



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave i Human Resource Management

Navn: Anders Høeg, Abdimajib Abdirisak Ali,
Anna Nguyen Phung

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i fordypningskurset Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI, Oslo. Oppgavens forfattere er Anders Høeg, Anna Nguyen Phung og Abdimajib Abdirisak Ali. Forskningen på effekter av utdanning og erfaring er svært aktuelt i dagens samfunn, og vi finner det interessant da vi snart skal ut i arbeidslivet.

Skriveprosessen har gitt oss en bratt læringskurve, og vi har lært mye gjennom teori, diskusjon og intervju. Siden vi har vært tre studenter i prosessen har vi fått muligheten til å se ting fra forskjellige vinkler, og har ledet til sunne diskusjoner og et godt studentforhold. Vi håper at oppgavens budskap er klart formidlet og oppleves interessant for eventuelle lesere.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Anders Gautvik-Minker for god veiledning gjennom hele semesteret, samt alle intervjuobjektene som har gitt oss nødvendig informasjon til oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag	iv
Innledning	1
Teori	2
<i>Ledelse</i>	3
<i>Fullspektrumsmodellen (The full range of leadership model)</i>	4
Transformasjonsledelse	4
Transaksjonsledelse	7
«La det skure»-ledelse	8
<i>Femfaktormodellen</i>	9
Metode	10
<i>Valg av metode</i>	10
<i>Utvalg</i>	11
<i>Gjennomføring</i>	11
<i>Validitet</i>	11
<i>Reliabilitet</i>	12
Funn og drøfting	12
<i>Fullspektrumsmodellen</i>	13
Transformasjonsledelse	13
Transformasjonsledelse kan læres	16
Transaksjonsledelse	18
<i>Femfaktormodellen</i>	20
<i>Læring avler læring</i>	22
<i>Bransjespesifikkhet</i>	23
Konklusjon	24

Videre forskning.....	25
Referanseliste	26
Vedlegg.....	32
<i>Vedlegg 1.....</i>	<i>32</i>
Norsk Senter For forskningsdata.....	32
<i>Vedlegg 2.....</i>	<i>33</i>
Intervjuguide for ledere.....	33
Intervjuguide for medarbeidere	34
<i>Vedlegg 3.....</i>	<i>35</i>
Intervju med ledere	35
Intervju med medarbeider	50

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke om lang ledererfaring kan erstatte relevant utdanning i store bedrifter. I oppgaven har vi sett nærmere på effekter og konsekvenser av ulike lederstiler og hvorledes de var oppnådd via erfaring og utdanning, samt hva som gir “best” resultat.

I oppgaven benyttet vi en kvalitativ forskningsmetode, hvor vi gjennomførte fem semistrukturerte dybdeintervjuer med respondenter fra fire ulike bedrifter og bransjer. Bakgrunn for dybdeintervjuene var å få synspunkter rundt hvorledes medarbeideren oppfattet sin egen leder, samt hvorledes lederen oppfattet seg selv. Vi har derfor valgt å bruke Bernhard Bass' (1985) fullspektrumsmodell og Lewis Goldbergs (1980) femfaktormodell. Fra intervjuene fant vi klare tegn til både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse hos lederne, men trekkteori viste seg også å være relevant.

Vi fastsatte at intervjuobjektene syn på god ledelse måtte være utgangspunktet for å kunne besvare problemstillingen. Deres syn på god ledelse var sterkt tilknyttet Bass' beskrivelse av transformasjonsledelse. Alle intervjuobjektene hevdet at de tilegnet seg egenskaper innen transformasjonsledelse via utdanning og kurs. Personlighet viste seg også å påvirke hvor god lederen var i form av autentisitet. Selv om ovennevnte faktorer hadde de sterkeste effektene, fant vi også andre interessante faktorer som at økt utdanningsnivå fremmer læring og erfaring på arbeidsplassen

Utdanning har gjennom hele oppgaven vist seg å ha den sterkeste effekten på både lederne og arbeidsplassene. Vi har derfor konkludert med at lang ledererfaring **ikke** kan erstatte relevant utdanning i de utvalgte bedriftene. Fra et helhetlig perspektiv på problemstillingen har vi derimot et utilstrekkelig utvalg, og en for lite avgrenset problemstilling til å konkludere på generell basis.

Innledning

Utviklingen innenfor lederskap og lederutvikling har gjennom de siste årene fått større fokus i samfunnet. Innflytelse fra globalisering og mer avanserte arbeidsoppgaver legger til rette for et større behov for annen type lederskap enn før. Etter hvert som samfunnet utvikler seg blir det et høyere krav på enkelte arbeidsplasser for hva som forventes av lederen. Utdanning blir stadig høyere vektlagt for å få muligheten til å komme inn på arbeidsmarkedet.

Human Resource Management (HRM) omhandler ledelse av menneskelige ressurser gjennom deres kunnskap og kompetanse. HRM tar gradvis mer og mer over for personalledelse, og moderniserer den tradisjonelle arbeidsplassen. Der personalledelse i større grad dreier seg om byråkrati, reaktive reaksjoner og lav tillit, innebærer HRM en dypere forståelse av strategi, fleksible systemer og høy tillit. Begrepet HRM ble først definert av Edward W. Bakke i 1966, men det er først i de siste tiårene at begrepet har blitt relevant. Det vil si at flere av dagens HR-ledere ikke har utdanning direkte rettet mot en HR-stilling. Mange av dagens HR-ledere er opplært til- eller har erfaring innen for eksempel personalledelse, noe som ikke nødvendigvis betyr at de utgjør gode HR-ledere. Bakgrunnen for valg av problemstilling oppsto akkurat slik. Vi ønsker å forske på effekter og konsekvenser tilknyttet hvorvidt en arbeidstaker besitter rikelig ledererfaring og/eller relevant utdanning, samt hva som gir den “beste” kombinasjonen. Vi vil samtidig se om det er sammenheng mellom hva slags type ledere de er og hvilken bakgrunn de har i forhold til erfaring og utdanning. Med hensyn på dette har vi dermed utformet en problemstilling vi ønsker å forske på:

“Kan lang ledererfaring erstatte relevant utdanning i store bedrifter?”

Hele 9% av Norges sysselsatte misliker deres nærmeste leder, enten om de føler at lederen er lite pedagogisk, overser eller overvåker de ansatte (With, 2018). På lik linje er det 81% som har gode opplevelser med sin nærmeste leder, enten om de føler at lederen er pedagogisk, dyktig eller motiverende (With, 2018).

Dette gir rom til refleksjoner over bakgrunn og årsak til lederens handlinger. Er lederens måte å agere bygget opp via erfaring eller utdanning? Dette er

hovedårsaken til at vi synes det er viktig å finne ut av problemstillingen, og de aspektene den tar opp.

Flere tar høyere utdanning for hvert år som går, og bare fra 2008 til 2018 har antall studenter i høyere utdanning steget fra 225.000 til 293.000 (SSB, 2019). Med så mye snakk om utdanning og viktigheten rundt dette, ønsker vi å gå dypere inn på utdanning som faktor i hvordan en kan lykkes som leder i store bedrifter. Størrelse på bedrift har stor påvirkning på hva et eventuelt svar på problemstillingen blir. For å begrense oppgavens omfang holder vi oss til store bedrifter med høy ressurskapasitet, da det ikke er urimelig å tenke seg til at man i en bedrift med lav ressurskapasitet i større grad må begrense seg ved valg av leder.

For å kunne svare på problemstillingen velger vi å se om lang ledererfaring kan erstatte relevant utdanning, med intervjuobjektene syn på god ledelse som mål. Ved å bruke fellestrekk fra funn etter dybdeintervjuene kan vi danne oss et bilde av en ønsket leder i utvalgte bedrifter. Slik kan vi se sammenhenger mellom ulike lederteorier, hvorledes de er oppnådd og hva de påvirkes av.

Teori

Vi har i teoridelen tatt i bruk Bernhard Bass' (1985) fullspektrumsmodell og Lewis Goldbergs (1980) femfaktormodell. Vi har valgt disse teoriene som et teoretisk utgangspunkt for denne oppgaven da de vil være med å gi oss en indikasjon på hva slags lederskap som praktiseres. Vi vil se nærmere på hvilken betydning erfaring og utdanning har på lederteoriene i utvalgte bedrifter. Teoriene vil være med på å danne et bedre grunnlag for forståelse av funn fra dybdeintervjuene for å svare på problemstillingen. Vi har valgt å definere kurs og seminarer som utdanning.

Ledelse

Det er vanskelig å gi en tydelig og riktig definisjon på ledelse. Det finnes ingen fasit på hva ledelse er, hvilket gjør at det finnes mange ulike tolkninger. Ifølge Yukl (2002) finnes det ingen definisjon på ledelse som alle forskere er enige om. Ledelse kan defineres som en prosess for å hjelpe de ansatte mot et spesifikt mål (Burke, 1985).

Ifølge forskning av John P. Kotter (2000) skilles lederskap inn i ledelse og administrasjon. Videre beskriver han at hovedoppgaven for ledelse er å skape strategiske mål og ta enkelte beslutninger for organisasjonen, mens administrasjonen skal sette i gang de strategiske målene på arbeidsplassen (Martinsen, 2015, s. 58-59). Administrasjonens rutiner og oppgaver er en avgjørende faktor knyttet til utviklingen av store bedrifter. Kotter (2000) mente at god administrasjon krever god struktur og orden, samtidig som man har kontroll over kvalitet og økonomi. Administrasjonen er derfor med på å sikre riktig håndtering av strategiske mål ved å kontrollere og løse eventuelle problemer underveis.

Ledelse fokuserer på å oppfylle visjonen for motivasjon og inspirasjon på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.121). Dette gjøres ved å få de ansatte i riktig retning når det forekommer forandringer innenfor organisasjonen. Ledelse handler derfor om å være forberedt på eventuelle forandringer som dukker opp underveis (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.459). Bakgrunn til forandringer kan være konkurranse i næringslivet og det gjelder alt fra områder som teknologi til demografi. Endringsprosesser har et større behov for ledelse, ettersom de fleste bedrifter har stort fokus på det administrative og lite fokus på nettopp ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Effektive lederegenskaper og kritiske strategier kan hjelpe organisasjoner med å forbedre både ytelsen og håndtere utfordringer underveis (Ireland & Hitt, 1999).

Fullspektrumsmodellen (The full range of leadership model)

Fullspektrumsmodellen er utviklet av Bernhard Bass og Bruce Avolio. Modellen beskriver sammenhengen mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og “la det skure”-ledelse sett i lys av effektivitet, aktivitet og frekvens (Avolio & Bass, 1994; Bass & Riggio, 2006).

Modellen beskriver de tre forskjellige dimensjonene der de ulike lederstilene er plassert. Den horisontale dimensjonen kalles aktiv-passiv, og viser de utvalgte lederstilene fra passiv ledelse til aktiv ledelse i rekkefølge. Den vertikale dimensjonen viser grad av effektivitet i form av lederens påvirkning og innflytelse på prestasjoner og ytelser (Avolio & Bass, 1994). Den siste dimensjonen beskriver frekvensen for hvor ofte et individ anvender en bestemt lederstil.

Fullspektrumsmodellen viser transformasjonsledelse som hvor effektiv, inspirerende og innflytelsesrik ledelse kan være. “La det skure” - ledelse beskrives derimot som en unnvikende og passiv form for ledelse, og er lite effektiv sammenlignet med de andre lederstilene innenfor fullspektrumsmodellen (Avolio & Bass, 1994). Fullspektrumsmodellen er en av de mest studerte modellene innen lederstil siden den ble aktuell på 1990-tallet, og gir derfor grunnlag for en sterkere empirisk forankring (Avolio, 2011). I tillegg kan vi bruke modellen til å undersøke forholdet mellom ledererfaring og utdanning nærmere, og hvilke typer ledere som går igjen i de utvalgte bedriftene.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en moderne lederteori som ble utviklet av James McGregor Burns i 1978 (Bass & Riggio, 2006). Burns satte opp transformasjonsledelse som kontrast til transaksjonsledelse, som gjenspeiler en mer tradisjonell lederstil preget av mål- og regelstyring (Glasø & Thompson, 2014, s.17). Transformasjonsledelse fokuserer på å motivere, legge til rette for utfordringer og har en større tendens til å oppnå bedre resultater (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). Transformasjonsledere har en større tendens til å

hjelpe de ansatte på et dypere nivå i form av endringer knyttet til de ansattes innstilling, motivasjon og innsats til/for organisasjonen (Glasø & Thompson, 2014, s.16)

Ledelse og innflytelse er idealisert når de ansatte identifiserer og etterligner sin rollemodell på arbeidsplassen (Avolio & Bass, 2002). Lederne skal inspirere de ansatte med utfordringer og legge til rette for forståelse og mening. Lederne stimulerer det intellektuelle ved å utvide de ansattes evner og egenskaper. Til slutt skal ledelsen legge til rette for individuell støtte. Det er nettopp disse målene de fire komponentene i transformasjonsledelse prøver å oppnå, og viser at transformasjonsledere gjør mer enn å tilby sine ansatte og kolleger enkle løsninger og avtaler. De oppnår gode og effektive resultater ved å legge til rette for en eller flere av de fire komponentene innen transformasjonsledelse (Avolio & Bass, 2002).

De fire komponentene innenfor transformasjonsledelse er; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte.

Idealisert innflytelse

Lederen skaper tillit til medarbeideren ved å opptre som en rollemodell gjennom å nedprioritere seg selv, ta ansvar for deres handlinger og vise stor viljestyrke på arbeidsplassen. Slike ledere har sterk troverdighet, er beundringsverdige og er høyt respektert av sine kolleger (Avolio & Bass, 2002).

Inspirerende motivasjon

Lederen skaper et inspirerende og entusiastisk arbeidsmiljø slik at alle på arbeidsplassen kan jobbe mot et felles strukturert mål. Dette gjøres ved å forme meningsfylte og utfordrende arbeidsoppgaver, og gjerne gjennom tydelig kommunikasjon for å avklare mål og visjoner (Glasø & Thompson, 2014, s. 36).

Intellektuell stimulering

Lederen oppfordrer de ansatte til å tenke annerledes og være kreative for å skape personlig utvikling. Dette kan skje i form av å løse problemer, oppmuntring og legge til rette for å jobbe på nye måter. Lederen lager rom for at feil kan gjøres og

ingen blir kritisert for å fremme nye ideer eller forslag som er annerledes eller nytenkende (Glasø & Thompson, 2014, s. 38).

Individuell støtte

Lederen skaper en trygg og støttende organisasjonskultur ved å vise gjensidig respekt og oppmerksomhet overfor de ansatte på arbeidsplassen. Det er fokus på hvert enkelt individs behov for mestring og utvikling gjennom veiledning og coaching. Dette legger til rette for personlig vekst og høyere effektivitet (Avolio & Bass, 2002).

Transformasjonsledelse kan læres

I studier gjort av Kelloway, Weber og Barling (1996) beskriver de nærmere at transformasjonsledelse kan læres. Videre viser de til ulike faktorer i en persons personlighet som har stor innvirkning på hvorvidt du kommer til å bli en effektiv leder eller ikke. Dette er personlighetstrekk som; høy grad av følelsesmessig stabilitet, ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet, og planmessighet. Forskerne, Kevin E. Kelloway, Julian Barling og Tom Weber, brukte Kirkpatrick's "Four-Level Training Evaluation Model" for å finne ut om man kan endre en leders atferd og se om det utgjør en forskjell i lederens viktighet for bedriften.

Kelloway og Barling (2000) utførte et eksperiment hvor banksjefer fra ulike bedrifter ble tilfeldig plukket ut til å være med på enten et dagskurs i transformasjonsledelse eller kurs der de verken fikk trening eller rådgivning. De oppdaget signifikante forskjeller i bankene der lederne fikk trening. Kelloway og Barling (2000) så at medarbeiderne ble mer lojale og salget økte grunnet økt motivasjon og følelsen av delaktighet i bedriften.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse ble utviklet av Bernard Bass i 1981. Avolio og Bass (2002) beskriver transaksjonsledelse som en klassisk form for ledelse basert på et bytteforhold i form av belønning eller straff mot innsats og ferdigheter på arbeidsplassen.

Bass & Riggio (2006) mener at transaksjonsledelse legger vekt på samspillet mellom ledere og underordnede. Lederen diskuterer krav og forventninger med underordnede og angir deretter betingelser og belønninger for å videre innfri disse forventningene. Handlingen kan derfor beskrives som en transaksjon mellom lederen og medarbeiderne. Et eksempel på ytre belønning kan være i form av høyere lønn for å utføre en arbeidsoppgave. Transaksjonsledelse kan deles inn i to komponenter:

Betinget belønning

Lederen gir belønning til arbeidstakeren hvis de utfører arbeidsoppgavene tilstrekkelig eller etter hvor god innsatsen er. Belønningen kan være i form av bonus, provisjon eller avspasering (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).

Ledelse ved unntak

Her ønsker ikke lederen å forandre den eksisterende arbeidsmetoden for medarbeideren hvis personen oppfylder prestasjonsmålene på arbeidsplassen. I dette tilfellet griper bare lederen inn hvis arbeidstaker ikke utfører arbeidsoppgavene som forventet (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). Dette kan være i form av passiv eller aktiv ledelse:

- *Aktiv* er når en leder har oversikt og kontroll over situasjonen og ordner eventuelle forventede problemer. Det kan være i form av tilbakemelding og oppfølging av de ansatte underveis (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).
- *Passiv* beskriver en situasjon hvor lederen ikke griper inn før problemet har oppstått (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).

Forskning viser at transaksjonsledelse kan være med på å motivere de ansatte til å oppnå bedre resultater, men ikke like effektivt som komponentene innenfor transformasjonsledelse (Avolio & Bass, 1994). På den andre siden viser andre studier at man kan anta at den mest effektive lederstilen innenfor transaksjonsledelse er betinget belønning (Judge & Piccolo, 2004). Lowe og Avolio (2002) la vekt på ledereffektivitet på flere nivåer i form av lederskap. Videre utdyper de at man kan forvente at transaksjonsledelse praktiseres oftere i posisjoner knyttet til lavere nivå av lederskap samt organisasjoner hvor arbeidsoppgavene er mer presise og tilrettelagt.

«La det skure»-ledelse

Laissez faire ledelse, på norsk kalt “la det skure”-ledelse, er den siste lederstilen i fullspektrumsmodellen. “La det skure”-ledelse er kjent som en unnvikende og fraværende lederstil, og per definisjon den mest inaktive lederstilen innenfor fullspektrumsmodellen (Avolio & Bass, 2002). Denne lederstilen kjennetegnes ved forsinkede beslutninger, mangel på engasjement og tilbakemeldinger, og ingen forsøk på å tilfredsstille medarbeideres behov eller motivere dem (Avolio & Bass, 1990).

Ifølge Derue og Wellman (2011) sitt metastudie viser de til at “la det skure”-lederskap er knyttet til diverse personlighetstrekk som er assosiert med ikke-effektivt lederskap. Videre viser andre studier at “la det skure”-ledelse ofte resulterer i at de ansatte får lavere trivsel (Judge & Piccolo, 2004), lavere ledereffektivitet og mindre engasjement innenfor organisasjonen (Bučiūnienė & Škudienė, 2008; Judge & Piccolo, 2004; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993).

Femfaktormodellen

Personlighet kan defineres som “de relativt stabile individuelle forskjellene i hvordan ulike mennesker tenker, handler og føler på tvers av forskjellige situasjoner” (Kennair, 2019). Spesielt fra 1960-tallet og utover ble det forsket mye på personlighet og hvilke faktorer som går igjen. Ernest Tupes og Raymond Christal var to av de som undersøkte dette nærmere og fant støtte for fem grunnleggende personlighetstrekk. I 1980-årene gjorde Lewis Goldberg analyser basert på andre datagrunnlag og kom frem til de samme personlighetstrekkene. Goldberg kalte disse for “The Big Five personality traits” som fortsatt er en ledende trekkteori (Psykologi 1- Mennesket i utvikling, 2006, s. 157).

De fem personlighetstrekkene er:

Faktor	Lav	Høy
Nevrotisisme	Emosjonelt stabil/robust	Angst, sorg, forlegen, skyld
Ekstroversjon	Introvert, sosial uavhengighet	Utadvendt/ekstrovert, sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
Åpenhet for erfaring	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi, idérik, liberal, kunstelsker
Omgjengelighet	Kynisk, tørr, direkte, lite hensyntagende, kranglete	Føyeelig, vennlighet, imøtekommende, omtenkksom
Planmessighet	“Laid back”, rotete, lite gjennomtenkt, spontane	Prestasjonsorientert, høy orden og disiplin, grundig

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.187)

Ledere er i sosialt samspill med de ansatte. På bakgrunn av definisjonen til personlighet kan man tenke seg at enkelte av lederens tanker og handlinger er drevet av vedkommendes personlighet. Naturligvis vil en persons lærte atferdsmønstre i diverse hendelser være påvirket av personens utdanning og erfaring, men personlighetstrekkene kan forklare reaksjon og årsak til handling utover det lærte. Det er uenighet hos forskerne om hvorvidt personlighet påvirker ledelse. Likevel viser mange studier til gjennomgående funn av diverse trekk hos ledere. I en kvalitativ gjennomgang av trekkperspektivet i ledelsesforskning etterfulgt av en metaanalyse beskriver Judge et. al. sammenhengen mellom ledelse og de diverse personlighetstrekkene med tilhørende forklaringsvariabler (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). De fant statistisk signifikans for sammenheng.

I overnevnte studier knyttet Bono og Judge (2004) funnene mot forskning av transformasjonsledelse. Funnene viste at transformasjonsledelse hadde en solid sammenheng med ekstrovertsjon og nevrotisme (negativ), og noe lavere sammenheng med åpenhet, planmessighet og medmenneskelighet.

Metode

Valg av metode

Metode er en planmessig fremgangsmåte (Dahlum, 2015). På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å bruke kvalitativ metode, siden dette gir oss muligheten til å gå dypere inn i en persons personlige meninger, erfaringer og opplevelser. Siden problemstillingen vår tar opp faktorer som ledererfaring og relevant utdanning ønsker vi synspunkter rundt hvorledes medarbeidere oppfatter sin egen leder, samt hvorledes lederen oppfatter seg selv. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer, der vi på forhånd hadde laget to intervjuguider, til henholdsvis medarbeidere og lederne. Vi ønsket så langt det var mulig å la samtalene gå naturlig uten unødvendige stopp. Intervjuguidene kan dog oppfattes som strukturerte, men ble i størst grad brukt som en veiledning. Vi visste på forhånd at det kan være vanskelig å snakke åpent og ærlig på spørsmål om deres nærmeste ledere, dermed gjennomførte vi individuelle intervjuer for å i størst grad få ærlige svar på spørsmålene vedrørende lederen.

Utvalg

Utvalget består av fem personer fordelt på fire forskjellige firmaer i henholdsvis ingeniør-, telecom-, HR- og entreprenørbransjen. Bente Halkier beskriver at en god utvelgelsesmetode skal være analytisk selektiv. “Det betyr at man skal sørge for å få viktige karakteristika i forhold til problemstillingen representert i utvalget” (Halkier, 2010, s.30). Målsettingen var å intervju personer i forskjellige bransjer med ulik bakgrunn med tanke på erfaring og utdanning for å sikre variasjon i utvalget. Dette vil i større grad hjelpe oss mot svar på problemstillingen. Utvalget ble valgt gjennom forfatterens nettverk. Det ble heller ikke brukt noen form for belønning som insentiv for deres deltakelse. Av de fem intervjuobjektene var gjennomsnittsalderen 54 år, og gjennomsnittsansienitet var 19 år. Alle var av norsk nasjonalitet.

Gjennomføring

Fra eget nettverk satte vi opp en liste med aktuelle intervjukandidater. Fra listen plukket vi ut de mest relevante og aktuelle kandidatene, og sendte dem forespørsel om intervju. Alle var svært positive til å delta i forskningsprosjektet. Etter vi fikk godkjenning fra Norsk Senter For Forskningsdata (NSD) foretok vi intervjuene. Alle intervjuobjektene ble informert om anonymitet og makulering av eventuelle data som kunne lede tilbake til objektet ved forskningsslutt. Fire av intervjuene ble gjennomført over telefonen grunnet lang distanse, og det resterende ble gjennomført på intervjuobjektets arbeidsplass. Varigheten på intervjuene varierte fra 40-60 minutter. Vi benyttet oss ikke av båndopptaker da vi ønsket så reelle og ærlige svar som mulig, som i tillegg ikke kunne direkte knyttes til objektet. En av forfatterne noterte svar på spørsmål underveis i intervjuet.

Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Ved hjelp av metodedelen har vi fått god indikasjon på problemet vi ønsket å forske på. Alle intervjuobjektene har stillinger i bedrifter som tilfredsstillter *Den Europeiske Unions* definisjon av store bedrifter på mer enn 250 årsverk og omsetning på over 50 millioner dollar

(Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s.13). I tillegg var vi opptatt av å bruke ledere som har vært i arbeidslivet en god stund i tro om at disse i større grad kan svare på hva som er optimalt i deres bedrift. Spørsmålene vi utformet på forhånd dekket alt vi ønsket å finne ut av, og ledet til samtaler med god flyt. Samtalene ga oss muligheten til å se enkelte utsagn knyttet opp mot lederens bakgrunn i lys av erfaring og utdanning.

Reliabilitet

Reliabilitet måler konsistens, stabilitet og troverdighet (Svartdal, 2019). Utvalget består av kun fem intervjuobjekter, der fire av dem er ledere. Dette gjør at vi får en svært subjektiv vurdering av lederen da det blir en selvrappport. Forskning viser at problemet med selvrappotering er at en gjerne snakker om seg selv bedre enn man faktisk er, og tillegger seg selv kunnskap og ferdigheter en kanskje ikke besitter (Andrews & Meyer, 2003). Med dette som bakgrunn formulerte vi spørsmål som gjorde at vi i større grad kunne definere hva slags leder respondenten er. Dette gjorde vi for å øke reliabiliteten. Da vi ikke ønsket å benytte oss av båndopptaker med hensyn til intervjuobjektets trygghet og høyest mulighet ærlighet i svarene vil dette øke reliabiliteten selv om svarene ikke er ordrette i vedlegget.

Funn og drøfting

I denne delen vil vi presentere relevante funn hentet fra intervjuene og drøfte det mot tilhørende teori. Intervjuene i sin helhet er gjengitt i vedlegg 3. I drøftingen rundt problemstillingen vår “Kan lang ledererfaring erstatte relevant utdanning i store bedrifter?” anser vi fullspektrumsmodellen som svært relevant da vi ønsker å undersøke noen av de største lederstilene mot en leders syn på utdanning og erfaring.

Fullspektrumsmodellen

Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse:

“Hun (lederen) er alltid først på kontoret og sist hjem. Jeg oppfatter henne som en pålitelig person som alltid er ærlig. Jeg merker at hun er dedikert, og det smitter over på meg.”

“Jeg setter meg selv litt i “andrerikken”. Altså, jeg prøver å være på deres plan, og ikke noe høyere på rangstigen. Jeg opparbeider tillit i måte å være på, måte å behandle medarbeidere og kunder på. Jeg prøver også å gjøre litt ekstra arbeid i håp om at andre skal gjøre det samme. Dette har jeg fått tilbakemelding på og jeg tror det motiverer de andre i tillegg.”

Intervjuobjektene presiserer ved flere anledninger at lederen utfører et arbeid som strekker seg utover det som er forventet av dem. Det tyder på at alle lederne ved dybdeintervjuene opptrer, eller forsøker å opptre, som rollemodeller for medarbeiderne. Dette samsvarer med idealisert innflytelse under transformasjonsledelse. En leder som har positiv innflytelse på arbeidsplassen legger grunnlaget for effektivitet og høyere progresjon blant ansatte (Scarnati, 2002). Alt en leder gjør gjennom tale, kroppsspråk og handlinger blir observert av andre, og har en effekt på organisasjonen. Respondentene viser hvilken holdning og atferd som er akseptert på arbeidsplassen via egen opptreden. Funnene viser at lederne forsøker å skape et trygt arbeidsmiljø gjennom tillit, respekt og ærlighet. For å skape et sterkere fellesskap er det slike holdninger lederne bør utvikle/opprettholde.

Inspirerende motivasjon

“Jeg motiverer de ansatte ved å skape et godt sosialt miljø ved å ta initiativ til sosiale sammenkomster. Jeg er takknemlig for at mine ansatte setter pris på det jeg gjør, og vil derfor yte mer og være tilstede for dem.”

“Ved å påpeke ansattes viktighet for bedriften. Jeg forsøker å gi dem interessante oppgaver som forhåpentligvis er motiverende i seg selv og av og til krever samspill med andre ansatte og derfra bygge videre på et godt arbeidsmiljø.”

Intervjuobjektene presiserer nødvendigheten av et godt, sosialt, miljø på arbeidsplassen. Videre påpeker de viktige faktorer innen transformasjonsledelse som; kommunikasjon, indre motivasjonsfaktorer, følelse av betydningsfullhet og utfordring. Ved spørsmål om hvorledes lederne motiverer, engasjerer og inspirerer svarer ingen av dem at bonus som belønning er en faktor for å øke noen av de nevnte faktorene. Respondentene beskriver typiske kjennetegn for motivasjon, og tilfredsstillende definisjonen av inspirerende motivasjon under transformasjonsledelse.

Motivasjon defineres som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Som leder er det viktig å skape en motiverende arbeidsplass gjennom å være positiv, engasjerende og ta initiativ. Er det mangel på motivasjon hos lederen kan det påvirke arbeidsplassen, og eventuelt resultere i lavere produktivitet blant de ansatte (Ondreckova, C, 2017). Vi ser at lederne forsøker å skape et velfungerende arbeidsmiljø, samt gi medarbeiderne interessante arbeidsoppgaver. Lederne fremmer dermed motivasjon ved å anerkjenne og være tilstede for de ansatte.

Intellektuell stimulering

“Det er viktig at ansatte kommer med innspill og at de er med på avgjørelsene som skal bli tatt.”

“Det er høy takhøyde for å gjøre feil.”

“Jeg setter alltid pris på nye ideer fra ansatte.”

“Ja, det er tilrettelagt for kurs.”

Alle lederne legger til rette for intellektuell stimulering for å oppnå kreativitet og nyskapning slik den tredje komponenten i transformasjonsledelse tilsier. Selv om lederen tar den avgjørende beslutningen, uttaler intervjuobjektene viktigheten av at ansatte er med på avgjørelsene. Lederne ønsker at de ansatte skal oppnå personlig vekst ved hjelp av kursing og seminarer. Ansatte som utvikler sin kompetanse gjennom for eksempel kurs, vil bli satt i stand til å vise sine kreative egenskaper i arbeidet (Jung, 2003). Dette er med på å utfordre ansattes tankegang og fremme nye ideer som vil gagne bedriften. Ledere som gir sine ansatte mer ansvar for valg av beslutninger, vil oppnå at ansatte arbeider hardere og utvikler seg mer til å lede seg selv (Amundsen & Martinsen, 2014).

Individuell støtte

“Ja, kurs og lederutvikling tilrettelegger jeg for hele tiden. Hver dag og når man vil. Slik sikrer jeg en effektiv og sulten arbeidsmasse.”

“Folk har forskjellige behov. Det er vanskelig med individuelle tilpasninger.”

“Jeg må være litt mer fleksibel og tilpasse meg hver ansatt. Folk er forskjellige.”

“Jeg kunne blitt mer bedre til å kommunisere, og forstå individer bedre.”

Alle lederne tilrettelegger for individuell støtte i form av kurs og seminarer for å oppnå individuell, kunnskapsmessig vekst og forhåpentlig også personlig utvikling. Det finnes ingen lederstil som passer alle (IMG, 2017). Enkelte har et større behov for sosialt samspill, retning og oppfølging, samtidig som andre trives best i eget selskap der dagen formes slik en vil. Viktigheten i å forstå enkeltmenneskets behov for de ansattes måloppnåelse og vekst er alle lederne innforstått med. De presiserer dog at dette er den største utfordringen.

Disse funnene samsvarer med individuell støtte som er en av de fire komponentene i transformasjonsledelse. Individuell støtte legger vekt på at lederen skal ta hensyn til de ansattes følelsesmessige behov slik at de kan oppnå personlig utvikling (Bass & Riggio, 2006). Våre funn viser til at lederne prøver å tilpasse de ansattes ulike behov ved å være tålmodig, vise forståelse og kommunisere. Dette handler i utgangspunktet om å kunne bruke sine medmenneskelige egenskaper i jobbsammenheng. En leder som tar individuelle hensyn kan bidra til bedret selvbilde hos ansatte, samt forebygge eventuelle misforståelser innad i bedriften.

Vi ser at de fire komponentene i transformasjonsledelse til stadighet blir tilrettelagt for, men alle komponentene blir ikke tilrettelagt for i like stor grad. Vi kan tolke det slik at bedrifter bruker forskjellige former for transformasjonsledelse, alt etter hva de mener er viktig å ta hensyn til. Transformasjonsledelse fokuserer på individuelle egenskaper (Avolio & Bass, 2002), og det er det våre funn viser. Hvorledes lederen ønsker å tilpasse og ta hensyn til de ansatte er en indikasjon på at lederen har fokus på individuelle egenskaper.

Fokus på individuelle egenskaper kan gi et innblikk i om en person kan håndtere eventuelle arbeidsoppgaver som blir tildelt. Enkelte egenskaper kan gi større forutsetninger ved at man stiller sterkere på arbeidsmarkedet, og eventuelt resultere i at man er mer egnet for diverse stillinger. Vi ser òg at motiverende, inspirerende, engasjerende, lyttende og støttende egenskaper er med på å forsterke et individs posisjon på arbeidsmarkedet.

Transformasjonsledelse kan læres

En av respondentene jobber som HR-konsulent og innleies av store bedrifter i forskjellige bransjer. Vedkommende har opprinnelig ingen utdanning og formidlet hennes store forandring i lederstil. Hun beskrev hennes tidlige arbeidskarriere som preget av ledere med fokus på resultater og effektivisering under alle omstendigheter. Videre fortalte hun om hvorledes lederne var

autoritære, brukte gammeldagse belønningssystemer og hindret kreativitet. Da dette var den eneste måten hun fikk informasjon om ledelse på var det slik hun opptrådte. Videre fortalte hun at hennes overgang til transformasjonsledelse begynte etter psykologistudiene og kursing.

“Læringen jeg har konsumert stammer hovedsakelig fra kurs og psykologipensum.”

Ved spørsmål rundt hvor de forskjellige lederne har lært å motivere, engasjere og inspirere har de noe ulike svar:

“Kommer fra kurs, utdanning og lesing av bøker.”

“Naturligvis har jeg gjennom et langt arbeidsliv erfart hva som fungerer best på arbeidsplassen min, men det er med kursing jeg lærte metoder og faktorer som bør inkluderes for å både motivere og engasjere mest.”

Intervjuobjektene sitater vist over forteller at deres metoder til å motivere, engasjere og inspirere i størst grad kommer fra utdanning og kursing.

“Det er en fin kombinasjon av at jeg har lært mine av mine feil, og ved hjelp av kurs.”

“Jeg vil jo si at det er selvlært og kursing. Jeg lærer fra andre, og andre lærer fra meg. Samt har jeg tatt en del kurs.”

Alle deltakerne i dybdeintervjuene forteller at utdanning og kurs har vært med å forme deres lederstil i måte å påvirke medarbeiderne. Noen av deltakerne forteller at erfaring i tillegg til utdanning også har hatt en vesentlig faktor på hvorledes de motiverer, engasjerer og inspirerer medarbeidere. Et gjennomgående funn fra dybdeintervjuene er også at en god leder skal motivere, inspirere og gi retning.

“Først må man være flink til å motivere, få med deg ansette, flink med mennesker, skape indre motivasjon blant ansatte, flink til å delegere og evne til å ha kontroll uten andre føler seg kontrollert.”

“Å være en god leder kan være alt fra å håndtere administrative oppgaver til å aktivisere og motivere for å sette kursen mot visjon. Lederen må kunne gi spennende arbeidsoppgaver og ta beslutninger for bedriften.”

Tidligere har vi konstatert at transformasjonsledelse legger stor vekt på motivasjon og inspirasjon (Avolio et al, 2002; Bass et al, 2006). Vi ser at respondentenes syn på (god) ledelse i høy grad samsvarer med definisjonen på transformasjonsledelse. Respondentene uttaler at de selv besitter de ferdighetene en transformasjonsleder skal besitte.

Som en oppsummering av disse funnene kan vi anta at intervjuobjektene helt eller til dels har blitt transformasjonsledere via utdanning og kurs. Alle intervjuobjektene svarer at en god leder har de samme ferdighetene som en transformasjonsleder definisjonsmessig besitter. Dermed kan ikke lang ledererfaring utelukkende erstatte relevant utdanning, da denne lederstilen er lært via utdanning og kursing.

Transaksjonsledelse

Betinget belønning

“De ansatte belønnes enten ved muntlig belønning eller bonus.”

“Det er bonusordninger og sosiale ordninger. Man får også ris og ros.”

“De blir belønnet gjennom bonuser, sosiale ordninger og positive tilbakemeldinger.”

Vi ser stor forskjell i de diverse bedriftene, og hva de har som belønning. Alle bedriftene uttrykker deres belønningssystemer, men få benytter seg av en

tradisjonell provisjon/bonus. Selv om enkelte forteller at de anvender materielle goder i form av penger som bonus, benytter flere seg av immaterielle goder som bonus. Disse immaterielle godene er for eksempel ros og heder.

En studie viser at transformasjonsledelse ikke hadde sterkest effekt på alle kriteriene ved individuelle prestasjoner. I et tilfelle hadde betinget belønning sterkere effekt enn transformasjonsledelse (Glasø & Thompson, 2014, s.127). Dette viser at i enkelte tilfeller kan betinget belønning være mer effektivt, siden det kan være med på å fremme prestasjoner, tiltrekke seg gode ansatte og redusere bedriftens risiko (Braglien, 2018).

“Andre bedrifter har månedens ansatt. Det har ikke vi fordi det alltid vil være personer som ikke kommer seg dit. I tillegg kan det være folk som kan føle lite verdsatt og oversett.”

Betinget belønning kan ha en negativ effekt på individnivå. Noen av respondentene ga uttrykk for at det i enkelte tilfeller kan føles demotiverende for de resterende dersom én utvalgt blir belønnet med “månedens ansatt”. Funnene viser òg at ansatte kan oppleve en følelse av lavere verdsettelse ved en slik ordning. Dette støtter forskningen av George Dickson (2016) som formidler at et slikt belønningssystem kan ha en negativ effekt ved at det kan være mindre motiverende, samtidig som det kan gi direkte en innvirkning på enkeltindivider i form av lavere mestringsfølelse.

Ledelse ved unntak

Intervjuobjektene indikerer at oppfølgingen av de ansatte skjer regelmessig og i form av medarbeidersamtaler, tilbakemeldinger, møter og andre faste rutiner i bedriftene. Dette er typiske kjennetegn for aktiv ledelse, og legger til rette for at lederen har kontroll og oversikt over situasjonen på arbeidsplassen. Dog er det to av lederne som følger opp sine ansatte på andre vis og i langt mindre grad.

“Jeg følger dem opp kun i startfasen. For eksempel ved et prosjekt som varer i ett år er det mest oppfølging de tre første månedene.”

“Ved å ha medarbeidersamtale med ansatte en gang i halvåret. Det er viktig for oss å ha en monthly catch-up. Dette er for de som har innspill eller trenger hjelp med noe.”

Vi ser at transaksjonsledelse er mindre utbredt enn transformasjonsledelse. Lowe og Avolio (2002) fokuserte på ledereffektivitet på flere nivåer og forklarte at transaksjonsledelse oftere praktiseres der det behøves et lavere nivå av ledelse. I vårt tilfelle kan vi se at en større andel av våre intervjuobjekter er ledere i store bedrifter med fagspesialister under seg hvilket kan kreve et høyere nivå av ledelse. Enhver leder benytter hver lederstil innenfor fullspektrumsmodellen til en viss grad (Bass & Riggio, 2006). Samtlige av informantene uttrykker at de bruker komponenter både fra transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Intervjuobjektene hevder at ønsket ledelse er tilnærmet lik transformasjonsledelse, men en kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan resultere i effektiv ledelse (Yukl, 2002).

Vi oppfatter at nivå og mengde av arbeidsoppgavene har mye å si for hvilken lederstil som benyttes i en bedrift. Alle respondentene har stillinger der arbeidsoppgavene innebærer et stort ansvar, og kan derfor være anstrengende og utfordrende. Dette kan være faktorer som gjør at respondentene ønsker en motiverende, engasjerende og inspirerende leder.

Femfaktormodellen

Mange av intervjuobjektene forteller at dagligdagse hyggeligheter som å hilse, småprate og bry seg på et personlig nivå er essensielt for arbeidsmiljø og trivsel. Samtidig presiserte enkelte at det ikke holdt at lederen gjorde slike ting dersom lederen ikke var autentisk.

“Det er viktig å mene det man sier. Min leder smiler bare med munnen og ikke øynene.”

“Jeg skulle ønske at de brukte et nytt ord. Fordi transformasjonsledelse tar ikke med seg at lederen skal være ekte, genuin eller autentisk.”

Et av personlighetstrekkene i Goldbergs femfaktormodell er omgjengelighet, og høy grad av dette vil tilsi at man er mer føyelig, vennlig, imøtekommende og omtenkksom. Dersom en leder i høy grad besitter dette personlighetstrekket kan dette føre til at en leder genuint bryr seg om medarbeiderne og dermed øke jobbtilfredsheten ved at han “smiler med både øynene og munnen”. En forskningsartikkel som handler om ansattes velvære presiserer en stor parallell mellom en transformasjonsleders personlige egenskaper og integritet, velvilje, omsorg og hensyn (Liu, Siu, & Shi, 2010). Personligheten kan dermed styrke eller svekke effekten av transformasjonsledelse, alt ettersom hvilke personlighetstrekk lederen besitter og til hvilken grad.

“Om jeg måtte velge mellom en leder med riktig personlighet eller en leder med grunnutdanning hadde jeg valgt den personen som hadde riktig personlighet.”

“Når jeg ser på bakgrunn ved å ansette en leder er det viktigere å ha en person som jeg anser som en god leder og har en passende personlighet for stillingen”

Respondentene gir uttrykk for at de vektlegger personlighet ved ansettelse. De beskriver personlighet som en viktig faktor siden grad av enkelte personlighetstrekk kan være å foretrekke i enkelte stillinger i jobben. Personlighet kan gjenspeiles i individets interesser, holdninger og atferd, hvilket kan være med på å påvirke individets begrensninger, preferanser og evner.

Læring avler læring

Flere av intervjuobjektene meddeler at læringskurven deres var bratt i starten, men flatet seg mer ut med årene i arbeidslivet. Vi ser derimot at intervjuobjektene med lengst utdanning i større grad forteller om en bratt læringskurve selv etter mange år i arbeid.

“Hadde en veldig bratt læringskurve i starten da jeg ble kasta fort ut i det. Jeg har fortsatt en bratt læringskurve siden teknologien er i stadig utvikling, og jeg lærer stort av fagspesialistene under meg.”
(fem års utdanning)

“Læringskurven var ekstremt bratt de første årene. Jeg har gått på alle kurs jeg har hatt muligheten til å gå på. Medarbeiderne mine har høyt kompetansenivå og det bidrar til en type læringsmiljø.”
(fem års utdanning)

En forskning som inkluderte et utvalg på over 800.000 observasjoner fant en klar indikasjon på at jo høyere utdanning man har, desto mer lærer man på jobben (Hægeland, 2002). Videre viser forskningen at i bedrifter med høyt generelt utdanningsnivå vil ansatte tilegne seg mer generelle ferdigheter, samtidig vil ansatte i bedrifter med høyt ansiennitets- eller erfaringsnivå tilegne seg mer spesifikke ferdigheter. James J. Heckman gjorde liknende studier og forteller at “læring avler læring”, og begrunnet det med at jo mer man kan, desto enklere er det å tilegne seg mer kunnskap (NOU, 2019:3, s.15). Dette forklarte han med at “utvikling av kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter kan ha betydning for mengden kunnskap en kan tilegne seg”.

Vi kan via tidligere studier se sammenhenger med våre funn om at en høyt utdannet ansattgruppe lærer mer. Siden læring avler læring kan man i flere tilfeller se at ledere ikke bare lærer av utdanning, men også av arbeidsplassen. Læringen kan skje gjennom aktiv forveksling av kunnskap med ansatte i form av observasjoner, arbeidsoppgaver, samtaler og tilbakemeldinger.

Bransjespesifikkhet

George Kenning var en teoretiker som utformet 31 retningslinjer til god ledelse. Et av dem var: “Faglig dyktighet er ingen lederegenskap. En leder kan som leder lede hva som helst” (Sander, K, 2017). Ved spørsmål om hva intervjuobjektene mente om dette utsagnet var det ulike svar:

“Ikke helt enig i utsagnet. Det avhenger av bransjen. Det er viktig å ta beslutninger, og da tenker jeg at det er viktig å kunne litt faglig for å ta disse store beslutningene.”

“En god leder kan lede nesten hva som helst. Det avhenger av om organisasjonen krever faglig kompetanse eller ikke.”

“Innenfor rådgivnings/industri bransjen er det et stort pluss som leder å ha en sterk faglig bakgrunn.”

“Det avhenger av om stillingen krever faglig kompetanse eller ikke.”

Respondentene forteller at det er svært bransjespesifikt hvorvidt lederen behøver faglig kompetanse, herunder en høyere forståelse av de ansattes arbeidsoppgaver og utfordringer. Vi tror at type lederstilling påvirker grad av faglig kompetanse en behøver. Ledere som i utgangspunktet ikke direkte har noe med den daglige driften å gjøre, eksempelvis toppledere, tror vi heller trenger faglig dyktighet i form av lederkunnskap enn faglig dyktighet knyttet til bransjen.

Konklusjon

På grunnlag av tidligere teori, funn fra dybdeintervjuene og resultatene av drøftingen har vi oppdaget flere relevante faktorer som går igjen ved forskningen vår rundt problemstillingen. Konklusjonen kan være til hjelp for en høyere forståelse av viktigheten rundt utdanning, samt hvilke lederstiler personer med og uten utdanning tenderer å besitte. Med tanke på den økende andelen av antall personer under utdanning er det både interessant og viktig å forske videre på dette. Utdanning ser vi handler om mer enn å bare komme inn på arbeidsmarkedet, men også hvorledes man blir satt i stand til å blant annet tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter.

Våre forventninger om at utvalget i stor grad kom til å bestå av transaksjonsledere, grunnet en relativt høy gjennomsnittsalder og lang tid siden deres formelle utdanning, viste seg å ikke stemme. Alle intervjuobjektene fortalte at lederne hadde lederegenskaper som tilfredsstillende Avolio og Bass sine krav om transformasjonsledelse, selv om enkelte ledere òg besitter egenskaper som kjennetegnes ved transaksjonsledelse.

Et av våre mest relevante funn var intervjuobjektene syn på god ledelse, der konsensus er at lederen skal motivere, inspirere, engasjere, bygge arbeidsmiljø, lytte og støtte sine medarbeidere. Dette dannet grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen da eneste mulighet til at lang ledererfaring kan erstatte relevant utdanning er om disse ferdighetene oppnås via erfaring.

Det viktigste funnet til problemstillingen er hvordan lederne har blitt transformasjonsledere. Fra diskusjonsdelen fant vi at alle hadde blitt transformasjonsledere via utdanning, hvilket tilsier at utdanning i form av skolegang og kurs er mest utbredt. Dette er sterkt tilknyttet problemstillingen da transformasjonsledelse er ønsket lederstil og i størst grad oppnås gjennom utdanning. Det er verdt å presisere at erfaring og utdanning ikke bør substituere hverandre. Vi fant at ved en høyere utdanning som grunnlag vil man kunne øke kunnskaps- og erfaringsnivået på arbeidsplassen mer enn ved lite/ingen utdanning. Utdanning vil dermed være mer verdifullt.

Selv om oppgaven handler om utdanning og erfaring bemerket intervjuobjektene aspekter ved problemstillingen som går dypere enn bare utdanning og erfaring. Personlighet ble presisert som en viktig del av å svare på problemstillingen, da dette har en effekt på hvor god transformasjonsledelsen er. Siden vi begrenset problemstillingen til å kun omhandle store bedrifter fant vi at det er svært bransjespesifikt mengden faglig kunnskap lederen bør besitte. Vi ser at det også er forskjell i hvilken lederstilling en har. Disse faktorene gjør det vanskeligere å gi et entydig svar på problemstillingen.

Kan lang ledererfaring erstatte relevant utdanning i store bedrifter?

Vi har gjennom oppgaven oppdaget for mange funn med forklarende teori om at utdanning har den beste effekten til å kunne svare at lang ledererfaring kan erstatte relevant utdanning i de utvalgte bedriftene. Lang ledererfaring kan dermed **ikke** erstatte relevant utdanning i de utvalgte bedriftene. Tatt i betraktning at utvalget er lite og kun fire bransjer er representert i undersøkelsen må vi konkludere med at vi ikke kan gi en generell konklusjon på problemstillingen.

Videre forskning

For å øke reliabiliteten til studiet ytterligere foreslår vi at senere studier benytter et større utvalg, både medarbeidere og ledere. Etter endt intervjuopprosess ser vi òg at problemstillingen berører bransjespesifikke emner. For å øke reliabiliteten og generaliserbarheten ser vi dermed nødvendigheten av å tilspisse problemstillingen ytterligere for videre forskning.

Referanseliste

Amundsen, S. & Martinsen, Ø., L. (2014). *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale*. Leadership Quarterly, 25, 487-511

Arnold, J & Randall, R. (2016) Work psychology: *Understanding human behavior in the workplace* 6.utg. United Kingdom: Pearson Education limited.

Avolio, B., J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Second edition. SAGE

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler set*. CA: Mind Garden Inc.

Avolio, B., J & Bass, B., M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*.

Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B., J & Bass, B., M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California, US: Sage Publication.

Avolio, B., J & Bass, B., M. (1990). *Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Publications, Inc.

Bass, B., M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, New Jersey: Organizational Dynamics.

Bass, B., M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, New Jersey, Mahwah, US: Lawrence Erlbaum.

Bass, B., M. & Riggio, R., E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: L. Erlbaum Associates, Inc.

Bono, J., E. & Judge, A., T. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol 8, No. 5, 901-910.

Braglien, I. (2018). *BONUS OG BELØNNING VIRKER*. Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/juni/bonus-og-belonning-virker/>

Bučiūnienė, I. & Škudienė, V. (2008). *Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies*. South East European Journal of Economics and Business, 3(2), 57-66. doi: 10.2478/v10033-008-0015-7.

Burke, W., W.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge, by Warren Bennis and Burt Nanus*. New York: Harper & Row, 244.

Dahlum, S. (17.juni 2015). *Forskningsmetode*. Hentet fra <https://snl.no/forskningsmetode>

Derrien, S., Palmer. (2018). *Why Alibaba co-founder Jack Ma avoided hiring high achievers*. Hentet fra <https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/alibaba-co-founder-jack-ma-avoided-hiring-high-achievers/>

Derue, D., S., Nahrgang, J., D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). *Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*. Personnel Psychology, 64(1), 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x.

Dickson, G. (2016). *Recognition and Engagement Excellence Essentials*: Aurora+Hr.Com.

Dumdum, U., R., Lowe, K., B., & Avolio, B. J. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension.*

Farbot, A. (17.juni 2008). *Født til ledelse.* Hentet fra <https://forskning.no/organisasjonspsykologi-abc-i-naeringsliv-handelshoyskolen-bi/fodt-til-ledelse/969460>

Gjørund, P., Husby, R. & Barstad, S. (2006). *Psykologi 1- Mennesket i utvikling.* Cappelen Damn.

Glasø, L & Thompson, G. (2016), 1 utg. *Transformasjonsledelse.* Gyldendal norsk forlag.

Grova, M., B & Grova, I., B. (2013). *Lederatferd og jobbprestasjoner.* Hentet fra <http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/7840/116227491.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Halkier, Bente. (2010). *Fokusgrupper.* 1 utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Heckman, J., J. (2000). *Policies to Foster Human Capital, Research in Economics,* 54, 3-56.

Hægeland, T. (2002). *Kan arbeidserfaring erstatte formell utdanning?* Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200206/haegeland.pdf?fbclid=IwAR3F9WxaTV9uOaZtMcIHq_p_P5wqh1hqucJLFwpT4M9jRQ41FjeqccYqHl

IMG. (20.feb 2017). *There's no one-size-fits-all leadership strategy.* Hentet fra <https://imgcorp.co.uk/one-size-fits-all-leadership-strategy/>

Ireland, R., D & Hitt, M., A. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Perspectives, vol.13, no. 1, 43-57.

Judge, T., A., Bono, J., E., Illies, R. & Gerhardt, M.W.(2002). *Personality and leader: A qualitative and quantitative review*. Journal of Applied Psychology, 87:765–780.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Jung, D., I., Chow, C., W & Wu, A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. Hypotheses and some preliminary findings*.

Kaufmann, A & Kaufmann, G. (2009). *Perspektiver på ledelse*. 4.utg. Fagbokforlaget

Kaufmann, A & Kaufmann, G (2015). 5.utg. *Perspektiver på ledelse*. Fagbokforlaget

Kelloway, K., E., & Barling, J. (2000). *What we have learned about developing transformational leaders*. Leadership & Organization Development Journal. Leadership Quarterly, 14(4-45), 525-544.

Kelloway, K., E., Barling, J., & Weber, T. (1996). *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*. American Psychological Association, Inc.

Kennair, L., E., O. (2019). *femfaktormodellen*. Hentet fra <https://snl.no/femfaktormodellen>

-
- Kotter, J., P. (2000). *What Leaders Really Do, The Bottom Line*. Vol. 13 Issue: 1. doi: 10.1108/bi.2000.17013aae.001.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). 3utg. *Det kvalitative forskningsintervju*.
- Liu, J., Siu, O., L. & Shi, K. (2010). *Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy*.
- Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal norsk forlag.
- Mumford, M., D., Scott, G., M., Gaddis, B., & Strange, J., M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- NOU 2019:3.(2019). *Nye sjanser – bedre læringer*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/8b06e9565c9e403497cc79b9fdf5e177/no/pdfs/nou201920190003000dddpdfs.pdf>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter – store verdier*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sma-bedrifter---store-verdier/id676379/>
- Ondrckova, C., Ø. (18.mai.2017). *Godt arbeidsmiljø øker produktiviteten*. Hentet fra <https://fagbladet.no/nyheter/godt-arbeidsmiljo-oket-produktiviteten-6.91.466832.61d3afd605>
- Sander, K. *Transformasjonsledelse*. (09.mai.2017). Hentet fra <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>
- Sander, K (15.august 2017). *Profesjonell ledelse (Aker-modellen til George Kenning)*. Hentet fra https://estudie.no/aker-modellen-til-george-kenning/?fbclid=IwAR1mQUch1MVMbscCQmOeefdbmkVTm_UUtLc0BJvjOmxhxKjeHi7O_QWCtxk
-

Scarnati, J., T. (2001). *Leaders as role models: 12 rules*. Career Development International, Vol. 7(3), 181.

SSB.no. (28. mars 2019). *Studenter i Høyre Utdanning*. Hentet fra <https://www.ssb.no/utuvh>

Svartdal, F. (18.mai 2018). *Reliabilitet*. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>

With, M., L. (endret 29. august 2018). *Arbeidsmiljø*. Hentet fra <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/arbeidsmiljo>

Yammarino, F., J., Spangler, W., D., & Bass, B., M. (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. The Leadership Quarterly, 4(1), 81-102.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). *A hierarchical Taxonomy of leadership behaviour: Integration a half century of behaviour research*. Journal of Leadership & Organizational Studies.

Vedlegg

Vedlegg 1

Norsk Senter For Forskningsdata

31.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Bacheloroppgave Human Resource Management

Referansenummer

371651

Registrert

28.03.2019 av Anders Høeg - Anders.Hoeg@student.bi.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Handelshøyskolen BI / BI Oslo / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anders Gautvik-Minker, anders.gautvik-minker@bi.no, tlf: 4746410719

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Anders Høeg, Anders@hoeg.no, tlf: 98684090

Prosjektperiode

17.01.2019 - 04.06.2019

Status

29.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)**29.03.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 29.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c9cc3d2-2839-44e0-9850-1d95b523c41b>

1/3

Vedlegg 2

Intervjuguide for ledere

1. Kan du beskrive jobben din?
2. Hva slags utdanning har du?
3. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
4. Har du hatt forskjellige typer stillinger? Forskjellige avdelinger?
5. Hvilket lederansvar har du?
6. I hvilken grad mener du at utdanningen din er relevant for arbeidet du gjør?
7. Hva legger du i det å være en (god) leder?
8. Hvordan er du som leder?
9. Hva kunne du som leder gjort annerledes?
10. Hvordan inspirerer, engasjerer og motiverer du medarbeidere? Selvlært eller kurs?
11. Hvordan skaper du tillit til dine medarbeidere?
12. Har du et annet "språk" med ansatte i samme posisjon i hierarkiet, som de som jobber under deg?
13. Har ansatte et annet "språk" med andre ansatte basert på hvilken utdanning dere har?
14. Hvordan har læringskurven din utviklet seg siden du begynte?
15. Er det tilrettelagt for kurs eller lederutvikling?
16. Hvilke utfordringer møter du når du skal lede en gruppe?
17. Hvordan følger du opp de underordnede?
18. Er det viktig for deg å holde ansatte orientert over deres resultatmål? Hvorfor?
19. Hvordan belønner dere ansatte?
20. Hva mener du om utsagnet: "Faglig dyktighet er ingen lederegenskap. En leder kan som leder, lede hva som helst."
21. Synes du man behøver relevant utdanning til lederroller? Hvorfor?
22. Hva teller sterkest ved ansettelser av relevant lederutdanning og lang ledererfaring?
23. Kan relevant ledererfaring erstatte relevant utdanning til lederroller i bedriften deres?

Intervjuguide for medarbeidere

1. Kan du beskrive jobben din?
2. Hvor lenge har du vært i denne bedriften?
3. Har du hatt forskjellige typer stillinger? Forskjellige avdelinger?
4. Hva slags utdanning har du?
5. I hvilken grad mener du at utdanningen din er relevant for arbeidet du gjør?
6. Hva legger du i det å være en (god) leder?
7. Hvordan er lederen din?
8. Hva kunne lederen din gjort annerledes?
9. Hvordan kan lederen din inspirere, engasjere og motivere medarbeidere?
10. Hvordan skaper lederen tillit til medarbeidere?
11. Har lederen et annet “språk” med ansatte i samme posisjon i hierarkiet, som de som jobber under lederen?
12. Har ansatte et annet “språk” med andre ansatte basert på hvilken utdanning dere har?
13. Hvordan har læringskurven din utviklet seg siden du begynte?
14. Er det tilrettelagt for kurs eller lederutvikling?
15. Hvordan følger lederen opp medarbeiderne?
16. Er det viktig for lederen å holde ansatte orientert over deres resultatmål? Hvorfor?
17. Hvordan belønnes de ansatte?
18. Hva tenker du om utsagnet: “Faglig dyktighet er ingen lederegenskap. En leder kan som leder, lede hva som helst.”
19. Synes du man behøver relevant utdanning til lederroller? Hvorfor?
20. Hva teller sterkest ved ansettelse av relevant lederutdanning og lang ledererfaring?
21. Kan relevant ledererfaring erstatte relevant utdanning til lederroller i bedriften deres?
22. Kan du prøve å beskrive den “perfekte” ansatt i form av antall år utdanning og erfaring?

Vedlegg 3
Intervju med ledere

Spørsmål	Respons
<p>Kan du beskrive jobben din?</p>	<p>I1: “Jeg har et konsernselskap. Der det er 40% i det generelle HR-faget og 60% av tiden blir å utvikle enkeltpersoner eller grupper i en organisasjon. Jeg er leder/eier av selskapet og har ikke ansatte hos meg.”</p> <p>“Jeg blir leiet av andre selskaper og tar i mot ca. 8-15 selskaper om gangen. Her får jeg et lederansvar over et prosjekt og en gruppe mennesker, hovedsakelig i store bedrifter. Jeg er en ‘indirekte leder’ “.</p> <p>I2: “Regionsjef for i et selskap i Vestfold, Telemark og Buskerud. Arbeidsoppgavene er å sørge for at alt fungerer. Dette er å ta hånd om personalbehandling, kontroll på økonomi og det overordna ansvaret.”</p> <p>I3: “Jeg er en prosjektleder og jeg leder store prosjekter og prosjektadministrasjonen.”</p> <p>I4: “Regiondirektør. Min jobb er å følge opp ansatte med de tekniske og økonomiske i avdeling kjedene i Innlandet.”</p>
<p>Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?</p>	<p>I1: “30 år.”</p> <p>I2: “2 år.”</p> <p>I3: “25 år.”</p> <p>I4: “31år.”</p>

<p>Har du hatt forskjellige typer stillinger? Forskjellige avdelinger?</p>	<p>I1: “Jeg har ikke hatt forskjellige type stillinger, men heller ulike prosjekter. Dette er utvikling av mennesker og organisasjon, oppfølging av sykefravær, jus, rutiner, rekrutteringsprosessen, nedbemanning. Jobben er den samme, men bare forskjellige kunder som gir meg forskjellige prosjekter.”</p> <p>I2: “Har jobba som leder hele tiden. Anleggsleder, prosjektleder og daglig leder.”</p> <p>I3: “Jeg har vært prosjektleder og prosjekteringsleder. Det å være en prosjektleder innebærer alle mulige lederoppgaver.”</p> <p>I4: “Jeg har vært daglig leder, avdelingsleder og har hatt regionansvar for flere regioner.”</p>
<p>Hva lenge har du jobbet med din profesjon eller hva du er utdannet som?</p>	<p>I1: “Jeg har jobbet i 30 år. Før jobba jeg som en teamleder på et vare/distribusjonsselskap. Mine ansvarsområder var økonomien og drift av ett av produktområdene. Dette besto av et team på 3 personer og hadde oppfølgingsansvar av 65 arbeidere over hele landet, i økonomi og produktkunnskap. Og 2 år med markedsansvar i teknologibedriften som jobbet internasjonalt.”</p> <p>I2: “I 20 år.”</p> <p>I3: “Siden 1982. Min utdanning har vært ingeniør innen bygg og anlegg og utdanningen min er viktig i forhold til prosjektledelse.”</p> <p>I4: “10 år i rådgivnings/industribransjen og har vært i entreprenørbransjen i 30 år. Her har jeg hatt lederansvar.”</p>

<p>Hva slags utdanning har du?</p>	<p>I1: “Ingen utdanning. Jeg har jobbet etter videregående og tatt nettstudier. I senere år tok jeg ett år med internasjonal markedsføring og to år med grunnfag i psykologi.”</p> <p>I2: “Master innenfor økonomi.”</p> <p>I3: “Ingeniørhøgskole, ett år i økonomi-utdanning, IFL-kurs i Sverige og diverse andre kurs i ledelse av en ekstern konsulent som selskapet har hyret inn.”</p> <p>I4: “Fagbrev, kurs og gått på fagskole.”</p>
<p>I hvilken grad mener du at utdanningen din er relevant for arbeidet du gjør?</p>	<p>I1: “Min relevante erfaring er psykologifaget. Jeg lærer også av de jeg jobber med. Læringen jeg har konsumert stammer hovedsakelig fra kurs og psykologipensum. Jeg har tatt 15 til 20 arbeidspsykologiske tester og verktøy som jeg har sertifikat for.”</p> <p>I2: “Ikke så relevant, men det er relevant i forhold til fagspesifikke ting og relevant for å forstå hvordan økonomien fungerer. Det er ikke akkurat å regne ut formler og folk tar jo ikke utdanning for å gå leder. Personer tar hovedsakelig utdanning som økonomi eller ingeniør for å bli det.”</p> <p>I3: “Min utdanning er relevant. Ingeniørutdanning har forandret seg. De som er nyutdannede har mer konkret fagstoff enn meg. Utdanningen er også lengre enn det jeg hadde.”</p> <p>I4: “Det er jo relevant i praksis i forhold entreprenørbransjen. Som sagt spesielt blir det mye fokus på databasen. Teknologien forandrer seg og vi får nye systemer som vi må lære oss helt fra start.”</p>

<p>Hva legger du i det å være en (god) leder?</p>	<p>I1: “Jeg vil komme med 3 tiltak for å være en god leder. Det første er evne til å sette mål og retning. Det andre er å sikre for å jobbe med de nødvendige tingene og hjelpe til at folk har fullt fokus i arbeidet de gjør. Det tredje er å bygge et godt arbeidsmiljø der alle er samarbeidsvillig og kommunikasjonen ligger i bunn.” “For meg er det viktig å vite hva vedkommende skal gjøre, og vedkommende vet hva jeg skal gjøre. Dette er for at det ikke blir noen misforståelser og at kommunikasjonen er ekte og empatisk.”</p> <p>I2: “Først må man være flink til å motivere, få med deg ansatte, flink med mennesker, skape indre motivasjon blant ansatte, flink til å delegere og evne til å ha kontroll uten andre føler seg kontrollert.”</p> <p>I3: “En god leder skal du ha evnen til å lytte, bistå og støtte dine ansatte. En god leder må være tøff og komme med konstruktive tilbakemeldinger hvis noe ikke er korrekt. En god leder må også motivere en persons indre.”</p> <p>I4: “Det handler om tydelighet føler jeg. Å gi retning og følge opp ansatte. Gi folk klare oppgaver og la dem være med på beslutningen. Motivasjon og inspirasjon er også to nøkkelord.”</p>
---	---

<p>Hvordan er du som leder?</p>	<p>I1: “Jeg vil jo si at jeg er det jeg nevnte ovenfor altså nærmere en transformasjonsleder. Jeg skulle ønske at de brukte et nytt ord. Fordi transformasjonsleder tar ikke med seg at lederen skal være ekte, genuin eller autentisk. Å tørre og snakke sant hvis jeg ikke er fornøyd med jobben kan jeg si det til deg.”</p> <p>“Hvis jeg skulle beskrive meg selv som en leder vil det være transformasjonsleder + autentisk + genuin leder.”</p> <p>I2: “Jeg vil jo si at jeg er det jeg nevnte om en god leder.”</p> <p>I3: “Jeg anser meg som en god og dyktig teamleder. Jeg spiller på lag med de jeg har rundt meg. De siste femten årene har jeg forandret meg fra å være en egoistisk prosjektleder til og heller bistå mine kolleger med kunnskap. Dette er ved hjelp av kursing.”</p> <p>I4: “Jeg vil jo si at jeg er en klar og tydelig leder. Jeg gir retning og følger opp ansatte.”</p>
<p>Hva kunne du som leder gjort annerledes?</p>	<p>I1: “Masse. Skulle ønske jeg var mer tålmodig for andre mennesker for andres meninger. Teoretisk vil jeg si at jeg er transformasjonsleder, men jeg kan ha flere egenskaper som hieratisk, strukturerende og egosentrert personlighet. Hvis ting går for sakte er jeg ikke en transformasjonsleder. Jeg kunne ha vært mer bevisst.”</p> <p>I2: “Kanskje bruke mer tid til å prate med ansatte, og vise dem at du er tilgjengelig hele tiden.”</p> <p>I3: “Jeg mislyktes som leder i et prosjekt jeg hadde. En kollega ville ikke samarbeide med meg. Det er fordi jeg ikke tok hensyn til hans familiesituasjon. Jeg slet med å forstå fordi jeg ikke har vært i den situasjonen han var i og jeg kunne blitt mer bedre til å kommunisere, og forstå individer bedre.”</p> <p>I4: “Være enda mer presis, og ved å følge med på det som blir sagt.”</p>

<p>Hvordan inspirerer, engasjerer og motiverer du medarbeidere?</p> <p>Er det selvlært eller kurs?</p>	<p>I1: <i>“Ved å påpeke ansattes viktighet for bedriften. Jeg forsøker å gå dem interessante oppgaver som forhåpentligvis er motiverende i seg selv og av og til krever samspill med andre ansatte og derfra bygge videre på et godt arbeidsmiljø. Jeg setter alltid pris på nye ideer fra ansatte.”</i></p> <p><i>“Kommer fra kurs, utdanning og lesing av bøker. Jeg har også hatt gode ledere rundt meg før jeg jobba for meg selv. Disse har vært store rollemodeller for meg og all den læringen disse rollemodellene har gitt meg har hjulpet meg masse.”</i></p> <p>I2: <i>“Det er høy takhøyde for å gjøre feil. Det er viktig at ansatte kommer med innspill og at de er med på avgjørelsene som skal bli tatt. Jeg forsøker å synliggjøre når noen gjør noe bra. Det er med å motivere de som har gjort det bra. Man trekker fram de som har gjort forarbeidet og ikke bare hedre dem som for eksempel å signere avtalen, men heller gi dem skryt for deres arbeid.”</i></p> <p><i>“Det er en fin kombinasjon av at jeg har lært av mine feil. og ved hjelp av kurs.”</i></p> <p>I3: <i>“Jeg motiverer de ansatte ved å skape et godt sosialt miljø ved å ta initiativ til sosiale sammenkomster. Jeg er takknemlig for at mine ansatte setter pris på det jeg gjør, og vil derfor yte mer og være tilstede for dem.”</i></p> <p><i>“Naturligvis har jeg gjennom et langt arbeidsliv erfart hva som fungerer best på arbeidsplassen min og det er med kursing jeg har lært metoder og faktorer som bør inkluderes for å både motivere og engasjere mest.”</i></p> <p>I4: <i>“Ved å diskutere veldig mye med ansatte. Jeg føler at det er viktig med kommunikasjon mellom leder og ansatte. Ansatte må føle seg hørt. Samtidig definere målene som vi har satt oss.”</i></p> <p><i>“Jeg vil jo si at det er selvlært og kursing. Jeg lærer fra andre, og andre lærer fra meg. Samt har jeg tatt en del kurs.”</i></p>
--	--

<p>Hvordan skaper du tillit fra dine medarbeidere?</p>	<p>I1: “Jeg får tillit ved å vise tillit. Jeg prøver å opptre ærlig, redelig og holde avtaler. Jeg forsøker til min beste evne å følge opp medarbeidere både på jobb og på utenfor arbeidsplassen.”</p> <p>I2: “Jeg setter meg selv litt i “andrerikken”. Altså, jeg prøver å være på deres plan, og ikke noe høyere på rangstigen. Jeg opparbeider tillit i måte å være på, måte å behandle medarbeidere og kunder på. Jeg prøver også å gjøre litt ekstra arbeid i håp om at andre skal gjøre det samme. Dette har jeg fått tilbakemelding på og jeg tror det motiverer de andre i tillegg.”</p> <p>I3: “Eneste måte å oppnå tillit på er ved å vise tillit. Det er å vise at jeg stoler på medarbeidere med deres arbeidsoppgaver og bistå med hjelp der jeg kan.”</p> <p>I4: “Jeg skaper tillit ved å vise at jeg bryr meg om arbeidet de gjør. Hvis jeg trenger råd og hjelp til et prosjekt er det viktig at jeg stoler på mine medarbeidere sin kunnskap.”</p>
<p>Har du et annet “språk” med ansatte i samme posisjon i hierarkiet, som de som jobber under deg?</p>	<p>I1: “Nei, eller de jeg kunne hatt et annet språk for er arrogante eller uintelligente mennesker. Personer som er kravstore og tror at de er bedre enn alle andre kan jeg være litt belærende og nedlatende under kommunikasjonsmøter.”</p> <p>I2: “Nei, det vil jeg ikke si.”</p> <p>I3: “Jeg snakker direkte og enkelt til de som jobber under meg.”</p> <p>I4: “Nei, jeg har ikke et annet språk med ansatte.”</p>

<p>Har ansatte et annet “språk” med andre ansatte basert på hvilken utdanning dere har?</p>	<p>I1: “Nei, det gjør jeg ikke. Jeg ser ikke på utdanning i det hele tatt. Bare på personlighet.”</p> <p>I2: “Nei, jeg er ikke så opptatt av utdanning. Når det gjelder ansettelse er jeg ikke opptatt av å tilegne kunnskap gjennom skole. Det er mange som ikke har tatt utdanning som kan være utrolig dyktige, og det er mange som har tatt utdanning som ikke nødvendigvis er så dyktige.”</p> <p>I3: “Nei.”</p> <p>I4: “Nei, det er ingen forskjell.”</p>
<p>Hvordan har læringskurven din utviklet seg siden du begynte?</p>	<p>I1: “Ut i fra min 30 års kurve, har det vært høy læringskurve de første fem årene. Etter det hadde jeg en jevn/slak kurve siden jeg kopierte og erfarte meg selv. Så en høy kurve, og et intervall i tre-fire år. Til slutt etter de siste fem årene har det vært enda mer økning. Dette synes jeg var fint med tanke på erfaringsbasert læring, men jeg vet ikke om det er noe forskjell mellom erfaringsbasert og teoretisk læring, grunnet at jeg ikke har så mye teoretisk.”</p> <p>I2: “Hadde en veldig bratt kurve i starten da jeg ble kasta fort ut i det. Jeg har fortsatt en bratt læringskurve siden teknologien er i stadig utvikling, og jeg lærer stort av fagspesialistene under meg.”</p> <p>I3: “Læringskurven har gått raskt oppover og går fortsatt oppover. Teknologien forandrer seg hele tiden. Som sagt har utdanningen gått fra tre til fem år og man lærer nye ting ofte.”</p> <p>I4: “Naturligvis noe brattere i starten. Læringskurven utviklet seg etter all den erfaringen jeg har fått.”</p>

<p>Er det tilrettelagt for kurs eller lederutvikling?</p>	<p>I1: <i>“Ja, kurs og lederutvikling tilrettelegger jeg for hele tiden. Hver dag og når man vil. Slik sikrer jeg en effektiv og sulten arbeidsmasse.”</i></p> <p>I2: <i>“Ja, det er tilrettelagt for kurs.”</i></p> <p>I3: <i>“Ja, i stor grad.”</i></p> <p>I4: <i>“Ja, vi har gode muligheter til lederutvikling.”</i></p>
<p>Hvilke utfordringer møter du når du skal lede en gruppe?</p>	<p>I1: <i>“Det kan være at jeg bommer på hvem folk er. Hvis du ikke kjenner disse menneskene, antar man hvem de er når du ansetter dem. Når du skal samarbeide med de har jeg antatt at de kan mye mer enn det de har vist. Problemet kan oppstå i intervjuer. Jeg er ikke flink nok til de personene som er veldig utadvendte. Disse personene klarer jeg å merke talentet til og har en oppfatning om dem.”</i></p> <p>I2: <i>“Utfordringer med å lese gruppa og klare å tilpasse seg situasjoner. Jeg må være litt mer fleksibel og tilpasse meg hver ansatt. Folk er forskjellige.”</i></p> <p>I3: <i>“Folk har forskjellige behov. Det er vanskelig med individuelle tilpasninger.”</i></p> <p>I4: <i>“Utfordringer som jeg møter på er spesielt måten vi kommuniserer på. Ting blir digitalisert og det kommer alltid nye og ulike måter vi kan kommunisere på.”</i></p>

<p>Hvordan følger du opp de underordnede?</p>	<p>I1: <i>“Jeg følger dem opp kun i startfasen. For eksempel ved et prosjekt som varer i ett år er det mest oppfølging de tre første månedene. Jeg følger de opp ved å snakke med de daglig på telefon og på fritiden. Det kan være for eksempel ved å si “Hei og god morgen”, ringe dem eller spørre hvordan de har det.”</i></p> <p><i>“Det viktigste er å ikke være så kontrollerende og ikke spørre dem om jobben. Folk er litt forskjellige. Noen liker å småprate for å komme i gang og andre liker bare å ta det med ro.”</i></p> <p>I2: <i>“Vi har en ledergruppe der vi sitter sammen og har faste møter. Da er det viktig å vise interesse og spørre dem hvordan det går. De skal føle seg sett og arbeidet de gjør blir verdsatt. Slik at jeg ikke behøver å spørre mer om jeg blir usikker. Vi har også jevnlig medarbeidersamtaler.”</i></p> <p>I3: <i>“For 15 år siden brydde jeg ikke meg om mine kollegaer. Jeg var der for å jobbe og ikke noe mer. Før i tiden var man en streng leder og nå er jeg mer hyggeligere og lytter mer til de jeg jobber rundt.”</i></p> <p><i>“Jeg er tilstede og skryter av mine ansatte Det er viktig å være tilgjengelig, slå av en prat og prøve å følge med på møtene leder.”</i></p> <p>Tilleggsspørsmål: Er det overvåking du driver med? - <i>“Nei, er ikke for det. Jeg stoler på at folk kommer til meg hvis de trenger bistand.”</i></p> <p>Tilleggsspørsmål: Tror du ikke det er effektivt? <i>“Nei tvert imot, det gjør dem usikre.”</i></p> <p>I4: <i>“Ut ifra jobben er det å møte dem fysisk. Her har jeg ukentlige gjennomganger med avdelingsledere. Vi har også samlinger der vi gjennomgår rapporter.”</i></p>
---	--

<p>Er det viktig for deg å holde ansatte orientert over deres resultatmål? Hvorfor?</p>	<p>I1: <i>“Jeg driver ikke så mye på resultater. Man burde ikke ha karakterer, men heller andre vurderinger. Det blir litt feil, men jeg driver med resultater i forhold hva vi skal gjøre. Dette er om vi skal slå sammen to banker og at alle ansatte får like behandlinger. Da lager jeg skjemaer slik at alle får informasjon og veiledning.”</i></p> <p>I2: <i>“Ja, vi lever av resultater. Det er viktig for meg at vi alle har et felles mål. De aller fleste synes det er motiverende å bli satt krav til og ha en forventning på hva vi skal gjøre for hver dag.”</i></p> <p>I3: <i>“Ja. Det er ikke bare økonomiske resultater men også våres mål/visjon for læring og fremdrift. Viktig å holde dem orientert.”</i></p> <p>I4: <i>“Ja, det er veldig viktig for meg. Vi må prestere og vi må ha noe vi kan måle oss. Ikke bare på økonomi og på våres visjon og mål.”</i></p>
---	--

<p>Hvordan belønner dere ansatte?</p>	<p>I1: <i>“Jeg hjelper dem med mye. Ros ligger i form av kompetanse og læring.”</i></p> <p>I2: <i>“De blir belønnet gjennom bonuser, sosiale ordninger og positive tilbakemeldinger. Bonusordninger per prosjekt, og bonus på selskapsnivå.”</i></p> <p>I3: <i>“Muntlig ros, og bonuser i form av prosjekter på gruppenivå. Andre bedrifter har månedens ansatt. Det har ikke vi fordi det alltid vil være personer som ikke kommer seg dit. I tillegg kan det være folk som kan føle lite verdsatt og oversett.”</i></p> <p>I4: <i>“Det er bonusordninger og sosiale ordninger. Man får også ris og ros.”</i></p>
---------------------------------------	--

<p>Hva mener du om utsagnet: "Faglig dyktighet er ingen lederegenskap. En leder kan som leder, lede hva som helst."</p>	<p>I1: "Man må jo forutsette at lederen har evne til å lede andre mennesker i form av transformasjonsledelse. I noen fag er kanskje hele kulturen knyttet til faget og historikken til faget viktig. Det kommer helt an type bransjen man er i og om kjennskapet til faget må være med eller ikke."</p> <p>I2: "Jeg tror det. Hvis man blir en leder fordi man er faglig dyktig, erfaringsmessig blir det vanskelig å "slippe" faget. Folk arbeider med det feltet de er dyktig i. For eksempel en leder som er veldig god på faglig detaljer kan bli en daglig leder. Da kan den personen som blir daglig leder henge seg opp i detaljer i prosjektet som ikke innebærer jobben deres. Det blir vanskelig å la være ting de er flinke på."</p> <p>I3: "Ikke helt enig i utsagnet. Det avhenger av bransjer. Det er viktig å ta beslutninger og da tenker jeg at det er viktig å kunne litt faglig for å ta disse store beslutningene."</p> <p>I4: "En god leder kan lede nesten hva som helst. Det avhenger av om organisasjonen krever faglig kompetanse eller ikke."</p>
---	---

<p>Hva teller sterkest ved ansettelse av relevant lederutdanning og lang ledererfaring?</p>	<p>I1: <i>“Dette avhenger av stillingen. Hvis stillingen krever at du skal ha faglig kompetanse, for eksempel i elektrofaget er utdanning nødvendig. Om jeg måtte velge mellom en leder med riktig personlighet eller en leder med grunnutdanning hadde jeg valgt den personen som hadde riktig personlighet.”</i></p> <p><i>“Det hjelper ikke at du er veldig god ingeniør hvis du ikke har evne til å kommunisere eller få folk med deg når du skal arbeide med store prosjekter.”</i></p> <p>I2: <i>“Jeg er litt usikker, men man må også ha ledererfaring for å bli god leder. Når jeg ser på bakgrunn ved å ansette en leder er det viktigere å ha en person som jeg anser som en god leder og har en passende personlighet for stillingen.”</i></p> <p>I3: <i>“Det praktiske er veldig viktig for meg. Derfor er det ledererfaring som teller sterkest.”</i></p> <p>I4: <i>“Jeg mener at lederutdanning teller sterkest.”</i></p>
<p>Kan relevant ledererfaring erstatte relevant utdanning til lederroller i bedriften deres?</p>	<p>I1: <i>“Ja, nevnt ovenfor.”</i></p> <p>I2: <i>“Ja, vi har faktisk ansatt en prosjektleder som ikke har noe utdanning. Han har stålkontroll på logistikk, planlegging, økonomi og får veldig gode resultater. Han er en type som er strukturert, har orden og er flink med mennesker.”</i></p> <p>I3: <i>“Ja, relevant ledererfaring kan erstatte relevant utdanning.”</i></p> <p>I4: <i>“Innenfor rådgivnings/industri bransjen er det et stort pluss som leder å ha en sterk faglig bakgrunn.”</i></p>

<p>Kan du prøve å beskrive den "perfekte" ansatt i form av antall år utdanning og erfaring?</p>	<p>I1: "syv – åtte års utdanning og 7-15 arbeidserfaring." I2: "fem års utdanning og 20 års arbeidserfaring." I3: "fem års utdanning og 20 års arbeidserfaring." I4: "fem års utdanning og 20 års arbeidserfaring."</p>
---	---

Intervju med medarbeider

Spørsmål	Respons
Kan du beskrive jobben din?	I5: <i>“Jeg jobber som rekrutteringsrådgiver, hovedsakelig i Norge. Mine arbeidsoppgaver er å rekruttere ledere i rekrutteringsprosessen og bistå med skriving av jobbannonser. Dermed sørge for at vi har kandidater under vår headhunting og andregangsintervju. Her kvalitetssikrer vi kandidatens personlighet og evne.”</i>
Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?	I5: <i>“Snart i 7 år.”</i>
Har du hatt forskjellige typer stillinger? Forskjellige avdelinger?	I5: <i>“Jeg har jobbet i et bemanningsbyrå.”</i>
Hva slags utdanning har du?	I5: <i>“Master i arbeid og organisasjonspsykologi.”</i>
Hvor lenge har du jobbet med din profesjon eller hva du er utdannet som?	I5: <i>“Snart i 7 år.”</i>
I hvilken grad mener du at utdanningen din er relevant for arbeidet du gjør?	I5: <i>“Det er jo selvfølgelig relevant, men får ikke bruke hele utdanningen min.”</i>

Hva legger du i det å være en (god) leder?	I5: <i>“Å være en god leder kan være alt fra å håndtere administrative oppgaver til å aktivisere og motivere for å sette kursen mot visjon. Lederen må kunne gi spennende arbeidsoppgaver og ta beslutninger for bedriften.”</i>
Hvordan er lederen din?	I5: <i>“Lederen min er transformasjonsleder. Hun oppfølger kravene til å være transformasjonsleder. Hun inspirer, setter retning og lytter til medarbeidere sine.”</i>
Hva kunne lederen din gjort annerledes?	I5: <i>Ingen kommentar</i>
Hvordan kan lederen din inspirere, engasjere og motivere medarbeidere?	I5: <i>“Se og forstå medarbeiderne sine. Alle personer er forskjellig og gi ros til hver ansatt. Det er viktig å mene det man sier. Min leder smiler bare med munnen og ikke med øynene.”</i>
Hvordan skaper lederen tillit hos de ansatte?	I5: <i>“Hun (lederen) er alltid først på kontoret og sist hjem. Jeg oppfatter henne som en pålitelig person som alltid er ærlig. Jeg merker at hun er dedikert, og det smitter over på meg.”</i>
Har lederen et annet “språk” med ansatte i samme posisjon i hierarkiet, som de som jobber under lederen?	I5: <i>“Nei.”</i>
Har ansatte et annet “språk” med andre ansatte basert på hvilken utdanning dere har?	I5: <i>“Nei, vi har mange ansatte som er i utdanning og som ikke har utdanning.”</i>

Hvordan har læringskurven din utviklet seg siden du begynte?	I5: <i>“Læringskurven var ekstremt bratt de første årene. Jeg har gått på alle kurs jeg har hatt muligheten til å gå på. Medarbeiderne mine har høyt kompetansenivå og det bidrar til en type læringsmiljø.”</i>
Er det tilrettelagt for kurs eller lederutvikling?	I5: <i>“Ja, det er det.”</i>
Hvordan følger lederen opp medarbeidere?	I5: <i>“Ved å ha medarbeidersamtale med ansatte en gang i halvåret. Det er viktig for oss å ha en monthly catch up. Dette er for de som har innspill eller trenger hjelp med noe.”</i>
Er det viktig for lederen å holde ansatte orientert over deres resultatmål? Hvorfor?	I5: <i>“Ja til en viss grad. Vi har fått kopier fra øvre ledere som vi følger. For min leder er det viktig at vi holder oss målrettet og fokusert på oppgavene som skal bli gjennomført.”</i>
Hvordan belønnes de ansatte?	I5: <i>“De ansatte belønnes enten ved muntlig belønning eller bonus.”</i>
Hva mener du om utsagnet: “Faglig dyktighet er ingen lederegenskap. En leder kan som leder, lede hva som helst.”	I5: <i>“Dette kan stemme i noen miljøer. Hvis vi skal ta for oss Telenor i dette tilfelle er det ikke så stor rolle hvilken bakgrunn lederen har. Men for å bli leder i Telenor er det mange fagspesialister som du skal jobbe med. Hvis du vil få respekt av disse personene må du ha samme utdanning, ha like gode jobbprestasjoner og ha jobbet seg oppover i systemet.”</i> <i>“Jeg må si meg delvis uenig i utsagnet. Du kan ikke sette en karismatisk leder i å lede et analytisk miljø her i Telenor uten å ha en MBA. I HR-avdelinger er det mange veier. Du trenger ikke å ha HR-utdanning for å jobbe med HR. Det avhenger av om stillingen krever faglig kompetanse eller ikke. Jo mer fagspesifikk tungt det er jo vanskeligere blir det.”</i>

<p>Hva teller sterkest ved ansettelse av relevant lederutdanning og lang ledererfaring?</p>	<p>I5: <i>“De fleste som er ledere har ikke lederutdanning. Dette kan de kompensere med å ha en utdanning i Siviløkonom, ingeniør eller har management fag. Det er ikke et krav at du må ha lederutdanning. Folk får dette ved å ha tatt lederkurs, men også at du får ledererfaring etterhvert.”</i></p> <p><i>“Ledererfaring teller sterkest i dette tilfelle.”</i></p>
<p>Kan lang ledererfaring erstatte relevant utdanning til lederroller i bedriften deres?</p>	<p>I5: <i>“Ja, dette stemmer i praksis hvis man kan faget. HR kan man lese seg opp til. Hvis du har jobbet deg opp, har ledererfaring, og kan fagfeltet kan man erstatte utdanning til lederroller.”</i></p>
<p>Kan du prøve å beskrive den “perfekte” ansatt i form av antall år utdanning og erfaring?</p>	<p>I5: <i>“Dette er vanskelig fordi det blir så stillingsspesifikk. Det kommer helt an på hvilken bransje man er i. Men som regel holder det med fem års erfaring.”</i></p>