

Tyra Placht Nyeborg

## Hvordan ivareta både fag og mennesket?

En kvalitativ studie av å dele opp faglig ledelse  
og personalledelse inn i ulike lederstillinger

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Karin Laumann

Mai 2019



Tyra Placht Nyeborg

## Hvordan ivareta både fag og mennesket?

En kvalitativ studie av å dele opp faglig ledelse og  
personalledelse inn i ulike lederstillinger

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Karin Laumann  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



## Forord

Etter fem flotte år går nå min studietid på NTNU mot en slutt. Prosessen med å skrive masteroppgave har vært en berg-og-dalbane, men til tross for at det til tider har vært svært krevende og frustrerende, har det også vært veldig lærerikt og interessant. I forbindelse med slutføringen av min masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi, er det flere personer jeg gjerne vil takke.

Først og fremst ønsker jeg å takke bedriften vi intervjuet i, samt våre informanter for å sette av tid til å dele av sine opplevelser og svare på spørsmålene våre. Jeg ønsker også å gi en takk til konsulenten Thomas, som satte oss i kontakt med virksomheten. Uten alle dere hadde denne oppgaven aldri sett dagens lys.

Videre ønsker jeg å gi en stor takk til min medstudent Kamilla, for godt samarbeid med datainnsamlingen, og for at du har vært så støttende og positiv gjennom hele prosessen. Det har betydd utrolig mye for meg.

Jeg er også veldig takknemlig for min veileder Karin Laumann, som med sin faglige dyktighet, engasjement og innspill har veiledet og oppmuntret meg gjennom hele skriveprosessen.

Siri og Maria, tusen takk for gode innspill underveis i oppgaven. Heidi, takk så mye for at du var så snill og leste korrektur på oppgaven min.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til familie, venner og klassekamerater for sosial støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. En spesiell takk går til mamma og pappa, fordi dere alltid stiller opp og har troen på meg.

Trondheim, 2. mai 2019

Tyra Placht Nyeberg



### Sammendrag

Formålet med studien er å se på fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. Det ser ut til at denne ledelsesstrukturen blir praktisert i flere organisasjoner, men at det er lite forsket på konsekvensene og effekten av den. Studien er basert på 11 semistrukturerte dybdeintervjuer, med både ansatte og ledere fra en global teknologibedrift i Norge. Tematisk analyse ble brukt for å analysere intervjuene, og fem hovedtemaer ved ledelsesstrukturen ble avdekket. Disse er som følger: *mindre faglig ledelse, behov for faglig leder, bedre utnyttelse av faglige ressurser, bedre personaloppfølging og beskrivelse av gode ledere*. Studien argumenterer for at når man deler opp ledelsen, blir det svært viktig å avklare og tydeliggjøre de ulike ansvarsområdene til de forskjellige lederne. Videre viser studien at også kompetente medarbeidere har behov for faglig ledelse, og at organisasjonen kan dra nytte av at de faglige lederne utøver mer kunnskaps- og transformasjonsledelse. Fra analysen kom det fram at kvaliteten på personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre etter endringen av ledelsesstrukturen, noe som ser ut til å skyldes personalledernes interesse, tid, og kunnskap om HR-faget. Studien argumenterer for at oppgaveorienterte ledere passer bedre til stillingen som faglig leder, mens relasjonsorienterte ledere er mer gunstige i stillingen som personalleder. Dersom denne sammenhengen stemmer, kan dette få betydning for rekruttering av ledere inn i en slik ledelsesstruktur. Studien påpeker også viktigheten av godt samarbeid mellom de ulike lederne, for at en slik ledelsesstruktur skal kunne fungere optimalt. Med tanke på at studien er en av de første til å undersøke denne ledelsesstrukturen, trengs det mer forskning i ulike kontekster for eventuelt å kunne si noe om generaliserbarheten til funnene.

*Nøkkelord:* ledelse, personalledelse, faglig ledelse, delt ledelse, kunnskapsarbeidere





### Abstract

The purpose of this study is to look at the advantages and disadvantages of dividing subject-based management (field specific) and personnel management into different positions. It appears that this management structure is practiced in several organizations, but that it is conducted little research on the consequences and effects of it. The study is based on 11 semi-structured in-depth interviews, with both employees and managers from a global technology company in Norway. Thematic analysis was used to analyze the interviews, and five main themes of the management structure were identified. These are: *less subject-based management, the need for subject-based managers, better utilization of subject-based resources, better personnel management and descriptions of good managers*. The study reveals that when dividing up the management, it is important to clarify the different areas of responsibility of the different managers. Furthermore, the study shows that competent employees also need subject-based management, and that the organization can benefit from the subject-based managers practicing more knowledge management and transformational leadership. The analysis showed that the quality of the personnel management has improved considerably after the change of the management structure, which seems to be due to the personnel managers' interest, time, and knowledge of the HR-subject. The study argues that task-oriented managers are better suited to the position as subject-based managers, while relational-oriented managers are more favorable in the position as personnel managers. If this relationship is true, this can impact the recruitment of managers into such a management structure. The study also points out the importance of good cooperation between the various managers, for such a management structure to function optimally. Given that the study is one of the first to investigate this management structure, more research is needed in different contexts to be able to say something about the generalizability of the findings.

*Keywords:* management, personnel management, subject-based management, shared leadership, knowledge workers



## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
OPPGAVENS STRUKTUR .....	2
<b>TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>3</b>
AVGRENSNING .....	3
BEGREPSAVKLARING .....	3
<i>Personalledelse.</i> .....	3
<i>Faglig ledelse.</i> .....	4
<i>Kunnskapsarbeidere.</i> .....	5
<i>Organisasjonslæring.</i> .....	7
HISTORISK UTVIKLING AV LEDELSESPRAKSISER .....	8
<i>USA.</i> .....	8
<i>Tyskland.</i> .....	8
<i>Norge.</i> .....	8
FIRE INNFALLSVINKLER TIL FORSKNING P� LEDELSE .....	9
<i>Trekkteorier.</i> .....	10
Femfaktormodellen .....	10
Annen forskning på personlighet og ledelse .....	11
<i>Atferdsteorier.</i> .....	12
Mintzbergs 10 lederroller .....	12
Oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd. ....	13
<i>Situasjonsteorier.</i> .....	14
Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. ....	14
"Det nye ledelsesparadigmet" .....	15
Bass sin teori på ledelse. ....	16
Teambasert delt ledelse .....	17
<b>METODE.....</b>	<b>19</b>
BESKRIVELSE AV PROSJEKTET .....	19
VITENSKAPELIG STÅSTED .....	19
VALG AV KVALITATIV METODE .....	20
<i>Valg av Tematisk Analyse som metode.</i> .....	20
UTVALG OG REKRUTTERING .....	21
<i>Informantene.</i> .....	22
DATAINNSAMLING .....	22
<i>Intervjuguiden.</i> .....	22
<i>Gjennomføring av intervjuene.</i> .....	23
<i>Transkribering.</i> .....	23
ANALYSEN AV DATAMATERIALET .....	24
<i>Fase 1: Bli kjent med dataen.</i> .....	24
<i>Fase 2: Generere de første kodene.</i> .....	25
<i>Fase 3: Lete etter temaer.</i> .....	25
<i>Fase 4: Gjennomgå temaene.</i> .....	25

<i>Fase 5: Definere og navngi temaene</i> .....	26
<i>Fase 6: Produsere rapporten</i> .....	26
ETIKK.....	26
<b>RESULTATER</b> .....	<b>29</b>
KONTEKSTTEMAER.....	30
<i>Bakgrunn for endringene</i> .....	30
Nedbemanningsprosess.....	31
Oppbemanningsfase.....	31
<i>Endringene kom ovenfra</i> .....	32
<i>Ryddig prosess</i> .....	32
<i>Ledelsesstrukturen i dag</i> .....	33
HOVEDTEMAER.....	35
<i>Mindre faglig ledelse</i> .....	35
Lite tydelig ansvarsfordeling.....	35
Faglig leder versus faglig ansvarlig.....	36
Dårlig kommunisert under endringen.....	37
<i>Behov for faglig leder</i> .....	38
Savn etter faglig ledelse.....	38
Erfarne/seniorer.....	39
Bruker hverandres ekspertise.....	40
Setter pris på faglig frihet.....	40
<i>Bedre utnyttelse av faglige ressurser</i> .....	41
<i>Bedre personaloppfølging</i> .....	42
Mer tid til personaloppfølging.....	42
Større interesse og egnethet.....	43
Ressurssparende og effektivisering.....	45
<i>Beskrivelse av gode ledere</i> .....	45
Beskrivelse av en god personalleder.....	45
Fint om personalansvarlig kan litt fag.....	46
Beskrivelse av en god faglig leder.....	47
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>49</b>
OPPSUMMERING AV STUDIENS FUNN.....	49
<i>Fordeler med å skille faglig ledelse og personalledelse</i> .....	49
Bedre utnyttelse av faglige ressurser.....	49
Bedre personaloppfølging.....	49
Beskrivelse av gode ledere.....	50
<i>Ulemper med å skille faglig ledelse og personalledelse</i> .....	50
Mindre faglig ledelse.....	50
Behov for faglig ledelse.....	51
DISKUSJON AV STUDIENS FUNN OPP MOT EKSISTERENDE TEORI OG EMPIRI.....	51
<i>Profesjonell versus faglig ledelse</i> .....	51
<i>Profesjonalisering av HR-faget</i> .....	52
<i>Personlighet og ledelse</i> .....	52
<i>Oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd</i> .....	53
<i>Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse</i> .....	54
<i>Mintzbergs 10 lederroller</i> .....	55
<i>Teambasert delt ledelse</i> .....	57

<i>Bass sin teori på ledelse</i> .....	57
<i>Kunnskapsledelse</i> .....	59
<i>Psykologiske jobbkrev</i> .....	60
<b>PRAKTISKE IMPLIKASJONER</b> .....	60
<b>IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING</b> .....	64
<b>METODISKE BETRAKTNINGER</b> .....	65
<i>Pålitelighet</i> .....	66
<i>Gyldighet</i> .....	66
<i>Generaliserbarhet</i> .....	67
<i>Transparens</i> .....	68
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERANSER</b> .....	<b>71</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>79</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE ANSATTE.....	80
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDERE .....	83
VEDLEGG 3: GODKJENNING FRA NSD.....	86
VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV .....	88



## Innledning

Ifølge Bass (1990b) er lederskap et av verdens eldste yrker. Helt siden Taylor utviklet “Scientific Management” på begynnelsen av 1900-tallet, har ledelse vært et hovedtema innenfor organisasjonslitteraturen (Fischer & Sortland, 2001). Dagens arbeidsliv er i stadig utvikling og man kan derfor ikke se på ledelse som et statisk fenomen. Det som ser ut til å være en god og egnet form for ledelse i én tidsperiode, er ikke nødvendigvis like egnet i en annen periode (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledere arbeider innenfor svært ulike rammebetingelser, som medfører at det ikke nødvendigvis er én form for ledelse som er optimal i alle situasjoner (Martinsen, 2010).

Ifølge Byrkjeflot (1997a) blir ledelse viktigere for organisasjoner blant annet fordi næringslivet har blitt mer orientert mot det globale markedet, og virksomheter er derfor blitt mer konkurranseutsatt. Overgangen fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn har også endret lederens rolle (Gilbert, 2007). I dagens samfunn regnes mennesket som en av organisasjonens viktigste ressurser, fordi det er kunnskapen og kompetansen hvert enkelt menneske besitter som i stor grad er avgjørende for bedriftens verdiskapning (Nordhaug, 2002). Ved at medarbeiderne ofte sitter med mer kompetanse og kunnskap enn lederne selv, har maktbalansen i arbeidslivet endret seg. Dette medfører at dagens ledere må sørge for å tiltrekke seg, motivere, utvikle og beholde sine medarbeidere. Det vil også si at lederrollen innebærer å få personer med mye kunnskap og selvstendig tenkning til å samarbeide og dra lasset sammen som et team.

Tradisjonelt sett har ledelse blitt konseptualisert som en “top-down” prosess, hvor én formelt utpekt leder har ansvaret for en gruppe mennesker (Dinh et al., 2014). I de senere årene har vi sett at dette synet har blitt utfordret ved praktiseringen av teambasert delt ledelse (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016). Dette synet innebærer at flere personer, både formelt og uformelt kan dele på å lede et team. En spesifikk form for delt ledelse er å dele personalledelse og faglig ledelse inn i ulike stillinger. Dette blir praktisert i flere organisasjoner, blant annet i Statens Vegvesen (Statens vegvesen, 2002), der de i 2003 innførte en ny ledelsesstruktur. Lederne ble der definert som personer med personalansvar mens det faglige ansvaret ble delegert til enkelte grupper og/eller medarbeidere (Heen & Bjørnholt, 2008; Agenda, 2006). Om man skal ha en enhetlig eller delt ledelse er også blitt debattert i Universitets- og Høgskolesektoren (Røsdal & Larsen, 2006; Hopland, 2016) og i Sykehussektoren (NOU1997:2; Mørk & Åsland, 2011).

Til tross for at flere organisasjoner deler ledelsen inn i faglig ledelse og personalledelse, ser det ut til at det mangler forskning på effekten av denne ledelsesstrukturen.

Dette er noe av bakgrunnen for at jeg ønsket å gjennomføre denne forskningsstudien. Jeg kom i kontakt med en virksomhet som tidligere praktiserte en mer tradisjonell form for enhetlig ledelse, som i dag har delt lederrollene inn i faglig ledelse og personalledelse. Det vil si at de skiller mellom disse to ansvarsområdene, og har egne ledere for hvert av feltene. Jeg intervjuet både ledere og medarbeidere i avdelingene hvor endringene hadde blitt gjennomført, og fikk dermed et innsyn i hvordan denne ledelsesformen oppleves av de ansatte i virksomheten. Hensikten med forskningen er å se på hvilke konsekvenser denne ledelsesstrukturen får for de ansatte, samt organisasjonen som helhet. Min problemstilling er som følger: *Fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger?*

“Arbeids- og organisasjonspsykologi handler om mennesker i arbeid og organisasjoner. Arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU har fokus på hvordan man fra et psykologisk perspektiv skaper et bedre arbeidsliv” (NTNU, u.å.). Min oppgave er relevant for dette fagfeltet fordi jeg i min studie undersøker ansattes opplevelser rundt det å skille faglig ledelse fra personalledelse. Jeg får dermed et innblikk i de ansattes erfaringer, opplevelser og tanker rundt inndelingen av ledelsen, og hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag. Jeg ser på fordeler og ulemper med ledelsesstrukturen, som igjen kan brukes som et utgangspunkt for å forbedre ledelsesstrukturen, og dermed de ansattes arbeidsliv.

### **Oppgavens struktur**

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler, som innbefatter teoretisk rammeverk, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I det første kapitlet, teoretisk rammeverk, vil relevant teori og empiri på ledelse og tilknyttede områder blir presentert. I metodekapitlet blir fremgangsmåten for datainnsamlingen og analysen av datamaterialet gjennomgått, før resultatene fra den tematiske analysen blir presentert i resultatkapitlet. I det fjerde kapitlet vil resultatene fra analysen bli diskutert opp mot den aktuelle teorien og empirien på ledelse, for å belyse oppgavens problemstilling. Her vil jeg i tillegg komme med implikasjoner for praksis og videre forskning, før metodiske betraktninger blir diskutert. Det siste kapitlet er en konklusjon på oppgaven.



## Teoretisk rammeverk

### Avgrensning

Formålet med denne oppgaven er å undersøke fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. I denne delen vil jeg presentere teori og empiri som er relevant for å diskutere oppgavens problemstilling. Ledelsesforskning er et omfattende og sammensatt felt. Hensikten med dette kapittelet er ikke å dekke over alle teoretiske innfallsvinkler, men å presentere en viss bredde som kan gi et grunnlag for å diskutere oppgavens problemstilling og gi en forståelse for hvordan vi ser på ledelse i dag.

Jeg vil begynne med å definere begrepene personalledelse, faglig ledelse, kunnskapsarbeidere og organisasjonslæring, ettersom disse begrepene er sentrale i oppgaven og derfor er viktige å avklare. Jeg vil så legge fram et historisk perspektiv på ledelsespraksiser i Norge sammenlignet med USA og Tyskland, for å gi leseren en forståelse av de ulike praksisene som har dominert feltet. Videre vil jeg gå over til å presentere teorier og empiri på ledelse, hvor jeg begynner denne delen med å beskrive fire innfallsvinkler til forskning på ledelse. Deretter går jeg nøyere inn på noen utvalgte teorier og forskningsfunn innenfor hver av disse innfallsvinklene.

### Begrepsavklaring

Under følger en redegjørelse for begrepene personalledelse, faglig ledelse, kunnskapsarbeidere og organisasjonslæring. Disse begrepene er viktige å avklare med tanke på forståelse av resten av studien.

**Personalledelse.** I Norge har det personalfaglige området vokst fram i ulike epoker. Opprinnelig oppstod det som en reaksjon på observerte endringer i bedriftene, som økt størrelse, kompleksitet, spesialisering og usikkerhet (Nordhaug, 2002). Basert på dette fikk man et større behov for å dekke oppgavene med å rekruttere, avvikle og betale personell. Oppgaven med å måle individuell menneskelig produktivitet ble aktuell i industribedrifter på 1950-60-tallet, mens fokuset senere skiftet mer over på å vurdere organisasjonen som helhet. Man ble da opptatt av temaer som motivasjon, kommunikasjon, mellommenneskelige relasjoner, konflikt, samarbeid og koordinering av ressurser. Arbeidsmiljøloven fra 1977 førte også til at personalavdelingene fikk flere oppgaver med tanke på å ivareta arbeidstakerne (Nordhaug, 2002). På slutten av 1990-tallet ble uttrykket "livslang læring" introdusert, og oppbygging av kompetanse gjennom blant annet bedriftsopplæring og lederutvikling ble satt i gang. Etterhvert ble oppgavene med personaladministrasjon og personalutvikling desentralisert ut til linjeledere, og personalavdelingen har siden i større grad blitt et støtteorgan for linjelederne.

Ansvarsområder og oppgaver innenfor personalfeltet har økt kraftig siden det først ble opprettet, og personalledelse fremstår derfor som et fragmentert område i dag (Nordhaug, 2002). Det har vært en tradisjon for at mennesker med ulik bakgrunn har blitt rekruttert inn i personaljobber, blant annet fordi det ikke har eksistert noen egen personalfaglig utdanning. Dette har endret seg de siste årene, og flere høyere utdanningsinstitusjoner har i dag egne studier for ledelse og personalledelse. Et spørsmål som da har dukket opp, er om man vil se en økende grad av profesjonalisering innenfor personal- og ledelsesfeltet.

Begrepene HR og personalledelse brukes mye om hverandre i norsk og utenlandsk litteratur, og jeg har derfor valgt å behandle disse begrepene som to begrep med felles innhold. Når vi snakker om personalledelse i dag menes ledelse av menneskelige ressurser (Human Resource Management, forkortet til HR). Røvik (2007) deler inn tradisjonell HR i to hovedfunksjoner, en administrativ og en sosial. Den administrative funksjonen baserer seg på forvaltning, og innebærer rekruttering, lønn og kompetanseutvikling. Den sosiale funksjonen inkluderer oppgaver som å motivere, holdningsarbeid, organisasjonsutvikling, tilrettelegging, bruk av belønningssystemer, konfliktløsning og andre mellommenneskelige prosesser. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 13) definerer personalledelse som “alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og “avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjoner”. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) er det ikke HR-aktivitetene i seg selv som fører til organisasjonens lønnsomhet eller suksess, det er de menneskelige ressursene HR bidrar til å anskaffe og beholde. Gjennom HR kan man utvikle og påvirke de ansattes ferdigheter, kunnskap, holdninger, motivasjon og atferd, og ved bruk av mer effektiv HR kan ledere påvirke sine organisasjoner i riktig retning.

De siste tiårene har de menneskelige ressursenes betydning for verdiskapning i organisasjoner økt kraftig. Dette er fordi kompetanse har blitt en viktigere konkurransefaktor i næringslivet, men også i offentlig sektor, da kravene om effektivisering og modernisering øker (Nordhaug, 2002). Begrepet strategisk HR har oppstått, og blir ofte definert som det settet av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål (Kuvaas & Dysvik, 2012). Strategisk HR handler derfor om at det må være et samsvar mellom organisasjonens strategi og organisasjonens HR-aktiviteter.

**Faglig ledelse.** I motsetning til personalledelse er ikke faglig ledelse like tydelig definert i litteraturen. Dette kan ha noe med at man som regel ikke deler faglig ledelse og personalledelse inn i ulike stillinger. Jeg vil derfor presisere hva jeg definerer som faglig ledelse i min studie.

Luthans (1988) undersøkte hva ledere bruker tiden sin på, og kom fram til fire ulike overordnede aktiviteter: Kommunikasjon, nettverksbygging, HR-aktiviteter, og tradisjonell ledelse. Han fant i sin forskning at suksessfulle og effektive ledere bruker tiden sin på alle disse aktivitetene (Luthans, 1988). Kommunikasjon handler om å utveksle rutineinformasjon og behandle papirarbeid. Nettverksbygging omfatter å sosialisere og interagere med utenforstående. HR-aktiviteter inkluderer det å motivere, belønne, disiplinere, bemanne og utvikle ansatte, i tillegg til å håndtere konflikt. Tradisjonell ledelse handler om å planlegge, ta beslutninger og å kontrollere. Jeg argumenterer her for at faglig ledelse ligger nært opp mot det som Luthans (1988) kaller for tradisjonell ledelse. Atferd som inngår i dette er blant annet å sette mål, definere arbeidsoppgaver, tildele oppgaver til de ansatte, løse dagligdags problemer, gi informasjon, bestemme, utvikle nye produkter, inspisere arbeidet og overvåke prestasjonsdata.

Faglig ledelse kan også relateres til det Bredin og Søderlund (2011) kaller for leders oppgaveansvar. I sin artikkel skiller de mellom en leders ressursansvar og oppgaveansvar. Oppgaveansvar har med utførelsen av en gitt oppgave å gjøre, tildeling av roller til medarbeidere, organisering og ledelse av arbeidet og ansvar for det faglige arbeidet. Ressursansvar innbefatter ansvaret for bemanning, medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling, som derfor kan knyttes opp mot personalledelse. Bredin og Søderlund (2011) forklarer at ved enhetlig ledelse i rendyrkede linjeorganisasjoner er som regel både oppgaveansvaret og ressursansvaret tildelt linjelederen. De påpeker at i andre kontekster og organisasjoner er det mer naturlig at disse to ansvarsområdene fordeles mellom to personer, for eksempel linjeleder og en prosjektleder. Linjeleder får da ressursansvar mens prosjektleder har oppgaveansvaret (Bredin & Søderlund, 2011; Mjelde & Nesheim, 2015).

Jeg argumenterer derfor for at faglige ledelsen ligger nært opp mot Bredin og Søderlunds (2011) definisjon på oppgaveansvar, og Luthans' (1988) beskrivelse av tradisjonell ledelse.

**Kunnskapsarbeidere.** Bedriften vi intervjuet i kan sies å være en kunnskapsintensiv bedrift, hvor de ansatte går under definisjonen kunnskapsarbeidere. Jeg ønsker derfor å presisere hva en kunnskapsarbeider er.

Arbeidslivet kjennetegnes av at det er blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensivt, som i stor grad skyldes at arbeidstakerne har høyere utdanning enn tidligere (Sandal, 2011). Kunnskapsarbeid er et relativt nytt begrep i organisasjonsteoriens historie, som ofte brukes sammen med begrepene kunnskapsmedarbeider og kunnskapsorganisasjon. Peter Drucker er blitt kreditert for å være den som først introduserte begrepet kunnskapsarbeider i 1959, i sin

bok "Landmarks of tomorrow" (Irgens & Wennes, 2011). Han beskrev en ny type ansatt som ved hjelp av egen tillært kunnskap arbeidet mer selvstendig, heller enn basert på instruksjoner, prosedyrer og ordre. Drukcer observerte at denne type ansatt var mindre avhengig av lederens kunnskap, samt statisk kunnskap nedfelt i organisasjonens formelle strukturer.

Kunnskapsarbeidere har derfor en ny form for frihet, som på den ene siden kan føre til nytenkning og nyskaping. På den andre siden kan dette medføre utfordringer for lederen med tanke på å kontrollere og styre denne typen ansatte. Kunnskapsarbeidere utfordrer dermed noen tradisjonelle og etablerte forestillinger om ledelse, og det skaper spørsmål rundt hvordan man skal lede denne typen ansatte til å være produktive.

Jeg har valgt å ta med Hislops definisjon på kunnskapsarbeidere fra 2005 (referert til i Irgens & Wennes, 2011, s. 15) der en kunnskapsarbeider er en person "... hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap". Dette betyr ikke at kunnskapsarbeidere ikke også kan være avhengig av kunnskap nedfelt i systemer og strukturer, men vil si at kunnskapsarbeidere hovedsakelig benytter seg av sitt høye kompetanse- og kunnskapsnivå når de skal løse oppgaver (Irgens & Wennes, 2011).

Kunnskapsledelse ble etablert som et eget område innenfor organisasjonsteori og fikk gjennomslag i praksisfeltet på 1980-tallet (Alvesson, 1995; Irgens & Wennes, 2011). Kunnskapsledelse dreier seg om hvordan kunnskapsarbeidere kan ledes og styres (Scarborough, Swan & Preston, 1999). Ifølge Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) drives kunnskapsarbeidere av en sterk indre motivasjon, og inspireres av at arbeidet gir mulighet for autonomi og personlig vekst. I tillegg foretrekker kunnskapsarbeidere at de kan ta beslutninger selv eller i grupper, og setter pris på arbeid i dynamiske og fleksible forhold. De arbeider gjerne i selvstyrte grupper og ønsker i stor grad å være selvgående. Med dette får man kanskje et inntrykk av at kunnskapsarbeidere ikke ønsker å bli ledet, men det er ikke tilfellet, ifølge forskningen til Davenport (2005). Han studerte 600 kunnskapsarbeidere i mer enn 100 virksomheter, og kom fram til at kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre arbeidere på flere måter. Han konkluderte med at disse ansatte trenger utradisjonell og god utøvelse av ledelse heller enn ingen ledelse.

Det finnes mange ulike rammeverk for kunnskapsledelse, og fordi feltet er relativt nytt, har det ikke blitt utviklet en generelt akseptert og omfattende modell for kunnskapsledelse enda (Rubenstein-Montano et al., 2001). Opprinnelig handlet kunnskapsledelse hovedsakelig om hvordan man kan bruke systematiske tilnærminger for å danne, lagre, overføre og anvende kunnskap i organisasjoner (Dalkir, 2005). I senere tid har

perspektiver på kunnskapsledelse også utviklet seg til å omfatte verdien av intellektuell kapital, og viktigheten av organisasjonslæring for å overføre denne kapitalen mellom ansatte. Ifølge Dalkir (2005) er en god definisjon på kunnskapsledelse derfor en som både har med perspektivet med å fange og lagre kunnskap, og perspektivet med å verdsette intellektuell kapital.

**Organisasjonslæring.** Læring i organisasjoner handler om å tilegne seg og bruke ny kunnskap. Den nye kunnskapen kan enten hentes internt i organisasjonen eller skaffes eksternt (Nevis, DiBella & Gould, 1997). Senge (1991) har formulert fem grunntrekk ved lærende organisasjoner: 1. Oppfordring til og utvikling av mestringstro hos den enkelte, 2. Utvikling av en omfattende og helhetlig forståelse av hvordan organisasjonen fungerer, 3. Oppmuntring til læring i grupper, 4. Formidling av organisasjonens felles visjon, og 5. Oppmuntring til systemtenkning (Senge, 1991). Senge mener at alle har evnen til å lære, men at forholdene må ligge til rette i organisasjonsstrukturen og oppmuntres til av lederen. Lærende organisasjoner blir brukt om organisasjoner som lærer raskt og hvor de anvender denne kunnskapen til å bli mer effektive (Yukl, 2006).

Man kan skille mellom to forskjellige typer kunnskap: *eksplisitt og taus kunnskap* (Nonaka, 1994). Eksplisitt kunnskap er kunnskap vi kan beskrive klart og tydelig ved hjelp av språket. Taus kunnskap er derimot ikke like enkel å forklare, fordi den er intuitiv og ofte handler om hvordan man gjør noe i praksis. Nonaka (1994) har utviklet en modell, som spiller på at kunnskap utvikler seg i et vekselspill mellom implisitt og eksplisitt kunnskap, hvor vi omformer en form for kunnskap til en annen. Han presenterer fire former for omforming av kunnskap. Den første formen er *sosialisering*, hvor taus kunnskap blir overført fra en person til en annen, gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Den neste formen er *kombinering*, hvor eksplisitt kunnskap blir overført fra en person til en annen gjennom for eksempel møter, telefonsamtaler og e-post. Videre kan man ved hjelp av *internalisering* omgjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, som minner om den tradisjonelle formen for læring. Den siste typen omforming er *eksternalisering*, hvor taus kunnskap klargjøres og artikuleres slik at den blir til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994).

Organisasjoner spiller en viktig rolle når det kommer til å tydeliggjøre den tause kunnskapen hvert enkelt individ besitter, og når det gjelder å legge til rette for deling av kunnskap gjennom sosialisering, kombinering, internalisering og eksternalisering (Nonaka, 1994). En viktig side ved kunnskapsledelse er derfor å skape former for praksis som oppmuntrer til deling av kunnskap, slik at den tause kunnskapen ikke går tapt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

## Historisk utvikling av ledelsespraksiser

I USA og Tyskland har de hatt svært ulike tradisjoner når det kommer til ledelse av industrien. I Tyskland har de holdt fast ved den faglige ledelsen, og dette har nok også vært mest utbredt i resten av Europa. I USA har de derimot praktisert profesjonell ledelse, som også har fått gjennomslagskraft internasjonalt i etterkrigstiden (Byrkjeflot, 1997b). I Norge har vi derimot vært nærmere Tyskland og praktiseringen av faglig ledelse, men vi kan også sies å finne oss i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse (Byrkjeflot, 2002; Vie, 2012).

**USA.** I USA har den *profesjonelle ledelsen* stått sterkt, hvor hovedfokuset ligger på lederskapets universelle gyldighet (Byrkjeflot, 1997b). Profesjonell ledelse baserer seg på tanken om at en god leder kan lede alle typer virksomheter. Dette har medført at ledernes kunnskap til bransjen og tilhørighet til organisasjonen de er blitt satt til å lede, ikke har spilt en like sentral rolle. Ledelse handler her om å få ting gjort gjennom andre, ved å mestre og kontrollere omgivelsene (Byrkjeflot, 1997b). Ledelse blir sett på som en egen vitenskap og et spesialisert fagfelt, og dette fagfeltet har utviklet seg og fått sin status gjennom ulike konsultantselskaper og utdanningsinstitusjoner innen ledelse.

**Tyskland.** I den tyske tradisjonen er det *faglig ledelse* som har stått sterkest. Det vil si at lederstatusen ikke er noe man oppnår gjennom lederutdanning, men noe man må gjøre seg fortjent til på andre vis (Byrkjeflot, 1997b). Ledelse blir dermed ikke sett på som et eget fagfelt, og man har heller ikke vært like opptatt av å vitenskapeliggjøre ledelse gjennom forskning i den tyske tradisjonen. Prinsippet i faglig ledelse er at den som er dyktigst på et gitt virksomhetsområde skal lede virksomheten. Den tyske lederelitens status blir knyttet opp mot firmaet, familietradisjoner, yrket eller nasjonen (Byrkjeflot, 1997b). Ledelse må derfor forstås i sammenheng med trekk ved personen, yrkesfeltet eller bedriften det er snakk om.

**Norge.** Ifølge Strand (2001) har vi i Norge vært dominert av flere ledende retninger innenfor ledelse på samme tid. Grovt skissert kan man si at utviklingen av ledelse i Norge hovedsakelig har blitt preget av idealet om faglig ledelse, Solstrandprogrammet, Samarbeidsmodellen, Kenning-skolen (og profesjonell ledelse) og Strategiskolen (Vie, 2012; Byrkjeflot, 2002; Strand, 2001).

Vi har i Norge, i likhet med Tyskland, hatt en tradisjon for at det er de med høyest faglig kompetanse som skal lede (Byrkjeflot, 2002). Idealet om faglig ledelse har derfor stått sterkt også i Norge. Det Administrative Forskningsfonnet (AFF) sitt Solstrandprogram ses på som en av de eldste premissgiverne for å forstå ledelse i Norge, og det har hovedsakelig vært preget av gruppepsykologi, humanpsykologi og motivasjon (Strand, 2001).

Samarbeidsmodellen representerer et av de mest betydningsfulle partssamarbeidene i Norge, og med Thorsrud i spissen har denne retningen vektlagt organisering av arbeidet, demokratisering og selvstyre (Vie, 2012). Kenning-skolen vektla lederens autoritet og hierarkiet i organisasjonen. Ledelse forstås her som et eget fag og ferdighet (Vie, 2012), og med dette blir det tydelig at det er en del likhetstrekk mellom Kenning-skolen og idealet om profesjonell ledelse. Utover 1980-tallet ble strategi og markedsføring et stadig viktigere moment i undervisningen ved både Handelshøgskolen i Bergen (NHH) og på BI, og det er fra disse miljøene Strategiskolen stammer fra (Vie, 2012). Alle disse retningene har vært med å på å forme ledelsespraksisen i Norge, og ifølge Vie (2012) kan det virke som at vi i dag fortsatt er svært preget av samarbeidstradisjonen, og at vi befinner oss i skjæringspunktet mellom idealene faglig og profesjonell ledelse.

I denne oppgaven ønsker jeg å trekke fram samarbeidstradisjonen, fordi denne retningen trolig er et av de fremste særmerkene ved norsk arbeidsliv (Byrkjeflot, 2002; Vie, 2012). Einar Thorsrud ledet på 1960-tallet og utover et pionerarbeid innenfor arbeidsmiljø og arbeidsorganisering, hvor bedriftsdemokrati og selvstyrte grupper stod høyt. Et av resultatene av arbeidet til Thorsrud og Fred Emery var *seks psykologiske jobbkrav* (Thorsrud & Emery, 1970), som i 1997 førte til dannelsen av paragraf 4-2. “Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling” i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005). Denne paragrafen lovfestet arbeidsgivers plikt til å tilfredsstillende psykologiske jobbkrav på arbeidsplassen. Thorsrud og Emery stadfestet at arbeidstaker har større behov i jobben utover lønn, sikkerhet, og arbeidstid. Disse seks psykologiske jobbkravene regnes som allmenne behov ansatte trenger å få dekket i jobben, som en forutsetning for trivsel og velvære (Thorsrud & Emery, 1970; Skogstad, 2011). De seks psykologiske jobbkravene er som følger: behovet for variasjon, læring, ansvar, anseelse, mening, og fremtidsperspektiver. Lederrollen blir her knyttet opp mot å legge til rette for at alle skal ha en best mulig forutsetning for å gjøre en god jobb. Arbeidet til Thorsrud og Emery regnes som en kilde til å forstå kultur og normer innen norsk arbeidsliv (Byrkjeflot, 2002).

### **Fire innfallsvinkler til forskning på ledelse**

Ledelse er et felt det har blitt forsket utrolig mye på opp igjennom årene, og “det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere begrepet” (Stogdill, 1974, s. 259). I tråd med dette er det knyttet en rekke teorier til ledelse, og historisk sett kan man si at forskning på ledelse har blitt gjennomført fra fire ulike innfallsvinkler (Kvålshaugen & Wennes, 2012; Fischer & Sortland, 2001). Disse teoriene bygger på hverandre, som vil si at noen av elementene ved de tidligere teoriene går igjen i

senere teorier. Videre følger en kort oppsummering av de ulike innfallsvinklene som har vært gjeldende fra det 20. århundret fram til i dag, hvor jeg fremhever hvilke teorier jeg kommer til å utdype senere i teoridelen. Til tross for at innfallsvinklene knyttes til en bestemt historisk periode er disse måtene å se på ledelse fortsatt aktuelle i dag. Mange av teoriene er fremdeles gjeldende, og det fortsetter å dukke opp nye teorier og forskning innenfor hver av innfallsvinklene.

Den første innfallsvinkelen er trekkteorier (dominerende fram til 1940-tallet), hvor fokuset ligger på personlige egenskaper eller trekk som gjør en person til en god leder (Bryman & Parry 2006). Her kommer jeg til å trekke fram nyere forskning på sammenhenger mellom personlighetstrekk og ledelse, med hovedfokus på femfaktormodellen. Den andre innfallsvinkelen er atferdsteorier (1940-1960-tallet), som ser på hva lederne gjør (Bryman & Parry 2006). Her betraktes god ledelse som noe som kan læres. Jeg kommer til å trekke fram Mintzbergs teori på ulike lederroller, i tillegg Ohio- og Michigan-studiene, som enkelt sagt omhandler oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Den tredje innfallsvinkelen til forskning på ledelse er situasjonsteorier (1960-1980-tallet). I dette perspektivet ser man ikke for seg at én lederstil passer til alle situasjoner, men at ulike lederstiler egner seg i forskjellige situasjoner (Bryman & Parry 2006). Her vil jeg presentere Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. Den fjerde innfallsvinkelen betegnes ofte som “det nye ledelsesparadigmet” (rådende fra 1980-tallet). Innenfor denne retningen finnes det mange forskjellige teorier. De kan alle sies å ha til felles at de ser på lederen som en som definerer organisasjonen, som skaper motivasjon og som setter verdier, visjon, retning og mål (Bryman & Parry 2006). Her kommer jeg til å forklare Bass sin teori på ledelse og forskning på teambasert delt ledelse.

**Trekkteorier.** Når det kommer til trekkorientert forskning på ledelse har det tidligere vært brukt mange ulike trekkteorier og klassifiseringer av trekk som har gjort at forskningsfunnene til dels har vært motstridende og vanskelig å sammenligne (Martinsen, 2010). I de senere årene har fremveksten av femfaktormodellen bidratt til å lage et universelt klassifikasjonssystem for personlighetstrekk (Martinsen, 2010). Jeg har derfor valgt å fokusere mest på denne modellen, men presenterer også noen andre forskningsfunn på personlighet og ledelse.

**Femfaktormodellen.** Costa og McCrae (1992a) har utviklet et måleinstrument, NEO PI-R, som kartlegger personligheten til et individ basert på femfaktormodellen. Femfaktormodellen er en hierarkisk modell, hvor menneskets personlighet beskrives av fem overordnede trekk (Costa & McCrae, 1992b). Trekkene blir sett på som relativt stabile over



tid, og en persons personlighet beskrives som en profil av disse fem trekkene.

Personlighetsprofilen sier noe om tilbøyelighet til atferdsmønstre, altså typisk atferd for individet med mindre situasjonen hindrer slik atferd. De fem trekkene er som følger: nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet (Costa & McCrae, 1992b). *Nevrotisisme* sier noe om i hvilken grad man er tilbøyelig for å bli stresset og nervøs, mens *ekstroversjon* handler om hvor utadvendt en person er. *Åpenhet for erfaring* er relatert til hvor fantasifull, estetisk og liberal man er, mens *omgjengelighet* sier noe om i hvilken grad man viser hensyn, omtanke og empati. Det siste trekket, *planmessighet*, beskriver grad av orden, prestasjonsorientering, grundighet og pliktoppfyllelse (Martinsen, 2010).

Det er forsket en del på effekter av personlighet på ledelse, og flere metaanalyser oppsummerer mye av denne forskningen (Hogan, Churphy & Hogan, 1994; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Martinsen, 2010). Flere av analysene viser til relativt stabile sammenhenger mellom spesielt trekkene nevrotisisme, ekstroversjon og planmessighet, og resultater av ledelse. I 2002 gjennomførte Judge, Bono, Ilies og Gerhardt en stor og grundig metaanalyse, hvor de gikk gjennom all forskning på personlighet og ledelse fra 1987 - 1999. De undersøkte forholdet mellom ulike personlighetstrekk på den ene siden, og ledereffektivitet og lederroller (hvem som velger seg inn i lederroller) på den andre siden. De fant at alle de fem trekkene i femfaktormodellen i ulik grad var relatert til både ledereffektivitet og lederroller, hvor alle sammenhengene var positive med unntak av nevrotisisme. Nevrotisisme var altså negativt korrelert med ledereffektivitet, som vil si at desto høyere skårer på trekket, desto lavere skårer får man på ledereffektivitet. Forskerne fant en samlet korrelasjon for personlighet på den ene siden og valg av lederroller og ledereffektivitet på den andre siden på .48. De konkluderte dermed med at personlighet har en sterk samlet effekt på valg av lederroller og ledereffektivitet (Judge et al., 2002; Martinsen, 2010). Videre er intelligens kanskje den faktoren alene som har vist seg å ha størst sammenheng med leders effektivitet. Intelligens er en svært stabil og sentral menneskelig egenskap, som er viktig for å fungere i arbeidslivet (Schmidt & Hunter, 1998). Ifølge Martinsen (2010) kan personlighet og intelligens forklare rundt 30% av variasjonen i ledelse, og i atferdsforskning regnes dette som regel som mye.

***Annen forskning på personlighet og ledelse.*** Yukl (2010) sammenfattet forskning gjort på personlighetstrekk som kjennetegner “vellykkede” ledere, og kom fram til at høyt energinivå og høy tåleevne for stress, selvtillit, emosjonell modenhet og det som kalles en sosialisert maktorientering, syntes å være de mest relevante personlighetstrekkene. Sosialisert

maktorientering vil si at lederen bruker makt til fordel for fellesskapet eller organisasjonens beste. Han viste også til at ledere hverken bør ha et for stort ønske om å bli likt av andre mennesker eller behov for sosial tilknytning, ettersom det kan gjøre det vanskelig for dem å ta upopulære men viktig valg (Yukl, 2010; Sandal, 2011).

Forskning på personlighet og ledelse har betydning for rekruttering av ledere, og i dag brukes personlighetstesting som et seleksjonsverktøy ved nyansettelser i flere organisasjoner (Sandal, 2011). Dette for å øke treffsikkerheten, for å sørge for at man får riktig person til riktig jobb.

**Atferdsteorier.** Atferdsteorier ser på hva ledere bruker tiden sin på. Jeg har her valgt å trekke fram Mintzbergs teori på ulike lederroller fordi denne teorien kan knyttes opp mot det å dele ledelsen inn i ulike stillinger. Videre presenterer jeg oppgaveorientert kontra relasjonsorientert lederatferd, for senere å kunne knytte det opp mot de ulike lederstillingene.

**Mintzbergs 10 lederroller.** Helt siden Fayol i 1916 introduserte de fire ordene planlegging, organisering, koordinering og kontroll, har disse dominert vokabularet innen ledelse (Mintzberg, 1975). Mintzberg mener derimot at disse begrepene i liten grad reflekterer hva ledere faktisk bruker tiden sin på, og viser i stedet til sin egen forskning på lederatferd. Mintzberg studerte ledere og hvordan de bruker tiden sin, og kom fram til 10 ulike lederroller. Han definerer en leder som et individ som er ansvarlig for en organisasjon eller underenhet (Mintzberg, 1975, s.15). Rolleinnndelingen forsøker å forklare alle former for atferdsmønster en leder benytter seg av på tvers av ulike kontekster. Tre av disse lederrollene går under kategorien *mellommenneskelige roller*, tre andre blir kategorisert som *informasjonsroller*, og de fire siste er plassert sammen som *beslutningsroller*.

De mellommenneskelige rollene (Mintzberg, 1975) springer ut fra den formelle autoriteten og statusen en leder har, og omhandler grunnleggende relasjoner mennesker imellom. Den første rollen er *frontfiguren*. Den handler om at lederen må utføre en del seremonielle plikter, som for eksempel å hilse på betydningsfulle personer i samfunnet eller ta med viktige kunder ut på lunsj. Videre er lederne ansvarlige for arbeidet til sine ansatte, og denne rollen blir kalt *leder*. Dette innebærer både direkte og indirekte lederskap, der eksempler på den førstnevnte er opplæring eller ansettelser, mens den andre handler om å motivere og balansere de ansattes behov med organisasjonens mål. Den siste rollen innenfor denne kategorien er den *kontaktskapende*, som vil si at leder bruker mye av tiden sin med andre ledere, overordnede og generelt folk utenfor sin egen arbeidsenhet.

Informasjonsrollene (Mintzberg, 1975) handler om at det er lederen som er kontaktpunktet mellom alle de ulike delene og ansatte i organisasjonen, som medfører at

lederen vet mye. Informasjonshåndtering er derfor en viktig oppgave for lederen, og tre roller utgjør denne kategorien. Den første rollen er *overvåkning*, som vil si at lederen hele tiden søker og mottar informasjon fra omgivelsene. Den neste rollen er *informasjonsspredning* som innebærer ansvaret med å videreformidle viktig informasjon til riktig person. Den siste informasjonsrollen er oppgaven som *talsmann*, som handler om å formidle informasjon videre til andre deler av organisasjonen utenfor sin egen enhet, eller til utenforstående aktører eller organisasjoner.

Den siste kategorien inneholder beslutningsrollene (Mintzberg, 1975), som baserer seg på at det er lederen som er hovedkomponenten i organisasjonens beslutningssystem. Rollen som *entreprenør* vil si at lederen kontinuerlig prøver å forbedre og tilpasse enheten til endringer i ytre omgivelser. Denne rollen innebærer å initiere utviklingsprosjekter basert på nye idéer, og opprettholde og styre flere slike prosjekter på en gang. Den neste rollen er leder som *problemløser*. I motsetning til rollen som entreprenør hvor leder frivillig gjør endringer, forklares rollen som problemløser som ufrivillig respons på press. Det kan for eksempel dreie seg om en leverandør som har brutt kontrakten, eller en kunde som har gått konkurs, hvor situasjonene krever handling fra lederen. Rollen som *ressursfordeler* vil si at lederen er ansvarlig for å bestemme hvem som får hva, og det innebærer også at lederen må fordele sin egen tid. Lederen utformer enhetens struktur, som igjen legger grunnlaget for hvordan de ansatte skal arbeide. Den siste rollen er oppgaven som *forhandler*. Det innebærer blant annet å utarbeide kontrakter med kunder, forhandlinger under streik og finne løsninger på klager fra kunder.

Mintzbergs forskning er blitt kritisert fordi den baserer seg på et veldig smalt utvalg, hvor kun fem ledere ble studert. Til tross for kritikken har flere omfattende studier vært med å gi støtte til Mintzbergs forskning (Fischer & Sortland, 2001), og modellen blir mye brukt fordi den illustrerer alle ansvarsområdene, funksjonene og rollene som ligger i det å være leder. Mintzberg (1975) trekker fram at lederrollene ikke lett lar seg skille fra hverandre, fordi de utformer en integrert helhet. Det vil si at hvis lederen ønsker å ivareta viktige sentrale funksjoner, kan han ikke uten videre forkaste en av rollene og kun fokusere på enkelte av dem. Mintzberg fant at alle lederne brukte tid på samtlige lederroller, men at det var ulikt hvordan de prioriterte å fordele tiden sin mellom de forskjellige rollene. Mintzbergs inndeling av lederfunksjonen i ulike lederroller åpner opp for at lederroller kan fordeles mellom flere personer.

***Oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd.*** Ohio- og Michiganstudiene ble gjennomført på 1940-tallet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I disse studiene undersøkte

forskerne lederatferd, med et ønske om å lage et klassifiseringssystem for lederatferd. Resultatene fra de uavhengige studiene ved de to universitetene var i stor grad sammenfallende, de kom begge fram til to hovedfaktorer. Ved Ohio identifiserte de faktorene “å vise omtanke” og “å skape struktur” (Martinsen, 2010), mens de ved Michigan satt igjen med “jobborientert” og “medarbeiderorientert” lederatferd (Andersen, 1995; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I dag blir disse to faktorene gjerne omtalt som oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd (Andersen, 1995). Å være oppgaveorientert vil si at man retter arbeidet mot mål og resultater, gjennom kontroll, veiledning, problemløsning, effektive beslutninger, målformulering og belønning av målrettet arbeid. Å være relasjonsorientert vil si at man er orientert mot å skape og ta vare på sosiale relasjoner gjennom å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere. Det er antatt at de mest effektive lederne både er oppgave- og relasjonsorienterte (Northouse, 2004; Yukl, 2010). Samtidig er retningene motsetningsfulle, som gjør at det er vanskelig å være like orientert mot begge orienteringene på samme tid (Blake & Mouton, 1964). Det innebærer at de fleste ledere utøver atferd som heller mer mot én av orienteringene.

I en nyere metaanalyse av lederatferd og jobbeffektivitet, inkluderte forskerne 130 tidligere studier som møtte deres kriterier for å bli tatt med i analysen (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Forskerne fant at begge de to atferdsorienteringene til leder viste positive sammenhenger med ulike kriterier på jobbeffektivitet, der ledereffektivitet var et av målene. Generelt viste orienteringen mot “å vise omtanke” litt høyere positive korrelasjoner med de ulike målene på jobbeffektivitet enn “å skape struktur” (Judge et al., 2004; Martinsen, 2010). En viktig ting å påpeke er at det er vanskelig å si noe om årsak-virkning-forholdet i forskning på atferd og ledereffektivitet fordi de fleste studiene er korrelasjonsstudier, hvor lederatferd og effekter er målt samtidig (Martinsen, 2010).

**Situasjonsteorier.** Teoriene innenfor denne innfallsvinkelen ser på lederstil i kombinasjon med situasjonen lederskapet utøves i. Her har jeg valgt å trekke fram Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, fordi jeg ser denne teorien som relevant med tanke på å senere kunne diskutere situasjonen lederne utøver sitt lederskap i.

**Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse.** Denne teorien tar utgangspunkt i skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd (presentert under atferdsteorier), som her blir kalt styrende og støttende atferd (Hersey & Blanchard, 1993). Styrende atferd innebærer blant annet å sette mål, planlegge gjennomføringen av arbeidet, informere om hva som skal prioriteres, sette tidsfrister, kontrollere arbeidet og vise de ansatte hvordan oppgaver skal utføres. Støttende atferd handler om å spørre medarbeiderne

om innspill, støtte, oppmuntre, gi ros ved prestasjon og legge forholdene til rette for medarbeiderne (Thompson, 2010). Disse grunnleggende lederorienteringene blir i denne teorien sett i sammenheng med de ansattes kompetansenivå. Kompetansenivået sikter til medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, motivasjon og selvtillit. Kompetansenivået kan deles inn i fire nivåer: lav, middels/lav, middels/høy og høy (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er medarbeiderens kompetansenivå som er avgjørende for valg av lederstil. Modellen inneholder fire ulike lederstiler, som har forskjellig grad av egnethet basert på situasjonen det skal ledes i. For å velge riktig lederstil må leder gjøre en vurdering av medarbeidernes kompetansenivå. Denne teorien innebærer dermed et syn på at leder kan tilpasse sin lederstil, ved å veksle mellom hvor mye støttende og styrende atferd han utøver. De fire ulike lederstilene er instruerende, selgende, deltakende, og delegerende lederstil (Thompson, 2010).

En *instruerende lederstil* (Thompson, 2010) kjennetegnes av at lederen viser høy grad av styrende atferd, men lav støttende atferd. Denne atferden kjennetegnes av å være autoritær, beordrende og enveiskommuniserende. Denne stilen egner seg når medarbeidernes kompetansenivå er lavt.

Den *selgende lederstilen* (Thompson, 2010) innebærer at lederen viser både høy styrende og støttende atferd. Den karakteriseres av at lederen bruker overtalelse og forklaring som virkemiddel. Denne lederstilen egner seg når medarbeiderens kompetansenivå vurderes som middels/lav.

En *deltakende lederstil* (Thompson, 2010) kjennetegnes av at lederen viser høy støtte og lav styring. Ved praktisering av denne stilen er lederne opptatt av medbestemmelse og samarbeid med de ansatte. Ledelsesstilen egner seg når medarbeiderne kompetansenivå er middels/høy.

Den siste lederstilen er den *delegerende* (Thompson, 2010), som vil si at lederen viser lav grad av både støttende og styrende atferd. Disse lederne delegerer i stor grad oppgaver og ansvar til medarbeiderne, og stilen egner seg når medarbeiderne har høy kompetanse.

Medarbeiderne utvikler gradvis sin kompetanse, som gjør at lederen hele tiden må vurdere de ansattes kompetansenivå og deretter sin lederstil. Teorien om situasjonsbestemt ledelse har fått varierende støtte fra forskning (Thompson, 2010), men den er likevel en mye brukt teori for praktisk lederutvikling (Hersey & Blanchard, 1993).

**“Det nye ledelsesparadigmet”.** Innenfor denne innfallsvinkelen finnes det mange forskjellige teorier, men jeg har her valgt å fokusere på Bass sin teori på ledelse, og forskning på teambasert delt ledelse. Dette for å senere kunne diskutere hensiktsmessig lederstil ved delt ledelse.

***Bass sin teori på ledelse.*** Burns var den første til å introdusere begrepet transformasjonsledelse i 1978, mens Bass (1985) videreførte begrepet og utviklet en egen teori om transformasjonsledelse. Bass skiller mellom tre former for ledelse i en modell kalt for fullspektrumsmodellen. Disse tre formene er som følger: “la det skure ledelse”, transaksjonsledelse, og transformasjonsledelse (Bass, 1985). “*La det skure ledelse*” er en lederstil som kjennetegnes av at lederen unngår å lede. Disse lederne er fraværende, fraskriver seg alt ansvar, og mislykkes i å assistere og ta beslutninger når det trengs. Denne formen for ledelse, som egentlig går under betegnelsen “ikke-ledelse”, er derfor den minst effektive ifølge Bass (1985).

*Transaksjonsledelse* kjennetegnes av et bytteforhold mellom leder og ansatt. Disse transaksjonene bunner i en egeninteresse, hvor arbeidsoppgaver blir utført med tanke på belønningen i vente (Bass, 1990a). Transaksjonsledelse innebærer tre komponenter (Bass & Steidlmeier, 1999). Den første komponenten er betinget belønning, som vil si at leder formidler hva som forventes av de ansatte, og hvilken kompensasjon de vil kunne forvente å få i gjengjeld. De ansatte blir så belønnet ut ifra prestasjon. De to andre komponentene er “aktiv og passiv ledelse ved unntak”, som vil si at leder kun bryter inn når det oppstår avvik fra den forventede standarden på arbeidet. Lederen benytter da ulike typer disiplinering som virkemiddel når medarbeiderne ikke innfrir kravene til arbeidet. “Aktiv ledelse ved unntak” går ut på at lederen aktivt overvåker de ansattes arbeid, og griper inn så fort et avvik fra den bestemte standarden oppdages. “Passiv ledelse ved unntak” vil si at lederen ikke griper inn eller gjør korrigeringer før problemer har rukket å utvikle seg til å bli seriøse. Transaksjonsledelse har vist seg å kunne være en tilstrekkelig lederstil i visse omgivelser, i organisasjoner som opererer i et stødig marked, med stabil arbeidskraft, miljø og teknologi. Velfungerende regler og systemer for å følge opp at arbeidsoppgaver blir gjennomført, er avgjørende for at denne lederstilen skal fungere (Bass, 1990a).

*Transformasjonsledelse* har derimot vist seg å være en gunstig ledelsesstil for organisasjoner som befinner seg i et mindre stabilt arbeidsmarked, med mer endring og usikkerhet. Denne lederstilen kjennetegnes av fire trekk hos lederen; karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass, 1990a). Å være en karismatisk leder vil si at man klarer å skape en visjon som smitter over på de ansatte, som får dem til å føle at de er med på et viktig oppdrag. Karismatiske ledere oppnår innflytelse og makt ved at de har stor respekt og tillit blant de ansatte. Disse lederne er også inspirerende ved at de klarer å formidle meningen med arbeidet på en god og tydelig måte, og ved å sette høye forventninger til de ansatte. Det tredje kjennetegnet på en transformasjonsleder er at lederen klarer å

stimulere de ansatte intellektuelt, ved at leder er flink til å vise og lære de ansatte hvordan løse problemer på en ny måte, og oppfordrer dem til å tenke rasjonelt. Det siste kjennetegnet, individuell omtanke, går ut på at lederen er flink til å se hver enkelt medarbeider, og sørge for å gi god veiledning, støtte og trygghet (Bass, 1990a).

De fleste ledere utøver som regel både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, men er gjerne preget av mer atferd innenfor en av lederstilene (Bass & Steidlmeier, 1999). Ifølge forskning gjort på de to ledelsesformene, er transformasjonsledelse knyttet til flere positive utfall for organisasjonen enn ved transaksjonsledelse (Bass, 1990a). Transformasjonsledere blir i større grad oppfattet som effektive og dyktige ledere av sine medarbeidere, og det har vist seg at ansatte generelt yter mer hvis de har transformasjonsledere enn ved transaksjonsledere. Forskning viser at organisasjoner med transformasjonsledere generelt er mer effektive enn de med transaksjonsledere (Bass, 1990a).

***Teambasert delt ledelse.*** Tradisjonelt sett har ledelse blitt konseptualisert som en vertikal “top-down” prosess, hvor én formell og utpekt leder har lederansvaret for en gruppe mennesker (Dinh et al., 2014). I senere tid har det vært en stor utvikling og mye forskning innenfor ledelsesfeltet, og betegnelsen *delt ledelse* har dukket opp. Dette perspektivet står i kontrast til de tradisjonelle lederteoriene, hvor ledelse som regel blir sett på som en enveis påvirkningsprosess, med fokus på leders innflytelse på sine underordnede gjennom formell autoritet og makt (Pearce, 2004; Pearce & Conger, 2003). Til tross for at delt ledelse ser ut til å være et fenomen det er forsket på de siste årene, kan det virke som at litteraturen spriker når det kommer til hva delt ledelse egentlig er, samt hva ved den delte ledelsen som egentlig er delt opp. I sin metaanalyse sammenfattet D’Innocenzo et al. (2016) litteraturen på delt ledelse ved å gjennomgå ulike definisjoner på delt ledelse fra tidligere forskning. De identifiserte hva som gikk igjen i definisjonene, og dannet følgende definisjon: “Delt ledelse er et framvoksende og dynamisk teamfenomen hvor lederroller og innflytelse er distribuert mellom flere av medlemmene i gruppa”.

D’Innocenzo et al. (2016) kom dermed fram til at delt ledelse er et teamfenomen. Ifølge Hjertø (2010, s. 356) kan et team defineres som en type arbeidsgruppe hvor deltakerne må samarbeide, er gjensidig avhengige av hverandre, er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranse, og der trivsel og læring innad i teamet er et delmål i seg selv. Definisjonen av delt ledelse stadfester også at det er lederroller og innflytelse som blir fordelt. Det som ligger til grunn for dette er en forståelse av ledelse som et flerdimensjonalt konsept, der ledelse innebærer ulike funksjoner og ansvarsområder som kan fordeles mellom flere personer (Contractor, DeChurch, Carson, Carter & Keegan, 2012; Morgeson, DeRue &

Karam, 2010; Yukl, 1989). I D'Innocenzo et al. (2016) sin definisjon kommer det også fram at delingen skjer innad i teamet, som vil si at denne definisjonen ikke innbefatter at lederroller blir delt mellom eksterne individer utenfor teamet. Definisjonen vektlegger også at fenomenet er en framvoksende og dynamisk prosess. Det innebærer at flere personer kan ta på seg lederroller i henhold til gruppas behov samtidig, eller på ulike tidspunkt i løpet av teamets livssyklus. De påpeker også at delt ledelse som regel er en uformell prosess, i motsetning til at lederroller blir tildelt formelt (Morgeson et al., 2010; D'Innocenzo et al., 2016).

Siden midten av 1990-tallet har delt ledelse fått betraktelig mer oppmerksomhet i forskningsmiljøet og i anvendte sammenhenger enn tidligere (Carson, Tesluk & Marrone, 2007; Pearce & Sims, 2000, 2002; Seers, 1996; Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2005; Pearce, Manz & Sims, 2008). De fleste forskerne på delt ledelse er av den oppfatning av at fenomenet er positivt relatert til prestasjon i team, men til tross for den økende populariteten, har forskningen som støtter verdien av delt ledelse vært uklar (D'Innocenzo et al., 2016). Dette var noe av bakgrunnen for at D'Innocenzo et al. (2016) ønsket å gjennomføre en metaanalyse på feltet, for å undersøke om de påståtte positive sammenhengene mellom delt ledelse og prestasjon i team faktisk er reelle. D'Innocenzo et al. (2016) fant i sin metaanalyse en signifikant positiv sammenheng mellom delt ledelse og teamprestasjon. Pearce og Manz (2005, s. 132) begrunner viktigheten og nytten ved delt ledelse i at det i dag er vanskeligere enn noen gang for én leder å skulle ha all den kunnskapen, ferdighetene og egenskapene nødvendig for å lede alle aspekter ved kunnskapsarbeid. De påpeker at fordi tidene har endret seg, ved at arbeidsstokken er høyere utdannet, krever dette at vi stiller spørsmålsteget ved om de tradisjonelle tilnærmingene til ledelse fortsatt er gode nok.



## **Metode**

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å besvare studiens problemstilling. Jeg vil begrunne vitenskapelig ståsted og metodevalg. Videre vil jeg beskrive rekrutteringen og utvalget, samt prosessen med å samle inn data. Analysen med en utdypning av de ulike stegene blir så forklart, før jeg til slutt forteller hvordan jeg mener etikk er ivaretatt i forskningsprosjektet.

### **Beskrivelse av prosjektet**

Denne studien ble satt i gang av en medstudent, meg selv og vår veileder. Min medstudent og jeg ønsket begge å skrive om det samme temaet, og bestemte oss derfor for å gjøre datainnsamlingen sammen, og samarbeidet fram til analysen.

Interessen for temaet ble vekket under en forelesning vi hadde på studiet med en gjesteforeleser fra et konsulentselskap. Vedkommende fortalte om en endringsprosess de hadde vært med på å gjennomføre i en global teknologibedrift, der de delte opp personalledelse og faglig ledelse inn i ulike lederstillinger. Konsulenten nevnte muligheten for at noen studenter kanskje kunne samarbeide med virksomheten hvor endringen hadde blitt gjort, og min medstudent og jeg tok derfor kontakt med konsulenten i ettertid. Han satte oss i kontakt med HR-sjefen i virksomheten, som viste seg å være positiv til et samarbeid. Det kom etterhvert fram at bedriften hadde innført denne ledelsesstrukturen i flere av sine avdelinger, og vi fikk avtalt å komme for å intervju i tre av dem.

Med denne studien ønsker jeg å bidra til å belyse mulige fordeler og ulemper med å skille faglig ledelse og personalledelse, ved å knytte det opp mot eksisterende litteratur på ledelse.

### **Vitenskapelig ståsted**

Et paradigme kan defineres som et sett med grunnleggende antakelser om virkeligheten. Det består av en forståelse for hva som eksisterer i verden (ontologi), hva vi mennesker kan oppnå kunnskap om (epistemologi) og hvordan vi kan erverve denne kunnskapen (metodologi) (Guba & Lincoln, 1994). Hvilket paradigme forskeren befinner seg innenfor styrer derfor hvilken og hvordan kunnskap blir hentet inn, i tillegg til hvordan den tolkes.

Denne oppgaven har en postpositivistisk tilnærming. Ontologisk sett er postpositivisme en form for kritisk realisme, som vil si at man tenker at det finnes en "sann" og virkelig verden der ute, men at denne virkeligheten bare er delvis gripbar for oss. Dette grunnet fenomenets kompleksitet i naturen og menneskeintellektets feilbarhet. Det gjør at man må være kritisk til utsagnene om virkeligheten slik at forståelsen av verden kan bli så

nøyaktig som mulig (Guba & Lincoln, 1994). Denne studien forsøker dermed å beskrive en objektiv virkelighet, men anerkjenner også at forskerens og informantenes subjektive forståelse påvirker forestillingen av fenomenet (Corbin & Strauss, 2015).

Epistemologisk sett er objektivitet idealet, og man vektlegger det å kunne bekrefte funn med eksisterende kunnskap. Replikasjoner av funn regnes derfor som mest sannsynlig sanne, men de må alltid være åpne for falsifikasjon (Guba & Lincoln, 1994). Metodologisk sett er kvantitative metoder mest anerkjent, men også bruk av kvalitative metoder som her.

Jeg har et pragmatisk syn på kunnskap, som vil si at hensikten med denne oppgaven er å kunne produsere kunnskap som har en bruksverdi (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg ønsker derfor at denne studien skal kunne bidra til å belyse fordeler og ulemper med å dele opp faglig ledelse og personalledelse, slik at både bedriften og andre virksomheter kan dra nytte av dette. Jeg håper også at min studie kan inspirere til videre forskning på feltet.

### **Valg av kvalitativ metode**

Forskningsspørsmålet bestemmer metoden (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil si at man burde vite hva man ønsker å undersøke, og hvorfor, før man kan finne ut hvordan man skal oppnå kunnskap om temaet. Det er valgt en kvalitativ forskningstilnærming for studien, fordi oppgaven ønsker å undersøke de ansattes egne beskrivelser og tanker rundt ledelsesstrukturen på arbeidsplassen. Hensikten med det kvalitative forskningsintervjuet er å få fram intervjupersonenes erfaringer, opplevelser, meninger og holdninger, for å få et innblikk i deres syn på verden (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2012). Fordeler og ulemper med denne ledelsesstrukturen, er et tema som det er lite forsket på fra før, og det var også med på å begrunne valget om kvalitativ metode. Kvalitativ metode kan ifølge Strauss og Corbin (1990) brukes for å avdekke og forstå hva som ligger bak fenomener som vi enda ikke har mye kunnskap om. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming søker studien å kunne bidra med innsikt om ledelsesstrukturens eventuelle styrker og svakheter, samt i hvilke kontekster ledelsesstrukturen kan egne seg. Videre kan dette brukes som grunnlag for å vurdere om man skal innføre en slik ledelsesstruktur andre steder.

**Valg av Tematisk Analyse som metode.** Jeg har valgt å bruke tematisk analyse for å analysere dataen min i denne studien. Tematisk analyse er en fleksibel kvalitativ metode, som ikke er bundet til ett vitenskapelig ståsted. Dette medfører at det blir spesielt viktig for forskeren å redegjøre for hvilket ståsted man har valgt, hvilket jeg har gjort tidligere i metodedelene. Tematisk analyse handler om å identifisere, analysere og rapportere gjennomgående temaer eller mønstre i datamaterialet, på tvers av informantene (Braun & Clarke, 2006). Ifølge Braun og Clarke (2006) kan tematisk analyse deles inn i seks ulike steg,

og det er disse jeg har latt meg inspirere av i denne analysen. En utfyllende gjennomgang av de ulike stegene vil bli beskrevet lengre ned i metodekapittelet, under analysen.

Jeg har valgt å bruke tematisk analyse fordi analysemetoden passet godt med tanke på min problemstilling, for å finne temaer relatert til fordeler og ulemper med å dele opp ledelsesfunksjonen. Tematisk analyse egner seg godt til å finne mønstre på tvers av større mengder datamateriale, og ettersom vi skulle intervju 11 informanter var dette et viktig kriterium for meg da jeg skulle velge analysemetode (Braun & Clarke, 2006).

Analysemetoden passer også bra når dataen er i form av tekst, slik som de transkriberte intervjuene i mitt tilfelle (Howitt, 2010). Tematisk analyse er også en metode som er relativt enkel å sette seg inn i for andre (Braun & Clarke, 2006), noe som kan være en fordel med tanke på at jeg ønsker at funnene skal kunne komme til nytte i bedriften vi intervjuet i.

### **Utvalg og rekruttering**

Informantene til studien er basert på et strategisk utvalg, som vil si at kandidatene er valgt ut på bakgrunn av at man antar at disse vil kunne uttale seg om studiens problemstilling på en reflektert måte. Dette i motsetning til kvantitative surveyundersøkelser, der deltakerne blir valgt ut tilfeldig for å være mest mulig representative for en populasjon (Tjora, 2012). Vi valgte ut informanter som har erfaring med ledelsesstrukturen vi ønsket å undersøke. Dette er også et kriterieutvalg, som er en strategi man bruker for å avgrense et prosjekt, og går ut på at man setter noen kriterier for å velge ut informantene. Dette for å studere deltakernes opplevelser, erfaringer, problemer eller andre aspekter som er knyttet til deltakerne (Tjora, 2012). Vårt hovedkriterium for å velge ut informanter til prosjektet, var at deltakerne i dag måtte ha en jobb i en organisasjon eller avdeling der ledelsen skiller mellom faglig ledelse og personalledelse. I organisasjonen vi intervjuet i, hadde de tidligere en mer tradisjonell ledelsesmodell med samlet faglig ledelse og personalledelse i én stilling. Vi ønsket å komme i kontakt med informanter som tidligere hadde vært under eller en del av denne ledelsesstrukturen, og som nå var en del av den nye strukturen. Vi ønsket også å snakke med ansatte i ulike stillinger, både medarbeidere og ledere.

I bedriften hadde vi to kontaktpersoner, da de tre avdelingene var fordelt på to ulike fysiske lokasjoner. Informantene ble rekruttert ved at våre kontaktpersoner valgte ut ansatte som i størst mulig grad møtte våre utvalgs-kriterier og som ønsket å delta på studien. Til tross for dette var det ikke alle informantene som hadde jobbet i avdelingene før endringene, men alle informantene møtte vårt hovedkriterium om at de i dag er en del av eller under den nye ledelsesstrukturen. Vi sendte over et informasjonsskriv til våre kontaktpersoner, med informasjon om formålet med studien, hva det ville innebære for den enkelte å delta, frivillig

deltakelse, konfidensialitet, og behandling av personopplysninger. Dette skrevet videreformidlet våre kontaktpersoner til alle informantene, og vi fikk tilbake en liste med deltakerne og deres stillinger i bedriften.

**Informantene.** Som følge av at vi intervjuet i tre forskjellige avdelinger som driver med ulike oppgaver har informantene våre ganske forskjellige utdannelser, arbeidsoppgaver og stillinger. Det å intervjuet i flere avdelinger var et bevisst valg fra vår side, fordi vi ønsket å undersøke ledelsesstrukturen på tvers av ulike kontekster. Vi intervjuet 11 informanter totalt, der alle var menn, da det er en mannsdominert bransje. Informantenes alder varierte, men flesteparten regnet seg selv som “seniorer”. Vi ønsket å intervjuet både ledere og ansatte, og informantene våre er derfor både personalledere, faglig ansvarlige, koordinatore, prosjektledere og medarbeidere. Når det kommer til utdanning hadde samtlige informanter høyere utdanning, de fleste innenfor ingeniørfaget. Mange av informantene jobbet i bedriften før endringene, og vi kunne derfor få de til å reflektere rundt fordeler og ulemper med de ulike ledelsesstrukturene.

### **Datainnsamling**

**Intervjuguiden.** Intervjuguiden ble utarbeidet av min medstudent og meg i samarbeid med vår veileder Karin Laumann, med innspill fra konsulent som satte oss i kontakt med teknologibedriften. Siden både min medstudent og jeg ønsket å se på det samme teamet, utarbeidet vi alle spørsmålene sammen i den hensikt at vi begge skulle få bruk for informasjonen som ville fremkomme fra samtlige spørsmål. Intervjuguiden startet med en kort introduksjonsdel, der vi først presenterte oss selv, før vi gikk gjennom informasjonsskrivet og informert samtykke. Vi forklarte også at vi hadde basert spørsmålene i intervjuguiden på den informasjonen vi hadde om endringen og ledelsesstrukturen i forkant av intervjuene, slik at de måtte si ifra hvis det var noe vi hadde oppfattet feil eller hvis noen av spørsmålene ikke var relevante for dem. Videre bestod den neste delen av intervjuguiden av innledende spørsmål om bakgrunn (utdanning og arbeidserfaring), stilling og arbeidsplass. Hensikten med disse oppvarmingsspørsmålene var å få en bedre innsikt i informantenes arbeidskontekst, og for å få informantene til å føle seg trygge med intervjusituasjonen (Tjora, 2017). Videre bestod intervjuguiden av de overordnede temaene: den aktuelle endringen, ledelsen før endringen, ledelsen etter endringen og hva er en god leder.

Intervjuguiden var semistrukturert, som gir en mulighet for forskeren til å følge opp interessante temaer som dukker opp underveis i intervjuprosessen (Bryman, 2008). Intervjuguiden bestod av 18 hovedspørsmål, med en rekke forslag til oppfølgingsspørsmål. Dette for å forsikre oss om at vi fikk gode beskrivelser med tanke på problemstillingen. Vi

sørget for at alle spørsmålene i intervjuguiden ble besvart, men rekkefølgen på temaene varierte ut fra hva som falt seg naturlig med hver informant. Spørsmålene var utformet slik at de skulle være åpne og enkle å forstå. Avslutningsvis spurte vi om informanten hadde noe å tilføye, og om det var noen aspekter de følte vi ikke hadde fått spurt om.

Vi utarbeidet to intervjuguider, en for de informantene med lederansvar og en for ansatte uten. Disse to intervjuguidene hadde kun noen små forskjeller. For eksempel spurte vi de ansatte spørsmålet: “Hvordan liker du å bli ledet?” (spørsmål nr. 18), mens lederne ble spurt: “Hvordan liker du å lede?” (vedlegg 1 og 2).

**Gjennomføring av intervjuene.** Avdelingene vi intervjuet i ligger i en annen by i Norge, og vi ble derfor nødt til å gjennomføre alle intervjuene over et par dager. Vi fikk avtalt intervjutidspunktene en måned i forkant, og tilbrakte en dag på hver av de to fysiske lokasjonene. Den første dagen gjennomførte vi fem dybdeintervjuer i den første avdelingen, og den påfølgende dagen seks dybdeintervjuer til sammen i de to andre avdelingene. Det var satt av omtrent 60 minutter til hvert intervju, og det korteste intervjuet varte i 24 minutter, mens det lengste strakk seg over 65 minutter. Begge dagene fikk vi tildelt et eget møterom på informantenes arbeidsplass, hvor vi gjennomførte samtlige intervjuer. Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker, for å holde hovedfokus på samtalen i stedet for notatskriving (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ettersom vi ble nødt til å gjennomføre alle intervjuene over to dager var det praktisk at vi var to stykker til å dele på å intervjuer. I tråd med anbefalingene til Yeo et al. (2014, s. 177-210) hadde vi hovedansvar på annethvert intervju, men vi var begge til stede og deltok under alle intervjuene. Dette medførte at den ene kunne konsentrere seg om å stille spørsmålene i intervjuguiden, mens den andre fokuserte mer på hva som faktisk ble sagt, og kunne dermed stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Samarbeidet oss imellom fungerte svært godt, og det var fint å være to som kunne diskutere litt etter hvert intervju. Vi tok notater etter møtet med hver informant om hvordan vi syntes intervjuet hadde gått, og oppsummerte hovedsynspunktene til informantene. Disse notatene kom godt med når vi senere skulle transkribere og analysere intervjuene.

**Transkribering.** Å transkribere et intervju vil si å omdanne den muntlige intervjusamtalen til en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette gjør intervjuet mer strukturert og bedre egnet til analysen (Howitt, 2010). Min medstudent og jeg transkriberte de intervjuene vi selv hadde vært hovedansvarlig for å gjennomføre. Det medførte at jeg transkriberte fem av intervjuene, og min medstudent seks. Vi ble enige om å transkribere alle intervjuene på bokmål fremfor på dialekt, for å forhindre gjenkjennelse av informantene

(Tjora, 2017). Før vi satte i gang med transkriberingen ble vi enige om et sett med felles retningslinjer for transkriberingen, slik at transkriptene skulle ha et mest mulig likt format. Ifølge Braun og Clarke (2006) krever ikke tematisk analyse en like detaljert transkribering som visse andre analyseformer. En rigid og nøye ortografisk transkribering, med ordrett nedskrivning av alle verbale ytringer er derimot anbefalt.

### **Analysen av datamaterialet**

Analysen av datamaterialet har tatt utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine retningslinjer for tematisk analyse, som omfatter seks faser. Jeg har i løpet av analyseprosessen beveget meg fram og tilbake mellom de forskjellige stegene, noe som Braun og Clarke (2006) også vektlegger at er en naturlig del av prosessen. Fasene er ment som retningslinjer for analysen, heller enn en rigid oppskrift eller regel man må følge. Analyseprosessen kan ses på som sirkulær og tilbakevendende, i motsetning til en lineær prosess. Fordi tematisk analyse er en såpass fleksibel metode, fremhever Braun og Clarke (2006) viktigheten av at forskeren tar en del aktive valg, og eksplisitt og transparent begrunner disse. Det vitenskapelige ståstedet er allerede gjort rede for tidligere i metoddelen. I tillegg hevder Braun og Clarke (2006) at man må ta stilling til om analysen er datadrevet eller teoridrevet. I mitt tilfelle vil jeg si at analysen både har vært induktiv ("bottom-up") drevet, i tillegg til deduktiv ("top-down" eller teori) drevet. Prosessen har vært induktiv ved at temaene er sterkt linket til dataen, og ved at jeg ikke hadde noen forhåndsbestemte koder eller temaer dataen skulle passe inn i. Samtidig er den også deduktiv ved at man som forsker sitter inne med en forforståelse og en del kunnskap som påvirker forskningen til tross for at man forsøker å holde seg datadrevet.

Nedenunder følger en beskrivelse av Braun og Clarke (2006) sine seks steg: 1) Bli kjent med dataen, 2) Generere de første kodene, 3) Lete etter temaer, 4) Gjennomgå temaene, 5) Definere og navngi temaene, og 6) Produsere rapporten. Jeg vil bruke min egen analyseprosess for å forklare innholdet i hvert steg, og for å få fram hvilke valg jeg tok underveis i analyseprosessen.

**Fase 1: Bli kjent med dataen.** Den første fasen handler om å bli kjent med alle delene av dataen før man begynner å behandle den (Braun & Clarke, 2006). Familiariseringen av datamaterialet begynte allerede da min medstudent og jeg gjennomførte samtlige intervjuer. Gjennom å transkribere halvparten av intervjuene ble jeg godt kjent med disse dataene, men måtte derimot bruke litt mer tid på å sette meg inn i de resterende intervjuene som min medstudent hadde transkribert. Før jeg gikk videre til neste steg leste jeg gjennom alle

intervjuene samtidig som jeg tok notater rundt mulige koder, sammenhenger og temaer i datamaterialet.

**Fase 2: Generere de første kodene.** Etter å ha blitt godt kjent med alle delene av datamaterialet, gikk jeg i gang med å kode dem ved å organisere dataene inn i meningsfulle grupper (Braun & Clarke, 2006). Koder identifiserer deler av dataen som forskeren finner interessant, og oppsummerer innholdet i delene med noen få ord eller setninger. Jeg brukte databehandlingsprogrammet NVivo 12 til den innledende kodingen av datamaterialet. Her gikk jeg gjennom intervju for intervju, og kodet datamaterialet. Jeg var ekstra nøye med kodingen da jeg kom til de delene av transkriptene som var mest relevante for min problemstilling.

**Fase 3: Lete etter temaer.** Steg tre handler om å sortere de kodene man har funnet inn i mer overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å printe ut alle kodene, og deretter gå over de med fargekoding. Det vil si at de kodene som omhandlet samme tema ble fargelagt i samme farge. Videre sortere jeg kodene etter det fargesystemet jeg hadde laget, slik at jeg fikk samlet alle kodene som så ut til å handle om det samme temaet. Ut ifra dette begynte jeg å danne forslag til hovedtemaer med undertemaer. Her erfarte jeg at noen av de opprinnelige kodene ble til egne hovedtemaer, andre dannet undertemaer, mens enkelte av kodene havnet i en bunke som foreløpig ikke så ut til å passe inn noe sted. Videre opprettet jeg et Word-dokument, der jeg laget en tabell. Jeg skrev inn alle de foreløpige temaene, med tilhørende koder og sitater fra informantene. Dette gjorde at innholdet i de ulike temaene kom tydelig fram, og dannet et godt grunnlag for å kunne gjennomgå og vurdere temaene i den neste fasen av analyseprosessen.

**Fase 4: Gjennomgå temaene.** Hensikten med denne fasen er å gjennomgå og redefinere temaene som ble dannet i fase 3 (Braun & Clarke, 2006). Det innebærer at antall temaer og strukturen på dem blir revurdert, ved at man for eksempel oppdager at det man i fase 3 anså som ett tema egentlig er to ulike temaer. Dette gjøres blant annet ved å følge Pattons (referert i Braun & Clarke, 2006, s. 20) to kriterier om intern homogenitet og ekstern heterogenitet. Det vil si at data innenfor et tema må ha nok til felles til å tydelig kunne skille seg fra dataene i de andre temaene. Jeg brukte mye tid på dette steget, ved å flytte rundt på de ulike kodene med tilhørende sitater i Word-dokumentet. Jeg endret flere ganger strukturen på temaene ved å enten slå sammen to temaer eller dele et tema opp i to. Størrelsen og innholdet i hvert enkelt tema ble derfor nøye gjennomgått og arbeidet med. Jeg lagde ulike tematiske kart, for å på en mer visuell måte kunne jobbe med å finne den riktige strukturen og

sammenhengen mellom temaene. Jeg kom til slutt fram til en god og oversiktlig måte å presentere temaene på.

En annen viktig del av denne fasen er å gå over alle transkriptene på nytt, for å forsikre seg om at de hovedtemaene, undertemaene og sitatene man sitter igjen med, faktisk reflekterer datasettet. Dette for å vurdere temaenes validitet og for å forsikre seg om at man ikke har oversett noen viktige deler av datamaterialet tidligere i prosessen (Braun & Clarke, 2006).

**Fase 5: Definere og navngi temaene.** Denne fasen handler om å komme fram til en klar essens for hvert tema, det vil si at man får fram hva som er interessant med hvert og et av dem (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å skrive et lite sammendrag for hvert tema, og på den måten fikk jeg testet om essensen i hvert av dem var tydelig. Her må man passe på at temaene ikke er for brede eller komplekse, ved at man forsøker å tvinge for mye innhold inn i hvert enkelt tema. Man må altså se om noen av temaene trengs å deles opp i undertemaer (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen handler også om å se på helheten, og forsikre seg om at temaene passer med studiens forskningsspørsmål. Til slutt må man sørge for at navnene på temaene er presise og at de momentant gir leseren en forståelse for hva de handler om. For meg var det hjelpsomt å diskutere temaenes navn med veileder og medstudenter, for da fikk jeg testet om temaenes navn umiddelbart ga en forståelse av innholdet i dem.

**Fase 6: Produsere rapporten.** Det siste steget handler om å skrive en presis, sammenhengende, logisk, ikke-repeterende og interessant fremstilling av historien temaene og dataene forteller (Braun & Clarke, 2006). Her er det viktig at man bruker mange nok og gode sitater til å begrunne og forklare temaene. Jeg hadde flere potensielle sitater til hvert tema, og brukte derfor god tid på å velge ut de jeg syntes best beskrev bredden, men også tyngden i hvert tema. Den endelige analysen er å finne i oppgavens resultatkapittel, hvor sitater som får fram essensen av hvert tema blir presentert.

## **Etikk**

Studien er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (vedlegg 3). Datainnsamlingen ble startet etter at nødvendig godkjenningen var i orden. På grunn av fokuset i studien og derav informasjonen som skulle hentes inn under intervjuene, var det ikke grunnlag for å søke godkjenning fra Regionale kontorer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt informasjonsskrivet med studiens formål (vedlegg 4). Før hvert intervju ble denne informasjonen gjennomgått muntlig med hver informant, og samtlige informanter ga informert samtykke med signatur. Informantene var således informert om retten til å trekke



seg når som helst uten å måtte oppgi noen grunn for det, frivilligheten i å delta, og ivaretagelse av anonymitet og konfidensialitet i prosessen (Tjora, 2012). Alle sitatene i oppgaven er blitt anonymisert, og data- og lydfilene blir slettet etter at oppgaven er ferdigstilt.



## Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de temaene jeg har kommet fram til gjennom tematisk analyse av de transkriberte intervjuene, som masteroppgaven bygger på. Temaene er valgt ut fordi de viste seg som de mest framtreddende i dataen, og som de mest relevante med tanke på oppgavens problemstilling. De gir derfor et godt utgangspunkt for å kunne diskutere og besvare oppgavens problemstilling fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger senere i diskusjonsdelen. Hovedtemaene jeg har kommet fram til er som følger: *mindre faglig ledelse, behov for faglig leder, bedre utnyttelse av faglige ressurser, bedre personaloppfølging og beskrivelse av gode ledere*. Se tabell 1 for en oversikt over hovedtemaene med undertemaer fra den tematiske analysen.

Tabell 1.

*Oversikt over studiens hovedtemaer med undertemaer*

Hovedtemaer	Undertemaer
Mindre faglig ledelse	Lite tydelig ansvarsfordeling Faglig leder versus faglig ansvarlig Dårlig kommunisert under endringen
Behov for faglig leder	Savn etter faglig ledelse Erfarne/seniorer Bruker hverandres ekspertise Setter pris på faglig frihet
Bedre utnyttelse av faglige ressurser	
Bedre personaloppfølging	Mer tid til personaloppfølging Større interesse og egnethet Ressurssparende og effektivisering
Beskrivelse av gode ledere	Beskrivelse av en god personalleder Fint om personalansvarlig kan litt fag Beskrivelse av en god faglig leder

Før jeg gir en mer utfyllende presentasjon av hovedtemaene fra den tematiske analysen vil jeg presentere litt mer kontekst rundt bedriften, avdelingene, ledelsesstrukturen og endringene. Konteksttemaene jeg har kommet fram til er *bakgrunn for endringene, endringene kom ovenfra, ryddig prosess og ledelsesstrukturen i dag*. Se tabell 2 for en oversikt over konteksttemaene med undertemaer. Kvalitativ forskning er svært følsom til den

konteksten forskningen gjennomføres i, og det er derfor viktig å analysere data for kontekst (Tjora, 2012). Ved å ha en forståelse av informantenes arbeidsomgivelser er det enklere å sette seg inn i informantenes beskrivelser og hovedtemaene som kom ut av den tematiske analysen. Etter å ha beskrevet konteksten vil hvert hovedtema med undertemaer bli presentert og underbygget ved bruk av sitater fra informantene.

I noen av sitatene står det (...), dette vil si at deler av informantenes uttalelser er fjernet grunnet mangel på relevans i avsnittet. Det er blitt gjort for å gjøre sitatene kortere og for å bedre få frem hvorfor sitatene er med på å belyse meningsinnholdet i temaene.

Klammene [ ] blir brukt i noen av sitatene for å anonymisere utsagnene, da er personenes egentlige navn byttet ut med for eksempel stillingen til personene. Disse klammene blir også brukt for å legge til ekstra informasjon som er viktig for å forstå meningen i utsagnene, som ikke blir sagt eksplisitt i sitatet.

Tabell 2.

*Konteksttemaer fra analysen*

<b>Konteksttemaer</b>	<b>Undertemaer</b>
Bakgrunn for endringene	Nedbemanningsprosess Oppbemanningsfase
Endringene kom ovenfra	
Ryddig prosess	
Ledelsesstrukturen i dag	

**Konteksttemaer**

Konteksttemaene er tatt med fordi de er viktige temaer som dukket opp i analysen som ikke direkte besvarer oppgavens problemstilling, men som sier noe om informantenes arbeidsforhold og situasjon. Konteksttemaene gir en forståelse av endringsprosessene og en oversikt over hvordan ledelsesstrukturen har endret seg og ser ut i dag. Denne informasjonen danner et grunnlag for videre forståelse av resultater og diskusjonsdel.

**Bakgrunn for endringene.** Teknologibedriften vi intervjuet i gikk fra å organisere ledelsen slik at de hadde teamledere med både faglig ansvar og personalansvar til å fordele disse ansvarsområdene mellom flere personer. Vi var interessert i å undersøke hvorfor avdelingene gjennomførte disse endringene, og fikk etter hvert vite at det var ganske ulike forhold i avdelingene som førte til innføringen av den nye ledelsesstrukturen.

**Nedbemanningsprosess.** Vi spurte informantene om de visste bakgrunnen for at avdelingene endret ledelsesstrukturen, og det kom fram at denne endringen av ledelsesstrukturen kom i kjølvannet av en nedbemanningsprosess i den første avdelingen:

*“Det startet med den prosessen, at vi skulle, altså vi fikk jo beskjed om at det var nedbemanninger på gang.”*

Videre forklarer flere av informantene at nedbemanningen kom av dårlige tider i bransjen, og at de ble nødt til å kutte kostnader. Dette blir illustrert i sitatet under:

*“Eh ja.. det handlet helt klart om at volumet gikk ned.. og at vi måtte sikkert kutte en del kostnader.. og kutte en del personer.. så vi hadde jo en ganske.. et ganske knallhardt fokus på å få ned kostnader.. Og da er det jo ledelse ”waste”.. i teknologi ikke sant.. du må prøve å bruke minst mulig ressurser på det.”*

Ved å snakke med informantene i denne avdelingen kommer det fram at fordi avdelingen kuttet en stor andel av de ansatte, satt de etter nedbemanningen igjen med for mange teamledere i forhold til ansatte. De så derfor et behov for å gjøre noe med antall ledere og ledelsesstrukturen.

**Oppbemanningsfase.** I de to andre avdelingene ble den nye ledelsesstrukturen derimot innført under en oppbemanningsfase:

*“Den [endringen] kom nok som en konsekvens av at bedriften vokste fort.”*

Avdelingene fikk behov for å organisere ledelsen på en annen måte grunnet flere folk i arbeid, og for å kunne gi bedre personaloppfølging:

*“Nei, det var i en sterk oppbemanningsfase. For det var mye mindre.., og fikk tilsatt en haug av de folkene vi har i dag. De ble tilsatt i 2007-2008.., økte antallet kraftig, så da følte de vel et behov for å få bedre struktur på personaloppfølging og sånn. Så det var i sterk vekst.”*

Som sitatet over illustrerer var disse to avdelingene i en oppbemanningsfase hvor bedriften ansatte flere mennesker, samtidig som de endret ledelsesstrukturen.

Til tross for at den første avdelingen innførte den nye ledelsesstrukturen under en nedbemanningsprosess, og de to andre i en oppbemanningsfase, har situasjonene til felles at antallet ansatte endret seg, og at de dermed fikk behov for å reorganisere ledelsesstrukturen.

Det var altså litt ulike anledninger som førte til innføringen av den samme nye ledelsesstrukturen i avdelingene. Endringene i de tre avdelingene skjedde på forskjellige tidspunkt, med til sammen 10 år fra den første til den siste endringen ble gjennomført.

**Endringene kom ovenfra.** Det kom fram at å innføre den nye ledelsesstrukturen var et valg tatt høyt oppe i organisasjonen, mange informanter beskrev det som at endringen “kom ovenfra”:

*” Nei.. det.. tror jeg jo egentlig kom.. sikkert langt oppe fra i utgangspunktet. ”*

Organisasjonen er en stor global virksomhet, og det virker som denne måten å strukturere ledelsen på er noe ledelsen internasjonalt jobber med å innføre i flere deler av konsernet:

*“For det er jo en modell som de bruker i andre land og.. og vi er jo et stort konsern.. så jeg tror nok det var høyere oppe i konsernet det ble bestemt.. at.. da skal vi.. gjøre det på denne måten.”*

*“Og jeg antar at det kom som et krav fra ledelsen, at selskapet globalt, på toppen har bestemt at selskapet skal ha en annen lederstruktur.”*

**Ryddig prosess.** Hvordan en endring blir gjennomført (prosessen) kan ha mye å si for utfallet av endringen, og vi var derfor interessert i å undersøke hvordan informantene opplevde endringsprosessene (Saksvik et al., 2007). Vi så det som spesielt viktig å få undersøkt dette i den første avdelingen, fordi den nye ledelsesstrukturen ble innført samtidig som nedbemanningsprosessen. Hvis de ansatte hadde følt på at nedbemanningsprosessen var gjennomført på en dårlig måte, kunne dette ha preget deres syn på innføringen av den nye ledelsesstrukturen. Det er derfor tenkelig at negative assosiasjoner til nedbemanningsprosessen kunne ha preget tankene rundt innføringen av den nye ledelsesstrukturen. Til tross for dette virket det som at samtlige informanter i alle avdelingene i stor grad opplevde endringsprosessene som ryddige, og at det var lite motstand blant de ansatte:

*“Eh.. nei.. det gikk jo egentlig.. altså hele.. skal vi ta det i et da, med nedbemanning og omorganisering, så gikk det jo egentlig .. eh.. uten mye støy da.. skulle jeg til å si.. Altså, det var jo utrolig kjedelig å.. miste alle kolleger og alt sånn.. men det var på en måte en .. forholdsvis ryddig prosess da.. med organisasjonene og .. alt.”*

*“Så jeg kom inn i en gruppe, og jeg kan ikke si at jeg kommer på noe spesielt som burde vært gjort annerledes. Kan ikke si det her nå i hvert fall.”*

*“Nei, jeg synes jo prosessen var ryddig gjennomført som jeg sier. Jeg tror, mener det var tilbakemeldinger fra fagorganisasjoner og sånt også, at det ble kjørt etter boka for å si det sånn da.”*

Sitatene over tyder på at til tross for at det var mange som mistet jobben i den første avdelingen, og flere teamledere som ble fratatt lederansvaret i de ulike avdelingene, opplevde informantene at disse endringene ble gjennomført på en relativt god måte. Det vil si at vi kan anta at informantenes tanker rundt ledelsesstrukturen i dag med stor sannsynlighet reflekterer hvordan informantene opplever at ledelsen fungerer, og ikke er et resultat av en dårlig gjennomført endringsprosess.

**Ledelsesstrukturen i dag.** Denne oppgaven handler om fordeler og ulemper med ledelsesstrukturen i avdelingene vi har intervjuet i, og når det snakkes om ledelsesstrukturen er det hovedsakelig mellomlederne det refereres til. Det vil si at denne oppgaven tar for seg hvordan mellomledernivået er strukturert, ved at personalansvar og faglig ansvar er delt inn i ulike lederstillinger. De informantene som er ledere kan dermed hovedsakelig betegnes som mellomledere. Det medfører at det også finnes ledere over disse igjen, hvor noen sitter på samme fysiske lokasjon som informantene våre, mens andre befinner seg i utlandet i andre deler av den globale virksomheten. Hvordan disse lederne høyere opp i systemet er strukturert eller fungerer, er derimot ikke en del av oppgavens fokus.

Felles for alle tre avdelingene vi intervjuet i er at de gikk fra å ha teamledere (mellomledere) med både personalansvar og faglig ansvar for sine ansatte, til å dele opp ansvarsområdene. Det vil si at de etter endringene fikk egne personalledere, med kun personalansvar. I to av disse avdelingene ble også ressursallokering en del av personalledernes oppgaver, som vil si ansvaret med å fordele ansatte til ulike prosjekter. I den siste avdelingen ble dette ansvaret lagt til de faglige lederne. Det faglige ansvaret ble derimot fordelt ulikt i de tre avdelingene. Under følger en redegjørelse av hvordan de har løst det:

I avdeling 1. er det faglige ansvaret fordelt utover flere ansatte, men med unntak av det faglige ansvaret, skiller ikke deres stillinger seg noe fra de andre medarbeidernes stillinger. I tillegg er denne avdelingen bygget opp slik at de har prosjektledere, som også får et slags faglig lederansvar for sine prosjektmedarbeidere.

I avdeling 2. er det faglige ansvaret lagt til koordinatorene, som fungerer som en type prosjektansvarlige med kundekontakt. Noen av disse koordinatorene har teknisk og praktisk

bakgrunn, mens andre ikke. I tillegg opererer denne avdelingen med en egen teknisk service avdeling, hvor det sitter fagfolk som kan svare på spørsmål fra operatørene.

I avdeling 3. er det formenn som sitter med det faglige ansvaret. Disse formennene hadde tidligere teamlederrollen, men ble etter endringen fratatt personalansvaret og satt da igjen med kun det faglige ansvaret. Se tabell 3 for en oversikt over ledelsesstrukturen i de ulike avdelingene i dag.

Tabell 3.

*Ledelsesstrukturen i de ulike avdelingene i dag*

	<b>Avdeling 1.</b>	<b>Avdeling 2.</b>	<b>Avdeling 3.</b>
<b>Personalansvar</b>	Personalleder med ressursallokering	Personalleder med ressursallokering	Personalleder
<b>Faglig ansvarlig</b>	Flere ansatte (tidligere teamledere) med faglig ansvar i avdelingen + prosjektledere	En egen teknisk service avdeling + koordinatører (prosjektledere)	Formenn (tidligere teamledere) med ressursallokering

Det blir derfor tydelig at den faglige ledelsesbiten er fordelt på ganske ulike måter i de forskjellige avdelingene, og at det faglige ansvaret generelt er spredt utover flere personer enn det var før endringen. Personallederrollen er ganske likt organisert i alle avdelingene, med unntak av ressursallokering som er lagt til personallederne i to av avdelingene, og til de faglige lederne i den siste. Vi opplevde ledelsesstrukturen og organisasjonen som overraskende kompleks å forstå, og det ble også påpekt av informantene våre. Dette poenget er illustrert i følgende sitat:

*“Så du skal ha mange doktorgrader for å skjønne strukturen i organisasjonen.”*

Til tross for de noe ulike måtene å organisere spesielt den faglige ledelsen i avdelingene på, var det de samme tendensene som dukket opp i datamaterialet på tvers av avdelingene. Mønstrene i datamaterialet indikerte at det ikke var noe behov for å skille mellom de ulike avdelingene med tanke på temaene som ble dannet. Det vil si at det ser ut til at avdelingene er organisert såpass likt at det er de samme temaene som går igjen i alle avdelingene. Jeg har derfor valgt å ikke skrive hvilken avdeling de forskjellige informantene



og utsagnene kommer fra, fordi det viste seg å være irrelevant og fordi det også er fordelaktig med tanke på å forsikre konfidensialitet.

### **Hovedtemaer**

I denne delen vil hovedtemaene med tilhørende undertemaer fra den tematiske analysen av datamaterialet bli presentert og eksemplifisert med sitater fra informantene. Det første hovedtemaet er *mindre faglig ledelse*, med undertemaene *lite tydelig ansvarsfordeling*, *faglig leder versus faglig ansvarlig* og *dårlig kommunisert under endringen*. Hovedtema nummer to heter *behov for faglig leder*, med tilhørende undertemaer *savn etter faglig ledelse*, *erfarne/seniorer, bruker hverandres ekspertise* og *setter pris på faglig frihet*. Påfølgende hovedtema er *bedre utnyttelse av faglige ressurser*. Det fjerde hovedtemaet er *bedre personaloppfølging*, som inkluderer undertemaene *mer tid til personaloppfølging*, *større interesse og egnethet* og *ressurssparende og effektivisering*. Det siste hovedtemaet har jeg valgt å kalle *beskrivelse av gode ledere*, og her finner vi undertemaene *beskrivelse av en god personalleder*, *fint om personalansvarlig kan litt fag* og *beskrivelse av en god faglig leder*.

**Mindre faglig ledelse.** Det første hovedtemaet representerer en gjennomgående tendens i datamaterialet, det at informantene ikke opplever å ha en tydelig faglig ledelse i dag. Dette temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av den faglige ledelsen som tydeligere og bedre før endringen av ledelsesstrukturen, og mer fraværende i dag. Temaet er delt inn i tre undertemaer: *lite tydelig ansvarsfordeling*, *faglig leder versus faglig ansvarlig* og *dårlig kommunisert under endringen*. Disse undertemaene representerer informantenes tanker rundt den faglige ledelsen, og hvorfor de opplever å ha mindre faglig ledelse i dag sammenlignet med tidligere.

**Lite tydelig ansvarsfordeling.** Informantene beskriver at de før endringen opplevde en nærhet til lederen, og at det var enkelt og kort vei for å få faglig hjelp med spørsmålene sine. De beskriver også ansvarsområdene til lederen før endringen som veldig definerte:

*“Sånn sett da.. da var han veldig definert.. han var lederen og han hadde fagansvaret.. så det var veldig greit å gå å spørre, ja, om alt mulig da.. ”hvordan gjør jeg dette?” og ja.. var veldig kort vei.. han satt jo der med oss og.. og.. så han sitter jo for så vidt vedsiden av meg i dag og da.. men.”*

Videre kommer det fram at informantene ikke opplever at det faglige ansvaret er like tydelig fordelt eller definert i dag. En av informantene beskriver det slik:

*“Ja det er jo litt.. sant.. det er jo.. det er jo kanskje det som savnes bitte litt da.. er at det er veldig tydelig at det er du som har dette ansvaret.. og den personen kan du gå å spørre..”*

Informanten uttrykker at han savner er tydelig ansvarsfordeling eller ansvarsavklaring rundt det faglige ansvaret, og dette savnet går igjen hos mange av informantene.

**Faglig leder versus faglig ansvarlig.** En annen informant fra en av de andre avdelingene, svarer som følger når vi spør om han har en faglig leder i dag:

*“Nei, egentlig ikke. Det var jo litt merkelig, for vi hadde jo alltid kunne ringe til de som sendte oss på jobb. Eller sånn som [personallederen] da, han har jo ikke noen faglig bakgrunn, så kunne ikke snakke med han om hva som var problemet og sånt. Men vi har jo teknisk service, som vi kan ringe til da. Men før så kunne vi ringe til de som var der opp, også hadde de vært borte i det før. Så det er en forskjell.”*

Slik som informanten over beskriver det kan man forstå det som at han ikke opplever å ha en faglig leder i dag, men at han derimot har noen han kan ta kontakt med hvis han har faglige spørsmål. Denne oppfattelsen ser ut til å gå igjen hos mange av informantene våre, de opplever ikke å ha en faglig leder i dag, men mer at noen i avdelingen har faglig ansvar for spesifikke områder eller systemer. Det dukker altså opp et skille mellom faglig ansvar og faglig ledelse:

*“Ja, eller jeg ser litt annerledes på det da. For jeg ser at vi gikk fra å ha fag, og administrativ i en leder, til å ha administrativ leder. Så vi har ikke fag. I mitt hode, så har ikke vi en leder på fag. For han har ikke et faglig ansvar for oss, han er ikke en leder for oss, men han har et fagansvar for de han holder på med.”*

De ulike oppfatningene rundt det om de som sitter med faglig ansvar i dag kun er faglig ansvarlige eller om disse også er ledere, kom godt fram da vi snakket med den ene personallederen. Vi spurte om koordinatorene er ledere, og fikk følgende svar:

*“Ja. Men hvis du snakker med dem, så er det ikke sikkert at de sier at de er ledere. For det diskuterer vi hele tiden. “Det er dere som er ledere” sier dem. Men ledelsen sier at de er ledere, men selv så sier de at de ikke er ledere.”*

Dette ble bekreftet da vi snakket med den ene koordinatoren, da vi spurte om han hadde lederansvar i dag og han svarte:

*“Ikke nå! Det har jeg ikke.”*

Det kan derfor virke som at flertallet av informantene ikke tenker på de som sitter med faglig ansvar i avdelingene som ledere, men mer som vanlige ansatte med et ekstra ansvar for deler av den faglige biten. Begrepene “faglig leder” og “faglig ansvarlig” ser ut til å bli brukt litt om hverandre, og det er uklart hva de egentlig legger i de ulike begrepene, og om de ser på noen av de ansatte med faglig ansvar som ledere.

**Dårlig kommunisert under endringen.** Informantene peker på at det var under endringen forvirringen rundt hvem som skulle ha det faglige ansvaret oppstod, fordi dette ikke ble kommunisert godt nok til hverken mellomlederne eller de ansatte. Informantene følte at de egentlig aldri fikk noe godt svar på hvem som skulle ta over ansvaret for en del faglige prosesser:

*“Ja, kanskje, det var en ting med, som vi aldri fikk svar på, som vi heller ikke har fått svar på enda. Vi følte vi hadde kjempemasse prosesser på ting, spesielt jeg og [en annen teamleder] da. At vi var med i masse ting, som var faglig oppfølging av ting, som foregikk. Hvem skulle gjøre det etterpå? Og det fikk vi på en måte aldri svar på, vi fikk sånn halvveis svar på at det måtte jo dere fortsette med. Men det kunne jo ikke vi gjøre, for vi hadde jo ikke tid til det.”*

Den tidligere teamlederen beskriver her at han ikke fikk noe godt svar på hvem som skulle ta over det faglige ansvaret for ham etter endringen, men at han likevel opplevde at det var en forventning om at han skulle fortsette med det. Det manglet altså en tydelig rolleavklaring fra ledelsen når det gjelder hans stilling og ansvarsområder videre, og med tanke på hvem som skulle fortsette å føre de prosessene han hadde holdt på med videre. En annen informant beskriver også denne mangelen på kommunikasjon og ansvarsavklaring rundt teamledernes rolle etter endringen. Han påpeker at det ikke ble formidlet godt nok til de tidligere teamlederne at de også etter endringen skulle sitte med det faglige ansvaret, og at de derfor ikke tok så mye eierskap til det:

*“Så jeg hadde landa på det da.. men.. nei og så ble det jo.. sett opp med en sånn ressurs.. leder.. men det var litt sånn, dårlig.. kommunisert.. ehh.. med disse her tidligere lederne da.. med dette her med fagansvar.. at de på en måte fortsatt skulle .. ha fagansvar.. så akkurat det fløt litt.. Jeg følte på en måte at de.. eh.. ikke følte at de hadde fått noe beskjed om at de skulle.. ha det da.. ansvaret og.. tok liksom ikke noe eierskap til det sånn med en gang da.. men sånn .. ble det litt til.”*

**Behov for faglig leder.** Hovedtemaet som ble beskrevet over, *mindre faglig ledelse*, tok for seg informantenes opplevelse av at de etter endringen mangler en tydelig faglig ledelse, og at det hadde vært behov for en større rolleavklaring rundt det faglige ansvaret i dag. Dette hovedtemaet, *behov for faglig leder*, bygger videre på det forrige hovedtemaet, og informantenes ulike behov for faglig leder blir utdypet. Det viser seg at mange av informantene ikke opplever mangelen på faglig ledelse like negativt som man kanskje kunne sett for seg, men at det er visse deler ved den faglige ledelsen som flere av dem savner. Det kommer også fram at informantene tenker at behovet for en faglig leder endrer seg litt med alderen. De trekker også fram hverandres ekspertise som avgjørende for at ledelsesstrukturen fungerer så godt som den gjør i dag til tross for mangel på faglige ledere, fordi de kan spørre hverandre hvis de lurer på noe faglig. Informantene ser også en fordel ved at de ikke har en tydelig faglig leder i dag, de opplever å få stor faglig frihet i arbeidet. Undertemaene til dette hovedtemaet er derfor: *savn etter faglig ledelse, erfarne/seniorer, bruker hverandres ekspertise og setter pris på faglig frihet.*

**Savn etter faglig ledelse.** Savnet etter visse deler ved en faglig ledelse kommer fram hos noen av informantene. Det kommer blant annet fram at det i blant kunne vært fint å ha en over seg som man kunne diskutere fag med, og at det savnes at det er litt tydeligere hvem man kan spørre ved faglige avgjørelser:

*“Men det er litt sånn både og, fordi her [før] misbrukte vi jo gjerne litt sånn personene i forhold til at de burde jobbet med teknologi, her [nå] har vi kun den biten [personalleder] og da har vi ingen å diskutere med oppover da.”*

*“Ja det er jo litt.. sant.. det er jo.. det er jo kanskje det som savnes bitte litt da.. er at det er veldig tydelig at det er du som har dette ansvaret.. og den personen kan du gå å spørre..”* Informantene løser fraværet av en tydelig faglig leder ved å bruke hverandres ekspertise, det kommer jeg tilbake til i undertemaet, *bruker hverandres ekspertise*. Til tross for dette er det et savn etter en leder som har faglig visjon, som kan drive arbeidet fremover og som har troen på det de holder på med. Følgende sitat illustrerer dette godt:

*“Og hvis vi tar litt om den faglige, så er det en som har visjoner, en som vil noe, en som har troa på det vi holder på med, altså troa på at vi er livskraftige, for å si det sånn. En som fronter, i møter og diskusjoner, fronter det vi holder på med, står for det og promoterer det. Og alle de tingene jeg sa nå etterpå, er det tingene jeg føler ikke eksisterer.”*

Sitatet under bekrefter også opplevelsen av viktigheten ved å ha faglig ekspertise i avdelingen, og det å ha en leder som kan promotere faget, som de ikke føler de har i dag:

*“Ja, jeg mener det er viktig (faglig ekspertise). Jeg mener at i organisasjonen vi har nå så har vi det egentlig ikke. I hvert fall ikke fokus på det. Altså vi har jo [en ansatt] som på en måte har fagansvar i forhold til det vi holder på med, men han er ikke den som reiser ut og promoterer det. Så det er den faglige biten der vi mangler per i dag.”*

**Erfarne/seniorer.** Majoriteten av informantene omtaler seg selv og de andre som jobber der som “seniorer” eller “erfarne”. I dette ligger det at de har jobbet med det samme i mange år, og en stor andel av dem har vært i bedriften siden de startet sin arbeidskarriere. De sitter inne med mye kunnskap og erfaring innenfor det de jobber med, men også om bedriften, avdelingen og om hverandre. Det at de omtaler seg selv som erfarne er et mønster som går igjen i alle delene av datamaterialet, altså i alle avdelingene. Det medfører at flere av informantene ikke opplever å ha et like stort behov for en faglig leder. Følgende sitater illustrerer poenget:

*“Men sikkert sånn som [en av de andre informantene] også sa, at det er jo masse erfarne folk som er her nå, for alle de som ikke var så erfarne, de er jo sagt opp, og vi har ikke ansatt noen nye, så da kan jo, eller du vet hvem du skal spørre, så vi har ikke det samme behovet egentlig for en faglig leder, akkurat for tiden nå da.”*

*“Men som sagt, på grunn at vi er stort sett seniorer, så er ikke det store behovet der. Og vi kjenner organisasjonen, og vi vet hvor vi skal spørre folk i stedet for.”*

Informantene påpeker derimot at hvis man ikke sitter inne med like mye kunnskap og erfaring, enten fordi man har byttet jobb eller er nyutdannet, så har man et større behov for en faglig leder. Dette poenget kommer godt fram i følgende sitater:

*“For det er egentlig litt hovedpoenget da, for hvis du har folk som egentlig føler at de kan det faglige selv da trenger de ikke den faglige lederen, da er det nok med det administrative. Men hvis du ikke har det, og det i tillegg ikke er noen sånn fadderordning, da vil du slite veldig hvis du kommer inn som ny spesielt.”*

*“Nei altså.. det fungerte bra det meste da og.. det betyr veldig lite egentlig, for sånne som meg som har vært her såpass lenge.. Altså.. for en som kommer nyutdannet (...) når du kommer ut som ingeniørspesialist.. så vil du redde verden.. og så vil du.. sant.. så vil du lære noe.. sant.. og da.. da er det veldig greit til å begynne med å ha en leder som .. som kan noe teknisk. Men når du har kommet litt lenger.. så er det sånn at.. det er jo ikke sånn at lederne kan kunne alt på alle områder.. en leder må kunne nok til at han kan snakke om.. og forstå hva de andre ansatte jobber med.”*

De to informantene over påpeker dermed hvordan behovet for faglig ledelse forandrer seg fra man er nyutdannet til man blir mer erfaren, der man som nyutdannet har et større behov for å lære og derfor har et større behov for en teknisk eller faglig leder.

**Bruker hverandres ekspertise.** Dette undertemaet er viktig fordi det er med på å forklare hvorfor flere av informantene ikke har et like sterkt behov for en faglig leder i dag. Det kommer fram av samtlige informanter at de bruker hverandre i stor grad hvis det er noe de lurer på når det kommer til det faglige eller tekniske. De fleste ansatte er dyktige arbeidere som har jobbet i bedriften eller bransjen lenge (som eksemplifisert i det forrige undertemaet), og det påpekes derfor at hvis de har et spørsmål så går de og spør den de vet kan mye om det de lurer på. Sammenlignet med tidligere bruker de i dag derfor flere forskjellige folk til å få svar på faglige spørsmål:

*“Ja.. kan nok bli det.. men samtidig så.. så går en jo bare.. kanskje spør du ikke den fagansvarlige hele tiden.. men du spør kanskje en av de andre kollegaene og sånt. De som liksom satt på utvikling og sånn... de sitter jo nå på samme, og har mye kunnskap om dem... programvarene vi bruker og... så man har jo mange å spille på sånn sett da.. Så spør nå kanskje litt mer forskjellige folk nå da.. nå enn før.. da var det kanskje litt mer konkret mot personalansvarlig med fagansvaret sånn på hvordan skal vi gjøre dette.”*

*“Nei da ser jeg jo på hva.. altså jeg har vært her lenge.. så jeg vet jo hvem som kan forskjellige ting.. og det er jo ofte sånn at.. hvert fall med så mye eldre folk i en sånn.. hierarki her.. så blir det ikke så veldig hierarkisk.. for du vet ganske godt hvem som har peiling på de tingene.. som du lurer på og da går du å spør de.. du går ikke til en fagansvarlig for at han.. altså de er flinke de og.. så det hender jo at jeg spør dem om noe.. Men det er jo fordi jeg vet at de kan noe om det..”*

Som forklart i de to foregående sitatene, ser de ansatte veldig lite på hierarkiet når de skal spørre om hjelp, og går heller til den personen de vet sitter inne med den kunnskapen de trenger. Det virker derfor som at informantene i dag ikke skiller noe særlig mellom de som er fagansvarlige og ikke, men at de går til den personen med den “rette” kompetansen. Et viktig poeng her er at det kommer tydelig fram at de ansatte har god oversikt over hverandres ekspertise, over hvem som kan hva, og vet derfor umiddelbart hvem de burde snakke med.

**Setter pris på faglig frihet.** Sitatene under illustrerer et poeng som kom fram da informantene reflekterte rundt fordeler og ulemper med ledelsesstrukturen i dag. Mange av de ansatte påpekte at de opplever det som positivt at de i den nåværende modellen får både friheten og tilliten til å ta faglige beslutninger selv. De snakker om at de ikke liker en leder som legger seg for mye opp i hvordan man velger å løse oppgavene, og at de i dag opplever

og setter pris på å få den faglige friheten. Det kommer også fram i sitatene at mange av informantene foretrekker den ledelsesmodellen de har i dag, fremfor den de hadde før:

*“Det jeg tenker er det beste alternativet er det alternativet vi har i dag. At du har en leder som er personalleder og som gir da i vårt tilfelle, de personen det faglige ansvaret, lederansvaret. At du får den tilliten, at her blir det arbeidet som du planlegger sammen med kunden, det blir faglig godt utført.”*

*“Men eh.. det er pyton å ha en leder som forteller deg, og blander seg alt for mye oppi og.. Altså.. sånne.. sånne.. altså.. om du setter et komma der når du programmerer eller om du setter det der.. trenger ikke å bli alt for detaljfokusert.. jeg tror det er.. altså for vi har så mange fagfelt (...) du kan ikke kunne alt.. på alle områder.. men du må kunne nok til å forstå når de har trøbbel.. og ja.. og kunne diskutere noe med dem. Og kanskje hvis det finnes to like valg.. at du må kunne ta en avgjørelse.. Men noe mer enn det.. det tror jeg ikke.”*

**Bedre utnyttelse av faglige ressurser.** Et tema som går igjen hos mange av informantene, er at de tidligere opplevde at de misbrukte faglige ressurser ved at det var faglige flinke som satt med lederrollen (som teamledere). Dette medførte at disse fagpersonene ble sittende med administrative oppgaver som kom med personallederrollen. Ved å frita disse menneskene fra personalledeansvaret, og putte dem inn i rollene som faglig ledere eller som vanlige medarbeidere, kan disse personene nå bruke all sin tid på faglige oppgaver og prosjekter. Informantene opplever derfor at de i dag får utnyttet de faglige ressursene på en bedre måte etter endringen av ledelsesstrukturen:

*“Og det var jo et inntrykk av at.. typisk så var det jo flere flinke fagfolk, som i utgangspunktet var blitt teamledere.. og så har de på en måte mer og mer blitt dratt inn i personalarbeid og.. rapporteringsarbeid. Og HR arbeid.. mer og mer.. og mindre og mindre fag. Sånn at veldig mye ressurs.. fagkompetanse gikk bort i.. i å sitte i møter og administrasjon.. så det var vel basert på en tro på at .. hvis en gjør det slik som man gjør det nå.. så kan man ha en som .. som gjør dette mye mer effektivt.. og raskt. Eh.. og som liker å gjøre det.”*

*“Ehh jaa.. jeg synes vel kanskje at vi kunne ha gjort det kanskje uansett.. for dette her er jo de som satt som ledere da, de er jo dyktige faglige folk.. så at de skulle sitte .. med alt sånn godkjenning av timer og planlegging og alt det der.. synes jeg var litt bortkastet egentlig da. Eh.. det må de få svare på selv men.. det kanskje ikke alltid det de synes er .. kjekkest heller.. så det. De er faglig gode og sitter med sånn rapportering og.. Og sånne ting da.. så.. så de har jo fått frigitt mer til faglig arbeid.. for de da..”*

Det kommer også fram i sitatene under at det virker som at de tidligere lederne også selv synes det var greit å slippe personalansvaret, slik at de kunne konsentrere seg om det faglige:

*“En av de som.. en av de formennene som har vært lengst.. Jeg fikk tilbakemelding fra han om at dette var egentlig ganske greit.. Altså de.. de slapp en del.. arbeid.. Som lettet deres hverdag.. fordi at da kunne de ha fokus der det skulle verre..”*

Videre svarte en av de tidligere teamlederne som følger, da vi spurte han om han syntes det gjorde noe at personalansvaret ble fjernet fra hans stilling:

*“Ingenting. Det forenklet egentlig bare hverdagen min. Men jeg var aldri noen tilhenger av å ha den biten som går på personal. Det er det faglige jeg synes er mer interessant.”*

**Bedre personaloppfølging.** Et av de mest fremtredende temaene eller mønstrene i dataen, er at samtlige informanter opplever at personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre etter at de fikk en egen personalleder med kun personalansvar. I dag er det veldig tydelig hvem som har personalansvaret og hva denne rollen innebærer. Informantene opplever at personallederne både har tid til å følge dem opp og ønsker å gi dem en best mulig oppfølging. Dette står i sterk kontrast til hvordan både lederne selv og de ansatte opplevde kvaliteten på personaloppfølgingen før endringen. Tidligere hadde ikke lederne hverken tid til eller stor interesse for personaloppgaver, og personaloppfølgingen ble beskrevet av flere av informantene som “ikke-eksisterende”. Dette hovedtemaet er delt inn i tre undertemaer: *mer tid til personaloppfølging, større interesse og egnethet, og ressurs sparende og effektivisering*, som alle representerer ulike grunner til at personaloppfølgingen oppleves bedre i dag.

**Mer tid til personaloppfølging.** Det kommer fram av samtlige informanter i alle avdelingene, at lederne før endringene hadde for mange ansvarsområder, og derfor alt for mye å gjøre. Det er også tydelig at lederne prioriterte de faglige oppgaven fremfor personaloppgavene, og at det derfor ble for lite tid til personaloppfølging før endringen:

*“Men som karene sa, det var jo så travelt, så det ble jo aldri tid til noe personalledelse sant. For de var opptatt med jobbene, de hadde ikke sånt fokus på det, det var ikke noe tradisjon for det.”*

*“Nei sånn når du har faglig en annen plass, slik som det er nå, det er bedre. Det ble litt mye på han vi hadde før da, føler jeg. Og han tok ikke så mye tak i personal, som det faglige.”*



I dag har personallederne derimot mer tid og overskudd til å skulle følge opp sine ansatte, fordi de kun har personalansvar og ikke det faglige ansvaret:

*“Eh.. som jeg har sagt.. man får mer tid til å konsentrere seg om de forskjellige arbeidsoppgavene sånn som jeg ser det.. Det blir.. for mye.. å ha ansvar for begge deler. I alle fall i en så stor bedrift.. som vi er.*

**Større interesse og egnethet.** Det kommer fram at lederne før endringen ikke bare nedprioriterte personaloppgaver på grunn av mangel på tid, men også fordi disse oppgavene generelt var de lederne likte minst. Dette er noe samtlige informanter påpeker, og det illustreres godt gjennom følgende sitat:

*“Så den jobben som jeg ikke har lenger, som [personalleder] har, det er den kjedelige jobben, for meg som egentlig hadde teknisk bakgrunn. Så det er to ting her da, det er masse sånne godkjenninger av timer og passe på at sykemeldinger og rutiner og sånne ting, sånne kjedelige ting. Altså kjedelig fordi det er ikke det/min profesjon, mens da var man med på å bestemme ting, og vet hva som skjer og sånt, og det likte jeg jo.”*

Informanten over påpeker at personalledelse ikke er hans fag, og at han derfor ikke synes det er like interessant eller givende å jobbe med oppgaver relatert til det, som med de faglige oppgavene. Videre forteller en annen informant at noen av teamlederne før endringen ikke fikk gjennomført medarbeidersamtale, og at dette sendte ut dårlige signaler til de ansatte. Han tror disse medarbeiderne blir bedre fulgt opp i dag:

*“Jeg vet om andre, hvor det å ha medarbeidersamtale var et ork for dem, og de ... og det er jo klare pålegg fra organisasjonen at du skal gjennomføre medarbeidersamtale jevnlig, så når den enkelte personalansvarlige ikke gjør det, så sender jo det veldig dårlige signal til den du er personalleder for, sant. Så jeg tror det nok er mange som hadde dårligere oppfølging før, som får bedre nå, tross alt.”*

Før endringen var det en tendens til at de som satt som teamledere hadde blitt skubba inn i personallederrollen, heller enn at de hadde søkt seg til den rollen eller var spesielt interessert i den delen. Flere av informantene påpeker at disse menneskene ikke nødvendigvis har de riktige egenskapene til å være personalledere, og at kvaliteten på personaloppfølgingen derfor var veldig varierende:

*“Når du har den gamle modellen.. så er det det tradisjonelle.. men det du har at.. selv om.. der hadde du ledere som hadde få folk.. så hadde du ledere som ikke hadde tenkt å bli det.. de hadde ingen ambisjon om å bli det.. Og ikke nødvendigvis anlegg for å bli det.. og fokuset ligger på faget og ikke på folk.. Så kan du ha.. tilfeldigvis.. veldig gode ledere.. for folk.. men det er på en måte by “accident”.”*

*“Jeg tror det er fornuftig å dele det litt sånn, for jeg tror det er i mange firmaer den flinkeste til å utføre ting som blir leder, men det er ikke dermed sagt at du har noe lederen i deg, at du er en god leder for de andre. For ofte de som kommer opp og frem, de er veldig selvfokuserte, og tenker på seg selv, og at de skal opp og fram. Det er ikke alltid at de har så fokus på å støtte de andre. For hvis de andre blir flinkere enn deg, da får jo de jobben din neste gang. Altså, det kan være litt der og. Og det er mitt inntrykk, at mange plasser så er den som liksom er flinkest, den blir leder, sant. Lett var det. Men blir det vurdert lederegenskapene, det er det som er viktig.”*

I sitatene over trekkes det fram viktigheten av at en personalleder er interessert i andre mennesker og i det å bygge opp dem rundt seg. Informantene påpeker at dette ikke alltid er tilfellet når det er de flinkeste faglig som blir ledere, og dermed også får personalansvaret. Det trekkes fram at lederegenskaper burde vurderes når man skal ansette ledere.

Personallederne i dag har derimot søkt seg til personallederrollen, og de fleste av dem har en bakgrunn fra ledelse og HR. Det kommer fram at disse lederne gjør en bedre jobb med personaloppfølgingen, og at de ansatte blir bedre fulgt opp i dag enn tidligere:

*“For da ble ting litt mer ryddig, og arbeidstakeren ble mer ivaretatt. Og alt dette med oppfølging av den ansatte og dialogmøte med Nav, og alle disse her personalsakene som man har fått mer om mer av ble jo lagt på de teamlederne.”*

*“Det er klart atte [dagens personalleder] er nok mer profesjonell på den dere HR-biten da. Og han, også det å ha en større gruppe, det er han sikkert mer drillen i, og håndtere gruppe da. Så jeg tror nok den HR-oppfølgingen sikkert blir, eller i hvert fall den HR-biten sikkert er bedre med en som er litt mer profesjonell på det, enn oss som man kan si ikke har noen formell utdanning på det da. Det tror jeg.”*

Også en av informantene som er personalleder i dag opplever at de ansatte er mer fornøyde, og forteller i sitatet under hvordan han lytter til de ansatte og prøver å legge til rette når det er noe de ansatte ønsker:

*“Jo jeg.. synes det fungerer godt.. jeg tror operatørene er mer fornøyde og.. sånn som de har det nå.. At de har.. har de et problem eller.. noe som kan løses da.. da tar de kontakt med meg og så kan vi snakke om det.. og så prøver jeg å.. hvis det er fornuftig det de kommer med.. så*

*prøver jeg å legge til rette og .. eventuelt at de kan ta det kurset.. eller at de kan få permisjon eller.. ferie og alt det der og.. er jeg jo med på å godkjenne og så.”*

**Ressurssparende og effektivisering.** Et tredje aspekt ved personaloppfølgingen som kommer godt fram hos informantene, er at det før endringen kostet lederne mye tid og energi å skulle finne ut av ting. Dette fordi disse lederne ikke hadde like mye kunnskap om personaloppfølging og derav systemene og regelverkene som kommer med det. Men også fordi flere av disse lederne kun satt med personalansvar for en liten håndfull mennesker, og dermed ikke fikk noe “mengdetrening” i å finne ut av personalspørsmål. Disse lederne ble derfor i stor grad nødt til å slå opp og lete for å finne svar på hvert enkelt spørsmål som dukket opp. Modellen i dag gjør at flere av personallederne har større grupper med ansatte de er ansvarlige for, og de kjenner regelverket og systemene rundt personaloppfølging godt. Det kommer fram at informantene tenker at personaloppfølgingen har blitt mer effektivisert slik den fungerer i dag. Siden personallederne har mer kunnskap om personaloppfølging, bruker de også mindre ressurser på det:

*“Det som er kanskje bra.. det er kanskje at du bruker mindre ressurser.. På den type ting.. altså [personallederen] han tar jo medarbeidersamtaler.. han tar alle sånne syke barn.. den type skjema og sånt.. Så istedenfor at sprer det på mange mennesker som bruker masse tid på å ... for å .. det tar jo tid.. Jeg har jo selv sittet med disse tingene.. (...) så jeg tror det kan være ressursbesparende.”*

*“Jeg tror ingen er lei seg for at de mister personalansvaret hvis du liksom ser kun på det. For de er jo fagfolk.. og de har jo rota seg inn i masse .. og det er klart.. komikken av og til er jo at.. jeg vet jo at de lederne kunne bruke dagevis på å finne ut hva de skulle gjøre med en sykemelding sant. Mens jeg bruker 1 minutt.”*

**Beskrivelse av gode ledere.** Det siste hovedtemaet handler om lederatferd og lederegenskaper, og hva informantene tenker på som en god leder. En gjennomgående tendens i datamaterialet, er at informantene mener det er ulike egenskaper og kunnskap som skal til for å være en god personalleder enn for å være en god faglig leder. Hovedtemaet er delt inn i tre undertemaer: *beskrivelse av en god personalleder, fint om personalansvarlig kan litt fag* og *beskrivelse av en god faglig leder.*

**Beskrivelse av en god personalleder.** Samtlige informanter trekker fram at en god personalleder er en person med interesse for andre mennesker. Informantene påpeker at det er viktig at personen er god til å lytte og til å snakke med. Det må være en med respekt for

andre, og en som har kunnskap om regelverket rundt sykemelding, ferie, lønn og så videre. En av egenskapene som det blir lagt aller mest vekt på er det å være forståelsesfull. Sitatene under illustrerer disse poengene:

*“Nei, ... det er vel, du må jo ha litt interesse for folk tror jeg. I hvert fall hvis du skal ha personalledelse, så må du være interessert i folk, og lytte til folk, og forstå folk.”*

*“Men som personalleder så tenker jeg at det er helt andre egenskaper som er interessante. Det kan være en person som du føler at du har såpass god kjemi med at du føler du kan snakke litt åpent med, hvis den for eksempel kommer i en sykdomssituasjon, så kan det være greit at kjemien eller forståelsen er såpass at du kan fortelle litt hva det går i.(...) Så, det er en viktig egenskap tenker jeg, at du har en personalleder som er litt forståelsesfull da, for å si det sånn. Hvis det går an å si. Ikke har en sånn bombastisk stil.”*

*“Det er et godt spørsmål da. En god leder er en som har troa på meg, som backer meg opp, som har tid til å høre på meg hvis jeg har ting jeg vil ta opp, som ikke baksnakker meg når jeg ikke er der, som framsnakker meg hvis vi er i en større setting, trekker meg opp i stedet for å trekke meg ned. Eh.. En som har tillit til meg, ja, alt dette er vel mest en sånn administrativ sak, sant.”*

Sitatet over tar også opp viktigheten av at en personalleder er støttende og viser tillit til sine medarbeidere, beskrivelser som gikk igjen hos flere av informantene.

***Fint om personalansvarlig kan litt fag.*** Det kommer fram av intervjuene med informantene at de synes det er greit om personallederen kan litt faglig. Det var flere av de ansatte som i starten syntes det var uvant at de ikke kunne ringe eller spørre personalansvarlig angående faglige spørsmål. Til tross for at de synes det er greit at personalleder kan litt fag, sier også samtlige at dette ikke er nødvendig for stillingen, og at personallederne uten den faglige bakgrunnen også fungerer bra:

*“Ja. Jeg tenker at en av oppgaven eller en av de tingene er jo at det er veldig greit hvis lederen har en viss faglig, eller at min leder har en viss faglig kompetanse i forhold til det vi driver med. Men det er ikke en nødvendighet, i dag har vi jo en leder i den posisjonen som ikke har den faglige kompetansen. Og det fungerer utmerket. Så det er ikke, men av og til så er det greit å ha en sjef du kan snakke litt fag med når det gikk galt.”*

Her kommer det fram at informanten synes det er fint om personallederen kan litt fag, men at han ikke tenker at det er avgjørende for å være en god personalleder. Det virker som at poenget hans er at det er godt å ha noen i avdelingen som man kan diskutere fag med. De to

sitatene under illustrerer hva personallederne selv tenker rundt det å ha faglig ekspertise i personallederrollen:

*“Ja.. det kan.. det kan være greit å ha litt av det faglige i.. i.. bakgrunn.. selvfølgelig.. selvfølgelig så kan du klare jobben uten.. uten og.. vi har jo andre teamledere som ikke har den her faglige bakgrunnen.. Men det blir jo mye enklere for meg som.. til mer du vet om dette.. til mer trenger du å undersøke med andre sant? Men det er ingen problem å finne ut at.. til den og den jobben så trenger de den og den opplæringa .. Og sånne ting da men. Det er ikke sagt at for å ha denne jobben så trenger du....det faglige.”*

*“Det er jo en fordel at du skjønner hva de holder på med. (...) Men du lærer jo litt etter hvert også, men det er klart det er ikke noen bakdel om jeg hadde kunnet mer om det da. Men jeg trenger det ikke direkte i jobben min.”*

Begge sitatene over bekrefter at det ikke er veldig viktig å ha den faglige bakgrunnen i rollen som personalleder, men at det kan oppleves som en liten fordel fordi det gjør det lettere å skjønne hva de ansatte holder på med.

**Beskrivelse av en god faglig leder.** Det å være en god faglig leder ble hovedsakelig beskrevet med et hovedkriterium, det å være flink faglig. Informantene legger vekt på det å være god på faget sitt, bry seg om produktet og ha mye kompetanse. Sitatene under illustrerer dette:

*“Så en fagleder må selvfølgelig være god på faget sitt. Og ha, og helst at gruppa ser at du kan faget ditt også selvfølgelig. At ikke du... Så det der er jo et skille, hva som kreves av deg som fagleder og av personalansvar. Ehh, personalansvarlig må jo kunne mye mer om de her mellommenneskelige tingene.”*

*“Men det er enklere å ha være en god faglig leder.. for da trenger du bare å bry deg om produktet ditt sant..”*

*“Og en person- faglig leder.. det går jo mye på kompetanse.. jeg mener at en som er faglig leder, han må ha mye kompetanse.”*

Andre informanter trekker også fram viktigheten av å være i stand til å formidle og dele denne kunnskapen som lederen sitter inne med, også med tanke på at det ved en senere anledning mest sannsynlig er en av medarbeiderne som skal ta over den faglige lederrollen:

*“Nei han.. må jo få utført prosjekt da.. som skal utføres.. Han må gå ut med skikkelig informasjon til de som skal utføre jobben. Han må følge opp prosjekt.. slik at han hele tiden vet hva som foregår. Og han må være med og så.. dele sin kunnskap.. med operatørene.. Eller de som har ansvar.. det er vel noe av det viktigste en formann bør.. som oftest en formann med faglig ansvar har.. sitter som regel inne med mye.. kompetanse og den er det viktig at han kan.. formidle videre.. for en gang så er det de operatørene kanskje som skal overta hans jobb.”*

Til slutt peker noen av informantene på at en faglig leder må ha visjon og troen på det de holder på med, som illustrert i sitatet under:

*“Og hvis vi tar litt om den faglige, så er det en som har visjoner, en som vil noe, en som har troa på det vi holder på med, altså troa på at vi er livskraftige, for å si det sånn. En som fronter, i møter og diskusjoner, fronter det vi holder på med, står for det og promoterer det. Og alle de tingene jeg sa nå etterpå, er det tingene jeg føler ikke eksisterer.”*

Kort oppsummert er essensen i dette undertemaet at en god faglig leder først og fremst må ha mye kunnskap, men også evnen til å dele denne kunnskapen, og ha en tydelig visjon for arbeidet.

## Diskusjon

Basert på min kjennskap til forskningsfeltet, finnes det svært få eller ingen empiriske studier på effekten og konsekvenser av å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. Formålet med denne studien er derfor å undersøke fordeler og ulemper med denne ledelsesstrukturen. Ut ifra presentert teori og empiri vil jeg diskutere mine funn fra analysen. Jeg vil først begynne med en oppsummering av hvert tema fra den tematiske analysen, før jeg diskuterer funnene opp mot den eksisterende litteraturen på ledelse. Jeg vil så komme med implikasjoner for praksis og videre forskning, før metodiske betraktninger ved studien blir diskutert.

### Oppsummering av studiens funn

Studien har avdekket fem hovedtemaer som omhandler den nye ledelsesstrukturen på arbeidsplassen. Hovedtemaene er: *mindre faglig ledelse, behov for faglig leder, bedre utnyttelse av faglige ressurser, bedre personaloppfølging og beskrivelse av gode ledere*. Jeg vil nå komme med en liten oppsummering av hvert tema, samtidig som jeg fordeler temaene under fordeler og ulemper med å skille faglig ledelse og personalledelse.

**Fordeler med å skille faglig ledelse og personalledelse.** Hovedtemaene, *bedre utnyttelse av faglige ressurser, bedre personaloppfølging og beskrivelse av gode ledere*, går alle under fordeler med å dele opp ledelsesfunksjonen. Under følger en oppsummering av hvert av temaene, i tillegg til en begrunnelse for hvorfor de ses på som fordeler med endringen av ledelsesstrukturen.

**Bedre utnyttelse av faglige ressurser.** Et tema som går igjen hos mange av informantene er at de tidligere opplevde at de misbrukte faglige ressurser ved å la faglig flinke sitte med personaloppgaver. Ved å frita disse personene fra personalansvar får de mer tid til å bruke på faglige oppgaver og prosjekter. Det kommer også fram at mange av de tidligere lederne i dag er fornøyd med å slippe personaloppfølgingen, fordi de da kan konsentrere seg om det faglige. Dette teamet går derfor under fordeler med å dele opp ledelsesstrukturen, fordi ved å skille faglig ledelse fra personalledelse, slipper de å bruke fagfolk og teknisk flinke til personallederrollen.

**Bedre personaloppfølging.** Det kommer fram av samtlige informanter at lederne før endringen hadde for mange ansvarsområder og for mye å gjøre. Det er også tydelig at lederne prioriterte de faglige oppgavene fremfor personaloppgavene, og at personaloppfølgingen derfor var mangelfull før endringen. I dag er det derimot tydelig hvem som er personalansvarlig og hva denne rollen innebærer. Personallederne har mye mer tid til å følge opp sine ansatte. Det fremkommer også at de som i dag sitter med personalansvaret, har en

større interesse for feltet og egner seg bedre personlighetsmessig til denne rollen.

Personaloppfølgingen i dag blir i tillegg vurdert som mer effektivisert, fordi de lederne som sitter som personalledere har mer kunnskap om feltet og derfor bruker mindre ressurser på å finne ut av ting. Dette temaet inngår derfor under fordeler med å dele opp faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger.

**Beskrivelse av gode ledere.** Informantene mente at det var ulike egenskaper som skulle til for å være en god faglig leder, kontra det å være en flink personalleder. En god personalleder beskrev informantene som en person med interesse for andre mennesker, som er forståelsesfull, og som er flink til å lytte og god å snakke med. Denne personen må ha kunnskap om regelverket rundt sykemelding, ferie og lønn, og være støttende og tillitsfull. Det kom også fram hos flere av informantene at det hadde vært fint om personallederen kunne litt faglig, men at det ikke var avgjørende for å gjøre en god jobb i stillingen. Å være en god faglig leder ble derimot beskrevet som å være faglig flink, bry seg om produktet sitt, og dele av kunnskapen sin. Det ble i tillegg trukket fram at en faglig leder må ha visjon, promotere det de jobber med, og ha troen på arbeidet.

Dette temaet har jeg plassert under fordeler med å dele opp faglig ledelse og personalledelse, fordi beskrivelsene av hvordan hver av de to ulike lederne burde være, passer godt med det å ha en egen leder til fag og en annen til personal. Jeg kommer tilbake til dette senere i diskusjonsdelen, der det vil bli diskutert videre.

**Ulemper med å skille faglig ledelse og personalledelse.** Hovedtemaene, *mindre faglig ledelse* og *behov for faglig leder*, er plassert under ulemper med å dele opp ledelsesfunksjonen. Under følger en oppsummering av hvert av temaene, i tillegg til en begrunnelse for hvorfor de ses på som ulemper med ledelsesstrukturen.

**Mindre faglig ledelse.** Dette temaet handler om at det var veldig tydelig hvem som var de faglige lederne før endringene, og at medarbeiderne opplevde å ha en nærhet til lederne. Det kommer fram at det i dag ikke er like tydelig hvem som er faglige ledere, og at det faglige ansvaret er spredt rundt på flere personer. Informantene forteller at forvirringen rundt det faglige ansvaret oppstod under endringene, og noen av de ansatte føler de aldri fikk noe godt svar på hvem som skulle være faglige ledere i dag. Det viser seg også at de ansatte i avdelingene har ulike oppfatninger rundt det om de som sitter med faglig ansvar i dag kun er faglig ansvarlige, eller om disse også er ledere. Temaet vurderes som en ulempe ved å skille den faglige ledelsen fra personalledelse, fordi det i dag er tydelige mangler på avklaring og bevissthet rundt den faglige ledelsen.



**Behov for faglig ledelse.** Informantene har ulike behov når det kommer til faglig ledelse, der noen savner det mer enn andre. Mange av informantene har jobbet i bedriften lenge, og de omtaler seg selv som seniorer. Dette gjør at de bruker hverandre i stor grad hvis det er noe de lurer på faglig, fordi de kjenner hverandre så godt at de vet hvem som kan hva. Når det kommer til de som savner mer tydelig faglig ledelse, er det et spesielt fokus på fordelene med å ha noen over seg som man kan diskutere med, og viktigheten av å ha en faglig leder med visjon for arbeidet. Informantene påpeker også at mangelen på tydelig faglig ledelse vil bli et større problem når de i fremtiden ansetter nye medarbeidere, spesielt hvis de er nyutdannede.

En ting flere av informantene trekker fram som positivt ved ledelsesstrukturen i dag, er at de i stor grad får faglig frihet, noe de setter pris på. Dette hovedtemaet, *behov for faglig leder*, kan man derfor se at inneholder både positive og negative sider ved å dele opp ledelsen. Til tross for de positive sidene, er hovedtemaet plassert under ulemper ved oppdelingen, på grunn av savnet etter faglig ledelse og de utfordringene avdelingene kan komme til å møte på i fremtiden med tanke på nyansatte.

### **Diskusjon av studiens funn opp mot eksisterende teori og empiri**

Under følger en diskusjon der jeg drøfter studiens funn opp mot litteraturen på ledelse som ble presentert i teorikapittelet.

**Profesjonell versus faglig ledelse.** I bedriften vi intervjuet i delte de opp ledelsesfunksjonen i ulike stillinger for personalansvar og faglig ansvar. Videre ble stillingene som personalledere tildelt personer med HR- eller lederbakgrunn, mens faglederstillingene gikk til personer innad i bedriften med høy faglig ekspertise. Dette kan ses i sammenheng med praktiseringen av profesjonell versus faglig ledelse (Byrkjeflot, 1997b), som har vært de dominerende praksisene i henholdsvis USA og Tyskland. Et kjennetegn ved profesjonell ledelse er at ledelsesidentiteten er knyttet til et bestemt funksjonelt område, uavhengig av hvilken virksomhet funksjonen er plassert i (Byrkjeflot, 1997b). Ved at stillingen som personalleder er tildelt personer uten faglig ekspertise, med erfaring og interesse for HR, kan man se det som en form for profesjonell ledelse. Det vil si at disse menneskene sitter inne med en ledelsesmessig formell eller uformell kompetanse, og at denne kompetansen gjør dem aktuelle for en lederposisjon. Ved at alle de faglige lederrollene i bedriften ble tildelt personer som besitter stor kunnskap innenfor faglig/teknisk ekspertise, og som har jobbet i virksomheten lenge, kan dette relateres til den tyske tradisjonen for faglig ledelse (Byrkjeflot, 1997b). Prinsippet her er at den som er dyktigst på et gitt virksomhetsområde skal lede, og at ledelse derfor må ses i sammenheng med yrkesfeltet og bedriften. Denne tradisjonen for å

velge ut ledere ble også praktisert i avdelingene før endringene, da var det flinke fagfolk som satt med både det faglige/tekniske ansvaret og personalansvaret. Dette medfører at man kan forstå det som at bedriften gikk fra å praktisere kun faglig ledelse, til at de i dag praktiserer både faglig ledelse hos de faglige lederne, og profesjonell ledelse hos personallederne. Videre ønsker jeg å se på mulige konsekvenser med å dele opp og praktisere en slik ledelsesstruktur.

**Profesjonalisering av HR-faget.** Det er en gjeldende oppfatning i dagens samfunn at det er de ansatte, med sin kunnskap og kompetanse, som utgjør den største forskjellen for organisasjoner (Storey, Ulrich & Wright, 2019; Nordhaug, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Andre ressurser som utstyr, teknologi og kapital, er som regel tilgjengelig i det åpne markedet og kan skaffes eller lånes. Det er derimot menneskenes kreative evne til å finne nye idéer og måter å utnytte disse ressursene på som kan skape et konkurransefortrinn (Storey et al., 2019). En viktig oppgave for organisasjonene blir dermed å tiltrekke seg, holde på, utvikle, og motivere sine ansatte. Det vises derfor til god ledelse av de menneskelige ressursene, gjennom strategisk HR og personalledelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Et av hovedfunnene fra analysen er at de ansatte i bedriften opplever å ha en betydelig bedre personaloppfølging i dag enn tidligere. Både lederne selv og medarbeiderne forteller at personallederne i dag har mye mer tid og interesse, og er mer egnet til å følge opp sine ansatte. Medarbeiderne føler at de blir bedre ivaretatt, og at lederne i mye større grad gjennomfører HR-aktiviteter, som for eksempel å holde medarbeidersamtale. Det blir derfor tydelig at det å ha fått en egen personalleder med ansvar for HR-aktiviteter har vært gunstig for å løfte kvaliteten på personaloppfølgingen i avdelingene, og kan ses på som en fordel med å dele opp ledelsen. Til tross for at personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre etter endringen, er det derimot vanskelig ut ifra analysen av dataen, å si noe om grad av praktisering av strategisk HR. Strategisk HR vil si at det er et samsvar mellom organisasjonens strategi og organisasjonens HR-aktiviteter, som har som hensikt å skulle bidra til at organisasjonen når sine mål (Kuvaas & Dysvik, 2012). Fordi jeg ikke hadde som fokus å undersøke avdelingenes mål under intervjuene, blir dette derfor vanskelig å si noe om. Det man derimot kan si, er at det ser ut til at det har skjedd en form for profesjonalisering av HR-faget (Nordhaug, 2002), ved at de som i dag besitter stillingene som personalledere i større grad har en HR-faglig bakgrunn. Vi kan dermed anta at dette har vært med på å løfte kvaliteten på personaloppfølgingen, fordi disse menneskene har en interesse for og kunnskap om HR-ledelse.

**Personlighet og ledelse.** Basert på informantenes beskrivelser av gode ledere, og hvilke egenskaper som er viktige for de ulike lederstillingene, kan dette ses opp mot trekkene

i femfaktormodellen (Costa & McCrae, 1992b). Informantene beskriver at det er viktig at personallederen er flink med mennesker, forståelsesfull, og lett å snakke med. Dette kan man relatere til det å være høy på trekkene ekstroversjon og omgjengelighet, som vil si at man er utadvendt og flink til å vise empati, omtanke, og hensyn (Martinsen, 2010). Når det kommer til beskrivelsene av de faglige lederne, påpeker informantene at det er viktig at de er flinke på faget sitt, og at de hovedsakelig er opptatt av produkt. De må også evne å dele av sin kunnskap, sette mål og skape visjon. Det kan ut ifra dette antas at det er en fordel om disse lederne er planmessige, som handler om at man blant annet er grundig, pliktoppfyllende og orientert mot prestasjon. Martinsen (2010) trekker fram at det er gjennomført flere metaanalyser på sammenhenger mellom femfaktormodellen og ledelse, og trekkene nevrotisisme, ekstroversjon og planmessighet, er de som viser mest stabile sammenhenger med ledelse. Trekkene ekstroversjon og planmessighet er positivt korrelert til ledereffektivitet, som vil si at det er gunstig for ledere å være høy på disse trekkene. Dette står derfor i tråd med funnene fra min studie, og man kan dermed tenke seg at ekstroversjon er viktigst når det kommer til personaloppfølging, mens planmessighet er viktigere for den faglige ledelsen. Nevrotisisme handler om hvor lett man blir stresset og nervøs (Martinsen, 2010). Trekket nevrotisisme viser derimot en negativ sammenheng med ledereffektivitet (Judge et al., 2002), og det kan tenkes at det er hensiktsmessig for begge lederne å ikke skåre høyt på dette trekket, fordi det er viktig som leder å klare å beholde roen i stressede situasjoner.

Ifølge Yukl (2010) bør ikke ledere ha et for stort behov for å bli likt av de rundt seg eller behov for sosial tilknytning. Dette kan man tenke seg blir spesielt viktig med tanke på den faglige lederen, fordi det er de faglig avgjørelsene som skal stå i fokus, og ikke behovet for å tilfredsstille alles ønsker rundt seg. I neste avsnitt fortsetter diskusjonen rundt funnet fra studien, *beskrivelser av gode ledere*, opp mot det å utøve oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd.

**Oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederatferd.** Informantene påpekte at det er ganske ulike egenskaper og kompetanser de anser som viktige når det kommer til det å være en god personalleder versus det å være en god faglig leder. Ifølge Pearce og Manz (2005, s. 132) er det i dag vanskeligere enn noen gang for én leder å skulle ha all den kunnskapen, ferdighetene og egenskapene nødvendig for å lede alle aspekter ved kunnskapsarbeid. Dette synet kom også fram hos informantene våre, som pekte på at teamlederne før endringene var mest opptatt av og flinke på det faglige fremfor personalansvaret. Informantene opplevde at de tidligere lederne ikke nødvendigvis hadde de

egenskapene som skulle til for å være personalledere. Videre påpekte informantene at det var ett kjennetegn de så på som spesielt viktig for å være en god faglig leder. Det var å være faglig flink på faget sitt. Andre egenskaper de fremhev var å være flink til å dele den kunnskapen de sitter inne med, å skape visjon, retning og mål for arbeidet. Disse beskrivelsene ser man at kan relateres til det å ha en oppgaveorientert lederatferd (Yukl, 2010). Å være oppgaveorientert vil si at man har et fokus på arbeidets mål og resultater, blant annet gjennom kontroll, målformuleringer, veiledning og problemløsning (Martinsen, 2010).

Når det kommer til personallederne, trakk samtlige informanter fram at det viktigste kjennetegnet for disse lederne, var at de måtte være interessert i andre mennesker. Informantene fokuserte på egenskaper som det å være forståelsesfull, god å snakke med og flink til å lytte. Disse beskrivelsene kan man se en likhet til det å ha en relasjonsorientert lederatferd, som handler om at leder er mer orientert mot atferd som skaper og tar vare på sosiale relasjoner (Martinsen, 2010).

Det kan derfor tenkes at de personene som i dag har de faglige lederstillingene er mer oppgaveorientert, mens de som sitter i personallederstillingene har en mer relasjonsorientert lederatferd. Ifølge Blake og Mouton (1964) er ledere ofte mer orientert mot en av retningene enn den andre. Det kan derfor tenkes at man ved å dele opp fag- og personalledelse i ulike stillinger, gjør det enklere å få en passende person inn i riktig stilling, ved at man kan ansette personer som er mer relasjonsorienterte til personalstillingen, og personer høyere på oppgaveorientering til den faglige lederstillingen. Hadde man skullet hatt en leder med begge ansvarsområdene, hadde man ønsket å ansette en som er høy på begge orienteringene, ettersom det antas at disse er de beste lederne (Northouse, 2004; Yukl, 2010). Fordi det derimot er vanskelig å finne personer som er både relasjons- og oppgaveorientert på samme tid, kan det i den sammenheng være en fordel med denne lederstrukturen at man kan ansette to personer med ulik orientering til hver stilling.

**Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse.** Hersey og Blanchards (1993) teori om situasjonsbestemt ledelse bygger videre på skillet mellom styrende (oppgaveorientert) og støttende (relasjonsorientert) lederatferd. Ved å vurdere medarbeidernes kompetansenivå kan leder tilpasse lederstilen sin for å møte de ansattes behov. Et høyt kompetansenivå kjennetegnes av at medarbeideren sitter inne med mye kunnskap og ferdigheter, og at personen er forpliktet til arbeidet gjennom motivasjon og selvtillit (Thompson, 2010). Informantene våre er høyt utdannede og erfarne arbeidere, og inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene er også at de trives og er motivert i jobben. Disse ansatte vil derfor trolig bli vurdert til et høyt kompetansenivå. Ifølge modellen passer en delegerende

lederstil ved ledelse av ansatte med høyt kompetansenivå (Thompson, 2010). Den delegerende lederstilen kjennetegnes av at leder opptrer lite støttende og lite styrende, og medarbeiderne får i stor grad arbeide selvstendig. Lederen får kun tilbakemeldinger på hvordan utførelser av oppgaver har gått (Thompson, 2010). Denne lederatferden passer godt sammen med hvordan informantene beskrev opplevelsen av de faglige lederne; at de er lite tilstede og at de ansatte derfor jobber mye selvstendig. Vi kan dermed anta at disse lederne for det meste utøver en delegerende atferdsstil. Informantene fra denne studien trekker fram at de setter pris på å jobbe selvstendig, men flere av dem savner også en mer tydelig leder. Dette kan ses i sammenheng med en del av kritikken teorien om situasjonsbestemt ledelse har fått. Kritikken rettet mot teorien går blant annet ut på at selv kompetente medarbeidere har behov for at lederen gir dem oppmerksomhet og viser interesse for arbeidet deres (Vecchio, 1987; Thompson, 2007; Thompson, 2010). Fravær av støttende atferd fra leder ved en delegerende atferdsstil, vil derfor kunne gå utover motivasjonen til medarbeiderne. Dette kan også ses i sammenheng med Bass (1985) sin teori og lederstilen “la det skure ledelse”, som beskriver hvordan passiv ledelse kan få negative konsekvenser for leders prestasjoner. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet “Bass sin teori på ledelse”, lengre ned i diskusjonsdelen.

Et viktig poeng i teorien om situasjonsbestemt ledelse er at lederen hele tiden må vurdere kompetansenivået til de ansatte opp mot de ulike arbeidsoppgavene (Thompson, 2010). Det vil si at selv om våre informanter generelt har et høyt kompetansenivå, kan det dukke opp oppgaver eller prosjekter de ikke har like mye erfaring med, og derfor ikke har like mye kompetanse på. Da burde den faglige lederen tilpasse lederstilen sin, ved å for eksempel være mer instruerende, som innebærer en mer styrende atferd (Thompson, 2010). Det vil si at lederen i større grad er involvert i arbeidet, ved å planlegge gjennomføringen og evaluere arbeidet underveis. Ifølge teorien om situasjonsbestemt ledelse er denne lederstilen også den som er best egnet til å lede nyansatte. Dette vil si at de faglige lederne i avdelingene burde tilpasse lederstilene sine når de etterhvert ansetter mer uerfarne medarbeidere. Det blir altså viktig for den faglige lederen å tilpasse lederstilen sin med tanke på hvilke medarbeidere det er snakk om, og oppgavene som skal løses, og ut ifra dette variere i hvor stor grad han utøver støttende og styrende atferd.

**Mintzbergs 10 lederroller.** Ifølge Mintzberg (1975) kan ikke flere personer dele på lederrollene med mindre de er nøye med å gjenintegre dem og handle som én enhet. Han påpeker at dette er spesielt kritisk med tanke på informasjonsrollene, og at det må foregå full deling av all informasjon mellom lederne. Han mener at hvis det ikke gjøres, kan det føre til at gruppelederskapet bryter sammen. Mintzberg (1975) påpeker også at alle lederrollene er

essensielle for å utøve en god lederfunksjon, og det er dermed viktig at alle lederrollene blir ivaretatt. I lys av dette blir det viktig å undersøke om alle de 10 lederrollene er fordelt og blir utøvd av lederne i avdelingene i dag. De tre kategoriene med lederroller er som følger: de mellommenneskelige rollene (frontfigur, leder og kontaktskaper), informasjonsrollene (overvåking, informasjonsspredning og talsmann) og beslutningsrollene (entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler).

Man kan på et vis tenke seg at det mest naturlige hadde vært å fordele de tre overordnede kategoriene kategorisk mellom lederne. Det vil si at de ulike lederne (personal og faglig) enten fikk ansvaret for en eller to kategorier med lederroller hver. For eksempel kunne man sett for seg at personallederen tok på seg de mellommenneskelige rollene, mens den faglige lederen utførte informasjonsrollene og beslutningsrollene. Et eksempel som tyder på at dette ikke er tilfellet i avdelingene vi intervjuet i, er at det er personalledernes ansvar i to av avdelingene å være *ressursfordeler* (en av beslutningsrollene). Det innebærer at det er personalansvarlig som fordeler de ansatte til ulike oppgaver og prosjekt.

Hvis man går nærmere inn i de ulike kategoriene med lederroller kan det også se ut til at flere av lederrollene under hver kategori er sentrale roller både for personalleder og faglig leder. Et eksempel er kategorien med informasjonsroller (overvåker, informasjonsspreder og talsmann). Rollen som *overvåker* innebærer at lederen hele tiden søker og mottar informasjon fra omgivelsene, rollen som *informasjonsspreder* innebærer ansvaret med å videreformidle viktig informasjon til riktig person, og rollen som *talsmann* vil si at man er ansvarlig for å videreformidle informasjon til andre deler av organisasjonen og andre aktører (Mintzberg, 1975). Man kan argumentere for at alle disse rollene er viktige både for personallederen og for den faglige lederen, ettersom begge lederne er ansvarlige for å videreformidle viktig informasjon innenfor hvert sitt fag- og ansvarsområde. Videre medfører det å være leder for begge disse ansvarsområdene (personal og fag) at man er ansvarlig for sine ansatte (rollen som *leder*, en mellommenneskelig rolle), og at man må opptre som *problemløser* (en av beslutningsrollene). Det blir derfor tydelig at både faglig leder og personalleder med stor sannsynlighet utfører atferd som kan sies å gå inn under alle de tre kategoriene med lederroller. Det er derimot trolig at de har ulike prioriteringer og derfor utfører mer eller mindre av noen av lederrollene. Denne antakelsen har empirisk støtte i Mintzbergs (1975) forskning, hvor han fant at ulike ledere utfører alle lederrollene, men bruker ulik mengde tid på de forskjellige rollene.

Uavhengig av hvordan rollene faktisk er fordelt mellom lederne blir det viktig at lederne samarbeider godt, slik at de sammen sørger for at alle lederrollene blir utøvet og slik

at de deler all informasjon seg imellom. Dette slik at man sørger for å ivareta en helhetlig oversikt og ledelse.

**Teambasert delt ledelse.** Begrepet delt ledelse har fått mer oppmerksomhet i litteraturen de siste tiårene, og handler om at flere personer kan ta på seg lederroller og dermed dele på oppgaven med å lede et team (D’Innocenzo et al., 2016). Forskningen på delt ledelse har vært preget av at begrepet ikke har hatt en avgrenset betydning. Det vil si at mange ulike former for delt ledelse har gått under betegnelsen, som har gjort det vanskelig å sammenligne funn fra ulike studier. D’Innocenzo et al. (2016) påpeker at delt ledelse, distribuert ledelse, kollektiv ledelse, teamledelse, uformell ledelse, og “peer leadership”, alle er eksempler på måter å forstå hvordan ledelse kan overlates til og fordeles mellom flere personer. I sin metaanalyse kom disse forskerne fram til en sammenfattende definisjon på delt ledelse: “Delt ledelse er et framvoksende og dynamisk teamfenomen, hvor lederroller og innflytelse er distribuert mellom flere av medlemmene i gruppa” (D’Innocenzo et al., 2016).

Den ledelsesstrukturen jeg har undersøkt i denne studien er også en form for delt ledelse, men skiller seg fra definisjonen over og tidligere forskning på delt ledelse på flere vis. For det første stadfester definisjonen over at fenomenet som blir beskrevet er en teambasert form for delt ledelse. Ledelsesstrukturen jeg har undersøkt er derimot rettet mot avdelinger, og ikke mot ledelsen av ett enkelt team. For det andre handler teambasert delt ledelse hovedsakelig om at lederroller oppstår uformelt og spontant, mens de i avdelingene vi har intervjuet i er formelt tildelt. Forskningen på teambasert delt ledelse har også mest fokus på at lederroller oppstår innad i teamet og utføres av vanlige medarbeidere, mens lederne i min studie i utgangspunktet er mer formelle ledere, som ikke er en del av et team.

Til tross for disse ulikhetene, kan man også se noen likheter mellom teambasert delt ledelse og det faglige ansvaret i avdelingene jeg har undersøkt. Et av funnene fra denne studien er at informantene bruker hverandres ekspertise når de har faglige spørsmål. Dette kan tyde på at flere av medarbeiderne har tatt på seg et slags uformelt faglig ansvar, som kan knyttes opp mot det at lederroller kan vokse fram spontant (D’Innocenzo et al., 2016). I mangel på faglig ledelse kan man dermed se det som at flere av medarbeiderne i avdelingene hjelper til med å utøve en viktig ledelsesfunksjon, for å få dekket det faglige behovet (Morgeson et al., 2010).

**Bass sin teori på ledelse.** Når det kommer til de faglige lederne, opplever flere av informantene å ha mindre faglig ledelse i dag, samt noen av dem opplever å ikke ha en faglig leder i det hele tatt. Dette kan relateres til Bass (1985) sin teori på ulike lederstiler. Det kan virke som at effekten av den faglige ledelsen derfor er varierende, og at disse lederne utøver

lederskap som kan minne om “la det skure ledelse” (Bass, 1985). Denne formen for ledelse kjennetegnes av ledere som unngår å lede, som er fraværende, og som mislykkes i å assistere og ta beslutninger. Disse lederne utøver et passivt lederskap, som innebærer at de unngår å gi belønning, tilbakemeldinger, motivere, og involvere seg i de ansattes arbeid. Denne formen for ledelse har vist seg å være negativt assosiert med underordnedes jobbtilfredshet, i tillegg til tilfredshet med leder og ledereffektivitet (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004; Yammarino, Spangler & Bass, 1993; Skogstad, Einarsen, Thorsheim, Aasland & Hetland, 2007). Opplevd “la det skure ledelse” har også vist seg å være positivt relatert til de ansattes opplevelse av rolleklarhet (Skogstad, Hetland, Glasø & Einarsen, 2014).

I møte med informantene kom det fram at de har ulike behov når det kommer til faglig ledelse. For noen av de ansatte kan det ut fra deres beskrivelser tenkes at en transaksjonsleder på fag kunne vært tilstrekkelig. Dette fordi de ansatte i stor grad bruker hverandres ekspertise ved spørsmål, og at det derfor er nok at lederen formidler hva som forventes av de ansatte og hvilken kompensasjon de vil få i retur (Bass, 1990a). Andre informanter formidlet derimot at de savner flere deler ved en faglig leder, og det var spesifikt to ting som kom opp. For det første savner de det å ha noen å diskutere viktige faglige beslutninger med og en å søke råd hos ved faglige avgjørelser. For det andre savner de faglig visjon, en som har troen på dem og som kan drive arbeidet framover. Dette kan man knytte opp mot teorien om transformasjonsledelse (Bass, 1990a). Det kan ut ifra informantenes beskrivelser se ut til at de kunne trenge en leder som i større grad utøver transformasjonsledelse, med spesielt fokus på trekkene, karisma og intellektuell stimulering. Det vil si at lederen klarer å skape en visjon som smitter over på de ansatte, og stimulerer de ansatte intellektuelt, ved å aktivt lære dem til å se og løse problemer på nye måter.

Når det kommer til personalledernes lederstil kan det ut ifra studiens funn virke som at disse lederne i større grad praktiserer transformasjonsledelse. Av informantene blir disse lederne beskrevet som flinke og interessert i andre mennesker, og de ansatte føler at de generelt blir mye bedre ivaretatt av dagens personalledere enn tidligere. Dette kan relateres til det kjennetegnet ved transformasjonsledere som handler om å vise individuell omtanke. Det vil si at de ansatte føler seg sett, og at lederen klarer å gi dem den støtten, tryggheten og veiledningen de trenger (Bass, 1990a). Samtidig innebærer personallederrollen også viktige oppgaver som går under transformasjonsledelse. Disse lederne er ansvarlig for å fordele goder som lønn, i tillegg er personallederne i to av avdelingene vi intervjuet i også ressursansvarlige. Det vil si at de bør inneha litt kunnskap om det faglige og hva de ansatte



jobber med, for å kunne utføre disse oppgavene på en god måte. Dette påpekte også informantene, da de fortalte at de synes det er fint om de personalansvarlige kan litt faglig.

**Kunnskapsledelse.** Det kom fram at informantene ser på seg selv som erfarne, kunnskapsrike, kompetente medarbeidere, og at de derfor i mindre grad opplever å være avhengig av andres kunnskap for å løse arbeidsoppgavene sine. De ansatte går dermed under betegnelsen kunnskapsarbeidere, som vil si at arbeidet deres kjennetegnes av at det primært er intellektuelt, og involverer i stor grad utvikling og utnyttelse av kunnskap (Hislop, referert til i Irgens & Wennes, 2011). Kunnskapsledelse er en form for ledelse som er utarbeidet med tanke på å lede kunnskapsarbeidere. Kunnskapsledelse handler om å utvikle systemer som kan fange opp, lagre og dele kunnskap innad i organisasjonen, i tillegg til å verdsette og dele den intellektuelle kapitalen mellom de ansatte (Dalkir, 2005). Dette rammeverket for kunnskapsledelse vektlegger derfor viktigheten av at lederne sørger for å skape en praksis og kultur der deling av kunnskap og læring står sentralt. Ifølge MacNeil (2001, 2004) har mellomledere en viktig rolle når det kommer til å fungere som fasilitator for arbeidsgrupper, og dermed oppmuntre til uformell læring gjennom kunnskapsdeling i arbeidsteam. Dette står også i tråd med Senges (1991) tredje kjennetegn på lærende organisasjoner, der det presiseres at læring i team er et viktig kjennetegn.

Til tross for at flere av informantene mener de ikke er like avhengig av andres kunnskap, kom det også fram at de i stor grad bruker hverandres ekspertise hvis det er noe de lurer på. De baserer seg derfor mye på å gå og spørre den de vet kan noe om det de lurer på. Dette har de muligheten til å gjøre fordi de aller fleste av dem har jobbet i organisasjonen lenge, mange siden de begynte sin arbeidskarriere, og derfor vet hvem som kan hva. Et poeng som mange av informantene brakte opp er at avdelingene kommer til å få problemer når de etterhvert trenger å ansette nye medarbeidere, fordi de gamle slutter. De påpekte at nyutdannede eller nyansatte kommer til å ha et større behov for faglig ledelse og ekspertise, da de ikke kjenner de uformelle strukturene i organisasjonen om hvem som kan hva, og ettersom de mest sannsynlig har mindre kompetanse og erfaring. Organiseringen med de faglige lederne i dag ser dermed ikke ut til å kunne tilfredsstille deres behov. Dette tyder på at de faglige lederne i avdelingene burde fokusere mer på å utøve kunnskapsledelse med fokus på arbeidsgrupper, der eksplisitt og taus kunnskap kan omformes og deles mellom gruppelemmene (Nonaka, 1994). Dette slik at taus kunnskap ikke skal gå tapt når enkelte ansatte forlater organisasjonen, og slik at medarbeiderne i større grad kan lære av hverandre (Dalkir, 2005). De ansatte har i dag funnet en måte å håndtere fraværet av faglig ledelse på ved å spørre den kollegaen de vet kan det de lurer på. I fremtiden hadde det derimot vært

gunstig for organisasjonen, men også for nye medarbeidere om de faglige lederne bidro mer til kunnskapsdeling og organisasjonslæring gjennom å legge til rette for sosialisering, kombinerer, internalisering, og eksternalisering i fellesskap (Nonaka, 1994).

**Psykologiske jobbkraav.** Når det kommer til historisk utvikling av ledelsespraksiser, har vi i Norge blant annet vært preget av samarbeidsmodellen (Byrkjeflot, 2002; Vie, 2012). De seks psykologiske jobbkraavene utformet av Thorsrud og Emery (1970) har stått svært sentralt i utviklingen av vårt arbeidsliv. De psykologiske jobbkraavene er som følger: behovet for variasjon, læring, ansvar, anseelse, mening, og fremtidsperspektiver. Kraav om at lederen skal tilfredsstille disse behovene er også nedfelt i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

Ut ifra informantenes beskrivelser får man et inntrykk av at behovet for å oppleve *ansvar* i jobben blir tilfredsstilt. Dette ved at de ansatte føler de har mye faglig frihet i arbeidet, og i stor grad tar beslutninger selv. Behovet for *variasjon* ser også ut til å bli tatt hånd om av personallederne, ved at de i to av tre avdelinger sitter med ressursansvaret, som handler om å fordele medarbeiderne på ulike prosjekter. Behovet for å *lære* noe nytt i jobben ser derimot ikke ut til å bli like godt ivaretatt av lederne, og de faglige lederne kunne i større grad ha lagt til rette for dette gjennom blant annet teamarbeid. Det kan virke som at behovet for *anseelse* blir møtt av personallederne, ved at disse er flinke til å følge opp sine ansatte og vise individuell omtanke. Studiens funn viser at medarbeiderne også har et behov for å få bekreftelse og bli sett av de faglige lederne, som de ikke opplever i dag. Når det kommer til behovene for *mening* og *fremtidsperspektiver*, kan man tenke seg at tilfredsstillelse av disse også henger sammen med en mer tydelig faglig leder, og derfor ikke blir helt dekket i dag. Dette kommer fram når informantene snakker om at de savner en leder med visjon og troen på arbeidet deres.

Det kan derfor virke som at ikke alle de psykologiske behovene blir like godt ivaretatt i avdelingene i dag, og at dette for det meste skyldes mangelen på faglig ledelse. Med tanke på å sørge for at man ivaretar alle disse behovene blir det også viktig med et godt samarbeid mellom de forskjellige lederne. Siden man i avdelingene deler ledelsesfunksjonen opp i ulike stillinger, blir det viktig at disse lederne gjennom å samarbeide får avklart hvem som skal ha ansvaret for hva, og hvordan de skal sørge for å dekke alle behovene til de ansatte.

### **Praktiske implikasjoner**

Denne studien avdekker flere fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. Etter å ha diskutert studiens funn opp mot utvalgt litteratur, vil jeg nå diskutere noen praktiske implikasjoner av studien. Funnene fra denne

studien kan både benyttes til intern evaluering av ledelsesstrukturen i organisasjonen, og som veiledning når det kommer til mulige forbedringer. Den kan i tillegg brukes som et utgangspunkt for veiledning ved innføring av denne typen ledelsesstruktur i andre virksomheter.

Studien har avdekket at også høyt utdannede, kompetente medarbeidere har behov for faglig ledelse. Informantene påpekte at de setter pris på faglig frihet og det å få jobbe selvstendig, men at de samtidig har behov for en tydelig faglig leder å søke råd hos ved viktige beslutninger. De ansatte i bedriften går under betegnelsen kunnskapsarbeidere, og forskning viser også at denne typen ansatt har behov for god, men utradisjonell ledelse (Davenport, 2005). En viktig implikasjon fra studien er derfor at de ansatte har behov for mer faglig ledelse enn det de opplever å ha i dag, og at praktisering av kunnskapsledelse kunne vært nyttig.

Kunnskapsledelse handler om å utarbeide systemer for deling av kunnskap i organisasjoner (Dalkir, 2005). Det handler også om at lederne må legge til rette for at de ansatte får muligheten til å lære av hverandre og dele av den praktiske kompetansen de sitter inne med. Mange av de ansatte i avdelingene er erfarne medarbeidere, hvor trolig flere kommer til å gå av med pensjon innen noen år. Det blir dermed en viktig oppgave for lederne å sørge for at kunnskapen til disse ansatte ikke går tapt når de slutter. En praktisk implikasjon av studien er derfor at lederne i større grad burde legge opp til erfaringsoverføring, kunnskapsdeling og læring mellom de ansatte, gjennom sosialisering i fellesskap (Nonaka, 1994), for eksempel gjennom teamarbeid.

Med tanke på fraværet av en tydelig faglig leder, påpeker informantene at dette kommer til å oppleves som et større problem når de etterhvert skal ansette nye medarbeidere. Dette fordi disse medarbeiderne i større grad kommer til å trenge veiledning og faglig ekspertise grunnet mindre erfaring. I tillegg kjenner ikke disse medarbeiderne til de uformelle strukturene i organisasjonen, med tanke på hvem som kan hva, og hvilke ansatte de dermed kan henvende seg til ved spørsmål. Dette fremhever også behovet for mer organisert læring og kunnskapsdeling mellom medarbeiderne i avdelingene, og behovet for å gjøre noe med fraværet av den faglige ledelsen.

Studien har bidratt til å øke kunnskapen om hvilke sider ved faglig ledelse de ansatte i bedriften har behov for. Det kommer fram av resultatene fra analysen at de ansatte har ulike behov, men at de savner en leder de kan diskutere faglige beslutninger med, og en leder som har visjon og troen på det de holder på med. Dette kan knyttes opp mot Bass sin teori på transformasjonsledelse (Bass, 1990a). Det kan se ut til at denne lederstilens evne til å skape

en visjon som smitter over på de ansatte, savnes hos informantene. I tillegg savnes lederens evne til å stimulere de ansatte intellektuelt. Dette impliserer at det kunne vært gunstig for de ansatte og for organisasjonen at de faglige lederne i større grad utøvet transformasjonsledelse.

Ifølge Bass (1990a) er det mulig å trene ledere i transformasjonsledelse. "Multifactor Leadership Questionnaire" er et spørreskjema som kartlegger leders atferd. Ved at leder selv, i tillegg til hans underordnede, fyller ut dette skjemaet om leders atferd, kan man kartlegge områder lederen trenger å forbedre seg på (Bass, 1990a; Bass & Avolio, 1994). I samarbeid med en veileder, kan leder dermed bli bevisst sin egen lederstil, og hva han trenger å endre på for å utøve mer transformasjonsledelse. Basert på funnene rundt savnet etter en tydeligere faglig leder, som skaper visjon og som gir veiledning når de ansatte trenger det, kan det dermed antas at de faglige lederne kunne dratt nytte av å trenes i transformasjonsledelse.

Når det kommer til personalledernes lederstil, kan det virke som de i større grad utøver transformasjonsledelse, med spesielt fokus på trekket individuell omtanke. Studiens funn avdekker også at flere av personallederne er ansvarlige for en del transaksjonelle oppgaver, som å fordele medarbeidere til prosjekt. Dette medfører at det er viktig at de også kan litt faglig. Studien argumenterer dermed for at det er gunstig om begge lederne i de to ulike stillingene utøver en viss grad av transformasjonsledelse, men med fokus på forskjellige trekk. For de faglige lederne kan det se ut til at det er fokus på visjon og intellektuell stimulering som er viktigst, mens personalledernes evne til å vise individuell omtanke er det sentrale trekket for disse lederne.

Studiens funn om hva som kjennetegner gode leder kan ha betydning for rekruttering av ledere inn i denne ledelsesstrukturen. Studien avdekket at det var ulike egenskaper informantene mente var viktige hos en personalleder, enn for en faglig leder. Beskrivelsen av en god personalleder kunne knyttes opp mot det å være omgjengelig og ekstrovert, og høy på relasjonsorientert lederatferd. Den faglige lederrollen ble derimot knyttet opp mot det å være planmessig og utøve oppgaveorientert lederatferd. Det kan dermed se ut til at det er ulike personlighetstyper som passer til de to ulike stillingene, noe som muligens kan gjøre det enklere å rekruttere riktige personer inn til passende stilling. Dette blant annet fordi det har vist seg å være vanskelig å finne mennesker med høy orientering mot begge retningene på samme tid, fordi retningene til dels er motsetningsfylte (Blake & Mouton, 1964).

En fordel som studien avdekket er at kvaliteten på personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre etter innføringen av den nye ledelsesstrukturen. Dette vektlegger betydningen av å jobbe med noe du trives med og passer til. Flesteparten av personallederne har en bakgrunn innen HR- faget eller tidligere erfaring som personalledere, og de beskrives

av informantene som svært interesserte i det de driver med. Informantene føler de blir bedre ivaretatt enn tidligere, og at personaloppfølgingen har blitt mer effektivisert. En implikasjon av studien er dermed at ved å dele opp lederfunksjonen slik at man får en egen stilling for personalledelse, og ved å rekruttere personer med en mer HR-faglig bakgrunn inn i disse stillingene, kan det øke kvaliteten og effektiviteten på personaloppfølgingen. Man ser en form for profesjonalisering av HR-faget, som bidrar til å bedre personaloppfølgingen.

Studien avdekket at informantene i dag opplever at det faglige ansvaret er dårlig definert. Det vil si at både medarbeiderne, men også lederne selv opplever usikkerhet rundt hva som egentlig ligger i stillingen som faglige leder. Det virket blant annet som at det ikke har blitt tydeliggjort ordentlig fra da endringene ble gjort hva det faglige ansvaret egentlig innebærer, og hvilke funksjoner eller roller de faglige lederne skal ha. Det kan derfor virke som at de faglige lederne opplever rolleklarhet. Rolleklarhet handler om at en arbeidstaker ikke har fått god nok informasjon om hva som forventes av han i jobben (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Dette kan komme av at det ikke er utarbeidet en tydelig stillingsbeskrivelse, og/eller det kan skyldes fravær av tydelig ledelse ovenfra.

Under intervjuene spurte vi en av personallederne om de faglige ansvarlige også er ledere, det kunne han bekrefte. Han fortalte derimot at flere av de faglige lederne ikke ser på seg selv som ledere, fordi de tenker at det kun er personallederne som er ledere. Dette illustrerer noe av forvirringen rundt det faglige lederansvaret. Ser man dette sammen med de ansattes ulike behov for faglig ledelse, kan man tenke seg at de faglige lederne opplever rollekonflikt. Rollekonflikt handler om at en person opplever at det er vanskelig å forene eller tilfredsstillende alle forventningene og kravene fra de rundt seg (Beehr, 1995). Det kan virke som at de faglige lederne opplever motstridende forventninger og behov for faglig ledelse, og når de da ikke har en tydelig stillingsbeskrivelse å gå ut ifra, blir det vanskelig å prestere godt i rollen. Dette er i tråd med forskning som viser at opplevelse av rolleklarhet og rollekonflikt henger sammen med dysfunksjonelle konsekvenser som stress, turnover, misnøye, angst, og lavere prestasjoner (Schuler, Aldag & Brief, 1977; Kahn et al., 1964; Gross, Mason & McEachern, 1958).

Mangelen på faglig ledelse som de ansatte opplever, kan derfor trolig skyldes at de faglige lederne opplever rolleklarhet og rollekonflikt med tanke på egen stilling. Det er tydelig at disse lederne ikke tar like mye eierskap til lederrollen som flere av de ansatte kunne se ut til å ønske og har behov for. Dette har dermed ført til at noen av de ansatte ikke opplever å ha en egen faglig leder i dag. Savnet etter en faglig leder og fraværet av en tydelig faglig ledelse er derfor negative konsekvenser ved ledelsesstrukturen slik den er i dag. Som

argumentert for over, kan det virke som at problemet ikke ligger i å dele opp lederstillingene i seg selv, men i fraværet av å definere, avklare og tydeliggjøre hva den faglige lederrollen faktisk skal innebære. Det ser ut til at både de faglige lederne selv, men også resten av de ansatte hadde trengt å få avklart hva funksjonen til den faglige lederen skal være, slik at alle vet hva de kan forvente seg.

En viktig praktisk implikasjon fra studien blir dermed at når man velger å dele opp ledelsesfunksjonen, blir det svært viktig å avklare hva de ulike stillingene skal innebære. Det blir avgjørende at lederne klarer å få til et godt samarbeid seg imellom, der de sørger for å få dekket alle de sentrale lederrollene som utgjør en lederfunksjon (Mintzberg, 1975). Spesielt viktig blir det at de deler informasjonen de sitter på mellom seg, slik at lederne ivaretar en helhet. Dette er også relevant med tanke på ansvaret lederne har med å tilfredsstille de psykologiske jobbkravene, som er nedfelt i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

### **Implikasjoner for videre forskning**

I denne studien har jeg undersøkt fordeler og ulemper med å dele opp faglig ledelse og personalledelse inn i ulike stillinger. På bakgrunn av den begrensede litteraturen på dette feltet, er det mange deler ved denne studien man kan forske videre på.

For det første har studien avdekket et generelt behov for å forske videre på konsekvenser av å dele opp faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. Til tross for at denne studien har avdekket noen fordeler og ulemper med ledelsesstrukturen, i tillegg til viktige forbedringspotensialer, trengs det mer forskning i ulike kontekster for eventuelt å kunne si noe om generaliserbarheten til disse funnene.

Studien avdekker at personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre med innføringen av egne personalledere, med en mer HR-faglig bakgrunn. Det hadde derfor vært interessant å undersøke om dette også gjelder i andre organisasjoner eller avdelinger hvor de har innført en lignende ledelsesstruktur.

I denne studien varierte det fra avdeling til avdeling når det kommer til hvem som ble utpekt til å ha de faglige lederstillingene. Det vil si at det i enkelte av avdelingene var flere faglige ledere, mens noen av de ansatte bare hadde én faglig leder å forholde seg til. Jeg fikk derfor ikke undersøkt om denne variabelen spilte inn på opplevelsen av den faglige ledelsen. Dette medfører at studien etterspør mer forskning for å utforske betydningen av å ha én faglig leder versus flere.

Et av studiens funn er at det er et behov for en tydeligere ansvarsavklaring rundt den faglige lederrollen. Studien foreslår at ved å definere og avklare den faglige lederens

oppgaver og ansvarsområder, vil det trolig føre til at ledelsesstrukturen fungerer bedre. Denne antagelsen trenger imidlertid å undersøkes i videre forskning for å kunne bli bekreftet.

I studien kommer det fram at til tross for at flere av informantene opplever mangel på faglig ledelse, fungerer ledelsesstrukturen relativt godt fordi de ansatte i stor grad bruker hverandres ekspertise. De ansatte går under betegnelsen kunnskapsarbeidere, og har derfor høy faglig kompetanse og evner å jobbe selvstendig. Videre hadde det vært interessant å undersøke hvordan denne ledelsesstrukturen fungerer i andre kontekster, der arbeidet ikke kjennetegnes av å være like kunnskapsbasert, og hvor arbeiderne heller ikke går under betegnelsen kunnskapsarbeidere.

Videre foreslår studien at det kan se ut til at personer som er mer oppgaveorientert og høy på personlighetstrekket planmessighet, kan passe godt til den faglige lederstillingen. Samtidig gjøres antagelsen om at personer høyere på relasjonsorientert lederatferd, og som er mer ekstroverte og omgjengelige, er gunstige personer for stillingen som personalleder. Hvis denne sammenhengen stemmer, kan dette få implikasjoner for rekruttering av de ulike lederne. Disse sammenhengene er basert på informantenes beskrivelser av gode ledere, og de trengs å forskes videre på.

Denne studien etterspør også mer forskning på lederstil og sammenheng med de ulike lederstillingene. I denne studien foreslår jeg at de faglige lederne kunne hatt nytte av å utøve mer transformasjonsledelse, med fokus på visjon for arbeidet og stimulere de ansatte intellektuelt. Når det kommer til personallederne ser det allerede ut som at disse lederne utøver transformasjonsledelse, med fokus på individuell omtanke. Antakelsene rundt lederstil og gunstige lederstiler ved denne ledelsesstrukturen trengs å forskes mer på.

Til slutt ønsker jeg å trekke fram studiens funn om at samarbeid mellom de ulike lederne i en slik ledelsesstruktur blir viktig med tanke på å avklare ansvarsområder og lederroller, og for å sørge for at man tilfredsstiller alle de psykologiske jobbkravene. Det trengs her mer forskning på hvordan man i slik ledelsesstruktur kan skape et godt samarbeid mellom lederne.

### **Metodiske betraktninger**

I litteraturen er det noen uenigheter rundt hvordan man best mulig kan evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006; Morrow, 2005). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) bør studiens validitet evalueres gjennom hele forskningsprosessen. Jeg har valgt å vurdere studiens validitet gjennom å se på pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet, og transparens, i tråd med anbefalingene til Tjora (2017).

**Pålitelighet.** Pålitelighet har mye til felles med reliabilitet, og det sier noe om i hvilken grad forskningsfunnene er konsistente og troverdige (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Tjora (2017) handler pålitelighet om intern logikk i forskningen, og for å gi leseren informasjon om studiens fremgangsmåte har det vært viktig å redegjøre for den systematiske innsamlings- og analyseprosessen. I ettertid av tolkning av data er det viktig å reflektere rundt hvordan man som forsker kan ha påvirket tolkningen av dataene (Tjora, 2017). Jeg har derfor foretatt en refleksiv prosess, hvor jeg vurderer min egen innvirkning på forskningsprosessen.

Vi var to studenter som samarbeidet om datainnsamlingen, noe jeg mener har spilt en positiv rolle for studiens pålitelighet. Vi utformet intervjuguiden sammen, og vi var derfor to hoder om å diskutere og vurdere nytten av hvert spørsmål. Vi trente på å stille åpne og ikke ledende spørsmål, og før intervjuene satte vi oss godt inn i intervjuguiden, slik at vi i intervjuene kunne være tro mot den. Under intervjuene var vi bevisste på å gi deltakerne nok tid til å besvare hvert enkelt spørsmål, og ved å være to stykker ble vi ekstra observante på hva deltakerne faktisk fortalte, slik at vi kunne stille gode oppfølgingsspørsmål ved behov. Etter hvert intervju diskuterte vi gjennomførelsen av intervjuene, og kom med forslag til hvordan vi kunne forbedre oss til neste intervju. Dette kalles for forskningstrianglering (Langdridge, 2011), og det kan fungere som en kvalitetssikring for studien ved å skape mer troverdighet rundt studiens resultater.

Ved å bruke båndopptaker for datainnsamlingen, og nøye transkribere hvert intervju i ettertid, satt jeg dermed igjen med direkte sitater fra informantene. Jeg valgte å inkludere mange av disse sitatene i oppgaven for å få fram informantenes stemme, som har bidratt til å styrke studiens pålitelighet (Thagaard, 2013). Et postpositivistisk vitenskapelig ståsted er basert på et ideal om at forskeren skal være så nøytral som mulig. Dette idealet mener jeg er vanskelig å få til fordi man som forsker sitter inne med en forkunnskap om temaet. For å unngå å gjøre forhastede tolkninger som ikke har rot i datamaterialet var jeg nøye med å følge retningslinjene for tematisk analyse utarbeidet av Braun og Clarke (2006), hvor den innledende kodingen bidrar til at man holder seg nær til dataen. Jeg testet også aktivt egne tolkninger og forkunnskaper gjennom åpen dialog med veileder og min medstudent fra datainnsamlingen, som har bidratt til refleksivitet gjennom prosessen. Ifølge Morrow (2005) kan forskerens antagelser om et fenomen og kjennskap til litteraturen være en styrke ved å bidra til å redusere skjevheter, fordi forskerens forståelse utvides slik at man kan se fenomenet fra flere ulike perspektiver.

**Gyldighet.** Gyldighet handler om at man gjennom oppgaven finner svar på det man opprinnelig ønsket å finne svar på (Tjora, 2017). Det handler om å vurdere gyldigheten ved de



tolkningene forskeren har kommet fram til (Thagaard, 2013). Det å benytte intervju som datainnsamlingsmetode kan påvirke gyldigheten til studien. Det kan for eksempel tenkes at informantene kviet seg for å si noe negativt om ledelsen, i redsel for å bli gjenkjent. I tillegg kan det ha forekommet sosial ønskelighet, som vil si at informantene forsøker å fremstille seg selv og sine kollegaer i et godt lys, eller ved at man sier det man tror forskerne ønsker å høre (Langdridge, 2011). Et annet poeng er at vi ikke hadde muligheten til å kontakte eller velge ut informanter selv, fordi noen av informantene var vanskelige å nå på grunn av skiftarbeid, og fordi det ikke var så mange å velge mellom med tanke på at vi ønsket å komme i kontakt med de som hadde vært i avdelingene før de endret ledelsesmodellen. Våre kontaktpersoner i avdelingene plukket derfor ut informanter for oss, som kan ha medført at personer som var mer positive til endringene ble valgt ut.

Tidspunktet for gjennomføringen av intervjuene kan også ha svekket studiens gyldighet. Vi intervjuet i tre ulike avdelinger, hvor den ene avdelingen gjennomførte endringen for et år siden, mens de to andre gjorde endringene for 7-10 år siden. Dette påvirket nok i hvor stor grad informantene våre kunne bringe frem detaljerte skildringer om tiden før endringene. Til tross for dette var mitt hovedfokus for oppgaven hvordan informantene synes ledelsesstrukturen fungerer i dag, og dermed hadde det ikke like mye å si hva de husket fra før endringene. Studiens gyldighet kunne videre vært bedret ved metodetriangulering, som vil si at man tar i bruk flere datainnsamlingsmetoder for å undersøke et fenomen (Tjora, 2017). I dette prosjektet kunne jeg for eksempel ha supplert med å bruke observasjon som tilleggsmetode, for å observere direkte hva informantene gjør i tillegg til hva de sier de gjør (Tjora, 2017). Her kunne jeg altså ha observert hvordan ledelsesstrukturen fungerer i dag, med å se på hvordan lederne interagerer med sine medarbeidere.

**Generaliserbarhet.** Generaliserbarhet handler om at resultatene fra en studie er overførbare til andre situasjoner enn den konteksten studien ble gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålet som stilles her er om funnene kan gjøre seg gjeldende utover det utvalget jeg har undersøkt. Studien består av et datamateriale fra intervjuer med 11 informanter. Til tross for at alle informantene jobber for samme virksomhet, arbeider informantene i tre ulike avdelinger med ulike arbeidsoppgaver, og kan derfor sies å komme fra ulike kontekster. Dette kan være med på å øke funnenes generaliserbarhet til andre kontekster. Fordi avdelingene vi intervjuet i kun bestod av menn, var også alle informantene våre menn. I både metodedelen og resultatkapittelet har jeg beskrevet ulike sider av konteksten ved informantene, virksomheten, avdelingene og endringene, og dette kan bidra til at lesere selv kan vurdere om resultatene kan være gyldige i egen kontekst (Tjora, 2017).

**Transparens.** Transparens handler om at man som forsker må formidle nøyaktig hvorfor, hvordan, og hva man har gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015). Transparens er et kriterium for å oppnå gyldighet (Tjora, 2017), og transparens anses ofte som et av de viktigste kriteriene for å vurdere kvaliteten på et forskningsprosjekt (Meyrick, 2006). For å oppnå transparens har jeg i oppgaven begrunnet og beskrevet vitenskapelig ståsted, metode, analysemetode, datainnsamlingsprosessen og rekrutteringen, i tillegg til at analysestegene er forklart i detalj med konkrete eksempler fra min analyseprosess. Oppgavens resultater og temaer er også eksemplifisert med direkte sitater fra informantene, slik at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien.

## Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke fordeler og ulemper med å dele faglig ledelse og personalledelse inn i ulike lederstillinger. Studien avdekker tre temaer som går under fordeler med å dele opp ledelsen: *bedre utnyttelse av faglige ressurser, bedre personaloppfølging og beskrivelse av gode ledere*. Studien kom også fram til to temaer som beskriver ulemper med ledelsesstrukturen i dag: *mindre faglig ledelse og behov for faglig leder*.

De ansatte i bedriften det ble intervjuet i kan sies å gå under betegnelsen kunnskapsarbeidere. Denne studiens resultater tyder på at også disse kompetente og erfarne medarbeiderne har behov for tydelig faglig ledelse. Basert på studiens funn om at informantene i dag opplever å ha mindre faglig ledelse, argumenteres det for at det er et behov for at de faglige ledernes ansvarsområder og roller blir tydeliggjort og avklart. Videre viser studien at kvaliteten på personaloppfølgingen har blitt betraktelig bedre etter innføringen av den nye ledelsesstrukturen. Det virker også som at lederne i dag i mye større grad jobber med det de er flinke til og interesserer seg for, ved at de kun jobber med personalansvar eller faglig ansvar. Det kan se ut til at personer høye på oppgaveorientert lederatferd kan passe inn i stillingen som faglige ledere, mens personer som er mer relasjonsorienterte er gunstige i personallederstillingen. Hvis denne antagelsen stemmer, kan dette få betydning for rekruttering av ledere inn i en slik ledelsesstruktur. Videre peker studien på at ved nyansettelser i fremtiden, kommer disse medarbeiderne til å ha et større behov for faglig ledelse, enn det de erfarne ansatte har i dag. Dette fremhever behovet for mer tydelig faglig ledelse, og nytten av at leder utformer praksiser som i større grad legger til rette for læring og kunnskapsdeling mellom de ansatte. Studien påpeker også viktigheten av at personallederne og de faglige lederne samarbeider godt, slik at de sørger for at alle viktige lederfunksjoner blir dekket.

I forfatterens kunnskap er dette en av de første studiene som undersøker akkurat denne ledelsesstrukturen. Oppgaven ønsker derfor å understreke viktigheten av at disse funnene og antatte sammenhengene blir forsket videre på. Dette slik at man kan oppnå en bedre forståelse av fenomenet, og eventuelle konsekvenser av å praktisere en slik ledelsesstruktur.



## Referanser

- Agenda. (2006). *Evaluering av omstillingen til ny organisering av Statens Vegvesen*. Hentet fra <https://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-omstillingen-til-ny-organisering-av-statens-vegvesen/evalueringavorganisering.pdf/@@inline>
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005 06-17-62). Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#%C2%A74-2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#%C2%A74-2)
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance - a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1990b). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., 2010, s. 23-36). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological Stress in the Workplace*. London: Routledge.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580189>
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Bryman, A. & Perry, K. W. (2006). Leadership in organizations. I S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Red.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2.utg., s. 446-468). London: SAGE.
- Byrkjeflot, H. (1997a). Fra styring til ledelse. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. 11-29). Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997b). Institusjonelle forutsetninger for faglig ledelse og profesjonell ledelse - industriledelse i Tyskland og USA. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. 85-122). Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 41-60). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi:10.2307/20159921
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R. & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992a). *NEO PI-R: Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*. Odessa: FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992b). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13. doi:10.1037/1040-3590.4.1.5
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

- Gilbert, J. (2007). "Catching the Knowledge Wave": Redefining Knowledge for the Post-Industrial Age. *Education Canada*, 47(3), 4-8. Hentet fra <https://eric.ed.gov/?id=EJ771015>
- Gross, N., Mason, W. S. & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in Role Analysis*. New York: John S.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 105–117). Thousand Oaks: Sage.
- Heen, H. & Bjørnholt, M. (2008). *Hvorfor slutter ledere i Statens vegvesen?* Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/190956/hvorfor\\_slutter\\_ledere\\_statens\\_vegvesen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/190956/hvorfor_slutter_ledere_statens_vegvesen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hersey, P. B. & Blanchard, K. KH. (1993). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (6.utg). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hjertø, K. B. (2010). Teamledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3.utg., s. 355-373). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hogan, R., Churphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504. doi:10.1037/0003-066X.49.6.493
- Hopland, T. M. (2016). *Fra delt til enhetlig ledelse i UH sektoren*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Hedmark). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2426408/Tor%20Magnus%20Hopland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-21). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- 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), 36-51. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kaufmann, K. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Forlag.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4275524>
- MacNeil, C. M. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of workplace learning*, 13(6), 246-253. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005724>
- MacNeil, C. M. (2004). Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 93-102. <https://doi.org/10.1108/03090590410513901>
- Martinsen, Ø. L. (2010). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3.utg., s. 88-116). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meyrick, J. (2006). What is Good Qualitative Research? A First Step towards a Comprehensive Approach to Judging Rigour/Quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799–808. doi: 10.1177/1359105306066643
- Mintzberg, H. (1975). Å jobbe som leder: myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3.utg., 2010, s. 41-57). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma*, 62-72. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. doi:10.1177/0149206309347376
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250



- Mørk, K. M. & Åsland, M. (2011). *Enhetlig ledelse i sykehus: Bare et slagord? Avdelingslederens refleksjoner om enhetlig ledelse og sitt lederskap.* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30259/Master-Mork-Asland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1997). Understanding organizations as learning systems. I D. A. Klein (Red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital* (s. 121- 140). Boston: Butterworth-Heinemann
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2.utg.). London: Red Globe Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner* (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (3.utg.). New York: Sage.
- NOU 1997:2. (1997). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus.* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/870fc08fede6426188a9373cdab88380/no/pdfa/nou199719970002000dddpdfa.pdf>
- NTNU. (u.å.). *Masterprogram, 2-årig, Trondheim. Psykologi - studieretning arbeids- og organisasjonspsykologi.* Hentet fra <https://www.ntnu.no/studier/maopsy>
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Red). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.007>
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. I A. Johnson (Red.), *Advances in the interdisciplinary studies of work teams*, 7, 115-139. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional,

- transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172–197. doi: 10.1037//1089-2699.6.2.172
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K. & Team, T. K. M. M. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision support systems*, 31(1), 5-16. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0)
- Røsdal, T. & Larsen, I. M. (2006). *Organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Bergen*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2353932/NIFUSTEPArbeidsnotat2006-27.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Sandal, G. M. (2011). Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 446-465). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Scarborough, H., Swan, J. & Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A Literature Review*. London: Institute of Personnel and Development.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90047-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90047-2)
- Seers, A. (1996). Better leadership through chemistry: Toward a model of emergent shared team leadership. I A. Johnson (Red.), *Advances in the interdisciplinary study of work teams: Team Leadership*, (3, s.145-172). Greenwich, CT: JAI Press.
- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance + Instruction*, 30(5), 37-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>

- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92. doi:10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress, 28*(4), 323-341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Statens vegvesen. (2002). *Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens vegvesen*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/192522>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge Focus.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Cal.: Sage Publications, Inc.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*(4), 703-742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2007). *Situational Leadership Theory in a Norwegian context*. Brunel University.
- Thompson, G. (2010). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red), *Perspektiver på ledelse* (3.utg, s. 121-147). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). Industrial democracy in Norway. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 9*(2), 187-196. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00505.x>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 444-451. doi:10.1037/0021-9010.72.3.444
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma, 60-67*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>

- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3.utg., s. 257-272). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-Depth Interviews. I J. Ritchie, C. M. Nicholls & R. Ormston (Red.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Scientists and Researchers* (2.utg., s. 177-210). London: Sage.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3.utg., 2010, s.167-205). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.utg.). New Jersey: Pearson.

**Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsskriv

## Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

### Informasjon før intervjuet

- Introdusere oss selv  
Masterstudenter i psykologi, NTNU.
- Masteroppgaven  
Meldt til NSD - godkjent (behandler personopplysninger på en forsvarlig måte).  
Tema: Ulike lederroller; Fordeler og ulemper med å dele personalledelse og faglig ledelse inn i to ulike stillinger.
- Er det greit om vi bruker båndopptaker?
- Forskningsetiske retningslinjer  
Vi ønsker å opplyse om at det er frivillig å delta, som vil si at du kan la vær å svare på det du vil.  
Du kan når som helst trekke deg fra prosjektet.  
Vi vil sørge for konfidensialitet, som vil si at svarene blir anonymisert.  
Hverken bedrift eller person vil bli kjent igjen i de ferdige oppgavene.  
Det er kun vi og vår veileder Karin Laumann som har tilgang på personidentifiserbar informasjon.
- Få Informert samtykke
- Vi har basert intervjuguiden på den informasjonen vi hadde før vi kom hit, så gjerne si ifra dersom noen av spørsmålene ikke er relevante for deg. Ikke vær redd for å korrigere oss.
- Er det noe du lurere på før vi starter?

### Bakgrunnsinformasjon

#### 1) Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

- Utdanning og jobb

#### 2) Kan du beskrive din stilling?

- Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvor lenge har du vært i denne bedriften?

#### 3) Kan du beskrive din arbeidsplass?

- Hva driver din avdeling med?
- Hvor mange jobber i din avdeling?
- Hvor i hierarkiet er du?
- Hvem er din nærmeste leder?
- Tegne organisasjonskart?

### Den aktuelle endringen

Slik vi har forstått det har din avdeling i 2011/2016 fra å ha en faglig teamleder med personalansvar til å få en egen personalleder, og fagleder ble dermed fritatt fra dette ansvarsområdet. Så vi vil nå stille noen spørsmål relatert til endringen i din avdeling.

#### 4) Kan du beskrive endringsprosessen?

- Hva skjedde?
- Hvordan startet den?

- Hvordan ble endringen gjennomført?

**5) Så du et behov for endringen?**

- Var du en pådriver for endringen?
- Fikk du være med å bestemme?

**6) Hva synes du om selve endringsprosessen? (altså hvordan det ble gjennomført)**

- Er det noe du tenker kunne ha vært gjort annerledes?

**7) Endringen for organisasjonen**

- Hvem ønsket å gjennomføre endringen?
- Hva tror du ledere og andre ansatte synes om selve endringsprosessen?

**Før endringen**

**8) Kan du beskriv hvordan ledelsen var før endringen?**

**9) Kan du beskrive din arbeidshverdag før endringen?**

- Stilling?
- Typisk arbeidsdag?
  - Hvilke arbeidsoppgaver hadde du?
  - Hvor mye tid brukte du på disse oppgaven?
  - Fikk du bestemme selv hvor mye tid du brukte på oppgavene?
  - Var du fornøyd med oppgavene du hadde før?
- Hva fungerte godt/dårlig før endringen?

**10) Hvordan var det sosiale miljøet i avdelingen før endringen?**

- I forhold til andre ansatte?
- I forhold til din(e) leder(e)?

**11) Hvordan opplevde du kommunikasjonen før endringen?**

- Hva ble kommunisert?
- Hvordan foregikk kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

**Etter endringen**

**12) Kan du beskrive hvordan ledelsen er etter endringen?**

**13) Kan du beskrive din arbeidshverdag etter endringen (har den endret seg)?**

- Stilling?
- Typisk dag?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du nå?
- Hvor mye tid bruker du på disse oppgaven?
- Får du bestemme selv hvor mye tid du skal bruke på oppgavene?
  - Er du fornøyd med oppgavene du har nå?
- Hva fungerer godt/dårlig nå etter endringen?

**14) Hvordan er det sosiale miljøet i avdelingen nå?**

- I forhold til andre ansatte?
- I forhold til din(e) leder(e)?

**15) Hvordan opplever du at kommunikasjonen er nå etter endringen?**

- Hva blir kommunisert?

- Hvordan foregår kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

**16) Hvordan opplever du at endringen har påvirket avdelingen?**

- Blir oppgaver løst på en bedre eller dårligere måte i avdelingen nå enn tidligere?
  - Hvorfor? Gjerne beskriv.

**Ledelse****17) Hva tenker du er en god leder?**

- Hva er en god faglig leder?
- Hva er en god personalleder?

**18) Hvordan liker du å bli ledet?**

- Hvordan passer dette med måten avdelingen er delt inn nå?
- Er du tilfreds med måten du blir ledet på nå?
  - Hvorfor?

**Avslutning**

- Er det noen andre momenter rundt endringen eller ledelsesmodellen du ønsker å tilføye?



## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

### Informasjon før intervjuet

- Introdusere oss selv  
Masterstudenter i psykologi, NTNU.
- Masteroppgaven  
Meldt til NSD - godkjent (behandler personopplysninger på en forsvarlig måte).  
Tema: Ulike lederroller; Fordeler og ulemper med å dele personalledelse og faglig ledelse inn i to ulike stillinger.
- Er det greit om vi bruker båndopptaker?
- Forskningsetiske retningslinjer  
Vi ønsker å opplyse om at det er frivillig å delta, som vil si at du kan la vær å svare på det du vil.  
Du kan når som helst trekke deg fra prosjektet.  
Vi vil sørge for konfidensialitet, som vil si at svarene blir anonymisert.  
Hverken bedrift eller person vil bli kjent igjen i de ferdige oppgavene.  
Det er kun vi og vår veileder Karin Laumann som har tilgang på personidentifiserbar informasjon.
- Få Informert samtykke
- Vi har basert intervjuguiden på den informasjonen vi hadde før vi kom hit, så gjerne si ifra dersom noen av spørsmålene ikke er relevante for deg. Ikke vær redd for å korrigere oss.
- Er det noe du lurer på før vi starter?

### Bakgrunnsinformasjon

#### 1) Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

- Utdanning og jobb
- Tidligere erfaring som leder?

#### 2) Kan du beskrive din stilling?

- Har du personalansvar eller faglig ansvar?
- Hvor mange har du lederansvar for?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvor lenge har du vært i denne bedriften?

#### 3) Kan du beskrive din arbeidsplass?

- Hva driver din avdeling med?
- Hvor mange jobber i din avdeling?
- Hvor i hierarkiet er du?
- Hvem er din nærmeste leder?
- Tegne organisasjonskart?

### Den aktuelle endringen

Slik vi har forstått det har din avdeling i 2011/2016 fra å ha en faglig teamleder med personalansvar til å få en egen personalleder, og fagleder ble dermed fritatt fra dette ansvarsområdet. Så vi vil nå stille noen spørsmål relatert til endringen i din avdeling.

**4) Kan du beskrive endringsprosessen?**

- Hva skjedde?
- Hvordan startet den?
- Hvordan ble endringen gjennomført?

**5) Så du et behov for endringen?**

- Var du en pådriver for endringen?
- Fikk du være med å bestemme?

**6) Hva synes du om selve endringsprosessen? (altså hvordan det ble gjennomført)**

- Er det noe du tenker kunne ha vært gjort annerledes?

**7) Endringen for organisasjonen**

- Hvem ønsket å gjennomføre endringen?
- Hva tror du andre ledere og ansatte synes om selve endringsprosessen?

**Før endringen****8) Kan du beskriv hvordan ledelsen var før endringen?****9) Kan du beskrive din arbeidshverdag før endringen?**

- Stilling?
- Typisk arbeidsdag?
  - Hvilke arbeidsoppgaver hadde du?
  - Hvor mye tid brukte du på disse oppgaven?
  - Fikk du bestemme selv hvor mye tid du brukte på oppgavene?
  - Var du fornøyd med oppgavene du hadde før?
- Hva fungerte godt/dårlig før endringen?

**10) Hvordan var det sosiale miljøet i avdelingen før endringen?**

- I forhold til andre ledere?
- I forhold til dine ansatte?

**11) Hvordan opplevde du kommunikasjonen før endringen?**

- Hva ble kommunisert?
- Hvordan foregikk kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

**Etter endringen****12) Kan du beskrive hvordan ledelsen er etter endringen?****13) Kan du beskrive din arbeidshverdag etter endringen?**

- Stilling?
- Typisk dag?
  - Hvilke arbeidsoppgaver har du nå?
  - Hvor mye tid bruker du på disse oppgaven?
  - Får du bestemme selv hvor mye tid du skal bruke på oppgavene?
    - Er du fornøyd med oppgavene du har nå?
- Hva fungerer godt/dårlig nå etter endringen?

**14) Hvordan er det sosiale miljøet i avdelingen nå?**

- I forhold til andre ledere?

- I forhold til dine ansatte?

**15) Hvordan opplever du at kommunikasjonen er nå etter endringen?**

- Hva blir kommunisert?
- Hvordan foregår kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

**16) Hvordan opplever du at endringen har påvirket avdelingen?**

- Blir oppgaver løst på en bedre eller dårligere måte i avdelingen nå enn tidligere?
  - Hvorfor? Gjerne beskriv.

**Ledelse****17) Hva tenker du er en god leder?**

- Hva er en god faglig leder?
- Hva er en god personalleder?

**18) Hvordan liker du å lede?**

- Hvordan passer dette med måten avdelingen er delt inn nå?
- Er du tilfreds med din lederrolle nå?
  - Hvorfor?

**Avslutning**

- Er det noen andre momenter rundt endringen eller ledelsesmodellen du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

15.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Effekten av å skille mellom personalledelse og faglig ledelse

#### Referansenummer

728860

#### Registrert

20.08.2018 av Kamilla Larsen - kamilla@stud.ntnu.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)  
/ Institutt for lærerutdanning

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

Karin Laumann , karin.laumann@ntnu.no, tlf: 73590993

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Kamilla Larsen , kamilla@stud.ntnu.no, tlf: 45225730

#### Prosjektperiode

01.08.2018 - 02.05.2019

#### Status

26.09.2018 - Vurdert

#### Vurdering (1)

26.09.2018 - 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, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.  
Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG**

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

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

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

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 4: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *“Fordeler og ulemper med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke eventuelle fordeler og ulemper med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to masterstudenter i Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Institutt for psykologi ved NTNU, og skal skrive våre avsluttende masteroppgaver. Temaet for oppgavene er å se på hvilke fordeler og ulemper det kan ha å dele opp lederansvar inn i to stillinger: personalledelse og faglig ledelse.

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan du som leder/ansatt opplever å ha vært en del av en endring fra en ledelsesmodell med en leder for et team, til en modell hvor ledelsen ble delt inn i personalledelse og faglig ledelse. Ved å analysere dataene ønsker vi å se om vi kan finne argumenter for eller i mot at dette bør prøves i flere organisasjoner og eventuelt hvilke organisasjoner det kan passe for.

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

Vi er to masterstudenter ved Psykologisk Institutt ved NTNU som er ansvarlige for forskningsprosjektet, sammen med vår veileder Karin Laumann.

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

Du blir kontaktet på bakgrunn av at din avdeling har gjennomgått en endring som vi er interesserte i å studere nærmere. Du blir kontaktet fordi du enten er leder eller ansatt i denne avdelingen, og har vært med på endringsprosessen. Vi kommer til å intervju totalt 10 personer fordelt på to avdelinger. Vi har fått dine kontaktopplysninger fra din leder, som har vært vår kontaktperson.

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

For å belyse vår problemstilling ønsker vi å intervju deg som har vært igjennom en endring i forbindelse med ledelsesstrukturen. Spørsmålene vi kommer til å stille vil dreie seg om dine erfaringer med ledelse og tanker rundt den endringen du har vært en del av. Dette vil si at du vil få spørsmål om blant annet hvordan du opplever samarbeidet med dine kollegaer og ledere. Det innebærer også at de andre informantene kan gi opplysninger som omhandler deg. Intervjuet vil ta om lag en time, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted. Vi kommer til å bruke båndopptaker mens vi snakker med deg, slik at vi kan transkribere intervjuet.

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som studenter og vår veileder, Karin Laumann, som vil ha tilgang til personopplysninger og datamaterialet. Opplysningene vil anonymiseres slik at ingen kan gjenkjenne enkeltpersoner i transkriptene. Lydopptak og transkripter vil bli lagret på en passordbeskyttet minnepinne som kun vi har tilgang til. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.2019. Da vil alt av personopplysninger, lydopptak og transkripter være slettet. Lydopptakene vil bli slettet så snart intervjuene er transkribert i løpet av høsten 2018, mens transkriptene vil bli slettet ved prosjektets slutt.

**Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Tyra Nyeberg på 98690212 eller Kamilla Larsen på 45225730, eller send e-post til [tenyebor@stud.ntnu.no](mailto:tenyebor@stud.ntnu.no) eller [kamilla@stud.ntnu.no](mailto:kamilla@stud.ntnu.no). Du kan også kontakte vår veileder, Karin Laumann, ved Institutt for Psykologi på e-post [karin.laumann@ntnu.no](mailto:karin.laumann@ntnu.no).

For å kontakte NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, send epost til [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller ring 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tyra Placht Nyeberg og Kamilla Larsen

---

**Samtykkeerklæring**

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.  
02.05.2018

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



