

983664

983795

983589

Bacheloroppgave

BCR3100

Vår 2015

Atferd: En studie om lederes selvvinnsikt



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

Forord

Denne avsluttende bacheloroppgaven er utarbeidet av tre studenter, tilhørende HR- og personalledelse ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Prosessen har vært lang og krevende, samtidig lærerik. I forkant har opptil flere temaer blitt vurdert, der endelig problemstilling først kom frem etter noen runder med diskusjoner og samtaler i gruppen. Avgrensningen av problemstillingen ble formet da vi så at vi kunne ta andre vendinger på våre funn.

I løpet av prosjektet har vi vært nødt til å ta stilling til ulike teorier, informanter og forskning. Prosessen kan oppsummeres som utfordrende, men også lærerik og utviklende. Ved å ha jobbet tett med informantene har vi fått muligheten til å komme nærmere innpå både informantene selv og deres miljø. Dette har gjort oss i stand til å få et mer overordnet blikk på vårt problemområdet.

Siden vi har studert noe som er aktuelt i dagens arbeidsliv, håper vi ledere og deres medarbeidere kan dra nytte av våre funn.

Vi ønsker å rette en takk til våre informanter for å gi oss innsikt i deres kunnskap og livserfaring om tema, samt besvarelser på spørreundersøkelsen. En stor takk vil også rettes til vår veileder Tom Karp for sine råd, gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi er også takknemlig og retter en stor takk til grafisk designer Kenneth Lauveng, som har hjulpet oss med bilde til forsiden. Sist, men ikke minst takk til hverandre for et godt samarbeid, gode samtaler, deling av kunnskap og støtte gjennom prosessen.

God lesning!

Oslo, 27 mai. 2015

Sammendrag

Temaet for bacheloroppgaven er hvor klare ledere er over egen lederatferd, med et fokus rettet mot selvinnstikk.

Oppgaven baserer seg på eksisterende teori og undersøkelser for å kunne belyse vår problemstilling. Teorien bygger på ulike lederatferdsteorier som vi tar utgangspunkt i, samtidig som vi har brukt forskning som går på ledernes selvinnstikk. Dette gjør vi for å få en større innstikk i om det er samsvar eller avvik mellom ledernes egen og medarbeidernes vurdering av lederatferden.

Ut i fra dette har følgende problemstilling blitt definert;

- *"Hvor klare er ledere over egen lederatferd?"*

Vi har tatt i bruk en kvalitativ undersøkelse, supplert med kvantitativ innsamlingsmetode. Studien ble gjennomført med et avgrenset utvalg på to norske organisasjoner innenfor bransjen olje – og gass, samt sportsbransjen i Rogaland. Intervjuobjektene fra dybdeintervjuene består av 2 ledere og 5 medarbeidere, samt at spørreundersøkelsen består av 40 informanter derav 18 ledere og 22 medarbeidere.

Funnene våre viser til at ledere både er klare og uklare over sin egen lederatferd. Det finnes både samsvar og avvik mellom lederens- og medarbeidernes vurdering av lederens lederatferd. På en rekke områder viser lederne god selvinnstikk, mens avvik også fremkommer gjentatte ganger der hvor lederne må bli mer klar over egen atferd.

Abstract

The theme of this bachelor thesis is to evaluate the awareness leaders demonstrate towards their own behaviour as leaders, with a focus on self-awareness.

The thesis is based on existing theories and research to enlighten our issue. The theory builds on different manager behaviour theories that we use as a starting point, we have also used research based on leaders self-awareness. We use this to get insight and see if there is correlation or deviation between leaders own and their employees' evaluation.

With this as a background our issue is:

“How aware are leaders over their leader behaviour?”

We have used a qualitative search, supplied with a quantitative collection method. The study was conducted with a limited selection on two Norwegian organizations within industry oil - and gas, and sport industry in Rogaland. The interviewees consisted of 2 leaders and 5 employees and that the survey consisted of 40 respondents where as 22 were employees and 18 leaders.

Our findings show that leaders are aware and unaware over their leader behaviour. There is both correlations and deviation how leaders evaluate themselves and how their employees evaluate their leader. On certain areas the leaders show good self-awareness, but deviation also derives multiple times where leaders should be more aware of their behaviour.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	9
2.0 Teori	10
2.1 Hva er ledelse?	10
2.2 Lederatferd	11
2.2.1 Resultatorientert lederatferd.....	11
2.2.1.1 Atferd som beskriver en resultatorientert leder	12
2.2.2 Relasjonsorientert lederatferd	12
2.2.3 Endringsorientert lederatferd	13
2.2.4 Situasjonsbestemt ledelse	14
2.2.4.1 Blanchard modell	15
2.3 Selvinnsikt på egen lederatferd.....	16
2.4 Kommunikasjon	17
2.4.1 Kommunikasjonstrappen	18
2.5 Motivasjon og utfordringer.....	20
3.0 Metode	22
3.1 Valg av metode	22
3.2 Forskningsdesign og tilnærming	23
3.3 Utvalg	23
3.3.1 Informantene	24
3.3.1.1 Etske hensyn	24
3.4 Datainnsamling	24
3.4.1 Dybdeintervju	25
3.4.2 Spørreundersøkelsen	25
3.5 Planlegging og gjennomføring av datainnsamling	26
3.6 Mulig feilkilder	26
3.6.1 Reliabilitet	27

3.6.2 Validitet	27
3.6.3 Mulig feilkilder	28
4.0 Analyse	29
4.1 Resultater fra dybdeintervjuene	29
4.1.1 Resultatorientert lederatferd	29
4.1.2 Relasjonsorientert lederatferd	30
4.1.3 Situasjonsbestemt lederatferd	31
4.1.4 Endringsorientert lederatferd	31
4.2 Resultater atferd	32
4.2.1 Kommunikasjon	32
4.2.2 Motivasjon og trivsel	32
4.3 Resultater fra spørreundersøkelsen	34
4.3.1 Resultatorientert lederatferd.....	34
4.3.2 Relasjonsorientert lederatferd	36
4.3.3 Endringsorientert lederatferd	38
4.3.4 utfordringer	39
5.0 Tolkning	41
5.1 Tolkning av funn.....	41
5.1.1 Resultatorientert lederatferd	41
5.1.2 Relasjonsorientert lederatferd	42
5.1.3 Situasjonsbestemt lederatferd	43
5.1.4 Endringsorientert lederatferd	45
5.1.5 Kommunikasjon	45
5.1.6 Motivasjon og utfordringer	46
6.0 Konklusjon	48
7.0 Avslutning	50
7.1 Videre forskning	50
8.0 Litteraturliste	51

Vedlegg 1: Intervjuguide for medarbeidere

Vedlegg 2: Intervjuguide for lederne

Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen

Vedlegg 4: Resultater fra spørreundersøkelsen

1.0 Innledning

Gjennom våre tre år på Markedshøyskolen har vi alle fått interesse for faget ledelse. Begrepet ledelse er et vidt fenomen som omfatter flere områder. Vi har alle opplevd god og dårlig ledelse gjennom vår erfaring fra arbeidslivet, hvor vi har fått inntrykk av at ledere vurderer sin egen lederatferd bedre enn medarbeiderne. Dette gjorde oss interesserte i å finne ut mer om dette forholdet.

Tidligere studier viser til lite samsvar (4-6%) mellom ledernes egne vurderinger av sin ledelse og medarbeidernes personlige vurdering av samme ledelse (Forskning). Oppgaven stiller derfor spørsmål om hvordan ledere og medarbeidere vurderer lederatferden som blir utført i organisasjonene. I og med at lederatferd er et aktuelt tema som berører alle, håper vi at våre funn kan bidra til økt forståelse og ytterligere forbedring innenfor utføringen av lederskap.

Som nevnt ovenfor viser tidligere studier lite samsvar angående vurdering av lederatferden. Dette er en oppfatning vi deler på forhånd av prosjektet med tanke på arbeidserfaring og informasjonstiligning. Men stemmer faktisk dette? Lederens rolle er uten tvil viktig, men den er særs avhengig av medarbeidernes vurdering av deres lederatferd (Forskning). På denne måten vil vi kunne besvare vår problemstilling ved hjelp av å finne samsvar eller avvik på vurdering av lederatferden, og dermed få et mer helhetlig bilde av hvor klare ledere er over sin lederatferd.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av tidligere uttalelser i vår innledning vil overordnet problemstilling for vår oppgave være som følger:

”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”

Vi opererer ikke med noen form for underordnende spørsmål til vår problemstilling. Det vi mener med *hvor klare ledere* er over egen lederatferd er ledernes evne til selvinnsikt, som er en evne til å forstå hvordan egen atferd virker på andre, samtidig en evne til å gjenkjenne og forstå egne følelser (Berg 2008). I tillegg vil vi beskrive *lederatferd* gjennom anvendelse av de ulike atferdsteoriene lederne må forholde seg til.

Da oppgaven er av begrenset omfang og størrelse begrenser vi oss til å ta for oss ledere i norske organisasjoner. Vi har valgt å ta kontakt med ledere og medarbeidere fra to organisasjoner. Disse finner vi innenfor bransjen olje – og gass, samt sportsbransjen i Rogaland. Med tanke på begrensningen har vi forholdt oss til 2 ledere og 5 medarbeiderne til dybdeintervjuene og totalt 40 informanter på spørreundersøkelsen (18 ledere og 22 medarbeidere). Avgrensningen er av betydning med tanke på at atferd kan vise seg å variere geografisk. Vi har heller ikke valgt å se på kjønnsforskjeller når det kommer til lederatferd.

For denne oppgaven vil det som sagt være aktuelt å belyse samsvar og avvik med tanke på lederatferd. Det betyr at vi ikke kommer til å se på hvordan våre funn påvirker ulike forhold i organisasjonen. Datainnsamlingsmetodene vi bruker for å besvare problemstillingen er dybdeintervju og spørreundersøkelse.

I oppgaven vil vi først fremlegge aktuell teori som tar utgangspunkt i ulike lederatferds teorier. Deretter vil vi legge frem metoden som vi ønsker å bruke for å samle empiri til å kunne besvare problemstillingen. Til slutt vil vi samle inn data, analysere og tolke disse.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter tre år på Markedshøyskolen med gjentatte gjennomganger av ledelsesteorier, samt fordypning i ledelse og personlig lederskap og endringsledelse har vi dannet en felles interesse for begrepet ledelse. Med våre ulike erfaringer fra arbeidslivet å supplere med, fant vi det interessant å studere lederes og medarbeidernes oppfatning av lederens lederatferd.

I den forbindelse er det relevant for oss å se nærmere på lederens selvinnsikt eller mangelen på dette. Er lederne egentlig i stand til å se objektivt på egen lederatferd? Funn gjort gjennom denne oppgaven skal belyse realiteten og bli tatt videre med i arbeidslivet. Dette vil gjøre oss mer klar over ledernes virkelighetsforståelse av egen lederatferd.

2.0 Teori

2.1 Hva er ledelse?

Ledelse blir sett på som et stort fagfelt, hvor det har formet seg opptil flere ulike teorier og definisjoner av ledelse som begrep. Dette har ført til et noe komplisert syn på fagfeltet og uklart standardsvar på hva ledelse er: ”Vellykket ledelse fremstår som en lovende vei til suksess, med det finnes intet standardsvar på hva ledelse er” (Arnulf 2012,10).

Helt siden begynnelsen av 1800-tallet har lederbegrepet og lederteorier blitt utviklet, i hovedsak for å forklare hvordan en organisasjon bør organiseres og ledes. Den eldste teorien regnes for å være ”den klassiske læren”, eller «Tanken om den store mann». Sistnevnte tar utgangspunkt i at man tenker på enkelte ledere som ”den fødte leder”, og at de derav innehar overnaturlige egenskaper (Arnulf 2012). Carlyle beskriver i boka «Ledelse» at et slikt forhold til en leder fremdeles eksisterer i dagens arbeidsliv: *”Vi har lett for å forestille oss at noen ledere faktisk er spesielle, at de kommer og redder oss med klarsyn og egenskaper som vi ellers ikke ville hatt tilgang til”* (Arnulf 2012, 51). I hvor stor grad dette er utbredt i dag kan diskuteres, spesielt med tanke på ledere- og medarbeideres grad av uavhengighet. I sammenheng med ansvarsområder betyr dette at troen på den ”allmektige” har begynt å forsvinne, men lignende teorier som for eksempel trekkteorien med utgangspunkt i femfaktormodellen finnes fremdeles i dag (Moxnes 2007).

Arnulf definerer begrepet ledelse på denne måten: *”Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt”* (Arnulf 2012, 13). Det betyr at ledelse i seg selv handler om å kunne påvirke til deltakelse og skape mening gjennom samarbeid. Dette kan kobles til påstanden om at ledelse har gått fra å være en tilstand til å bli en atferd. Med andre ord hevdes det at ledelse som enhver annen atferd kan undersøkes, slik at man kan fokusere og trene på det som faktisk fungerer. Det skal i den sammenheng nevnes at man ikke nødvendigvis blir en god leder ved hjelp av personlighetstrekk, men ved å opptre på måter som er egnet i forhold til egenskaper, aktiviteter og målsetninger for medfølgere (Arnulf 2012).

Vi nevnte tidligere at det ikke finnes noen klar definisjon på hva ledelse er, men at det over tid har blitt utviklet ulike definisjoner og teorier for ledelse. Gjennom tiden har spørsmålet om hvorvidt ledelse er en spesialisert rolle eller at den virker som en innflytelsesprosess dukket opp. Forskere som ser på ledelse som en spesialisert rolle mener at den utvalgte leder har

hovedansvaret for å styre øvrige medlemmer, mens forskere som ser på ledelse som en innflytelsesprosess betrakter et mønster av relasjoner (Yukl 2012). Med tanke på at ledelse i større grad handler om å påvirke og bringe mennesker til et felles mål kan ledelse bli sett mer på som en innflytelsesprosess enn som en spesialisert rolle.

Utviklingslinjen ledelse beveger seg på er lang, og ser ikke ut til å stoppe med det første. Selve begrepet i seg selv er interessant, og basert på alle syn og meninger rundt begrepet vil flere konklusjoner dukke opp. Dette henger naturligvis sammen med at ledelse regnes for å bli sett på individuelt, dette er noe av vanskeligheten med at man ikke helt er i stand til å sette fingeren på en felles definisjon av ledelse.

2.2 Lederatferd

2.2.1 Resultatorientert lederatferd

Den tidlige forskningen på lederatferd ble dominert av et fokus på resultatorientert- og relasjonsorientert atferd. Resultatorientert ledelse er en lederstrategi med fokus på resultat og presentasjon av utganger og virkninger. Det finnes flere ulike definisjoner og meninger om resultatorientert ledelse, men mye kan trekkes tilbake til teori x som ble utviklet av Douglas McGregor (1960), professor innen ledelse og administrasjon. I «*The Human Side of Enterprise*» beskriver McGregor at teorien handler om to motstridene menneskesyn, teori x og y, og deres innflytelse på valg av lederatferd (Economist).

Teori x tar utgangspunkt i at en leder må være autoritær, en form for ledelse som er preget av at alt og alle blir nøye kontrollert. McGregor beskriver i teori x at medarbeiderne er late og passive på arbeidsplassen, og som et resultat av dette må de overvåkes nøye (Kuvaas 2008). I følge en nordamerikansk studie er teori x den beste beskrivelsen av den typiske arbeidstakeren. Lederen må derfor få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, gjennom å strukturere og motivere sine medarbeidere (Kuvaas 2008). Dette former en hierarkisk struktur i organisasjonen, der ledelsen dominerer og der hvor ”resultatene teller”.

Yukl (2012) velger å kalle resultatorientert ledelse for «initiating structure». En resultatorientert leder er en leder som understreker viktigheten av tidsfrister, kritiserer dårlig arbeid og tildeler oppgaver til underordnede. Yukl (2012) beskriver først og fremst at resultatorientert ledelse dreier seg om å være opptatt av oppgaveutførelse på en effektiv måte. Yukl (2012) presenterer ulike atferd som kan beskrive en resultatorientert leder;

Fig. 2.2.1.1 Atferd som beskriver en resultatorientert leder

Atferd som beskriver en resultatorientert leder
<ul style="list-style-type: none">• Tildele arbeid og oppgaver til gruppe eller• Avklare hvilke resultater som er forventet for en oppgave• Sette konkrete mål for utføring av oppgaver• Koordinerer arbeidsaktiviteter• Organiserer arbeidsaktiviteter for å forbedre effektiviteten• Løser umiddelbare problemer som vil forstyrre arbeidet

Kilde: (Yukl 2012, 66)

Lee Ellis (2009) beskriver i «What is your leadership balance» at resultatorientert ledelse får mye oppmerksomhet, fordi atferden er nødvendig for å lykkes i en organisasjon: *”Results-Oriented behaviours typically get a lot of attention because they are so obviously necessary for success. Without them, you can’t achieve goals or stay in business”* (Ellis 2009, 1). Et interessant funn er at forskning viser til at medarbeidere blir mest tilfredsstillt når en leder bruker moderat mengde av resultatorientert ledelse (Yukl 2012). For å bli en god resultatorientert leder må lederen huske på å vise genuin interesse for sine medarbeidere. Det betyr at lederen må verdsette dem slik at de blir inspirert til å prestere på et høyere nivå, som derav gir bedre resultater for organisasjonen (Ellis 2009). Her kan vi trekke inn relasjonsorientert lederatferd, som er en motsetning av resultatorientert lederatferd.

2.2.2 Relasjonsorientert lederatferd

Relasjonsorientert lederatferd handler om å vise stor interesse for mennesker, og liker å se hvilke relasjoner som finnes og hvordan forhold påvirkes (Spurkeland 2009). Denne type ledere vil typisk karakteriseres som lyttende fremfor høylytt, og søkende fremfor allvitende. Ser man denne formen for lederatferd i sammenheng med Mac Gregors teori- Y ledelse, ser man at det er flere likhetstrekk: begge ønsker å tro det beste om sine medarbeidere, vise tillit, bygge opp respekt og er interessert i at organisasjonen skal gjøre det bra (Kuvaas 2008).

Spurkeland (2009) påpeker også at relasjonsledelse handler mer om å påvirke enn det å ha kontroll. Forventningene til medarbeiderne er at de skal kunne jobbe selvstendig og er kjent med stilte forventninger, samt ha kjennskap til organisasjonens verdier og kultur. Det handler i stor grad om å bygge tillit og tilhørighet. I den forbindelse kan man samtidig spørre seg selv; hvordan skal man bygge en reell tillit som legger et godt grunnlag og gunstig tillit? Dersom lederen bygger relasjoner på dårlige premisser kan det føre til mistillit og falskhet, som igjen kan resultere i konflikter som ikke bare kan skade relasjonene, men også organisasjonen (Spurkeland 2009).

Forskning viser at relasjonsorientert ledelse fører til at medarbeiderne blir mer lojale ovenfor organisasjonen, dypere involvert i prosjekter og føler mer eierskap (Pfeffer og Veiga 1999). Ved å fokusere på relasjoner ser vi også at det utvikles og tilegnes erfaringer og kompetanse i større grad. Dette skyldes først og fremst at lederne viser tillit gjennom å gi mer kontroll og frihet til medarbeiderne. Dette medfører en mer ansvarlig og hensynsfull medarbeider, som retter seg etter organisasjonens mål og verdier. Problemet er imidlertid hvor mye kontroll medarbeiderne skal ha over en gitt prosess, hvor i verste fall katastrofale følger kan forekomme. I den forbindelse vil det være viktig å sette klare retningslinjer og grenser (Pfeffer og Veiga 1999).

2.2.3 Endringsorientert lederatferd

Endringsorientert ledelse handler i stor grad om å beskytte miljøet, finne innovative måter å bearbeide dem på og implementere større endringer i strategier, produkter og/eller prosesser (Yukl 2012).

Det hevdes at nøkkelen til ledende endring er å lære hvordan å balansere og forsonne det som viser seg å være konfliktfylte dilemmaer. Vi snakker da om en balanse mellom kontinuitet og endring, kort- og langtidshandlinger, ansvarlighet og frihet, og planlegging og fleksibilitet (Graetz m.fl. 2011). For å forstå dette kreves et systematisk oversiktsbilde som gir riktig tilnærming til ledende endring. Ledere som opererer i endring burde ha et syn på organisasjonen som en sammensetning og dynamisk system av gjensidig avhengige parter som har påvirkning på hverandre. Enkelte hevder at essensen i ledelse er kapasiteten til å endre og skifte i sine systemer (Graetz m.fl. 2011). Dette vil igjen være avhengig av lederens evne til å vise god beslutningsevne, så langt det er mulig. Innenfor et slikt synspunkt vil suksessfulle ledere ha en bred intelligens, med god evne og systemtenkning.

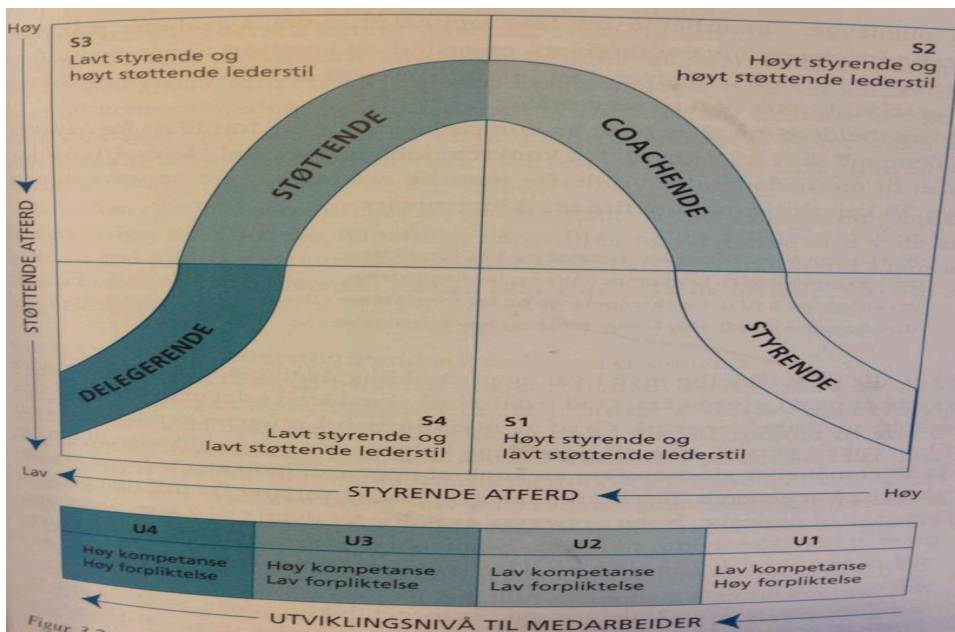
Intelligente ledere kan se at organisasjonen trenger engasjement fra sine medarbeidere for å bygge tilknytning til endringsprosessen. Vi kommer etterhvert også inn på ”systematisk endring”. Type ledere som opererer innenfor dette må sørge for å bryte ned de tradisjonelle barrierene mellom funksjonelle områder, hvor de involverer egnede medarbeidere fra alle nivåer i organisasjonen i planleggingen og beslutningsprosessen, samt å dele ideer på tvers av ulike organisasjonsområder (Graetz m.fl. 2011). Det er lederen som skal være den største bidragsyteren til ny organisasjonsvirkelighet gjennom endring, først og fremst gjennom det allerede eksisterende samspillet mellom medarbeidere. Som leder skal man motivere resten av organisasjonen, hjelpe de å vokse og skape muligheter for fremtiden- til tross for at mange ser det som en utfordring å tre ut av gamle mønstre. Siden dette regnes for å være den største hindringen i endringsprosessen blir det ekstra viktig at lederen selv er bevisst valg, retning og kommunikasjon underveis (Graetz m.fl. 2011).

For å opprettholde forpliktelsen til endringsprosessen må imidlertid den ledende endringen være gjensidig- det skal være snakk om en toveisprosess. Med andre ord snakker vi om toveis læring- og utvikling. Dette krever intelligente ledere med lag for å kommunisere godt. Endringsorientert ledelse er- og blir sett på som en personlig oppgave som inkluderer og utfordrer (Graetz m.fl. 2011).

2.2.4 Situasjonsbestemt lederatferd

For situasjonsbestemt lederatferd tar vi utgangspunkt i Blanchard (2008) sin teori. I denne teorien skiller vi mellom ledere som er oppgaveorientert (sterkt styrende) og medarbeiderorientert (sterkt støttende). En oppgaveorientert leder vil typisk trekke frem medarbeidernes oppgaver, klargjøre mål, sette tidsfrister og lignende. I motsetning vil en medarbeiderorientert leder typisk være vennlig, lytte, gi ros og lignende. Ut i fra disse opplysningene skiller vi mellom fire ulike lederatferder, fremkommet av Blanchards teori (Berg 2008).

2.2.4.1 Blanchard modell



Kilde: (Berg 2008, 69)

En av de fire lederatferdene beskrevet av Blanchard (2008) er en ”styrende lederatferd”, og kjennetegnes som sterkt styrende og svakt støttende ovenfor medarbeiderne. Ved utøvelse av denne lederatferden vil lederen selv definere roller, sette tidsfrister, beordre og lignende. Lederatferden er i stor grad karakterisert av enveiskommunikasjon, og blir sett på som svært effektiv i de tilfeller hvor medarbeiderne har lav kompetanse og avhengige av retningslinjer å følge (Berg 2008). Det kan for eksempel dreie seg om ivrige nybegynnere i en jobb, som vil behøve å følge instruksjoner og rammer.

Coachende lederatferd vil være den andre som fremkommer av Blanchards (2008) teori. Denne er kjennetegnet av sterkt styrende og sterkt støttende lederatferd. Ved en slik lederatferd vil lederen ønske at medarbeiderne selv tar initiativ og ansvar for gjennomføring (Berg 2008). Medarbeideren vil etter all sannsynlighet få et slags eierforhold til oppgavene og dermed bli mer motivert til å løse dem. En slik lederatferd er mest passende når medarbeideren har middels til lav kompetanse og føler seg mindre motivert. Medarbeideren selv har et ønske om å føle mer trygghet, entusiasme og forpliktelse til sin jobb. Det kan også være gjeldene for den ivrige nybegynner vi tidligere snakket om, som nå begynner å gå lei. Gjennom spørsmål, lytting, målsetning og høy grad av empati skal lederen forsøke å sette seg inn i medarbeiderens situasjon (Berg 2008).

En tredje form blir kalt støttende lederatferd. Denne er kjennetegnet av svakt styrende og sterkt støttende lederatferd, hvor leder og medarbeider samarbeider om planlegging og oppfølging av oppgaver. Lederen selv vil legge vekt på å gi ros, støtte og anerkjennelse til sine medarbeidere. Vi snakker om en toveiskommunikasjon, hvor lederatferden er mest passende der hvor medarbeiderne har høy til moderat kompetanse, men samtidig behov for personlig støtte (Berg 2008). Dette kan for eksempel være en medarbeider med dårlig selvtillit som er svært selvkritisk og stiller spørsmål ved egen dyktighet. I dette tilfellet er lederens oppgave å bruke empati og lytte. På denne måten skal medarbeideren med tiden endre sin selvkritiske tenkning og bygge opp tillit (Berg 2008).

Til slutt finner vi den delegerende lederatferden, som er kjennetegnet av svakt styrende og svakt støttende lederatferd. Lederen lar sine medarbeidere planlegge, gjennomføre og kontrollere sine oppgaver på egenhånd (Berg 2008). Med andre ord styrer lederen sine medarbeidere i retning av å lede seg selv, og de får stor grad av frihet. Denne type lederatferd er hensiktsmessig når medarbeiderne har et ønske om å arbeide på egenhånd, som for øvrig krever høy kompetanse. Man må også ta i betraktning hvilket utviklingsnivå medarbeideren befinner seg på før man velger lederstil. Dette kan for eksempel gå på diagnostisk dyktighet, fleksibel dyktighet og dyktighet i toveiskommunikasjon (Berg 2008).

Blanchard (2008) fastsetter ikke en enkelt lederatferd som passende i alle situasjoner, ettersom han mener at ledelse er situasjonsbestemt. Etter hans meninger vil man som leder operere mer effektivt dersom man er i stand til å tilpasse sin lederatferd til situasjonen (Berg, 2008). En av flere utfordringer ved utøvelse av ledelse er å finne nettopp den lederatferden man bør benytte i den aktuelle situasjonen. Ifølge Blanchards (2008) teori kan man gjøre dette ved å først finne ut hvilket utviklingsnivå medarbeideren er på. Medarbeiderens utviklingsnivå skal bestå av to egenskaper: kompetanse og forpliktelse. Dette er egenskaper man antar at medarbeiderne må ha for å lykkes, men det må også ses i sammenheng med den bestemte jobben som skal utføres (Berg 2008).

2.3 Selvinnsikt på egen lederatferd

Berg (2008) velger å beskrive selvinnsikt som en evne til å forstå hvordan egen atferd virker på andre, men også som en evne til å gjenkjenne og forstå egne følelser. En innsiktsfull leder er god på å forstå egne behov, følelser, evner og atferd (Forskning).

Tidligere forskning viser at det er lite samsvar (4-6%) mellom lederes vurdering av egen ledelse og medarbeiderens vurdering av den samme ledelsen. Ledere kan mene så mye de vil om egen lederatferd, men det er medarbeiderens vurdering som teller (Forskning).

Sutton (2010) beskriver i artikkelen «Some Bosses Live in a Fool`s Paradise» i Harvard Business Review at en vanlig årsak til at ledere feiler, er at de mangler selvinnsikt. Sutton beskriver tre årsaker til dette; 1) ledere har dårlig dømmekraft over egne handlinger, og i tillegg en tendens til å overvurdere seg selv. 2) De mangler kontakt med hvordan deres væremåte påvirker andre mennesker. Videre beskriver han at lederne ofte feiler fordi de tenker for lite på medarbeiderne, og i stedet er mer opptatt av seg selv og egne behov. 3) Til slutt beskriver han at ledere er nokså ”isolert fra virkeligheten”. Med dette mener Sutton (2010) at mange medarbeidere frykter sin sjef, og på denne måten lar være å ta opp ubehagelig nyheter eller samtaler. Dette bidrar til at lederne aldri får høre sannheten og skaper ledermessige isolasjoner fra ”den virkelige” verden.

Gode sjefer er de som er svært bevisste på å bemerke sin egen atferd og farene som er nevnt ovenfor. Samtidig kan vi se at graden av enighet mellom leder og medarbeiders vurdering av leders atferd kan føre til positive effekter av ledelse (Forskning).

2.4 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2007) velger å definere kommunikasjon på denne måten: ”*En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.*” (Jacobsen og Thorsvik (2007, 250).

Det finnes flere ulike måter å kommunisere på i en organisasjon: mail, ansikt til ansikt, telefon, videokonferanser og rapporter, og alle tjener sin hensikt (Jacobsen og Thorsvik 2011). Alle disse formene for kommunikasjon har sine fordeler og ulemper. I denne oppgaven vil vi se nærmere på kommunikasjonstrappen beskrevet i «Bedre Ledelse» (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013, 131).

2.4.1 Kommunikasjonstrappen



Kilde: (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 131)

I nederste trinn i kommunikasjonstrappen finnes informasjon som både er upersonlig og fjern i tid. Dette blir regnet for å være en grei måte å gi ut generelle beskjeder. Dette vil i tillegg bli anvendt til å informere om kommende prosjekter, møter og lignende. Ulempen med dette er imidlertid at det er noe upersonlig, og at beskjeder som blir gitt ut sannsynligvis ikke omhandler alle i organisasjonen (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013).

Neste steg i kommunikasjonstrappen er prat. Prat skaper fellesskap og nettverk, hvor det knyttes bånd mellom medarbeidere og ledere. Uformell prat vil være en viktig faktor for å få innblikk i hverandres hverdag, og dermed forstå hverandre bedre. For en leder kan det å prate om dagligdagse forhold med sine medarbeidere vise at de ser dem, og er interesserte i å vite mer om dem. Annen prat mellom medarbeidere vil ofte vise til hva som er sosialt akseptert i bedriften, dermed hvilke normer og regler man lever etter (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013). Problemet med praten som forekommer er imidlertid de baktalelser om medarbeidere, ledere og øvrige hendelser, som kan skape større konflikter i organisasjonen.

Trinn tre kalles historiske betroelser og handler om å betro seg til en eller flere personer om inntreffende forhold som har skjedd i etterkant av en hendelse. Ofte bruker man historiske betroelser når man skal ”bryte isen”, for eksempel med tilbaketrunkne mennesker eller statuere et poeng som kan forhindre gjentakelse av hendelsen. Betroelsen må dog være relevant for involverte personer for at det skal være noen effekt (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013).

Historiske tilbakemeldinger finner sted på fjerde trinn. Teorien bak dette begrepet sier at både leder og medarbeider holder tilbake, og derav avventer å gi tilbakemeldinger for å samle mot. Problemet er imidlertid at tilbakemeldingene mister sin effekt ved å vente i det lange løp. Det betyr ofte at informasjon som skulle blitt gitt til en bestemt person gjennom direkte tilbakemelding heller blir gitt som felles informasjon til alle (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013).

Her og nå-betroelser er det femte trinnet. Trinnet handler om å betro seg til personen man har noe uoppgjort med, ved å erkjenne hvordan personen faktisk får en til å føle seg. En leder som tar i bruk denne betroelser vil eksponere seg mer følelsesmessig (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013).

Siste steg i trappen er såkalte her og nå-tilbakemeldinger, som kjennetegnes av direkte tilbakemeldinger angående både aksepterte og uaksepterte forhold. Å gi tilbakemeldinger er noe flere ledere vegrer seg for, og i mange tilfeller vil de la være å gi disse i håp om at ting bedrer seg uten deres hjelp (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013). Denne type kommunikasjon krever ledere som er trygge på seg selv og sine medarbeidere, samtidig som de må ta sjansen på å bli mislikt. Til sist må det trekkes frem at på hvilken måte lederne beveger seg i kommunikasjonstrappen også har mye å gjøre med deres erfaring knyttet til tilbakemeldinger og kommunikasjon.

Videre påpeker Ørjasæter, Larsen og Stang (2013) at flere medarbeidere misliker sin leder av den grunn at de er konfliktsky. Medarbeiderne opplever derav at sin leder ”gjemmer seg” nederst i kommunikasjonstrappen. Dette blir også bekreftet av Skaar (2008) sin artikkel i E24 der det kommer frem at syv av ti ledere er konfliktsky. I den forbindelse sies det at medarbeiderne tror sjefen unngår å ta opp konflikter fordi den er redd for å bli mislikt eller skape dårlig stemning.

2.5 Motivasjon og utfordringer

Det finnes flere begreper av motivasjon, og for oss vil det dagligdagse begrepet være aktuelt, da vi ønsker å se nærmere på hvordan lederne utfordrer sine medarbeider for å holde dem motiverte. Det dagligdagse begrepet brukes ofte som et synonym for begeistring og et ønske om å prestere og bidra (Broch-Haukedal 2010). Utfordringer finnes det også flere måter å begrepsfeste på, en utfordring i arbeidslivet kan defineres som: ”En møtt situasjon som krever

stor psykisk eller fysisk anstrengelse for å gå få gjort noe suksessfullt og dermed sette en persons evner på prøve for å finne en løsning på et problem” (Cambridge Dictionary). Denne definisjonen kan tolkes videre og fortelle at en utfordring kan bidra til å utvikle en persons evner.

Alle medarbeidere er ulike med individuelle mål, og motiveres derfor på forskjellige måter. Enkelte medarbeidere vil motiveres av penger og incentiver, anerkjennelse eller det å jobbe i team for å fremheve egne ferdigheter (Broch- Haukedal 2010). Dette er noe lederne må ta stilling til å vise aksept for. På samme tid er det ikke til å unngå at enkelte vil bli demotivert, med tanke på utfordringer. For eksempel vil gjerne en medarbeider foretrekke mer ansvar og motiveres av dette, mens en annen medarbeider vil demotiveres bare av tanken på å få mer ansvar (Berg 2008).

I arbeidslivet er lederne mer opptatt av at medarbeiderne skal yte og vise til resultater fremfor at de er motiverte. Lederne må imidlertid ikke glemme at en motivert medarbeider er nødvendig for å prestere på høyt nivå og yte best mulig (Broch- Haukedal 2010). Andersen, Hole og Osmundsen (2011) skriver i sin kronikk at det er gjort en undersøkelse som viser at organisasjoner som utfordrer sine medarbeidere til å være kreative ikke bare leverer bedre resultater. Det viser seg også at medarbeiderne har et engasjementet for det de driver med og ønsker å levere best mulig. Dette kan skyldes at man ved tildelte utfordringer får tillit og ansvar, som er essensielt å regne med i forbindelse med motivasjon. Undersøkelsen trekker også frem at flere medarbeidere ikke blir utfordret nok.

En av grunnene til at flere ledere ikke utfordrer sine medarbeidere tilstrekkelig på arbeidsplassen er at de må legge til rette for den enkelte medarbeideren, samt se sammenheng mellom arbeidsoppgave og kompetanse (Berg 2008). Her kan vi trekke inn operativ ledelse fra Berg (2008) hvor lederen skal utfordre, inspirere og utvikle. I denne forbindelse vil det være aktuelt å legge til rette for den enkelte medarbeideren ved eventuelle utfordringer, noe som er krevende for lederen med tanke på at han har flere medarbeidere å forholde seg til. Det handler i stor grad om å se sammenhengen mellom oppgave og kompetanse, støtte og oppfølging, tid og ressursbruk. Berg (2008) trekker frem faktorer som kan spille inn på hvorfor ledere ikke utfordrer mer; 1) lederne er redd for å miste kontroll, 2) mistillit til medarbeiderne og 3) lederne vil ha de mest utfordrende og spennende oppgavene selv.

Medarbeidere som gjør samme daglige rutiner hele tiden og dermed ikke blir utfordret til andre arbeidsoppgaver er mer sannsynlig til å forsvinne ut av organisasjonen. Kuvaas (2012) skriver at når en medarbeiders personlige utvikling øker, må utfordringene øke i samme takt, og at personlig utvikling kan være med å øke kompetansen og kunnskapen i organisasjonen. Grunnen til at man skal utfordre sine medarbeidere er ikke bare for å motivere dem, det handler også om å beholde dem (Forbes).

Sammenhengen mellom motivasjon og ros, samt hvordan ros påvirker medarbeiderne vil være viktig å belyse. Spurkeland (2012) hevder at man som leder vil miste sin posisjon dersom man ikke er god til å rose sine medarbeidere, noe som også kan virke som en slags demotiveringsfaktor for medarbeiderne. Dette kan skyldes at de føler seg lite sett eller mangel på ros. Losada og Heapy (2004) trekker frem i sin forskning at det er stor forskjell i ytelse hos medarbeidere som får ros av sin leder, og de som ikke får ros av sin leder. Dette kan kobles til følelsen av å bli sett, anerkjennelse og bekreftelse (Broch- Haukedal 2010).

Flere vil stille seg spørsmålet om hvordan ros blir brukt til å motivere, og hvorvidt det blir riktig å motivere en bestemt medarbeider som utfører samme type oppgave som en annen. Ifølge Ørjasæter, Larsen og Stang (2013) er dette noe lederne selv må vurdere og ta konsekvensen av. Karakter og person vil spille inn, samtidig som man må begrense ros man utgir som leder. Berg (2008) påpeker at man ikke skal rose, bare for å rose. All ros skal ha en reell begrunnelse, da for mye ros fort kan føles overflødig for medarbeideren. Ros vil i så tilfelle også miste sin effekt da det brukes for ofte.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Ifølge Johannesen m.fl. (2010) kan metode beskrives som en planmessig fremgangsmåte. Metodelære er et hjelpemiddel, ikke et mål i seg selv (Askheim og Grenness 2008). Innsamlet datamateriale fungerer som et resultat av innsamlingsprosessen, og blir et bindeledd mellom virkeligheten og analysen av den. I følge Askheim og Grenness (2008) finnes det to tilnærminger til problemstillinger hentet fra organisasjonsfag; kvantitativ og kvalitativ forskning. De forklarer kvantitativ metodetilnærming som data eller informasjon representert av en tallverdi som i neste omgang bearbeides statistisk. Som oftest vil det i kvantitative undersøkelser være innsamlet data fra et større utvalg som er representative for en populasjon. Kvalitativ metodetilnærming derimot vil kjennetegnes ved at data beholdes som tekst, uten tallverdier. Datagrunnlaget baserer seg også på at relativt få personer er intervjuet eller observert (Askheim og Grenness 2008).

Valg av metode avhenger av problemstillingen, hvor vi selv har valgt å benytte både kvantitativ og kvalitativ metodetilnærming i vår oppgave. Dette skyldes hovedsakelig at enhver metode både innehar styrker og svakheter. Ved bruk av både kvantitativ og kvalitativ metodetilnærming kan svakheter ved en av metodene oppveies av styrken hos den andre metoden.

I og med at vi gjennom oppgaven blant annet søker etter det helhetlige bildet av synet informantene og lederne selv har på lederatferd, vil kvalitativ forskning være et viktig verktøy i prosessen. Dette er et velfungerende verktøy i de tilfeller hvor man ønsker å få en grundig forståelse for hvordan medarbeidere ser og tenker om sin leder, som er høyst aktuelt for å kunne besvare problemstillingen i oppgaven. Metoden gir mulighet for å tilegne seg detaljerte forståelser om informantenes syn og oppfattelser, i vårt tilfelle gjennom dybdeintervjuer. Som tidligere nevnt ser vi at disse kan inneha svakheter vil det være riktig å supplere med kvantitativ metode gjennom en spørreundersøkelse. Den kvantitative metoden vil hjelpe oss med å få frem bredde i synspunktene, samt øke sannsynligheten for at vi får frem resultater som kan generaliseres til hele populasjoner (Jacobsen 2005).

Undersøkelsen vår vil bli gjennomført ved at lederne vurderer seg selv og i tillegg at deres medarbeidere vurderer dem. På denne måten får vi undersøkt om det er samsvar mellom lederens egen vurdering og medarbeiderens vurdering av lederatferden.

3.2 Forskningsdesign og tilnærming

I følge Askheim og Grenness (2008) handler design om å planlegge og lage en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å løse prosjektet. Forskningsdesignet styres av vårt formål og forskningsspørsmål, og har betydning for både datainnsamling og analyse.

Undersøkelsen vår har tatt utgangspunkt i et fenomenologisk design. I det fenomenologiske designet er man opptatt av å beskrive virkeligheten slik det enkelte individ oppfatter den (Askheim og Grenness 2008). Det fenomenologiske designet vil derfor gi oss et helhetlig bilde av informantens syn på lederatferd.

Vi baserer studien vår på en deduktiv tilnærming, som innebærer at vi har skapt oss noen forventninger om fenomenet vi skal studere. Deretter går vi ut i virkeligheten for å samle inn empiri og data. På denne måten kan vi sjekke om forventningene våre stemmer overens med virkeligheten av det vi skal studere (Jacobsen 2005).

3.3 Utvalg

Utvalget av våre informanter foregikk i henhold til oppgavens problemstilling.

Til våre dybdeintervjuer består utvalget vårt av to ledere og fem medarbeidere under disse lederne fra to ulike organisasjoner. Utvalget for dybdeintervjuene er tilfeldig, da vi ikke ønsker å se på forskjeller ved f.eks. kjønn eller størrelse på organisasjonen med tanke på lederatferd. Samtidig var det eneste kravet vi hadde til våre informanter at de var leder eller medarbeider av lederen. Det ble derfor ikke gjort et tilfeldig utvalg for den kvalitative delen (Ringdal 2012).

Spørreundersøkelsen ble sendt til organisasjonene i etterkant, med hensikt om å få en mer helhetlig forståelse. Utvalget til spørreundersøkelsen består 18 ledere og 22 medarbeidere, noe som tilsvarer en total på 40 informanter. Vi spurte heller ikke her om kjønn i undersøkelsen, da dette ikke er relevant for vår problemstilling. Det var naturlig å gjøre dette da lederatferd blir utført i alle organisasjoner, og det var derfor ikke nødvendig å gjøre et strategisk utvalg i den kvantitative delen.

Det er viktig å påpeke at vi er klar over at vi ikke kan generalisere en hel populasjon på bakgrunn av informantene vi intervjuet og informantene som har svart på spørreundersøkelsen. Dette valget er tatt med hensyn til tidsbruk, da vi har begrenset tid med vår oppgave. Vi skal dog forsøke å trekke noen konklusjoner basert på vår

datainnsamlingsmetode og vår teoretiske tilnærming.

3.3.1 Informantene

Informantene er som nevnt to overordnede ledere og fem medarbeidere fra dybdeintervjuene, samt 40 informanter fra spørreundersøkelsen (18 ledere og 22 medarbeidere).

Organisasjonene er innenfor bransjen olje-og gass, samt sportsbransjen i Rogaland. I organisasjon 1 (sportsbransjen) intervjuet vi en leder og to medarbeidere, mens vi i organisasjon 2 (olje og gass) intervjuet vi en leder og tre medarbeidere. For oss har det gjennom hele prosessen vært viktig at informantene kan bidra til å belyse problemstillingen. Vi var derfor i kontakt med organisasjonene gjennom mail og samtaler en tid i forkant av dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Her informerte vi om problemstillingen og bakgrunnen for prosjektet. Dermed hadde informantene anledning til å forberede seg og på denne måten sikre at vi fikk best mulig data. I etterkant ble spørreundersøkelsen sendt ut til disse organisasjonene, der totalt 40 informanter besvarte vår spørreundersøkelse. Utvalgte organisasjoner ønsket å se resultatene etter endt studie, og vil dermed få et eksemplar av bacheloroppgaven etter innlevering.

3.3.1.1 Etske hensyn

I følge Askheim og Grenness (2008) er hvorvidt man skal skjule informantenes identitet eller sitere det informanten sier et forskningsetisk dilemma. Et ønske fra våre informanter (medarbeidere så vel som organisasjoner) er å beholde full anonymitet under prosessen. For å sikre dette vil vi i oppgaven ikke fortelle hvem vi har snakket med eller hvilken organisasjon de tilhører. I og med at vi kun har syv informanter fra dybdeintervjuene, vil det ikke bli naturlig å kjønnsnøytralisere deres uttalelser i analysedelen. Spørreundersøkelsen la opp til full anonymitet for informantene, dog måtte de opplyse om de var medarbeider eller leder. Vi la også opp til at undersøkelsen skulle være enkel og kort å svare på, for å sikre høy svarprosent.

3.4 Datainnsamling

Underveis i prosessen var vi forberedt på eventuelle endringer, som kvalitativ metode er preget av. Ved bruk av spørreundersøkelse i den kvantitative delen fører det til at metodene utfyller hverandre godt og gir oss bedre kartlegging av prosjektet (Askheim og Grenness 2008). I tillegg vil spørreundersøkelsen gi oss mer strukturert informasjon til videre bruk i analysen. Dermed hadde vi et bedre utgangspunkt for å gå i dybden på datamaterialet

(Ringdal 2012).

3.4.1 Dybdeintervju

Vi tok i bruk en populær form for kvalitativ metode for å avdekke sentrale atferdsmotiver, nemlig dybdeintervjuer. Formålet med et dybdeintervju er å innhente informasjon fra få informanter, der hvor informanten sitter inne med kunnskap og livserfaring som forskeren ønsker å få innsikt i (Ringdal 2012). I tillegg fant vi det relevant å ta i bruk semi-strukturert intervjuguide, som er noe mer ustrukturert enn det strukturerte intervjuet. Denne typen forutsetter en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men rekkefølgen kan variere og man pendler frem og tilbake under intervjuet (Ringdal 2012). Intervjuguiden er i stor grad preget av et teoretisk perspektiv, som tar utgangspunkt i lederatferdene vi har belyst i teoridelen. Dette har vi gjort for å få frem en mer helhetlig forståelse av lederatferden.

Informantene fikk i dybdeintervjuene relativt stor frihet om utvalgte temaer som ble tatt opp. Ved hjelp av intervjuguiden, sikret vi oss mot at samtalen ikke sporet av (Askheim og Grenness 2008). I hvilken rekkefølge spørsmålene forekommer varierte, ettersom det til stadighet dukket opp tilleggsinformasjon. Vi stilte oppfølgingsspørsmål på spørsmål vi ønsket mer dybde i og spørsmål der informantene svarte mindre utfyllende. Dette var nødvendig for å belyse de mest sentrale temaene for å besvare vår problemstilling, samt inkludere utforutsatte, men viktig temaer for prosjektet.

3.4.2 Spørreundersøkelsen

I forkant av utarbeidelsen av spørreundersøkelsen fanget vi opp ideer gjennom faglitteratur. I tillegg fikk tilgang til et 360 graders evalueringsskjema fra vår veileder, som vi valgte å bygge spørreundersøkelsen vår på. Spørreskjemaet tar fokus i tre lederatferds teorier; resultatorientert,- relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd. Samtidig la vi til og modifiserte spørsmålene, slik at vi fikk en større dybde. Spørreundersøkelsen vil ikke inneholde noen åpne spørsmål. Dette gjør vi siden vi ønsker å gi standardiserte svar, samtidig som vi lettere kan se på likheter og ulikheter med tanke på lederatferden.

Spørreundersøkelsen består av 31 spørsmål og inneholder kun spørsmål med svaralternativer, rangert fra en til fem (se vedlegg 3). En er her lavest skår, og fem høyest skår. Samtidig tar spørreundersøkelsen utgangspunkt i at lederne vurderer seg selv, og at medarbeiderne vurderer sin leder. På denne måten vil vi kunne se samsvar og avvik, samt kunne vurdere

ledernes selvvinnsikt. Svarene fra spørreundersøkelsen blir oppgitt i avrundet prosent.

3.5 Planlegging og gjennomføring av datainnsamlingen

Før gjennomføringen av dybdeintervjuet utarbeidet vi en intervjuguide for å sikre at vi fikk stilt de viktigste spørsmålene under dybdeintervjuet, samt sikre nok empiri til å kunne besvare problemstillingen. Intervjuguiden bygger på ulike lederatferdsteorier, slik at vi lettere kan se hvilket fokus lederne har. Videre kan vi på denne måten få en beskrivelse av ledernes lederatferd. Siden vi har tatt fokus i ulike teorier, ble det derfor viktig å beskrive de ulike atferdsteoriene for informanter før dybdeintervjuene ble gjennomgått for å minske sjansen for uklarheter tilknyttet teoriene. I tillegg har det blitt gjennomført et testintervju før undersøkelsen av informantene. Dette ønsket vi å gjøre for å kvalitetssikre intervjuguiden, slik at vi fikk sett om det var mulig å kartlegge lederatferden til lederen.

Selve dybdeintervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass. I forkant av selve dybdeintervjuet ble informantene forespurt om bruk av lydopptak. Det ble fra første stund opplyst om at lydopptaket kun skulle brukes til prosjektet og ble direkte slettet etter bruk. Flertallet var positive til dette. I tillegg til lydopptak brukte vi også notatskrivning underveis i dybdeintervjuet. Bruk av begge verktøyene kan vektes positivt, da notatskrivning kan bli noe upresist og man kan risikere og ikke få med alle detaljer (Ringdal 2012). Vi fikk godkjennelse av alle informantene i etterkant av dybdeintervjuene til å ta kontakt via mail for oppfølgingsspørsmål ved behov.

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet på survio.com/no og ble sendt ut i etterkant av dybdeintervjuene til organisasjonene. Undersøkelsen ble besvart via internett, der hvor lederne skulle vurdere seg selv og medarbeiderne vurdere sin leder.

3.6 Mulige feilkilder

For alle undersøkelser vil det foreligge en viss risiko for at analysen inneholder svakheter. Vi kan aldri være helt sikre på at all informasjon er tatt med og hvilke faktorer som har påvirket undersøkelsen, som igjen kan føre til feilaktige konklusjoner fra vår side. Askheim og Grenness (2008) beskriver at selv om forskeren prøver å være nøytral til resultatene, vil undersøkelsen bære preg av forskerens egne meninger og induktivitet. Dette skyldes at man selv har anskaffet empirien og tolket informantenes ord. Grad av validitet og reliabilitet må derfor undersøkes for å vurdere kvaliteten på resultatene (Askheim og Grenness 2008).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å vurdere i hvilken grad vår empiri er pålitelig, noe som er en viktig del av vår metodedel. Ved kvalitetsvurdering av en undersøkelse vil man ofte spørre seg selv om resultatene er reliable. Reliabilitet betyr at man ønsker å vurdere stabiliteten til testskårene, med andre ord se hvor pålitelig vår data er (Ringdal 2012).

I forbindelse med reliabilitet og pålitelighet dukker spørsmålet om etterprøvbarhet opp som et viktig tema; i hvilken grad er andre forskere i stand til å gjennomføre et lignende prosjekt med tilsvarende innsamling, og attpåtil oppnå samme resultat? Dette inngår imidlertid i kravet om etterprøvbarhet. Kilder og metoder vi har anvendt, samt konklusjoner vi har kommet frem til skal kunne etterprøves av andre (Ringdal 2012). For å sikre etterprøvbarhet sendte vi ut en spørreundersøkelse i etterkant av dybdeintervjuene. Dette ga oss en indikasjon på at andre forskere trolig vil komme frem til de samme svarene og vi kan dermed med en større sikkerhet si at informantenes svar er til å stole på. Askheim og Grenness (2008) beskriver videre at det kan være problematisk å reprodusere nøyaktig den samme undersøkelsen flere ganger, med tanke på at forskeren i kvalitative studier ofte er i sitt eget instrument.

På en annen side er det viktig å påpeke at konklusjonene kan bli noe ulike, da tilfeldige forhold kan påvirke og gjøre resultatene av vår undersøkelse mindre pålitelig. Dette kan skje dersom egne meninger i for stor grad har preget tolkningen av funnene, eller dersom transkriberingen blir gjort unøyaktig og slurvete (Askheim og Grenness 2008). Det bør nevnes at vi har vært svært nøye med transkriberinger, hvor vi har tolket funnene sammen for å sikre at vi har lik oppfatning og på denne måten forsterke at også andre ville kommet frem til de samme funnene. Med dette i bakgrunnen kan vi si at vår undersøkelse til en viss grad er reliabel. Vi må videre ta hensyn til at undersøkelsen kan ha blitt påvirket av andre forhold, som for eksempel forhold ved omgivelsene i undersøkelsessituasjonen. Askheim og Grenness (2008) beskriver at faktorer som støy, forstyrrelser og lys kan ha innvirkning på resultatene.

3.6.2 Validitet

Vi må også vurdere hvorvidt vår empiri er valid. Askheim og Grenness (2008) beskriver at validiteten i en undersøkelse dreier seg om hvorvidt den gir svar på det den er ment å skulle gi svar på. Altså hvor godt, eller relevant dataen representerer det fenomenet som skal undersøkes. Mens reliabiliteten påvirkes av tilfeldige feil, kan vi si at validitet påvirkes av

systematiske feil (Ringdal 2012).

For å styrke validiteten er det viktig at undersøkelsen vår gir respons på lederatferd. Dette kan knyttes opp mot begrepsvaliditet, som er en sentral faktor for gyldigheten til vår undersøkelse. Begrepsvaliditet handler om at vi må ha en oppfatning av begrepet vi skal måle (Ringdal 2012). For oss ble det derfor viktig å avklare hva vi legger i begrepet lederatferd før dybdeintervjuene startet.

Det er også et krav til intern validitet. Jacobsen (2005) beskriver at intern validitet handler om hvorvidt beskrivelsen vi har fått av fenomenet vi undersøker, er riktige. For å sjekke dette supplerte vi med en spørreundersøkelse, for å få større spredning i dataene. Dette styrkes også ved bruk av kvalitativt intervju, da vi har sjansen til å rette opp uklarheter som kan oppstå underveis i dybdeintervjuet (Jacobsen 2005).

3.6.3 Mulige feilkilder

Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen ser vi flere feilkilder som kan påvirke oppgavens helhet. Ved dybdeintervjuene kan et problem være at informantene ikke fikk samme spørsmål, noe som gjør at vi får dybde på forskjellige områder fra de forskjellige informantene. Spørreundersøkelsen kan også inneholde flere feilkilder da vi ikke har kategorier for alle de forskjellige lederatferdene og at vår populasjon kunne vært noe større. En annen svakhet kan være at vi kun har faste svaralternativer i spørreundersøkelsen, som kan gjøre at vi mister nyttig informasjon der hvor informantene kunne skrevet mer utfyllende svar. Det er også mulighet for at vi kan ha tolket prosentene ved spørreundersøkelsen feil. Til sist vil vi nevne mulig svakhet ved tolkning av data, da vi kan tolke dataene forskjellig.

4.0 Analyse

4.1 Resultater fra dybdeintervjuene

Studien tar sikte på å avdekke hvor klare ledere er på sin lederatferd. I denne delen av oppgaven vil vi legge frem resultatene som kom frem gjennom dybdeintervjuene. Som nevnt før i oppgaven er informantene fra dybdeintervjuene 2 ledere og 5 medarbeidere. Vi vil presentere de viktigste spørsmålene og svarene som har kommet frem ut i fra dataene, hvor vi har funnet sammenhenger og avvik. På denne måten vil vi kunne få bedre innblikk i tolkningen som kommer senere i oppgaven.

Gjennom denne analysen vil resultatene bli presentert under de ulike lederatferds teoriene. Dette gjør vi for å gi en mer helhetlig oversikt over dataene.

4.1.1 Resultatorientert lederatferd

Resultatene fra dybdeintervjuet viser at lederne har et stort fokus på resultater i sin lederatferd:

”Jeg tror det er viktigst med resultatfokusering. Det er her pengene ligger.”

Leder

Den andre lederen beskriver at han bruker denne type atferd fordi en leder lever på resultatene, og at det er derfor han har mest fokus på dette i organisasjonsvirkeligheten. Dette er en oppfatning som deles med flere av informantene, da flere beskriver at det er resultatene som gjelder.

Det viser seg også å være en felles oppfatning blant lederne og informantene om hvordan lederatferd blir utført. På spørsmålet om hvordan lederen utfører resultatorientert lederatferd svarer lederen at han typisk setter konkrete mål for utføring av arbeidsoppgaver og organiserer dem ut til sine medarbeidere. Dette blir bekreftet av informant 3 som beskriver sin leder som planstyrt. Vi finner også et samsvar mellom annens leders uttalelser og informantene. Lederen uttaler at han er opptatt av å løse umiddelbare problemer som oppstår i arbeidet, dette er en mening som deles med medarbeiderne. Informant 1 medgir at sin leder gir direkte beskjeder, noe som også støttes av informant 2 som forteller at lederen ikke er redd for å gi konstruktiv tilbakemelding og løse problemer som kan forstyrre arbeidet.

”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”

På en annen side finner vi også uenigheter mellom informantene på hvordan lederne går frem for å gi direkte beskjeder. Informant 5 beskriver at hans leder kan virke for direkte i forbindelse med konstruktive tilbakemeldinger ved arbeid, noe som også støttes av flere av informantene. På en annen side ser vi også at informantene er fornøyde med at lederen er direkte og informant 2 beskriver at lederen gjør dette på en fin måte. Selv beskriver den ene lederen at han er god på å ta de vanskelige samtalene og at ledere må tørre å spørre de kritiske spørsmålene til sine medarbeidere.

4.1.2 Relasjonsorientert lederatferd

I følge lederne har arbeidslivet blitt mer relasjonsstyrt enn tidligere og har funnet ut at relasjoner må være tilstede for å skape resultater:

”Man må bruke relasjoner for å oppnå best mulig resultat ut i fra de forutsetningene man har.”

Leder

Lederen forklarer at han ikke har noen klare strategier for å utøve relasjonsorientert atferd, men at han legger vekt på å vise genuin interesse for sine medarbeidere gjennom dagligtale og ved å være tilgjengelig for dem. Lederen er observant på at for mye relasjonsorientert atferd kan føre til en uheldig overdemokratisering, der hvor alle medarbeiderne forventer å bli inkludert i beslutninger. Informant 4 bekrefter at sin leder er lyttende og flink til å se sine medarbeidere. Samtidig beskriver informant 2 sin leder som veldig støttende. Allikevel ser vi at en av informantene har en annen oppfatning, da han beskriver sin leder som planstyrt med mindre fokus på relasjonene.

Informant 5 hevder at sin leder utøver konsekvent resultatorientert lederatferd med tanke på å skape resultater, men legger til at han synes det er et for stort fokus på relasjonene. Dette støttes av den andre lederen da han mener at fokuset på relasjoner er overdrevet, men at han må bruke relasjoner som en viktig supplering til annen lederatferd:

”Hovedsakelig er medarbeiderne til stede for å utføre en bestemt jobb, og trivsel vil komme naturlig.”

Leder

Den andre lederen utdyper at han utøver relasjonsorientert atferd på en bevisst måte, som følges naturlig for lederen selv. Dette beskriver han at gjøres gjennom naturlig væremåte og ved å gi medarbeiderne en følelse av å bli sett og inkludert. Dette bekreftes av informant 1 som beskriver at hans leder er opptatt av et godt arbeidsmiljø som er inkluderende og hensynsfullt.

4.1.3 Situasjonsbestemt lederatferd

En av lederne beskriver at han generelt flyter mellom ulike lederatferder og karakteriserer seg som relativt situasjonsbestemt:

”Litt all over the place, veksler veldig, ikke en klar bevisst lederatferd, men gjør bevisst valg!”

Leder

Selv beskriver lederen at han skifter atferd mellom å være delegerende, støttende, coachende og styrende. Videre forklarer lederen at han utøver slik atferd ved å tilpasse sin væremåte til hver enkelt medarbeider, person- og målavhengig. Vi ser gjennom informant 1 at dette stemmer, da han uttaler at lederen tilpasser sin atferd til situasjoner og hvem lederen samhandler med.

Lederen beskriver at han skifter atferd mot en umotivert person, enn en motivert person. Han hevder å bruke overtalende lederatferd i en situasjon med en umotivert medarbeider, med tanke på at denne inkluderer høyt støttende og høyt styrende atferd. Dette bekreftes av informant 1 da han opplever sin leder som høyt styrende med tanke på hvor målet er, men at medarbeidere får frihet til å jobbe på egenhånd. På en annen side ser vi at informant 5 ikke er av samme oppfatning som lederen selv, da han beskriver at sin leder ikke bevisst skifter atferd avhengig av situasjonen, og sier dermed at flyten heller er naturlig fra lederens side.

4.1.4 Endringsorientert lederatferd

Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem at lederne også operer med en endringsorientert atferd. Lederne beskriver at de utøver slik atferd ved å være fleksible og søkende etter innovative måter å komme foran i markedet på. Informant 4 bekrefter dette, samtidig som han beskriver at lederen ser på endring som en nødvendighet internt i organisasjonen da det hele tiden skjer endringer eksternt i markedet.

Videre beskriver lederen at hans verdier har endret seg over tid, noe som skyldes krav om å tilpasse seg utviklingen i samfunnet. Som et resultat av dette beskriver lederen at hans lederatferd vil endre seg naturlig over tid.

4.2 Resultater atferd

Under dybdeintervjuene kom det også frem øvrige resultater av atferd som vi ønsker å ta med i analysen. Dette er atferd som omhandler hvordan lederne selv sier de kommuniserer og motiverer, supplert med hvordan medarbeiderne beskriver sin leder på disse punktene.

4.2.1 Kommunikasjon

Lederen uttrykker i dybdeintervjuet at han kommuniserer på en lett og naturlig måte, hvor det stort sett er snakk om toveiskommunikasjon. Samtidig beskriver lederen seg som lite konfliktsky, og viser dermed til at han ikke har problemer med å ta opp ubehagelige temaer. Måten han mener å kommunisere på er i de fleste tilfeller lite planlagt, og blir derfor beskrevet som spontant som følge av oppbrakt tema. Selv hevder han å kunne vinkle samtaler der og da etter hva som passer seg, og at han i noen enkle tilfeller må planlegge og bygge opp samtaler gjennom god kommunikasjon.

Gjennom de ulike informantene kommer det tydelig frem at toveiskommunikasjon regjerer. Dette bekrefter informant 1 som beskriver at kommunikasjon mellom leder og medarbeider sjelden er enveis. Samtidig beskriver informant 2 sin leder som flink til å gi beskjeder, og at han er åpen for innspill. Dette viste seg å være en felles oppfatning blant flere av informantene, hvor de spesielt la vekt på direkte beskjeder og lytting. Informant 3 beskriver sin leder som dyktig både verbalt og skriftlig innen formidling, noe som kan bety at lederen generelt er vanskelig å misforstå i følge informanten. Han går så langt som å mene at lederen ikke mangler noe på kommunikasjonssiden, men som er et synspunkt som imidlertid ikke blir delt med øvrige informanter. Til tross for at de øvrige informantene ser på sin leder som god til å kommunisere, ser de mangler i enkelte situasjoner som gjør at de ser forbedringspotensial på kommunikasjonsutøvelsen.

4.2.2 Motivasjon og utfordringer

Når det kommer til motivasjon og utfordringer ser vi at lederne opptrer med spredning på området. En av lederne betegner seg som god til å utfordre sine medarbeidere, og ser på denne

egenskapen som nødvendig for å bevisstgjøre medarbeiderne på deres handlinger. At medarbeiderne kommer ut av egen komfortsone og tilegner seg ny kunnskap er alltid å regne som nyttig for organisasjonen, noe som blir bekreftet av informant 2 og 3. På samme tid ser man at en av lederne sammen med informant 2 og 3 mener at man skal være forsiktig med hvem man utfordrer og på hvilken måte man utfordrer dem. Det er ikke alle som er like glad i utfordringer gjennom ansvar eller andre arbeidsoppgaver. Den andre lederen trekker frem at han ikke utfordrer sine medarbeidere tilstrekkelig, noe medarbeiderne ikke er enige i da vi ser at informant 4 og 5 mener det motsatte. Medarbeiderne uttrykker at de blir utfordret nok i arbeidshverdagen av deres leder, som gir dem mulighet til å utvikle seg videre ved hjelp av for eksempel kursing, nye arbeidsoppgaver og lignende.

Gjennom dybdeintervjuene ser vi at det er enighet mellom lederne og informantene angående hvordan lederne tenker når de utfordrer sine medarbeidere. Informant 1, 2 og 3 påpeker at de tror lederne bevisst tenker på hvem de gir utfordrende arbeidsoppgaver eller ansvar til.

”Tror mange ledere velger den letteste veien for at en oppgave skal bli utført, og gir den til en person de vet klarer det.”

Informant 1

På et generelt nivå hevder informant 2 og 3 at lederne ikke utfordrer medarbeiderne sine av den grunn at de er redd for å miste kontroll over deler av prosessen. Til en viss grad er lederne enig i at de bevisst velger hvem de gir utfordrende arbeidsoppgaver til, og at de i den forbindelse ser spesielt på bakgrunn og kompetanse til den aktuelle medarbeideren.

I denne sammenheng påpeker lederne viktigheten av det å støtte og følge opp medarbeiderne som blir utfordret, noe som spesielt støttes av informant 1. Alle parter er her enige om at det trengs en leder som er i stand til å besvare eventuelle spørsmål en medarbeider trenger svar på for å kunne utvikle seg videre. Støtte blir i denne forbindelse trukket frem som spesielt viktig av informant 1 og 2. For nye medarbeidere mener en av lederne at det er særs viktig med tett oppfølging og støtte, da det er snakk om integrering.

Dersom vi ser på sammenhengen mellom motivasjon og utfordringer, ser vi at de fleste informantene foretrekker å bli utfordret og finner dette motiverende. I tillegg vil det bidra til

økt trivsel. For øvrig kommer det frem at ikke alle lederne er sikre på om medarbeiderne liker å bli utfordret.

4.3 Resultater fra spørreundersøkelsen

Når det kommer til spørreundersøkelsen, vil vi her trekke ut informasjonen og resultatene som er relevante for oppgaven. Som tidligere nevnt i oppgaven vil spørreundersøkelsen ta for seg 18 ledere og 22 medarbeidere, en total på 40 informanter. Spørreundersøkelsen omhandler ulike beskrivelser av egenskaper som igjen beskriver lederens atferd med utgangspunkt i resultatorientert, relasjonsorientert og endringsledelse. Vi vil presentere spørsmålene gjennom formuleringen; ”I hvilken grad synes du at lederen (eller hvis du selv er leder)...”. (Se vedlegg 3)

For øvrig vil vi legge til at situasjonsbestemt ledelse, kommunikasjon og motivasjon ikke har egne kategorier i vår spørreundersøkelse. Vi vil heller knytte relevante spørsmål som blir belyst i undersøkelsen opp mot disse teoriene.

For å illustrere samsvar og avvik som finnes mellom ledere og medarbeidere har vi valgt å legge frem en modell til hver kategori. Dette er for å eksemplifisere funn. For resten av modellene, se vedlegg 4.

4.3.1 Resultatorientert lederatferd

Ut i fra spørreundersøkelsen har vi plukket ut syv sentrale spørsmål fra resultatorientert lederatferd:

1. Setter krav til de andre gruppemedlemmene:

Det første spørsmålet omhandler i hvilken grad lederen setter krav til de andre gruppemedlemmene. Resultatene viser at 77% (fordelt på nest høyest og høyest skår) av lederne føler de setter tilstrekkelig med krav til sine medarbeidere, mens medarbeiderne selv er noe splittet på dette punktet. Det kommer frem at 45% av medarbeiderne betegner sin leder som veldig god på området, dette kan tolkes som at lederne setter nok krav til de andre gruppemedlemmene.

2. Har en tydelig retning eller mål og får gruppemedlemmene med seg på det:

Når det kommer til lederens evne til å skape en tydelig retning og få med seg

gruppemedlemmene mot et mål, er det stor spredning blant lederne fra middels til høy grad. Prosentene fordeler seg likt på øverste del av skalaen, noe som tyder på at enkelte av lederne legger mindre vekt på dette, mens andre ser mer verdi på retningen. Resultatene fra medarbeidernes side viser at de er mer tilfredsstillt enn det lederne selv oppfatter. Dette fremkommer av at 73% av medarbeiderne skårer sin leder på nest høyest og høyere på dette punktet, mens 66% av lederne gir seg selv samme skår.

3. Tar fatt i uenigheter eller konflikter:

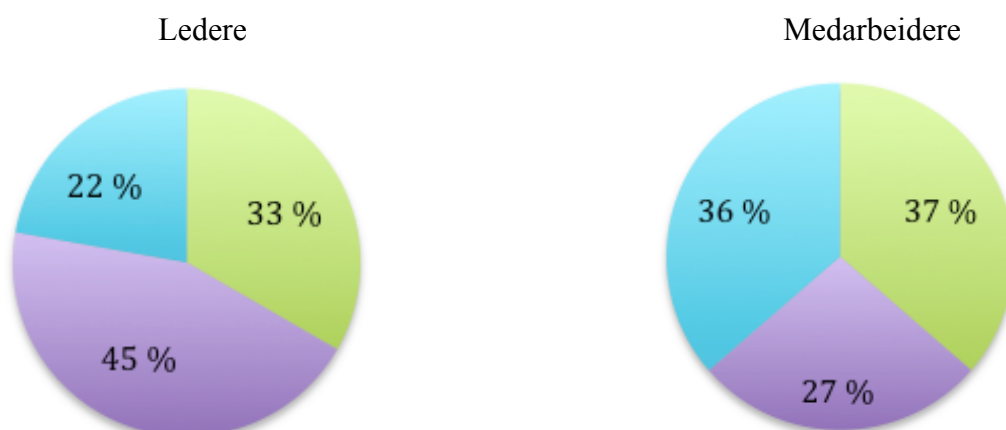
61% av medarbeiderne mener at lederne i stor grad er flinke til å ta opp uenigheter eller konflikter. Dette blir understøttet av lederne, da 45% oppgir enighet på dette punktet. Samtidig ser vi at 10% av medarbeiderne mener at lederen ikke er god nok på området. Fra ledernes side ser vi også at 22% er enige at de i liten grad er gode til å ta opp konflikter.

4. Irettesetter gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler:

Spørsmål fire tar for seg ledernes evne til å irettesette gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler. Her ser vi at det er splittelse mellom medarbeidernes meninger. 37% av medarbeiderne mener at deres leder ligger midt på treet, mens 36% karakteriserer sin leder med høyest skår. I forbindelse med dette ser vi at kun 22% av lederne mener at de i stor grad irettesetter gruppemedlemmene. Samtidig ser vi at 45% av lederne mener at de er gjennomgående dyktig på dette området, som kan tyde på at det er mulighet for forbedringspotensial.

Diagram 1: Vurdering av lederatferd etter evne til å irettesette gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler

Diagrammet viser resultatene fra påstanden om lederens evne til å irettesette gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler. Grønn farge representerer middels skår, lilla nest høyest skår og turkis høyest skår.



5. Delegerer oppgaver på en ryddig og klar måte:

Over halvparten av lederne skårer seg selv høyt på delegering av oppgaver. Dette kommer frem gjennom 56% av lederne som skårer seg middels høyt, hvor 46% av medarbeiderne skårer sin leder middels høyt og dermed viser enighet rundt oppgavefordeling. Til tross for enighet viser det seg imidlertid at en mindre prosentandel er uenige. 11% av lederne mener at de selv ikke er dyktige nok på området, noe som underbygges av 9% av medarbeiderne.

6. Er tydelig på hvilke roller og oppgaver den enkelte har:

Det viser seg at 44% av lederne skårer seg middels høyt på fordeling av roller og oppgaver. Dog beskriver 91% av medarbeiderne sin leder som middels høy til høy på rolle -og oppgavefordeling. Det betyr at medarbeiderne vurderer sin leder bedre på området, enn det lederne selv gjør. Kun 11% av lederne ga seg selv høyest skår.

7. Tar beslutninger når relevant:

Det siste spørsmålet for resultatorientert lederatferd omhandler lederens evne til å ta beslutninger når det er relevant, hvor det igjen fremkommer det at lederne undervurderer seg selv. Medarbeiderne gir fordeling mellom middels høy og høy skår på dette punktet, med overvekt på sistnevnte. Flertallet av lederne vurderer seg med middels høy skår.

4.3.2 Relasjonsorientert lederatferd

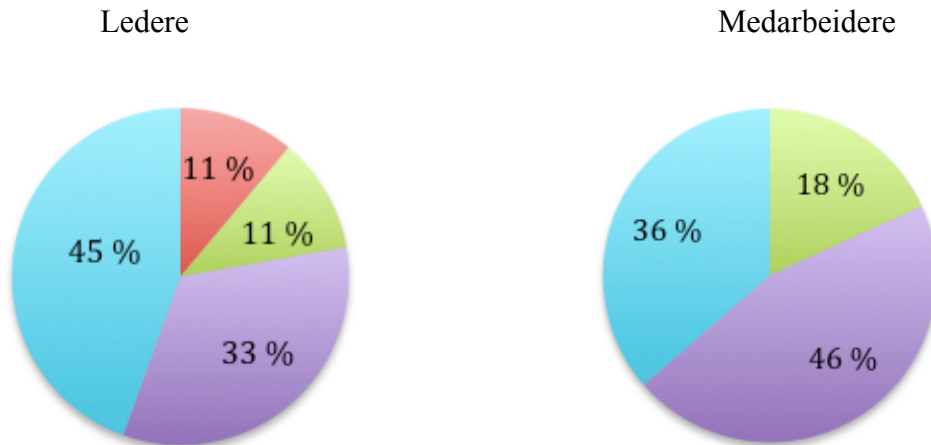
Det er seks sentrale spørsmål fra spørreundersøkelsen innenfor relasjonsorientert lederatferd:

1. Ser, respekterer og følger opp de enkelte gruppe medlemmene:

Ledernes evne til å se, respektere og følge opp medarbeiderne viser god overenstemmelse. 78% av lederne skårer seg selv middels høyt til høyt, mens medarbeiderne viser til en total på 82%. Kun en mindre andel viser til middels til lav grad på skåren. Denne andelen utgjør en såpass liten del av totalen at den ikke vil påvirke resultatene i det store og hele.

Diagram 2: Vurdering av lederatferd etter hvordan lederen ser, respekterer og følger opp de enkelte gruppe medlemmene

Diagrammet viser resultatene fra påstanden om hvordan lederen ser, respekterer og følger opp de enkelte gruppe medlemmene. Rød farge representerer nest lavest skår, grønn farge middels skår, lilla nest høyest skår og turkis høyest skår.



2. Støtter de ansatte som trenger det:

Når det kommer til ledernes evne til å støtte medarbeiderne ser vi at lederne viser til høy skår med sine 78%. Vi ser at det er stor enighet på området, men allikevel er det en jevn fordeling blant medarbeiderne mellom middels høy og høy skår med henholdsvis 36% og 37% på hvert svaralternativ. Samtidig ser vi at noen av medarbeiderne mener at lederen opptrer mindre støttende, noe 11% av ledernes besvarelse mot medarbeidernes 27% understøtter.

3. Lar være å detaljstyre eller kontrollere:

Vi ser at 45% av lederne mener at de i stor grad lar være å detaljstyre og kontrollere arbeidsoppgaver og lignende. 46% av medarbeiderne er av samme oppfatning på dette området. Dette kan vise til at medarbeiderne får mulighet til å jobbe mye selvstendig og at lederen gir dem mer plass og frihet i oppgaveløsninger. Dog mener 11% av lederne at de i noe høy grad detaljstyrer og kontrollerer medarbeiderne i sin arbeidshverdag. Dette kan kobles opp mot de mindre kompetente og i noen tilfeller umotiverte medarbeiderne.

4. Gir konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger:

Kun 22% av lederne mener at de er mindre gode til å gi konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. 78% skårer seg middels høyt til høyt på dette området, noe som understøttes av 64% av medarbeidernes beskrivelse av sin leder. Til tross for høy skår, ser vi at den resterende prosentandelen tilsier at medarbeiderne syntes lederen er noe svak på området. 36% av medarbeiderne skårer lederne sin fra nest lavest til middels skår, noe som kan bety at lederne overvurderer seg selv.

5. *Jobber med å skape felles identitet, samhold og gruppefølelse:*

Det viser seg at lederne er gode til å jobbe med å skape en felles identitet, samhold og gruppefølelse. Selv skårer 78% av lederne at de i stor grad er gode på dette (fordelt på nest høyest og høyest skår), mens 82% av medarbeiderne skårer sin leder høyt på dette punktet.

6. *Dele relevant informasjon:*

Ved lederens evne til deling av relevant informasjon kommer det frem at 56% av lederne mener de gir mer enn nok relevant informasjon til sine medarbeidere, mens 27% av medarbeiderne mener det samme. På en annen side ser vi at 36% av medarbeiderne skårer sin leder høyest på utdeling av informasjon. Vi ser også at enkelte ledere mener at de kan bli bedre på området, med tanke på at 11% gir seg lavest mulig skår.

4.3.3 Endringsorientert lederatferd

I endringsledelse finner vi tre sentrale spørsmål;

1. *Ser nye muligheter og er løsningsorientert:*

Gjennom spørreundersøkelsen kommer det frem at ledernes evne til å se nye muligheter og være løsningsorientert er over gjennomsnittet høyt. Hele 78% av lederne mener selv de er gode på området da de gir seg nest høyest skår, mens de resterende prosentene har vurdert seg selv på høyeste skår. Medarbeiderne på sin side har en litt mer jevn fordeling der både middels høy og høyeste skår har en andel på henholdsvis 46% og 45% hver.

Diagram 3: Vurdering av lederatferd etter å se nye muligheter og være løsningsorientert

Diagrammet viser resultatene fra påstanden om hvordan lederen ser nye muligheter og opptrer løsningsorientert. Grønn farge representerer middels skår, lilla nest høyest skår og turkis høyest skår.



2. Er endringsvillig, det vil si endre retning, løsningsmetode, roller og ansvar når relevant:

Når det kommer til ledernes evne til å være endringsvillig ser vi at de fleste lederne beskriver seg selv som gode til å endre retning, løsningsmetoder, roller og ansvar når dette finnes relevant. 56% av lederne skårer seg selv middels høyt, der 46% av medarbeiderne vurderer sin leder på samme måte. Kun 11% av lederne mener at de er mindre endringsvillige.

3. Forstår sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interesser:

Selvinnsikten til å forstå sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interesser viser seg å være god hos lederne. Med en middels høy skår på 54% hos lederne ser man at de ser viktigheten av å fokusere på dette. 64% av medarbeiderne skårer sin leder på samme måte. Det kommer likevel frem at 23% av lederne bare delvis forstår seg på omgivelser, rammevilkår og eksterne interesser.

4.3.4 utfordringer

I utfordringer er det to sentrale spørsmål:

1. Lederens evne til å utfordre sine medarbeidere:

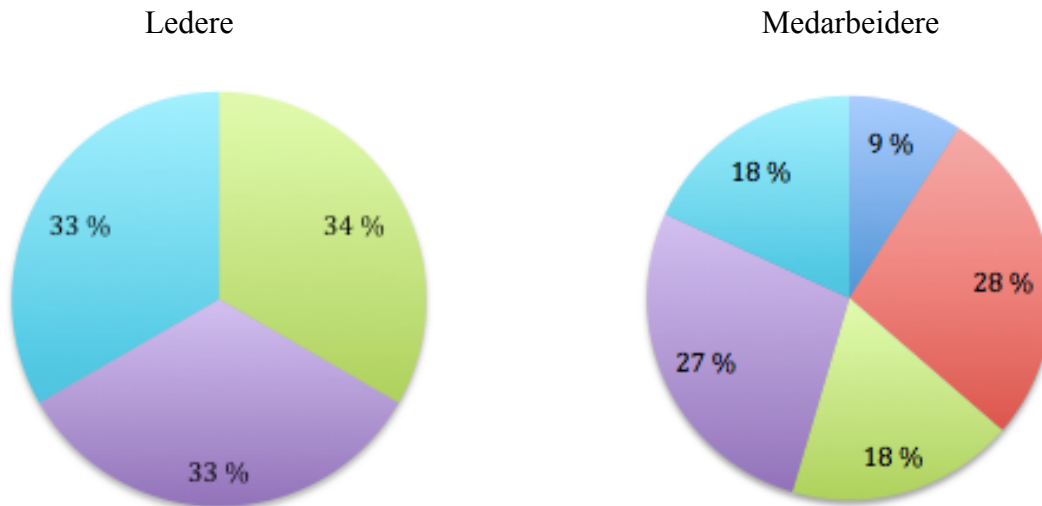
Det første punktet stiller spørsmålet om lederens evne til å utfordre sine medarbeidere. 78% av lederne mener at de utfordrer sine medarbeidere nok, da de gir seg selv nest høyest og høyest skår. Samtidig er medarbeiderne enig i at lederne utfordrer dem godt nok, da 91% gir lederen sin nest høyest eller høyest skår.

2. I hvilken grad tror du at dine medarbeidere vil bli utfordret mer (lederne), ønsker du å bli utfordret mer i arbeidshverdagen? (medarbeidere):

Ut i fra resultatene ser vi også at lederne tror at deres medarbeidere vil bli utfordret mer, da ingen av lederne skårer lavere enn middels skår. På en annen side ser vi at flere av medarbeiderne ikke ønsker å bli utfordret mer i arbeidshverdagen, da 37% synes de blir utfordret nok. Det er kun 18% som ønsker å bli utfordret mer i høyest grad.

Diagram 4: Vurdering av lederens selvinnsikt om medarbeiderne ønsker å bli utfordret mer

Diagrammet viser resultatene fra vurderingen av ledernes selvinnsikt om medarbeiderne ønsker å bli utfordret mer. Blå farge representerer lavest skår, rød farge nest lavest skår, grønn farge middels skår, lilla nest høyest skår og turkis høyest skår.



5.0 Tolkning

Problemstillingen for vår oppgave er: *”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”*. I denne delen av oppgaven skal vi drøfte og tolke resultatene som har blitt presentert tidligere i oppgaven. Vi vil bruke resultatene og vurdere disse opp mot vår problemstilling og teoretiske perspektiver som er valgt. Oppgaven er bygd opp på grunnlag av ulike lederatferds teorier, i den hensikt å undersøke hvor klare ledere er på sin lederatferd.

I tolkningen blir resultatene sett i lys av hvordan lederne selv beskriver sin lederatferd, supplert med hvordan medarbeiderne beskriver ledernes atferd. Finnes det et samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og medarbeidernes vurdering av sin leder? Dette må gjøres i lys av de forskjellige lederatferds teoriene. Vi har brukt lederatferds teoriene for at lederne lettere kan beskrive sin egen lederatferd, i tillegg til at vi lettere kan kategorisere hvordan medarbeidere beskriver sin leder. For å få en større spredning i diskusjonen vil resultatene fra spørreundersøkelsen gi større innsikt på problemstillingen. På denne måten ønsker vi å få større innsikt i hvor klar over egen lederatferd ledere er.

5.1 Tolkning av funn

Vi har valgt å dele opp tolkningen av våre funn gjennom enkle underoverskrifter. Disse tar utgangspunkt i de ulike lederatferds teoriene som tidligere er beskrevet i oppgaven.

5.1.1 Resultatorientert lederatferd

Lederne mener selv resultatorientert lederatferd er nødvendig for å oppnå suksess i organisasjonen, en mening som understøttes av Ellis (2009) og Yukl (2012). Lederne begrunner denne formeningen med at organisasjonen lever av gode resultater slik at de fortsatt kan være konkurransedyktige og vokse. Eventuelt kan organisasjonen miste markedsposisjon eller gå konkurs. For å kunne skape gode resultater, er det viktig at lederne har tydelig retning eller mål. Spørreundersøkelsen viser at lederne er gode på området, men at man ser et forbedringspotensial da 34% av lederne og 27% av medarbeiderne mener at de kan bli bedre på å skape tydelig retning eller mål. Samsvaret mellom informantene kan tyde på at lederne har selvinnsikt på området (Sutton 2010).

Lederne beskriver at de utfører resultatorientert atferd ved å blant annet sette konkrete mål, ta strategiske beslutninger, sette tidsfrister og kritisere dårlig arbeid. Alle disse egenskapene kjennetegner en resultatorientert lederatferd i følge Yukl (2012) og ut i fra informantenes

utsagn fra dybdeintervjuene. Som det kommer frem av spørreundersøkelsen er det godt samsvar mellom lederens egen vurdering av atferden og medarbeidernes vurdering. Vi ser flere steder at medarbeiderne vurderer lederne bedre på området, enn det lederen selv gjør. På en annen side finner vi også delte meninger om lederens evne til å sette nok krav. Flesteparten av medarbeiderne mener at lederne er gode på å sette krav, men at det finnes forbedringspotensial på området. Lederne selv opplever seg som over gjennomsnittet, og en større prosent andel av lederne skårer seg noe høyere enn det medarbeiderne gjør. Dette kan skyldes at lederne har noe dårlig dømmekraft (Sutton 2010), men at de også er bevisste på sin atferd når det kommer til å sette krav.

Det interessante er at vi finner lite avvik når det kommer til resultatorientert lederatferd. Den lille andel av avvik som finnes, kommer prosentvis frem gjennom spørreundersøkelsen. Dette funnet samsvarer ikke med forskningen som er funnet av Kopperud (Forskning), men kan også begrunnes med at vi ikke har som hensikt å generalisere. På en annen side kan også våre funn tyde på at lederne fra vår undersøkelse er bevisste på å bemerke sin atferd når det kommer til å fokusere på resultatene (Sutton 2010).

5.1.2 Relasjonsorientert lederatferd

Hvor god er ledernes selvinnsikt til å fokusere på relasjoner? Ledernes utsagn viser at de har et bevisst syn til at menneskene er en viktig ressurs i organisasjonen. Dette begrunnes med at lederne beskriver at man må ta hensyn til de menneskelige aspektene i organisasjonen for å oppnå best mulig resultat. Dette støttes av Ellis (2009) og samtlige av informantene fra dybdeintervjuene.

Vi ser også at det finnes godt samsvar mellom ledernes og informantenes vurdering av ledernes evne til å fokusere på relasjoner. Lederne trekker blant annet frem viktigheten av å vise genuin interesse for sine medarbeiderne og gi en følelse av å bli sett i organisasjonen, dette støttes av Spurkeland (2009) og McGregor teori Y. Dette kommer også frem av informantene fra dybdeintervjuene som beskriver sin leder som støttende og flink til å se sine medarbeidere. På en annen side finner vi også avvik på dette punktet. Gjennom spørreundersøkelsen ser vi at flere av lederne skårer seg selv høyt på at de opptrer støttende ovenfor sine medarbeidere, noe 27% av medarbeiderne selv ikke støtter fullt ut. Hovedsakelig skyldes deres uenighet med lederen manglende støtte når det kommer til dagligdagse arbeidssituasjoner, hvor medarbeiderne ønsker mer ros og anerkjennelse. Spesielt her ser vi at

ledernes selvvinnsikt på området er noe manglende, da de sitter igjen med et inntrykk om at medarbeiderne opplever at de får nok ros og anerkjennelse gjennom arbeidshverdagen. Dette kan skyldes at lederne har mangel på selvvinnsikt (Sutton 2010) eller at lederne i stor grad ikke er bevisst på sin atferd når det kommer til å fokusere på relasjonene. Dersom selvvinnsikt ikke er tilfelle kan det påpekes at ledere har flere medarbeidere og at noen får mer støtte enn andre vil da kanskje være naturlig.

Vi finner også flere avvik gjennom spørreundersøkelsen, da flere av lederne vurderer seg bedre enn det medarbeiderne gjør. Når vi ser på ledernes evne til å gi konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger finner vi avvik. 67% av lederne gir seg selv nest høyest skår og vurderer seg som gode på dette området. På motsatt side ser vi at 36% medarbeiderne mener at lederen deres er dårlig eller middels på å gi konstruktiv kritikk og tilbakemelding. En informant under dybdeintervjuet legger spesielt frem at han ikke er fornøyd med hvordan lederen gir direkte tilbakemeldinger. Avviket kan ha med å gjøre at lederne ikke er bevisste på hvordan deres væremåte påvirker medarbeiderne (Sutton 2010).

Våre funn viser at lederne vurderer seg selv noe høyere enn det medarbeiderne gjør. Dette kommer frem gjennom spørreundersøkelsen, hvor lederne holder seg på en relativt høy prosentandel. Medarbeiderne er for så vidt enige i dette, men karakteriserer lederne med en noe lavere prosentandel. Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem at lederne ikke legger særlig stor vekt på relasjoner, likevel ser vi ut i fra spørreundersøkelsen at lederne betegner seg som svært gode på området.

5.1.3 Situasjonsbestemt lederatferd

Vårt spørsmål er om lederen i større grad har selvvinnsikt når det kommer til bestemte situasjoner. Lederne våre beskriver seg som relativt situasjonsbestemte i utgangspunktet, med det grunnlag at de tilpasser seg den enkelte medarbeideren og de ulike situasjoner den måtte stå ovenfor. Det kommer frem fra Berg (2008) og under dybdeintervjuene at man som leder ikke kan behandle alle medarbeidere på en og samme måte- alle er ulike og behøver en lederatferd som er spesifikk til den enkelte.

Ledernes evne til å se, respektere og følge opp de enkelte gruppemedlemmene er et av de aktuelle spørsmålene i forbindelse med situasjonsbestemt lederatferd. Gjennom spørreundersøkelsen kommer det frem at 45% av lederne mener at de er gode til dette, noe

medarbeiderne for så vidt er enige i. Nå skal det nevnes at de vurderer sin leder noe lavere enn lederen selv på området, noe som kan skyldes stadig økende krav fra medarbeidernes side. En av lederne uttalte også i dybdeintervjuet at han tok hensyn i de situasjoner som krevde spesiell oppmerksomhet, og fulgte opp medarbeiderne med behov og krav på dette. Denne type atferd støttes også av Berg (2008).

Ut i fra dybdeintervjuene og Berg (2008) kommer det frem at lederne bør opptre tilpasningsdyktig og må kunne veksle mellom å være styrende, coachende, støttende og delegerende. I følge medarbeiderne vil det være person- og målavhengig hvilken av lederatferdene lederen vil ta i bruk, som for så vidt kan stemme overens med ledernes egne uttalelser. Et spørsmål som følger av dette er om denne lederatferden hos lederen er bevisst eller ikke. Til tross for at lederne selv uttaler å tilpasse seg den enkelte medarbeideren og de ulike situasjoner den måtte stå ovenfor, vil det være visse antakelser om at denne såkalte ”flyten” er mer naturlig fra lederens side. Antakelsen skyldes ledernes egne uttalelser om å se hva som passer seg, samt medarbeidernes oppfatning om lederen som et naturlig ledertalent. Dette kan tyde på at lederne opererer effektivt i forhold til å tilpasse sin lederatferd (Berg 2008).

Lederne ser på sine medarbeidere som voksne og ansvarsfulle mennesker, og lar dem i stor grad få frihet til å lede seg selv. I denne forbindelse trekker vi frem spørsmålet om ledernes evne til å la være å detaljstyre eller kontrollere. 46% av medarbeiderne gir sin leder høyest skår på dette punktet, og legger til under dybdeintervjuene at lederne ikke er kjent for å detaljstyre eller kontrollere i stor grad. Vi ser også her at 45% lederne gir seg selv høyest skår, noe som viser stor enighet på lederens atferd. Selv om det er stor enighet er det noen av lederne som mener de detaljstyrer og kontrollerer mye. Dette kan begrunnes med at de har prosjekter som krever mye kontroll og at detaljstyring er nødvendig for å opprettholde kundens krav. Medarbeiderne er generelt fornøyde med lederens evne til å kontrollere og detaljstyre, da en av informantene beskriver at de har mye ”frihet under ansvar”. Videre legger informanten til at dette øker medarbeiderens engasjement og utvikling. Dette støttes av Berg (2008) som hever at en slik type lederatferd er hensiktsmessig. Dette tyder på at lederne utøver situasjonsbestemt lederatferd på en effektiv måte.

5.1.4 Endringsorientert lederatferd

Gjennom våre dybdeintervjuer kommer det frem en del endringsorientert lederatferd. Lederne uttrykker blant annet viktigheten av å være fleksibel og søkende etter nye muligheter å komme frem i markedet på, noe som understøttes av Graetz m.fl (2011). Vi kan gjennom våre resultater fra spørreundersøkelsen se at 78% av lederne betrakter seg som gode til å se nye muligheter og være løsningsorienterte, da de gir seg nest høyest skår. Medarbeiderne er dog enda mer fornøyde med lederne sine på dette området, da de har besvart med 45% på høyest skår og 46% på nest høyest skår. Det betyr at medarbeiderne vurderer lederne bedre på dette området enn lederne selv, og vi ser en gjennomgående enighet. Det vil si at medarbeiderne synes lederne er flinke til å finne nye løsninger noe som er bra for organisasjonen, med tanke på videreutvikling.

Lederne beskriver i dybdeintervjuet at deres verdier endrer seg over tid, ettersom de er nødt til å tilpasse seg utviklingen samfunnet står ovenfor. Derav vil lederens egen lederatferd endre seg på en naturlig måte over tid gjennom en slags toveisprosess, som omhandler læring- og utvikling som Graetz, m.fl. (2011) nevner i teorien. Gjennom vår spørreundersøkelse kommer det blant annet frem at 54% av lederne syntes de er gode til å forstå sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interesser. Nok en gang vil vi oppleve at medarbeiderne syntes lederne er bedre på området enn lederne selv, da 64% av medarbeiderne gir nest høyest skår på dette punktet. Grunnen til at medarbeidere vurderer sin leder høyere kan være fordi medarbeiderne ikke har like god innsikt i omgivelsene som lederne er nødt til å forstå.

5.1.5 Kommunikasjon

Et annet aspekt som må belyses er ledernes selvinnsikt til å kommunisere med sine medarbeidere. Som tidligere nevnt kommer det gjennom oppgaven frem at lederne kommuniserer på en nokså klar og tydelig måte, spesielt i sammenheng med utførelse av arbeidsoppgaver og andre prosjekter. Dette kan skyldes organisasjonens fokus på resultater, og at de dermed ikke har plass til misforståelser eller øvrige feil som følger av dårlig kommunikasjon. Dette understrekes av Jacobsen og Thorsvik (2007) og lederne ut i fra dybdeintervjuene.

Når det kommer til kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere finnes det rom for forbedringer, noe som understøttes av Ørjasæter, Larsen og Stang (2013) og Skaar (2008). Dette understreker også enkelte informanter gjennom dybdeintervjuene, i tillegg til en større

andel fra spørreundersøkelsen. Flere av informantene beskriver gjennom dybdeintervjuene at lederen har forbedringspotensial i ulike situasjoner, der hvor de ønsker mer direkte og tydelig kommunikasjon. Dette kan tyde på at de ønsker at lederen må være øverst i kommunikasjonstrappen, men at lederne faktisk befinner seg lengre ned i trappen der informasjonen er mindre direkte (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013). Det interessante er at vi ser gjennom spørreundersøkelsen at lederne selv mener at de har forbedringspotensial til å dele relevant informasjon. Ingen av lederne har skåret seg selv på høyeste skår på denne evnen, og 11% av lederne vurderer seg selv på lavest mulig skår. Samtidig ser vi gjennom spørreundersøkelsen at medarbeiderne vurderer lederne høyere enn det lederne selv gjør. Dette tyder på at lederne er klar over at de kan bli bedre på området, noe som kan tolkes som at lederne er bevisste på sin evne til å kommunisere (Sutton 2010).

5.1.6 Motivasjon og utfordringer

Ledernes selvinnsikt til å motivere sine medarbeidere er i samsvar med hva informantene uttaler om dette. Både ledere og informanter presiserer viktigheten av å si hvor man er i dag, samt hvor man ønsker å se seg i fremtiden. Dette vil på mange måter fungere som en motivasjonsfaktor, noe Broch- Haukedal (2010) støtter opp om. En grunn til dette kan være at man blir motivert av å ha et konkret mål å jobbe mot, samt skape engasjement rundt det som kan skje i etterkant av nådd resultat. I denne forbindelse kommer trivsel frem som en viktig motivasjonsfaktor lederne burde beherske. Under dybdeintervjuene kommer det frem fra informantene 2-5 at trivsel vil komme som følge av ledernes evne til å inkludere, være tilstede og utfordre den enkelte medarbeider. Dette er kvaliteter både Spurkeland (2009 og 2012) og Berg (2008) mener er viktige for å skape motivasjon.

Spurkeland (2012) nevner at ledere som ikke roser sine medarbeidere nok vil miste sin posisjon som leder. Dette stemmer imidlertid ikke overens med våre funn. Til tross for at lederne undervurderer seg selv til en viss grad, viser det seg gjennom dybdeintervjuene at de bruker ros på riktig sted og tidspunkt for det meste. Dette blir regnet som viktig, og understøttes av Berg (2008). Videre ser vi også at medarbeiderne er fornøyd med mengde ros som blir gitt, og at de deler en felles oppfatning med lederne om at det er noe som heter for mye ros. Ros skal hovedsakelig benyttes for oppnådde resultater eller ved større prestasjoner, dette er enda en felles oppfatning mellom ledere og medarbeidere, som i dette tilfellet får støtte av både Berg (2008) og Spurkeland (2012). Årsaken til samsvaret mellom leders og

medarbeideres uttalelser kan skyldes at de på forhånd visste hva som ble forventet av dem, og bevissthet om at ros forekommer ved å ha oppnådd noe utover forventningene.

At medarbeidere vil bli utfordret mer i jobbsammenheng er et av funnene beskrevet av Andersen, Hole og Osmundsen (2011). Våre funn er nokså spredt der vi ser at henholdsvis 18% og 27 % av medarbeiderne holder seg på nest høyest og høyest skår, og dermed oppgir at de vil bli mer utfordret i arbeidshverdagen. På samme tid ser vi at 9% og 28% av medarbeiderne ikke har noen direkte ønske om å bli mer eller litt utfordret i arbeidshverdagen. Disse funnene kan fortelle oss at utfordringer både kan være motiverende og demotiverende, noe Berg (2008) også påpeker. Informant 2 og 3 trekker i tillegg frem at ikke alle liker å bli utfordret, noe lederne må ta hensyn til.

Det kommer frem gjennom vår undersøkelse at lederne selv tror at medarbeiderne ønsker å bli utfordret mer enn de gjør i dagens situasjon, mens medarbeiderne selv ikke deler denne oppfatningen. Informant 2 og 3 er imidlertid to av medarbeiderne gjennom dybdeintervjuene som ønsker å bli utfordret mer i sin arbeidshverdag, mens informant 1 er et eksempel på en som ikke vil bli utfordret mer. Det kommer også frem at lederne selv er usikre på hvem som ønsker å bli utfordret mer, eller om noen i det hele tatt har et ønske om dette. 66% av lederne fordelt jevnt på nest høyest og høyest skår tror at medarbeiderne vil bli utfordret i noe eller større grad enn i dag. Samtidig ser vi at 47% av medarbeiderne selv ønsker at de blir utfordret noe mer, mens 38% ønsker å bli utfordret mindre eller lite. Avviket som fremkommer kan skyldes medarbeidere som allerede føler at de blir utfordret nok, og dermed ikke ønsker mer ansvar. Avviket kan også skyldes at lederne ikke er klar over hvem av medarbeiderne de utfordrer nok eller hvem som får nok utfordringer i arbeidshverdagen.

6.0 Konklusjon

Hensikten med bacheloroppgaven har vært å studere lederatferden hos utvalgte ledere og sett på hvor klare de er over egen atferd. Det har også vært et mål for oss å få økt forståelse av ledernes selvvinnsikt og den lederatferden som har blitt utøvd i organisasjonen.

Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”

Vi har besvart problemstillingen ved å utføre to datainnsamlingsmetoder. Den første var en kvalitative undersøkelse i form av dybdeintervju, mens den andre var en kvantitativ undersøkelse gjennom en spørreundersøkelse.

Ved resultatorientert lederatferd finner vi godt samsvar og svært lite avvik mellom lederens og medarbeidernes vurderinger. De få avvikene som kommer frem, finnes prosentvis gjennom spørreundersøkelsen. Dette kan tyde på at lederne er klar over sin egen lederatferd når det kommer til å fokusere på resultatene.

Når det gjelder lederens evne til å fokusere på relasjoner viser våre funn til at lederne har noe mindre selvvinnsikt. Lederne vurderer seg selv noe høyere enn det medarbeiderne gjør, spesielt ved støttende lederatferd og evne til å gi konstruktiv kritikk. I helheten vurderer lederne seg på en relativt høyere prosentandel sammenlignet med medarbeidernes skår.

På en annen side viser våre ledere god selvvinnsikt når det kommer til situasjonsbestemt lederatferd. Vi finner mindre avvik her, men funnene viser til stort samsvar mellom lederens og medarbeidernes vurdering.

Vedrørende endringsorientert lederatferd ser vi at lederne har noe mindre selvvinnsikt i egen atferd, da de undervurderer seg selv. De betrakter seg som gode på området, men medarbeiderne er dog enda mer fornøyde med lederens evne til å opptre endringsorientert.

Innen kommunikasjon viser lederne til god selvvinnsikt på området. Medarbeiderne beskriver at lederne har forbedringspotensial, noe lederne selv påpeker gjennom begge datainnsamlingsmetodene. Altså her er også vurderingen sammenfallende.

”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”

Lederne viser også god og dårlig selvinnsikt når det kommer til motivasjon og utfordringer. De viser god selvinnsikt når det kommer til å gi ros til sine medarbeidere, men våre funn viser til avvik når det kommer til ledernes evne til å gi utfordringer. Lederne er ikke klar over hvem de utfordrer nok, eller hvem som får nok utfordringer i arbeidshverdagen.

Ut i fra vår problemstilling kan vi konkludere med at ledere er både klare og uklare over egen lederatferd. Våre funn viser til et godt samsvar mellom lederens- og medarbeiderens vurdering av lederens atferd, hvor lederen viser god selvinnsikt. Dårlig selvinnsikt forekommer imidlertid på en rekke andre områder, der hvor lederne må bli mer klar over egen lederatferd.

7.0 Avslutning

Denne oppgaven har gitt oss en bedre forståelse av begrepet lederatferd. Før vi begynte hadde vi egne antakelser om begrepet, som etter denne studien har gitt oss nye tanker og refleksjoner. Vi trodde vi kom til å finne mer avvik før studien ble gjennomført, men ved hjelp av de anvendte verktøyene har vi dannet en annen oppfatning. Denne oppfatningen er av at ledere er klar over sin lederatferd og innehar felles oppfatninger med sine medarbeidere.

Vi har tidligere nevnt at det finnes både samsvar og avvik med tanke på lederatferden, men vi har gjennom denne oppgaven fått forståelse for at ledere ofte har et annet perspektiv enn sine medarbeidere. Studien har også vist oss et personlig innblikk i hvordan man utøver de ulike ledelsesatferdene og hvilket fokus vi må ha i fremtiden.

7.1 Videre forskning

For fremtidig forskning kan det være interessant å se på flere ledere i samme organisasjon, slik at problemstillingen bedre kan generaliseres. Det kan også være interessant å se på forskjeller mellom organisasjoner innen samme bransje for å se om det finnes noen sammenhenger eller avvik på områdene. Videre vil en større populasjon være essensielt for å kunne gjøre funnene mer generaliserbare og gjøre overførbarheten mer relevant. Spørreundersøkelsen bør også utvikles med atferdene som ikke har blitt belyst, men som er med i oppgavene.

8.0 Litteraturliste

Andersen, Andreas., Silje ,Hole og Terje Osmundsen. 2011. ”Vi ønsker tydeligere ledere.”

Aftenposten. 19. Oktober. Lesedato: 5. Februar 2015:

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Vi-onsker-tydeligere-ledere-6394996.html>

Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse? Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Morten Emil. 2008. Ledelse, verktøy og virkemidler.3. utg. Universitetsforlaget

Broch- Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og leder- psykologi*. 8. Utg. Oslo: Cappelen Akademisk.

Cambridge Dictionaries Online. ”Challenge.” Lesedato 7. Mars 2015:

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/challenge>

Economist. Theories X and Y. Lesedato: 5. Februar. 2015:

<http://www.economist.com/node/12370445>

Ellis, Lee. 2009. What is your leadership balance? Leadership Freedom. Lesedato: 16. Februar:

<http://www.leadershipfreedom.com/Articles/What%20is%20your%20leadership%20balance%207.30.09.pdf>

Forbes. 4 Simple Ways To Make Your Employees Feel Valued. Lesedato 7. Februar 2015

<http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/07/10/4-simple-ways-to-make-your-employees-feel-valued/>

Forskning. Ledere må ha selvinnst. Lesedato: 16. Februar. 2015:

<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/organisasjonspsykologi/2012/01/ledere-ma-ha-selvinnst>

Graetz, Fiona, Malcolm Rimmer, Aaron Smith og Ann Lawrence. Managing organisational change. 2011. Third Edition.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. 2012. ”Ledelse som virker.” Dagens Næringsliv Ledelse. 22. Mai. Atekst.

Kuvaas, Bård. 2008. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen: Fagbokforlaget

Losada, Marcial og Emily Heapy. 2004. ”The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. A non-linear dynamics model.” *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765. Doi: 10.1177/0002764203260208

Moxnes, Paul. 2007. Fasett-mennesket: Personlighet og rolle: Et lederopplæringsperspektiv. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.

Pfeffer, J. & J.F. Veiga. 1999. Putting People First for Organizational success. *Academy of management Executive* 13(2): 37-48

Ringdal, Kristen. 2012. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Skaar, Marthe. 2008. ”7 av 10 ledere er konfliktsky.” E24. 4. Desember. Lesedato 20. april 2015: <http://e24.no/naeringsliv/7-av-10-ledere-er-konfliktsky/2806541>

Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlag

”Hvor klare er ledere over egen lederatferd?”

Spurkeland, Jan. 2009. Relasjonsledelse. 3 utg. Universitetsforlaget

Sutton, Robert L. 2010. Some bosses live in a fool`s paradise. Harvard Business Review.

Lesedato. 10 Februar 2015:

https://hbr.org/2010/06/some-bosses-live-in-a-fools-pa?cm_mmc=npv-_-TOPICEMAIL-_-JUN_2010-_-LEADERSHIP&referral=00206

Yukl, Gary A. 2012. Leadership in organizations. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2013. Bedre ledelse. Oslo:

Cappelen Damm.

Vedlegg 1: Intervjuguide for ansatte

- **Fase 1: Rammesetting**
 - Løs informasjon
 - Hvem er vi, og hva ønsker vi?
 - Informasjon om intervjuet (hva vil vi fokusere på)
 - Gjennomgang av de ulike ledelses atferdsteoriene for å unngå uklarheter
 - Tidsramme

- **Fase 2: Grunnleggende spørsmål**
 - Hvordan er strukturen i organisasjonen?
 - Hva legger du i definisjonen ledelse og ledelsesatferd?
 - Hva kvalifiserer du som god og dårlig ledelse?
 - Hvilke egenskaper trenger en god leder?
 - Hvilke egenskaper har din leder?
 - Hva forventer du som ansatt av din leder og hva tror du din leder forventer av deg?

- **Fase 3: Fokusering**
 - Hvordan er lederatferden til din leder?
 - Tror du lederen din er veldig bevisst på hvordan han/hun bestemmer handlinger eller bare gjør det som føles naturlig?
 - Hvordan oppfatter du lederen din?
 - Tror du lederen din oppfatter seg selv på samme måte som du oppfatter han/hun på?
 - Er lederatferden konsekvent eller har du merket at den til tider er veldig skiftende?
 - Tror du mange ledere handler annerledes fordi de er redde for å bli mislikt?

 - Når det kommer til å få innsikt og tilbakemeldinger hos leders egen lederatferd, har dere noen verktøy? (type medarbeidersamtaler, 360-evalueringer, undersøkelser etc)

- Har disse noen effekt på hvordan ledere forandrer atferd hvis det er stort avvik mellom hva dere ansatte oppfatter og leder oppfatter?
- Legger du merke til om din leder aktivt jobber med å forbedre seg selv som leder?
- Tror du mange ledere overvurderer seg selv? Hva er eventuelt grunnen?
- Tror du det er stort avvik eller samsvar mellom hva ledere mener om seg selv og hva de ansatte oppfatter?

- I følge forskning og undersøkelser, så ønsker ansatte å bli utfordret mer på jobben, blir du utfordret av din leder og hvordan?
- Får du brukt hele kompetansen av faglighet, ferdighet og praksis?
- Hvis ja: ønsker du at blir utfordret mindre? Få enklere oppgaver?
- Hvis nei: Vil du bli utfordret mer? Og hvorfor?
- Tror du ledere bevisst utfordrer eller ikke gir store nok utfordringer? Eventuelt hvorfor?

- Kommunikasjon er essensielt i alle bedrifter: Hvor flink er din leder til å kommunisere et budskap eller beskjed?
- Er lederen din åpen for konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger?
- Kommer dere ansatte ofte med innvendinger.
- Syns du din leder har problemer med å ta opp konflikter eller gi beskjeder som kan såre de ansatte? Er han/hun konfronterende?
- Overser din leder ofte ting som kan være skadelig for bedriften eller skape konflikter?

- Motivasjon er en viktig faktor for alle bedrifter, hvordan blir dere motivert av lederen og motiverer dere han/hun på en eller annen måte?
- Med tanke på trivsel, hvordan får lederen deres til å få dere til å trives?
- Er det for mye fokus på at alle skal trives og ha det bra?
- Skulle du ønske selv at lederen din fokuserte mer på resultater enn relasjoner?

Vi stilte oppfølgingsspørsmål på spørsmål vi ønsket mer dybde i og spørsmål der informantene svarte mindre utfyllende. Dette var nødvendig for å belyse de mest sentrale temaene for å besvare vår problemstilling, samt inkludere utforutsatte, men viktig temaer for prosjektet.

Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere

- **Fase 1: Rammesetting**
 - Løs informasjon
 - Hvem er vi og hva ønsker vi?
 - Informasjon om intervjuet (hva vil vi fokusere på)
 - Gjennomgang av de ulike ledelses atferdsteoriene for å unngå uklarheter
 - Tidsramme

- **Fase 2: Grunnleggende spørsmål**
 - Hvordan er strukturen i organisasjonen?
 - Hva legger du i definisjonen ledelse og ledelsesatferd?
 - Hva kvalifiserer du som god og dårlig ledelse?
 - Hvilke egenskaper trenger en god leder?
 - Hvilke egenskaper trenger du i din posisjon som leder?
 - Hva forventer du som leder av dine ansatte og hva tror du dine ansatte forventer av deg?

- **Fase 3: Fokusering**
 - Hva slags lederstil utfører du? Hva er det som gjør at du mener du har denne formen for lederatferd?
 - Er dette noe du er veldig bevisst på?
 - Føler du selv at lederatferden din konsekvent?
 - Hvordan oppfatter du deg selv som leder?
 - Tror du de ansatte oppfatter deg på samme måte?
 - Tror du det er mange ledere som er redde for å bli mislikt?
 - Tror du det eventuelt påvirker lederstilen?

 - Når det kommer til forskning og artikler vi har lest, så ser vi at mange ledere er veldig relasjonsorientert, veldig Y-ledere, men i realiteten kommer det fram at de fleste faktisk fokuserer mer på resultater:
 - Hva er grunnen til det tror du? Med bakgrunn i forskning.

- Er du selv mer fokusert på resultater enn relasjoner, hva er viktigst?
Finnes det en balansegang? Og hvordan går den balansegangen?
- Kommer det an på om det er internt eller eksternt?
- Samsvarer det med din lederatferd?

- Når det kommer til å få innsikt og tilbakemeldinger i for egen lederatferd, har dere noen verktøy? (type medarbeidersamtaler, 360-evalueringer, undersøkelser etc)
- Tar du som leder som et eget initiativ til å endre egen atferd hvis det er stort avvik med hva du selv mener og de ansatte mener? Er det noen form for oppfølging?
- Hvordan jobber du selv med å bli en bedre leder? Er det gjennom evalueringer eller er det på eget initiativ?
- Tror du mange ledere overvurderer seg selv? Hva er eventuelt grunnen?
- Tror du det er stort avvik eller samsvar mellom hva ledere mener om seg selv og hva de ansatte oppfatter?
- I følge forskning og undersøkelse, så ønsker ansatte å bli utfordret mer på jobben, er du flink til å utfordrer dem og eventuelt hvordan?
- Hvis ja: tror du de ansatte her er av samme oppfatning?
- Hvordan utfordrer du dem? Får de brukt hele kompetansen sin.
- Hvis nei: hva er grunnen til at du ikke utfordrer dem nok? Er dette noe bevisst?

- Som leder er kommunikasjon veldig viktig, hvor flink er du til å kommunisere et budskap eller beskjed?
- Er du åpen for konstruktiv kritikk eller er du som har siste ordet?
- Når du kommuniserer, er det mye enveis eller flerveis kommunikasjon?
- Er du åpen for innvendinger fra ansatte?
- Tror du ansatte føler at de kan komme med tilbakemeldinger som er konstruktive?

- Synes du det er vanskelig å ta opp konflikter eller gi beskjeder som kan såre noen?
- Hva tror de ansatte mener om at du er konfronterende?
- Overser du ting til tider?

- Motivasjon er en viktig faktor for både ansatte og ledere, hvordan motiverer du dine ansatte og hvordan motiverer de deg?
- Med tanke på trivsel på jobb, hvordan får du dine ansatte til å trives?
- Er det for mye fokus på alle skal ha det godt og trives?
- Kan det være for mye fokus på relasjoner til tider?
- Skulle du ønske at det var mer fokus på resultater til tider og du kunne styre mer?

- Ønsker du som leder at du har mer styring når det kommer til utførelse av arbeidsoppgaver og si hva de skal gjøre, eller få dem til å finne det ut av det selv? Eventuelt hvordan?

Vi stilte oppfølgingsspørsmål på spørsmål vi ønsket mer dybde i og spørsmål der informantene svarte mindre utfyllende. Dette var nødvendig for å belyse de mest sentrale temaene for å besvare vår problemstilling, samt inkludere utforsatte, men viktig temaer for prosjektet.

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

Generell 360- graders evaluering av ledere

Hei. Dette spørreskjemaet er utviklet av studenter ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Svarene er anonymisert og vil bli brukt som en del av datainnsamlingen til bacheloroppgaven.

Vi setter stor pris på at du utfyller dette skjemaet.

Hva er din stilling?

Leder

Ansatt

Sett et kryss per spørsmål. I hvilken grad synes du at lederen (eller du selv hvis du er leder)....

Oppgaveorientert atferd (1 i liten grad, 5 i stor grad)

	1	2	3	4	5
Tar fatt i Ad-hoc problemer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setter krav til de andre gruppemedlemmene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har en tydelig retning eller mål og får gruppemedlemmene med seg på det?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tar fatt i uenigheter eller konflikter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irettesetter gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegerer oppgaver på en ryddig og klar måte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er tydelig på hvilke roller og oppgaver den enkelte har?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjennomfører det han/hun bestemte seg for?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tar beslutninger når relevant?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relasjonsorientert atferd (1 i liten grad- 5 i stor grad)

3

	1	2	3	4	5
Ser, respekterer og følger opp de enkelte gruppe-medlemmene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser og støtter de ansatte som trenger det?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir ansatte plass og frihet i oppgaveløsningen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lar være å detaljstyre eller kontrollere?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobber med å skape felles identitet, samhold og gruppefølelse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dele relevant informasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Endringsorientert atferd (1 i liten grad, 5 i stor grad)

	1	2	3	4	5
Ser nye muligheter og er løsningsorientert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er endringsvillig, det vil si endre retning, løsningsmetode, roller og ansvar når relevant?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forstår sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interesser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er strategisk, velger sine kamper og kjemper disse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diverse (svar på disse KUN hvis du er medarbeider og IKKE leder)

	1	2	3	4	5
Hvor fornøyd er du med din leder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor synlig er din leder (tilstedeværelse)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvor stor grad påvirker din ledersatferd din arbeidsdag?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du din leder er konsekvent med tanke på lederatferd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at du blir utfordret nok i arbeidshverdagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker du å bli utfordret mer i arbeidshverdagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diverse (Svar KUN hvis du er leder og IKKE medarbeider)

	1	2	3	4	5
Hvor fornøyd er du med din egen lederatferd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at din lederatferd er konsekvent over tid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvor stor grad utfordrer du dine ansatte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad tror du dine ansatte vil bli utfordret mer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 4: Resultater fra spørreundersøkelsen

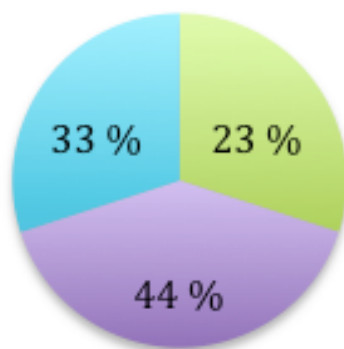
Surveyundersøkelsen er presentert gjennom: ”I hvilken grad synes du at lederen (eller hvis du selv er leder)... ” Respondentene skulle krysse av for hvilken skår de synes passet best til egenskapen som er beskrevet i spørsmålet.

- Lavest skår
- Nest lavest skår
- Middels skår
- Nest høyest skår
- Høyest skår

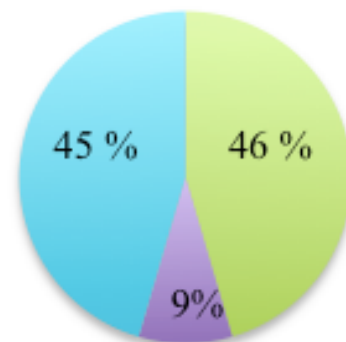
1. Resultatorientert ledelse

Setter krav til de andre gruppemedlemmene

Lederne:

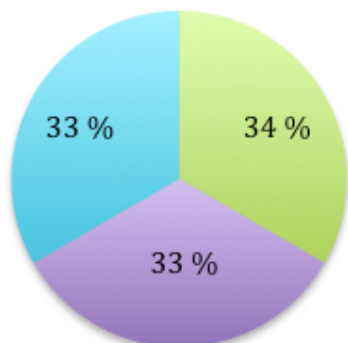


Medarbeidere:

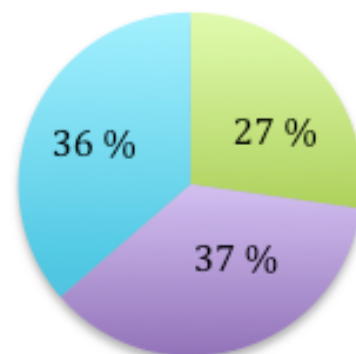


Har en tydelig retning eller mål og får gruppemedlemmene med seg på det

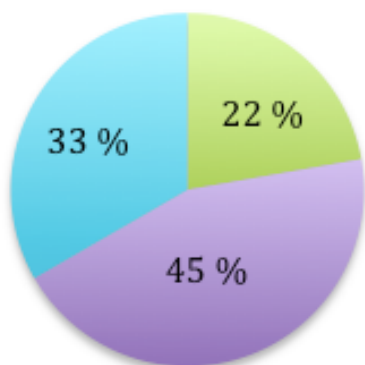
Lederne:



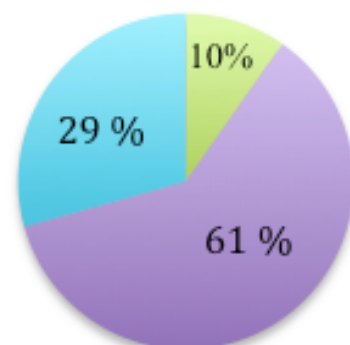
Medarbeidere:

**Tar fatt i uenigheter eller konflikter**

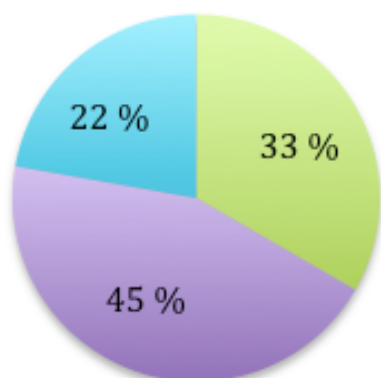
Lederne:



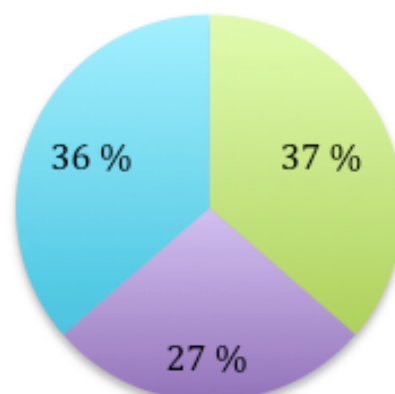
Medarbeidere:

**Irettesetter gruppemedlemmer som bryter avtaler eller regler**

Lederne:

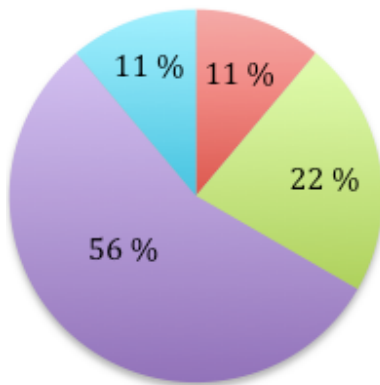


Medarbeidere:

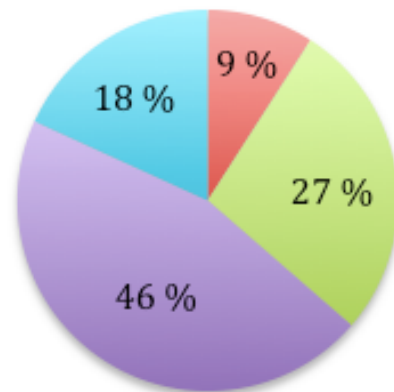


Delegerer oppgaver på en ryddig og klar måte

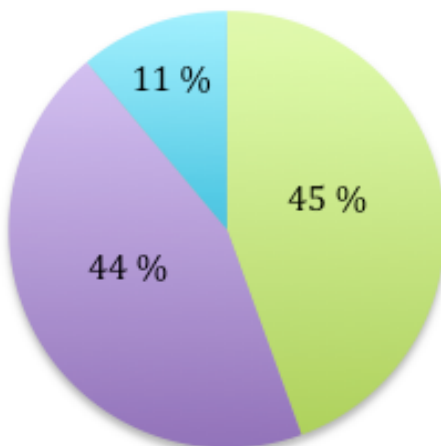
Lederne:



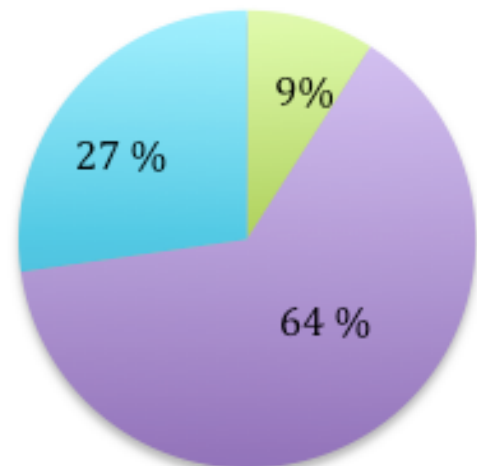
Medarbeidere:

**Er tydelig på hvilke roller og oppgaver den enkelte har**

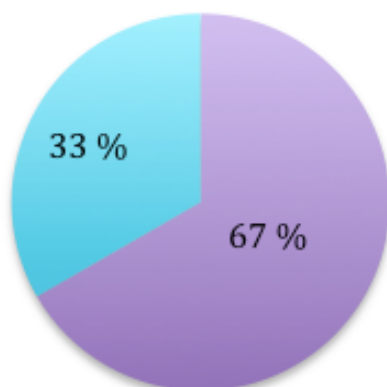
Lederne:



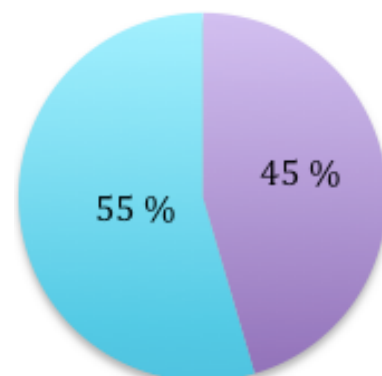
Medarbeidere:

**Tar beslutninger når relevant**

Lederne:



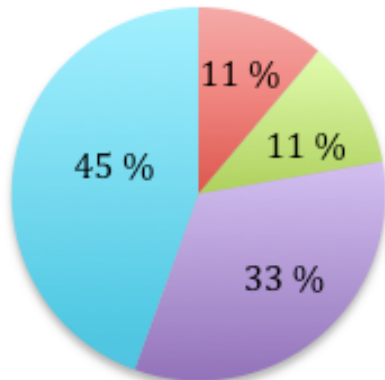
Medarbeidere:



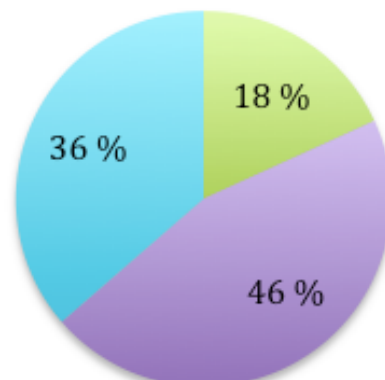
2. Relasjonsorientert ledelse

Ser, respekterer og følger opp de enkelte gruppemedlemmene

Lederne:

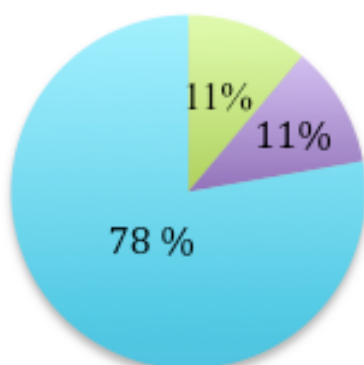


Medarbeidere:

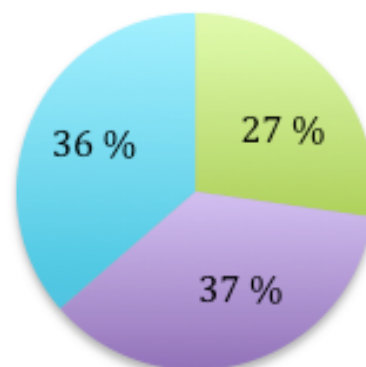


Støtter de ansatte som trenger det

Lederne:

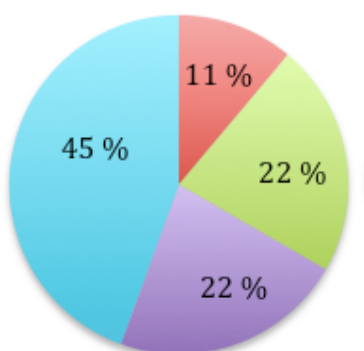


Medarbeidere:

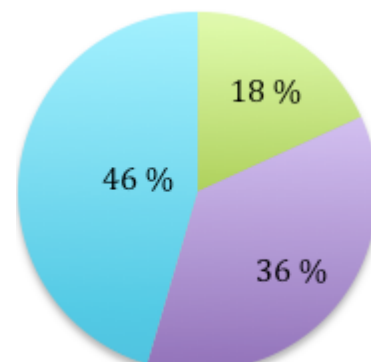


Lar være å detaljstyre eller kontrollere

Lederne:

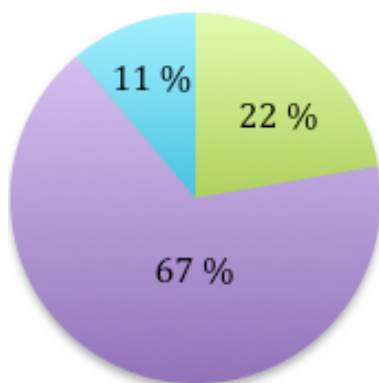


Medarbeidere:

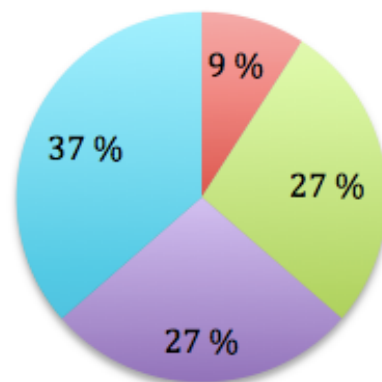


Gir konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger

Lederne:

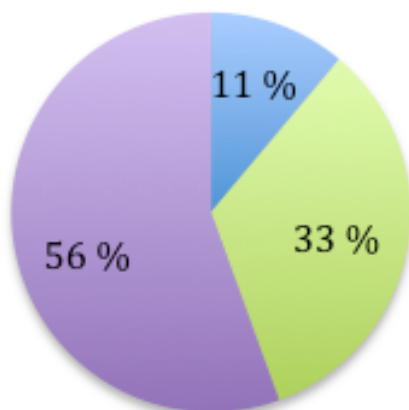


Medarbeidere:

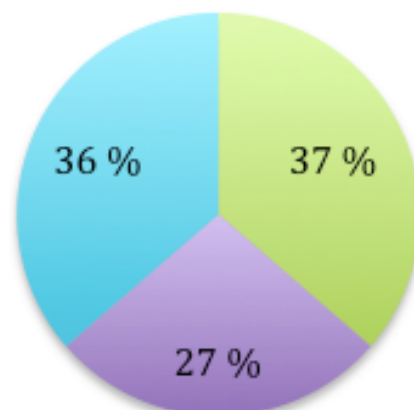


Dele relevant informasjon

Lederne:

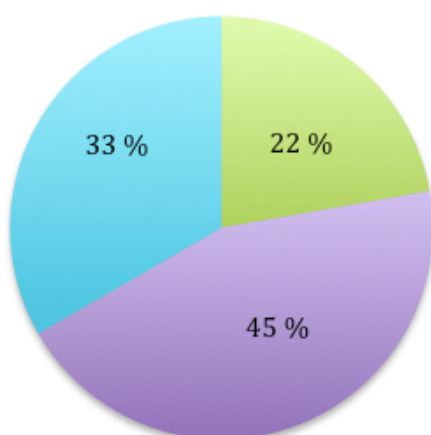


Medarbeidere:

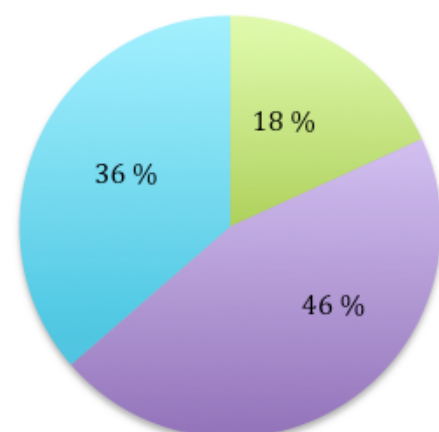


Jobber med å skape felles identitet, samhold og gruppefølelse

Lederne:



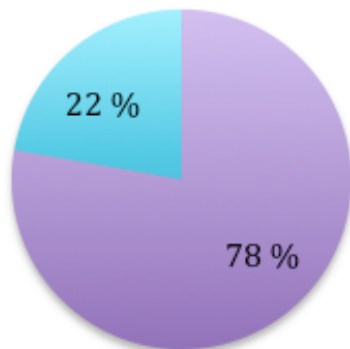
Medarbeidere:



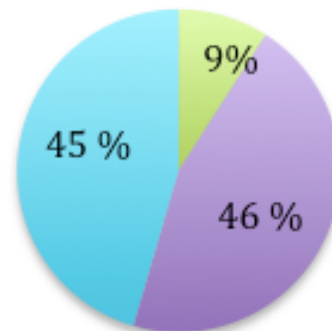
3. Endringsorientert ledelse

Ser nye muligheter og er løsningsorientert

Lederne:

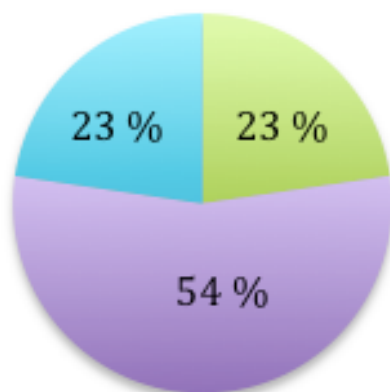


Medarbejdere:

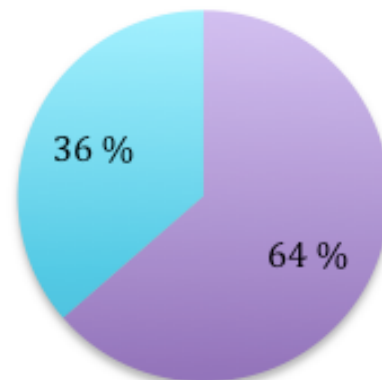


Forstår sine omgivelser, rammevilkår og eksterne interessenter

Lederne:

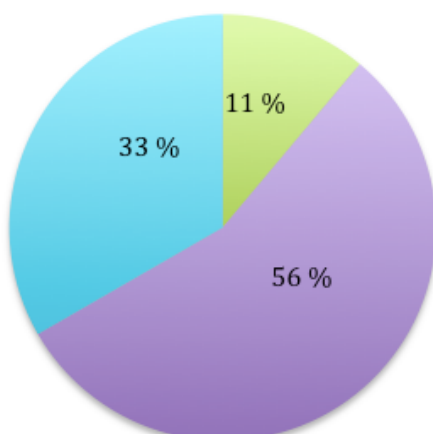


Medarbejdere:

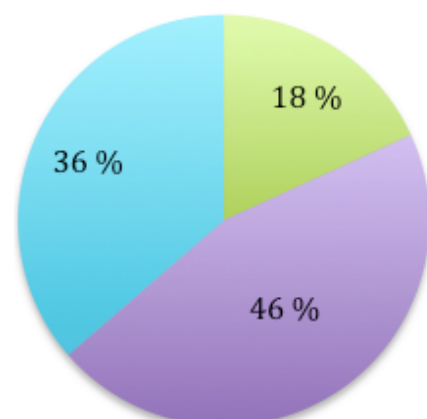


Er endringsvillig, det vil si endre retning, løsningsmetode, roller og ansvar når relevant?

Lederne:

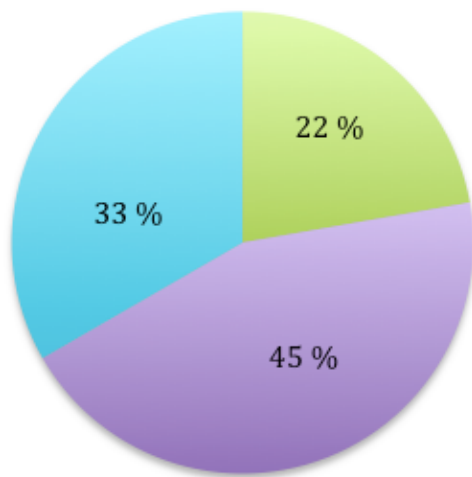


Medarbejdere:

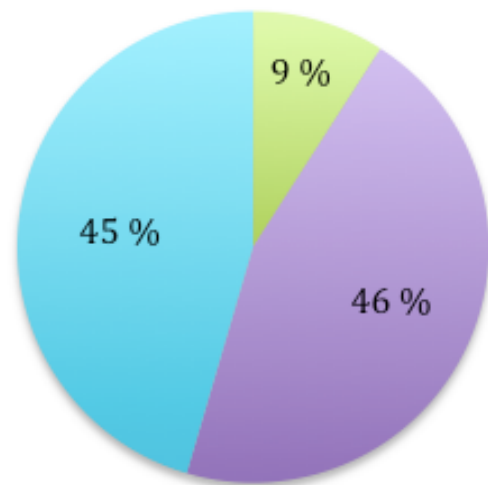


Er strategisk, velger sine kamper og kjemper disse?

Lederne:



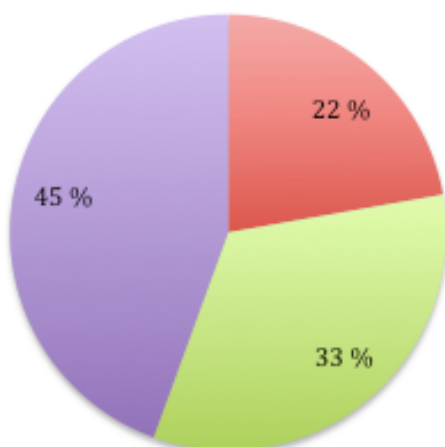
Medarbeidere:



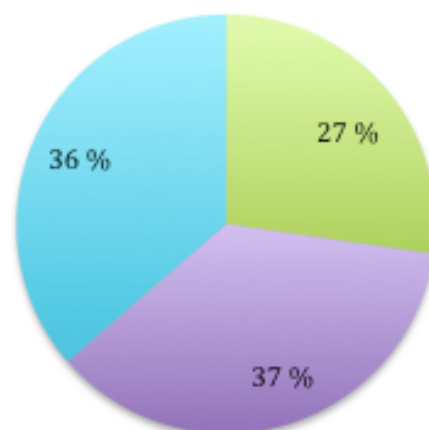
4. utfordringer

Evne til å utfordre

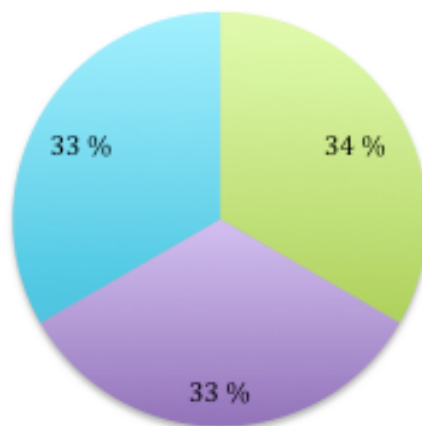
Lederne:



Medarbeidere:



Ledere om hvilken grad medarbejderne vil bli utfordret mer:



Medarbejdere om de vil utfordret mer av sin ledere:

