

# ANSATTES PREFERANSER FOR LEDERKOMMUNIKASJON <sup>F</sup>

Finnes det regionale forskjeller i Norge?



**GILLIAN WARNER-SØDERHOLM** er førsteamanuensis og instituttleder ved Institutt for Kommunikasjon og Kultur, Handelshøyskolen BI. Hun har undervist i tverrkulturell kommunikasjon ved BI i 21 år, og hennes forskning er primært innenfor kulturforståelse og kommunikasjon i et ledelsesperspektiv.



**ANNIKA SØDERHOLM** vitenskapelig assistent på Handelshøyskolen BI Nydalen, Instituttet for Kommunikasjon og Kultur, og psykologstudent ved Universitetet i Oslo.

## SAMMENDRAG

I denne artikkelen spør vi hva slags lederkommunikasjon som er foretrukket av ansatte i Norge, og om det finnes regionale forskjeller. Dette er viktig å undersøke fordi manglende forståelse for ansattes (følgeres) preferanser for kommunikasjonsadferd fra en leder lett kan svekke organisasjonen på mange områder. Derfor er aktivt følgeskap (*followership*) i økende grad trukket frem i litteraturen som drivkraften i organisasjoner som et alternativ til lederskap. Forskning viser at ansattes preferanse for lederkommunikasjon predikerer lederes suksess (Judge, Piccolo, & Iles, 2004). Hvilke typer lederkommunikasjon foretrekker ansatte i Norge som 'følgere av en leder'? Vi viser i denne studien til empiriske data og analyser som svarer på dette. Undersøkelsen er basert på et utvalg på 801 norske følgere ved bruk av LBDQXII-instrumentet (Littrell, 2013). Dette er et godt validert spørreskjema som operasjonaliserer og tester ELT (eksplisitt ledelsesteori) med et

følgersentrert perspektiv på ledelse og kommunikasjon. Studien setter søkelyset på hva slags type lederkommunikasjon og lederadferd følgere anser som viktig. Hovedfunn i studien viser at norske ansatte foretrekker 1) klar kommunikasjon for bedre konfliktløsning, 2) kommunikasjon som viser hensyn til andre, og 3) tydelig kommunisert problemløsning. Studien viser også at de tre elementene som er minst viktig for ansatte i Norge, er 1) eksplisitt kommunikasjon om produktivitet, 2) mye snakk om fremtidig planlegging, samt 3) bruk av rik overtalelsesretorikk. Studien finner også interessante regionale forskjeller i Norge, spesielt gjelder dette i hvilken grad en leder burde kommunisere med følgere for å finne løsninger på hverdagslige, jobberelaterte problemer, og i hvilken grad lederen kommuniserer eksplisitt om produktivitet. Praktiske implikasjoner oppsummeres i form av fem konkrete råd til ledere som ønsker å kommunisere i tråd med følgeres preferanser.

## INNLEDNING

God kommunikasjon er avgjørende for effektiv ledelse og vellykkede organisasjoner (Penley, Jernigan, & Henwood, 1991) når ting går bra, men spesielt i tider med turbulens og dramatisk endring i det ytre miljøet. Ledere må erkjenne og forstå hva slags lederkommunikasjon som er foretrukket av deres følgere.

I denne studien vil vi diskutere ansattes kommunikasjonspreferanser i Norge: Hvordan en leder skal kommunisere og handle mest effektivt. Vi diskuterer også funn angående regionale forskjeller i Norge. Denne studien er en del av et pågående multinasjonalt forskningsprosjekt der vi sammen med 30 andre internasjonale forskere bruker Leader Behavior Description Questionnaire XII (<http://www.crossculturalcentre.homestead.com>). Forskningsprosjektet tar sikte på å sammenligne ansattes eksplisitte preferanser for lederkommunikasjon og lederadferd i mer enn 20 land med ulike kulturer.

I litteraturen finnes det et mangfold av teorier om effektiv ledelse. Flere forskere påpeker imidlertid et økende behov for å snu tankegangen fra lederens opplevelse av effektiv ledelse, til hva følgere (ansatte i en organisasjon) mener er ideell ledelse. Et verktøy som måler følgeres forventninger til effektiv lederkommunikasjon og -adferd på tvers av kulturer, er LBDQXII, som står for Leadership Behavior Description Questionnaire (Littrell, 2013). Denne nye studien, hvor vi har anvendt LBDQXII på et utvalg av 801 ansatte fra ulike deler av Norge, vil kunne bidra til ny kunnskap om effektiv lederkommunikasjon og -adferd. Funnene belyser følgeres oppfatninger av hva som oppleves som ideell lederkommunikasjon i Norge, og fordi utvalget er stort og geografisk spredt, kan vi også vise til i hvilken grad det finnes regionale forskjeller i følgeres preferanser for lederkommunikasjon og -adferd. I tillegg viser vi til LBDQXII som et verdifullt verktøy for å fortsette å kartlegge ideell lederkommunikasjon og -adferd på både organisasjons- og nasjonalt nivå med en norsk validert utgave (se vedlegg 2 for LBDQXII). Artikkelen drøfter videre praktiske implikasjoner av resultatene for hva som oppleves som ideell lederkommunikasjon og -adferd i Norge, og hvordan LBDQXII kan brukes som et strategisk og operativt ledelsesverktøy samt bidra til økt verdiskaping. Til slutt presenterer vi fem konkrete råd til norske ledere som ønsker å kommunisere mest mulig effektivt.

## LEDELSESKOMMUNIKASJON

### LEDELSE = KOMMUNIKASJON

Det har lenge vært en debatt om hva som kjennetegner effektiv ledelse. Forskning på og teori om effektiv ledelse har i stor grad fokusert på individuelle personlighetstrekk, lederstil samt kultur (Littrell, 2013). Det er derimot tilsynelatende konsensus så vel i faglitteraturen som i praksis om at effektive ledere også er effektive kommunikatører (Clutterbuck & Hirst, 2002). Ledelse handler om kommunikasjon (Groysberg & Slind, 2012; Pondy, McCall, & Lombardo, 1989; van Quaquebeke & Felps, 2018). Spørsmålet en leder bør stille, er derfor: Hva er effektiv kommunikasjon? Det er imidlertid mangel på ledelsesteori som fokuserer eksplisitt på kommunikasjon, og få kommunikasjonsforskere har interessert seg for sammenhengen mellom kommunikasjon og effektiv ledelse (Cohen, 2004). Schneider, Maier, Lovrekovic og Retzbach (2015) poengterer at det er et gap mellom kommunikasjonsforskning og organisasjonspsykologi som må fylles. På tross av et mangfold av metoder for å måle ledelsesadferd og -stil, er kommunikasjonsaspektet sjeldent integrert i disse metodene. Selv om vi kan anta at ledelsesadferd primært er kommunikativ, har ikke kommunikasjonsprosesser i stor nok grad blitt eksplisitt beskrevet i sammenheng med ledelse (Schneider, Maier, Lovrekovic, & Retzbach, 2015).

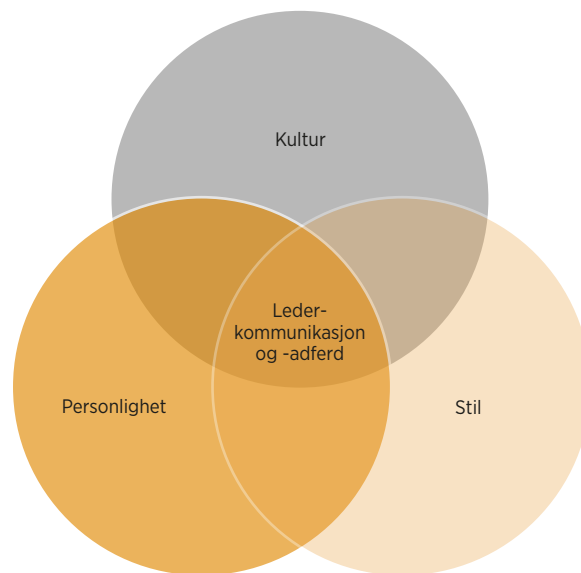
Vi mener at det er viktig å se kommunikasjon i et bredere lys. Som Watzlawick og medforfattere (2011) sa: Man kan ikke ikke-kommunisere. Enhver handling eller adferd man utfører som leder, kan sees som en form for kommunikasjon, på samme måte som enhver adferd som karakteriserer en leder, kan kategoriseres som lederstil eller trekk. All form for ledelse kan betraktes i et interpersonlig kommunikasjonsperspektiv (Chaganti & Bikkina, 2011). Hva er i så fall effektiv lederkommunikasjon? Å forstå følgeres preferanser for interpersonlig adferd hos en leder er avgjørende for å kunne utvikle effektiv lederkommunikasjon. Det er ikke nok å ha gode rutiner og normer for kommunikasjon – evnen til å lytte og observere er minst like viktig for effektiv ledelse (Fein, Tziner, Vasiliu, & Felea, 2015). Man kan si at kommunikasjon er et medium for lederadferd, og at all lederadferd kan sees som en form for kommunikasjon. Spørsmålet om hva som er effektiv lederkommunikasjon, kan dermed besvares ved å bruke teori og verktøy som også inkluderer lederadferd.

### LBDQ XII - VERKTØYET I STUDIEN

LBDQXII er et verktøy som måler følgeres forventninger til effektiv lederkommunikasjon og -adferd ut fra tolv ulike dimensjoner. LBDQXII er brukt eller sitert i mer enn 2 000 studier med gjennomgående konsensus rundt verktøyets strukturelle validitet og reliabilitet. Verktøyet består av 100 spørsmål med bruk av fempunkts Likert-skala som måler tolv dimensjoner av følgeres preferanser for lederadferd og lederkommunikasjon (se vedlegg 2). LBDQXII er dermed det mest brukte instrumentet for å måle følgeres preferanser for lederkommunikasjon og -adferd (Littrell et al., 2018). De tolv dimensjonene representerer et komplekst og variert mønster av lederkommunikasjon og -adferd beskrevet som hva ansatte i en organisasjon – følgere – mener er viktig for ideell lederkommunikasjon og -adferd (Stogdill, 1974). Tabell 1 oppsummerer de tolv faktorene for ideell lederadferd samt hvordan de tolv målene på lederadferd handler direkte eller indirekte om kommunikasjon (se vedlegg 1).

LBDQXII er utformet i tråd med eksplisitt ledelsesteori (ELT). ELT kombinerer trekk-, stil- og kulturtilnærminger til ledelse, med vekt på følgeres preferanser for lederkommunikasjon og -adferd. ELT (Stogdill, 1974) baserer seg på ledes faktiske adferd, identifisert og målt gjennom observasjoner og evalueringer av utilslørte handlinger (Silvertorne, 2005), mens implisitte ledelsesteorier utforsker skjulte konseptuelle strukturer for ledelse (Dorfman & House, 2004). Denne implisitte/eksplisitte tilnærmingen til ledelse er bygget på ledelseskategoriseringsteori (Lord & Mahler, 1991), hvor det hevdes at en person i større grad vil bli akseptert som leder hvis følgere ser at det er overensstemmelse mellom foretrukket og faktisk adferd. Det vil si at hvis følgere opplever at en leder handler som forventet, vil lederen bli akseptert. Jo mer lederens adferd samstemmer med følgernes preferanser, jo mer innflytelse vil lederen ha. I ELT er preferanser for lederkommunikasjon og -adferd definert av følgere i en organisasjon. Foretrukket lederkommunikasjon og -adferd påvirkes av kulturen som en organisasjon opererer i (Schneider, 1987), samt av at følgeres preferanser bygger på både personlige og kulturelle verdier (Sagiv & Schwartz, 2007). Studier av følgeres preferanser for lederkommunikasjon og

**FIGUR 1** Venndiagram for eksplisitt lederkommunikasjon i et LBDQXII-rammeverk.



-adferd bidrar til forståelsen av hvordan nasjonal kultur og individuelle prioriteringer påvirker hva som er ansett som effektiv lederkommunikasjon og -adferd.

Det er imidlertid alltid rom for å forstå adferd som kommunikasjons handlinger. Forskerne Chaganti og Bikkina (2011) analyserer etablert ledelsesteori fra et kommunikasjonsperspektiv ved å se på hvordan spørsmålene i LBDQXII peker på spesifikke kommunikasjonsstiler. Det er gjennomgående i deres analyser at alle de tolv målene på lederadferd handler direkte eller indirekte om kommunikasjon, enten som direkte kommunikative handlinger eller ved at adferden trenger kommunikasjon som middel. Vi anvender i denne studien ELT i en kommunikasjonskontekst for å øke forståelsen for ideell lederkommunikasjon. Vi definerer lederkommunikasjon i krysningsfeltet mellom lederstil, personlighet, kultur og kommunikasjon. Dette kan illustreres med venndiagrammet ovenfor (figur 1).

### KORT OM UNDERSØKELSEN

For å bekrefte reliabiliteten og validiteten til LBDQXII gjennomførte vi en kvantitativ undersøkelse av ansattes preferanser for lederkommunikasjon og -adferd i Norge. Gangen var som følger: Først ble det internasjonalt validerte LBDQXII-spørreskjemaet oversatt

til norsk og brukt i en pilotundersøkelse. Deretter ble en elektronisk versjon av LBDQXII sendt via e-post til 900 ansatte i tilfeldigvalgte organisasjoner på tvers av regioner i Norge. Det empiriske materialet i studien baserer seg på utfyllende data fra 801 respondenter. Av utvalget (i alder mellom 18 og 82 år) er 49,7 prosent kvinner, 67,2 prosent har gjennomsnittlig fire års høyere utdanning, og 35,5 prosent arbeider i offentlig og 52,7 prosent i privat sektor.

LBDQXII-spørreskjemaet (se vedlegg 2) består av 100 spørsmål i tillegg til tolv kontrollspørsmål. Svaralternativene er A = Alltid, B = Ofte, C = Iblant, D = Sjeldent og E = Aldri. Skårene er kodet og reversert slik at 1 tilsvarer Aldri og 5 tilsvarer Alltid (og 3 Verken/heller). LBDQXII er et krysskulturelt godt validert spørreskjema (se Littrell, 2018). Resultatene i det norske utvalget gir tilsvarende høye verdier for reliabilitet og faktorstruktur for ni av de tolv faktorene i denne studien sammenlignet med andre nasjonale studier (alfa større enn 0,7, faktorladning større enn 0,3). Vi fjernet dermed faktor 3 risikotoleranse, faktor 5 strukturfokus og faktor 7 hierarkifokus etter reliabilitets- og bekreftende faktoranalyser av data-materialet, for å sikre robust kvalitet på dataene vi analyserte videre.

### HVORDAN ER FØLGERES PREFERANSER FOR ULIKE TYPER LEDERKOMMUNIKASJON I NORGE?

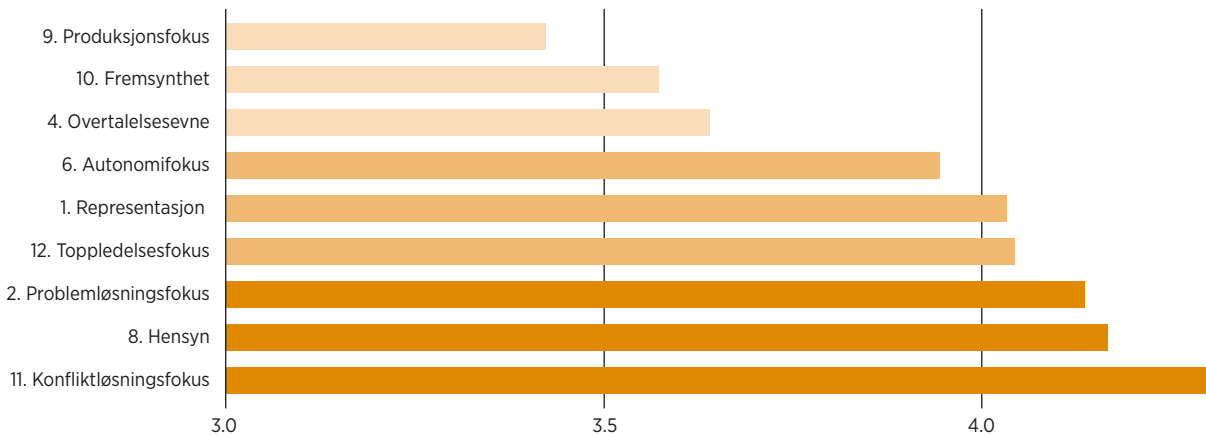
Resultatene fra studien av ideell lederkommunikasjon og -adferd med et utvalg av norske ansatte (n = 801) indikerer at en ideell leder for det første legger vekt på å kommunisere viktigheten av godt samarbeid i teamet. Dernest er en ideell leder en som håndterer uenigheter på en tydelig og rolig måte. Respondentene viste også preferanse for en leder som strategisk kommuniserer tidsfrister og oppgaver, men likevel ikke blir for detaljfokusert. Videre viser data at norske følgere foretrekker at en god leder er en som kommuniserer viktigheten av å ta hensyn til kolleger, og som også er opptatt av konsensus. Resultatene viser også at følgere i mindre grad ønsker seg en leder som tar beslutninger uten å konferere med teamet, eller en leder som kun kommuniserer konkrete resultater, produksjonsnivåer og budsjetter. I stedet foretrekkes en leder som er mer opptatt av mennesker enn resultater. Resultatene fra studien viser også at ledere

**TABELL 2** Resultat for foretrukket lederkommunikasjon og adferd i Norge: ni LBDQXII-faktorer.

	1. Representasjon	2. Problemløsningsfokus	4. Overtalelseevne	6. Autonomifokus	8. Hensyn	9. Produksjonsfokus	10. Fremsynthet	11. Konfliktløsningsfokus	12. Toppledelesfokus
Gj.snitt	4,0	4,1	3,6	3,9	4,2	3,4	3,6	4,3	4,0
St.avvik	0,6	0,5	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5

som er tydelige og direkte i sin kommunikasjon, foretrekkes av norske følgere. Disse resultatene støttes av tidligere studier av kommunikasjonsmønstre i Norge (Hall, 1960; Hofstede, 2001; Warner-Søderholm, 2010). Imidlertid viser denne studien også kontrainuitive funn ved at følgerne er komfortable med en leder som 'håndterer problemer' på en tydelig måte. Dette står i en viss kontrast til tidligere forskning som tyder på at norske ledere oppfattes som konfliktskye (Gesteland, 2005). En forklaring på funnene knyttet til konflikt-håndtering i denne studien kan være at følgere foretrekker en leder som løser (ikke tar del i) uenigheter eller konflikter på en rolig og klar måte. Dette kan sies å være i tråd med det vi kan kalle et norsk kommunikasjonsmønster, som gjerne beskrives som direkte, ærlig og autentisk, men preget av mindre behov for å ha lange dialoger enn man vil oppleve lenger syd i Europa (Warner-Søderholm, 2012). Norsk kommunikasjonskultur er også preget av lav maktavstand og lite hierarki, noe som fører til at informasjonsflyten mellom ledere og følgere oppleves som mer uformell (Warner-Søderholm & Grenness, 2016). Samarbeid, åpenhet og samarbeid er i fokus. Tidligere studier viser imidlertid regionale forskjeller i kommunikasjonsadferd. Vi finner for eksempel høye størst grad av direktehet i Nord-Norge, og høyeste skåre for selvhevdelseskommunikasjonsstil i Oslo-regionen. Tabell 2 ovenfor viser resultatene for det norske utvalget for alle ni faktorene som besto validitetstesten. Figur 2 fremhever at de tre viktigste faktorene i en norsk følger-leder-kontekst er konfliktløsningsfokus, hensyn og problemløsningsfokus, og at de tre minst verdsette faktorene er produksjonsfokus, fremsynthet og overtalelseevne.

FIGUR 2 Søylediagram av foretrukket lederkommunikasjon og -adferd i Norge.

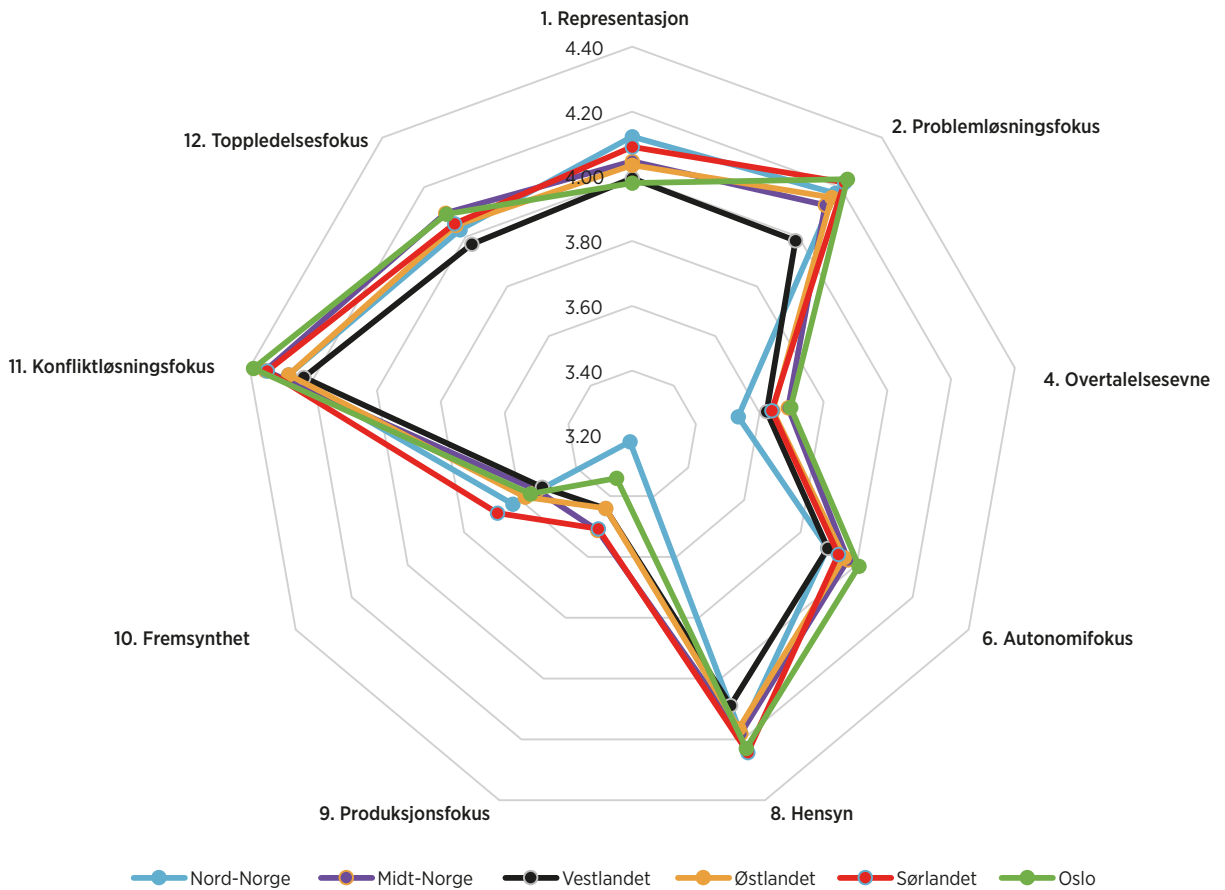


### INTERESSANTE REGIONALE FORSKJELLER

Studien viser, slik vi har pekt på tidligere, at det finnes regionale forskjeller i Norge når det gjelder foretrukket lederkommunikasjon og -adferd. De interregionale forskjellene kan oppsummeres slik:

- Sammenfatningsvis foretrekker norske følgere i mindre grad at en leder har produksjonsfokusert kommunikasjon, men verdsetter i større grad en leder som fokuserer på menneskene, gode prosesser og velferd. Det er derimot også statistisk signifikante forskjeller mellom regionene i Norge i hvor stor grad følgere foretrekker problemløsningsfokus og produksjonsfokus i lederkommunikasjon.
- Følgere i Oslo verdsetter problemløsningsfokus høyest i Norge, og foretrekker mer produksjonsfokus enn i Nord-Norge, men mindre enn resten av landet. I tillegg ser vi at Oslo-regionen foretrekker en leders gode overtalelsesevner i høyere grad enn de andre regionene, og foretrekker dermed en mer ekstrovert leder med gode retoriske ferdigheter. Oslo skårer også lavest på representasjon og høyest på autonomifokus, konfliktløsningsfokus og toppledelsesfokus. Dette kan bety at følgere i Oslo foretrekker en leder som delegerer offentlig kommunikasjon til andre med mer faglig kompetanse, håndterer kommunikasjonen med toppledelsen godt, kommuniserer oppmerksomt og lyttende til følgeres ideer og initiativ, og kommuniserer med alle parter i en konflikt for å opprettholde samhold i organisasjonen.

- Vestlandet er den regionen i Norge som verdsetter problemløsningsfokus minst, og dermed i større grad foretrekker en leder som lar sine følgere håndtere sine egne problemer selv. I tillegg ser vi at Vestlandet skårer lavest på autonomifokus, hensyn, fremsynthet, konfliktløsningsfokus og toppledelsesfokus. Dette kan bety at følgere på Vestlandet samtidig foretrekker en leder som kommuniserer tydeligere kontroll og krav, kommuniserer effektivt og direkte, er opptatt av å diskutere saker her og nå fremfor å spekulere om fremtiden, samt ikke tar del i konflikter mellom følgerne, men er lojal mot følgerne som gruppe sine ønsker og verdier i kommunikasjonen med toppledelsen.
- Følgere i Nord-Norge verdsetter produksjonsfokus aller minst i Norge, og foretrekker dermed en leder med mindre dominerende og mer åpen kommunikasjonsstil når det gjelder produktivitet. I tillegg ser vi at Nord-Norge også skårer lavest på overtalelsesevne og høyest på representasjon. Dette kan bety at følgere i Nord-Norge er mer komfortable med en leder som gjerne kan være utadventt, men som ikke 'overselger' budskapet. Det anses også som positivt at lederen står tydelig frem, gjerne tar ordet, er proaktiv og representerer organisasjonen.
- Følgere på Sørlandet og i Midt-Norge foretrekker produksjonsfokus høyest av regionene, og verdsetter på denne måten en leder med en mer konkurranseinnstilt kommunikasjonsstil. Videre viser studien at Sørlandet også skårer høyest på hensyn og fremsynthet. Dette antyder at følgere på Sørlandet foretrek-

**FIGUR 3** Regionale forskjeller i foretrukket lederkommunikasjon og -adferd i Norge.**TABELL 3** Gjennomsnittresultater for foretrukket lederkommunikasjon og -adferd i regioner i Norge

Region	1. Representasjon	2. Problemløsnings-fokus**	4. Overtalelsesevne	6. Autonomifokus	8. Hensyn	9. Produksjonsfokus**	10. Fremsynthet	11. Konfliktløsnings-fokus	12. Toppledelesfokus
Nord-Norge	4,12	4,18	3,53	3,90	4,18	3,22	3,63	4,28	4,03
Midt-Norge	4,05	4,13	3,69	3,97	4,18	3,51	3,54	4,35	4,10
Vestlandet	3,99	3,98	3,62	3,90	4,09	3,44	3,52	4,23	3,97
Østlandet	4,03	4,16	3,64	3,96	4,16	3,44	3,58	4,28	4,05
Sørlandet	4,09	4,22	3,64	3,94	4,24	3,51	3,68	4,34	4,05
Oslo	3,98	4,23	3,70	4,01	4,23	3,34	3,56	4,39	4,09

\*\*p &lt; 0,01)

ker en leder som samtidig kommuniserer vennlig og imøtekommende, og en leder som i større grad kommuniserer detaljer og fokuserer på nøyaktighet samt analyser av trender.

### KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

I denne artikkelen har vi fremholdt at norske følgere foretrekker ledere som kommuniserer klart, vennlig og hensynsfullt på en autentisk måte. Studien viser også at de fire formene for lederkommunikasjon som norske følgere setter minst pris på, er 1) en for hierarkisk måte å kommunisere på, 2) for ensidig vekt på produktivitet, 3) overbruk av rik ledelsesretorikk, og 4) for mye snakk om planer for fremtiden samt for mye vekt på detaljstyring. Praktiske implikasjoner kan oppsummeres som fem konkrete råd til ledere som ønsker å kommunisere i tråd med norske følgers preferanser.

Følgere er de som skaper merverdi i en bedrift – det er de som produserer de tjenestene som utgjør kjernen i organisasjonen. Hvis vi ikke tar hensyn til hva følgere foretrekker når det gjelder hvordan og hva en leder kommuniserer med dem, kan det lett føre til misforståelser, irritasjon og unødvendig støy. Slike forhold kan videre føre til suboptimalisering, tapte arbeidstimer eller – enda verre – lav motivasjon og utbrenthet (Birkeland, Richardsen, & Dysvik, 2017; Littrell, 2013; Warner-Søderholm, 2010).

Det kan selvsagt hevdes at ingenting er viktigere enn en leders kompetanse til å lede samt bransjekunnskap. Men deretter kommer viktigheten av å snakke samme språk som følgerne. Evnen til å knekke koden for hva som er forventet av deg som leder når du kommuniserer, er viktig både gjennom en digital plattform, via videokonferanse og i møter ansikt til ansikt. Autentisk lederkommunikasjon krever selvinnsikt. Det gjelder både hvordan du best liker å kommunisere, og hvordan du på en strategisk måte klarer å innfri følgeres preferanser. Det betyr ikke at du skal bytte kommunikasjonsstil hver gang du kommuniserer med ulike grupper av følgere. Kunsten er å bli bedre til å lytte – både til hva som er blitt sagt, og vel så viktig, til det som ikke er sagt. Bli bedre til å tolke andre og til å ta hensyn til konteksten samtalen inngår i. Bli bedre til å bygge tillit og relasjoner til andre (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). En leder som ikke er autentisk, vil lett bruke en manipulerende kommunikasjonsstil og raskt skyldte på andre når ting går galt. Autentisk lederkommunikasjon er når du husker hvem du er, og hva du står for som leder. Autentisk lederkommunikasjon er når du kan uttrykke ideer og forslag på en måte som vil inspirere følgere. Da blir du sett på som legitim. I noen regioner i Norge kan man som leder snakke rett frem og kalle en spade for en spade. I andre regioner bør en leder investere mer tid i å lytte før hun selv tar ordet. Det er som nevnt også viktig å bli god til å tolke det som er sagt – og ikke sagt. Man kommer langt med empati. Utmerket lederkommunikasjon er avgjørende for vellykkede organisasjoner, både når ting går bra, og spesielt i tider med turbulens og dramatisk endring i det ytre miljøet (Littrell, 2013). Derfor må ledere kjenne og forstå hvilke preferanser de ansatte har for lederkommunikasjon og -adferd. Aktivt følgeskap (*followership*) blir i økende grad trukket frem i litteraturen som drivkraften i organisasjoner, og dermed vil det være viktig å

anvende empiri fra denne studien for å skape merverdi for ledere i Norge.

Fem konkrete råd til ledere som ønsker å kommunisere i tråd med ansattes preferanser i Norge:

- 1) Ikke overbruk rik overtalelsesretorikk – vær klar, enkel og tydelig.
- 2) Unngå hierarkiske måter å kommunisere på – snakk direkte til dem det gjelder.
- 3) Ikke press følgere med for mye snakk om 'produktivitet, produktivitet, produktivitet' – det å gi autonomi og vise tillit til andre er viktigst for økt motivasjon (Farbrot, 2015; Wong & Glessner, 2015).
- 4) Vis hensyn og respekter ulike preferanser for lederkommunikasjon – nordnorske følgere tåler for eksempel bedre en aktiv leder som kommuniserer tydelig og overbevisende, mens følgere i Oslo-regionen beskriver en god leder som en som kommuniserer strategisk og er struktur- og oppgavefokuseret.
- 5) Husk, det er du som kan fagfeltet, det er du som har spisskompetanse, som har ansvar for prosjektet – våg å bruke autentisk lederkommunikasjon.

Hvorfor fokusere på kommunikasjon mellom ledere og følgere i en tidsalder hvor vårt forretningslandskap er på vei til å bli digitalisert? Hvorfor skal en leder være opptatt av å møte følgeres preferanser for lederkommunikasjon? Svaret på dette er at det vil gi bedre samarbeid, bedre gjennomføring av oppgaver samt økt profitt (Warner-Søderholm, 2010). I en global studie med 22 000 forretningsansatte svarte 16 prosent at de aktivt søker ny jobb (Zhang & Feizing, 2017). Positive opplevelser og høyt engasjement med god lederkommunikasjon kan minimere en slik turnover av talenter. Organisasjoner som er gode på å holde på talentfulle ansatte, sparer både penger og beskytter sin intellektuelle kapital. På vei inn i digitalisering av organisasjoner med blant annet virtuelt teamarbeid vil det lønne seg å forstå hva følgere anser som ideell lederkommunikasjon.

Ingen forskning er uten svakheter, denne studien inkludert. Lave reliabilitets- og validitetsskårer for tre av de tolv faktorene er en bekymring for mange i det multinasjonale forskningsteamet. I tillegg vil det alltid være en utfordring å få tilstrekkelig høy svarprosent når spørreskjemaet inneholder så mange som 100 spørsmål. Det internasjonale forskningsteamet arbeider nå med å korte ned spørreundersøkelsen til maksimalt 60

spørsmål. Videre kan det rettes kritikk mot å anvende en leder-følger-modell i en spesifikk kommunikasjonssetting. Vi mener imidlertid at denne måten å gjøre det på snarere kan betraktes som et viktig bidrag til kom-

munikasjonsstudiefeltet som fremtidige forskere kan anvende og videreutvikle: Ledelse og følgeskap handler begge om gode samtaler, og gode samtaler handler om god ledelse og godt følgeskap! M

## REFERANSER

- Birkeland, I K., Richardsen, A.M., & Dysvik, A. (2018). The role of passion and support perceptions in changing burnout: A Johnson-Neyman approach. *International Journal of Stress Management, 25*(2), 163–180.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of Communication Management, 6*(4), 351–354.
- Cohen, M.S. (2004). Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. I D.V. Day, S.J. Zaccaro et al. (red.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (s. 177–208). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dorfman, P.W., & House, R.J. (2004). Cultural influences on organizational leadership: literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. I R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, & Globe Associates (red.), *Leadership, culture and organizations: The Globe study of 62 societies* (s. 51–67). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Farbrot, A. (2015). *Sosiale medier for forskere, kommunikasjonsrådgivere og fagekspert*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Fein, E.C., Tziner, A., Vasiliu, C., & Felea, M. (2015). Considering the gap between implicit leadership theories and expectations of actual leader behaviour: A three-study investigation of leadership beliefs in Romania. *Journal for East European Management Studies, 20*(1), 68–87.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.
- Gesteland, R.R. (2005). *Cross-cultural business behavior: Negotiating, selling, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review, 90*(6), 76–84.
- Hall, E.T. (1960). The silent language in overseas business. *Harvard Business Review, 38*(3), 87–96.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36.
- Littrell, R.F. (2013). Explicit leader behaviour: A review of literature, theory development, and research project results. *Journal of Management Development, 32*(6), 567–605.
- Littrell, R.F., & Valentin, L.N. (2005). Preferred leadership behaviours: Exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of Management Development, 24*(5), 421–442.
- Littrell, R.F., Warner-Söderholm, G., Minelgaite, I., Ahmadi, Y., Dalati, S., Bertsch, A., & Kuskova, V. (2018). Explicit preferred leader behaviours across cultures: Instrument development and validation. *Journal of Management Development, 37*(3), 243–257.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Vol. 1, Unwin Hyman, Cambridge, MA.
- Penley, L.E., Alexander, E.R., Jernigan, I.E., & Henwood, C.I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management, 17*(1), 57–76.
- Pondy, L.R. (1989). Leadership is a language game. I H.J. Leavitt, L.R. Pondy & D.M. Boje (red.), *Readings in Managerial Psychology* (s. 224–233). Chicago: The University of Chicago Press.
- van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening. *Academy of Management Review, 43*(1), 5–27.
- Sagiv, L., & Schwartz, S.H. (2007). Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management, 1*(3), 176–190.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437–454.
- Schneider, F.M., Maier, M., Lovrekovic, S., & Retzbach, A. (2015). The perceived leadership communication questionnaire (PLCQ): Development and validation. *The Journal of Psychology, 149*(2), 175–192.
- Silverthorne, C. (2005). *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York, NY: NYU Press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.
- Warner-Söderholm, G. (2010). Kommunikasjon og kultur: Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. *Magma, 3*, 20–28.
- Warner-Söderholm, G. (2012). But we're not all Vikings! Nordic societal cultural practices. *Journal of Intercultural Communication, 29*, 1–19.
- Warner-Söderholm, G., & Grenness, T. (2016). Kulturelle normer, selvsensur og ytringsfrihet: Finner vi regionale forskjeller? I K. Alm, M. Brown, & S. Røyseng (2016). *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B., & Jackson, D.D. (2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. New York: WW Norton & Company.
- Wong, S.I., & Giessner, S.R. (2015). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management, 44*(2), 757–783.
- Zhang, H. & Feinzig, S. (2017). *Should I stay or should I go? Global insights into employees' decisions to leave their jobs*. IBM Smarter Workforce Institute. NY: IBM Corporation.



## VEDLEGG 1

TABELL 1 Beskrivelse av faktorer for ideell lederadferd anvendt i en kommunikasjonskontekst.

LBDQ-DIMENSJON	DEFINISJON AV IDEELL LEDERADFERD	HØYE SKÅRER ANVENDT I KOMMUNIKASJON (CHAGANTI & BIKKINA, 2011)
1. Representasjon	I hvilken grad lederen taler som gruppas representant – eller delegerer offentlig kommunikasjon til andre med mer kompetanse.	Åpen, dominant, presis og avslappet lederkommunikasjon / Kommuniserer på vegne av gruppa.
2. Problemløsningsfokus	I hvilken grad lederen finner en forsoning mellom motstridende krav og reduserer kaos til system i organisasjonen – eller lar sine følgere håndtere egen tidsbruk og egne problemer.	Oppmerksom, presis, åpen og dominant lederkommunikasjon / Kommuniserer med følgere for å finne løsninger på hverdagslige jobb-relaterte problemer.
3. Risikotoleranse	I hvilken utstrekning lederen er i stand til å takle usikkerhet og utsettelse uten å bli stresset – eller unngår usikkerhet og utsettelse for å minske stress.	Åpen, presis, vennlig og oppmerksom lederkommunikasjon / Håndterer krisekommunikasjon.
4. Overtalelsesevne	I hvilken grad lederen har gode overtalelsesevner, argumenterer effektivt og viser sterke overbevisninger – eller er mer introvert og stoler på at følgere tar gode avgjørelser selv.	Presis, minneverdig lederkommunikasjon / Kommuniserer med gode overtalelsesevner, argumenterer effektivt og viser sterke overbevisninger.
5. Strukturfokus	I hvilken grad lederen tydelig definerer sin egen rolle og kommuniserer til følgere hva som forventes av dem – eller lar gruppa ta del i lederbeslutninger og definere egne arbeidsansvar.	Presis og dominant ledelseskommunikasjon / Kommuniserer tydelig forventninger og roller.
6. Autonomifokus	I hvilken grad lederen tillater følgere rom for eget initiativ, beslutning og handling – eller har en tydelig lederstil og kontrollerer og bestemmer over alle prosesser.	Åpen, vennlig, avslappet og oppmerksom ledelseskommunikasjon / Kommuniserer oppmerksomt og lyttende.
7. Hierarkifokus	I hvilken grad lederen aktivt kommuniserer og utøver lederrollen i alle situasjoner – eller overgir lederskap til andre i perioder.	Kommuniserer lederrollen tydelig.
8. Hensyn	I hvilken grad lederen er vennlig og imøtekommende og tar hensyn til følgeres komfort, velvære, status og bidrag – eller er fokusert på resultater og effektivt arbeidsmiljø.	Kommuniserer imøtekommende og hensynsfullt.
9. Produksjonsfokus	I hvilken grad lederen er konkurranseinnstilt og presser følgere til produktivitet – eller lar følgere jobbe i eget tempo og heller fokuserer på prosess.	Dominant og lite åpen lederkommunikasjon.
10. Fremsynthet	I hvilken grad lederen planlegger frem i tid og har evne til å forutsi utfall med stor nøyaktighet – eller er mindre fokusert på detaljstyring og fremtidige trender.	Opptatt av diskusjoner om fremtidsplanlegging og detaljstyring.
11. Konfliktløsningsfokus	I hvilken grad lederen kommuniserer og opprettholder samhold i organisasjonen og løser konflikter blant følgere – eller lar følgere ordne opp i konflikter og samarbeid selv uten å blande seg inn.	Proaktiv i å rydde opp når konflikter oppstår, og kommuniserer med alle parter.
12. Toppledelsfokus	I hvilken grad lederen opprettholder vennlige forhold til overordnede, har innflytelse hos dem, streber etter høyere status – eller prioriterer lojalitet mot gruppas verdier og ønsker.	Kommuniserer for å bygge status på en individualistisk og synlig måte med lederne sine – karismatisk kommunikasjonsadferd er ofte i fokus.

**VEDLEGG 2****SPØRREUNDERSØKELSE FOR BESKRIVELSE  
AV IDEELL LEDERADFERD – SKJEMA XII**

## FORMÅLET MED UNDERSØKELSEN

På sidene som følger, er det listet opp elementer som kan inkluderes i beskrivelsen av hva du tenker *burde* beskrive adferden til den ideelle lederen. Selv om noen av elementene kan virke like, uttrykker de likevel forskjeller som er viktige i beskrivelsen av foretrukket lederadferd. Hvert element bør vurderes som separate beskrivelser. Dette er ikke en test av evner eller av konsistens i dine svar. Det eneste formålet med dette er å gjøre det mulig for deg å beskrive, så nøyaktig som mulig, adferden til den ideelle styrende leder.

LES hvert element med omhu.

- TENK på hvor ofte den ideelle lederen utøver adferden beskrevet i hvert element.
- BESTEM DEG for om den ideelle lederen (A) alltid, (B) ofte, (C) iblant, (D) sjeldent eller (E) aldri oppfører seg som beskrevet i elementet.
- MARKER EN X TYDELIG OVER én av de fem bokstavene (A B C D E) som henger sammen med elementet, for å vise svaralternativet du har valgt.
- MARKER ditt svar som vist i eksemplet under.

Eksempel: Ofte oppfører seg som beskrevet.	A	X	C	D	E
Eksempel: Ofte oppfører seg som beskrevet.	A	B	C	D	X

## DEN «IDEELLE STYRENDE LEDER» A = ALLTID B = OFTE C = IBLANT D = SJELDENT E = ALDRI

	1.	A	B	C	D	E
1. opptrer som talspersonen for gruppa	1.	A	B	C	D	E
2. venter tålmodig for å høre resultatene av en avgjørelse	2.	A	B	C	D	E
3. holder oppmuntrende taler for å stimulere gruppa	3.	A	B	C	D	E
4. lar gruppe-medlemmer vite hva som forventes av dem	4.	A	B	C	D	E
5. tillater medlemmer å ha total frihet i deres arbeid	5.	A	B	C	D	E
6. nøler med å ta initiativ i gruppa	6.	A	B	C	D	E
7. er vennlig og tilnærmelig	7.	A	B	C	D	E
8. oppmuntrer til overtidsarbeid	8.	A	B	C	D	E
9. tar presise avgjørelser	9.	A	B	C	D	E
10. kommer godt overens med personer over ham/henne i hierarkiet	10.	A	B	C	D	E
11. profilerer gruppas prestasjoner offentlig	11.	A	B	C	D	E
12. blir nervøs når han/hun ikke vet hva som skal skje videre	12.	A	B	C	D	E
13. har overbevisende argumenter	13.	A	B	C	D	E
14. oppmuntrer til bruk av enhetlige fremgangsmåter	14.	A	B	C	D	E
15. tillater medlemmene å løse problemer selv	15.	A	B	C	D	E
16. mislykkes i å gjøre nødvendige tiltak	16.	A	B	C	D	E
17. iverksetter enkle tiltak for å fremme gruppas trivsel	17.	A	B	C	D	E
18. legger vekt på å være foran konkurrerende grupper	18.	A	B	C	D	E
19. jobber for at gruppa arbeider sammen som et team	19.	A	B	C	D	E
20. jobber for at gruppa står godt med toppledelsen	20.	A	B	C	D	E
21. taler som en representant for gruppa	21.	A	B	C	D	E
22. aksepterer nederlag med strak arm	22.	A	B	C	D	E
23. argumenterer overbevisende for sitt synspunkt	23.	A	B	C	D	E

DEN «IDEELLE STYRENDE LEDER» A = ALLTID B = OFTE C = IBLANT D = SJELDENT E = ALDRI *forts.*

24. prøver ut egne ideer i gruppa	24.	A	B	C	D	E
25. oppmuntrer gruppemedlemmene til å ta initiativ	25.	A	B	C	D	E
26. lar seg frata sin ledelse i gruppa av andre personer	26.	A	B	C	D	E
27. setter forslag gitt av gruppa ut i livet	27.	A	B	C	D	E
28. pusher medlemmene til å yte større innsats	28.	A	B	C	D	E
29. virker i stand til å forutsi hva som kommer	29.	A	B	C	D	E
30. jobber hardt for en forfremmelse	30.	A	B	C	D	E
31. taler for gruppa når besøkende er til stede	31.	A	B	C	D	E
32. aksepterer forsinkelser uten å bli opprørt	32.	A	B	C	D	E
33. er en veldig overtalende talsperson	33.	A	B	C	D	E
34. gjør sine holdninger tydelige for gruppa	34.	A	B	C	D	E
35. lar medlemmer gjøre jobben på den måten de selv synes er best	35.	A	B	C	D	E
36. lar seg utnytte av noen medlemmer	36.	A	B	C	D	E
37. behandler alle gruppemedlemmer som sine likestilte	37.	A	B	C	D	E
38. får arbeidet til å gå i raskt tempo	38.	A	B	C	D	E
39. løser konflikter når de oppstår i gruppa	39.	A	B	C	D	E
40. har overordnede som handler i tråd med de fleste av hans/hennes forslag	40.	A	B	C	D	E
41. representerer gruppa på eksterne møter	41.	A	B	C	D	E
42. engster seg når han/hun venter på nye utviklinger	42.	A	B	C	D	E
43. er flink til å argumentere	43.	A	B	C	D	E
44. bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan det skal gjøres	44.	A	B	C	D	E
45. delegerer oppgavene, og lar medlemmene håndtere dem	45.	A	B	C	D	E
46. er kun gruppeleder ved navn	46.	A	B	C	D	E
47. gir beskjed i forkant av endringer	47.	A	B	C	D	E
48. presser på for økt produktivitet	48.	A	B	C	D	E
49. forutser vanligvis hvordan ting ender opp	49.	A	B	C	D	E
50. nyter privilegiene og godene ved sin stilling	50.	A	B	C	D	E
51. håndterer komplekse problemer effektivt	51.	A	B	C	D	E
52. klarer å tolerere utsettelse og usikkerhet	52.	A	B	C	D	E
53. er ikke en veldig overbevisende talsperson	53.	A	B	C	D	E
54. tildeler gruppemedlemmer bestemte oppgaver	54.	A	B	C	D	E
55. gir medlemmer arbeidsoppgaver å slå seg løs i, og lar medlemmene sette i gang	55.	A	B	C	D	E
56. gir seg når han/hun burde stå støtt	56.	A	B	C	D	E
57. holder seg for seg selv	57.	A	B	C	D	E
58. ber medlemmer om å jobbe hardere	58.	A	B	C	D	E
59. treffer nåløyet når det gjelder å forutsi utviklingen av hendelser	59.	A	B	C	D	E
60. får sine overordnede til å opptre i tråd med gruppas trivsel	60.	A	B	C	D	E
61. drukner i detaljer	61.	A	B	C	D	E
62. har begrenset tålmodighet når det kommer til forsinkelser	62.	A	B	C	D	E
63. snakker ut fra en sterk indre overbevisning	63.	A	B	C	D	E
64. forsikrer seg om at hans/hennes rolle i gruppa er forstått	64.	A	B	C	D	E
65. er motvillig til å gi medlemmene noen som helst form for handlingsfrihet	65.	A	B	C	D	E

DEN «IDEELLE STYRENDE LEDER» A = ALLTID B = OFTE C = IBLANT D = SJELDENT E = ALDRI *forts.*

66. lar noen medlemmer ha autoritet som han/hun burde beholde selv	66.	A	B	C	D	E
67. ivaretar gruppemedlemmenes personlige trivsel	67.	A	B	C	D	E
68. tillater medlemmene å ta det rolig med arbeidet	68.	A	B	C	D	E
69. passer på at gruppas arbeid er samordnet	69.	A	B	C	D	E
70. er respektert av ledelsen fordi han/hun holder ord	70.	A	B	C	D	E
71. blander forskjellige beskjeder og oppgaver med hverandre	71.	A	B	C	D	E
72. holder seg rolig når han/hun er usikker på kommende hendelser	72.	A	B	C	D	E
73. er en inspirerende talsperson	73.	A	B	C	D	E
74. planlegger hvordan arbeidet skal fullføres	74.	A	B	C	D	E
75. tillater gruppa et høyt nivå av initiativ	75.	A	B	C	D	E
76. tar full kontroll når det oppstår kriser	76.	A	B	C	D	E
77. er villig til å gjøre forandringer	77.	A	B	C	D	E
78. kjører gruppa hardt når det er en jobb å gjøre	78.	A	B	C	D	E
79. hjelper gruppemedlemmene med å ordne opp når de er uenige	79.	A	B	C	D	E
80. får det han/hun ber om fra sine overordnede	80.	A	B	C	D	E
81. kan forvandle kaos til orden og system	81.	A	B	C	D	E
82. kan utsette handlinger til tiden er inne	82.	A	B	C	D	E
83. overtaler andre om at hans/hennes ideer er til deres fordel	83.	A	B	C	D	E
84. holder et bestemt ytelsesnivå	84.	A	B	C	D	E
85. stoler på at medlemmene har god nok dømmekraft	85.	A	B	C	D	E
86. overvinner forsøk på å frata ham/henne lederskapet	86.	A	B	C	D	E
87. nekter å forklare sine handlinger	87.	A	B	C	D	E
88. oppmuntrer gruppa til å slå sin forrige rekord	88.	A	B	C	D	E
89. forutser mulige problemer og legger slagplaner for dem	89.	A	B	C	D	E
90. jobber hardt for å komme seg til topps	90.	A	B	C	D	E
91. blir forvirret når det blir satt altfor mange krav til ham/henne	91.	A	B	C	D	E
92. bekymrer seg for utfallet av alle nye fremgangsmåter	92.	A	B	C	D	E
93. sprer entusiasme for et prosjekt	93.	A	B	C	D	E
94. ber om at gruppemedlemmene følger regler og forskrifter	94.	A	B	C	D	E
95. tillater gruppa å velge sitt eget tempo	95.	A	B	C	D	E
96. gjenkjennes lett som lederen av gruppa	96.	A	B	C	D	E
97. handler uten å konsultere gruppa	97.	A	B	C	D	E
98. får gruppa til å arbeide med full kapasitet	98.	A	B	C	D	E
99. opprettholder et godt samarbeid i gruppa	99.	A	B	C	D	E
100. opprettholder gode relasjoner med de overordnede	100.	A	B	C	D	E