



748315

748036

747790

# Er superledelse arbeidslivets supermat?

Superleadership, the superfood of the workplace?

Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

Kull: 2014-2017

BCR 3102

Våren 2017

Institutt for ledelse og organisasjon

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

## **Forord**

I søken om å jobbe med en tematikk som er dagsaktuell, som vi selv brenner for og som andre også kan synes er spennende, har vi trukket ut to sentrale tendenser i forhold til hva som anses å prege fremtidens arbeidsliv. Vi har sett på temaet for årskonferansen til NHO i 2016 “Remix: Det nye arbeidslivet”, og Sintef-rapporten (2015) “Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv” som ble gjennomført som grunnlag for konferansen. Det vi har trukket ut av denne rapporten er den ene tendensen om at “fremtidens arbeidsliv vil bli preget av økende digitalisering og automatisering” og den andre tendensen som dreier seg om medarbeidernes kunnskap og kompetanse nivå og hvorvidt vi må forberede oss på nødvendigheten av å styrke dette. Vi har med disse sidene satt bedrifter innen høyteknologisk utvikling og kunnskapsmedarbeidere som den ytre rammen innenfor det vi søker mer kunnskap om. I Norge kan vi se på statistikkene (SSB.no) at det er flere mennesker som tar høyere utdanning nå enn før og at vi har en stor og høykompetent arbeidsstyrke. Den høykompetente gruppen vi har valgt som avgrensning for oppgaven er ingeniører i norske kunnskapsintensive bedrifter. Vi er innforstått med at bacheloroppgaven vi her presenterer er en liten dråpe i et stort hav. Vi håper allikevel at ved å være grundige og jobbe hardt kan vi innenfor rammene satt, være med på å stille noen av de riktige spørsmålene omkring tematikker, sentralt for arbeidslivet vi selv er på vei til å bli en del av og for andre med oss. Videre i disse tre studieårene har vi ved siden av å tilegne oss kunnskap innenfor sentrale emner i det ledelsesteoretiske fagfeltet blitt utfordret, lært og trent i kritisk tenkning og viktigheten av det når vi leser og prøver å forstå oss på forskning og teorier. Denne kritiske tenkningen og det ledelsesteoretiske landskapet har vekket en nysgjerrighet i oss og er blitt drivkraften bak oppgaven vår. Vi gleder oss til å presentere hva vi har gjort, hvordan vi har gjort det og hva vi har samlet inn av empiri knyttet til disse spørsmålene.

Vi ønsker å benytte anledningen til takke Susann Gjerde for grundig og omstendelig veiledning. Vi er dypt takknemlige og kunne ikke vært foruten. Videre vil vi rette en takk til Tor Paulson for den aller siste gjennomlesningen og kommentarene knyttet til denne. Vi vil også takke Kongsberg Protech Systems og MHWirth som ville være med i undersøkelsen, alt dere la til rette for oss og lokaler til disposisjon. Videre vil vi takke medarbeiderne som stilte opp og tok seg tid til dette. Vi vil også benytte anledningen til å takke for tre fine og begivenhetsrike år ved Høyskolen Kristiania, rettet spesielt mot alle forelesere som tok seg av oss og medelever gjennom tykt og tynt. Til slutt må vi rette en stor takk til familie og venner som holdt ut med oss, og gjorde alt de kunne for at vi skulle lykkes.

*Oslo, 18.mai 2017*

*748315, 748036, 747790*

## **Tittel:**

# **Er superledelse arbeidslivets supermat?**

Bacheloroppgave av avangsstudenter ved Høyskolen Kristiania

## **Sammendrag**

Denne kvalitative undersøkelsen ser på kunnskapsmedarbeidernes behov for ledelse. Vi utfordrer realismen til antakelsen omkring medarbeidernes behov for “superlederen”, som i sin kraft skal hjelpe de på vei til selvrealisering og maksimal utnyttelse av deres menneskelige potensiale. I det teoretiske grunnarbeidet for denne undersøkelsen har vi sett på ledelsesteorier og ledelsesutviklingsstrategier som til dels kan synes å være i favør av et ledelsesperspektiv, hvor lederen er supermennesket og medarbeiderne er de som følger ham eller henne dit lederen vil. På den andre siden har vi brukt *Critical Management* innen fagfeltet ledelse og sett på hva de sentrale akademikerne innenfor dette perspektivet søker å kritisere av eksisterende ledelseslitteratur og forskning. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med ni medarbeidere, fordelt over to store og veletablerte organisasjoner innen utvikling av høyteknologi i Norge. Det empirien av denne undersøkelsen viser er at kunnskapsmedarbeiderne etterspør mer oppgaveorientert ledelse enn relasjonsorientert. Det sentrale for medarbeiderne er oppgave- og problemløsningen i seg selv. De viser at det relasjonelle til lederen ikke er et sentralt behov, men at det å være i et fagmiljø med medarbeidere de kan dele kunnskap med er viktigere enn å ha en dyp relasjon med lederen. Videre kommer det frem at autonomi i arbeidet og evne til selvledelse anses som selvsagte sider ved disse medarbeiderne. På den måten at det er noe de selv forvalter med bakgrunn i kompetanse og stilling, og ikke noe som er i lederens besittelse å gi. Det interessante ved disse funnene er at de er motstridende til, og utfordrer både teori og forskning som har bred aksept, innen både transformerende og relasjonsorientert ledelse etablert i nyere tid. Vi har i denne kvalitative undersøkelsen brukt “Mystery as Method”, en metodikk av Alvesson og Kärreman (2011). Denne metoden dreier seg i hovedsak om å ikke kun verifisere eller falsifisere eksisterende teorier, ei heller drive med “gap-spotting”. Hensikten med denne metoden er derimot å kaste lys på og utfordre underliggende antakelser som kan være av verdi når det blir sett i en større sammenheng. Formålet er dermed ikke å komme frem til svar med to streker under, men å peke på sider ved det som foreligger på en ny måte og videre implisere hvordan dette kan ses på eller brukes i en større sammenheng. Dette mot fagfeltet, for ledelse i praksis og i videre forskning.

## **Bakgrunn for valg av tematikk**

### **Er superledelse arbeidslivets supermat?**

Vi ønsker i denne undersøkelsen å se kritisk på hvordan mye av ledelseslitteratur og lederutviklingspraksis kan bidra til å dyrke frem et bilde av lederen som supermenneske, som i den altomfattende lederen vi kan forvente alt av. Det foreligger mange forventninger til lederen og ikke minst effekter av alt dette. En lærerik øvelse har vært å se teoriene gjennom en karikerende lupe om superkrefter og hvordan lederen omtrent kan trylle medarbeiderne til hva “superlederen” har lyst til. Det lærerike i dette har vært at vi har identifisert sider ved teoriene som virker delvis urealistiske og overmenneskelige. Gjennom dette karikerte universet har vi dratt paralleller til andre superkrefter industrier solgt oss. Som for eksempel supermatindustrien, innenfor selvhjelpsindustriens mantra “bli en bedre utgave av deg selv” og som i superdietter som skal gi deg et nytt liv. Med denne tilnærmingen kan vi ikke unngå at “superledelse” i konteksten av undersøkelsen vår hører med en kritisk tone. De kritiske stemmene vi støtter oss på i denne undersøkelsen er innenfor retningen kalt *Critical Management* innen organisasjonsforskningen. Felles for disse kritiske stemmene er at de utfordrer hvor relevante disse ledelsesteoriene er i praksis. Denne kritikken er av nyere tid og har for oss muliggjort et stødig teoretisk grunnlag for undersøkelsen, som baserer seg på sentrale forskere og akademikere innenfor feltet og ikke bare vår egen skeptisisme og mening omkring “superledelse”.

# Innholdsfortegnelse

<b>DEL 1</b>	<b>7</b>
<b>1.0 Innledning</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problemstilling</b>	<b>7</b>
<b>DEL 2</b>	<b>8</b>
<b>2.0 Teori</b>	<b>8</b>
2.1 Teoretisk begrepsavklaring	8
2.1.1 "Superlederen"	8
2.1.2 Lederens gudommelige krefter	9
2.1.3 Keiserens nye klær?	10
2.1.4 To sentrale sider ved ledelse	11
2.1.5 Kritisk perspektiv	12
<b>DEL 3</b>	<b>13</b>
<b>3.0 Metode</b>	<b>13</b>
3.1 "Mystery as Method"	13
3.2 Det refleksive perspektivet	14
3.3 Kvalitativ metode	14
3.4 Kvalitetsvurderinger i lys av "Mystery as Method"	14
3.5 Konstruksjon av forskningsdesignet	15
3.6 Ivaretagelse av intern validitet	15
3.7 Ivaretagelse av ekstern validitet	16
3.8 Hensikten med forskningsdesignet	16
3.9 Dybdeintervju	17
3.10 Semi-strukturert intervju	17
3.11 Forarbeid til intervju og intervjuguide	18
3.12 Testintervju	19
3.13 Utvalg	19
3.14 Strategisk og ekstremt utvalg	20
3.15 Rekruttering og gjennomføring	20
3.16 Transkribering	21
3.17 Konfidensialitet og samtykke	22
<b>DEL 4</b>	<b>23</b>
<b>4.0 Om kunnskapsintensivt arbeidsliv og medarbeidernes behov</b>	<b>23</b>
<b>5.0 Analyse</b>	<b>24</b>
5.1 Mer rammer og begrensninger	25
5.2 Oppgaveløsning som ledestjerne	26
5.3 Prioritering og beslutninger	27
5.4 "Ledelse? Det tenker vi ikke på"	28
5.5 Relasjoner er oppgavestyrte	29
5.6 Å lede seg selv er en del av kompetansen	30
5.7 "Vanlig folkeskikk"	31
5.8 Ha ryggen fri og støyskjerming	33
<b>6.0 Diskusjon</b>	<b>34</b>
6.1 Oppgaveorientert ledelse versus støttende og relasjonsorientert ledelse	35
6.2 Orden versus frihet	37
6.3 "Vanlig folkeskikk" versus "Superledelse"	38
6.4 Medarbeiderrelasjon versus lederrelasjon	40

<b>DEL 5</b>	<b>43</b>
<b>7.0 Konklusjon i lys av problemstillingen</b>	<b>43</b>
<b>8.0 Kritikk til undersøkelsen</b>	<b>46</b>
<b>9.0 Implikasjoner</b>	<b>48</b>
9.1 Implikasjoner til videre forskning	49
<b>10.0 Oppsummerende refleksjoner</b>	<b>50</b>
<b>11.0 Litteraturliste</b>	<b>52</b>

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Samtykkeerklærings skjema

## Del 1

### **1.0 Innledning**

Aksjeselskapene skapte en ny rolle i bedriften, den profesjonelle lederen (Arnulf 2012, 18). Lederen skulle være en garantist for maksimal avkastning på kapitalen eieren investerte. Når lederen er ansvarlig for resultater vil eierne og styret forvente at gode lederegenskaper direkte fører til bedre resultater. Ledelse blir derfor sett på som en investering vi kan gjøre for å få bedre resultater. Dette er mye av grunnen til at lederutvikling er blitt en gedigen og profitterende industri (Arnulf 2012, 18). Gjennom dette garantistperspektivet kan det se ut til at vi har godtatt at lederen er den sentrale i forhold til hva medarbeiderne får til å utrette. Vi er godt kjent med ideen om den altomfattende lederen som transformerer og bringer menneskene rundt seg opp mot nye høyder. I dette perspektivet er lederen supermennesket som får alt under henne eller ham til å skje, og det er mange ledelsesteorier som støtter opp om dette synet som vi senere vil gå nærmere inn på. For å tro at “superledelse” er god ledelse i et kunnskapsintensivt arbeidsliv, mener vi at det foreligger en antakelse til grunn, om at behovet for slik ledelse faktisk eksisterer hos medarbeiderne, og er for dem selv av stor betydning for hva de får til i jobben deres. Det er denne underliggende antakelsen vi i hovedsak utfordrer og stiller spørsmålsteget ved.

### **1.1 Problemstilling**

Problemstillingen er utformet på bakgrunn av at vi fra et medarbeiderperspektiv, undersøker hva behovet for ledelse i høyteknologiske og kunnskapsintensive bedrifter er. Vi avgrenser den undersøkte gruppen til de som har mer spesialisert fagkompetanse enn lederen selv. Dette for å sette kompetanse faktoren på spissen og skru opp for det ekstreme innenfor rammene av et kunnskapsintensivt arbeidsliv.

*Hvilket ledelsesbehov har høyt utdannede fagspesialister i kunnskapsintensive og høyteknologiske bedrifter i Norge, hvor medarbeiderne selv har høyere grad av fagkompetanse enn lederen?*

## DEL 2

### 2.0 Teori

Vi har nå presentert tematikken, problemstillingen og avgrensningene gjort i undersøkelsen. Videre skal vi redegjøre for å sette oppgaven inn et begrepsavklarende teoretisk perspektiv. Vi vil her presentere det mest relevante fra litteraturgrunnet for undersøkelsen for å avklare hva vi legger i uttrykket “superlederen” og de kritiske stemmene innenfor dette. Gjennom denne teoridelen viser vi også til det som har formet deler av vår tilnærming i undersøkelsen. Det som presenteres av teori er relevant i lys av problemstillingen og de antakelsene vi utfordrer i undersøkelsen.

### 2.1 Teoretisk begrepsavklaring

#### 2.1.1 “Superlederen”

Det vi legger i uttrykket “superlederen” dreier seg om forventninger til lederen, som kan anses å ha vokst seg utover hva et *vanlig* menneske forventes å ha av egenskaper. Disse forventningene dreier seg blant annet om at lederen skal bidra til selvutvikling og selvrealisering (Manz og Sims 1987, 120). Noe Alvesson og Spicer (2016, 104) videre beskriver som lederens evne til å grunnleggende hjelpe, oppmuntre og støtte følgerne sine i selvutvikling, initiativ, selvtillit, selvmålsetting, individuell evne til problemløsning, selvledelse, psykologisk eierskap til sine oppgaver og gjøremål og i tillegg skal de støtte og coache når det trengs. Det er mange forventninger til hva en leder burde klare. Alvesson og Spicer (2016, 96) kritiserer dette synet, med at disse forventningene til “superlederen” er urealistiske. Vi kan tro at lederen bør ha egenskaper som stor praktisk kunnskap, høy grad av selvinnsikt, evnen å få sine følgere til å vokse, ha høy grad av IQ og EQ, og evnen til å se det store bildet. Det urealistiske ved dette er at ledere som alle andre er forskjellige og har ulike positive og negative sider. Spørsmålet blir derfor om det er mulig å finne en person som har alle disse egenskapene som teoriene beskriver er nødvendig for å være en god leder (Alvesson og Spicer 2016, 96-97). Felles for kritikken innenfor *Critical Management* er at de ikke på hvordan ting burde være, men heller på hvordan det faktisk utspiller seg i praksis og i det daglige. De ser på relasjonen, hva man ønsker og hvordan man ser på seg selv i en leder-medarbeider-relasjon. De stiller spørsmålsteget ved etablerte paradigmer i fagfeltet. I litteraturgrunnet har vi innenfor det kritiske feltet tatt for oss artikkelen “Less leadership,



less followership” skrevet av Alvesson og Blom (2015). Denne handler om at vi som mennesker i utgangspunktet ikke ønsker å se på oss selv som følgere. Grint (2010, 2) derimot skriver at ledelse ikke finnes uten følgere. Denne motsetningen beskriver sentrale antakelser som denne undersøkelsen tar for seg ved å utfordre antakelsen om at “superledelse” er noe medarbeiderne har behov for og ønsker. Uttrykket følgere blir her og ofte i teorien brukt som et perspektiv til medarbeidere som innordner seg og er lydige en autoritær leder. Det er med denne betydningen vi videre i oppgaven vil bruke uttrykket følgere.

### **2.1.2 Lederens guddommelige krefter**

Aksepten rundt denne logikken omkring medarbeidere som følgere og lederen som hovedpersonen som får alt til å skje, kan tenkes å ha røtter langt tilbake til tidlige ledelsesteorier, og vi drar her paralleller til teorier som blant annet “den store mann” og karismatisk ledelse. Mer enn vi kanskje liker å tro, er vi fra gammelt av godt indoktrinert med tanken om lederens superkrefter, som er ulik oss andre og tilnærmet overmenneske. “Den store mann” teorien baserer seg på lederen som nærmest heroisk og guddommelig som har evnen til å inspirere og til å føre et helt folk fremover (Arnulf 2012, 48-49). Dette synet hevdet at store menn og helter var født med spesielle fellestrekk som var typiske for ledere. Disse trekkene kunne være karisma, visdom, intelligens, makt, naturlig autoritet, aksept hos folket og visjonære ideer. De inspirerte undersåtter og kunne ses i folk som gjorde seg bemerket gjennom historien (Arnulf 2012, 49-51). Denne guddommelige beskrivelsen av en leder kan gjenkjennes i det supermennesket mange i dag forventer eller mener at en leder burde oppfylle. Ut fra de nyere teoriene innen ledelse kan det virke som om “den store mann” fortsatt er gjeldende, da det kreves umenneskelig mye av ledere. De må nesten ha “guddommelige” krefter for å møte dette. Max Weber (Arnulf 2012, 51) på sin side mente at man ikke nødvendigvis var en født leder eller en stor mann, men at dette var noe man kunne bli gjennom å trene opp karisma. Karisma ble et uttrykk for hvorfor noen mennesker, eller i dette tilfelle ledere, var bedre til å overtale folk enn andre. Karisma var ifølge Weber nøkkelen til å kalle seg en begavet leder. Felles for disse teoriene er at de beskriver hvordan en leder kan få med seg følgere. Uavhengig av om man er født sånn eller blitt sånn har lederen noen egenskaper som gjør at andre ønsker å følge dem. Det vi har trukket paralleller til her kan se i lys av det Meindl, Ehrlich og Dukerich (1985, 79) skriver om at vi kan ha utviklet et romantisert og heroisk syn på hva lederen gjør, hva de kan oppnå og hvilke effekter lederskap kan ha på livene våre. Vi legger mye av ansvaret for hva som skjer i organisasjonen over på lederen. På den måten at lederen har ansvaret for alt som skjer av aktiviteter i

organisasjonen. Dette synet medfører at vi tilegner lederen en overmenneskelig rolle. Videre skriver de at disse forventningene til lederen går langt utover det man kan forvente at en leder har kontroll over (Meindl, Ehrlich og Dukerich 1985, 99).

### **2.1.3 Keiserens nye klær?**

Når vi ser på nyere teorier kan det se ut som at det er enighet omkring at lederen skal fylle mange roller, blant annet som motivator, transformator, coach, psykolog, venn og fasilitator. Alt i en og samme person (Alvesson og Kärreman 2016, 143). Denne type ledelse beskrives ofte som, ledelse som skal hjelpe medarbeideren til å lede seg selv (Pearce and Manz 2005, 133). Videre ofte i kombinasjon med hvorledes lederen kan motivere og få det fulle ut av medarbeidernes potensiale. Dette er to karakteriserende sider ved de type teorier som har vokst seg frem i senere tid og retorikken omkring den type forventninger til ledelse er kjent for svært mange av oss. Dette gjennom bedrifter vi selv jobber i eller når vi hører om ledelse i forskjellige medier. Denne type ledelse vokste seg frem etter aksjeselskapenes fremmarsj og samtidig med at perspektivet til at organisasjonskulturutvikling var svaret til alle utfordringer i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2014, 278). Blant de mest omfavnede perspektivene innenfor dette er det som kalles for transformasjonsledelse. Det grunnleggende transformasjonsledelse bygger på blir beskrevet av Eriksson-Zetterquist m.fl (2014, 278) med at dette skulle føre frem og bidra til endring og utvikling i organisasjonen og hos medarbeiderne. I lys av lederen kraft skulle dette bidra til en mer deltakende lederstil, autonomi og selvstendig tenkning. Sentralt innenfor og en motsetning til dette er transaksjonsledelse. Det er et mye brukt begrep om transaksjoner mellom leder og medarbeideren. I den forstand at medarbeidere for eksempel gir sin arbeidskraft mot lønn eller ekstra goder som bonuser og lignende. Denne formen for ledelse anses som materiell i motsetning til det mer abstrakte som beror på transformasjon. Videre skriver de at transformasjonsledelse kan knyttes til karismatisk ledelse som vi tidligere har nevnt, men som allikevel skiller seg fra det da ledere kan ses på som karismatiske og samtidig benytte seg av en transaksjonsbasert ledelses tilnærming. I så måte er det en ny forkledning som spiller på kjente attribusjonsfeil. På den måten at transformasjonsledelse har samme struktur til grunn, hvor medarbeiderne er av slik karakter at de er følgere. Klare til å formes og transformeres. Denne type ledelse blir også beskrevet i lys av lederens rolle og funksjon, som den som skaper og forvalter felleskapet i organisasjonen (Strand 2007, 61). Den avgjørende faktoren for å oppnå ønsket resultat i dette felleskapet er gjennom lederens evne til å inspirere, motivere og transformere. Implisitt sier dette at hva nå medarbeiderne får til, utvikler eller

skaper på jobben kan krediteres den transformerende lederen i bresjen for dette.

Transformasjonsledelse fremstår tiltalende og er godt akseptert og med en kritisk lupe slik vi har presentert, støtter dette opp om antakelsene omkring behovet for “superlederen”. Dette blant annet fordi denne formen for ledelse, altså transformasjon beror på at de ansatte ønsker å være følgere (Alvesson og Blom 2015, 267). Transformasjonsledelse går også inn under begrepet “leadership” som her betegnes med lederskap. Vi vil videre i teoriavklaringen gå nærmere inn på dette, og skille mellom administrasjon og lederskap. Disse begrepene er relevante for å se ledelse i et helhetligperspektiv og vil belyse flere sider av kravene til “superlederen”.

#### **2.1.4 To sentrale sider ved ledelse**

Begrepet ledelse kan deles opp i administrasjon som i det engelske ordet *Management*, også på norsk kalt *styring* og i lederskap som i ordet *Leadership*. Administrasjon er oppgaver som planlegging, budsjettering, fordeling, organisering, kontrollering og det å løse problemer (Nicholls 1987, 21). Administrasjon og styring skal gi en form for orden og gjennom det gi oss den forutsigbarheten vi trenger for å levere til riktig tid og innenfor budsjettet, mens lederskap er ment å skape en form for bevegelse. Ser vi på kjente ledere er disse ofte kjent for å ha forandret noe til det bedre, eller i noen tilfeller til det verre (Kotter 1990, 4). Lederskap på den ene siden kan ses på som å påvirke andre gjennom å gi retning, samkjøre, inspirere og motivere (Kotter 1990, 5). En som administrerer derimot blir i hovedsak målt på resultater, evnen til å benytte seg av kunnskapen sin til å løse problemer og evnen til å få ting gjort på en effektiv måte (Gabriel 2015, 318). Lederskap er annerledes, vi forventer at en leder viser vei, er modig og viser gode verdier. Vi forventer at ledelsen tar tak i utfordringene våre, snakker med oss og at de faktisk lytter. Vi forventer at en leder bryr seg ut over prosjektene og resultatene. Vi forventer at de bryr seg om hvert enkelt individ og bedriften som helhet (Gabriel 2015, 318). Administratoren kan få ting gjort gjennom andre ved planlegging, organisering, overvåking og kontrollering og trenger ikke tenke på hva som foregår inne i hodene på medarbeiderne. Lederskap på den andre siden er opptatt av hva medarbeiderne tenker, føler og hvilken tilknytning de har til miljøet på jobben og til arbeidsoppgavene sine (Nicholls 1987, 21). Dette betyr ikke at en administrator og en leder ikke kan være en og samme person, de fleste i ledende posisjoner utfører begge arbeidsoppgavene (Alvesson og Blom 2015, 271). Disse begrepene kan bevege seg over i hverandre og teorier er ofte forenklinger av virkeligheten. Dette skillet er mer tydelig i teorien enn det ofte kan være i praksis. Det som nyere ledelsesteorier viser tendenser til er at ledelse som begrep har gått fra

å handle om administrasjon og styring, til å nærmest kun dreie seg om hvordan bedrive dette lederskapet.

### **2.1.5 Kritisk perspektiv**

I følge Alvesson og Spicer (2016, 103) ser ikke medarbeidere nødvendigvis etter lederskap. De fleste er mer opptatt av arbeidsoppgaver, utvikle egne ferdigheter, få karrieremuligheter, det å ha gode kolleger, motta lønn og ivareta et godt arbeidsmiljø. Mange medarbeidere er ikke nødvendigvis interessert i å ha en ambisiøs leder som skal forsøke å forandre de til bedre mennesker gjennom felles mening, visjoner og verdier. Alvesson og Spicer (2016, 103) spissformulerer dette ved å si at medarbeidere helt enkelt bare ønsker å få jobben gjort. Videre skriver de at medarbeidere ønsker ledelse, men at realiteten viser at det de egentlig ønsker mer administrasjon og styring. De skriver at ledere ofte kommuniserer at de vil skape en felles visjon, engasjere medarbeidere, og utrette store ting. Utfordringen er at de ikke har tid og at de ofte bruke arbeidsdagen på rutinearbeid som å delta på møter og å svare på eposter (Alvesson og Spicer 2016, 106-107). Larsson og Lundholm (2010, 160) er støttende til dette. De skriver at lederskap ikke finnes i praksis, rett og slett fordi man ikke har tid til å drive med lederskap ved siden av alle de administrative oppgavene. Lederskap som beskrevet og kritikken til at mer lederskap ikke nødvendigvis er bedre ledelse, slekter på og er innenfor hva vi legger i uttrykket “superledelse”. Her er ingen klar definisjon, og vi bruker uttrykket “superledelse” som en samlebetegnelse for et fenomen vi ser tendenser til og som ikke riktig er etablert som et begrep i feltet. Hvis det zoomes inn og ser på enkeltelementer av det vi har presentert av teorier som beskriver lederskap, er det mange faktorer som alene eller i mindre grupperinger ikke synes å trenge superkrefter til å gjennomføre. Dette dreier seg mer om når det samlet blir så mange forventninger til hva en leder burde klare og være, at det kan virke som det må superkrefter til for å til dette.

Vi har nå vært gjennom en teoretisk avklaring av hva vi legger i uttrykket “superledelse”. Vi har også belyst kritiske stemmer som utfordrer dette, og måten vi forsker og ser på ledelse. Disse “frontene” utgjør det teoretiske bakteppet for tematikken i oppgaven. Videre vil vi gå over til metoddelen av undersøkelsen. Før vi etterpå redegjør for analysen og diskusjonen av innsamlet datamateriell.

## **Del 3**

### **3.0 Metode**

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for vår kvalitative tilnærming gjennom å presentere de valgene vi har tatt, peke på metodelitteraturen knyttet til dette og beskrive hva vi har tatt høyde for i arbeidet med å legge opp et hensiktsmessig forskningsdesign. Videre avdekker vi utvalgsstrategien, utarbeidelse av intervjuguiden, rekrutteringsprosessen og gjennomføringen. Deretter vil vi beskrive arbeidet omkring transkribering, anonymisering og tilhørende etiske aspekter ved dette. Før vi går videre til selve analysen og diskusjonen av innsamlet datamateriale.

### **3.1 “Mystery as Method”**

Vi bygger vår forskningsdesign og analysearbeid på Alvesson og Kärremans (2011) metodikk innenfor kvalitativ forskning og teoriutvikling som de kaller for “Mystery as Method”. Denne mysteriemetoden har en tilnærming som dreier seg om å bruke både teori og empiri sammen i konstruksjonen av forskningsdesignen og i analysearbeidet. Denne metoden har de utviklet med bakgrunn i å ha gått i sømmene på hvordan empiriske studier lett kan havne i fallgruven av å ikke bidra til nytenkning, men heller fungerer som verifisering eller tilbakevising av foreliggende teorier, eller til å holde på med det de kaller for “gap-spotting”. Alvesson og Sandberg (2011, 248) beskriver “gap-spotting” med å identifisere eller finne gap i eksisterende litteratur, man så legger opp til å fylle. Dette dreier seg ofte om å peke på temaer som andre ikke har viet særlige oppmerksomhet. Ofte blir det da referert enten positivt eller mildt kritisk til tidligere studier for å komme med et forlenget bidrag til å belyse dette gapet eller med en løsning som skal fylle dette. Metoden bygger på et kritisk perspektiv til nettopp dette. Videre vil vi fremheve at et kritisk perspektiv til forskning på ingen måte er et nytt fenomen, det å være kritisk ligger til grunn for samfunnsvitenskapen i seg selv (Popper 2007, 60). Vi kan se mysteriemetoden i lys av det Popper (2007, 41) skriver om at vi i vitenskapen lett kan havne i den dogmatiske fellen av å verifisere det vi anser som lover og mønstre, eller falsifisere på bakgrunn av dette. Han skriver videre at vi ikke ofte nok forsøker å strekke oss lenger enn hvordan gjøre dette i lys av eksisterende viten. Han skriver at den kritiske holdningen nettopp kjennetegnes av å ikke bare gjøre dette, men også av en vilje til å forandre og til å tenke nytt.

### **3.2 Det refleksive perspektivet**

Det refleksive i mysteriemetoden av Alvesson og Kärreman (2011) er bygget opp i lys av den refleksive tilnærmingen til teori og forskningsutvikling gjennomgått av Alvesson og Sköldeberg (2009) i boken “Reflexive Methodology”. Vi har også benyttet oss av denne litteraturen for å inngående forstå hva en slik reflektiv tenkning og tilnærming dreier seg om. Det betyr her at vi innenfor kvalitativ forskning er grundige i å innhente forkunnskap og bruke dette videre i konstruksjonen av forskningsdesignen. Videre brukes dette til å klare og identifisere det som stikker seg ut av datagrunnlaget sentralt for mysteriet vi legger til grunn. Tilnærmingen innebærer dermed også, en grundig gjennomgang av egne antakelser og forventninger. Arbeidet omkring intervjuguiden var omstendelig og preget av dette. I designen har dette vært det som gir mening i metoden i forhold til å sørge for at det vi undersøker, faktisk er det vi har som formål å undersøke. Vi vil gå nærmere inn på dette i avsnittet om “Forarbeid til intervju og intervjuguide”.

### **3.3 Kvalitativ metode**

For å komme i dybden på medarbeidernes behov for ledelse har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vår undersøkelse er avgrenset til å gå i dybden av og forstå dette behovet sett i sammenheng med den kontekst vi har lagt til grunn for undersøkelsen. Som Askheim og Grenness (2008, 26) skriver er valget mellom kvantitativ og kvalitativ forskning basert på hvilken type kunnskap man er ute etter. I søken om en dypere forståelse av et fenomen eller personers opplevelse av en situasjon, er det som oftest en kvalitativ tilnærming dette undersøkes i. Hovedpoenget er den eksplorerende muligheten til “å komme under huden” på det som undersøkes (Askheim og Grenness 2008, 33-34). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 95) skriver at dersom vi vil undersøke sosiale mønstre innenfor noen definerte områder og uttale oss spesifikt om dette vil kvalitative metoder gi oss en helt annen type innsikt enn det kvantitative undersøkelser alene vil gjøre. Helt forenklet kan man si at det er problemstillingen som bestemmer metoden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95). Vi har valgt metoden som en direkte konsekvens av hva det er vi vil undersøke og gitt oss gjennom de eksplorerende spørsmålene vi har stilt oss som bakgrunn for problemstillingen.

### **3.4 Kvalitetsvurderinger i lys av “Mystery as Method”**

I metoden settes det å se ting på nye måter, høyere enn å følge strenge standarder innen forskning. Denne tilnærmingen dreier seg om å ha et bredt og åpent forskningsperspektiv som

rett og slett starter med å spørre “hva skjer her?” (Alvesson og Kärreman 2011). Å velge denne metoden er for oss å velge en villighet til å belyse noe som i en større sammenheng kan være verdifullt, mer enn jakten på å si noe signifikant med resultatene av undersøkelsen alene. Vi har brukt denne metodikken til å dekonstruere teori og forskning og dermed kunne dra frem underliggende antakelser sentralt for oss selv og i teorigrunnet som vi har undersøkt og utforsket. Vi har støttet oss på denne metoden og prøvd å ikke gi etter for å hele tiden måle oss opp mot strenge prinsipper og standarder. Vi har heller i henhold til kvalitativ metodikk, ivaretatt dette gjennom en refleksiv tilnærming, og gjennom å vise transparens i forhold til valgene tatt underveis og i gjennomføringen. Videre har vi i arbeidet med forskningsdesignet tatt visse valg og hensyn for å ivareta den interne og eksterne validiteten for å allikevel jobbe innenfor holdbarhetskriteriene i henhold til kvalitativ metode. Dette vil vi redegjøre for i den delen hvor vi presenterer arbeidet med forskningskonstruksjonen og designet.

### **3.5 Konstruksjon av forskningsdesignet**

I arbeidet med å forme det kvalitative forskningsdesignet ble spørsmålet i lys av mysteriemetoden valgt: Hva vi skal legge til grunn for å gjøre undersøkelsen vår holdbar? Som vi tidligere nevnt beskrives holdbarhetskriteriet ofte med, om “man virkelig undersøker det man vil undersøke, og ingenting annet” (Thurén 2009, 32). I kvantitativ forskning kan dette etterprøves i form av kvantifiserbare måleenheter som at vi måler det vi har til hensikt å måle? I kvalitativ forskning har ikke dette samme gyldighet og dermed ligger det noe annet til grunn for validiteten. Askheim og Grenness (2008, 23) poengterer dette ved å si at validitet i kvalitativ forskning dreier seg om forskernes funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og gir et riktig bilde av de fenomener vi er interessert i og den virkeligheten vi ønsker å belyse. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 233) presiserer at validiteten avhenger av hvorvidt fremgangsmåten reflekterer formålet. Dette ble standarden for hvordan vi jobbet for å ivareta validiteten gjennom hele prosessen.

### **3.6 Ivaretagelse av intern validitet**

For å ivareta den interne validiteten i forskningsdesignet gikk vi gjennom spørsmålene: 1. Har vi godt nok grunnlag, innsikt og kunnskap omkring det fenomenet vi vil undersøke? 2. Har vi et klart bilde av hva det er vi undersøker og hvorfor? 3. Hvordan skal vi gå frem og hva skal vi spørre om for å best ivareta dette? Med bakgrunn i disse spørsmålene avgrenset vi problemstillingen gjennom å definere kriterier og kontekst. Vi jobbet videre med litteraturgrunnet for teori og metode, bestemte oss for hvordan gjennomføre intervjuet,

lagde intervjuguiden og satte opp kriterier for analyse og diskusjon, og konstruerte dermed forskningsdesignet som helhet med bakgrunn i dette.

### **3.7 Ivaretagelse av ekstern validitet**

I følge Johannessen, Tufto og Christoffersen (2010, 229) handler ekstern validitet i kvalitative studier om grad av overførbarhet. Det dreier seg om i hvilken grad den kunnskapen forskeren beskriver kan overføres og være nyttige i andre sammenhenger. Her er målet for oss å ha et godt nok grunnlag til å kunne sette funnene fra undersøkelsen inn i en praktisk, teoretisk og forskningsmessig større sammenheng. Vi vil se på dette gjennom diskusjonen og i avsnittet om “Implikasjoner” i avslutningen av oppgaven. Når det kommer til den eksterne validiteten som i etterprøvnbarhet, skriver Askheim og Grenness (2008, 23) at etterprøvnbarheten og reliabilitet i kvalitative studier kan bli sett som en svakhet opp mot tradisjonell kvantitativ forskning. Johannessen, Tufto og Christoffersen (2010, 227) forsvarer dette ved å si at reliabilitet er lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning, da det ofte er essensielt å la samtalen styre datainnsamlingen og ikke målbare datainnsamlingsteknikker. De skriver at kvalitativ forskning er svært kontekstavhengig, også fordi forskeren i seg selv er et verktøy i denne prosessen med sin erfarings- og fortolkningsgrunnlag. Etterprøvnbarhet dreier seg derfor om en inngående beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte, slik at andre kan spore og vurdere beslutninger som er tatt underveis. I følge Askheim og Grenness (2008, 42) er dette helt nødvendig i kvalitative undersøkelser for at påliteligheten til arbeidet skal kunne vurderes. Denne transparentheten er det vi ivaretar gjennom å grundig beskrive valgene tatt underveis og i gjennomføringen.

### **3.8 Hensikten med forskningsdesignet**

Hensikten med forskningsdesignet vårt er å kunne avgrense og ramme inn undersøkelsen vår slik at vi formår å beskrive behovet undersøkt opp mot kontekst, mer enn at vi søker å komme med inngående kunnskap om holdninger, hensikter eller motiver bakenforliggende til behovet for ledelse. Vi har også bestemt oss for, med bakgrunn i mysteriemetoden, at hensikten ikke er å si noe allment eller felles som å generalisere, men som heller sett i en større sammenheng faktisk kan ha nytteverdi. Konstruksjonen vi har laget er for å avdekke et bilde av medarbeidernes behov zoomet inn på konteksten vi undersøker. På den måten at vi søker en forståelse som, strekker seg utover testing av teorier og eksisterende forskning eller identifisering av gap som vi så hevder å fylle eller si noe om. Vi konsentrerer oss heller om å få rik informasjon om dette behovet i hverdagen deres, slik den oppleves her og nå.



### **3.9 Dybdeintervju**

I forskningsdesignet har vi valgt dybdeintervjuer som undersøkelsesmetode. Dette for å legge opp til å bli invitert inn i informantenes egen livsverden, og dermed holde fokus på informantenes egne erfaringer, opplevelser og meninger som det viktigste og styrende. Det bør derfor vektlegges å dyrke frem et engasjement som handler om det å være tro mot informantenes ståsted (Askheim og Grenness 2008, 69-70). Steinar Kvale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 141) beskriver dette med at vi med det kvalitative intervjuet kan få innblikk i hverdagen til informantene som kan ha mye betydning for hvordan fortolke de fenomenene som beskrives. Vi vil benytte oss av dybdeintervjuer for å etterstrebe å undersøke dette med de meninger og den virkelighet menneskene undersøkt tillegger det. Dette er sentralt i undersøkelsen, da vi søker å se på det som skjer i praksis i forhold til behovet for ledelse for de mennesker vi undersøker.

### **3.10 Semi-strukturert intervju**

Det vi benytter oss av i undersøkelsen er semi-strukturerte intervjuer. Dette dreier seg om et type intervju hvor spørsmålene er overordnet, men hvor oppsettet ikke er rigid. Denne måten å intervju på gir rom for refleksjon, og kan åpne opp for oppfølgingsspørsmål basert på innsamlet data som ikke var tenkt ut på forhånd. Dette gir samtidig et sammenlikningsgrunnlag på bakgrunn av de overordnede spørsmålene ved at det foreligger et likt utgangspunkt for hvert intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 145). Dette dreier seg om hvorvidt intervjuet på den ene siden er strukturert og dataene kan sammenliknes, og på den andre siden hvor mye rom det er får åpenhet og fleksibilitet. Om et intervju er helt strukturert, vil ulempen ved lite fleksibilitet være tilstede. Ulempen ved et fullstendig ustrukturert intervju er hvorvidt det er sammenlignbart. Her er et viktig poeng at selv om det i kvalitative undersøkelser som oftest ikke handler om å sammenlikne for å generalisere, så er allikevel en del av metoden å finne mønstre for å skape forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 144). Med dette har vi lagt stor vekt på arbeidet med å utforme intervjuguiden for disse semi-strukturerte intervjuene.

### **3.11 Forarbeid til intervju og intervjuguide**

Åpenhet og fleksibilitet ovenfor informantene og intervjusituasjonen er nødvendig for å kunne angripe tematikken som intendert. Her var det viktig for oss å se klart for oss hvordan visse åpne spørsmål kunne føre intervjuet på avveie. I den forstand at ledelse er et vidt begrep og som beskrevet tidligere i oppgaven har mange definisjoner og oppskrifter på hvordan dette

best bør utøves. Noe av retorikken omkring dette har de fleste av oss hørt i en eller annen form. Dette kan fremstå omtrent som mantraer, floskler og fraser og noen ganger også klisjeer for hva god ledelse er og hva folk mener er beste å gjøre. For eksempel at man må ha en leder som motiverer, eller at medarbeiderne må ha en leder som gir de frihet og autonomi. For oss var det i dette, svært viktig å unngå en intervjusituasjon hvor tiden ville gå bort på å samtale i overflaten av disse klisjeene. Slik som tidligere nevnt i oppgaven har vi jobbet refleksivt gjennom teorier og forskning for å identifisere antakelser og spørsmål som utgangspunkt for intervjuguiden. Dette har akkumulert noen åpne hovedspørsmål som nettopp ivaretar dette. Disse åpne spørsmålene omkring ledelse ble grundig bearbeidet gjennom å fragmentere og bryte ned det vi identifiserte som “tomme fraser” og begreper som er utvannet gjennom dagligtale. Vi har på den måten dekonstruert for å kunne spørre om ledelse og unngå disse fallgruvene. Dermed ble intervjuguiden til et noe mer strukturert intervju enn det vi i utgangspunktet antok at vi trengte, men som allikevel beholdt strukturen til et semi-strukturert dybdeintervju. Dette med hovedspørsmål og noen underspørsmål som ville hjelpe oss til å holde oss på rett spor, men som vi ikke nødvendigvis måtte bruke.

Videre bestod denne grundige bearbeidingen i forhold til intervjuguiden av å eliminere mulige feilkilder fra informantene og i forhold til selve situasjonen. Det vi dermed anså som viktig her var å blant annet sørge for å trygge informantene om at vi ikke var ute etter å måle hvorvidt de som medarbeidere gjør en god eller dårlig jobb, eller om lederen deres gjør en god eller dårlig jobb. Dette handler om nytteverdien av dataen vi samler inn og hvis informantene ikke føler seg trygge på dette, kan et slikt intervju være lite brukbart. Informanten kan bevisst eller ubevisst, si eller svare ut i fra hva de selv tror er forventet av de (Bang 2011, 183). Videre kan undersøkelsesopplegg som ikke holdes skjult for informantene vil utsette intervjuobjektene for ulike stimuli og signaler som igjen kan påvirke dem (Jacobsen 2015, 241). På den andre siden skriver Jacobsen (2015, 244) at dersom informanten har forberedt seg kan vi få mer gjennomtenkte synspunkter. Som Halvorsen (2008, 143) beskriver, kan effekter av selve intervjusituasjonen være at de uten å være dette bevisst ønsker å gjøre et godt inntrykk eller at de ikke vil fremstå som uvitende. I vårt tilfelle kan dette være forsterkende slik at de ikke tør å stå frem eller dele informasjon fordi de føler seg evaluert, spesielt da intervjuet også foregår på deres egen arbeidsplass. Vi jobbet med hvordan kommunisere og være tydelige på dette i starten av hvert intervju, og at intervjuguiden og spørsmålene i seg selv, ikke måtte fremstå som motsigende til dette og oppleves evaluerende. Det vi uttrykket var at vi ønsket å undersøke deres behov for ledelse, at

det vi er nysgjerrige på er å forstå deres behov slik det fremstår for dem selv.

### **3.12 Testintervju**

Før vi mente oss klare til å gjennomføre intervjuene ute i felt, hadde vi et testintervju med en person som oppfylte kriteriene til utvalget for undersøkelsen. Testpersonen var høyt utdannet, spisskompetent, vært i arbeidslivet i 20 år og hadde dermed mange innspill og responser til spørsmål. Dette dreide seg blant annet om hva som fungerte eller ikke, og på hva som var utydelig eller forvirrende. Klima for testintervjuet var lagt frem av oss som åpen for kritikk og refleksjoner, både fra personen selv og mellom oss i gruppen. Vi reviderte, diskuterte og omformulerte spørsmål underveis. Testintervjuet varte i omtrentlig 3 timer og vi hadde tillatelse til å gjøre lydopptak av det, slik at vi ikke ville glemme innspill og ideer som kom frem underveis. Dagen etter møttes vi og jobbet oss mot et ferdig oppsett i lys av testintervjuet og de andre vurderingene. Det gav oss et nødvendig grunnlag og trygghet til å kunne dra ut i felt og gjennomføre dette på en troverdig måte for oss selv og for alle de som faktisk tok seg tid til å være med på undersøkelsen. Etter ni dybdeintervjuer og erfaringene gjort omkring hvor uventet, forskjellige og overraskende disse intervjuene kunne være, ser vi at det grundige forarbeidet var helt nødvendig. I vår situasjon, som ganske uerfarne forskere, har dette arbeidet i etterkant vist seg å være viktig for kvaliteten på undersøkelsen vår.

### **3.13 Utvalg**

Vi har intervjuet 9 informanter fordelt på to bedrifter innen høyteknologisk produksjon i Norge. I kvalitative undersøkelser er det oftere mindre utvalg enn i kvantitative studier. Dette dreier seg om at utvalget er tilpasset det man ønsker å undersøke, mer enn at utvalget skal være representativt og generaliserbart. Ringdal (2013, 105) beskriver aksepten om små utvalg i kvalitativ metode med at det legges vekt på rik og dyp informasjon om et fåtall studieobjekter. På den måten at vi kan komme nært innpå og i dybden av den avgrensede målgruppen vi ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 42-43). At utvalget vårt tilslutt bestod av 9 informanter var en beslutning vi tok underveis i gjennomføringen av undersøkelsen, og som vi gjorde på bakgrunn av selve datamaterialet. Det var etter de tre siste intervjuene at vi innså at vi hadde nok datamateriale til å tilstrekkelig svare på problemstillingen og at det gjennom disse siste intervjuene ikke dukket opp annen relevant informasjon som belyste dette fra nye perspektiver eller var av helt ny karakter. I denne beslutningen var det høyst relevant som tidligere nevnt, at forarbeidet og grunnlaget for intervjuene var omstendelig gjennomført. På den måten at vi på bakgrunn av dette faktisk

kunne vurdere intervjuene som til nå var gjennomført, som rik nok på informasjon for det vi søkte belyst. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 114) beskriver dette som at det finnes et metningspunkt hvor flere informanter sannsynligvis ikke vil bidra til ny informasjon og at utvalgsstørrelsen også avhenger av kvaliteten på innsamlet datamateriale.

### **3.14 Strategisk og ekstremt utvalg**

Utvalgskriteriene for informantene i denne oppgaven er basert på det som beskrives som et strategisk utvalg og også delvis et ekstremt utvalg. Disse kriteriene kan ses direkte i utformingen av problemstillingen i forhold til nivå av kompetanse og konteksten som i type bedrifter vi vil undersøke dette i. Et strategisk utvalg kan beskrives ut i fra om målgruppen er hensiktsmessig i forhold til den type data man vil samle inn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116-117). Deretter velger man ut personer fra målgruppen som kan delta i undersøkelsen ut fra forskjellige ekstreme kriterier. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 117) beskriver et ekstremt utvalg med at de kan ses på som annerledes enn andre, i form av at de har noen særtrekk eller avvik og gjennom dette dermed kan bidra til rik informasjon. I vårt tilfelle er det ene ekstreme kriteriet høyt utdannende personer. Det andre er medarbeidere med mer spesialisert fagkunnskap enn lederen deres og det tredje er innenfor konteksten som ekstremt felt, kunnskapsintensivt og høyteknologisk utvikling og produksjon. Videre konkretiserte vi kriteriene. Dette var at informantene skulle være medarbeidere med minimum 5 års høyere utdanning. Vi valgte dette kriteriet med bakgrunn i at det er et konkret og objektivt utvalgs kriteria som inkluderer eller ekskluderer på bakgrunn av gjennomført utdanning. Videre skulle respondentene inneha spesialisert og teknologisk fagkompetanse utover hva lederen deres hadde. Alle informantene innfridde de satte utvalgs kriteriene. Begge disse kriteriene innenfor det strategiske og det ekstreme var for å ivareta at vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke.

### **3.15 Rekruttering og gjennomføring**

Vi rekrutterte informantene gjennom deres egne arbeidsplasser. Dette gjorde vi først ved å finne ut av aktuelle bedrifter innenfor det segmentet vi ville undersøke og brukte nettet til å kartlegge hvilke store selskaper i Norge som holdt på med høyteknologisk produksjon. Deretter kontaktet vi fem av de største firmaene via e-post, hvor vi kort beskrev tema for undersøkelsen og bacheloroppgaven, og hvordan type informanter vi ønsket å rekruttere til dette prosjektet. Vi var i utgangspunktet usikker på om disse bedriftene ønsket å tilgodese ressurser ved å gi medarbeiderne mulighet til å stille opp på dette. Responsen fra bedriftene

var veldig positiv, med oppriktig interesse for tematikken i oppgaven vår. De var veldig innstilt på å være med på dette og gjennom utvalgskriteriene som forespeilet, fikk vi en kontaktperson som hjalp oss med å rekruttere selve informantene, avtale tid og booke møterom. Dette var veldig motiverende, at bedriftene selv fattet interesse omkring tematikken og var med på å tilrettelegge så mye for å få dette til.

Intervjuene med informantene ble gjennomført etter avtale med kontaktpersonen vår i bedriftene. Intervjuene foregikk i møterom som vi fikk disponere gjennom hele dager hvor disse intervjuene fant sted. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en treukers periode og hvert intervju varte i ca. 60 minutter. Vi fikk stort sett innfridd ønsket om god tid mellom intervjuene til diskusjoner og oppsummering internt i gruppen. Hovedvekten for diskusjonen mellom intervjuene dreide seg mest om å få korrigeringer fra den i gruppen som hadde rollen som observatør under intervjuene. Dette i forhold til tydelighet, kroppsspråk eller andre elementer i selve intervjusituasjonen som kunne virke forstyrrende. Videre oppsummere inntrykk og tanker omkring intervjuene. Disse mellomdiskusjonene gjorde vi også lydopptak av slik at vi ikke mistet eller glemte de umiddelbare inntrykkene i etterkant av intervjuene. Intervjuene bar preg av å delvis være i samtaleform og delvis mer konkrete spørsmål. Oppfølgingsspørsmål ble tilpasset informasjonen gitt fra den enkelte informant og avslutningsvis stilte vi oppsummeringss spørsmål satt i intervjuguiden i forkant, før vi igjen mot slutten oppsummerte i en mer åpen samtale. Vi sørget for å dekke alle innfallsvinklene som grundig forberedt i intervjuguiden, men hvordan vi gjorde dette ble satt av selve intervjusituasjonen og hvordan samtalen i seg selv utspilte seg.

### **3.16 Transkribering**

Intervjuene ble hver for seg tatt opp gjennom lydopptaksprogrammer på gruppens mobiltelefoner for å i etterkant bli transkribert og klargjort for analysering og fortolkning av innsamlet datamateriale. Vi gjorde opptak for å forsikre oss om å ha backup i tilfelle noe skulle skje med en av opptakene. Vi satte umiddelbart i gang, etter hver gjennomført dag, med å transkribere ordrett. I følge Askheim og Grenness (2008, 144) er det beste utgangspunktet for analyse av kvalitativ intervjudata ordrett gjengivelse av hva som er sagt og at dette bør gjøres så tett opp til gjennomført intervju. Dette skal gi et bedre grunnlag for grundig tekstanalyse. Ved siden av å transkribere ordrett, var vi i gruppen blitt enige om at vi kunne kode egne kommentarer, slik at vi klarte å ta vare på meningen bak ordene informantene formidlet under selve intervjuene. På den måten at vi transkriberte a verbitum, men samtidig

skriftlig rekonstruerte samtalen slik den ble formidlet til oss gjennom for eksempel pauser, ironi, humor eller andre uttrykk formidlet fra informantene selv. De ni dybdeintervjuene var samtaler på ca. 60 minutter og med ca. 20 minutters diskusjoner internt i gruppen i etterkant av disse, var det mye som skulle transkriberes. Det tok oss opp imot 6 hele timer å transkribere hvert intervju. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 160) skriver at transkribering handler om å klargjøre intervjuene for analyse. Dette er ofte å transkribere fra muntlig tale til tekst. Det var dette vi forsøkte å ivareta i transkriberingen.

### **3.17 Konfidensialitet og samtykke**

Vi har ivaretatt kravet om konfidensialitet i denne oppgaven gjennom å anonymisere informantene i behandlingen av data og den ferdige oppgaven. Forskningsetikk handler blant annet om å beskytte de personene som deltar i forskning. Et av hovedkravene innebærer at forskningsprosjektet skal behandle alle opplysninger som blir samlet inn konfidensielt. Informasjonen fra de det forskes på må behandles med en forsiktighet som sørger for at bruken av dette ikke kan skade informanten på noen som helst måte. Dette gjøres vanligvis gjennom det å anonymisere innsamlet informasjon, samt det å stille strenge krav til hvordan data oppbevares og tilintetgjøres (Ringdal 2013, 455). Alle lydopptak og transkriberinger med sensitiv informasjon, som er lagret vil bli slettet når prosjektet anses som helt avsluttet. Informantenes sensitive informasjon vil dermed ikke komme på avveie i etterkant. Dette har vi også presisert ovenfor informantene både muntlig og samtykkeskjemaet de fikk for signering i forkant av intervjuene. Informantene er ikke gjengitt med navn, men er blitt nummerert. Den kronologiske rekkefølgen av når intervjuene fant sted er beskyttet gjennom at vi har stokket om på nummereringen av informantene. Vi viser videre bare til data som er relevant i forhold til problemstillingen.

Videre innenfor forskningsetikk skriver Ringdal (2013, 456-457) at det er et krav og svært viktig med informasjon til deltakerne i undersøkelsen. Dette gjelder som oftest prosjektets institusjonstilknytning, formål, metoder og ikke minst hvis dette kan ha noen negative effekter for informantene. Det er viktig at opplysningene blir gitt på en nøytral måte og at det kommer tydelig frem at det er frivillig å delta. Dette dreier seg også om å få fritt samtykke fra deltakerne. Dette innebærer blant annet at de som deltar evner å forstå hensikten og konsekvensene av egen deltakelse. Med bakgrunn i dette, laget vi et samtykkeerklæringsskjema som skal beskytte deltakerne innenfor disse etiske forskningsprinsippene. Informantene fikk skjemaet for orientering og signering i forkant av

intervjuene. Vi gikk også muntlig gjennom innholdet. De fikk god tid til å lese gjennom skjemaet. Innholdet i skjemaet ble utformet med hovedvekt på å beskrive formålet med undersøkelsen, hvilken tilknytning vi hadde og frivilligheten i forhold til deltakelse. Frivilligheten dreide seg også om at de når som helst under intervjuet eller etterpå kunne trekke seg, og at deres deltakelse kom til å bli anonymisert.

Vi har nå redegjort for hvilke metodiske valg vi har tatt og hvordan vi med bakgrunn i dette har bygget opp og gjennomført undersøkelsen. I neste del vil vi først kort gå nærmere inn på konteksten innenfor hva vi undersøker. Før vi videre vil redegjøre for innsamlet datamateriale gjennom analyse og diskusjon.

## **DEL 4**

### **4.0 Om kunnskapsintensivt arbeidsliv og medarbeidernes behov**

Kunnskapsintensive næringer i Norge defineres som kunnskapsintensive dersom andelen ansatte med høyere utdanning er over 33% og høyere utdanning omfatter både bachelor, master og forskerutdanning (Berg 2016, 8). Slike høyteknologiske og kunnskapsintensive bedrifter står for mye av verdiskapningen i Norge, og en betydelig andel av disse driver med industriproduksjon (Carlin 2015, 51). Videre defineres kunnskapsmedarbeidere av Davenport (2005, 10) som de med høy grad av ekspertise, utdanning eller erfaring, og at primæroppgaven i jobben involverer nyskaping, distribusjon eller anvendelse av kunnskap. Han beskriver dette med sitatet “Knowledge workers think for a living”. Fosstenløkken, Løwendahl og Revang (2003, 862) skriver at disse bedriftene som i høy grad er kunnskapsintensive, har medarbeidere med høyere utdanning og er gjerne nært knyttet opp mot vitenskapelig kunnskapsutvikling innenfor sitt relevante ekspertområde. Vi undersøker innenfor rammene av kunnskapsintensive bedrifter og medarbeidere, og gjør dette i lys av nysgjerrigheten på hva god ledelse i kunnskapssamfunnet kan være. Når vi går inn og tar for oss bedrifter innen utvikling av høyteknologi, kan vi se på en gruppe mennesker som har langt mer kompetanse til å løse den oppgaven de har i sitt ansvar enn lederen selv.

Videre innenfor kunnskapsintensive bedrifter undersøker vi medarbeideres *behov*. Som Kaufmann og Kaufmann (2009, 15) skriver bruker mange de fleste våkne timene i deres liv til å være på jobb. Vi kan derfor ikke undervurdere arbeidsplassen betydning innenfor

behovstilfredsstillelse og utvikling. Innenfor tilfredsstillelse av eksempelvis “sosiale behov, behov for anerkjennelse, behov for kontroll over egen tilværelse med muligheter for å gjøre egne valg samt behov for intellektuell stimulering” er dette behov som ofte blir dekket på jobben. Videre kan behov og motivasjon sees i sammenheng med hverandre. Hva har vi behov for og hva motiveres vi av? (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93-94). Noen ganger kan kilden til motivasjon ligge i selve utførelsen av arbeidet, som betegnes som indre motivasjon og motsatt som i ytre motivasjon, hvor “kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten”. Dette kan blant annet være lønn, bonuser og andre insentiver som forfremmelser, videreutdannelser og kurs eller lignende (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

## 5.0 Analyse

I analysen har vi tatt tak i det som kommer frem av datamaterialet i lys av antakelsene og spørsmålstegnene stilt i oppgaven i tråd med Alvesson og Kärremans “Mystery as Method”. Dette dreier seg om at vi ikke har fulgt en gitt systematikk med koding og kategorisering. Dette står i motsetning til for eksempel Grounded Theory (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 181-196) som har til hensikt å kode alt data materiale. Disse perspektivene kan ses i lys av det Popper (2002, 293) skriver om at vitenskapen er en av de få aktivitetene vi mennesker driver med hvor vi jobber kritisk og korrigerer oss selv under systematikk og orden. Han skriver videre at det ofte er derfor vi kan si at vi i vitenskapen kan lære av våre feil og gjennom en slik systematikk kan uttrykke med klarhet, men også med en følsomhet ovenfor vår egen progresjon i dette. Med sitt kritiske perspektiv skriver han videre, at vi ved å gjøre dette kan gå i fellen av å være selvbekreftende. Når vi velger mysteriemetoden som bygger på Alvesson og Kärremans (2011) kritiske perspektiv er det dette vi har som formål å ivareta. Dette ved siden av og også angrepet analysen i tråd med det reflektive i oppgaven. Det vil si at vi blant annet stiller oss skeptiske også til egne antagelser, og ser hvordan disse kan være med å påvirke våre funn. Det vi videre vil understreke er at vi undersøker kunnskapsmedarbeidernes behov, uten å videre knytte dette til personlighet eller personlige egenskaper ved de vi undersøker, selv om dette innlysende nok har mye å si på individuelt nivå i forhold til hva hver enkelt medarbeider vil ha behov for av ledelse. På den måten er det vi undersøker en konstruert forenkling av virkeligheten. Vi tror at ved å være bevisst rammene og holde oss konsekvent innenfor det vi søker å undersøke, likevel kan gi mening til den virkelighet fortalt oss fra informantene selv.



## 5.1 Mer rammer og begrensninger

Vi vil starte med det som stikker seg ut i datagrunnlaget. Det dreier seg om at de etterspør mer styring og rammer enn lederskap. Det som er styrkende er at dette behovet vises på tvers av alle intervjuene. De beskriver en klar og tydelig administrator som det primære ledelsesbehovet. Dette viser seg i datagrunnlaget når vi spør om de trenger ledelse, hva de trenger ledelse til og når de trenger ledelse mest. Dette behovet viser seg å være nødvendige og absolutte sider ved ledelse, som for medarbeiderne virker helt uunnværlig.

*“Jeg tror dersom ting går bra er det veldig greit å ikke ha leder. Man må jo ha de som følger opp, lager planer og sånn. Men når alt går greit trenger vi egentlig ikke noen leder. Med en gang ting begynner å skli derimot og ikke minst oppdage at ting sklir før man ikke kan gjøre noe med det. Der har ledelsen en viktig rolle i å kunne gjøre noe med problemene før de blir for store. Det som gir deg friheten man har i en sånn rolle som jeg har da, er jo det at faktisk ting er i orden, alt ligger til rette for oss og sånn. Alt bare ordner seg. Det er vel kanskje spør du meg også et tegn på god ledelse. Slik at vi kan fokusere på det som er teknisk. Ikke minst det at man har tryggheten til å praktisere den friheten man har fått. Det er jo ikke alltid ting går på skinner, det hender jo at man tar feil valg også. Og da er det godt å vite at man har noen rundt seg som kan huke deg inn dersom noe ikke fungerer”. (M3)*

*“Det må ligge klare rammer for hvem som har ansvaret for hva. Altså hvem får jeg oppgaven fra, som i hvem er kunden min? Hvem leverer jeg videre til? Når skal ting være på plass? Hvis alt sånt er vagt og diffust så blir det vanskelig, det liker vi ikke. Vi trenger å vite at du skal prate med den personen og den har ansvaret for oppfølgingen din og det her må være ferdig til en viss tid. Og selv om det er stressende å få beskjed om at det her må gjøres ferdig i løpet av 1 ukes tid som egentlig kanskje er en måneds arbeid, så har du noe å forholde deg til. Og hvis det ikke er på plass så blir det kaos”. (M5)*

*“Hmm.. Ledelsen kan kanskje gi enda mer rammer. Jeg har jo veldig frie rammer da, men kanskje lederen bør gi enda mer rammer og si enda litt mer hva jeg skal gjøre. Følge mer opp osv. Det skaper mer trygghet”. (M6)*

*“Kunne kanskje vært enda mer involvert. Jeg har jo veldig frie tøyler da, men kanskje lederen bør gi enda mer rammer. Følge mer opp osv. Det skaper mer trygghet”. (M8)*

Det som er viktig å presisere her er at de forstår hvorfor de har rammer og uttrykker hvor nødvendige de.

*“Oppfølgingsmøter er bra, de har vi hver dag. De har vi godt behov for. Dele kunnskap, fordele oppgaver osv. Andre bedrifter tenker kanskje at vi bør ha mindre møter, men vi trenger det, vi ser at vi trenger det. Vi har også korte møter, de er effektive. lange møter er kjedelig”. (M4)*

## **5.2 Oppgaveløsning som ledestjerne**

Det er tydelig at rammer må være tilstede for at de skal kunne utføre jobben sin på best mulig måte. Dette beskriver alle informantene på hver sin måte at fraværet av klare rammer gjør at det ikke fungerer. På den måten at når dette ikke er til stede, får de ikke gjort jobben deres og anses dermed som svært alvorlig. En av informantene beskriver dette godt gjennom å fortelle at dette ofte er grunnen til at noen i slike typer yrker slutter i en jobb og søker å bytte til et sted hvor ting fungerer. Her forteller informanten at det var ti mennesker inkludert ham selv som av den grunn sluttet ved en tidligere arbeidsplass. Det fremkommer hos alle, at de vil at det skal være profesjonelt og best mulig tilrettelagt for at de skal kunne gjøre det de skal. Det er å bruke og forvalte den spesialiserte kompetansen deres til å gjøre den jobben de er ansatt der for å gjøre. Ligger ikke disse tingene til rette beskriver de at de blir demotiverte og at det blir mistriivsel.

*“Tror ingen liker å jobbe i kaos her hos oss. Dersom ting fungerer og man føler ting er strukturert, vet man hva man skal gjøre og kommer i mål. Om ting ikke funker blir vi demotiverte”. (M7)*

*“Jeg synes at de innad her er veldig profesjonelle. De er veldig gode til å legge opp til bra rammer og føringer da, det er veldig profesjonelt, det er lite tull i den bedriften her”. (M9)*

De forteller at det er rammer som frigjør plass og kapasitet til å fokusere på prosjektet og det tekniske. Det er dette de har lyst til å jobbe med og som er grunnen til at de kommer på jobb. De beskriver at de ønsker å drive med det tekniske uten at det kommer for mange forstyrrelser eller hindringer.

*“Der man bruker mye tid på å legge til rette for at de kan jobbe i fred. For at de får de oppgavene de trenger for å være motivert. Det er min erfaring at du har en gruppe med høyt utdannede mennesker, så har de gjerne en del krav til jobben og oppgavene. At det oppfattes som veldig demotiverende hvis ikke oppgavene er der for dem. Det er ikke bra”. (M2)*

*“Det er kanskje litt flåsete sagt, men jeg tror at i en kunnskapsbedrift så lenge de får jobbe med oppgaver de er interessert i så blir det veldig lite utilfredshet”. (M2)*

### **5.3 Prioritering og beslutninger**

Det de videre beskriver er uunnværlig, ved siden av klare rammer, er å ha en som kan legge føringer og prioritere når arbeidet virker uoversiktlig og kaotisk. De trenger en leder som tar ansvar for å fordele ressurser, som har helhetsoversikt og en forståelse for hva som foregår, hvor de er og som tar nødvendige beslutninger.

*“Du kan godt ta å si at vi skal ha en filosofi der alle kan være med å bestemme, men det fungerer ikke. Vi er litt flokkdyr liksom. Noen må kunne si det er sånn jeg har besluttet det er sånn vi jobber. Vi kan ikke ha håndsopprekning på alt liksom. Men mener likevel at en leder bør være ydmyk nok til å være med å høre på folk. Men man må likevel ha den der respekten internt da, at folk faktisk hører på deg, for det er fryktelig vanskelig å være leder uten å ha respekt”. (M8)*

Ser man på hva informantene sier kan det tyde på at de ønsker en leder som lytter til de under seg, men at det er lederen som skal fatte beslutningen. Når beslutningen er fattet skal alle følge denne. Dette kan tyde på at det er greit for de å se på seg selv som en følger, men at de ønsker en faglig diskusjon før beslutningen fattes.

*“Men jeg synes jo at vi skal si ifra høyt og tydelig dersom man mener noe er feil. Men vi er jo også avhengige av at man er lojale dersom en beslutning er tatt. Det er jo alltid mange årsaker til en beslutning. Men her trenger vi en leder som tar avgjørende beslutninger og er fast på ved den”. (M7)*

*“Jeg ikke kan gå til lederen min å snakke om dette her fordi det her burde jeg klare. Da har du kanskje bruk for en leder som sier stopp, prioriter sånn og sånn, en leder som holder igjen litt”. (M5)*

*“Nå er det jo litt sånn at vi har tekniske ledere, de vet jo alt jeg snakker om. Ved siden av dem er det veldig verdifullt for prioritering og sånn”. (M6)*

Ser vi på hva de sier kan det tyde på at de ønsker en leder som prioriterer på deres vegne. Når de står ovenfor veivalg av betydning trenger de en leder som kan stå ansvarlig for beslutningene som fattes. Dette kan sees i sammenheng med det å ha ryggen deres. Lederen prioriterer ved å gi de retning, og forteller at de skal stoppe når de har gått for langt.

#### **5.4 “Ledelse? Det tenker vi ikke på!”**

Det som videre overrasker i funnene er beskrivelsen omkring hvor lite de i det hele tatt tenker eller reflekterer over ledelse i hverdagen. Som en av informantene forteller:

*“Men det som er litt morsomt er at når vi ble spurt, og ble tatt inn vi som skulle inn her i dag, om det var greit å være med på det her. Så ble det snakk om sånn: Ledelse ja. Oi! Hm.. nå må vi begynne å tenke på det!”. (M5)*

Det at de ikke reflekterer så mye over ledelse i hverdagen kan tyde på at de enten ikke har behov for ledelse i like stor grad som de antakelsene vi utfordrer tilsier, eller at de har et behov, men at dette er tilstrekkelig dekket. Her er det verdt å nevne at alle de som har stilt opp til intervjuene virker svært tilfredse med den organisasjonen de befinner seg i og fremstår for oss som motiverte i og for den jobben de forvalter. Det kan forestilles at den gruppen medarbeidere som blir spurt og villig stiller opp er en gruppe som i seg selv anses som gode representanter for dette. Vi kommer nærmere inn på dette senere under avsnittet om kritikk til undersøkelsen. Det som er interessant her er at det av dette, kommer frem at ledelse ikke er noe de tenker mye over at de har behov for, men kan tolkes dit hen at dette er tilfeller så fremt alt går bra.

*“Så det er nok heller det at når det ikke fungerer, så legger man veldig merke til det. Og så lenge det fungerer greit så tenker man ikke på det. Og så er det det organisatoriske hvor det er viktig at det er tydelig, at vi kan se på et kart hvem som har ansvar for hva slik at vi vet hvem vi skal eller kan snakke med om faglige ting, det går på hele bedriften da”. (M5)*

*“Det er viktig på en måte at rammene rundt et prosjekt og innad i organisasjonen i bedriften er på en måte satt, så ingen er usikre på hvis noe skjer eller at ingen sitter og lurere på fader hva var det han skulle gjøre for noe eller sånne ting. Eller lurere på om ting er klargjort eller hva rammene er”. (M2)*

De er fornøyd når alt det administrative fungerer og bruker helst ikke ressurser på å tenke omkring ledelse ellers.

### **5.5 Relasjoner er oppgavestyrte**

I datamaterialet ser det ut til at oppgaveløsning er ledestjernen og dette kan vi også se i sammenheng med hvilke relasjoner som fremstår som viktigst for dem. Når vi spør hvem de går til i hverdagen når de møter utfordringer eller trenger råd, så svarer de at de går til andre medarbeidere og de som har teknisk kunnskap innenfor det de søker sparring rundt. Her kan det se ut som at relasjoner til andre medarbeidere i fagmiljøet settes mye høyere og er viktigere for dem enn relasjonen til lederen. Det kan ses i lys av lederen som i forskjellige lederroller. De beskriver når lederen har teknisk kompetanse kan de også bruke lederen som en sparringspartner. Det at de ikke legger vekt på den relasjonelle lederen er overraskende. På den måten at vi hadde en egen forventning om at behovet hos medarbeiderne ikke nødvendigvis var “superledelse”, men vi tenkte at de kanskje kom til å avsløre et behov for ledelse mer i retning av de nyere teoriene innenfor relasjonell ledelse. Det viktigste for de kunnskapsrike medarbeiderne intervjuet er at sjefen blir kjent med kompetansen deres og hvordan dette kan bli brukt på en best mulig måte.

*“Det viktigste en leder gjør er å passe på at man blir brukt på riktig sted, kompetansen din blir anvendt. Så de må ha oversikt over hva vi kan. Demotiverende å ikke bli tatt med dersom man kan være med. Det er viktig at lederen blir godt kjent med meg både sosialt og faglig”. (M6)*

Sparring virker å være en essensiell del av at relasjoner er oppgavestyrte. Dette gjelder både med andre kolleger og lederen. De fleste sier at de bruker medarbeiderne når det gjelder sparring rundt tekniske ting, men når det gjelder avgjørelser og veivalg er det godt å ta dette opp med lederen sin og få innspill. Er de sikre på at de er på rett spor, kjører de på så lenge deres tekniske kompetanse tillater det, kommer de utenfor sitt felt spør de en kollega som er

bedre på det gitte området. Dette viser tydelig et behov mer i retning av oppgaveorientering enn relasjonsorientering.

*“For min del er det mest det å gå og sparre hvis det er ett eller annet som er – ok hva eller nå er jeg litt stuck, det er flere måter å forstå noe på eller hva skal jeg gjøre”. (M5)*

*“Da er det en leder med personalansvar som jeg går til. Men altså jeg bruker de mye til tekniske ting og sparring”. (M5)*

*“Nå er det jo litt sånn at vi har tekniske ledere, de skjønner hva jeg snakker om. Det er veldig verdifullt for prioritering og sånn. Samme logikk. De forstår raskt når vi forklarer noe, felles forståelse. og bra som sparringspartner”. (M6)*

*“Men hvis man har noe personlig til felles er jo det bare en bonus på en måte, men når det er sagt er nok det viktigste det jeg sa i sted at han kan steppe opp og være der for deg profesjonelt”. (M9)*

Relasjonen blir her sett på som en bonus og ikke som en absolutt nødvendighet. Videre kommer det her til uttrykk at behovet er et profesjonelt arbeidsforhold mellom leder og medarbeideren.

### **5.6 Å lede seg selv er en del av kompetansen**

Det vi finner svært interessant knyttet til det utvalget vi har undersøkt, er at de ikke påberoper seg behov som: Jeg må ha en leder som gir meg frihet. Jeg må ha en leder som hjelper meg til å lede meg selv. Jeg må ha en leder som gir meg autonomi. Jeg må ha en leder som gjør at jeg kan være selvstendig. Dette er spesielt interessant ettersom det utfordrer et bredt spekter av nyere ledelsesteoriene som legger opp til hvorledes lederne kan transformere medarbeiderne slik at de evner å lede seg selv og være autonome. Altså som noe lederen gir. Det interessante er at de forteller at tydelige og klare rammer er det de primært trenger, som muliggjør og gir de trygghet til å jobbe selvstendig og være autonome i hverdagen. Det kan tolkes dithen at det er noe de behersker på bakgrunn av kompetanse og stilling og ikke noe som er i lederens besittelse å gi.

*“Ja eller noen av rammene må være lagt, men selve jobbingen er selvstendig. Men det blir på en måte litt, der sier vi bare sånn og sånn må vi ha det på en måte. Så kan ikke lederen overprøve det, men det er heller ikke noe behov for å overprøve det. Det er en gjensidig respekt på en måte”. (M3)*

*“Vi trenger rammer for hva vi bør gjøre, prosess, arbeidsflyt og status i prosjektet styrer mye av dagen, men bortsett fra det er det ganske fritt hva jeg prioriterer. Jeg spør ikke om det jeg gjør er greit. Jeg får ganske stor tillit til å gjøre det jeg mener er riktig. Vi har jo dialog da, rapporter og uformell prat men”. (M6)*

*“Vi er jo låst fast i det at vi har prosesser, som skal følges og at vi har, altså vi må jo være i henhold til forskjellige standarder for produktet våre. Så sånn sett er vi låst fast i noe, heldigvis synes jeg da. For da vet jeg hva spillerommet mitt er. For jeg liker at vi har rammer og struktur på ting. For hvordan jeg løser oppgavene og leverer oppgavene er spillerommet mitt. Hvor jeg får levere det jeg kan best som kanskje ikke så mange andre kan her i bedriften”. (M3)*

Vi ser at rammer er viktig for at de skal kunne ha det spillerommet de ønsker og trenger for å løse de tekniske oppgavene. Hvis disse rammene ikke er tilstede vil følelsen av usikkerhet fort oppstå. Det kan virke som at det er først når dette er til stede at de kan prestere optimalt. Uten de administrative rammene vil de ikke vite hvilket spillerom de har og det kan oppstå en usikkerhet som begrenser de.

*“Det henger sammen med avgjørelsene. Hvis man vet at gjør man det man gjør innenfor her, så har man en viss frihet. Så lenge du vet hvor langt du kan tøyne strikken og innenfor det handlingsrommet så har du ansvaret selv. Det gir veldig mye frihet. Hvis du ikke vet hvor rammen er, så vet du heller ikke hvor du har friheten heller. Så da kan du holde på med ting som kanskje ikke blir godtatt senere og som kan skape en usikkerhet”. (M2)*

## **5.7 “Vanlig folkeskikk”**

Det at de har behov for klare rammer, styring og administrasjon, betyr ikke at lederskap virker unødvendig for dem. De beskriver lite behov for en inspirerende og karismatisk leder. Det de beskriver at de har et behov for er å føle at lederen ser de og blir kjent med de på en “vanlig”

måte. I likhet med kolleger setter de pris på at lederen kjenner til bakgrunnen, familieforhold osv.

*“De trenger ikke kunne så mye psykologi da, men bare vanlig folkeskikk liksom, på det nivået. Eller vanlig med tanker, eller bare sånn liten. I hvert fall når jeg ringer og sier jeg er syk at han sier god bedring og den biten der liksom. Men behøver ikke være noe ut over det da”.* (M3)

Når de beskriver “vanlig folkeskikk” som den lederskapsrollen de mener lederen bør ha, så sier de at det er “lite som skal til”, at “de bør synes i gangene” og at de har en helt “vanlig interesse” for dem som mennesker. I dette legger de til blant annet beskrivelser som “at de vet hva ungen min heter”, at de “tar en telefon hvis jeg blir syk” og at “de har lyst til å slå av en prat ved kaffemaskinen”. Det vi trekker ut av dette er at det er lite som skal til, men at det krever grunnleggende mellommenneskelig interesse.

*“Det er som jeg sa, jeg er jo den som skravler mest med folk og kjenner gruppa vel så godt som sjefen, men når du må gå rundt å spørre har den personen egentlig en partner eller ikke. Det er litt trist da”.* (M9)

*“Det er veldig trygt, det er liksom ikke sånn at du blir nesten hogget hue av om du har syke barn, alt sånne ting er lagt til rette for. Det er forståelse for det og det er forståelse hos lederen for det, for du har jo ofte dårlig samvittighet når du ringer og har syke barn. Så jeg synes det er veldig profesjonelt”.* (M1)

*“Jeg har jo hatt sykdom hjemme som har gjort at jeg har trengt noen som jeg kan komme inn og si at nå kan ikke jeg jobbe så mye fordi nå skjer det andre ting, og ha noen som man kan gå til med sånne ting, at det er ikke noe i veien for å gå inn og si ifra at jeg kan ikke jobbe 100%, ikke det at jeg ikke kan jobbe fullt, men at den mentale kapasiteten ikke er fullt til å gjøre den jobben jeg burde gjøre. Det å ha lavterskel for det er fint”.* (M5)

Det å vite at lederen har forståelse for at det kan skje uforutsette hendelser både privat og på arbeidsplassen virker viktig her, ved siden av det de har beskrevet som “vanlig folkeskikk”.



## 5.8 Ha ryggen fri og støyskjerming

Medarbeiderne beskriver at lederen bør stå mer bak dem i ulike uenigheter, og uttrykker gjennom forskjellige beskrivelser at de trenger noen som tar ansvaret dersom ting går galt. Medarbeiderne sier at de gjennom dette får trygghet og friheten til å prøve seg frem og potensielt sett feile.

*“Jeg tenker at du alltid skal føle at lederen har ryggen din liksom at han er der for å sørge for at du kan gjøre en god jobb. Hvis det dukker opp noe så kan han forsvare deg, at du ikke står aleine hvis det skjer noe”. (M9)*

*“Det er også viktig at jeg føler at organisasjonen støtter meg selv om det ikke nødvendigvis går bra. Av og til sklir prosjekt og da er det viktig å vite at dette er viktig for organisasjonen og at de tilrettelegger og at vi sammen jobber mot det målet. Dekker ryggen min uansett. Hverdagslige trivialiteter må bli ordnet. Slike praktiske ting bare går glatt slik at jeg kan gjøre det jeg skal gjøre”. (M7)*

Dette kan tyde på at de er avhengige av en leder som dekker ryggen deres både når det gjelder å støtte de når det muligens har skjedd en feil, men samtidig når de vil at lederen skal stå mer på deres side. Det blir også nevnt at de vil at lederen skal holde igjen når de jobber for mye. De kan ofte bli så giret over et prosjekt at de trenger en som også dekker ryggen deres på den måten og proaktivt stopper de før de møter veggen, eller før prosjektene går utover rammene av for eksempel budsjettene eller kravspesifikasjonene til kundene.

*“Som for eksempel hvis du ser tegningene våre, de er fullt av revideringer, bare hver gang noen åpner en tegning, så er det noen som ser litt her og der at ting kunne vært gjort annerledes eller litt granne bedre og så gjør man en liten endring og så baller det på seg. Så holde litt styr på det: Det er godt nok. Vi gjør ikke noe mer nå. Så holde styr på det er viktig”. (M5)*

Medarbeiderne ønsker en leder som kan gi veiledning i forhold til hvilke veivalg de skal ta, slik at de er sikre på at de holder seg innenfor de fastsatte rammene i prosjektet. Når de vet at lederen “har ryggen” deres kan de prøve og feile uten å være redd for negative konsekvenser. Videre beskriver de at de trenger å bli skjermet fra unødvendige forstyrrelser. De forteller at

det er viktig å ha en leder som fjerner ytre distraksjoner som potensielt kan komme i veien for oppgaven.

*“Ledelse av kunnskapsmedarbeidere handler litt om å legge til rette for at de kan jobbe i fred. Da er det støyskjerming og relevante oppgaver som er viktig”. (M2)*

*“Jeg måtte ha noen ledere får å forstå hvor dyktig min første leder var. For han klarte det med skjerming på en veldig god måte. Også det å formidle oppgaver. Han var ikke veldig karismatisk eller noe sånt og han hadde ikke et veldig sterkt personlig forhold til alle sammen, men det var helt greit. Men vi hadde veldig gode arbeidsforhold under han”. (M1)*

*“Det er ting man ser ofte i et prosjekt, at man nærmer seg en deadline og at kanskje de som skal bestille produktet, innkjøperne vil vite hva som skjer til enhver tid og da henger over ingeniørene som jobber. Da er det viktig at lederen kan si at “nå har vi lovet å svare innen fredag, og frem til fredag skal vi jobbe i fred” den type skjerming da”. (M4)*

Beskrivelsene av “støyskjerming” handler om koordinering, informasjonsflyt, fordeling av oppgaver, fatte beslutninger og det å virke som en buffer opp mot kunder, toppledelsen og andre medarbeidere. Dette kan igjen sees i sammenheng med viktigheten av de administrative oppgavene.

Vi har nå vært gjennom analysen av innsamlet datamaterialet som helhet. Vi vil videre gå over i en diskusjonsdel hvor vi vil drøfte de sentrale funnene.

## **6.0 Diskusjon**

I denne diskusjonsdelen vil vi drøfte det som stikker seg frem i analysen og datagrunnlaget mot relevant teori og forskning. Dette i lys av problemstillingen for oppgaven og de antakelsene vi utfordrer til grunn for undersøkelsen. Avslutningsvis kommer vi til en konklusjon før vi videre vil vi redegjøre for den kritikk vi selv har til undersøkelsen og de begrensninger vi ser i henhold til dette. Helt til slutt i oppgaven kommer vi deretter til “Implikasjoner” og en oppsummering i lys av egne refleksjoner.

## 6.1 Oppgaveorientert ledelse versus støttende og relasjonsorientert ledelse

Datamaterialet viser oss at kunnskapsmedarbeiderne har et behov for tydelige rammer som de kan utfolde seg fritt innenfor. De etterlyser faktisk mer rammer og styring enn annen type lederskap. Dette er interessant da det sier mot godt aksepterte teorier som setter relasjon og støtte høyere enn styring og oppgavefokus. Vi kan blant annet se dette i lys av teorien om situasjonsbestemt ledelse. Situasjonsbestemt ledelse dreier seg om ledelse i lys av kontekst og situasjon (Hersey og Blanchard 1977). Denne teorien er kjent gjennom en modell som viser at noen former for ledelse passer bedre i forskjellige situasjoner (Kessler 2013, 704). Ifølge modellen skal lederstilen justeres etter hvor mye støtte og styring man skal gi sine medarbeidere opp mot grad av kompetanse og grad av motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 437-438). I lys av utvalgsriterier kan medarbeiderne vi har intervjuet klassifiseres som høy kompetente. Videre spurte vi informantene om hvilken grad de ville beskrive sin gjennomsnittsmotivasjon med. Alle beskrev seg selv i enden av høyt motiverte. Ser vi på modellen for situasjonsbestemt ledelse viser den at en delegerende lederstil er det som dekker behovet til høyt kompetente og høyt motiverte medarbeidere best. I følge teorien betyr dette lav grad av personlig støtte, lav grad av rettledning og/eller styring fra lederens side. Den relasjonellorienterte lederen skal være mer passende enn den oppgaveorienterte. Dette er motsigende til det som kommer frem av datagrunnlaget i denne undersøkelsen, hvor medarbeiderne uttrykker at det de trakter mest etter innenfor ledelse er god styring og rammer. Det relasjonelle til lederen er i så måte høyst sekundært, ikke bare sekundært til behovet for styring og rammer, men også til at de setter relasjoner til fagmiljø og medarbeidere i så måte også høyere enn relasjonen til lederen. Dette er gjeldende når lederen ikke anses som en teknisk eller fagligstøttende person. Om lederen innehar høy eller aktuell tekniskfagkompetanse er denne relasjonen viktig som en del av det sentrale fagmiljøet. Relasjonen til lederen settes i de tilfeller like høyt som til medarbeiderne seg imellom.

Derimot, som vi har beskrevet, så etterlyser de på den andre siden av dette en mer oppgaveorientert leder med høy grad av tydelighet i forhold til oppgavens rammer og begrensninger. De beskriver dette som en nødvendighet for at de kan gjøre jobben sin best mulig og innenfor dette jobbe autonomt. Videre kom det frem at disse rammene hjelper dem til å føle seg trygge på oppgaven, noe som igjen ble ansett som en nødvendighet for å jobbe selvstendige og fritt i arbeidet sitt. Geir Thompson har de siste årene forsket en del på situasjonsbestemt ledelse. Thompson (2011, 131) sier at det har vært varierende støtte i forskning omkring teorien. Han sier at han selv og Lie, sammen i 2010 gjorde funn som helt

klart ga negative resultater til riktigheten rundt delegerende lederstil og hvorvidt dette er god ledelse. Han uttrykker “lite styring og lite støtte fremmer ikke gode prestasjoner hos dyktige medarbeidere” (Thompson 2011, 131). Dette er støttende til det våre funn viser som er at høyt kompetente medarbeidere har en stor grad av oppgavefokus, på den måten at oppgaveløsning er det som leder og driver de i hverdagen, og dette gjenspeiles i ledelsesbehovet de beskriver. Dette er ledelse som også setter oppgaveløsning først og har en slik lederorientering som deres fremste prioritet. Dette innebærer å legge til rette og koordinere, styre og administrere på best mulig måte for medarbeiderne. Datagrunnlaget viser også i forhold til dette, at om slik ledelse ikke foreligger på en tilfredsstillende måte, noe som beskrives som de profesjonelle sidene ved organisasjonen, er dette grunnlag for kunnskapsmedarbeiderne til å ville slutte og søke seg mot det de anser som mer profesjonelle organisasjoner. I følge Karp (2014, 251) kan organisatoriske endringer medføre en opplevelse av utrygghet. Det at medarbeiderne jobber i en høyteknologisk industri med høy grad av endringshyppighet, kan være grunnen til at de søker den tryggheten tydelige rammer gir. Faren når de opplever utrygghet er at de kan miste motivasjonen, noe som igjen kan føre til dårligere kvalitet i arbeidet og/eller økt turnover (Karp 2014, 251). Dette er interessant å se mot hvorledes oppgaveorientert ledelse kan motvirke mistrivsel og bidra til lavere turnover hos kunnskapsmedarbeidere. Det interessante her er at det er motstridende til det mange mener at nyere forskning støtter. Dette støttende perspektivet dreier seg om at relasjonsorientert ledelse skal gi bedre effekter enn oppgaveorientert ledelse (Martinsen 2005, 38). For å nyansere det vi forsøker å legge frem vil vi understreke og vektlegge at empirien i denne undersøkelsen ikke på noen måte entydig peker på at oppgaveorientert ledelse alene er svaret på ledelsesbehovet som kunnskapsmedarbeiderne beskriver at de har, men at dette kommer i forgrunn av mye annet er et tydelig resultat av undersøkelsen som her er gjennomført.

På den andre siden betyr dette i så måte at behovet for en støttende leder også er tilstede hos disse medarbeiderne. Her må det ses i lys av den konteksten vi undersøker. Hvor dette er et behov, men beskrives av medarbeiderne som sekundært og hvor de vektlegger andre støttende sider ved lederskap enn det vi kan møte i teoriene om dette. Det støttende lederskapet de har behov for dreier seg om å være der for de når uforutsette ting skjer, til å prioritere når det “koker over”, når overordnede beslutninger må tas eller som et behov når det kommer til faglig støtte og sparring (om lederen har slik kompetanse), og til å skjerme de mot unødvendige distraksjoner eller “støy” som kan virke demotiverende for arbeidet. At disse beskrivelsene ikke eksakt stemmer overens med teori kan også ha grunnlag i det faktum at

hvis du forandrer kontekst, vil både ledelse og forventninger til ledelse også endre seg (Osborn, Hunt og Jauch 2002, 797-798). Ledelse må sees i kontekst og samme type ledelse gjør ikke nødvendigvis samme nytte i en situasjon som en annen (Bolman og Deal 2014, 380). I og med at vi undersøker spesialiserte medarbeidere innen utvikling av høyteknologi kan det forestilles å være høye krav og standarder omkring oppgaveløsning som gjør at rammer og styring på den måten er av stor betydning og dermed kommer først og fremst som det primære behovet. Dette kan ses i lys av Henrik Fayols prinsipper. Han var toppsjef og ingeniør i et fransk gruveselskap som utviklet noen universelle organisasjonsprinsipper. Han kalte disse prinsippene for lederfunksjoner som bestod av organisering, koordinering, planlegging og kontroll (Fayol 1949 sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 50). Fayols prinsipper passer godt med det Alvesson og Spicer (2016, 105) beskriver som administrative oppgaver, som det å planlegge, organisere og kontrollere.

## **6.2 Orden versus frihet**

I datagrunnlaget beskrives et daglig og overordnet behov for at ting ligger til rette for at de skal kunne gjøre jobben sin. De har behov for en leder som er dyktig på det rent administrative, som er flink til å styre ressursene og som er god på å koordinere arbeidet. Kotter (1990, 4) skriver at denne typen administrasjon skal gi en form for orden og gjennom det gi den forutsigbarheten medarbeiderne trenger for å levere til riktig tid og innenfor budsjettet. På den ene siden fremstår dette som svært viktig for medarbeiderne i undersøkelsen, å levere best mulig innenfor de rammer gitt til oppgaven. På den andre siden virker det som styring og rammer har en annen dimensjon for medarbeiderne også. Dette dreier seg om at det definerer et visst spillerom hvor de innenfor kan jobbe selvstendig og fritt. Dermed virker rammer og styring å ha en dobbel betydning for hvorfor dette betyr så mye for nettopp disse medarbeiderne. I følge Kotter (1990, 7) kan lederskap best legge til rette for endring, mens administrasjon sikrer at organisasjonen fungerer effektivt. Han understreker at dette ikke betyr det samme som at administrering ikke kan føre til endring. God administrering kan på den andre siden sikre en bedre og mer ryddig endringsprosess. Noe som kan belyse det medarbeiderne viser, at det er gjennom administrering og styring at oppgavene blir tydelige nok. Det er gjennom dette de kan være autonome og bruke kompetansen deres slik de vil. De kan utvikle og gjøre endringer innenfor en form for orden i lys av deres spesialiserte kompetanse. De beskriver kaos og utydelighet som demotiverende og destruktivt for utnyttelse av deres kunnskap, dette for dem selv og for organisasjonen som helhet. I denne konteksten vi har undersøkt kan det virke som om det å bli dyktig på

administrasjon er det klart viktigste en leder kan foreta seg. Ved å bli dyktig på styring og det administrative vil man kunne oppnå to viktige effekter. Det ene er at man kan minske sannsynligheten for at medarbeiderne mistrives og blir demotiverte fordi ikke ting ligger til rette for oppgaveløsning. Det andre er at man faktisk gjennom dette definerer et spillerom hvor medarbeiderne får vært autonome og dermed får brukt kompetansen sin på best mulig måte. Videre kan det å raffinere disse sidene ved lederskap faktisk frigjøre tid til å nettopp bedrive annen type støttende lederskap som beskrevet.

### **6.3 “Vanlig folkeskikk” versus “superledelse”**

Videre kan vi gå fra å se på støttende lederskap til lederskapsbegrepet slik medarbeiderne bruker det. De beskriver behov for lederskap med “vanlig folkeskikk” og “gjensidig respekt”. Slik som analysen viser kommer det frem av datagrunnlaget at det ikke er mye som skal til for at behovet for lederskap skal være dekket. Dette betyr ikke at lederskap er unødvendig eller ubetydelig. Det dreier seg mer om at de viser i liten grad et stort behov for inspirerende og karismatisk superledelse. Teorier innen inspirerende og karismatisk ledelse baserer seg på lederens trekk, egenskaper og personlighet. I slike teorier er lederen i kraft av seg selv den som påvirker, hvor medarbeideren og prosessen kommer i kjølevannet av dette (Fairhurst og Uhl-Bien 1043, 2012). Kritikken mot dette er at ledelse ikke kun kan sees på som en prosess hvor lederen gir instruksjoner eller ordre til følgeren, men heller som en relasjon hvor det å være en følger og hvordan man ser på seg selv som en følger, har en helt annen sentral rolle (DeRue og Ashford, 2010, 628). Medarbeiderne i denne undersøkelsen identifiserer seg ikke som lydige følgere av ledere i slik forstand. Det dreier seg mer om at det er oppgaven som er ledestjernen og at lederen er tilretteleggeren med autoritet til å ta overordnede beslutninger. På den måten viser empirien vår at de ikke anser seg selv som følgere og at de på sett og vis selv har autoritet gjennom kunnskap og kompetanse. På den andre siden beskriver de et følger- og lydighetsaspekt gjennom at de gjerne vil ha og trenger en leder som tar avgjørende beslutninger og støytten når det følger med, og innordner seg dette når situasjonen tilsier det. Vi kan se dette i lys av det Smircich og Morgan (1982, 259) skriver om at medarbeidere kan se til en leder når de ønsker å konkretisere og ramme inn deres virkelighet, men de kan også motsette seg den virkeligheten lederen definerer. Mange bedrifter er fulle av folk som føler seg tvunget til å definere virkeligheten i tråd med hva «god ledelse er». Dersom man ikke følger denne retningen vil man feile som medlem av organisasjonen (Smircich og Morgan 1982, 260). I følge Smircich og Morgan (1982, 261) er ledelse handlinger som forsøker å utforme en kontekst. Det finnes mange JA-mennesker i en organisasjon som aksepterer og

faktisk forsterker lederens definisjon og forståelse. Utfordringen for lederen er å skape mening på en måte som gjør at følgerne identifiserer seg med det man ønsker å oppnå. Ledere bruker språk, ritualer, drama, historier, myter og symboler for å få noenlunde kontroll over situasjonen (Smircich og Morgan 1982, 262-263). Gjennom lederrollen har man en unik mulighet til å påvirke andres meninger (Smircich og Morgan 1982, 269). Med bakgrunn i at følgerne også kan motsette seg den virkeligheten lederen definerer, er man avhengig av at det finnes personer i organisasjonen som er klare til å legge vekk sin egen mulighet for å definere situasjonen, og frivillig legger dette ansvaret over på lederen (Smircich og Morgan 1982, 270). Forskingen har tidligere fokusert på det dynamiske og gått i overflaten av funksjonene innen ledelse som en håndgripelig prosess. De argumenter for at ledelse må ses på som en maktstruktur og forstås i lyset av dette (Smircich og Morgan 1982, 270). Det interessante her er at slik ledelse kan virke negativt ved at det skapes situasjoner der man hemmer medarbeidernes utvikling av initiativtaking, ansvarsfølelse og selvkontroll (Smircich og Morgan 1982, 271). Dette kan dermed hemme bedriften, ved at vi kun følger lederens definisjon og derfor ikke stiller kritiske spørsmål. Dette belyser mye av empirien i undersøkelsen. Det gir innsikt i det medarbeiderne har skissert opp som dreier seg om at det å være en følger av en overordnet leder, eller å ikke innta en slik følgerposisjon er noe de går inn og ut av. De beskriver seg i hovedsak mindre som en følger, men at de veksler på dette i en arbeidshverdag med komplekse oppgaver og varierende behov. Forskning støtter dette med at medarbeidere kan være lite entusiastiske når det kommer til det å ta en følgerposisjon. Det kan være situasjoner der det å være en følger kan være attraktivt og komfortabelt, men i de fleste tilfeller forsøker man å minimere en leder-følger-relasjon (Alvesson og Blom 2015, 267). Ut av dette er det vokst frem et syn på lederskap som ofte beskrives som mer demokratisk og ydmykt (Alvesson og Spicer 2016, 104).

Behovet for lederskap beskrives i empirien av undersøkelsen vår gjennom ord som vanlig folkeskikk, gjensidig respekt og at "det er lite som skal til". I dette kommer det frem at medarbeiderne viser lite behov for en "superleder" som skal transformere de til bedre utgaver av seg selv og de legger liten vekt på de relasjonelle sidene ved deres forhold til lederen. Slik transformasjonsledelse kan ses gjennom det Moriano m.fl. (2014) beskriver. De skriver at transformasjonsledelse er å være inspirerende, tilby mentoring eller coaching, de må intellektuelt stimulere de ansattes til å tenke nytt, de må vise de ansatte at de stoler på dem og kunne gi de selvtillit. Dette støttes også av en rekke andre forskere (Howell and Higgins 1990; Jung 2001; Jung et al. 2003; Koh et al. 1995; Shin and Zhou 2003 sitert i Moriano m.fl.

2014). De mener at dette er nøkkelen til at kunnskapsintensive medarbeidere skal trives og være skapende. Det interessante i så måte er at undersøkelsen vår viser at dette behovet er mindre, at det er oppgaveløsningen og det som ligger til rette for dette som i struktur og fagmiljø, som er det som skaper trivsel og det som muliggjør autonomi, utvikling og det å være skapende i lys av kunnskap og kompetanse. På den ene siden støtter våre funn kritikken til antakelsen vi utfordrer om at lederens transformerende superkrefter ikke er det medarbeiderne trenger. Denne kritikken kan ses i lys av det Alvesson og Kärreman (2016) kritiserer i forhold til det ideologiske perspektivet som ligger til grunn for transformasjonsledelse. De mener at mye av optimismen rundt transformasjon, karismatisk, fasiliterende og autentisk ledelse handler om den suksessen disse påstås å ha (Alvesson og Kärreman 2016, 139). Transformasjonsledelse handler ofte om hvordan ledelsen har fått til noe ekstraordinært. Transformasjonsledelse handler videre om hvordan lederen har påvirket sine følgere til å frivillig identifisere seg med organisasjonen, hvordan de har bidratt til at følgerne får bedre selvtillit og økt entusiasme (Alvesson og Kärreman 2016, 140). Alvesson og Kärreman (2016, 140) kritiserer dette ideologiske synet på ledelse, og argumenterer for at vi bør være mer “open minded” i hvordan vi forsker og ser på ledelse. Utfordringen ved å se ledelse på denne måten er at vi neglisjerer de grunnleggende administrative oppgavene og omfavner de mer imponerende, selvsentrerte og statusgivende lederoppgavene.

#### **6.4 Medarbeiderrelasjon versus lederrelasjon**

På den andre siden overrasket og utfordret funnene, gjeldende medarbeidernes relasjonelle behov til lederen våre egne antakelser og forventninger. I lys av datamaterialet innså vi at vi hadde en underliggende forventning til at relasjonell ledelse delvis skulle være blant det de ville etterlyse. Dette identifiserte en egen antakelse vi ikke selv var helt bevist vi hadde før undersøkelsen. Vi hadde en forventning om at de ikke nødvendigvis ville etterlyse en transformerende leder, men at de allikevel ville fremheve en leder i tråd med de nyere tids teorier innenfor relasjonsorientert ledelse som mange i feltet har omfavnet og anser som bedre ledelse i et moderne arbeidsliv. Uhl-Bien (2006, 654) skriver at fokus på relasjonsorienterte er relativt nytt og dermed bærer preg av at det ikke foreligger noen klar definisjon på hva relasjonell lederskap i så måte er. Det tillegges derfor ofte forskjellig mening når dette brukes. Hun beskriver to perspektiver, hvor den ene siden dreier seg om å se hvilke attributter som kommer med eller fremmer slik relasjonsorientering hos mennesker som bedriver dette. Og den andre siden til slikt lederskap, dreier seg om et relasjonsperspektiv som ser på dette som en sosial konstruert prosess som blir til i relasjonen, og som kan forsterkes og bedres



underveis. Hunt og Dodge (2000, 445-448) antok at det relasjonelle perspektivet til ledelse ville komme til å gjøre et fremstøt i ledelsesforskningen og bli sentralt i et stadig fremvoksende fagfelt. Dette kan vi for eksempel se i dyadisk lederskap og LMX altså leder-medarbeider-utveksling teorier (Risan 2012). De dreier seg om hvor nødvendig det er at lederen skreddersyr relasjon og oppfølging til hver enkelt for at organisasjonen skal lykkes. Disse teoriene blir sett på som ledelse hvor relasjonen står i sentrum og det å bli kjent med mennesker på et dypere relasjonelt nivå er det sentrale. Dette er en videreutvikling av og bygger på sosiale utviklingsteorier fra så langt tilbake som 1964 (Risan 2012). Denne relasjonelle betydningen er en av grunnstammene i blant annet kontingensteori (Fiedler 1967), situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard 1977), transformasjonsledelse (Burns 1978; Bass 1985) og autentisk ledelse (Yukl 2013). Disse teoriene har bred aksept innenfor ledelsesteorier i dag og er det mange tenker på når de hører ordet lederskap. Altså assosiasjoner til type relasjoner som bidrar til personlig utvikling og ekstrarolleatferd på jobben, og inspirasjonen dette forhåpentligvis skaper (Risan 2012). Det funnene våre viser er at det ikke bare er de transformerende forventningene til ledelse som kan være noe på avveie, dette gjelder også hvorvidt de relasjonsorienterte teoriene er mindre gjeldende i den type kontekst vi undersøker som i høykompetente fagspesialister med ansvar for høyteknologisk utvikling.

For å vektlegge nyansene som her foreligger gjennom datagrunnlaget, så er det i så måte ikke helt riktig å si at de ikke har behov for det relasjonelle. De etterlyser det, men i en annen form enn det vi antok eller hadde en forventning til at de skulle gjøre og som teoriene om dette vektlegger som sentrale sider ved slik ledelse. I empirien av denne undersøkelsen kommer det fram at oppgaveorienteringen er det som styrer det primære relasjonelle behovet. På den måten at grad av faglig utbytte styrer hvor viktig relasjonen er i en normal arbeidshverdag. Og det relasjonelle behovet utover det blir beskrevet mer nøkternt og på en måte som nærmest er å anse som noe vi alle mennesker i sosiale konstruksjoner kan forvente av hverandre. Som i når vi skal samarbeide eller i andre typer sosiale relasjoner hvor vi omgås hverandre. Nøkkelordene datagrunnlaget viser er høflighet, respekt, oppriktig interesse og nysgjerrighet for hverandre. De beskriver dette som grunnleggende behov for å bli sett og hørt. Gjennom empirien i denne undersøkelsen holder vi dermed med kritikken om “superledelse” og ser et behov for at forskningen tar dette i nærmere øyesyn. På tross av det som kan ses på som åpenbare svakhetene til disse teoriene, bygger mye av det som publiseres opp om ideen av transformasjonsledelse og lignende ledelsesteorier uten å se på dette med et kritisk blick. Om

hvorfor dette kritiske forskningsblikket på disse områdene til nå er noe begrenset sier Alvesson og Kärreman (2016, 142) at dette kan være at transformasjonsledelse har gjort ledelsesfeltet moderne og til en “sexy” industri, og det attraktive i utvikling av nye teorier kan dermed være å holde seg konsistent til dette. En annen grunn kan være at ledere, forskere og professorer bruker ledelse på en ideologisk måte som forsterker deres interesser og dermed opprettholder en tro på at ledelse fører til harmoni, effektivitet og moralsk orden (Geertz 1973 sitert i Alvesson og Kärreman 2016, 142). Videre hevder Alvesson og Spicer (2016, 105) at ledere kan forsikre andre og seg selv om at de er ledere fordi lederskap høres mye bedre ut enn administrering. Lederskap innebærer å gjøre spennende ting som å overtale og inspirere, mens administratoren gjør kjedelige ting som planlegging, koordinering og kontrollering. Alvesson og Spicer (2016, 101) har en antagelse om at ledelsesindustrien har mange flere tilhengere blant ledere, enn hos medarbeidere. De skriver at i likhet med religion, lover ledelse en form for moral og orden. Det gir underordnede en form for trygghet og at vi kan ha en tendens til å beskrive dagligdagse gjøremål som heltedåder, når det er lederen som utfører disse.

Etter diskusjonen som presentert ser vi det som nødvendig å nyansere den kritiske siden vi har vært gjennom her, i henhold til at de etterspør liten grad transformasjonsledelse. her i lys av empiri og litteratur. En metastudie (Elkins og Keller 2003) utført på de som jobber innen forskning og utvikling (FoU) viser at LMX-teorien og transformasjonsledelse er viktige faktorer som kan sees i sammenheng med hvor suksessfullt et prosjekt blir. Videre beskriver de mange ulike moderatorer og kontekstuelle variabler som kan skille ledelse av FoU medarbeidere fra medarbeidere i andre bransjer. Det denne metastudien beskriver kan ses i forhold til det empirien i vår undersøkelse viser. Det kan er noe spesiell for den bransjen og yrkesgruppen av ingeniører vi undersøker. De viser til studier der LMX-teorien passer bra med de som ønsker å tilpasse seg, men at de med en innovativ stil vil være kreative uavhengig av relasjonen til lederen. Videre viser studien at man har et større behov for lederskap når medarbeidere har lavere kompetanse. Kritikken til transformasjonsledelse som her presentert må sees i kontekst. Det kan være ulike variabler som minsker sannsynligheten for suksessen denne formen for ledelse har (Bass, 1985). Eller det kan nettopp være større behov for slik type transformasjonsledelse eller relasjonsorientert ledelse hos medarbeidere innenfor andre typer bransjer. Det kan også være betydelige forskjeller internt i samme bransje og- eller i samme bedrift noe som kan anses som en begrensning i empirien av denne undersøkelsen. Disse begrensningene vil vi redegjøre for nærmere i avsnittet om kritikk til undersøkelsen.

Avslutningsvis i denne delen vil vi før vi går over til konklusjonen, kort se diskusjonsdelen som helhet i et mer overordnet perspektiv. Karp (2014, 117) skriver om kritikken fra et praktiskorientert ledelsesperspektiv at dette handler om at man tar utgangspunkt i en perfekt verden og ikke den faktiske realiteten som ledelse foregår i. Ledelse er et mye mer komplekst fenomen en vi noen ganger er klar over (Tengblad 2006, 1455). Kanter (1989, 85) skriver at dette kan ses i sammenheng med den enorme endringen ledelse og lederrollen har vært gjennom i lys av både utvikling av industri og teknologi. Han skriver videre at konkurransesituasjonen også har ført til at bedrifter må være mer fleksible både i strategiene og strukturen. Videre trekker han frem at ledelse som fagfelt har svakheter, da det ikke har fulgt de dramatiske endringene som bedriftene her har gjennomgått. Lederne kan oppleve at de mister makt fordi mye av den autoriteten de hadde stammet fra den hierarkiske strukturen. Tengblad (2006, 1455) støtter dette perspektivet og skriver at det er flere indikasjoner på at introduksjonen av transformasjonsledelse, bedriftskultur og debyråkratisering har endret hvordan ledere utfører jobben sin. Vi vil se nærmere på disse implikasjonene i forhold til perspektivene vi har belyst gjennom diskusjonsdelen, i det avsluttende avsnittet om videre implikasjoner.

## **DEL 5**

### **7.0 Konklusjon i lys av problemstillingen**

Det vi først i konklusjonen synes er nødvendig å understreke, er at vi ikke har gått inn og målt hvorvidt medarbeiderne synes at lederen deres gjør en god eller dårlig jobb. Det vi har gjort er å undersøke hva medarbeidernes behov for ledelse er som det fremstår for dem selv. Vi har i diskusjonen sett på behovene som stikker seg ut av datamaterialet i lys av teorier, støttende og kritiske og hvordan dette eventuelt kan ses i en større sammenheng. I denne konklusjonen vil vi dermed svare på problemstillingen ved å trekke frem de mest sentrale behovene belyst gjennom flere perspektiver i diskusjonen.

*Hvilket ledelsesbehov har høyt utdannede fagspesialister i kunnskapsintensive og høyteknologiske bedrifter i Norge, hvor medarbeiderne selv har høyere grad av fagkompetanse enn lederen?*

Det empirien av denne undersøkelsen viser er at medarbeiderne har tydelige og høye krav til de styrende og administrerende sidene ved ledelse og organisasjoner. Medarbeiderne selv er oppgaveorienterte og de viser tydelig at de vil ha en leder som også har høy grad av oppgaveorientering. De vil jobbe i en profesjonell bedrift hvor rammer, styring og administrering møter dette behovet. Og er det sånn at dette ikke er tilstrekkelig dekket, kan det føre til demotivasjon og mistriivsel, som igjen kan føre til at de vil søke seg ut av organisasjonen. Dette dreier seg om at det viktigste for medarbeiderne selv, er å bruke kunnskap og kompetanse på best mulig måte i forhold til de oppgaver de har i ansvar å løse. Det er dette som driver og motiverer disse medarbeiderne i hverdagen. Det som videre i hovedsak kommer frem av empirien vedrørende dette, er at alt som kommer i veien for oppgaven og det å yte sitt beste kan oppleves som unødvendige distraksjoner, forstyrrelser eller støy. I dette blir det videre beskrevet sentrale behov for ledelse som dreier seg om å ville ha en leder med en viss autoritet. Dette handler om at de trenger og vil ha noen som tar det overordnede ansvaret og beslutningene. De ser det som lite nyttig og uproduktivt hvis alt skal være påtvunget demokratisk. De vil ha en leder som tar de vanskelige beslutningene, slik at de får konsentrert seg om oppgaven. Det er av slike aspekter medarbeiderne etterlyser de autoritære sidene ved ledelse, og hvor empirien viser det at de her gjerne innordner seg som følgere. Noe som skiller seg ut fra resten av empirien som i aller høyeste grad viser at de ikke innordner seg eller ser på seg selv som en følger. Det ser ut som at de avgjør når det er akseptabelt å for dem selv og ta en følgerposisjon ut i fra hva som er best og mest effektivt i lys av oppgaven eller prosjektet de er en del av. I slike situasjoner beskriver de at de både ønsker seg og vil ha en leder som alle må innordne seg etter. Behovet i henhold til den autoritære lederen er i hovedtrekk at lederen bør vise klare prioriteringer, ha ryggen deres og ta støytten slik at de så uforstyrret som mulig kan gjøre jobben og drive med oppgaveløsning uten distraksjoner i veien for dette.

Når det kommer til aspekter omkring behovet for lederskap, så viser de nøkternhet i forhold til dette og de kaller det for vanlig folkeskikk. Det empirien viser her er at de forventer at lederen behandler de med gjensidig respekt og er god på det mellommenneskelige. Dette handler både om å respektere det kunnskap- og kompetansenivået medarbeiderne har, og sette seg inn i hvordan bruke dette på best mulig måte. Det mellommenneskelige dreier seg om å ha genuin interesse, omsorg og empati slik at de føler seg sett og hørt. Videre i forhold til lederskap vil vi trekke frem at medarbeiderne viser lite behov for en transformerende leder. De beskriver få forventinger som går i retning av behov for nettopp slik type ledelse som skal

gjøre de til bedre utgaver av seg selv, eller videre hjelpe de på vei til personlig utvikling og selvrealisering utover de faglige aspektene som beskrevet. Vi ser det som viktig å understreke her at vi på ingen måte vil påstå eller hevde at medarbeiderne sier at slik ledelse er helt unødvendig, eller at inspirerende, motiverende og transformerende ledelse er unyttig og overflødig i seg selv. Men at vi derimot belyser de motstridende sidene som kommer frem av empirien i lys av disse ledelsesteorier som vist i diskusjonsdelen.

Det som er interessant her, spesielt knyttet til utvalget og de “ekstreme” utvalgskriteriene satt for undersøkelsen, altså høyt spesialiserte kunnskapsmedarbeidere med mer tekniskfaglig kunnskap enn lederen selv. Er at selvledelse, autonomi og selvstendighet i arbeidet er en del av kompetansen de selv har og ikke noe lederen gir, eller er i besittelse å gi. På tvers av hele empirien viser de tydelig, at det gjennom og med kompetansen følger med autoritet. Empirien viser at de i lys av dette har høy grad av selvrespekt, de har og tar mye av ansvaret for sitt arbeid og arbeidssituasjon. De beskriver høy grad av selvmotivasjon, indre driv, og høy grad av ansvarsfølelse og autonomi. Dette både i forhold til oppgave og resultat, og beskrives som selvsagte sider i lys av kompetanse.

Det vi i aller høyeste grad vil trekke frem her i konklusjonen er at empirien viser at det vi beskriver som “medarbeidernes autoritet i lys av kompetanse” står i senter for alt de har skissert opp av ledelsesbehov og har sterk innflytelse på hvorfor de i så liten grad viser behov for transformasjon, motivasjon og inspirasjon utenfor seg selv og av ledelsen. Dette er støttende til og forsterkende på det vi har vært innom tidligere om liten identifikasjon som følgere. Vedrørende dette vil vi her også fremheve og vektlegge en sentral del av det vi har hatt tatt i betraktning, når vi har jobben med analysen av datamaterialet. Det er at vi har innsett, at det på ingen måte heller er naturlig å si direkte: Jeg har behov for en leder som transformerer meg. Eller andre lignende utsagn. Det er viktig å understreke at vi ikke har trukket slutninger med bakgrunn i fravær av slike utsagn. Vi støtter oss på det som kommer frem av datagrunnlaget i henhold til at de gjennom beskrivelser og fortellinger, verken underliggende, implisitt, eller eksplisitt, i noen særlig grad viser eller etterlyser den type transformerende og idealisert ledelse.

Videre vil vi understreke på bakgrunn av nyansene som foreligger, og som kommer fram av analyse, diskusjon og empirien som helhet, at medarbeidernes behov fortsatt er mange og dermed også forventningene til ledelsen stor. Det viser at ledelse er en meget sammensatt

jobb og rolle. Slik mange også anser det som, og vi vil på ingen måte påstå eller hevde at dette er en enkel jobb eller rolle å ha. Det er mange behov som skal dekkes og det mellommenneskelige som medarbeiderne etterlyser kan høres enkelt ut alene, men kan ved siden av alt det andre være krevende å få til. Det kan være grunner som at tiden ikke strekker til, eller at det kan stå i motsetning eller være i konflikt til det å være autoritær som i å stå ved eller fatte vanskelige beslutninger. Eller det kan være av helt grunnleggende menneskelige forutsetninger som at vi alle har sterke eller svakere sider i lys av hvem vi er.

Det vi allikevel til slutt vil konkludere med i lys av undersøkelsen og konteksten her, er at de helt tydelig viser en klar preferanse for oppgaveorientert ledelse fremfor relasjonsorientert ledelse. De setter det faglige aspektet høyest, og relasjoner til fagmedarbeidere og fagmiljø er dermed viktigere for de i denne sammenhengen enn relasjonen til en leder uten aktuell- eller høy fagkompetanse. Som vist i diskusjonen er dette interessant, da det er motstridende til det mange mener forskningen viser er den beste formen for ledelse. Som skal være “best” eller “god” ledelse i forhold til faktorer som i produktivitet, effektivitet, medarbeidertilfredshet og trivsel. Det interessante her er da direkte i lys av utvalg og kontekst, altså høyt spesialiserte kunnskapsmedarbeidere, sett i en større sammenheng. Hvorledes dette kan gi relevante implikasjoner for videre forskning eller for ledelse i praksis der det er relevant. Vi ser på dette i avsnittet om “Implikasjoner”.

## **8.0 Kritikk til undersøkelsen**

Vi erkjenner flere begrensninger ved undersøkelsen. En begrensning kan være ved utvalget. For å rekruttere intervjuobjekter tok vi forbindelse med HR-kontoret til de respektive bedriftene. HR-kontoret rekrutterte videre kandidater internt basert på våre utvalgsriterier. Det kan være nærliggende å tro at vi fikk intervju de som var mest positive og motiverte. De som takket ja til å delta i undersøkelsen er nok tilfreds med egen arbeidshverdag, ledelsen og bedriften de arbeider for. Det kan være at vi hadde fått noe annerledes data dersom vi også hadde intervjuet andre ansatte som var mindre tilfreds med egen arbeidshverdag. En annen kritisk vurdering vi har sett på i lys av utvalget var at vi fikk intervju dobbelt så mange menn enn kvinner (tre kvinner og seks menn). Vi gikk inn på SSB for å se om det kunne være noen demografiske eller andre særtrekk spesielt for denne gruppen ingeniører. I følge SSB (SSB.no) var det i 2016, 16.000 kvinnelige ingeniører mot 104.000 mannlige. Dette kan være den naturlige grunnen for fordelingen i undersøkelsen, at kvinner og menn er skjevfordelt

blant ingeniørene i bedriftene og i Norge for øvrig. Det kan også bare være helt tilfeldig for det utvalget vi fikk i forhold til tilgjengelighet eller lyst. I analysen av datagrunnlaget, så vi allikevel at dette ikke hadde noen betydning for det vi undersøker i så måte.

Videre kan det være en begrensning at intervjuobjektene fikk vite om temaet for undersøkelsen på forhånd. De fikk ikke vite helt spesifikt hva det handlet om, men at det dreide seg om ledelse. Det gav de muligheter til å diskutere ledelse som tema internt før de ble intervjuet og dette kan ha ført til at de ble forutinntatt og “farget” av andres meninger. Videre kan det være at de ved å få vite tema for undersøkelsen og hvilken studieretning vi går, har formet svarene ut i fra hva de tror vi ønsker informasjon om. Når intervjuobjektene er rekruttert internt, kan det også være at de ikke ønsket å fremstå som kritiske overfor egen arbeidsgiver. For å minimere sannsynligheten for dette innledet vi intervjuene med å forklare at de vil bli anonymisert, og at undersøkelsen ikke går ut på å måle om de, eller lederen deres gjør en god eller dårlig jobb.

En annen begrensning i denne undersøkelsen kan være konteksten. Her vil vi trekke frem det som kan være særegent for det norske arbeidslivet. Slik vi har sett er det en flat struktur med høy grad av autonomi. Tor Grenness sier at typiske kjennetegn ved norske ledere er at de er mindre autoritære, involverer seg mer, delegerer og er mer coachende enn utenlandske ledere (Bru 2013, 14). Den kontekstuelle forskjellen kan ha innflytelse på resultatene, fordi det kan være markante forskjeller i normer, verdier og kultur i forhold til hvilken kontekst undersøkelsen gjennomføres i. Det kan være at behovet for lederskap er annerledes i en kontekst hvor det for eksempel er en mer hierarkisk organisasjonsstruktur eller kultur. Videre er det i forhold til kontekst relevant å understreke at et annet utvalg, som på den helt motsatte siden av høyt kompetente kunnskapsarbeidere også kan gi andre resultater og vise andre behov for ledelse. Som for eksempel medarbeidere som utfører enklere repetitive oppgaver, kan ha et større behov for inspirerende og motiverende ledelse, enn det denne undersøkelsen i vår kontekst viser.

En annen begrensning er at vi før intervjuene ikke brukte tid på å bli inngående kjent med organisasjonsstrukturen og hvordan ledelse fungerte i deres bedrift. Dette førte til at vi måtte bruke noe tid i starten av intervjuene for å forstå. Dette gjelder spesielt for de første intervjuene, hvor vi gikk noe over den tildelte tiden. Vi kunne brukt noe mer tid på å undersøke dette på forhånd, noe som ville spart oss for å bli kjent med disse sidene under

intervjuene. Videre har vi ikke gått i dybden av sider ved styring og administrasjon som medarbeiderne kan mene biker over til kontrollerende ledelse og/eller oppleves som detaljstyring. Noe som muligens ville gitt oss et annet datagrunnlag. På den andre siden ville dette vært et annet type forskningsprosjekt, og det ville muligens resultert i en annen undersøkelse enn den vi har tatt for oss. Videre kan våre antagelser og forventninger ha påvirket intervjuene. Empirien overrasket oss og utfordret antagelsene våre. Selv om vi ved å jobbe innenfor en refleksiv tilnærming grundig utfordret egne antagelser og forventninger i forkant, kan vi i etterkant se at ikke alle var like tydelige for oss selv. Noe vi blant annet måtte jobbe med i analysen av innsamlet data. Det har videre vært utfordrende og en konstant trening å holde seg helt objektive. Når vi er interessert i temaet kan vi ved å bli dratt med i et perspektiv om at “superledelse” er urealistisk, miste litt av objektiviteten. Vi har fra start til slutt i oppgaven prøvd å være bevisst dette, og at vi som uerfarne forskere lettere kan havne i denne fellen. Ved å være bevisst underveis har vi prøvd å fange opp når vi har beveget oss over i grenselandet i forhold til objektiviteten. Med bakgrunn i at vi er uerfarne forskere kan det likevel være begrensninger eller feilkilder vi ikke har klart å være like bevisst.

## **9.0 Implikasjoner**

I starten av oppgaven viser vi til at kunnskapsarbeid er det mange mener vil bestå når manuelt arbeid og yrker faller bort i utviklingen av ny teknologi. Denne undersøkelsen kan bidra til å gi noen praktiske implikasjoner i forhold til hvordan fremtidig ledelse av disse kunnskapsmedarbeidere kan se ut. Datagrunnlaget vårt som helhet gir implikasjoner om at revidering av rollefordeling og bedre kunnskap om styring og administrasjon kan ha større betydning for ledelse i fremtiden enn tendenser i nyere relasjonsorienterte ledelsesteorier tilsier. Som nevnt tidligere er det bygget en enormt innbringende industri rundt lederutvikling. Der blant annet ledelsesaviser, handelshøyskoler, lederutviklingsinstitusjoner, «life coacher», ledelsesguruer og konsulenter daglig presenterer nye oppskrifter på hva de mener god ledelse er (Alvesson og Spicer 2016, 107-108). En viktig implikasjon her er at ledere burde være mer skeptiske til ledelsesindustrien som solgt oss.

En praktisk implikasjon kan være at ledere i større grad bør konsentrere seg om å bli mest mulig effektiv i utøvelsen av de administrative oppgavene, slik at de kan frigjøre mer tid til andre ting. Dette kan for det første bidra til at man unngår å demotivere medarbeiderne og samtidig gjennom effektiv administrering frigjøre tid til å bedrive annen type ledelse og



lederskap. Videre er det realistisk å tegne opp et scenario hvor mye av styringen og administrasjon vil bli løst gjennom digitale plattformer og andre høyteknologiske løsninger. Dette er selvsagt noe som allerede finnes mye av og er et fremadstormende utviklingsfelt og som vi dermed kan forestille oss et enda større omfang av i fremtiden.

En viktig implikasjon i forhold til ledelsesfaget er at ledere ikke trenger å være supermennesker for å være gode ledere. Det å fremheve lederen som superleder kan virke mot sin hensikt og faktisk virke demotiverende på høyt kompetente medarbeidere. Basert på undersøkelsen er det tydelig at det er arbeidsoppgavene som er den viktigste kilden til motivasjon, mens uklare rammer og støy er kilden til demotivasjon og kan føre til høyere turnover. Videre kan en superleder stjele anerkjennelsen fra medarbeiderne ved at lederen er den som får eller tar æren for gode resultater.

### **9.1 Implikasjoner til videre forskning**

Denne oppgaven kan sees i en større sammenheng, og som et bidrag inn mot videre forskning. Dette med bakgrunn i at vi har vist at ved å se på ledelse på en ny måte, og stille oss kritiske til etablerte sannheter, kan vi bidra til å se på den antakelsen vi har utfordret til grunn for ledelsesindustrien fra flere perspektiver. Dette virker for oss aktuelt nå, men som vi ser det, kan ha aktualitet langt frem i det vi beveger oss enda mer over i et intensivt kunnskapssamfunn.

Ser man denne undersøkelsen i et større perspektiv kan den være et bidrag til videre forskning mot svaret på hva som skaper produktivitet hos kunnskapsmedarbeidere. Selv om det også betyr at man må stille spørsmålsteget ved om ledelse slik vi er vant til å se det, i det hele tatt er nødvendig. Skal vi ta Peter Druckers sitat fra så tidlig som 1969 er det rart ikke dette er et felt som er enda mer kartlagt enn det faktisk er (Siteret i Davenport 2005, 8): *“To make knowledge work productive will be the great management task of this century, just as to make manual work productive was the great management task of the last century.”*

I lys av gjennomført undersøkelse og ferdig oppgave vil vi til slutt i denne delen komme med våre oppsummerende refleksjoner gjort omkring antakelsene vi har utfordret og mysteriet vi har stil oss. Dette med bakgrunn i å ha hatt med oss denne tematikken gjennom alt vi har foretatt oss - i forarbeidene, i gjennomføringen, i etterarbeidet og i fremstillingen.

## 10.0 Oppsummerende refleksjoner

*Så, er superledelse arbeidslivets supermat?*

I det teoretiske grunnarbeidet for denne undersøkelsen har vi sett på ledelsesteorier som til dels forhøyer lederen som supermenneske og medarbeiderne er de som følger ham eller henne dit lederen vil. Fra dette perspektivet er det en enorm lederutviklingsindustri bygget opp. Denne industrien lever av å fremme dette perspektivet om superlederen og det er til dels blitt markedsøkonomisk lønnsomt å opprettholde troen på at det er slik. Dette er en del av grunnlaget til at vi mener det er fornuftig å være kritiske til riktigheten av det som blir solgt oss. I lys av en profittmaksimerende ledelsesindustri har vi satt søkelyset på teorier som holder et slikt perspektiv. Som vi har nevnt i konklusjonen viser empirien av undersøkelsen vår at transformerendeledelse eller “superledelse” ikke er noe medarbeiderne etterlyser, men vi har sett at det allikevel er mange forventninger til ledelsen og at dette ikke er en enkel jobb å gjøre. Vi har i så måte ingen svar med to streker under når det kommer til antakelsen vi utfordrer om superledelse. Derimot, sitter vi igjen med et spørsmål til svar: Hvis superlederen har ansvaret for hele mennesket, hva er egentlig igjen av menneskets ansvar da? I lys av gjennomført undersøkelse og empirien vi har analysert, vil vi påstå at medarbeiderne vi har intervjuet er hardtarbeidende mennesker som tar mye av ansvaret for det de gjør og skal gjøre selv. Dette har de vist gjennom å tilegne seg den kunnskap og kompetansen de har med seg og i denne jobben de faktisk forvalter. Vi vil med dette her avslutte oppgaven som helhet med våre oppsummerende refleksjoner:

*Våre refleksjoner er at det er mange syn, ideer og teorier som bygger opp omkring superledelse som høres bra ut, det gir umiddelbart mening og fornuft og det er noe vi har lyst til skal fungere. Som alt annet som lover supereffekter solgt oss, er troen på mulighetene for slike effekter både frigjørende og tiltalende. Det er noe utenfor oss selv som kan forvandle oss til bedre utgaver. Vi kan ønske å tro på dette og i et øyeblikk gi oss selv fri fra å være de sammensatte og komplekse menneskene vi alle er. Når vi omfavner ideen om superlederen legger vi vekk kompleksiteten ved oss selv og hvor påvirket vårt liv kan være av forutsetningene og omstendighetene som former livene våre. Vi tar fri, fra det faktum vi alle egentlig vet, at å bli bedre utgaver av oss selv krever hardt arbeid, tålmodighet og øvelse. Det er kanskje fristende å legge ansvaret over på et annet menneske og hviske ut linjene til hvor du selv egentlig må øve deg på å bli et bedre og gladere menneske i kraft av deg selv.*

*Ansvar for å bli et supermenneske er faktisk kun ditt, hvis det er det du gjerne vil bli.*

Som Christian Ørsted skriver i boken "Livsfarlig ledelse" (2015, 148): "*Det er ingen som er «fødte ledere». Det er en kompetanse som må utvikles. Det fører galt av sted dersom man tror at det kommer av seg selv.*"

## 11.0 Litteraturliste

Alvesson, Mats og Martin Blom. 2015. "Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership". *M@n@gement*, 18(3):266-282. Business Source Complete (110417833).

Alvesson, Mats og Dan Kärreman. 2011. *Qualitative research and theory development: mystery as method*. Kindleutgave. London: SAGE publications Ltd.

———. 2016. "Intellectual failure and ideological success in organizational studies: The case of transformational leadership". *Journal of management inquiry*. 25(2):139-152.  
Lesedato 7. februar 2017: DOI:10.1177/1056492615589974

Alvesson, Mats og Jörgen Sandberg. 2011. "Generating research questions through problematization". *Academy of Management Review*, 36(2):247–271.  
Business Source Complete (59330882).

Alvesson, Mats og Kaj Sköldbberg. 2009. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2.utg. London: SAGE Publications Ltd.

Alvesson, Mats og André Spicer. 2016. *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Kindleutgave. London: Profile Books LTD.

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

Askheim, Ole Gaute A og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*.  
New York: Free Press.

- Berg, Lars Petter. 2016. *Kunnskapsintensive næringer i Norge*. SSB-rapport, 16/04.  
Lesedato 5. april 2017: [http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/254476?\\_ts=152a0f87700](http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/_attachment/254476?_ts=152a0f87700)
- Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5.utg. Oslo: Gyldendal.
- Bru, June Kristin Lima. 2013. *Den norske ledelsesmodellen: en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Oslo: Lederne.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlin, Mats. 2015. *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*. Sintef-rapport, 2015. Lesedato 20. november 2016:  
<https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arskonferansen-2016/sintef-rapport.pdf>
- Davenport, Thomas. 2005. *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- DeRue, D. Scott og Susan J. Ashford. 2010. "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations". *Academy of management review*, 35(4):627–647. Business Source Complete (53503267).
- Elkins, Terri og Robert T. Keller. 2003. "Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework". *The Leadership Quarterly*, 14(4/5):587-606. Business Source Complete (11043746).
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre og Kristin Woll. 2014. *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fairhurst, Gail T og Mary Uhl-Bien. 2012. "Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process". *The leadership quarterly*, 2012(23):1043-1062. Business Source Complete (84157802).

Fiedler, Fred E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fosstenløkken, Siw M., Bente R. Løwendahl og Øivind Revang. 2003. "Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study". *Organization Studies*, 24(6):859-879. Business Source Complete (13997641).

Gabriel, Yiannis. 2015. "The caring leader: What followers expect of their leaders and why?". *Leadership*, 11(3):316–334. Lesedato 9. mai 2017:  
DOI:10.1177/1742715014532482

Grint, Keith. 2010. *Leadership: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.

Hersey, Paul og Ken Blanchard. 1977. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Hunt, James og George E. Dodge. 2000. "Leadership déjà vu all over again". *The Leadership Quarterly Review of Leadership*, 11(4):435–458.  
Business source complete (4369509).

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

———. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. "The new managerial work". *Harvard Business Review*, 67(6):85-92. Business Source Complete (9001080587).
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kessler, Eric H. 2013. *Encyclopedia of management theory*. Kindleutgave. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Kotter, John P. 1990. *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Kindleutgave. New York: The Free Press.
- Larsson, Martin og Susanne E. Lundholm. 2010. "Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank". *Leadership*, 6(2):159-184. Lesedato 11. april 2017: DOI:10.1177/1742715010363208
- Manz, Charles C. og Henry P. Sims Jr. 1987. "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams". *Administrative Science Quarterly*, 32(1):106-129. Business Source Complete (3980636).
- Martinsen, Øyvind Lund. 2005. *Lederskap - spiller det noe rolle?* Handelshøyskolen BI. Forskningsrapport, 05/2005. Lesedato 13. mai 2017:  
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich og Janet M. Dukerich. 1985. "The Romance of Leadership". *Administrative Science Quarterly*, 30(1):78-102. Business Source Complete (4005661).

- Moriano, Juan A., Fernando Molero, Gabriela Topa og Jean-Pierre Lévy Mangin. 2014. “The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1):103-119. Lesedato 11. april 2017: DOI:10.1007/s11365-011-0196-x
- Nicholls, John. 1987. “Leadership in Organisations: Meta, Macro and Micro”. *European Journal of Management*, 6(1):16–25. Lesedato 10. april 2017: DOI:10.1016/0263-2373(88)90005-9
- Osborn, Richard N., James G. Hunt og Lawrence R. Jauch. 2002. “Toward a contextual theory of leadership”. *The leadership quarterly*, 13(6):797 – 837. Business source complete (7791018).
- Pearce, Craig L. og Manz, Charles C. 2005. “The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work”. *Organizational Dynamics*, 34(2):130–140. Lesedato 11. mars 2017: DOI:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Popper, Karl. 2002. *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. 2.utg. New York: Routledge Classics.
- . 2007. *Kritisk Tenkning*. Oslo: Pax Forlag.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risan, Hans. 2012. “Dyadisk lederskap”. *Magma*, 2012(2):67-74. Lesedato 12. februar 2017: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Smircich, Linda og Gareth Morgan. 1982. “Leadership: The Management of meaning”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273. Lesedato 25. april 2017: DOI:10.1177/002188638201800303



SSB.no. Utdanning. Lesedato 11. mai 2017:

<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar>

Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tengblad, Stefan. 2006. "Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later". *Journal of management studies*, 43(7):1437-1461. Business source complete (22952783).

Thompson, Geir. 2011. *Situasjonsbestemt ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.

Thurén, Torsten. 2009. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.

Uhl-Bien, Mary. 2006. "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". *The Leadership Quarterly*, 17(6):654–676.

Lesedato 3. februar 2017: DOI:10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8.utg. Essex, England: Pearson Education limited.

Ørsted, Christian. 2015. *Livsfarlig ledelse: Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.

## **Vedlegg 1, side 1**

### **Intervjuguide**

#### **A) TEMA: Intro, Hvem er du og hva er din jobb?**

- Hvordan utdannelse har du?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften? Hvor lenge har du vært i arbeidslivet totalt?
- Kan du fortelle oss i hovedtrekk hva jobben din går ut på, er?
- Hvem forholder du deg til i jobben din? (Mest? Minst? Samarbeider med, har mest kontakt med?)
- Hvem avgjør eller har innflytelse i forhold til hva du skal gjøre i jobben din?
- Hvem går du til når du har problemer/utfordringer knyttet til jobben? (Medarbeidere eller ledere? For problemløsning?)
- Vil du beskrive organisasjonen for hierarkisk eller flat?
- Samarbeider dere i team? Er oppgavene prosjektdrevet?

#### **B) TEMA: Hva trenger du av ledelse?**

1) Hvor selvstendig er jobben din? (Hvilket behov har du for å jobbe selvstendig? Hvor viktig er det for deg?)

2) Når du har så mye spesifikk fagkunnskap som du har, hva trenger du lederen til? (Hva trenger du at en leder gjør? Tilrettelegger? For at arbeidssituasjonen din blir best mulig?)

3) Når trenger du ledelse mest? I hvilke situasjoner? Har du eksempler?

4) Kan ledelse virke direkte negativt? Hvordan da? Har du noen eksempler?

5) Hva mener du en leder bør gjøre mer eller mindre av? (Merk: "er det noe lederen gjør som er unødvendig?")

## **Vedlegg 1, side 2**

**6)** Har du noen gang fulgt en leder, selv om det ikke er logisk? (for eks. hvis du ikke er enig i at det skal gjøres på den ene eller andre måten.) Har du noen eksempler?

**7)** Utover det å drive med administrative oppgaver, hvilket annet ansvar mener du er viktig at en leder har? Overfor de ansatte? Bedriften?

**8)** I din jobb, hva mener du er viktigst at en leder prioriterer?

**9)** Hvilken type leder er viktigst for deg, en som er motiverende/inspirerende eller en som er administrativ og fasiliterer?

**10)** Er relasjonen med lederen viktig for deg?

### **C) TEMA: Oppsummerende spørsmål.**

**I)** Hva er det viktigste en leder gjør slik du ser det?

**II)** Hva bør en leder tilrettelegge eller gjøre for at du skal kunne prestere optimalt?

**III)** Hva kjennetegner en god leder?

**D) SLUTT:** Av alt vi har snakket om, hva vil du trekke fram som det viktigste for deg?

## Vedlegg 2

### Samtykkeerklærings skjema

Samtykkeerklæring for intervju til bacheloroppgave i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, kull 2014-2017.

#### *Frivillig deltakelse*

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon.

Vi gjør et opptak av intervjuet, for deretter å transkribere intervjuet i etterkant. Dette opptaket er kun til eget bruk.

#### *Anonymitet*

Notatene og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og at du ønsker å delta.

#### *Samtykke*

Jeg samtykker herved at dette intervjuet blir tatt opp på bånd. Jeg er forsikret om og stoler på at dette kun blir brukt i forbindelse med tolkning av intervjuene og at dette er konfidensielt, samt slettes når bacheloroppgaven er levert 19.mai. Jeg er også klar over at alle intervjuobjekter blir anonymisert.

Høyskole: Høyskolen Kristiania  
Studie: HR og Personalledelse  
Studenter: 748315, 748036 og 747790

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

---

Sted og dato

---

Signatur