendt. Dette var både for å fjerne navnet på organisasjonen, som stod flere steder i resultatene vi først fikk tilsendt, og for at ingen skal kunne kjenne igjen typografien eller annet design brukt i den originale resultatfremstillingen.

### **3.2 Utvalg**

Informantene for dette forskningsprosjektet ble valgt ut med bakgrunn i at de på best mulig måte kan belyse den aktuelle casen. I dette tilfellet ble antallet aktuelle informanter naturlig avgrenset av casens natur. De aktuelle informantene er medarbeidere som har jobbet under begge avdelingslederne. I tillegg ble det aktuelt å snakke med de to avdelingslederne som casen dreier seg rundt, og det ble også aktuelt å snakke med en tredje leder som har erfaring med å jobbe med begge avdelingslederne. I underkapitlet “Etikk” blir det forklart hvorfor kun den ene avdelingslederen er en del av utvalget.

Utvalgsriteriet for informantene er relevans for casen. Altså ble alle medarbeiderne som jobbet under begge lederne spurt om de ønsket å delta, i tillegg til de relevante lederne. To medarbeidere hadde ikke mulighet. Utvalget for denne studien ble to ledere og fire medarbeidere som informanter. Seks informanter er færre enn vi ønsket, men ettersom casen avgrenses til lederne og medarbeiderne som har jobbet under dem, er det ikke flere informanter som er relevante å samle data fra.

Casen ble valgt etter at tema ledelse og ledelsesstil ble valgt. Én av forfatterne av oppgaven er kjent med avdelingen casen befinner seg på, og kjente til situasjonen med lederbyttet og endringen i resultatene fra medarbeiderundersøkelsene. Etter samtale med veileder sendte vi en henvendelse til avdelingslederen og hørte om vedkommende var interessert i å stille opp, og om vi kunne be medarbeiderne også om å stille opp. Lederen var den som tok kontakt med de aktuelle medarbeiderne og videreformidlet til oss hvorvidt de kunne delta eller ikke. Deretter tok vi kontakt med medarbeiderne for å avtale intervjuetidspunkt. Samtidig kontaktet vi lederen som jobber utenfor avdelingen og hørte om vedkommende også kunne stille opp for intervju. Denne lederen ble foreslått av avdelingslederen som en tredjepart som har jobbet med begge de to aktuelle lederne tidligere, og kunne være aktuell som informant for å få det tredje perspektivet på avdelingen som vi ønsket.

Organisasjonen avdelingen befinner seg i er i offentlig kultursektor. Avdelingen brukt i casen er administrativ og arbeidsoppgavene dreier seg dermed ikke rundt kulturarbeidet, men forvaltning av organisasjonen. På grunn av anonymitetshensyn har vi valgt å ikke gi ytterligere beskrivelser av lederne, medarbeiderne og den aktuelle avdelingen.

### **3.3 Gjennomføring av intervju**

Intervju er en vanlig måte å gjennomføre kvalitativ datainnsamling på. Valget for denne studien falt på semistrukturerte intervju. På denne måten er det mulig å forberede tema og intervju spørsmål, men samtidig bevare nok fleksibilitet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål og oppfordre informanten til mer refleksjon ved behov. Intervju spørsmålene ble stilt enten som åpne spørsmål, f.eks. “Kan du fortelle om...?”, “Kan du komme med eksempler på?” eller så ble informantene bedt om å utdype svarene sine. Intervjuguidene er lagt ved i Vedlegg 1. Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teorien i studien, for å på best mulig måte få svar på det vi ønsket med utgangspunkt i Mintzbergs 10 roller og teori om transformasjons-/transaksjonsledelse.

I forkant av intervjuene fikk deltakerne tilsendt samtykkeskjema for å hente skriftlig samtykke. Noen informanter hadde ikke signert dette i forkant, og da gjorde vi det der og da før vi begynte intervjuet. Det første intervjuet som ble gjort var et pilotintervju. Vi ønsket å gjennomføre et pilotintervju for å prøve ut intervjuguiden og oppdage eventuelle forbedringsmuligheter. Intervjuet ble gjennomført over videosamtale med en ansatt i samme institusjon som casen befinner seg i, men i en annen avdeling. Ved å utføre et pilotintervju kunne vi gå gjennom intervjuguiden før de andre intervjuene og gjøre tilpasninger for å forbedre flyt. Vi merket også at vi måtte gjøre noen endringer på spørsmål og legge til relevant informasjon som vi skulle si til informanten. Dette ble gjort for å samle informasjon vi oppdaget var viktig å få med, og for å sørge for at informantene forstod det vi skulle spørre om. I tillegg til forbedringer i intervjuguiden, hjalp pilotintervjuet oss med å få øvd på intervjusituasjonen. Vi ble mer komfortable i intervjusituasjonen, noe som gjorde det lettere å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Pilotintervjuet ble ikke tatt opp og er ikke en del av den innsamlede dataen.

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt eller over videosamtale. Informantene kunne selv velge hva de var komfortable med, med tanke på smittevern, da intervjuene ble gjennomført

under koronapandemien. For intervjuene som ble gjort ansikt-til-ansikt møtte vi informantene på deres arbeidsplass og gjennomførte intervjuene på grupperom på arbeidsplassen, for å gjøre det enklest mulig for informantene å delta og for å sørge for at de var på en plass de følte seg komfortable. Begge forfatterne var til stede under alle intervjuene, og byttet på hvem som stilte spørsmålene og hvem som tok notater. Vi tok notater i tillegg til å ta opp lyd, da vi ønsket å merke oss det viktigste som ble sagt og merknader om kroppsspråk o.l. Til sammen gjennomførte vi seks intervju, hver på rundt en time.

### **3.4 Analyseprosessen**

#### **3.4.1 Transkribering**

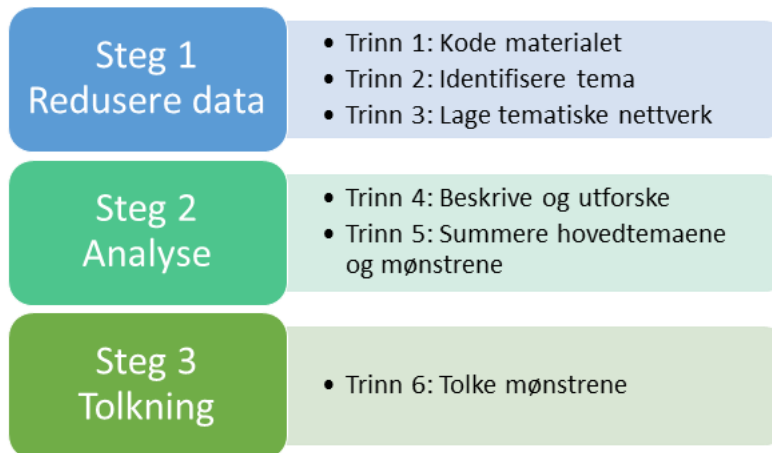
Etter alle intervjuene var fullført ble alle intervjuene transkribert før videre analyse. Transkriberingen ble gjort for å få all dataen tilgjengelig i tekst, og selv om det var tidkrevende å gå gjennom og transkribere all dataen, var det nyttig å få lyttet gjennom intervjuene i etterkant og repetere hva som ble sagt utenfor intervjusituasjonen. Vi delte intervjuene i to og transkriberte tre hver, to medarbeidere og én leder. Dette var både for å gjøre det mest tidsmessig effektivt og for å unngå eventuelle bias i transkriberingen som kunne oppstått hvis kun én transkriberte.

#### **3.4.2 Koding og kategorisering**

For analyse av dataene har vi valgt tematisk nettverksanalyse. Dette er en metode for å utforske funnene og organisere de kvalitative dataene i ulike tema. Tematisk nettverksanalyse består av tre steg: reduksjon av data, utforskning av funn fra teksten, og integrering av utforskningen (Attride-Stirling, 2001, s. 391). Disse tre stegene består av seks trinn som vi fulgte gjennom analyseprosessen.

## Figur 2

### Tematisk nettverksanalyse



Det første steget, å redusere data, begynner med å kode materialet. Her gikk vi gjennom intervjuene og fant setninger og ord som gikk igjen og begynte å strukturere intervjuene etter dette. Setningene og ordene ble kodene vi strukturerte og sammenfattet intervjuene etter. Da vi fant frem til kodene vi endte opp med holdt vi teoriene i bakhodet, så det er en viss sammenheng mellom dem. Koder vi endte opp med er f.eks. “tillit” og “informasjonsdeling”. Etter å ha funnet alle de aktuelle kodene, gikk vi gjennom intervjuene og hentet ut all tekst som hørte til under de forskjellige kodene. Slik ble datamengden redusert til kun det relevante, fordelt på aktuelle tema. Etter hvert som vi gikk gjennom flere intervju ble noen av kodene endret eller slått sammen for å være tydeligere. De første to intervjuene kodet vi begge hver for oss, for deretter å sammenligne kodingen. Dette gjorde vi for å komme til enighet rundt en felles tilnærming til kodingen.

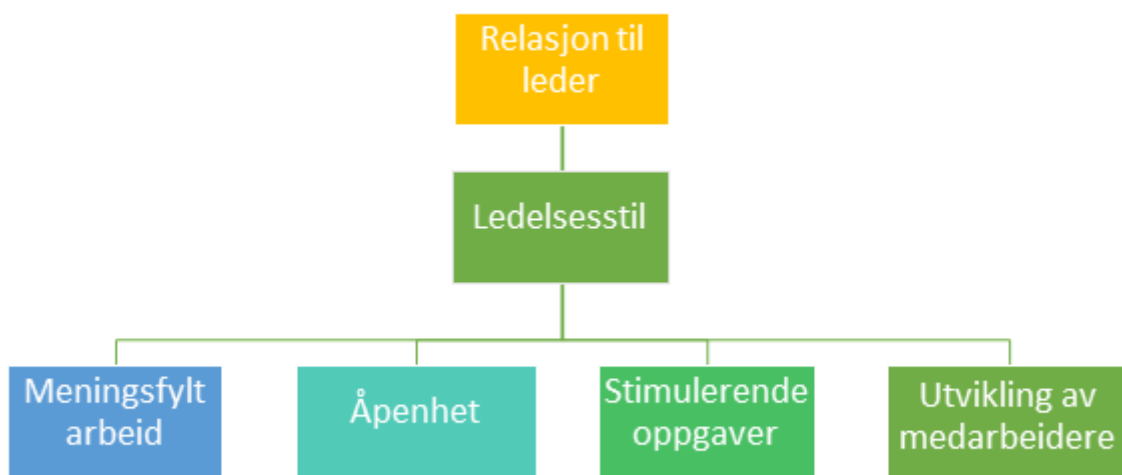
Det andre trinnet i det første steget er å identifisere tema i den kodede teksten. Her leste vi gjennom teksten vi hadde i kontekst av kodene våre og identifiserte en del gjennomgående mønster. Da var det lettere å ekstrahere signifikante tema, som både var spesifikke og presise, og brede nok til å omfatte flere tekstsegment. Det tredje trinnet er å lage de tematiske nettverkene basert på temaene vi har funnet. Her gikk vi gjennom temaene og kategoriserte de etter likhet inn i flere basistema, fire organiserende tema, og til slutt et globalt tema. Det globale temaet er det overhengende temaet for alle dataene våre, mens de organiserende temaene er mer spesifikke og samler basistemaene som hører tematisk sammen, og basistemaene er de mest grunnleggende gjennomgående temaene i dataene. De fire organiserende temaene ble etter hvert endret til tre, da vi så at det var mer naturlig ut fra

innholdet å kategorisere slik. Det globale temaet er relasjon til leder og de tre organiserende temaene vi endte opp med er lederroller, ledelsesstil og omgivelser. Eksempelvis er basistemaene under omgivelser sosiale forhold, organisasjonskultur, lederen hadde lite tid, og leder fokuserer på seg selv og andre ledere.

Vi lagde en illustrasjon av nettverket. Illustrasjonen av nettverket består av de tre organiserende temaene ledelsesstil, lederroller og omgivelser. Under er en del av illustrasjonen, som viser noen av basistemaene tilhørende det organiserende temaet ledelsesstil. Figur 2 er en illustrasjon av det.

### Figur 3

*Nettverksillustrasjon basert på koding av datamaterialet*



Neste steg er analysesteget, utforsking av funn fra teksten, som starter med det fjerde trinnet. Her skal man beskrive og utforske det tematiske nettverket man har laget. Vi gikk gjennom den originale teksten og nettverket fungerer som et verktøy for å få en dypere forståelse av teksten, og for å identifisere mønstre som ligger til grunn. Heller enn å lese teksten fra start til slutt, leses den nå ut fra globale tema, organiserende tema og basistema (Attride-Stirling, 2001, s. 393). Dette ga oss en bedre forståelse av sammenhengen mellom dataene og tolkningen vår av dem, og den dypere forståelsen vi fikk gjorde det enklere å se gjennomgående mønstre i dataene.



Det femte trinnet er å summere hovedtemaene og mønstrene vi fant i beskrivelsen av nettverket, og å skrive dette ut og tydeliggjøre de sentrale temaene.

Det tredje steget, integrering av utforskningen, og det sjette trinnet, er å tolke mønstrene vi fant. Her settes de sentrale temaene og strukturene fra dataene opp mot teori, for så å koble det opp mot forskningsspørsmålet (Attride-Stirling, 2001, s. 394). Dette foregår i diskusjonskapitlet vårt.

## **3.5 Kvalitet**

### **3.5.1 Reliabilitet**

Det er vanlig å benytte tre kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning og disse er reliabilitet, validitet og overførbarhet (Tjora, 2021, s. 259). Faktorer som er med på å påvirke reliabiliteten til studien er kvaliteten på datainnsamlingen, teoriutvalg, analysen og lignende. I dette forskningsprosjektet kan en potensiell svakhet for eksempel være feiltolkning av resultater. Det er mulig at intervjuobjektene har en annen forståelse av informasjonen som ble viderefremidlet og at misforståelser forekommer.

En annen potensiell svakhet angående forskningsprosjektets reliabilitet er knyttet til dybdeintervjuene. Gjennom et positivistisk tradisjonelt syn er idealet at observatørene for et prosjekt er nøytrale og objektive. Dette er fordi forskere som blir engasjert i prosjektet kan bli betraktet som støy, nettopp fordi de kan påvirke resultatet (Tjora, 2021, s. 279). Ved bruk av dybdeintervju vil alltid intervjuobjektene og forskerne påvirke hverandre til en viss grad. Resultatene kan bli påvirket fordi det er forskerne som innhenter informasjon gjennom møte og samtale. På den andre siden er samfunnsvitenskapelig metode ikke knyttet tett opp mot den positivistiske tradisjonen (Fuglsang et al., 2013, s. 295). I et forsøk på å minimere feiltolkning av data ønsket vi å gjennomføre en «member check». Målet med en «member check» er å presentere hovedfunnene og tolkninger tilbake til noen deltakere, for å se om de er enige i hvordan vi har tolket dataene og gi dem en mulighet til å utdype videre (Koelsch, 2013). Vi kontaktet informantene, men det ble ikke mulig å utføre samtalen fordi ikke mange nok informanter hadde mulighet til å stille opp.

Flere sentrale hermeneutiske filosofer uttrykker at det er umulig for forskere å ikke ha fordommer i møte med sin forskning (Fuglsang et al., 2013, s. 293). Fordommene kan komme

til uttrykk gjennom forskerens engasjement i intervjuprosessen og fortolkning av dataene. Ifølge Gadamer er det umulig å se forutsetningsløst på et fenomen (Fuglsang et al., 2013, s. 293). På den andre siden påpeker Tjora at det er nødvendig at forskerne har et personlig engasjement i forskningen og at dette blir sett på som en ressurs og nødvendighet (Tjora, 2017, s. 38).

### 3.5.2 Validitet

Validitet i forskningsprosjektet krever en logisk sammenheng mellom problemstilling, empiri, analyse og teori. På grunn av dette er det essensielt at valg av metode stemmer overens med problemstillingen til forskningsprosjektet. På denne måten sier validitet også noe om kvaliteten på funnene i studien. Det er to typer gyldighet man kan snakke om, kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunnet, mens pragmatisk gyldighet testes ut fra å vurdere om forskningen fører til endring eller forbedring. Pragmatisk gyldighet er først og fremst relevant for aksjonsforskning, mens kommunikativ gyldighet i praksis betyr å forholde seg til gjeldende teorier og paradigmer innenfor forskningsfeltet (Tjora, 2021, s. 260–261). Dette gjøres gjennom at vi setter våre funn i sammenheng med tidligere forskning gjort på samme områder. Sammenheng mellom målet for forskningen og valg av teori og empirisk metode er viktig for å sikre validiteten av prosjektet (Tjora, 2021, s. 262). Dette er noe som er tatt hensyn til i denne studien gjennom valg av relevante og faglig anerkjente teorier, og valg av datainnsamlingsmetode. Bruken av dybdeintervju er velegnet for å forstå noens opplevelser og følelser rundt et tema, noe som er målet med forskningsprosjektet.

### 3.5.3 Overførbarhet

Graden av overførbarhet varierer mellom ulike studier, avhengig av blant annet metodiske tilnærminger og studiens tematikk. Vi har i dette tilfellet studert én spesifikk situasjon som illustrerer ulike lederstiler og relasjoner som medarbeidere har til lederne sine. Selv om vi har benyttet oss av et begrenset case, ser vi likevel at funnene i denne studien er i tråd med litteraturen på feltet, så det kan være mulig med en viss overførbarhet i funnene. Dette er forutsatt arbeidsplasser med en kultur og struktur som ligner avdelingen studien er utført på. Andre kulturer har andre oppfatninger av ledelse og ledelsesstil, som gjør at andre stiler kan bli foretrukket fremfor de som kom frem i denne studien. Eksempelvis er kinesiske ledere mer

autoritative i stilen, noe som er mer akseptert i deres kultur enn det kan ha blitt i vår kultur (Chen et al., 2014; Farh & Cheng, 2000; Huang et al., 2015).

### 3.5.4 Ethiske overveielser

Dette forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og prosjektnummeret er 486032. Godkjenningen er lagt ved i Vedlegg 2. Forskningsprosjektet ble diskutert med HR-sjefen i organisasjonen i forkant og det var HR-sjefen som kontaktet de aktuelle kandidatene med forespørselen om de ønsket å delta på forskningsprosjektet. Alle deltakerne fikk informasjon om studien i forkant og de ble informert om at det var frivillig å delta, anonymt og at de kunne trekke seg når som helst. Informasjonsskrivet er i Vedlegg 3. Det ble innhentet skriftlig samtykke fra alle intervjuobjektene. For dette forskningsprosjektet blir medarbeiderne spurt spørsmål knyttet til to av deres tidligere ledere, "Leder A" og "Leder X". I diskusjon med HR-sjefen i organisasjonen ble det bestemt at "Leder X" ikke skal bli intervjuet. Dette var på grunn av etiske hensyn, for å unngå eventuell følelse av uthenging. I tillegg har vi valgt å bruke betegnelsen "hen" for lederne for å anonymisere dem med hensyn til kjønn.

## 4.0 Resultater

### 4.1 Lederroller

Den første kodegruppen som fremkom er lederroller. Basert på intervjuene med både medarbeidere og ledere kommer det frem forskjellige syn på hvilke lederroller de forskjellige lederne tok på seg og hvilke lederroller medarbeiderne ønsket at lederne skulle ta på seg. Resten av underkapitlet er strukturert etter Mintzberg sine 10 lederroller.

#### 4.1.1 Entreprenør og informasjonsformidler

Rollene er beskrevet i teorikapitlet. De rollene som ble mest snakket om i intervjuene og som illustrerte de største forskjellene på lederne var særlig entreprenørrollen og informasjonsformidlerrollen. Det ble gitt flere eksempler på hvordan Leder A er god til å formidle informasjon. Medarbeider 1 sa Leder A hadde et fokus på å formidle fakta til medarbeiderne, og flere av medarbeiderne ga lignende beskrivelser. Medarbeider 2 mente derimot at Leder A burde tatt på seg rollen som informasjonsformidler i større grad. Leder A snakket mye om informasjonsformidling i intervjuet og fortalte om hvordan å heve nivået av

informasjonsformidling i avdelingen var et viktig fokus i lederrollen. Medarbeider 1 sa at Leder A kanskje var fokusert på informasjonsformidling i form av fakta for å motvirke baksnakkingen i avdelingen. I kontrast til dette fortalte flere medarbeidere at de skulle ønske at Leder X i større grad fokuserte på denne rollen.

Rollen som entreprenør viser kontraster mellom de to lederne. Medarbeider 2 mente Leder A i stor grad var en entreprenør og sa for eksempel at lederen brukte medarbeiderne og rådførte seg med dem og benyttet kompetansen i avdelingen før store steg utføres. Flere medarbeidere kom med lignende beskrivelser. I forbindelse med Leder X kom det frem at flere medarbeidere mener Leder X burde benyttet denne rollen i større grad, f.eks. sa Medarbeider 1 at lederen burde veiledet medarbeiderne mer og sammen funnet ut hvilken retning de ønsket at avdelingen skulle ta og delegert oppgaver i tråd med dette. Medarbeider 2 mente derimot at Leder X tok på seg rollen som entreprenør og benyttet fagkompetansen til å få avdelingen “opp og stå”.

#### 4.1.2 Ressursfordeler

I samtalene om ressursfordelerrollen kom også ulikhetene mellom lederne frem. Flere medarbeidere sa at Leder A tok på seg rollen som ressursfordeler på en god måte.

Medarbeider 4 sa Leder A passer rollen som ressursfordeler:

Hen er veldig flink til å dele ressurser på en riktig og fin måte (...) hen spiller med lekeklosser, hen tenker på et område “Okay, her passer den og den personen”. Og prøver å sette sammen etter dette, og får bra harmoni i gruppen

Flere medarbeidere delte lignende beskrivelser. Leder X ble derimot beskrevet som en leder som burde ta på seg rollen som ressursfordeler i større grad.

#### 4.1.3 Forhandler

Forhandlerrollen mente flere medarbeidere at Leder A tok på seg med godt resultat.

Medarbeider 2 mente Leder X også tok på seg rollen som forhandler mye og var kjempeflink i forhandlinger. Medarbeider 3 mente derimot at Leder X ikke passet denne rollen og sier “hen var jo en elendig forhandler (...)”

#### 4.1.4 Forbindelsesledd

Flere medarbeidere trakk frem at både Leder A og Leder X tok på seg rollen som forbindelsesledd og mente lederne så på dette som en av sine viktigste oppgaver. Medarbeider 1 mente likevel at Leder X i større grad burde tatt på seg denne rollen og blitt en knutepunktsperson for medarbeiderne og andre i kontaktnettverket sitt.

#### 4.1.5 Gallionsfigur og anfører

Både rollene gallionsfigur og anfører kom kun opp i samtaler om Leder A. Flere medarbeidere trakk frem at dette er roller Leder A tok på seg og behersket godt. I forbindelse med rollen som anfører sa Medarbeider 2 for eksempel

(...) hen er en kjempemotivator og inspirerende person å være rundt, og hen er veldig flink på å gi tilbakemeldinger. Hen videreformidler fra organisasjonen om hen har hørt at du gjør en god jobb, hen kan til og med ringe deg, og det vet jeg andre i seksjonen også har sagt, at hen gir anerkjennelse (...)

Flere medarbeidere kom med lignende beskrivelser av Leder A.

#### 4.1.6 Talsperson og kriseløser

Rollene talsperson og kriseløser ble kun brukt i samtaler om Leder X. Flere medarbeidere mente Leder X i større grad burde vært talsperson. Medarbeider 1 mente Leder X passet i rollen som kriseløser og sa det var mye krisehåndtering Leder X måtte ta seg av. Medarbeider 2 mente samtidig at hen skulle ønske Leder X i større grad tok på seg denne rollen.

#### 4.1.7 Overvåker

Overvåker er den eneste rollen som medarbeiderne er enige om at begge lederne tok på seg og lyktes med. Medarbeider 2 sa det var bra at Leder A hadde et så godt overblikk over avdelingen og god oversikt over medarbeiderne. Flere medarbeidere sa lignende ting om Leder A, og Leder X ble også beskrevet på lignende måter av flere medarbeidere.

#### 4.1.8 Ledernes oppfatning

Stort sett var det samsvar mellom medarbeidernes oppfatning av lederne og det lederne sa. For eksempel trakk medarbeiderne frem anfører som en rolle Leder A tok på seg, og både Leder A og Leder B var enige i dette. Leder A sa om sine viktigste oppgaver at det var “å ta beslutninger, sørge for fremdrift i det som skal drives fremover, og at de (medarbeiderne) har et godt, forsvarlig arbeidsmiljø”. Leder A sa derimot at forbindelsesledd ikke var en rolle hen tok på seg, selv om medarbeiderne trakk frem dette. Rollen som kriseløser ble også snakket om av både Leder A og Leder B i forbindelse med Leder A sine viktigste roller som leder, selv om medarbeiderne ikke sa det samme.

Leder B sine oppfatninger av Leder X stemte overens med medarbeidernes oppfatninger, og Leder B trakk spesielt frem forbindelsesledd, informasjonsformidler og forhandler som roller Leder X i stor grad tok på seg.

### 4.2 Ledelsesstil

Den andre kodegruppen er ledelsesstil. I intervjuguiden hadde vi spørsmål som gikk ut på om medarbeideren betrakter sin leder som en rollemodell og hvordan de ville beskrevet sin relasjon med sin leder. Gjennom andre ulike spørsmål dukket det opp temaer knyttet til for eksempel tillit, åpenhet, beskrivelse av lederen som person og medarbeiderens oppfatning av lederens egenskaper og arbeidsinnsats.

#### 4.2.1 Forbilde

I intervjuguiden var det et spørsmål knyttet til i hvilken grad medarbeiderne så på sin leder som et forbilde. Flere av medarbeiderne fortalte at de ikke så på Leder X som et forbilde. Likevel var det en av medarbeiderne som påpekte at Leder X er en hyggelig person og på den måten kan hen være et forbilde, men at de generelt ikke anser en leder som et forbilde. Medarbeiderne ble stilt det samme spørsmålet for begge lederne. Medarbeiderne beskrev Leder A som et forbilde. I denne konteksten ble det gitt flere eksempler på at lederen var dyktig, hyggelig, viser vei og gir retning. Blant annet nevnte en medarbeider at de er imponert over hvordan Leder A har håndtert sin rolle som leder.

#### 4.2.2 Tillit

En av medarbeiderne trakk fram temaet tillit. Medarbeideren uttrykte at deres tillit til Leder X ble dårligere over tid, at det var en stor avstand mellom dem og at de følte seg mistenkeliggjort. Hen følte at lederen ønsket å bli roset og sjarmert og ble misfornøyd når dette ikke skjedde. Dette førte til at medarbeideren ikke oppsøkte lederen angående sine individuelle behov. Medarbeideren kom med uttalelsen: “Man starter jo opp med å tro at alle mennesker er grei og snill, men så blir man jo litt skeptisk etterhvert når man ser at en person har egenskaper som man mister litt tillit til etterhvert.”.

Leder A tok også opp temaet tillit, men fra et litt annet perspektiv. Her ble det trukket frem at hen turte å delegerer arbeidsoppgaver videre til sine medarbeidere. Dette kunne oppleves som vanskelig, spesielt knyttet til arbeidsoppgaver hvor lederen har mye kompetanse og erfaring. Disse oppgavene kunne bli klassifisert som viktige og spennende oppgaver. Det blir også tatt opp at hen ikke gikk inn og detaljstyrte, men viste tillit til sine medarbeidere ved å stole på at de klarte å utføre sine oppgaver.

#### 4.2.3 Åpenhet

Åpenhet var et annet tema som ble trukket frem av medarbeiderne. Flere av medarbeiderne fortalte at en hovedforskjellene på lederne er at Leder A er mer åpen. Medarbeiderne opplevde lederen som åpen, både som en leder, person og for andre sine meninger. Da Leder A ble spurt om å beskrive seg selv som en leder, så sa lederen at hen hadde mye åpenhet rundt hva de faktisk gjorde, i tillegg til at “transparens var viktig som lederstil”.

#### 4.2.4 Personlighet

I løpet av intervjuene kom medarbeiderne med en rekke beskrivelser av lederne som personer og deres personlige tolkninger av ledernes personligheter. Medarbeiderne kom med ulike responser rundt dette temaet. Flere av medarbeiderne opplevde at Leder X var hyggelig, sosial, smilende og hjelpsom. Det ble for eksempel fortalt at “Leder X er en veldig hyggelig, omgjengelig, rolig, stødig person, som menneske. Lett å prate med, og som menneske er hen en veldig fin og hyggelig person”. Den samme medarbeideren fortalte at de hadde en god relasjon og at lederen har en “veldig fin personlighet, men kanskje ikke verdens beste leder”. En annen medarbeider hadde derimot et annet inntrykk av Leder X. For eksempel mente

Medarbeider 3 at deres relasjon ble dårligere med tiden og lederen ble beskrevet som “sjofel”. Medarbeideren oppfattet ikke lederen som hyggelig eller omtenkksom.

Knyttet til dette teamet og Leder A hadde medarbeiderne lignende beskrivelser. Leder A ble beskrevet som imøtekommende, positiv, hyggelig, lett å prate med, nysgjerrig, har godt humør, mye energi, vil det beste for folk, er på riktig sted til riktig tid, har god forståelse for mellommenneskelige relasjoner og er en god samtalepartner. Videre oppfattet medarbeiderne at de hadde en god relasjon til Leder A og denne bare ble bedre med tiden, at lederen hadde en personlighet som var enkel å forholde seg til, og opplevde at lederen ikke holdtes tilbake av frykten for å mislykkes. Utover dette ble det også nevnt at lederen hadde en god balanse og klarte å være bestemt i nødvendige situasjoner. Medarbeider 2 fortalte også at: “vi har vært hjemme hos hverandre, noen kolleger blir mer enn kolleger”.

#### 4.2.5 Motivasjon

Medarbeider 4 uttrykte at de oppfattet ledelsen som veldig viktig når det kommer til medarbeidernes motivasjon. Medarbeideren opplevde Leder A som en god oppmuntrer og fant seg selv veldig motivert når Leder A var deres leder.

#### 4.2.6 Stimulerende oppgaver

Medarbeiderne ble spurt om de opplevde at lederne hadde gitt dem arbeidsoppgaver som de opplevde som stimulerende. Det var litt variasjon i medarbeidernes holdninger til dette spørsmålet. Flere av medarbeiderne nevnte at de ikke følte at Leder X ga dem stimulerende oppgaver, men av ulike årsaker. En medarbeider fortalte at lederen ikke klarte å løfte blikket og at dette var frustrerende. En annen nevnte at de hadde meget spennende oppgaver, men mente at det ikke var Leder X som hadde sørget for dette. Videre fortalte en annen medarbeider at Leder X ikke var i noen posisjon til å gi utfordringer, siden det var medarbeideren selv som skulle finne oppgavene sine. Videre fortalte Medarbeider 2 at de opplevde at Leder X ga dem stimulerende oppgaver. Medarbeideren opplevde frihet knyttet til hvilke oppgaver de ønsket å gjøre og hvilke arbeidsoppgaver de ville ha. På den måten formet medarbeideren sin egen stilling og hadde frie tøyler.

Medarbeiderne svarte på det samme spørsmålet om Leder A. Flere av medarbeiderne ga lignende beskrivelser. Medarbeiderne opplevde at lederen ga dem nye, utfordrende og



stimulerende oppgaver. På den andre siden ble det igjen fortalt av noen medarbeidere at på grunn av arbeidssituasjonen og allerede eksisterende stimulerende oppgaver så opplevde de ikke at lederen ga dem stimulerende oppgaver. Likevel ble det påpekt av en medarbeider at hvis situasjonen hadde vært annerledes er hen positiv til at Leder A hadde gitt oppgaver som kunne vært utfordrende og stimulerende. Medarbeideren la til at lederen alltid spurte om det var noe hen trengte.

#### 4.2.7 Meningsfylt arbeid

Medarbeiderne ble spurt om de opplevde at lederne hjalp dem se arbeidet sitt som meningsfullt. Det var variasjon i svarene fra medarbeiderne i spørsmål om Leder X. To medarbeidere svarte nei på dette spørsmålet og opplevde at deres arbeidsområde ble nedprioritert. En medarbeider fortalte at de ikke hadde behov for at lederen skulle sørge for dette. Til slutt fortalte Medarbeider 4: “Ja, jeg synes jeg fikk hjelp av hen. Generelt, jobbmessig. Der har jeg ikke noe å klage på”. Når det kom til Leder A hadde medarbeiderne hovedsakelig samme oppfatning. De fleste svarte ja på spørsmålet. Det ble gitt flere eksempler på at Leder A ga dem nye arbeidsoppgaver som de selv fikk bestemme og at de følte stor trygghet og støtte. Igjen svarte den samme medarbeideren at de ikke hadde behov for at en leder skulle sørge for at de opplevde arbeidet sitt som meningsfullt, fordi de allerede følte på dette.

Leder A ble spurt hvordan de hadde hjulpet sine medarbeidere med å se sitt arbeid som meningsfullt. Her fortalte lederen at det generelt er meget motiverte medarbeidere i organisasjonen. Lederen fortalte også at gjennom medarbeidersamtaler har hovedfokuset vært på hva medarbeideren selv ønsket å bli bedre på og drive med. Deretter har lederen tilrettelagt veien videre for medarbeideren. Leder A opplevde at dette skapte motivasjon hos medarbeiderne, nettopp fordi medarbeideren fikk velge sin egen retning. Lederen la til at “når medarbeideren viser at man ikke er fornøyd så er det noe underliggende, et potensiale man må finne frem til”. Utover dette påpekte hen viktigheten av å tilrettelegge individuelt og hjelpe alle på ulike måter, alt ettersom hva medarbeideren trenger.

#### 4.2.8 Konflikt

Et sentralt tema i intervjuene er konflikt. Medarbeiderne ble spurt om de kunne gi konkrete eksempler hvor lederen hadde vært med på å løse en konflikt. Flere medarbeidere ga lignende

beskrivelser. Det ble gitt eksempler på hvordan Leder X løste konflikter i overflaten, ikke gikk i dybden, ikke var løsningsorientert, var unnvikende i konflikt og generelt ikke hadde de egenskapene en leder skal ha. Medarbeiderne ønsket at Leder X hadde gått mer i dybden, støttet medarbeiderne i større grad, gitt mer tilbakemelding og bedre kommunikasjon i konfliktsaker. I spørsmålene om Leder A hadde medarbeiderne lignende beskrivelser. Leder A ble beskrevet som løsningsorientert, opptatt av at alle skal synes, flink med informasjonsdeling, støttende overfor medarbeiderne, ikke redd for å håndtere konflikter og målrettet for å finne en løsning. En medarbeider påpekte også at lederen “har vært uvurderlig” når det kommer til å løse konflikter i organisasjonen.

Leder A ble spurt om å fortelle hvordan de har arbeidet med å løse konflikter. Lederen fortalte at noe av det første de gjorde var å arbeide med konfliktene som var tilstede i avdelingen. I en av konfliktsakene hadde lederen først hatt individuelle samtaler med de ulike medarbeiderne og deretter hadde de møter sammen. På møtet ble fokuset å få snakket om problemet og finne en løsning videre. Lederen fortalte at “I det møte ble det skikkelig høy temperatur, men begge to opplevde at det var godt å få ut det de hadde vært så frustrert av”. Videre fortalte lederen at de hadde ulike tiltak for konflikthåndtering og fremgangsmåte for de ulike konfliktene i avdelingen.

#### 4.2.9 Se medarbeideren

Et tema som ble trukket frem av medarbeiderne gjennom intervjuene var knyttet til i hvilken grad de føler seg sett av sin leder. Dette kan for eksempel være at lederen ser behovene til medarbeideren, ser mangfoldet mellom dem eller generelle uttalelser som handler om at medarbeiderne føler seg sett av lederen. Medarbeiderne uttrykte at Leder X ikke klarte å se mangfoldet mellom dem, ikke klarte å se andres meninger som var for ulike sine egne, var fordomsfull og måtte bli gjort oppmerksom på medarbeidernes individuelle behov. Noen medarbeiderne opplevde at Leder X ikke klarte å se deres individuelle behov i det hele tatt og ikke var flink til å formidle medarbeidernes saker videre til ledergruppen. I tillegg nevnte en medarbeider at lederen var litt lukket og forsiktig overfor dem, og trodde dette var på grunn av kulturforskjeller.

Medarbeiderne trakk frem det samme temaet i forhold til Leder A også. Det var hovedsakelig lignende tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Leder A ble beskrevet som en leder som tok

medarbeiderne på alvor, hadde respekt for dem i konfliktsaker, klarte å se mangfoldet, aktivt spurte om det var noe de trengte og hadde stort fokus på å ta vare på sine medarbeidere. Leder A beskrev seg selv som undersøkende og at hen ønsket å finne ut hva som hindret den enkelte medarbeideren fra å gjøre jobben godt nok, ettersom det var høy grad av mistriivsel og lederen derfor ønsket å undersøke dette. Lederen nevnte også at det er viktig å ikke styre dem som en lik gjeng. Leder B fortalte at Leder A var “veldig opptatt av at alle skal ses og at alle skal med”.

#### 4.2.10 Tilstedeværelse

En av medarbeiderne kommenterte på ledernes tilstedeværelse. Medarbeideren fortalte for eksempel at de skulle ønske Leder X hadde involvert seg litt mer i hen sitt arbeid og arbeidssituasjon. Likevel trakk medarbeideren frem at “hen sin dør stod alltid oppe. Så det var bare å banke på, hen tok seg alltid tid.” Utover dette ble Leder A beskrevet av som tilstedeværende av en annen medarbeider.

#### 4.2.11 Utvikling av medarbeidere

Et spørsmål som ble stilt til medarbeiderne i intervjuene er om de følte at lederen har bidratt til deres utvikling. To av medarbeiderne svarte nei på dette spørsmålet i forhold til Leder X. Medarbeider 2 svarte “Jeg kan ikke si nei til det, for hen ga meg frie tøyler innenfor de rammene jeg hadde”. Videre sa Medarbeider 4 at “Hen prøvde å gi meg muligheter til å få forskjellige kurs, arkivkurs og språkkurs. Der var hen veldig god”. Medarbeiderne hadde hovedsakelig lignende holdninger overfor til Leder A. Det ble fortalt at lederen “forsøker å finne gode løsninger for at den enkelte medarbeideren skal kunne utvikle seg godt”. Lederen var god til å tilby kursing hvis man ønsker å løfte kunnskapsnivået sitt og en medarbeider beskrev det som en “buffét når hen startet i rollen”.

Medarbeiderne tok opp temaet om å løfte frem sine medarbeidere. Medarbeider 2 sa at Leder X ikke var så flink til å løfte noen frem og var altfor avslappet til sin lederrolle.

Medarbeideren nevnte at dette er en av forskjellene på de to ulike lederne, hvor “Leder A er den som løfter andre frem”. Medarbeider 3 nevnte at Leder X ikke var flink på å gi positive tilbakemeldinger, men at dette var noe Leder A kunne gjøre.

#### 4.2.12 Nye ideer og kreativ problemløsning

Intervjuobjektene ble spurt om lederen var positiv til nye ideer og kreativ problemløsning. Medarbeiderne ga ulike svar angående Leder X. En medarbeider opplevde lederen som konservativ og fortalte at “jeg kom med mange ideer men da så hen bare litt rart på meg. Så det sluttet jeg fort med”. Andre medarbeiderne opplevde at lederen ikke var negativ til nye idéer, men kunne for eksempel oppleve at lederen ikke nevnte det igjen i senere tid. På spørsmål om Leder A hadde medarbeiderne samme syn. Det ble gitt eksempler på at lederen var positiv til andre sine meninger, lot medarbeiderne komme med deres egne ideer og gikk for det, satte pris på andre sine innspill, og “blir glad hvis folk tenker annerledes”.

Et tema som Medarbeider 4 tok frem var forsiktighet knyttet til hvordan Leder X tok ulike avgjørelser som leder. Medarbeideren beskrev lederen som forsiktig, nøytral, redd og en person som valgte den trygge veien. Videre sa hen at når lederen “trenger å ta en avgjørelse så synes jeg kanskje hen helst velger å være nøytral”.

#### 4.2.13 Tydelighet

Tydelighet var et tema som ble trukket frem i intervjuet av Medarbeider 2. Informanten fortalte at de opplevde at lederen kunne gjort en bedre jobb med å være mer tydelig. På den andre siden fortalte medarbeideren at dette var noe Leder A var god på og påpekte den store viktigheten av at en leder skal være tydelig. Videre sa hen at “det merket man som natt og dag da hen tok over. Og det setter jeg så enormt pris på, at hen er så tydelig”. Da medarbeideren ble spurt om å beskrive hovedforskjellene på de to lederne så sa hen “En er utydelig, den andre er veldig tydelig”.

### 4.3 Omgivelser

Den tredje kodegruppen er omgivelser. Omgivelsene inkluderer sosiale forhold, organisasjonskultur og -struktur, at lederen hadde lite tid, og lederens prioriteringer av seg selv og egne ledere.

#### 4.3.1 Sosiale forhold

Det første temaet innen omgivelser er sosiale forhold. Det er to gjennomgående tema som kom frem i intervjuene om Leder X. Flere medarbeidere snakket om at Leder X tok del i sladder på arbeidsplassen. Medarbeider 1 nevnte at hen heller “slang seg med på ryktebørsen,

(heller) enn å løse konfliktene.” Det kom også frem i intervjuet at det var et par medarbeidere Leder X vernet om på arbeidsplassen, noe som skapte videre intriger. Flere medarbeidere fortalte likevel at Leder X inviterte til hyggelige sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid. Flere medarbeidere fortalte om hvordan Leder A var inkluderende, sosial og ønsket å skape god stemning i avdelingen. Medarbeider 3 beskrev Leder A som den rake motsetningen til Leder X når det gjelder sosiale forhold, og sa at Leder A var mer inkluderende og dermed lettere å forholde seg til. Medarbeider 1 sa at der Leder X likte at en smisket, gjennomskuet Leder A det mer og satte ikke pris på det.

### 4.3.2 Organisasjonskultur

I intervjuet med Medarbeider 1 dreide samtalen ofte inn på organisasjonskultur og -struktur. Medarbeideren sa at Leder X sitt arbeidsmiljø var veldig påvirket av omgivelsene og strukturen i organisasjonen, og at kulturen påvirket Leder X. Hen sa at de fleste i organisasjonen var redde, da det var en kultur for å baksnakke kollegaer, og at dette påvirket Leder X. Leder X ble også farget av hvordan organisasjonen var konservativ og ikke ga anledning for å tenke utenfor boksen. Ifølge Medarbeider 1 ble Leder A frustrert av mangelen på villighet til nytenking. Etterhvert ble direktøren skiftet ut, og situasjonen ble bedre for Leder A. Medarbeider 1 kom med et konkret eksempel på en varslingssak hvor Leder A fikk friere tøylar til å løse opp i konflikten og ta hånd om varslingssaken, og Medarbeider 1 sa at det er noe hen får lov til å gjøre i dag, men at det ikke var tilfellet i forrige organisasjon. “Det har fryktelig mye å si hvilken arbeidskultur man har. Hvilken kultur man har i organisasjonen, for det filtrerer seg rundt omkring overalt (...)”

### 4.3.3 Lederen hadde lite tid

Et gjennomgående tema i intervjuene om Leder A er at hen hadde for lite tid. På spørsmål om hva Leder A kunne gjort bedre som leder svarte flere medarbeidere at hen kunne vært mer til stede og hatt bedre tid til medarbeiderne. Medarbeider 1 sa at de aldri så Leder A i avdelingen, og at det kunne ha vært greit å få snakke med lederen av og til, og andre medarbeidere kom med lignende uttalelser. Leder A kom også med eksempler på hvor dårlig tid hen hadde og sier “Det var helt drøyt når jeg ser tilbake, jeg jobbet døgnet rundt og rakk fremdeles ikke alt det jeg skulle gjøre, men jeg var åpen med de om det.” Medarbeider 2 sa at det var annerledes da Leder X var leder, og at hen var noe mer tilgjengelig, men også ganske opptatt i møter o.l.

#### 4.3.4 Leder fokuserer på seg selv og andre ledere

I intervju med flere medarbeidere ble det snakket om at Leder X orienterte seg mot egne ledere. Medarbeider 1 sa at Leder X gjerne ville være med ledere horisontalt i organisasjonen for seg selv, og egne ledere.

I mange situasjoner når jeg pratet med hen eksempelvis og vi var alene så kunne vi ha det veldig hyggelig, så kom kanskje avdelingsdirektøren og når hen så at direktøren kom så var jeg plutselig bare helt glemt, bare litt luft rett og slett.

Medarbeider 1 sa også at lederen i mange tilfeller virket å vite mer enn hen ville dele, og holdt kortene tett til brystet for å beskytte seg selv. Medarbeider 3 uttrykte også at Leder X var mer opptatt av egne ledere, noe flere medarbeidere også trakk frem. Medarbeider 1 tilføyde at Leder X i mange tilfeller virket egosentrisk, og at hen tenkte mer på seg selv enn på sine kolleger.

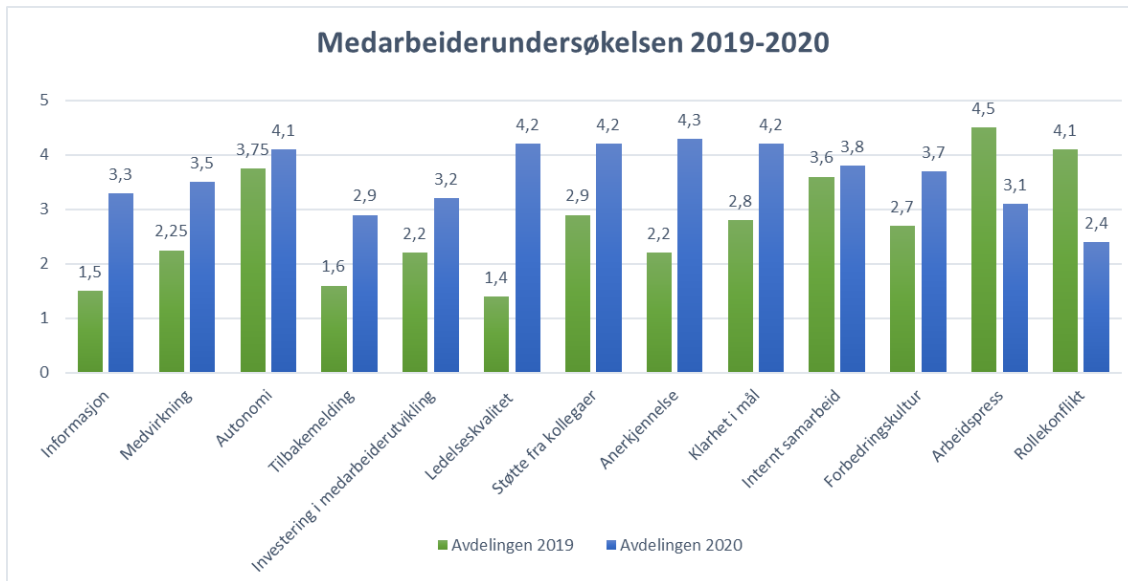
Det som kom frem i intervjuene med Leder A har mange likheter med det som kom frem i intervjuene med medarbeiderne. Leder A sa selv at arbeidsmiljøet var i fokus i arbeidet, og at hen prøvde å skape et så godt arbeidsmiljø som mulig, noe som også ble påpekt av medarbeiderne.

#### **4.4 Medarbeiderundersøkelser**

Vi fikk tilgang på resultatene fra medarbeiderundersøkelsene som ble gjort i avdelingen i denne casen. Resultatene er fra 2019 og 2020, hvor henholdsvis Leder X og Leder A var ledere for avdelingen.

**Figur 4**

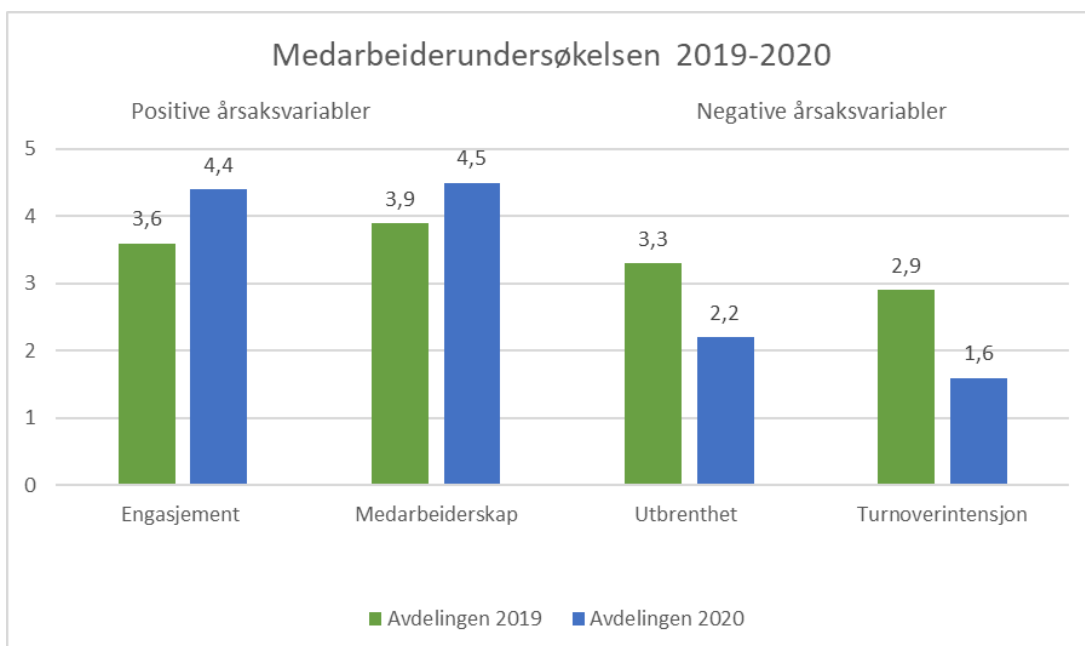
*Medarbeiderundersøkelse resultater 2019-2020 nr. 1*



Figuren illustrerer resultatene på medarbeiderundersøkelsene fra 2019 og 2020. Den første aksene illustrerer resultatene fra avdelingen i 2019 og den andre aksene viser resultatene fra 2020. De første 11 variablene er positive årsaksvariabler og de siste er negative årsaksvariabler. Medarbeiderne svarte på undersøkelsen både i år 2019 og 2020, med henholdsvis Leder X og Leder A som avdelingsleder.

**Figur 5**

*Medarbeiderundersøkelse resultater 2019-2020 nr.2*



Figuren illustrerer flere resultater knyttet til medarbeiderundersøkelsene fra 2019 og 2020. De to første variablene er positive årsaksvariabler og de to siste er negative årsaksvariabler. I likhet med Figur 2 svarte medarbeiderne på undersøkelsen både i år 2019 og 2020, med henholdsvis Leder X og Leder A som avdelingsleder.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapitlet vil hovedfunnene fra resultatene diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket. Ved hjelp av diskusjonen vil vi besvare problemstillingen vår. Til slutt vil vi presentere forslag til videre forskning.

### **5.1 Ledernes rollebruk og betydningsfulle faktorer**

Mintzbergs entreprenørrolle kjennetegnes ved at lederen iverksetter idéer til endringer for å forbedre enheten. Lederens rolle i denne prosessen kan være mer eller mindre involvert, med tilsvarende delegering til medarbeiderne. I intervjuene med medarbeiderne dukket entreprenørrollen ofte opp i samtaler om lederne i avdelingen. I samtale om Leder A trekker flere medarbeidere frem at hen i større grad involverte medarbeiderne i endringsprosesser og rådførte seg med dem for å benytte deres kompetanse i prosessen, mens Leder X blir mer ulikt beskrevet av de forskjellige medarbeiderne. Noen mener lederen var flink til å benytte denne rollen, mens andre mener hen ikke tok på seg denne rollen og burde gjort det i større grad.

Det kan være nyttig å ha i bakhodet at flere medarbeidere beskrev Leder X som en leder som forskjellsbehandlet medarbeiderne og favoriserte noen, og at det dermed er naturlig at det er større sprik i beskrivelsene av Leder X enn Leder A. Dette kommer tydelig frem i beskrivelsen av Leder X sine evner som entreprenør, som er veldig ulike fra medarbeider til medarbeider.

Leder A og hans bruk av lederrollene blir mer likt beskrevet av alle medarbeiderne, og bildet de maler er av en leder som er flink i denne rollen og som i stor grad delegerer mye av prosessen til medarbeiderne sine. I følge Mintzberg er entreprenørrollen en tidkrevende rolle hvor ledere ofte har flere prosjekter pågående samtidig. Dermed er det interessant å se til hva som ble sagt om hvor dårlig tid lederen hadde. At Leder A hadde for lite tid var gjennomgående i intervjuene både med medarbeiderne og med de to lederne. Hvordan Leder



A forvaltet entreprenørrollen er i tråd med hva som er å forvente av en leder som sliter med å ha for dårlig tid til arbeidsoppgavene sine, nemlig at lederen heller delegerer oppgavene i prosjektprosessen heller enn å autorisere litt etter litt, eller involvere seg helt. Leder A ivaretok dermed entreprenørrollen, men tilpasset den til sin hektiske timeplan.

Beskrivelsene av Leder X er annerledes, og lederen blir i større grad beskrevet som tilstede i avdelingen og tilgjengelig for medarbeiderne. Én av medarbeiderne sier lederen tok på seg entreprenørrollen og beskriver at hen gjorde det ved å benytte egen kompetanse i utviklingen av avdelingen. I kontrast til Leder A var entreprenørrollen i Leder Xs skikkelse mer involvert i prosessen og preget av mindre delegering til medarbeiderne. Dette kan være både på grunn av tidsspørsmålet eller aktive valg av stil fra ledernes side.

Samtidig er det noen medarbeidere som mener Leder X ikke tok på seg denne rollen i det hele tatt, og den blir dratt frem som en rolle én av medarbeiderne skulle ønske Leder X i større grad benyttet. Medarbeideren trekker frem spesielt at de synes Leder X burde funnet ut retningen avdelingen skulle ta i samarbeid med medarbeiderne og delegert oppgaver i tråd med dette. Altså etterspørres det en annen måte for lederen å løse entreprenørrollen på, nemlig måten Leder A løser rollen på. Dette kan tyde på at medarbeiderne foretrekker at lederen delegerer oppgavene i prosjektprosessen heller enn å involvere seg selv i prosessen. At medarbeiderne foretrekker Leder As måte å løse lederrollene på gjenspeiles i resultatene fra medarbeiderundersøkelsene. Her scorer Leder A høyere enn Leder X på relevante variabler. Variablene det er naturlig å se til i denne konteksten er ledelseskvalitet og internt samarbeid, hvor Leder A scorer betydelig høyere enn Leder X på begge.

Entreprenørrollen trekkes ofte frem i intervjuene med både medarbeiderne og lederne. Denne skiller seg dermed ut som én av et par av de viktigste rollene i avdelingen. Denne rollens viktighet i organisasjonen kan være en gjenspeiling av kulturen eller verdiene i organisasjonen, så rollen hadde kanskje vært mindre vektlagt i andre organisasjoner.

Den andre rollen som skiller seg ut som mest diskutert i intervjuene er informasjonsformidlerrollen. Informasjonsformidlerrollen er en viktig rolle for ledere, noe som kommer frem i Stefan Tengblads studie (2006) som han sammenligner med Mintzbergs funn, og som finner at ledere i stor grad vektlegger videreformidling av informasjon til medarbeiderne sine. Flere medarbeidere mener Leder A formidler informasjon på en god

måte, men flere presiserer også at dette kun gjelder fakta-delen av Mintzbergs definisjon, og at lederen bevisst ikke formidler preferanser eller verdier i samme grad. I intervjuet snakker Leder A mye om hvordan informasjonsformidling fra leder til medarbeiderne var viktig for å heve det faktabaserte informasjonsnivået i avdelingen, noe en av medarbeiderne lurer på om var et bevisst valg for å motvirke noe av baksnakkingen i avdelingen.

Baksnakking i avdelingen er noe som dukker opp i flere intervju, og de sosiale forholdene under de to lederne blir beskrevet som ganske ulike. Da Leder X var avdelingsleder forteller medarbeidere at hen bidro til sladder og ryktespredning på arbeidsplassen. Samtidig blir Leder X beskrevet som mindre opptatt av informasjonsformidling til medarbeiderne enn Leder A. Dette blir beskrevet som et savn under Leder X. Altså er det vanskelig å si noe om hvor stor effekt den økte informasjonsflyten har, da det er mulig Leder X selv var grunnen til at en del av de sosiale forholdene på arbeidsplassen, som ryktespredning, fantes da hen var leder. Da Leder A begynte er dermed usikkert om de sosiale forholdene ble forbedret av at Leder X forsvant ut av avdelingen eller av den økte informasjonsflyten i avdelingen.

Den eneste rollen medarbeiderne var enige om at begge lederne vellykket tok på seg var rollen som overvåker. Begge lederne blir beskrevet som å ha god oversikt over avdelingen og medarbeiderne i avdelingen. Den typen informasjon en leder samler gjennom observasjon av eller rapportering om fremdrift i prosesser innad i organisasjonen kalles intern drift. Analyser er informasjon om kommende relevante hendelser rapportert til leder. Begge disse typene informasjon er det sannsynlig å tro at både Leder X og Leder A samlet i måten de fungerte i overvåkerrollen. Medarbeiderne nevner ikke andre arenaer for informasjonssamling enn at lederne skaffet og beholdt overblikket over avdelingen sin, og det vil si det virker som det var viktigst for lederne å samle intern informasjon i denne rollen.

En rolle det ble snakket mye om i intervjuene om Leder X er rollen som kriseløser. Her trekker flere medarbeidere frem at Leder X både passet godt i rollen og at hen måtte gå inn i denne rollen ofte. Mintzberg (1973) beskriver tre typiske kriser ledere kan møte på, og det er i hovedsak én av dem som Leder X måtte løse. Dette er konflikt mellom medarbeidere. I de fleste intervjuene kommer det frem at det var en del konflikt innad i avdelingen under Leder X og det var i hovedsak denne typen krise, konflikt mellom medarbeidere, som Leder X måtte håndtere. Konflikt mellom medarbeiderne i avdelingen er et tema som i stor grad forsvinner fra intervjuene om Leder A, og det kan virke naturlig å sette dette i sammenheng med det som

kommer frem om de sosiale forholdene på arbeidsplassen. Flere medarbeidere snakker om at Leder X bidro til sladder og ryktespredning på arbeidsplassen, og favoriserte enkelte medarbeidere foran andre. Konfliktene mellom medarbeiderne kan dermed ha oppstått, i hvert fall delvis, som resultat av Leder X sin måte å behandle medarbeiderne på. En medarbeider sier i et intervju at favoriseringen av enkelte av medarbeiderne førte til intriger i avdelingen. Dette betyr at krisene Leder X måtte håndtere i rollen som kriseløser ikke er de typiske krisene Mintzberg beskriver, da en av karakteristikene for krisene i Mintzbergs definisjon er at de er utenfor lederens kontroll. Altså kan noe av krisehåndteringen Leder X måtte ta seg av ha vært unngått, da det fremstår som at lederen selv stod sentralt i en del av konfliktene i avdelingen. En av medarbeiderne som ble intervjuet trakk frem viktigheten av organisasjonskultur på ledernes oppførsel, og teoretiserte rundt om Leder X ble påvirket av den spesielle kulturen i organisasjonen, hvor folk var redde og baksnakking av utbredt. Dette kan muligens forklare noe av Leder Xs oppførsel som leder og behandling av medarbeiderne.

## **5.2 Lederens fokus og medarbeidernes individuelle behov**

Ifølge Bass og Avolio, gjengitt i Bass og Riggio (2014), utøver en leder hver av ledelsesstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse i større eller mindre grad. I intervjuene har informantene uttrykt sine opplevelser og holdninger overfor sine tidligere ledere. Gjennom intervjuene fremkom det to sentrale temaer; konflikthåndtering og i hvilken grad medarbeiderne opplevde at de ble sett av sin leder. Resultatene tilknyttet disse temaene kan gi en indikasjon på hvor involvert lederne var i medarbeiderens arbeidssituasjon og hvordan lederne arbeidet med medarbeiderens individuelle behov. Dette kan også antyde hvilke ledelsesstiler lederne tok i bruk.

Fra resultatene rundt temaet konflikt fremkommer det at Leder X løste konflikter på overflaten, var unnvikende og ikke løsningsorientert. Medarbeiderne ønsket mer informasjonsdeling, støtte og tilbakemelding i konfliktsaker fra lederen. Angående det andre temaet opplevde medarbeiderne at Leder X ikke klarte å se mangfoldet i dem, hen hadde vanskeligheter med å se deres individuelle behov, var ikke åpen til meninger som var for ulike sine egne og ble beskrevet som lukket og fordomsfull.

Dette kan tolkes som at Leder X arbeidet med konfliktsaker, men på en slik måte at medarbeiderne følte at konflikten ikke ble løst på en god nok måte. På den ene siden betyr ikke dette nødvendigvis at lederen tok i bruk en passiv-unngående ledelsesstil, siden en slik

ledelsesstil kan bli kjennetegnet av unnvikelse eller fravær av ledelse. På den andre siden er en av kjennetegnene til en slik ledelsesstil en leder som ikke er interessert i videreutviklingen eller behovene til sine medarbeidere og unngår ansvar. I resultatene er det det gjort funn som tyder på at medarbeiderens holdninger overfor Leder X har vært svært splittet. Medarbeiderne ble spurt i intervjuene om de opplevde om lederne hadde gitt dem stimulerende oppgaver, hadde hjulpet dem se arbeidet sitt som meningsfylt og om lederen har hjulpet dem utvikle seg selv. En leder som prioriterer slike oppgaver kan potensielt bli sett på som en leder som utøver transformasjonsledelse. Dette er fordi disse tingene er med på å hjelpe medarbeideren nå sitt fulle potensiale og bidra til individuell utvikling.

En gjennomgående trend er at halvparten av medarbeiderne svarte nei på spørsmålene knyttet til disse temaene og den andre halvparten var enten nøytral eller litt positiv. Noen medarbeidere uttrykte for eksempel at arbeidsområdet deres ble nedprioritert av Leder X, at lederen ikke klarte løfte blikket mot potensielt stimulerende oppgaver og at lederen ikke hadde gjort noe for at de skulle se arbeidet sitt som meningsfylt. På den andre siden nevner andre at de opplevde at de fikk mye frihet til å velge egne arbeidsoppgaver, at lederen ga dem stimulerende oppgaver og at de fikk hjelp rundt diverse arbeidsoppgaver. I et annet eksempel blir Leder X beskrevet som en leder som er tilstedeværende og som alltid har en åpen dør. Likevel er det andre medarbeidere som forteller at de skulle ønske at lederen involverte seg litt mer i deres arbeid og arbeidssituasjon.

Transaksjonsledelse fokuserer mer på å få medarbeiderne til å prestere som forventet gjennom belønning og korrigeringer. Noen hovedfokus er å utføre organisatoriske oppgaver og optimalisere ytelsesystemer. Det ble ikke gjort funn i resultatene som tyder på at dette var en ledelsesstil som Leder X utøvde i stor grad. På grunn av slik splittelse av oppfatningene hos medarbeiderne blir det en utfordring å vite hvilken ledelsesstil som var mest fremtredende. Likevel viser resultatene at tilbakemeldingene til medarbeiderne i noe større grad er negative. Resultatene kan potensielt tolkes som at Leder X viste tendenser til en passiv-unngående ledelsesstil overfor noen av medarbeiderne, men ikke alle.

Ut ifra resultatene kommer det frem at Leder A hadde stort fokus på å løse konfliktene som var til stede mellom medarbeiderne. I tillegg hadde lederen varierte fremgangsmåter for å løse de ulike konfliktene i avdelingen. I henhold til det andre temaet, å føle seg sett av lederen, så blir Leder A beskrevet som en leder som tar medarbeiderne på alvor, klarer å se mangfoldet og som er opptatt av medarbeidernes behov. Dette stemmer overens med beskrivelsene fra

Leder B og hvordan lederen beskriver seg selv. Det var også en høy grad av overensstemmelse blant medarbeiderne i deres holdninger overfor Leder A.

Som allerede nevnt fokuserer transformasjonsledelse på at lederen gjennom en genuin og meningsfull relasjon til sin medarbeider arbeider mot at medarbeideren skal oppnå sitt fulle potensiale. Resultatene viser en potensiell positiv sammenheng mellom ledelsesstilen til Leder A og beskrivelsen av en transformasjonsleder. Ifølge resultatene ønsket Leder A at medarbeiderne skulle komme med egne ideer, hen har hjulpet dem å se arbeidet sitt som meningsfullt og lederen ga frihet til å bestemme over egne arbeidsoppgaver. Lederen ga stimulerende oppgaver og arbeidet aktivt med å utvikle medarbeiderne. Når en leder er fokusert på medarbeiderens individuelle behov og arbeider for at de skal nå et høyere potensiale kalles dette for individuell omtanke, som er den tredje komponenten innenfor transformasjonsledelse. Dette vil også si at lederen ser hele individet og er klar over individets bekymringer. For at en medarbeider skal nå sitt høyeste potensiale vil dette også innebære at lederen fjerner komponentene som står i veien for dette. Konflikter mellom medarbeidere kan potensielt ha en negativ effekt på medarbeiderens personlige vekst på arbeidsplassen.

En transformasjonsleder blir kjennetegnet som en god rollemodell, noen som er engasjert og som oppmuntrer til at medarbeiderne skal komme med nye idéer og utøve selvstendig tenkning. Lederen blir i flere sammenhenger i løpet av intervjuene beskrevet som imøtekommende, åpen og medarbeiderne følte på stor trygghet og støtte fra lederen. For at en leder skal kunne skape en god relasjon med sin medarbeider vil slike faktorer mulig spille en rolle. Med disse resultatene tatt i betraktning kan det tolkes som at Leder A hadde tendenser til å ta i bruk en transformativ ledelsesstil.

En transformasjonsleder vil sannsynligvis ha større påvirkningskraft på sine medarbeidere hvis lederen blir oppfattet som en god rollemodell. Resultatene kan tyde på at Leder A hadde en god relasjon til sine medarbeidere. Medarbeiderne gir uttrykk for at de føler seg sett av sin leder ved at de blir støttet i konfliktsaker, at lederen arbeidet for at de skal utvikle seg selv og ha interessante arbeidsoppgaver som de selv velger ut. Likevel betyr ikke dette nødvendigvis at relasjonen deres er god. Ved å se på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen ser man at under Leder A har flere av punktene på undersøkelsen fått høyere uttelling. Som for eksempel investering i medarbeiderutvikling, ledelseskvalitet, anerkjennelse og støtte fra kollegaer. Arbeidspress, rollekonflikt og utbrenthet er tre punkter som har fått lavere uttelling, noe som er en positiv utvikling. Ved å se på disse resultatene tyder det på at arbeidsforholdene har blitt

bedre etter at Leder A tok over. Ved å se på uttalelsene i resultatene fremstår det som at medarbeiderne anerkjenner at Leder A har bidratt til dette.

Som allerede nevnt fremkommer det i resultatene at Leder A tok tak i konfliktsaker som var tilstede i avdelingen og aktivt arbeidet med at medarbeiderne skulle få utvikle seg selv. Med disse resultatene tatt i betraktning kan det virke som at Leder A ikke hadde en passiv-unnngående ledelsesstil. Dette er fordi en slik ledelsesstil kan bli kjennetegnet ved at lederen unngår ansvar og ikke er interessert i videreutviklingen av sine medarbeidere.

Transaksjonsledelse går ut på å lede gjennom sosial utveksling og at lederen har en regelmessig sosial utveksling med sine medarbeidere. Hovedfokuset til en leder som tar i bruk en slik ledelsesstil er å utføre organisatoriske oppgaver, oppfylle forventninger og optimalisere ytelsessystemer. Resultatene tyder på at Leder A hadde stort fokus på å videreutvikle sine medarbeidere, men likevel betyr ikke dette at lederen ikke fokuserte på organisatoriske oppgaver i tillegg. På den andre siden blir det ikke gjort funn som tyder på at Leder A brukte belønning og korrigerende tiltak for å oppnå forventede resultater. Det kan tenkes at lederen brukte sosial utveksling i stor grad, noe som kan tyde på bruk av transaksjonsledelse.

Noe som er verdt å ta med i betraktning er kritikken fra Gary Yukl (1999) mot transformasjonsledelsesteorien. Han mener at de grunnleggende prosessene for transformasjonsledelse er vage og ikke systematisk studert. I tillegg påpeker han at teorien hadde vært sterkere hvis den i større grad inkluderte hvordan ledelsesstilene påvirker forholdet mellom leder og medarbeider. Videre kritiserer Yukl definisjonen av forskjellig type atferd innenfor transformasjonsledelse og mener det mangler forklaring på hva lederen faktisk sier eller gjør for å påvirke de kognitive prosessene til medarbeiderne. I denne undersøkelsen tar vi i bruk resultatene fra medarbeiderundersøkelsen og intervjuene for å få en forståelse for hvordan ledelsesstilen påvirker relasjonen mellom medarbeider og leder. Dette er noe transformasjonsledelsesteorien ikke gir noe forklaring på.

Et annet tema som er interessant å være observant på er kulturen i organisasjonen. En av medarbeiderne påpekte at organisasjonskulturen har hatt en stor endring fra da Leder X var leder og senere til Leder A tok over. Medarbeideren beskriver den tidligere organisasjonskulturen som konservativ, at den ikke ga anledning til nytenkning og at kulturen var preget av mye baksnakking. Medarbeideren tror at dette påvirket Leder X. Etter at ledelsen i organisasjonen ble byttet ut gikk organisasjonen gjennom et omfattende arbeid for å

endre organisasjonskulturen, og dette var også perioden hvor Leder A ble leder. Det blir også gitt et konkret eksempel på en varslingssak hvor Leder A hadde fått frie tøyler til å løse en konflikt, men at dette hadde ikke vært situasjonen i den forrige organisasjonskulturen da Leder X var leder.

### **5.3 Medarbeiderne og deres relasjon til sine ledere**

I dette forskningsprosjektet så er målet å se om ledelsesstiler og lederroller påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Som det fremkom i intervjuene var medarbeiderne enige om at relasjonen til Leder A var positiv. Dette kan potensielt forklares med bakgrunn i hovedfunnene som er gjort om ledelsesstilen og lederrollene Leder A benyttet. Spesielt påfallende er Leder A sin bruk av rollen som entreprenør og informasjonsformidler. Lederens stil sammenfaller i stor grad med transformasjonsledelse. I intervjuene er medarbeiderne stort sett enige om at de setter pris på denne typen ledelse, og dette gjenspeiles også i resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, hvor lederen fikk et betydelig bedre resultat enn tidligere leder. Dette er tenkelig at dette kan forklare hvorfor medarbeiderne beskriver relasjonen til lederen som god.

I resultatene fremkommer det variasjoner i holdningene knyttet til Leder X. Det var uenighet rundt lederens bruk av rollen som entreprenør og informasjonsformidler. Det kommer frem i resultatene at lederen ofte måtte gå inn i rollen som kriseløser og at dette var en rolle hen passet godt i. Likevel kan det virke som at lederen selv bidro til noen av konfliktene i avdelingen. Det er verdt å ta i betraktning at flere medarbeidere opplevde at Leder X favoriserte enkelte medarbeidere og bidro til ryktespredning. Resultatene tyder på at Leder X viste tendenser til en passiv-unngående ledelsesstil tilknyttet noen av medarbeiderne, men ikke alle. Hvis lederen hadde enkelte medarbeidere som hen favoriserte, så kan dette være en forklaring på dette og de splittede resultatene generelt.

Medarbeiderne som ikke ble favorisert har gitt beskrivelser som potensielt kan tolkes som at lederen viste tendenser til passiv-unngående ledelsesstil og som mente at lederen ikke tok på seg rollen som entreprenør og informasjonsformidler på god nok måte. En av medarbeiderne som opplevde at de hadde en dårlig relasjon med Leder X fortalte også at de ikke hadde tillit til lederen. Det fremkom også av intervjuene at ingen av medarbeiderne opplevde Leder X som et forbilde. Som allerede nevnt opplevde noen medarbeidere at Leder X

forskjellsbehandlet dem. Ut ifra resultatene kan det virke som at dette også gjenspeilet seg i hvilken ledelsesstil og -roller lederen tok i bruk overfor de ulike medarbeiderne. På grunn av dette er det grunn til å tro at en passiv-unngående ledelsesstil og fraværet av rollene som informasjonsformidler og entreprenør er noe som kan ha påvirket relasjonen mellom medarbeiderne og lederen negativt. Fraværet av disse rollene og en passiv-unngående ledelsesstil har en fellesnevner, nemlig fraværet av ledelse. Dette gjenspeiles også i poengsummen Leder X fikk på “ledelseskvalitet” på medarbeiderundersøkelsen, som var på 1,4, noe som er særlig lavt sett i forhold til poengsum under Leder A. Det støttes av tidligere forskning at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse fører til bedre prestasjon av medarbeiderne i en avdeling enn passiv ledelse (Bass et al., 2003, s. 215).

#### **5.4 Forslag til videre forskning**

Det finnes flere muligheter for videre forskning basert på forskningen i denne studien. I denne studien har teorirammeverket med Mintzbergs 10 lederroller og teori om transformasjons-/transaksjonsledelse gitt føringer for hvordan vi har diskutert og konkludert. Det hadde vært interessant å se på en lignende case i lys av andre teorier. LMX (leader-member exchange) kan være en relevant teori i denne sammenhengen, da den handler om relasjonen mellom leder og medarbeider og hva som påvirker dette. Hvordan relasjonen blir påvirket av forskjellige variabler er relevant i en slik case, og LMX kan være til hjelp i å forklare hvordan dette kan skje. Det hadde også vært interessant å følge casen over tid og ta i bruk observasjon som metode. Ved å se på casen over en lengre periode kunne man sett om relasjonen endret seg over tid og samlet inn data fortløpende. Å benytte en longitudinell metode gjør det enklere å se hvordan relasjonene utviklet seg, og man er ikke avhengig av hukommelsen til intervjuobjektene for å samle inn pålitelig data. Et aspekt som påvirker funnene er at lederne i casen ikke er toppledere, men mellomledere. Det hadde vært interessant å gjøre en lignende studie på toppledere og deres relasjon til sine medarbeidere. Det er fordi man da kunne sammenlignet resultatene fra en studie gjort med mellomledere med en studie gjort med toppledere, for å se om ledelsesnivå er noe som påvirker relasjonen.



## 6.0 Konklusjon

Dette forskningsprosjektet har forsøkt å belyse hvordan ulike ledelsesroller og ledelsesstiler en leder kan ta i bruk påvirker relasjonen medarbeideren har til sin leder. Gjennom studiet av to påfølgende ledere i en avdeling fremkommer det at Leder A, som i større grad benyttet en stil sammenfallende med transformasjonsledelse, ble bedre ansett av medarbeiderne. Dette resultatet kan vi se i både intervjuene med medarbeiderne og Leder B, og i resultatene fra medarbeiderundersøkelsene. Den samme lederen utpekte seg i bruk av entreprenørrollen og informasjonsformidlerrollen, noe som også kan ha påvirket relasjonen i positiv retning. Denne lederen var det stor enighet om blant medarbeiderne, og de beskrev at de opplevde relasjonen til lederen som personlig, positiv og faglig utviklende.

Leder X kan det være grunn til å tro at heller bruker en ledelsesstil lik passiv-unngående ledelsesstil overfor noen medarbeidere, og var ikke like flink til å benytte entreprenørrollen og informasjonsformidlerrollen. Noen medarbeidere beskriver relasjonen til Leder X som dårligere og beskrivelsene er mer varierte fra medarbeider til medarbeider. Noen medarbeidere hadde inntrykk av at Leder X favoriserte enkelte medarbeidere og det var medarbeiderne som ikke ble favorisert som beskrev deres relasjon som dårlig. En faktor som eventuelt kan ha påvirket situasjonen er organisasjonskulturen på denne tiden. En medarbeider påpeker at organisasjonskulturen tidligere var konservativ, hadde ikke rom for nytenkning og var preget av mye baksnakking. Etter lederskiftet gikk organisasjonen gjennom en endringsprosess hvor ledergruppen ble skiftet ut og det ble satt inn tiltak for å forbedre organisasjonskulturen. Det er uvisst hvordan kulturen i organisasjonen har påvirket Leder X og hvordan lederen eventuelt hadde fungerte i den nyere organisasjonskulturen.

## Litteraturliste

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1*(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership* (2. utg.). Routledge.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge* (1. utg.). Cappelen.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management, 40*(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. I J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Red.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84–127). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230511590_5)
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman and Sons.
- Fuglsang, L., Rasborg, K., & Olsen, P. B. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkultur og paradigmer*. (3. utg.). Samfundslitteratur.

Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse* (1. utg.). Gyldendal Akademisk.

Gutterman, A. S. (2020). *Managing Sustainability* (1. utg.). Routledge.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J.-L. (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment. *Academy of Management Discoveries, 1*(2), 180–200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>

Koelsch, L. E. (2013). Reconceptualizing the Member Check Interview. *International Journal of Qualitative Methods, 12*(1), 168–179. <https://doi.org/10.1177/160940691301200105>

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (1. utg.). Free Press.

Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science, 29*(8), 975–984.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work* (1. utg.). HarperCollinsPublishers.

Mintzberg, H. (1990, mars 1). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Management? It's not what you think* (1. utg.). Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. (s. viii, 613). Free Press.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later\*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tsoukas, H. (1994). What is Management? An Outline of a Metatheory. *British Journal of Management*, 5(4), 289–301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00080.x>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Pearson Education Limited.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Meldeskjema NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide medarbeidere

Oppvarmingsspørsmål: Hvorfor begynte du å jobbe i organisasjonen?

#### Spørsmål om leder X

1. Kan du fortelle om leder X?
  2. Har leder X gitt deg oppgaver som du synes er stimulerende?
  3. Kan du gi konkrete eksempler på at leder X har løst en konflikt?
  4. Hvordan ville du beskrevet din relasjon til leder X, da vedkommende enda var din leder?
  5. Hva hva synes du X gjorde bra som leder?
  6. Hva kunne leder X gjort bedre som leder?
  7. Hva synes leder X sitt hovedfokus har vært som leder, eller hva du tror leder x synes har vært sin viktigste oppgave som leder?
- Vis informanten Mintzberg sine 10 lederroller
8. De fleste ledere er innom alle disse rollene fra tid til annen, hva slags type rolle opplevde du at leder X hadde?
  9. Hvilken rolle synes du leder X burde ha hatt?
  10. I hvilken grad synes du lederen X er et forbilde?
  11. Synes du leder X har hjulpet deg å se arbeidet du gjør som meningsfullt? Gjerne forklar.
  12. Føler du at leder X ser dine individuelle behov? Gjerne forklar.
  13. Føler du leder X bidro til å utvikle deg selv? Gjerne forklar.
  14. Føler du at leder X var positiv til nye idéer og kreativ problemløsning? Gjerne forklar.

## Spørsmål om leder A

15. Kan du fortelle om leder A?
  16. Har leder A gitt deg oppgaver som du synes er stimulerende?
  17. Kan du gi konkrete eksempler på leder A som løste en konflikt?
  18. Hvordan ville du beskrevet din relasjon til leder A, da vedkommende enda var din leder?
  19. Hva synes du leder A gjorde bra som leder?
  20. Hva kunne leder A gjort bedre som leder?
  21. Hva synes leder A sitt hovedfokus har vært som leder, eller hva du tror leder A synes har vært sin viktigste oppgave som leder?
- Vis informanten Mintzberg sine 10 lederroller
22. Hva slags type rolle opplever du at leder A har?
  23. Hvilken rolle synes du leder A burde ha hatt?
  24. I hvilken grad synes du lederen A er et forbilde?
  25. Synes du leder A har hjulpet deg å se arbeidet du gjør som meningsfullt? Gjerne forklar.
  26. Føler du at leder A din ser dine individuelle behov? Gjerne forklar.
  27. Føler du at leder A hjelper deg å utvikle deg selv? Gjerne forklar.
  28. Føler du at leder A var positiv til nye idéer og kreativ problemløsning? Gjerne forklar.

## Siste del av intervjuet

29. Kan du beskrive forskjellene mellom de to lederne?
30. Er det noe mer du vil legge til eller noe mer du synes vi burde spurt om?

## Intervjuguide Leder A

Oppvarmingsspørsmål: Hvorfor valgte du å bli leder?

1. Hvordan ville du beskrevet deg selv som en leder?
  2. I hvilken grad synes du du har vært et forbilde?
  3. Hvordan sørger du for å gi oppgaver som stimulerer?
  4. Hvordan har du løst eventuelle konflikter?
  5. Kan du gi et konkret eksempel på hvor du har løst en konflikt?
  6. Hvordan ville du beskrevet din relasjon med dine medarbeidere?
  7. Har deres relasjon blitt bedre over tid?
  8. Hvordan tror du dine medarbeidere hadde beskrevet deg som leder?
  9. Hva synes du at du har gjort bra som leder?
  10. Hva kunne du gjort bedre?
  11. Hvordan vil du beskrive din egen rolle i avdelingen?
  12. Hva har vært din viktigste oppgave som leder?
- Vis informanten Mintzberg sine 10 lederroller
13. Hvilke av disse rollene kjenner du deg best igjen i?
  14. Ville du sagt at du har brukt alle disse rollene? I hvor stor grad har du brukt dem?
  15. Hvordan har du hjulpet medarbeiderne med å se arbeidet de gjør som meningsfullt?
  16. Føler du at du klarte å se dine medarbeideres individuelle behov? Gjerne forklar
  17. Føler du at du klarte å hjelpe medarbeiderne å utvikle deg selv? Gjerne forklar
  18. Hvis du tenker på dine forventninger du hadde til dine medarbeideres prestasjoner når du startet i jobben, ville du sagt at de møtte dine forventninger, eller overgikk dine forventninger?
  19. Føler du at du er positiv til nye idéer og kreativ problemløsning? Gjerne forklar
  20. Er det noe mer du vil legge til? / Er det noe mer du synes vi burde spurt om?



## Intervjuguide Leder B

Oppvarmingsspørsmål: Hvorfor valgte du å bli leder?

### Spørsmål om leder A

1. Kan du beskrive din relasjon til leder A?
  2. Kan du beskrive leder A?
  3. Kan du si noe om deres styrker og svakheter?
  4. Hva tror du lederen så på sin viktigste lederoppgave?
- Vis informanten Mintzberg sine 10 lederroller
5. Hvilke av disse rollene vil du si passer leder A best?
  6. Hvordan tror du medarbeiderne har opplevd leder A?

### Spørsmål om leder X

7. Kan du beskrive din relasjon til leder X?
  8. Kan du beskrive leder X?
  9. Kan du si noe om deres styrker og svakheter?
  10. Hva tror du leder X så på sin viktigste lederoppgave?
- Vis informanten Mintzberg sine 10 lederroller
11. Hvilke av disse rollene vil du si passer leder X best?
  12. Hvordan tror du medarbeiderne har opplevd leder X?

Siste del av intervjuet

13. Hvordan tror du medarbeiderne taklet å gå gjennom en endringsprosess hvor de fikk en ny leder?
14. Er det noe mer du vil legge til eller er det noe mer du synes vi burde spurt om?

## Vedlegg 2: Meldeskjema NSD



### Vurdering

**Referansenummer**

486032

**Prosjekttittel**

Masteroppgave - Ledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Asbjørn Røiseland, Asbjorn.Roiseland@oslomet.no

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Mathilde Tvervåg Hølaas, s350255@oslomet.no

**Prosjektperiode**

06.12.2021 - 16.05.2022

**Vurdering (1)**

---

**14.02.2022 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 14.02.2022. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 16.05.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være foresattes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

## **Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring**

### Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Medarbeidere

#### **Informasjon og samtykkeskjema for forskningsprosjekt – Masteroppgave i ledelse**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på ledelse og få en forståelse av hva som motiverer de ansatte i jobben*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to studenter fra OsloMet som tar en master i offentlig administrasjon og styring. Vi heter Caroline Vangen og Mathilde Hølaas. Til våren 2022 skal vi skrive en masteroppgave med tema ledelse.

For dette forskningsprosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass. For å få relevant informasjon for denne oppgaven ønsker vi å utføre intervjuer med forskjellige personer fra deres organisasjon. I intervjuene er målet å få innsikt i ansatte sin personlige erfaring knyttet til arbeidsplassen og deres tidligere ledere.

Det vil være helt anonymt å delta. Det skal ikke samles inn sensitive opplysninger, informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass eller som vil gjøre det mulig å identifisere deg. Intervjudataen skal kun være tilgjengelig for oss og vår veileder for vår masteroppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For dette prosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass og spesifikt fra den seksjonen du er ansatt i. Det er på denne måten vi har trukket ut kandidater for utvalget og

derfor vi spør om du ønsker å delta. Det er til sammen åtte ansatte fra din arbeidsplass som blir spurt om å delta i dette forskningsprosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på ett intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Alle i forskningsprosjektet vil bli intervjuet av oss individuelt. Hvis det lar seg gjøre utfører vi intervjuene fysisk, men hvis det er ønskelig eller behov for det så kan intervjuet utføres digitalt.

Opplysningene som vi ønsker å samle inn går på din personlig erfaring på arbeidsplassen og med dine tidligere ledere. Det vil ikke bli samles inn sensitiv informasjon eller informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet og det vil bli transkribert. Lydopptaket og alt av intervjudataen vil kun være tilgjengelig for oss og vår veileder.

For din utvalgsgruppe vil det bli spurt spørsmål knyttet til dine to tidligere ledere i organisasjonen. Noen eksempler på spørsmål som vi kan stille på intervjuet er for eksempel:

- «Kan du gi eksempler på hva din leder gjorde for å motivere deg?»
- «Er det noe du skulle ønske at din leder hadde gjort annerledes?»

### **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 vi bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil hun

være oss og vår veileder som vil ha tilgang til intervjudataene. Ditt navn kommer ikke til å bli lagret sammen med intervjudataen og datamateriale vil ikke bli delt med andre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16.05.22. Opptaket fra intervjuet kommer til å bli slettet og ikke lagret videre.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved Caroline Vangen, [s338324@oslomet.no](mailto:s338324@oslomet.no), Mathilde Hølaas, [s350255@oslomet.no](mailto:s350255@oslomet.no) eller vår veileder Ivan Spehar, [ivan.spehar@medisin.uio.no](mailto:ivan.spehar@medisin.uio.no)
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Caroline Vangen og Mathilde Hølaas

Ivan Spehar

*Student*

*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Masteroppgave i ledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i ett intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder A

### **Informasjon og samtykkeskjema for forskningsprosjekt – Masteroppgave i ledelse**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på ledelse og få en forståelse av hva som motiverer de ansatte i jobben*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Vi er to studenter fra OsloMet som tar en master i offentlig administrasjon og styring. Vi heter Caroline Vangen og Mathilde Hølaas. Til våren 2022 skal vi skrive en masteroppgave med tema ledelse.

For dette forskningsprosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass. For å få relevant informasjon for denne oppgaven ønsker vi å utføre intervjuer med forskjellige personer fra deres organisasjon. I intervjuene er målet å få innsikt i ansatte sin personlige erfaring knyttet til arbeidsplassen og deres tidligere ledere.

Det vil være helt anonymt å delta. Det skal ikke samles inn sensitive opplysninger, informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass eller som vil gjøre det mulig å identifisere deg. Intervjudataen skal kun være tilgjengelig for oss og vår veileder for vår masteroppgave.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For dette prosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass og med tanke på din rolle i organisasjonen kan det hende du har informasjon som kan være relevant for prosjektet. Derfor spør vi deg om du ønsker å delta. Det er til sammen åtte ansatte fra din arbeidsplass som blir spurt om å delta i dette forskningsprosjektet.



## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på ett intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Alle i forskningsprosjektet vil bli intervjuet av oss individuelt. Hvis det lar seg gjøre utfører vi intervjuene fysisk, men hvis det er ønskelig eller behov for det så kan intervjuet utføres digitalt.

Opplysningene som vi ønsker å samle inn går på din personlig erfaring på arbeidsplassen og med dine tidligere ledere. Det vil ikke bli samles inn sensitiv informasjon eller informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet og det vil bli transkribert. Lydopptaket og alt av intervjudataen vil kun være tilgjengelig for oss og vår veileder.

For din utvalgsgruppe vil det bli spurt spørsmål knyttet til deg selv og din relasjon til dine medarbeidere i organisasjonen. Noen eksempler på spørsmål som vi kan stille på intervjuet er for eksempel:

- «Kan du beskrive deg selv som leder?»
- «Hvordan har du arbeidet med å motivere dine medarbeidere?»

## **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 vi bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil hun være oss og vår veileder som vil ha tilgang til intervjudataene. Ditt navn kommer ikke til å bli lagret sammen med intervjudataen og datamateriale vil ikke bli delt med andre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16.05.22. Opptaket fra intervjuet kommer til å bli slettet og ikke lagret videre.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved Caroline Vangen, [s338324@oslomet.no](mailto:s338324@oslomet.no), Mathilde Hølaas, [s350255@oslomet.no](mailto:s350255@oslomet.no) eller vår veileder Ivan Spehar, [ivan.spehar@medisin.uio.no](mailto:ivan.spehar@medisin.uio.no)
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Caroline Vangen og Mathilde Hølaas

Ivan Spehar

*Student*

*Prosjektansvarlig*

(Forsker/veileder)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Masteroppgave i ledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i ett intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder B

### **Informasjon og samtykkeskjema for forskningsprosjekt – Masteroppgave i ledelse**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på ledelse og få en forståelse av hva som motiverer de ansatte i jobben*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Vi er to studenter fra OsloMet som tar en master i offentlig administrasjon og styring. Vi heter Caroline Vangen og Mathilde Hølaas. Til våren 2022 skal vi skrive en masteroppgave med tema ledelse.

For dette forskningsprosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass. For å få relevant informasjon for denne oppgaven ønsker vi å utføre intervjuer med forskjellige personer fra deres organisasjon. I intervjuene er målet å få innsikt i ansatte sin personlige erfaring knyttet til arbeidsplassen og deres tidligere ledere.

Det vil være helt anonymt å delta. Det skal ikke samles inn sensitive opplysninger, informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass eller som vil gjøre det mulig å identifisere deg. Intervjudataen skal kun være tilgjengelig for oss og vår veileder for vår masteroppgave.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For dette prosjektet ønsker vi å ta utgangspunkt i et case fra din arbeidsplass og med tanke på din rolle i organisasjonen kan det hende du har informasjon som kan være relevant for prosjektet. Derfor spør vi deg om du ønsker å delta. Det er til sammen åtte ansatte fra din arbeidsplass som blir spurt om å delta i dette forskningsprosjektet.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på ett intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Alle i forskningsprosjektet vil bli intervjuet av oss individuelt. Hvis det lar seg gjøre utfører vi intervjuene fysisk, men hvis det er ønskelig eller behov for det så kan intervjuet utføres digitalt.

Opplysningene som vi ønsker å samle inn går på din personlig erfaring på arbeidsplassen og med dine tidligere ledere. Det vil ikke bli samles inn sensitiv informasjon eller informasjon som vil knytte deg til din arbeidsplass. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet og det vil bli transkribert. Lydopptaket og alt av intervjudataen vil kun være tilgjengelig for oss og vår veileder.

For din utvalgsgruppe vil det bli spurt spørsmål knyttet til to ledere i organisasjonen. Noen eksempler på spørsmål som vi kan stille på intervjuet er for eksempel:

- «Kan du beskrive denne lederen?»
- «Hva er denne lederens styrker og svakheter?»

## **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 vi bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil hun være oss og vår veileder som vil ha tilgang til intervjudataene. Ditt navn kommer ikke til å bli lagret sammen med intervjudataen og datamateriale vil ikke bli delt med andre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16.05.22. Opptaket fra intervjuet kommer til å bli slettet og ikke lagret videre.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved Caroline Vangen, [s338324@oslomet.no](mailto:s338324@oslomet.no), Mathilde Hølaas, [s350255@oslomet.no](mailto:s350255@oslomet.no) eller vår veileder Ivan Spehar, [ivan.spehar@medisin.uio.no](mailto:ivan.spehar@medisin.uio.no)
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Caroline Vangen og Mathilde Hølaas

Ivan Spehar

*Student*

*Prosjektansvarlig*

(Forsker/veileder)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Masteroppgave i ledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i ett intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)