

Emma Rebecca Storvik,
Kathinka Stabell Lund,
Maren Refsland,
& Mina Heier Myrbråten

Casestudie: Forholdet mellom lederens og ansattes oppfattelse av ledelse i TietoEvry per K1 2022

- En studie av oppfattet og forventet lederstil i en bedrift i endring

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Charlotte Morland

April 2022

Emma Rebecca Storvik,
Kathinka Stabell Lund,
Maren Refsland,
& Mina Heier Myrbråten

Casestudie: Forholdet mellom lederens og ansattes oppfattelse av ledelse i TietoEvry per K1 2022

- En studie av oppfattet og forventet lederstil i en
bedrift i endring

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Charlotte Morland
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av fire studenter ved NTNU Handelshøyskolen. Alle studentene går siste året på økonomi og administrasjon, med profileringsområdet organisering og endring. Denne oppgaven er den siste, og avsluttende oppgaven på vårt studieløp.

Formålet med oppgaven er å ta for seg hva lederen og de ansatte vi har snakket med oppfatter av lederstil i forhold til de ansattes forventninger til lederen. Antakelsen for oppgaven er at det nødvendigvis ikke er helt samsvar mellom hvordan leder og ansatte oppfatter leders lederstil, og hva de ansatte forventer av sin leder. For denne oppgaven ønsker vi å ta stilling til disse antakelsene.

Ved valg av tema for oppgaven viste det seg tidlig en felles interesse for å se på forholdet mellom hva leder selv oppfatter at han eller hun bruker tiden sin på, og hva de ansatte forventer av lederen. Vi hadde alle en felles forventning om at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom disse forholdene. Derfor ser vi på dette som et spennende tema for vår oppgave. I tillegg til dette ønsket vi å se på om våre antakelser er gjeldende for valgt bedrift.

For vår oppgave har vi valgt å ta for oss bedriften TietoEvry. Bakgrunnen for at vi valgte å ta for oss denne bedriften, var at det var lett for oss å få kontakt med relevante kandidater, samt at bedriften nettopp har vært gjennom en omfattende endringsprosess. Avdelingen vi skal ta for oss er i en egen endringsprosess med omstrukturering av arbeid og arbeidsoppgaver, samtidig som det gjennomføres mange endringer som påvirker de ansatte i bedriften. Lederen vi har intervjuet som utgangspunkt for denne oppgaven jobber primært som en endringsleder. Dette vil si at vedkommende i hovedsak kun jobber som leder under ulike endringssituasjoner, men vi vil likevel forsøke å holde fokus på lederstilen til leder gjennom denne oppgaven. Personen vi valgte å intervjuer har også personalansvar for en ledergruppe, som igjen har mindre grupper under seg. Denne oppgaven vil dog kun gi et stillbilde av situasjonen i TietoEvry per mars 2022, og vil ikke nødvendigvis være representativt for andre perioder i bedriften, ei heller for andre avdelinger eller andre bedrifter.

Takk til Charlotte Morland for god hjelp og veiledning til denne bacheloroppgaven om lederstiler. Samt Bente, Kathrine, Renate, Benjamin og Helle for korrekturlesning og tilbakemeldinger. Til slutt vil vi takke TietoEvry for et godt samarbeid.

Data er hentet gjennom intervjuer av en avdelingsleder i bedriften TietoEvry, og to av de ansatte i vedkommende sin avdeling som lederen har direkte personalansvar for. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

I løpet av semesteret har gruppen bearbeidet data med målet om å svare på problemstillingen *“Hvordan oppfatter leder og ansatte i TietoEvry lederens lederstil, sammenlignet med de ansattes forventninger til lederen i endringssituasjonen?”*

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i teorier knyttet til lederstil i ulike situasjoner, samt leder-medarbeider relasjonen. Disse teoriene har gitt oss et bilde av lederen, og hvordan de ansatte ser på sin leder. Dette danner grunnlaget for å kunne svare på vår problemstilling da vi kan knytte faktiske hendelser opp mot relevante teorier.

Resultatene våre indikerte at leder ser på seg selv som en delegerende leder, mens de ansatte i større grad ønsket seg at leder skulle ha en mer deltakende rolle. Lederen hadde videre en forventning om å bli oppfattet som uklar, noe som er motstridende til hva de ansatte oppfattet lederen som. Delkonklusjonen blir her at det eksisterer ulike oppfatninger av lederens lederstil. Før vi startet med analysen forventet vi at lederes oppfatninger om egen lederstil skulle stemme.

Tillit er en sentral del av forholdet mellom leder og ansatt. Dette danner et viktig grunnlag for å etablere høy leder-medarbeider-utveksling i fremtiden. Til tross for at relasjonen er i et tidlig stadium, ser vi tydelig at alle ser på tillit som en sentral faktor for den profesjonelle relasjonen.

I en endringssituasjon er personlige egenskaper ved leder vel så sentrale som hva leder faktisk gjør. Om en leder er godt egnet til å lede endring i en organisasjon sier mye om hvordan utfallet blir. Delkonklusjonen vår her er at lederen har karismatiske personlighetstrekk og passer derfor godt til å lede tidlige faser av endringsprosesser. Karismatiske ledere har egenskapen til å motivere ansatte til å bli med på endring.

Abstract

Throughout this semester we have collected and analyzed data with the purpose of answering our study question: *“How does the leader and employees of TietoEvry perceive the leader’s leadership style, compared to the employees’ expectations of the leader during change situations?”*.

To be able to answer this issue we evaluated all of the answers we got compared to a chosen set of theories. We used theories related to leadership style in different situations, as well as the leader-employee relationship. These theories have given us a perception of the leader, and how the employees view their leader. This forms the basis for being able to answer our study question as we can link actual events to relevant theories.

Our results indicated that the leader sees themselves as a delegating leader, while the others wanted the leader to take a more participating role. The leader also had an expectation of being perceived as unclear, which is contrary to what the employees perceived the leader as. However, the interviews showed that this is the opposite of what the employees indicated. Our sub-conclusion for this part is that there are different perceptions of the leader’s leadership style. Before we started with the analysis, we expected the leaders’ perceptions of their own leadership style to be correct.

Trust is an important asset in the relationship between leader and employee. This is an important part for establishing a high leader-employee-exchange in the future. Even though the relationship is at an early stage are we seeing clear signs of trust being an important part of their professional relationships.

Furthermore, in a changing situation the personal sides of the leader are important one. How a person is fit to change an organization is important for the outcome. Our sub-conclusion for this part is that the leader is charismatic, and therefore well suited to be in charge in the early stages of the process due to the abilities to include people and to be the source of motivation.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema og problemstilling	1
1.2 Presentasjon av bedriften.....	2
2. Teori	4
2.1 Ledelse og lederstiler.....	5
2.1.1 Leder-medarbeider utveksling.....	5
2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse, Hersey & Blanchard	7
2.1.3 Karismatisk ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	9
2.2 Endringsledelse	11
2.2.1 Lederstil E og O	11
2.2.2 Endringskynisme	12
2.2.3 Endringsledelse i endringssituasjonen.....	13
3. Metode	15
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	16
3.2 Datainnnsamling.....	17
3.3 Validitet og reliabilitet.....	18
3.3.1 Validitet	18
3.3.2 Reliabilitet	19
3.4 Intervjuobjekter	20
3.4.1 Intervju med leder.....	20
3.4.2 Intervju med mellomleder i avdeling 1.....	21
3.4.3 Intervju med mellomleder i avdeling 2.....	21
3.5 Våre forventninger før oppgaven	21
4. Diskusjon og analyse	22
4.1 Samspillet mellom leder og ansatte	22
4.2 Situasjonsbestemt ledelse	26
4.3 Ledelse under endring	31
4.3 Endringskynisme	33
5. Konklusjon	36
6. Litteraturliste	38

Figurliste

Figur 1: Dimensjoner av ledelse.....	5
Figur 2: "Inn-gruppe" og "Ut-gruppe"	6
Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse	8

1. Innledning

1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

I løpet av livet vil de fleste ha ulike erfaringer med forskjellige ledere. Gjennom dette vil hver enkelt bygge seg opp en egen oppfatning av hva man anser som en god leder. I løpet av en endringssituasjon vil ansatte ha ulike behov når det kommer til lederstil. Der hvor noen ansatte forventer tett oppfølging av en tilstedeværende leder, vil andre ha behov for en delegerende leder som viser støtte gjennom ansvarsfordeling. Foretrukket lederstil kan også avhenge av hvilken situasjon bedriften befinner seg i på et gitt tidspunkt, noe som fører til at det kan være krevende for en leder å være best mulig for alle ansatte til enhver tid (Northouse, 2022).

Det er naturlig at man vil komme over ledere som man er mindre fornøyd med, på samme måte som at man plutselig kan finne den “perfekte” leder. Det vil for mange være en tynn balansegang mellom å ha en personlig relasjon med leder, uten at dette skal gå utover profesjonaliteten i relasjonen, og kvaliteten på det felles produktet som man leverer. Videre har flere av oss opplevd ledere som ikke har tilfredsstillt vår forventning til en person i den rollen, men hatt vanskelig for å gjøre noe med det. Spesielt når man er en yngre ansatt som vet lite om hva en kan kreve av leder, og hvilke rettigheter man har som arbeidstaker. Nå som vi står på startstreken til det voksne arbeidslivet er det spesielt interessant å se på hvordan leder oppfatter seg selv, og hva vi kan forvente oss av en leder. For alle ansatte er det fint å ha gjort seg noen tanker for hva slags lederstil, og hva slags leder som er best for en selv. En god leder med et godt omdømme kan ofte tiltrekke seg gode ansatte.

Endring er viktig for at alle bedrifter skal overleve i dagens stadig utviklende samfunn. De ansatte i bedriften er et viktig element for å kunne gjennomføre nødvendige endringer, og endring er en av de viktigste oppgavene til en leder (Jacobsen & Thorsvik, 2019.) Ved å undersøke problemstillingen “*Hvordan oppfatter leder og ansatte i TietoEvry lederens lederstil, sammenlignet med de ansattes forventninger til lederen i endringssituasjonen?*” ønsker vi å skape et klarere bilde på de ansatte og lederens oppfatning av lederstil. Vi ønsker også å se på forskjellene mellom oppfatningen og forventningene til de ansatte og lederen om lederstil i endringssituasjonen. Videre har TietoEvry et ønske om å få levert resultatene av undersøkelsen når den er gjennomført, for selv å kunne se om det foreligger forskjeller i oppfatning av lederstil mellom leder og ansatte, samt de ansattes forventninger til leder.

For å kunne svare på problemstillingen vår ønsker vi å ta for oss formelle aspekter ved lederens lederstil, som handler om at leder er oppgaveorientert og fokuserer på organisasjonen, men også de uformelle aspektene, som baserer seg leders personlige egenskaper og forholdet mellom leder og medarbeider. Vår hypotese er at de uformelle aspektene kanskje kan være viktigere for de ansatte enn de formelle aspektene, da det er dette vi ofte opplever at skaper trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Med dette utgangspunktet ønsker vi å ta for oss hvordan lederstilen til leder blir oppfattet, samt hva de ansatte forventer seg. Ved å anvende informasjonen vi får fra intervjuene, sett opp mot relevante teorier er målet å kunne belyse oppgavens problemstilling fra flere sider.

Oppgavens videre struktur innebærer at vi først vil gå gjennom teoriene som vi mener vil være relevante for resten av oppgaven. Her har vi valgt noen teorier som vi mener er spesielt gode for å kunne belyse vår problemstilling. Videre vil vi gå gjennom valgt metode. Her vil vi ta for oss hvordan vi samlet inn informasjon, hvordan den blir behandlet og eventuelle feilkilder som kan oppstå. Dette er for å hele tiden være bevisst på hvilke feller som kan eksistere i oppgaven og tolkningen vår. Avslutningsvis vil vi drøfte svarene fra intervjuene opp mot den valgte teorien før vi avslutter med en konklusjon.

1.2 Presentasjon av bedriften

TietoEvry er et teknologiselskap som ble dannet som et resultat av at bedriften Tieto kjøpte Evry i 2019. Tieto er et selskap som ble stiftet allerede i 1968 med hovedkvarter i Helsingfors, Finland. På denne tiden drev de for det meste med utvikling og vedlikehold av IT-systemer. I dag har selskapet rundt 24 000 ansatte globalt, og betjener kunder innen både næringsliv og offentlig sektor i over 90 land. TietoEvry er børsnotert, og har en årlig omsetning på rundt 3 milliarder Euro (TietoEvry, 2019).

Bedriften har tidligere vært gjennom flere omfattende endringsprosesser, som for eksempel tilbake i 1999 da Tieto og konsulentvirksomheten Enator ble slått sammen til TietoEnator. Denne sammenslåingen førte til at TietoEnator ble et av de største selskapene innen IT i Europa. De gikk senere tilbake til å kun bruke navnet Tieto. EDB Business Partner og ErgoGroup ble slått sammen i 2010, og tok navnet "Evry". Denne sammenslåingen førte til at Evry ble Norges største konsern innenfor IT. Hensikten med å slå sammen Evry og Tieto i 2019 var å ekspandere i det nordiske markedet.

I dag drives TietoEvy etter deres nye strategi som ble lansert i oktober 2021, med oppstart 1. januar 2022. De driver med fornyet merkevare og identitet, og setter på denne måten ansvarlighet, mennesker og teknologi i sentrum. De har seks nye og spesialiserte virksomheter: TietoEvy Create, TietoEvy Transform, TietoEvy Connect, TietoEvy Banking, TietoEvy Care og TietoEvy Industry. Vår oppgave tar for seg én leder og to ansatte i avdelingen TietoEvy Create i Sverige, tidligere kjent som TietoEvy Business Design and Engineering. Create er en global virksomhet hvor programvare og datateknikk utgjør kjernen, på samme tid som virksomheten skaper konkurransedyktige produkter og datadrevne virksomheter. Måten de gjør dette på er ved å bruke design, data og skyteknologier for å tilpasse seg kundenes behov. Avdelingen har spesialisert seg på å utvikle digitale bedrifter sin plattform til å bli mer konkurransedyktige i sitt marked. De ønsker å være en leder for digital og bærekraftig verdiskapning, og at dette skal danne grunnlaget for en stabil og sikker drift for sine kunder i lang tid. Dette har de mål om å gjøre gjennom å bidra til innovasjonsprosesser gjennom utvikling av programvare og spesialtilpasset design (TietoEvy, 2019).

TietoEvy forventer fremover at Create vil være en av de avdelingene som vil være en del av kjernen for den kommende utviklingen til bedriften. Det blir presentert som en avdeling med store potensialer for vekst. Avdelingen satser på at lokale avdelinger, kombinert med global kunnskap vil være med på å levere det beste produktet til sine kunder, og at dette vil være med på å gjøre TietoEvy til den foretrukne leverandøren av digitale tjenester (TietoEvy, 2022).

En faktor det kan være greit å ha i bakhodet når man vurderer lederstil er hvilket grunnlag som finnes i bedriften. TietoEvy presenterer sine kjerneverdier som åpenhet, troverdighet og mangfold. Dette er tankene som skal legges til grunn for alt den øverste ledelsen foretar seg, med mål om at det smitter nedover i organisasjonen. Følgelig vil det være naturlig at dette er egenskaper og evner som vektlegges sterkt ved lederkurs og i planlegging av strategiomveltninger. Hvordan strategien påvirker lederstil er et sentralt tema for ledelse og ledelsesfaget, men er ikke tatt hensyn til i oppgaven vår, da dette ikke var noe som ble tematisert under intervjuene. Dette hadde vært mer naturlig å ta for seg dersom vi hadde intervjuet flere og skulle generalisere til bedriften.

2. Teori

I dette kapittelet ønsker vi å redegjøre for de teoriene vi skal bruke som diskusjonsgrunnlag videre i oppgaven vår. Årsaken til valg av teorier er at vi mener disse er relevante for vår problemstilling om leder og ansattes oppfatninger av lederstil, sammenlignet med ansattes forventninger til lederen. Av de teoriene vi har valgt er det noen som har fått større fokus enn andre, da vi anser de som mer relevante. Følgelig blir de teoriene med mindre fokus brukt for å supplere diskusjonen med annen teori og innfallsvinkel.

Hovedteoriene vi har valgt er *leder-medarbeider-utveksling (LMX)*, *situasjonsbestemt ledelse* og *karismatisk ledelse*. Begrunnelsen for at disse teoriene har fått størst fokus er at de bidrar til å skape et godt grunnlag for diskusjon i vår oppgave. Hvorvidt det eksisterer et godt samspill mellom lederen og de ansatte anser vi som relevant da vi tenker at oppfatninger og forventninger til lederen i stor grad kan påvirkes av deres relasjon. Her vil det også være interessant å se hvordan lederen utøver sin lederstil avhengig av situasjon og de ansattes behov. Dersom de ansatte uttrykker forskjellige behov, blir det relevant for vår problemstilling å se på hvordan de ansatte oppfatter lederen ulikt. Å holde sine ansatte motiverte ser vi også på som en viktig faktor for hvordan oppfatninger og forventninger til lederen etableres. Karismatisk ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er teorier som fokuserer på dette, men vi har valgt i vår oppgave å ha et større fokus på karismatisk ledelse.

Teoriene vi bruker for å supplere diskusjonsdelen vår er *lederstil E og O*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse*, *endringskynisme* og *endringsledelse i endringssituasjonen*.

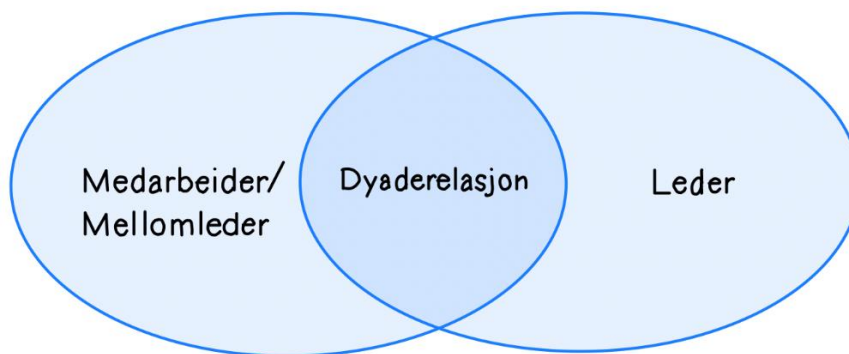
Transaksjonsledelse og *transformasjonsledelse* vil som nevnt være med på å belyse ulike lederstiler for å holde sine ansatte motiverte, og vil i vår oppgave ses i sammenheng med karismatisk ledelse. De andre teoriene er knyttet til endringsledelse, og vi har valgt disse teoriene fordi lederen vi har intervjuet er en endringsleder. Vi tenker det er hensiktsmessig å se på lederstiler som også omhandler lederstil under endring, da dette kan innebære at andre forutsetninger spiller inn.

2.1 Ledelse og lederstiler

2.1.1 Leder-medarbeider utveksling

Et godt samspill mellom leder og ansatt er i stor grad relatert til jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, forpliktende engasjement og utvikling av medarbeiderkompetanse. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Leder-medarbeider-utveksling, heretter omtalt som LMX, er en sosial utvekslingsteori som setter fokus på dette samspillet, med utgangspunkt i ledelse som en prosess. (Northouse, 2022) Teorien handler om utvekslingen som oppstår mellom leder og medarbeider, og som skaper en dyaderelasjon dem imellom. Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer dyaden som en konstellasjon av to mennesker som samarbeider om en oppgave, og i denne sammenheng én leder og én medarbeider. Figur 1 illustrerer dyaderelasjonen som selve brennpunktet i ledelsesprosessen.

Figur 1: Dimensjoner av ledelse



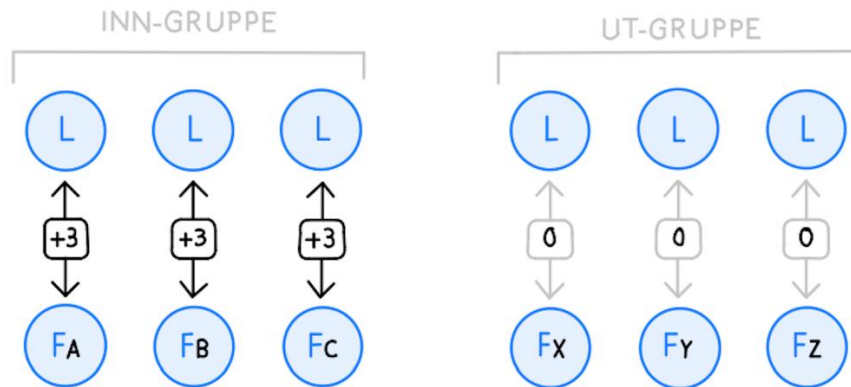
Hentet fra: Northouse, P. G. (2022). *Leadership*. (9. utg.) SAGE Publications. S. 157. Laget av Kathinka Stabell Lund

Utteksling av høy kvalitet (høy LMX) beskrives som modne lederskapsrelasjoner, der leder (L) har tillit til å utvide den formelle stillingsbeskrivelsen til medarbeider (M) gjennom tilbud og aksept (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dersom M aksepterer tilbudet fra L, og L følger dette opp, vil det utvikle seg en mer uformell relasjonsdefinisjon mellom dem. Resultatet vil dermed bli større villighet fra medarbeideren til å gjøre mer enn det som står i stillingsbeskrivelsen. Parallelt vil lederen gi større ansvar og flere muligheter til medarbeideren. Høy LMX krever imidlertid et tillitsforhold som er bygget opp over tid. På den andre siden vil utveksling av lav kvalitet (lav LMX) begrense seg til at M kun gjør det som står i stillingsbeskrivelsen.

I de første studiene av LMX-teorien beskrives utvekslingen som en vertikal dyaderelasjon, der lederens relasjoner til medarbeiderne ble ansett som en serie vertikale dyader. (Northouse,

2022) I figur 2 kan man se at de ansatte som aksepterer invitasjonen til lederen og utvikler et personlig forhold til dem, vil få høy LMX og dermed bli en del av “inn-gruppen”. I motsatt fall vil de som har et distansert forhold til lederen, og dermed lav LMX, være en del av “ut-gruppen”.

Figur 2: "Inn-gruppe" og "Ut-gruppe"



Hentet fra: Northouse, P. G. (2022). *Leadership*. (9. Utg.) SAGE Publications. S.159 Laget av Kathinka Stabell Lund

Noe av kritikken til den opprinnelige teorien går ut på at LMX fokuserer på denne inndelingen av ansatte i en “inn-gruppe” og “ut-gruppe”, fremfor utveksling av høy kvalitet i arbeidsenheten som en helhet. I nyere utvikling av LMX-teorien fremstilles det heller en ideell tilstand der alle ansatte blir inkludert, fremfor at kun noen få utvalgte får en fordel ved å bli medlem av lederens “inn-gruppe”. Her ligger fokuset på å etablere partnerskap med de ansatte ved å ta med alle inn i et fellesskap. Dette kan bidra på å gi positive konsekvenser for arbeidsenheten som en helhet, og ikke bare enkelte ansatte. Ideelt sett vil dette føre til at man også skaper nettverk av partnerskap gjennom hele organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I senere tid har det blitt foretatt flere studier der man prøver å finne hva LMX innebærer for organisasjonens funksjonsevne. Man ser at funnene er utelukkende positive. Ved høy LMX har man blant annet funnet mindre fravær og personalgjennomtrekk, positive prestasjonsvurderinger, flere forfremmelser og høyere arbeidsmoral. I tillegg ser man at lederen gir mer oppmerksomhet og støtte til sine ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er således naturlig å trekke slutningen at organisasjoner vil få stor gevinst og gode resultater med ledere som har forståelse for samspillet mellom ledere og medarbeidere og som mestrer høy LMX.

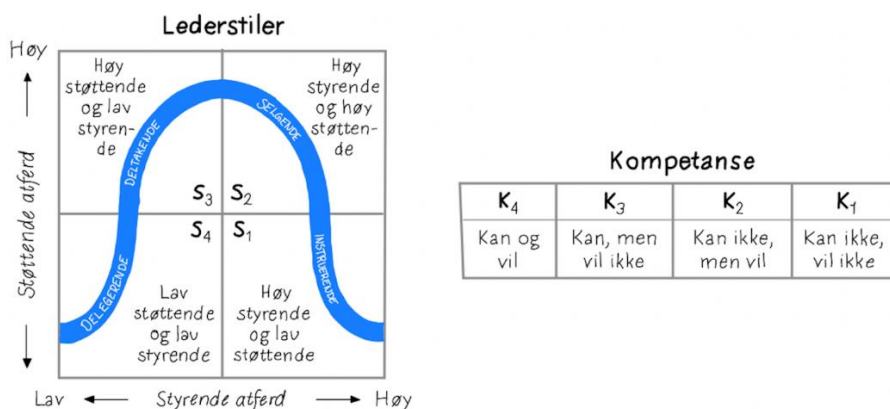
Når ansatte danner seg forventninger til ledere og deres lederstil kan dette påvirkes av deres relasjon. Dersom man har et godt forhold til sin leder, og dermed høy LMX, vil det alltid foreligge en mulighet for at forventningene kan formes av relasjonen. I oppgaven ønsker vi derfor å benytte LMX-teorien for å undersøke om dette kan påvirke ansattes oppfattelse av leders lederstil. Dette anses som relevant fordi et godt forhold mellom leder og ansatt kan bidra til å skape god kommunikasjon, som igjen gjør at ansatte lettere kan ytre hva de forventer av leder i forhold til lederstil. Videre kan dette også medføre at leder og ansatt har en felles oppfatning av hvilken lederstil som utøves.

2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse, Hersey & Blanchard

Situasjonsbestemt ledelse handler om ulike lederstiler med utgangspunkt i oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse, og teorien tar også høyde for medarbeiderne sin kompetanse. Lederstilene i denne teorien kommer frem under ulike situasjonsbetingelser, som er høy eller lav støttende atferd og høy eller lav styrende atferd. Medarbeideres kompetanse handler om deres evne til selvstendig arbeid og klassifiseres i fire nivåer fra K1 til K4. K1 representerer den nedre delen av skalaen hvor medarbeiderne har lav kompetanse og lite engasjement, mens K4 tilhører den øverste delen med høy kompetanse og engasjement, slik som illustrert i figur 3. De ulike nivåene for kompetanse hos medarbeidere er med på å bestemme hvilken lederstil som egner seg under gitte betingelser. Derfor vil også oppgavestrukturen være en påvirkende faktor, ettersom ulik vanskelighetsgrad på oppgavene og strukturen vil ha betydning for kompetansen som kreves av de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Videre har leders atferd mye å si for hvilken lederstil de benytter. De to som kommer frem som viktige er støttende og styrende atferd. Støttende atferd går ut på at ledere hjelper sine ansatte med å være komfortable i jobben sin, og med andre medarbeidere. Den støttende atferden er inkluderende og baserer seg på toveiskommunikasjon. Styrende atferd går ut på at ledere hjelper sine ansatte med måloppnåelse gjennom å veilede, etablere mål, skape rutiner og sette frister (Northouse, 2022). Slik kan det forklares at lederens atferd overfor sine ansatte blir en faktor som bestemmer hvilken lederstil som benyttes.

Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse



Hentet fra: <https://docplayer.me/106451131-A-lede-andre-situasjonsbestemt-ledelse.html> Laget av Kathinka Stabell Lund

De ulike lederstilene er instruerende, selgende, deltakende og delegerende lederstil. Det som kjennetegner instruerende lederstil er at leder utøver en autoritær og beordrende atferd. Denne lederstilen karakteriseres ved at leder utøver mye enveiskommunikasjon der de ansatte har behov for mye veiledning og styring i oppgavene sine, og det er lite fokus på støttende atferd. Den selgende lederstilen kjennetegnes ved at leder benytter seg av overtalelse og forklaringer. De ansatte har noe kompetanse, men trenger mye støtte og mye styring. Deltakende lederstil benyttes av en leder som vil gi mye støtte, men lite styring til sine ansatte. Leder vil benytte mye medbestemmelse og samarbeid for å hjelpe de ansatte gjennom sine oppgaver, noe som medfører at de ansatte har innflytelse og at det er lite styring fra leder. Den siste lederstilen er delegerende som kjennetegnes av delegering. Leder vil la de ansatte styre mye selv gjennom delegering av ansvar og viser til lite styrende og støttende atferd fra leder. Dette er fordi de ansatte viser god kompetanse og engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Svakheten med denne teorien er at det finnes få publiserte studier, noe som gjør det vanskelig å argumentere for at teorien faktisk fungerer (Northouse, 2022). Av forskningen som er gjennomført viser det mye nedslående resultater fordi de ulike lederstilene har lite vitenskapelig grunnlag. Instruerende lederstil er den som skiller seg ut, hvor det er vist at denne lederstilen egner seg der medarbeidere stort sett har lav kompetanse. Det er gjort videre forskning på denne teorien for å utbedre den, men da med endringer i praktiske tiltak for leder (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Likevel mener vi denne teorien er godt egnet for å se på ulike lederstiler når det kommer til leders og de ansattes oppfatning av lederstil, og de ansattes forventninger til lederstil. Selv om dette ikke er en teori som tar for seg ledelse under endring, er det en teori som fokuserer på situasjonen som leder står overfor med sine medarbeidere.

Som nevnt er bedriften i en omfattende endringsprosess, noe som betyr at situasjonen kan være ny for de ansatte. Endringer kan kreve ekstra kunnskap og kompetanse av de ansatte, og dette kan være kunnskap de ikke har opparbeidet seg godt nok før endringen iverksettes. Derfor er det viktig at leder fokuserer på hva de ansatte har behov for av ledelse når det kommer til deres kompetanse.

2.1.3 Karismatisk ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

I 2018 skrev ledernytt.no en artikkel om “*Slik holder du dine ansatte motivert*”. Her siteres seriegründer Rune Semundseth at:

“En leder kan ikke motivere en ansatt. Det en leder derimot kan gjøre er å legge til rette for at den ansatte selv skal kunne bli motivert.” (Osnes, 2018)

Hvordan fremprovosere motivasjon hos ansatte er en sentral oppgave for de aller fleste ledere, og det ikke nødvendigvis finnes noe svar på hva som er best. Dette har enkelte fellestrekk med situasjonsbasert ledelse. Ulike ansatte, bedrifter og situasjoner vil oppleve motivasjon av ulike faktorer.

Normalt skiller vi mellom to typer motivasjon: indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den personlige drivkraften som hvert menneske har til å gjennomføre ulike oppgaver. Denne drivkraften kan være faktorer som yrkesstolthet, et ønske om å prestere best mulig eller å hjelpe andre. Motsetningen er ytre motivasjon, som er eksterne faktorer som fører til at en oppgave blir gjennomført, slik som lønn eller andre goder. En felles faktor her er at leder legger til rette for de ansatte sin motivasjon. Ulempen med ytre motivasjon er at dette sjelden skaper noen langvarig motivasjon.

Det er utledet tre teorier om ledelsesstiler som illustrerer hvordan ulike momenter benyttes for å motivere ansatte. Den første ledelsesstilen vi tar for oss er karismatisk ledelse, og handler i bunn og grunn om leders personlige egenskaper som utstråling, sjarm og evne til å inspirere andre til handling. Leder er avhengig av evnen til å skape en tillit og et engasjement til det som blir formidlet. Dette henger tett sammen med å bygge opp inspirasjon hos de ansatte til å gjennomføre en endring. På grunn av dette er lederens personlige utstråling og at lederen oppleves som genuin, helt sentral for om det får effekt. Opprinnelsen til karismatisk ledelse er knyttet til den tyske samfunnsviteren Max Weber, som mente at karisma var en menneskelig egenskap brukt til å fremstå som en løsning i krisetid (Dalen & Allkunne, 2021). Således vil karismatisk ledelse ofte være sentralt for å iverksette endringsprosesser i bedrifter.

Engasjement kan fremstå som smittende, bidra til å gi ansatte motivasjon og skape en forventning om at ting vil bli lettere og bedre enn det ofte fremstår i starten av en endringsprosess (Lai, 2020).

Den neste formen for å generere motivasjon er transaksjonsledelse. Sett i et økonomisk perspektiv er en transaksjon en overføring fra et sted til et annet, ofte som en motytelse, og transaksjonsledelse bygger i stor grad på dette prinsippet. Transaksjonsledelse handler i stor grad om å bygge opp ansattes motivasjon gjennom belønningssystemer. Dette er ytre motivasjon, og fordelene er at det ofte gir ganske umiddelbar virkning. Ulempen med transaksjonsledelse er at det sjelden fungerer som en motivasjonsfaktor over et lengre tidsperspektiv, og det skaper lite lojalitet til arbeidsgiver. Når det kun er ytre motivasjon er det lettere for en ansatt å bytte arbeidsgiver dersom det kommer et konkurrerende tilbud fra en annen arbeidsgiver. Transaksjonsledelse er derfor ikke anbefalt som en langsiktig løsning, og i liten grad avhengig av hver enkelt leder og leders egenskaper.

Den siste lederstilen vi skal ta for oss er transformasjonsledelse. Her er vi mer tilbake mot karismatisk ledelse, og basen for lederstilen er at en klarer å spille på følelsene til de ansatte. Bedriftens visjon legger et viktig grunnlag for å motivere de ansatte til å yte det lille ekstra. Her er det sentralt å gi hver ansatt en følelse av å bety noe, og vise hver ansatt at deres innsats er viktig for bedriften. For mange vil dette være med på å gi en forsterket følelse av å være viktig, og øke motivasjonen til å yte sitt beste. Videre er det sentralt å kunne utfordre de ansatte, slik at de ansatte opplever økt intellektuell stimuli, og slik også opplever økt kunnskap og personlig selvutvikling.

Disse tre måtene å være leder på er ofte tett knyttet opp til personlighet og hva slags situasjon bedriften er i, mens situasjonsbestemt ledelse i større grad handler om hva slags veiledning de ansatte trenger. En bedrift i en tidlig endringsfase vil ofte trenge karismatisk ledelse. En bedrift med ensformige og statiske oppgaver vil ofte trenge belønningsbaserte motivasjonsfaktorer, i motsetning til stabile driftsselskaper som trenger at de ansatte opplever personlig utvikling og intellektuell utfoldelse for å holde oppe moral og motivasjon. (Osnes, 2021).

For å kunne ta stilling til hva de ansatte forventer seg fra sin leder, og hva leder gjør, er det sentralt å sette det i sammenheng med teoriene om hva slags leder bedriften trenger. Dette går mye på leders personlige egenskaper, og evne til å dra en endringsprosess fremover. Ulike situasjoner krever ulikt av ledere, som betyr at ulike ledere kan være optimale i ulike

situasjoner. For å kunne svare på resten av oppgaven vår ønsker vi derfor å benytte oss av disse teoriene og bruke det som det teoretiske grunnlaget i drøftingen om leder og ledelsesstil.

2.2 Endringsledelse

2.2.1 Lederstil E og O

Å gjennomføre endring i endringsprosesser er ikke det samme som å gjennomføre en endring i en normalsituasjon. Dette kommer av at det stilles ulike krav til en leder ved de ulike situasjonene, og det kreves en egen form for oppfølging ved endringsprosesser. Dette er situasjoner hvor de ansatte ofte kan være usikre, og vil trenge mer hjelp for å komme seg videre. Endringsprosesser kan være kaotiske og uoversiktlige, og det krever derfor mye av en leder for å beholde alle de ansatte hele veien og samtidig benytte arbeidskraften på best mulig måte. To ulike lederstiler for dette er lederstil E og lederstil O.

Lederstil E, hvor E står for “economic”, innebærer at lederen har et strengt økonomisk fokus gjennom hele endringsprosessen. Denne lederstilen har et formål om å skape økt økonomisk verdi, noe som måles i form av avkastning for eierne. Det er stort fokus på prosesser og strukturer. Faren med veldig økonomiske og strukturelle fokusområder er at mennesket ofte kan føle seg glemt.

Motsetningen er lederstil O, hvor O står for “organization”. Her er det et større fokus på å benytte og utvikle de menneskelige ressursene man har i bedriften. Leder tilrettelegger i større grad for at de ansatte selv skal være i stand til å drive utviklingen videre. Det er fokus på kultur og eventuelle kulturelle endringer for å få gjennom ønskede endringer. Det er mer deltakelse av de ansatte i bedriften, kontra i lederstil E der det ofte er konsulenter som leies inn for å drive virksomheten videre. Ansatte opplever at det er mindre avstand til beslutningsprosessene, og at det er en flatere struktur i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

Lederstil E og lederstil O er relevant for vår problemstilling ettersom teorien tar for seg lederstiler som finnes i virksomheten som gjennomfører endring i endringsprosesser.

TietoEvry er en bedrift som står i en slik situasjon, noe som gjør dette interessant å se videre på.

2.2.2 Endringskynisme

Endringskynisme handler om at en virksomhet er i en situasjon hvor mange endringsinitiativer faller bort fordi de ansatte aktivt velger å se bort ifra nye endringsinitiativer. Endringskynisme er et problem som oppstår i en virksomhet når de ansatte føler at det gjennomføres endringer for endringens skyld, og ikke for å forbedre virksomheten. Endringskynisme har sitt utspring i fem elementer som speiler de ansattes oppfatning av situasjonen de befinner seg i. Disse fem er: 1) endring for endringens skyld, 2) resirkulering av ideer, 3) praksisfjerne løsninger, 4) manglende synliggjøring av resultater og 5) pseudomedvirkning (Amundsen, 2019, s. 31).

Takten av endringer øker stadig, både på grunn av økt tilbud gjennom for eksempel flere og større utdanningsinstitusjoner eller flere publiseringskanaler, men også gjennom økt etterspørsel. Flere bedrifter ønsker å vise at de følger med i tiden, både teknologisk og organisasjonsmessig, noe som kan resultere i omfattende endringsprosesser. Dette vil være en aktuell teori for oppgaven vår, da endringskynisme, og spesielt hvordan man unngår at endringskynisme oppstår i organisasjonen, kan knyttes tett opp mot ledelse og det å imøtekomme de ansattes forventninger.

Problemet med at endringskynisme oppstår, er når de ansatte som blir påvirket av endringen opplever en "metthetsfølelse", altså en følelse av at de begynner å få nok (Amundsen, 2019). Endring kan skje av en rekke årsaker, men det vil vi ikke se nærmere på i denne oppgaven. Det som er viktig for oss er hvordan lederen bruker kunnskap om endringskynisme og endringsprosessene som et hjelpemiddel for hvordan man utøver endringsledelse, og hvordan kjennskap til endringskynisme kan bidra til å motvirke motstand og endringskyniske holdninger hos ansatte, og slik møte deres forventninger.

Ofte er det ikke endringen i seg selv som skaper motstand og endringskynisme, men usikkerhet og frykten for forandring. Mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen forsøker å endre dem. Man har ofte en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring, og derfor blir endring ofte sett på som en trussel. Motstand mot endring og endringsprosesser vil ut fra bruksverdiene som de fleste mennesker benytter være en naturlig reaksjon. En av de viktigste årsakene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning er at selve løsningen som er valgt, virker riktig, og at det er en felles enighet om at endringen er viktig å gjennomføre (Jacobsen, 2018).

Den positive motstanden på den andre siden er en sunn skepsis hos bedriftens ansatte som hele tiden tvinger ledere og beslutningstakere til å fatte gjennomtenkte og veloverveide beslutninger. I en bedrift vil det alltid være ansatte med omfattende erfaring og kunnskap om prosessene som gjennomføres. Derfor kan det ofte lønne seg for ledere å inkludere et større spenn av ansatte i prosessen som skal lede opp mot en beslutning. Dette kan også føre til at de ansatte får en opplevelse av å være mer delaktige i prosessen, og dermed også en opplevelse av eierskap. Å føle eierskap til prosessen kan være en faktor som bidrar til å redusere motstand mot endring (Jacobsen, 2018).

Amundsen sin beskrivelse av endringskynisme, og hvordan dette kan forhindres i en virksomhet, inneholder mange viktige elementer man kan benytte i drøftingen for å få en bedre forståelse av hvorfor lederen handler som vedkommende gjør. Når en leder har kunnskap rundt endringskynisme kan dette være en forklarende faktor for hvorfor ansatte og leder oppfatter den samme lederstilen. Videre kan det diskuteres om en leder med kunnskap om endringskynisme er en forutsetning for å møte de ansattes forventninger til lederen.

2.2.3 Endringsledelse i endringssituasjonen

Bjørn Hennestad, professor i bedriftskultur ved Handelshøyskolen BI, beskriver endringer som både komplekse og at de stiller høye krav til lederskap og ledelse. I artikkelen *“Endringsledelse i endringssituasjonen - en liminell utfordring”* tematiserer han de kravene man har til ledelse under endringssituasjoner og argumenterer for hvorfor denne konteksten er helt særegen (Hennestad, 2009).

Endringsledelse innebærer mange ulike tilnærminger, visjoner og ambisjoner. Dette avhenger av hvordan man ser endringen, mener Hennestad (Hennestad, 2009). Man kan se på endringer som planlagt, kontinuerlig eller som en terskelsituasjon. Hennestad argumenterer for at man bør bruke Lewin sin modell, for å forstå konseptet med planlagt endring. Lewin sin modell handler om hvordan endringen bør gjennomføres, og baserer seg på tre faser som alle endringsprosesser må gjennom for å oppnå en varig endring (Hennestad, 2009). Dette er ikke en teori vi velger å gå videre inn på, da den snakker om endringsprosessen og ikke lederstiler. Kontinuerlig endring på den andre siden kan anses som motpolen til planlagt endring. I stedet for at man anser organisasjoner som stabile og iblant i endring, ser man heller organisasjoner som stadig i endring. Den siste måten å anse endring på er som en terskelsituasjon, eller en liminalitet, ifølge Hennestad. Liminale situasjoner defineres som:

“[...] uavklarte, mangetydige og frustrerende, samtidig som de innebærer store kreative muligheter” (Hennestad, 2009).

Hennestad hevder at det intuitivt sett er korrekt at organisasjoner stadig er i endring. Imidlertid argumenterer han også for at planlagt endring heller bør anses for å være et supplement, fremfor det motstridende fra kontinuerlig endring. Dette er fordi planlagt endring heller går ut på at man ønsker å forbedre den nåværende, kontinuerlige situasjonen. Utfordringen oppstår imidlertid når endringsledere skal få til en planlagt endring i praksis.

Det som kan gi konsekvenser for endringsledelse er den såkalte terskelsituasjonen, liminaliteten. Hennestad beskriver liminalitet i en endringssituasjon som at det kan oppstå stress og forvirring i de allerede etablerte kognitive skjemaene (Hennestad, 2009). Liminaliteten vil da føre til at de kognitive skjemaene ikke lenger gir mening. Likevel er de positive sidene med endringer viktige da de gir gode forutsetninger for refleksjon og kreativ tenkning. I artikkelen til Hennestad foreslår han noen begreper som bidrar til å definere lederrollen i en endringssituasjon. For at endringer skal finne sted er oppslutning viktig, men en forutsetning for å skape oppslutning gjør det nødvendig at den nye organisatoriske virkeligheten bygger på endringsideen og danner en ny kollektiv praksis. Dette definerer Hennestad som “instrumentell endringsledelse” (Hennestad, 2009). Det er viktig for endringsledere å bruke instrumentelle krefter for å føre de ansatte over terskelen, og på denne måten etablere en positiv utvikling fra liminaliteten.

Ledelse vil kunne bety å stå overfor motkrefter og ikke-planlagte konsekvenser i en endringssituasjon. Med bakgrunn i dette definerer Hennestad to idealtyper for endringsroller basert på ulike oppfatninger av ledelse. Den første er navigasjonsrollen, som baseres på de antagelser man finner om at ledelse handler om styring (Hennestad, 2009). Etersom organisasjoner er i stadig utvikling, og at det eksisterer store konkurransekrefter, kan man som leder oppleve ikke-planlagte resultater. Fortolkningsrollen er den andre idealtypen, og handler om at ledere ikke styrer, men bør bidra til å etablere sosiale prosesser. For å etablere disse prosessene burde endringslederen prøve å fortolke og underbygge denne fortolkningen av hva som foregår i endringssituasjonen. Videre bør lederen komme med argumenter for de planlagte endringene, slik at det oppfattes som legitimt og viktig hos de ansatte.

I det store bildet argumenter Hennestad for at både navigasjonsrollen og fortolkningsrollen er viktige for å gjennomføre organisasjonsendringer. Etersom endringssituasjonen kan innebære mange ulike, skiftende interesser og krefter, er det viktig at endringsledere tar valg og styrer

underveis. På den andre siden er det også helt avgjørende at det dannes en kollektiv forståelse av endringen som skjer og hva endringsmålet er. Videre er det like viktig at det oppstår læring i bedriften og at endringen går i ønsket retning. På grunnlag av dette mener Hennestad at det er helt avgjørende at endringslederen kan fortolke og argumentere for hvorfor endringen er viktig, samt navigere bedriften gjennom endringen (Hennestad, 2009).

Hennestad sin artikkel gir oss et bredere syn på endringslederens roller og viktigheten av disse. Med dette som utgangspunkt åpner det for en dypere drøfting rundt problemstillingen vår som handler om hvordan lederstilen oppfattes.. Artikkelen kan benyttes til å få et innblikk i tankene bak leders valg av lederstil, med fokus på handlinger som gjøres under en endringsprosess. Det trekkes frem viktige egenskaper som en leder bør ha fokus på for å skape en vellykket endring. Dette kan være med på å gi oss et grunnlag for diskusjonen rundt leders egen oppfatning av lederstil.

3. Metode

I denne delen skal vi redegjøre for, og begrunne hvilken metode og hvilket forskningsdesign vi har valgt for vår oppgave. Metode er en fremgangsmåte for å samle inn empiri, og som handler om å etablere troverdige og gyldige kunnskaper om virkeligheten (Jacobsen, 2015). I samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode, og hvilken av disse som egner seg best i en undersøkelse avhenger av hva man ønsker å undersøke.

Kvalitativ metode anvendes når man ønsker å gå i dybden på et fenomen for å svare på spørsmål om hvorfor og hvordan, og utføres ofte gjennom intervjuer med relativt få enheter. Kvantitativ metode, på den andre siden, fokuserer på å gå i bredden av et fenomen og svarer på spørsmål om hvor ofte og hvor mange. Slike undersøkelser utføres gjerne i form av spørreundersøkelser eller statistiske analyser (Oppen, et al., 2020).

Forskningsdesign handler om hvordan man utfører en undersøkelse ut i fra problemstillingen. Disse kan deles inn tre ulike typer: eksplorerende, deskriptive og kausale (Jacobsen, 2015). Eksplorerende design anvendes når man har et ukjent og uklart fenomen man ønsker å utvikle ny kunnskap til. Et deskriptivt design handler om å undersøke *hvordan* en tilstand ser ut, og om det eksisterer likheter eller ulikheter på et gitt tidspunkt. Dette gjør man gjennom å kartlegge en eller flere ulike variabler, for deretter å se sammenheng mellom disse. Kausalt

design forklarer heller årsakene til *hvorfor* tilstanden ser ut som den gjør. Her skal man allerede ha kunnskap om det deskriptive før man utvikler en hypotese og et forskningsspørsmål om årsakene (Jacobsen, 2015).

Grunnlaget for vår case er gjennomføringen av intervju med aktuelle kandidater fra bedriften TietoEvry i perioden februar og mars 2022. Dette skaper et bilde av dagens situasjon og forståelse av situasjonen i bedriften. Vi har gjennomført intervju med én leder og to ansatte. Opprinnelig ønsket vi at de ansatte skulle være anonymisert for lederen, men ettersom det ble gjort endringer i lederens stilling akkurat rundt perioden hvor vi gjennomførte intervjuer, ble dette nedprioritert. Leder ble satt i en ny stilling i Sverige, og for å sikre intervjuer med ansatte på denne plassen ble løsningen at leder tok direkte kontakt med aktuelle intervjuobjekter. Vi fikk en liste på tre kandidater å kontakte for vår oppgave. Vi intervjuet to av disse kandidatene og leder vet ikke hvilke av disse to vi snakket med, men vet hvem som var på den opprinnelige listen.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I vår forskningsoppgave har vi valgt å bruke kvalitativ metode fordi vi er interessert i å få en større dybdeforståelse og forklaring på vår problemstilling: *“Hvordan oppfatter leder og ansatte i TietoEvry lederens lederstil, sammenlignet med de ansattes forventninger til lederen i endringssituasjonen?”*. Ved bruk av kvalitativ metode har vi muligheten til å utføre dybdeintervjuer, med både en leder og lederens ansatte som i dag står overfor en endringssituasjon. På den måten åpner vi for mer fleksible og spontane svar på våre spørsmål, samtidig som vi kan gå enda mer i dybden på temaet vårt. Følgelig er en viktig forutsetning at vi stiller spørsmål som er åpne og minst mulig ledende for vår forskning.

Grunnlaget for vår problemstilling er at vi ønsker å se på forskjeller og likheter mellom leders og de ansattes oppfatning av lederstil i en endringssituasjon, sammenlignet med hva de ansatte forventer av sin leder. Dette passer overens med et deskriptivt design. Altså ønsker vi å undersøke *hvordan* tilstanden ser ut, og om det foreligger likheter eller ulikheter på et gitt tidspunkt. I tillegg vil designet gi oss et utgangspunkt til å kartlegge eventuelle årsaker til likhetene og ulikhetene.

For å komme i kontakt med kandidater for vår oppgave kontaktet vi kandidatene på e-post. Her ble de gitt en kort beskrivelse av hva vår oppgave ville handle om, men vi prioriterte å holde det til det viktigste. Dette var fordi vi ikke ønsket at informasjonen vi ga i forkant av

intervjuene ville påvirke resultatene vi fikk. Respondentene fikk tilbudet om å få spørsmålene tilsendt etter forespørsel, men dette var det ingen som ønsket å benytte seg av. Vi informerte også alle respondentene om at vi ønsket å ta opptak under intervjuet, at dette ville bli slettet senest innen to uker etter intervjuene ble gjennomført. Det ble også gitt informasjon om at de stod fritt til å la være å svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på, og at vi ikke ville stille spørsmål ved hvorfor. Vi benyttet oss av en forhåndsskrevet liste på 17 spørsmål. I to av intervjuene valgte vi dog å legge til noen spørsmål underveis for å få mer utdypende svar.

Selve intervjuene ble gjennomført over Zoom, som er et verktøy for digital kommunikasjon gjennom videooverføring. Dette var primært av to grunner, hvor hovedgrunnen var at avdelingen vi intervjuet befinner seg i Stockholm, mens vi studerer i Trondheim. På grunn av avstandene var det derfor både billigst og enklest å gjennomføre intervjuene digitalt. Den andre grunnen til at vi valgte Zoom er at programmet har en innebygget opptaksfunksjon. Dette gjorde det lett for oss å kunne prioritere intervjuet underveis, og heller transkribere alt i etterkant. Videoopptak har fordelen at det også inkluderer kroppsspråk og ikke kun det som blir sagt. Vi hadde ikke kontakt med kandidatene i etterkant av intervjuene.

Vi prioriterte først å bli litt kjent med kandidatene gjennom noen grunnleggende spørsmål om erfaring, egen arbeidsdag og hva det vil si å være en god leder. Videre forflyttet vi oss til spørsmål som handlet mer konkret om leder og hvordan de ansatte oppfatter sin leder før vi avslutningsvis gikk tilbake til noen litt mer generelle spørsmål. Disse spørsmålene ble brukt for å se om det intervjuobjektene mente om ledelse og leder hang sammen med opplevelse av andre faktorer på arbeidsplassen. Svarene vi fikk vil bli vurdert opp mot hverandre, og sett i forhold til teoriene vi har gjennomgått. Vi ønsket å bruke teoriene til å gi et nyansert bilde av funnene vi fant. Lederen er ansvarlig for en gruppe som selv er ledere for egne ansatte, og vi måtte derfor også ta høyde for at de trolig ville påvirkes av egne erfaringer og egen forståelse av det å være leder.

3.2 Datainnsamling

I denne undersøkelsen har vi som nevnt valgt å benytte individuelle intervjuer for å samle inn relevant data. Årsaken til dette er at vi ønsket å undersøke enkeltmenneskers meninger og beskrivelser, noe vi trolig ikke ville fått til ved et gruppeintervju. Ved å gjennomføre individuelle intervjuer vil ikke intervjuobjektene bli påvirket av andre sine svar, noe som er en risiko dersom man benytter gruppeintervju. Videre er det mindre sannsynlig at individet blir

avbrutt under intervjuet, da det kun er intervjuobjekt og intervjuer som deltar. Imidlertid er det ikke gitt at vi som intervjuer ikke avbryter, ettersom intervjuene gjennomføres over Zoom hvor dårlig lyd kvalitet kan medføre at vi må avbryte, eller at akutte spørsmål dukker opp.

I intervjuguiden har vi forsøkt å skrive ned åpne spørsmål til både leder og de to ansatte, da vi som nevnt ikke ønsker å påvirke svarene fra intervjuene gjennom å stille ledende spørsmål. Ved å stille intervjuobjektene slike spørsmål er målet å få svar som representerer intervjuobjektet sin sannhet av virkeligheten. På den andre siden kan åpne spørsmål tolkes forskjellig hos ulike individer, noe som kan medføre at svarene vi får ikke nødvendigvis er svar på det vi ønsker å undersøke.

3.3 Validitet og reliabilitet

For å styrke undersøkelsens troverdighet måtte vi minimere problemer og oppfylle krav om validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Validitet går ut på om vi har fått de resultatene vi ønsker (intern gyldighet) og hvorvidt disse kan overføres til flere sammenhenger (ekstern gyldighet). Krav om reliabilitet handler om vi kan stole på de funnene vi har fått. Ved kvalitativ metode har det i en periode vært vanlig å nedprioritere disse begrepene ettersom de antas å representere en positivistisk tilnærming (Jacobsen, 2015). Denne tilnærmingen anvendes i størst grad i kvantitative metoder, da man ønsker å teste overførbarhet og objektive sannheter om virkeligheten. Likevel er det vist at kvalitative undersøkelser som forkaster validitet og reliabilitet har en tendens til å velge data som best passer hypotesen, på bekostning av data som er mindre interessant. Grunnen til at man bør oppfylle kravene om validitet og reliabilitet når man utfører en kvalitativ undersøkelse, er for å kunne stille seg kritisk til kvaliteten på de resultatene man har innhentet (Jacobsen, 2015).

3.3.1 Validitet

Dersom vi ønsker at resultatene våre skal være til å stole på er det viktig at de oppfattes som riktige og realistiske. Dette krever noe samsvar mellom virkeligheten og den virkeligheten forskerne beskriver, i dette tilfellet oss. Dette kalles intern gyldighet, og kan undersøkes ved å se på om studieobjektet faktisk gir en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskerne tolker og gjenforteller dataen riktig, og om konklusjonene som trekkes gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2018). Videre kan valideringen påvirkes av spørsmålene som stilles. Som nevnt tidligere har vi forsøkt å stille åpne spørsmål for å unngå å lede intervjuobjektene til de svarene vi ønsker.

Det at intervjuobjektene gir en sann beskrivelse av virkeligheten påvirkes også av om deres identitet er anonymisert eller ikke. Begrunnelsen til at vi ønsket å anonymisere de ansatte, handlet i størst grad om at vi ikke ville at de skulle bli påvirket av at leder leste svarene deres og skjønnte hvem de var. Derfor var det i utgangspunktet ikke lederen som skulle sende kontaktinformasjon på sine ansatte, men en annen ansatt i TietoEvry vi har vært i kontakt med. På grunn av uventede omstendigheter, fikk vi tilsendt kontaktinformasjonen til tre ansatte av lederen selv. Dette gjør at de ansatte ikke blir anonymisert i like stor grad som vi ønsket, noe vi følgelig må ta høyde for når vi tolker resultatene våre. Imidlertid prøver vi å få anonymisert dem i størst mulig grad, da vi kun valgte to av tre, og lederen ikke vet hvem av disse vi intervjuet. Videre har vi valgt å referere til lederen som “*leder*” eller “*lederen*”, de ansatte som “*mellomleder avdeling 1*” og “*mellomleder avdeling 2*”, og “*de ansatte*” som en samlebetegnelse for mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2. Dette gjør vi fordi vi vil unngå muligheten til å identifisere disse i etterkant.

Ekstern gyldighet, også kjent som overførbarhet, handler om at resultatene vi finner i vår undersøkelse skal kunne generaliseres til andre kontekster. Det finnes to måter å generalisere på, avhengig av om man bruker kvalitativ eller kvantitativ metode: teoretisk generalisering eller statistisk generalisering. Ettersom vi har valg å bruke kvalitativ metode med utgangspunkt i en caseundersøkelse, er det teoretisk generalisering som gjelder. Teoretisk generalisering har som formål å generalisere undersøkelsen, slik at resultatene vi får skal kunne benyttes til å uttale seg om konsekvenser som kan forekomme i lignende situasjoner. Dette kan minne om lovmessigheter, men kan likevel ikke benyttes som teoretiske lover for andre situasjoner. Videre innebærer det at man skaper en generell hypotese eller teori om hvordan virkeligheten ser ut basert på en case (Jacobsen, 2015). Da vår case tar utgangspunkt i å undersøke oppfattet lederstil hos en leder i TietoEvry per mars 2022, vil våre resultater gi oss et bilde på akkurat denne situasjonen. Likevel kan våre resultater brukes til å undersøke andre ledere sin lederstil i en tilsvarende situasjon, for å vurdere mulige konsekvenser av denne.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at man kan stole på funnene som er blitt gjort i undersøkelsen. Språk, slurvefeil og viktig informasjon som blir utelatt i analysefasen er faktorer som er med på å svekke undersøkelsens pålitelighet. Ved kvalitativ metode avhenger dette også av hvordan vi stiller spørsmålene, tonefall og kroppsspråk. Intervjueffekten kan oppstå ved at selve

undersøkelsen påvirker intervjuobjektene gjennom hvordan vi som intervjuer ser ut og oppfører oss (Jacobsen, 2015). Etersom intervjuobjektene befinner seg i et annet land, og vi oppholder oss i Norge, gjennomføres alle intervjuene som nevnt over Zoom. Dette kan være en fordel ettersom intervjuobjektene får et mindre inntrykk av oss som personer, og derfor ikke vil legge like godt merke til hvordan vi er kledd, omstendighetene eller hvordan vi oppfører oss. Samtidig kan det oppstå en språkbarriere mellom oss og intervjuobjektene, da to av dem er svenske. Dette kan medføre at vi tolker deres svar feil, eller at det benyttes uttrykk som vi ikke forstår som norsktalende.

Andre ulemper ved å gjennomføre intervjuene over Zoom, er at dette kan medføre en upersonlig setting som gjør at intervjuobjektene deler mindre. Slike videosamtaler kan oppleves som upersonlig og kunstig, ettersom det er vanskeligere å holde en naturlig samtale. Dette kan medføre at vi som intervjuere ikke vil få samme innspill fra intervjuobjektene utenfor de spørsmålene vi stiller. I tillegg vil det være vanskeligere å observere intervjuobjektene under intervjuet når det gjennomføres via Zoom, da man ikke legger like godt merke til ansiktsuttrykk og kroppsspråk. På den andre siden kan det argumenteres for at denne konteksten er blitt naturlig for intervjuobjektene, ettersom mange av oss har blitt godt vant til hjemmekontor og Zoom-møter som følge av koronapandemien.

Det er også viktig å ta høyde for at analysen som følger av disse intervjuene er vår egen tolkning, og at det alltid vil finnes en mulighet for at andre vil tolke resultatene annerledes.

3.4 Intervjuobjekter

Intervjuobjektene er leder, mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2. Hvem som er mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2 er avgjort av rekkefølgen intervjuene ble gjennomført i. Vi gjennomførte totalt tre intervjuer, det vil si ett intervju med hvert intervjuobjekt.

3.4.1 Intervju med leder

Intervjuet med leder ble gjennomført 7. mars klokken 09:00 og hadde en varighet på 40 minutter og 14 sekunder. Det ble gjennomført via Zoom, hvor leder befant seg i Stockholm og vi i Trondheim. Dette intervjuet ble gjennomført med fem deltakere, hvor én person intervjuet, én ble intervjuet og resterende tre observerte intervjuet. Lederen er ansatt i bedriften TietoEvry som endringsleder og har lang erfaring med å drive endringsprosesser.

3.4.2 Intervju med mellomleder i avdeling 1

Intervjuet med mellomleder i avdeling 1 ble gjennomført 24. mars klokken 14:00 og hadde en varighet på 31 minutter og 49 sekunder. Dette intervjuet ble også gjennomført via Zoom hvor mellomlederen befant seg i Stockholm og vi i Trondheim. Under intervjuet var det fire personer tilstede, av dette var det én som intervjuet, én som ble intervjuet og resterende to observerte. Mellomleder i avdeling 1 er ansatt i TietoEvry under leder og har opparbeidet seg ledererfaring siden 2008.

3.4.3 Intervju med mellomleder i avdeling 2

Intervjuet med mellomleder i avdeling 2 ble gjennomført onsdag 30. mars klokken 11:00 og hadde en varighet på 22 minutter og 8 sekunder. På samme måte som de andre intervjuene ble også dette intervjuet foretatt over Zoom. Mellomleder i avdeling 2 befant seg også i Stockholm på intervjutidspunktet, og vi var i Trondheim. Intervjuet ble gjennomført med totalt tre personer til stede. Et intervjuobjekt, én intervjuer og én som observerte. Mellomleder i avdeling 2 er ansatt i TietoEvry og har tidligere vært leder i ulike avdelinger i bedriften, og har i likhet med de to andre, lang erfaring med ledelse.

3.5 Våre forventninger før oppgaven

Før vi tok fatt på oppgaven forventet vi oss at det leder oppfatter at den gjør og prioriterer i en arbeidsdag ikke nødvendigvis er det samme som de ansatte oppfatter. Grunntanken vår lå i at en leder ofte kan ha mer fokus på det økonomiske og det organisatoriske. Vi hadde en hypotese om at dette stod litt i strid med hva de ansatte forventer og oppfatter av sin leder. Vår antakelse var at de ansatte i større grad bryr seg om, og oppfatter de tingene som går på det menneskelige planet. Her var vi inne på tanken om at den sosiale kontakten, å føle at man blir sett, samt å bli møtt med et "hei" eller et smil, kanskje i større grad var viktig for de ansatte.

Det som er sentralt for oppgaven er at dette er en isolert casestudie som er begrenset i tid, og kun fokuserer på en enkelt leder. Vi var derfor spent på å se om vår hypotese var grunnleggende feil for denne spesifikke casen. I tillegg til dette var vi spent på å se om koronasituasjonen hadde noen påvirkning på resultatene. Dette er mye fordi vi hadde en hypotese om at den sosiale plattformen, som arbeidsplassen kan være, er fundamentalt endret.

Små kaffepauser og småprat forsvinner, og istedenfor sitter ansatte i lite personlige møter gjennom arbeidsdagen.

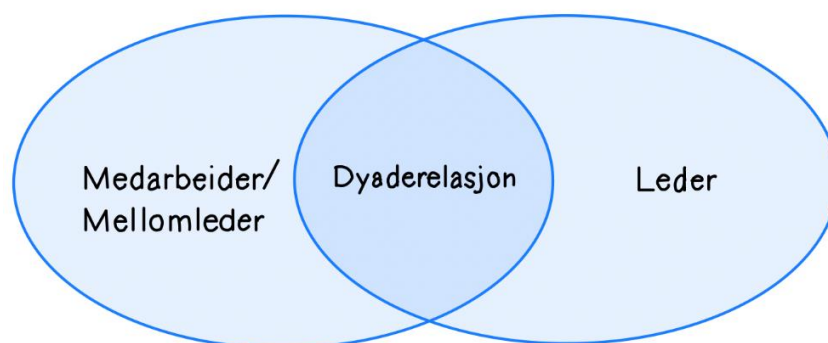
4. Diskusjon og analyse

For å kunne svare på vår oppgave har vi analysert intervjuene med bakgrunn i teoriene vi har skrevet om i kapittel 2. For å kunne ta for oss vår problemstilling: “*Hvordan oppfatter leder og ansatte i TietoEvry lederens lederstil, sammenlignet med de ansattes forventninger til lederen i endrings situasjonen?*”, kommer vi til å benytte oss av svarene vi fikk under intervjuene. Vi forventet videre å lære mer om oss selv, og hva vi kan forvente oss av en fremtidig leder.

4.1 Samspillet mellom leder og ansatte

Med utgangspunkt i LMX-teorien, vil vi forsøke å finne ut hvordan opplevelsene av leder og lederstil blir påvirket av samspillet mellom lederen og de ansatte. Som nevnt er intervjuobjektene i startfasen av et endringsprosjekt der de ikke hadde særlig kjennskap til leder fra før, og vi vil derfor gå inn på hvorfor vi tenker at høy LMX ikke er til stede. Imidlertid ser vi det som relevant å undersøke hvorvidt et utgangspunkt for LMX og et godt samspill har blitt lagt til rette for den nye arbeidsrelasjonen, og i den sammenheng hvilke forventninger medarbeiderne har etter deres førsteinntrykk av leder.

Figur 1: "Dimensjoner av ledelse"



Hentet fra: Northouse, P. G. (2022). *Leadership*. (9. Utg.) SAGE Publications. S. 157. Laget av Kathinka Stabell Lund

Høy LMX beskriver som nevnt et utvekslingsforhold der leder har tillit til å utvide den formelle stillingsbeskrivelsen til medarbeider. “Tillit” er et gjentakende stikkord i alle

intervjuene, og noe alle tre beskriver som en viktig faktor de verdsetter i en leder-medarbeider-relasjon. Mellomleder i avdeling 2 nevner også dette i beskrivelsen av hva som er en god leder: “*At de har tillit til sine ansatte*”. Likevel får man ikke inntrykk av at det foreligger et tillitsforhold mellom leder og medarbeiderne, da ingen av intervjuobjektene snakker direkte om eller antyder at deres relasjon baseres på tillit. Dette kan være fordi på tidspunktet intervjuene fant sted var de i startfasen av deres prosjekt. De hadde relativt lite kjennskap til hverandre, og hadde dermed heller ikke hatt nok tid til å bygge et tillitsforhold. Høy LMX innebærer et tillitsforhold som trolig bør bygges opp over litt tid for at det skal dannes en uformell relasjonsdefinisjon mellom leder og medarbeider. Derfor vil det heller ikke antas at høy LMX er til stede. Likevel gis det et inntrykk av at det foreligger et godt utgangspunkt for å bygge en dyaderelasjon, da en tillitsbasert utveksling er noe som vektlegges av alle tre.

LMX setter fokus på utvekslingen mellom leder og medarbeider som utvikles gjennom et godt samspill og dyaderelasjonen dem imellom, jf. figur 2. Til tross for en relativt kortvarig relasjon, gir både leder og de ansatte inntrykk av at de ønsker å etablere et godt samspill. De ansatte forteller at ved første møte presenterte leder seg selv som “*tilgjengelig, inkluderende og støttende*”. Ved å gi en slik presentasjon av seg selv tidlig, åpner leder for at de ansatte kan komme med innspill og tilbakemeldinger dersom det er behov for det. Videre gis det inntrykk av at denne presentasjonen stemmer overens med begge de ansattes oppfatninger av leder. I intervjuene forteller de ansatte at de oppfatter leder som inkluderende, og mellomleder i avdeling 2 beskriver leder som “*tilgjengelig for alle*”. Videre forteller de at har fått et inntrykk av leder som tydelig og klar i sin retning, men også positiv og engasjert. Ut ifra denne fremstillingen av leder, kan det tolkes som at de ansatte har et godt førsteinntrykk, og som fremover kan bidra til å skape et godt samspill.

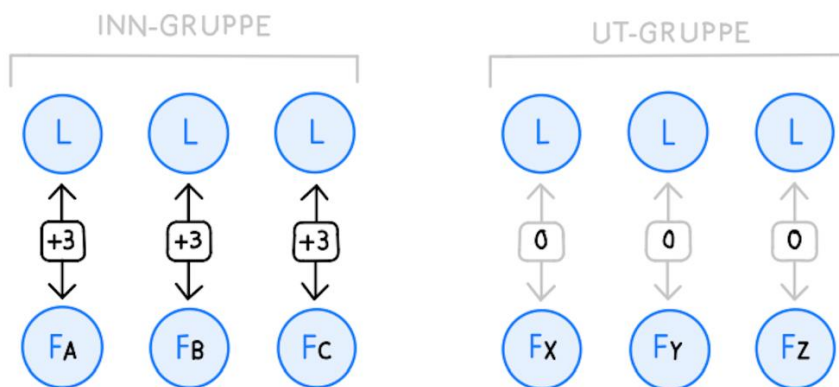
Til tross for tilsynelatende gode førsteinntrykk, uttrykker mellomleder i avdeling 1 et ønske om mer dialog med leder, da det kommer frem under intervjuet at den ansatte ikke vil forstyrre leder. Oppfatningen av mangel på dialog kan begrunnes i at arbeidsrelasjonen kun har vart i et par uker da intervjuet fant sted, men det kan også tolkes slik at mellomleder i avdeling 1 kun har hatt et kort fysisk møte med leder på grunn av hjemmekontor. Mellomleder i avdeling 2 på den andre siden, har vært fysisk til stede på kontoret under startfasen av prosjektet, og beskriver en god dialog med leder. Selv om hjemmekontor har vist seg å være en fordel for mange, forteller leder av egne erfaringer under pandemien at det har vært flere utfordringer forbundet med dette. Leder forteller om at situasjonen med

hjemmekontor har gjort at det er “*mange man har mistet kontakt med*” og noen som har “*lukket seg mer og mer inne i sin egen sfære*”, noe som har krevd at ledelsen følger disse opp i større grad. Selv om man ikke kan fastslå at dette er tilfellet med mellomleder i avdeling 1, gis det likevel et inntrykk av at hjemmekontor kan gå utover både det sosiale på arbeidsplassen, men her også kontakt med ledelsen. Imidlertid forteller leder at:

“*[...] de som jeg har hatt ansvar for i perioden, vi har hatt veldig mye kontakt gjennom pandemien og klart å opprettholde det på en god måte*”

Altså gis det et inntrykk av at leder har vært bevisst over viktigheten av å ha jevnlig kontakt med sine ansatte under pandemien, og på den måten tatt høyde for de utfordringene hjemmekontor kan gi. At mellomleder i avdeling 1 opplever lite dialog med leder kan handle om en relativt kort arbeidsrelasjon, men det bør også ses i sammenheng med hjemmekontortilværelsen. For mange har muligheten til å jobbe effektivt hjemmefra blitt en sentral del av arbeidshverdagen. Det blir desto viktigere for ledere å være bevisst på de utfordringene hjemmekontor innebærer og holde kontakten med sine ansatte. Dette for å kunne vedlikeholde et godt samspill med sine ansatte, og følgelig unngå økt fravær og personalgjennomtrekk.

Figur 2: “Inn-gruppe” og “Ut-gruppe”



Hentet fra: Northouse, P. G. (2022). *Leadership*. (9. Utg.) SAGE Publications. S.159 Laget av Kathinka Stabell Lund

Av den opprinnelige LMX-teorien gikk prinsippet ut på den sosiale utvekslingen mellom leder og hver enkelt medarbeider. Som vi ser i figur 2, ville det bli etablert en “inn-gruppe” og en “ut-gruppe” basert på hvem som fikk og aksepterte tilbud av lederen om å gjøre mer enn det som står i stillingsbeskrivelsen. Mellomleder i avdeling 1 forteller at lederen har formidlet et ønske om å inkludere dem “*til å forme eget arbeid*” og gi dem “*mulighet til å komme med*

innspill i møtestrukturen”. Av dette gis det et inntrykk av at leder tidlig i prosjektet ønsker ansvarsfordeling og en slik type utveksling med sine ansatte. At de ansatte også er ledere, vil antakelig bety at det er mer naturlig for lederen å gi dem flere arbeidsoppgaver og ansvar, ettersom de også har underordnede som skal få arbeidsoppgaver av sin leder. Derfor kan det tenkes at lederen heller ikke grupperer sine ansatte i inn-gruppe og ut-gruppe, ut ifra hvem som får slike arbeidsoppgaver. Det nevnes også i alle intervjuene at det er en sterk møtekultur i deres bedrift, og leder forteller at det er lite tid til én-til-én-samtaler, med mindre de ansatte uttrykker behov for det. Noe som kan bety at lederen er mer opptatt av inkludering av hele arbeidsenheten, fremfor med enkelte ansatte. Derfor anser vi det ikke som relevant å se lederens relasjon til de ansatte som en serie vertikale dyader, men heller vurdere samspillet og utvekslingen i sammenheng med den nyere utviklingen av LMX-teorien.

I tillegg til inkluderende, beskriver leder seg også som krevende og en som forventer mye:

“Jeg forventer gode resultater og jeg forventer mye av meg selv, som også gjør at man da forventer mye av de rundt seg.”

Ut ifra både disse forventningene og ønsket om at de ansatte skal forme sitt eget arbeid, kan dette tolkes som lederens behov for et godt samspill. Dette inkluderer at de ansatte gjør mer enn hva som står i stillingsbeskrivelsen, noe som vil være et godt grunnlag for høy LMX. Det gjenværende blir da om de ansatte aksepterer dette tilbudet. Som vi allerede har diskutert, har de ansatte uttrykt tilsynelatende gode førsteinntrykk av leder, noe som kan bidra til et godt samspill fremover. Det at de ansatte er ledere vil naturlig nok bety at de blir delegert større ansvar, noe begge to også uttrykker at de forventer seg av sin leder. Av dette er det heller ikke utenkelig at de to vi har intervjuet kunne akseptert et LMX-tilbud fra leder. Likevel har vi bare intervjuet to ansatte, og ikke hele arbeidsenheten, så hvorvidt de resterende ansatte har de samme oppfatningene til leder kan vi ikke si med sikkerhet. Med utgangspunkt i vår case, med én leder og to ansatte, vil vi imidlertid si at LMX har blitt lagt til rette for i den nye arbeidsrelasjonen.

Videre blir det interessant for vår diskusjon å ta for seg hvordan et tilsynelatende godt grunnlag for LMX kan ha en mulig innvirkning på forventninger til leder og lederstil. Dette fordi et godt grunnlag baseres på et godt samspill, noe som følgelig kan skape mulighet for de ansatte å ytre det de forventer fra leder med tanke på lederstil. Selv om leder og ansatte har et slikt forhold, og de ansatte uttrykker seg om sine forventninger fra leder, betyr ikke det at

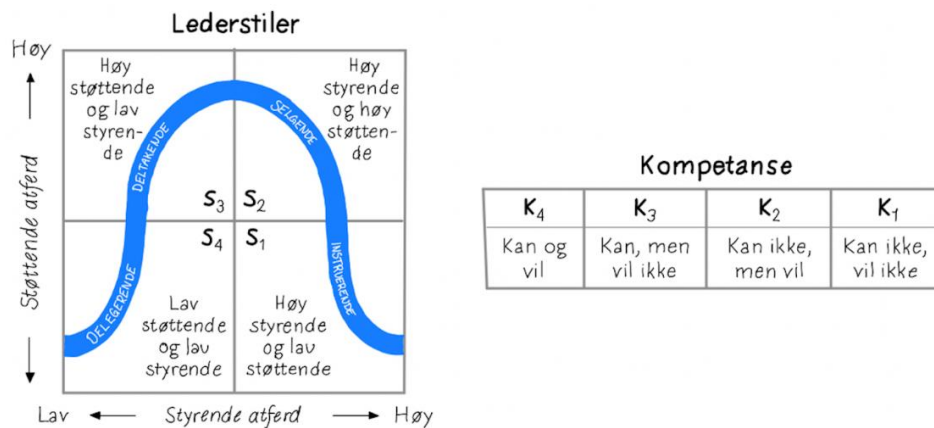
disse nødvendigvis blir oppfylt. Her vil det også være viktig at leder ser på de ansattes kompetanse for å vurdere hvilken lederstil som egner seg.

4.2 Situasjonsbestemt ledelse

For å diskutere hvordan lederen og de ansatte oppfatter lederstilen, og hva de ansatte forventer av den samme lederen, er det nyttig å ta i bruk situasjonsbestemt ledelse. Dette er en teori som viser hvordan leder kan vurdere de ansattes kompetanse i den situasjonen de står i, og slik vurdere hvilke behov de ansatte har i form av støtte og styring. Dette gir lederen muligheten til å kunne tilpasse seg hver enkelt ansatt. Slik vil lederens og de ansattes oppfatning bli den samme, ettersom lederstilen er tilpasset de ansattes behov. Videre vil dette hjelpe lederen å møte de ansattes forventninger. Gjennom intervjuene vi har gjennomført har det kommet frem flere ulike punkter som skaper en spennende diskusjon rundt dette.

Under intervjuene med de to ansatte kommer det frem ulike meninger når det kommer til hvordan de opplever at de har kontakt med sin leder. Når vi intervjuet mellomleder i avdeling 1 kan det tyde på at denne personen har større forventning om kontakt med sin leder, og som nevnt forventer mer kommunikasjon mellom seg og leder. Under intervjuet, og spørsmålet om hva den ansatte forventer mer av fra sin leder, blir det fortalt at den ansatte savner mer interaksjon mellom dem. Videre forventer den ansatte mer dialog rundt utfordringer slik at de kan spille ball med ideer. Dette kan tyde på at den ansatte, i den situasjonen de står i per i dag med en omfattende endringsprosess, forventer en mer deltakende leder. Fra teorien om situasjonsbestemt ledelse vil en deltakende leder benytte seg av medbestemmelse og samarbeid, dette er en leder som viser stor grad av støtte, men har lite styrende atferd, slik som vist i figur 3. Det kan virke som det er denne formen for lederstil den ansatte har behov for, hvor leder kan bidra med sine synspunkter og tilbakemeldinger, og den ansatte benytter seg av leder som en sparringspartner som man kan “spille litt ball med”.

Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse



Hentet fra: <https://docplayer.me/106451131-A-lede-andre-situasjonsbestemt-ledelse.html> Laget av Kathinka Stabell Lund

Ettersom de ansatte også opererer som ledere i bedriften, betyr det at de ofte har høyere utdanning og er derfor svært kompetente for sine oppgaver. Det kommer også frem i intervjuene at de ansatte har lang ledererfaring samt videreutdanninger innen ledelse, noe som kan medføre at leder anser dem som svært kompetente og derfor plasserer de ansatte under K₄ i figur 3. Videre nevner leder at bedriften er en kompetanseorganisasjon som krever dyktige og kompetente konsulenter. Slik kan det forklares at leder ikke benytter seg av like mye diskusjon rundt oppgaver, slik som mellomleder i avdeling 1 gir uttrykk for at er ønsket. Det kan likevel argumenteres for at dette er en endringssituasjon, noe som medfører nye utfordringer og situasjoner som de ansatte ikke har kjennskap til fra før og derfor burde de vurderes etter K₂ i figur 3. Dette kan knyttes til liminaliteten som forklares i artikkelen til Hennestad. Som en endringsleder må lederen ta hensyn til at det oppstår nye situasjoner som de ansatte ikke er kjent med. Dette kan sammenlignes med at det oppstår forvirring i deres allerede etablerte kognitive skjema. Leder burde ta dette med i vurderingen under valg av lederstil.

En annen faktor som kan vurderes her er det faktumet at de fleste ansatte i ledergruppen under leder har to roller. De informerte begge i løpet av intervjuet at de har en operativ rolle i tillegg til å være ledere for en mindre gruppe. Dette kan kreve to ulike ting fra lederen vi intervjuet. De ansatte kan ha et behov som leder, mens de kan trenge noe helt annet som operativ. Dette kan også forbindes med artikkelen til Hennestad, hvor det trekkes frem viktigheten av at lederen både lytter og forklarer til sine ansatte. Ettersom de ansatte kan ha ulike behov knyttet til sine ulike roller, er det desto viktigere at lederen i denne bedriften lytter til sine ansatte.

Under intervjuet med mellomleder i avdeling 2 kommer det tydelig frem at det denne ansatte forventer av en leder er delegering og mulighet til å løse oppgaver på egenhånd først. Dette tyder på at mellomleder i avdeling 2 har et helt annet behov enn hva mellomleder i avdeling 1 uttrykker i sitt intervju. Dette støtter opp under hypotesen om at de ansatte har god kompetanse på nivå med K4, som er nødvendig for den delegerende lederstilen. Den delegerende lederstilen kjennetegnes som nevnt av at leder gir mer ansvar til sine ansatte og viser lite styring og støtte i atferden. Det som derimot ikke kommer tydelig frem under intervjuet er om dette er noe som mangler hos nåværende leder. Det kan tyde på at dette er den ansattes forventninger, og ikke nødvendigvis noe som mangler når det kommer til lederen. Mellomleder i avdeling 2 nevner likevel viktigheten av lederegenskaper som å kunne kaste ball med leder og at leder er tilgjengelig. Dette viser at mellomleder i avdeling 2 heller ikke forventer en helt fraværende leder, men en samarbeidspartner som viser tillit til sine ansatte. Som nevnt tidligere har ikke de ansatte og leder en lang relasjon med hverandre, og derfor vil det være vanskelig for den ansatte å uttale seg om hva som mangler fra leder. Etersom leder ikke har vært på arbeidsplassen lenge, og de ansatte derfor ikke har rukket å oppleve at noe mangler.

Når det kommer til mellomleder i avdeling 2 virker det som det er en annen oppfatning av hvor deltakende leder er i avdelingen. Det forklares at den ansatte oppfatter at leder er tydelig i sin kommunikasjon og at leder har vært mer synlig på arbeidsplassen enn hva andre ledere har vært tidligere. Dette kan tyde på at leder gjør et godt forsøk i å vise seg som tilgjengelig på arbeidsplassen, og på denne måten gjør det enklere for de ansatte å få kontakt. Videre forteller mellomleder i avdeling 2 at den ansatte oppfatter at leder selv har et ønske om å være tilstede på arbeidsplassen og treffe andre. Det kommer frem at mellomleder i avdeling 2 møter leder opp til fire ganger i løpet av en arbeidsuke. Dette er sterkt i motsetning til mellomleder i avdeling 1 som nevner at personen kun har møtt leder fysisk én gang hittil, per mars 2022. Det kan derfor virke som mellomleder i avdeling 2 opplever leder som svært deltakende, i forhold til hva mellomleder i avdeling 1 beskriver. På den andre siden er det ikke bare tilstedeværelse som er nødvendig for at leder skal utøve en deltakende lederstil. Leder må også vise til samarbeid og medbestemmelse.

I intervjuet med leder kommer det frem, som nevnt tidligere, at leder har forsøkt å skape et inntrykk av at vedkommende er inkluderende, og ønsker å skape god kommunikasjon. Videre nevner leder at det er en ekstrem møtekultur i TietoEvry som gir lite tid til èn-til-èn-møter med sine ansatte. At leder er inkluderende er noe som nevnes i begge intervjuene med de

ansatte når det stilles spørsmål om deres oppfatning av leder. Dette står i noe motsetning til det som kommer frem under intervjuet med mellomleder i avdeling 1. Hvis alle snakker om at leder er inkluderende, kan det dermed tyde på at leder allerede prøver å utøve lederstil som kan sammenlignes med deltakende lederstil fra situasjonsbestemt ledelse. Det er også viktig å tenke på at det er lett for både de ansatte og for leder å si eller fortelle at en person er inkluderende, men for at dette skal stemme må det støttes opp av handlinger. Likevel har leder og de ansatte kommet med ulike eksempler der leder har vist en inkluderende atferd. Slik som at leder selv sier i intervjuet, at under utviklingen av den nye strategien ble både de ansatte og deres ansatte igjen inkludert i prosessen. Videre forklarer mellomleder i avdeling 1 om hvordan de “tester og redigerer” underveis. Dette er eksempler som støtter opp under påstanden om at leder er inkluderende på arbeidsplassen.

Av intervjuene med de to ansatte kommer det frem ulike behov i ønsket lederstil, som fremstilt over. Situasjonsbestemt ledelse er ment som et verktøy for leder til å se på hvilken situasjon de står ovenfor, og slik kunne best mulig tilpasse seg dette. I intervjuet med leder kan det virke som leder forsøker å tilpasse seg alle ansatte og deres ulike behov. Under intervjuet med leder, hvor det er spørsmål om leder oppfatter at de ansatte oppsøker leder selv eller om leder oppsøker dem, kommer det frem at:

“[...] noen av de oppsøker meg hyppigere enn hva jeg oppsøker de, så det handler litt om hvilke behov de har. Noen er litt mer usikre enn andre, og jeg er en person som prøver alltid å være tilgjengelig for mine ledere til en viss grad.”

På den ene siden kan være et eksempel på at leder selv mener at lederstilen som utøves er tilpasset den enkelte ansatte. Det nevnes at noen er litt mer usikre enn andre, og som nevnt står de i en endringsprosess som kan forklare hvorfor noen er usikre. Dermed kan dette bekrefte at selv om de ansatte har lang erfaring og god kompetanse, medfører endringssituasjonen at de trenger mer støtte og veiledning enn tidligere.

På den andre siden kan dette tyde på at noen ansatte prøver å skape mer kontakt med leder, fordi de ønsker å vise at de har et behov for mer interaksjon med leder. Leder uttrykker selv et ønske om å prøve å være tilgjengelig for alle, men at dette er til en viss grad. Dette kan tyde på at leder selv føler at tiden ikke strekker til, sammenlignet med det som fremkommer av spørsmålene om hvor tilgjengelig leder er. Dette kan være en forklarende faktor for hvorfor mellomleder i avdeling 1 opplever behovet for mer diskusjon med leder, og slik oppfatter en mer delegerende lederstil, når det er en deltakende lederstil som er ønsket. Videre kan det

også tyde på at leder selv forventer å utøve en deltakende lederstil, men at situasjonen med endringsprosessen ikke tillater det, fordi tiden ikke strekker til.

Under intervjuet med leder nevnes det at leder ikke prøver å være kontrollerende. Leder har lite tid til én-til-én-forhold med de ansatte, med mindre det er behov for det. Dette kan igjen tyde på at lederstilen som leder faktisk utøver likner mer på delegerende lederstil, enn deltakende som ble nevnt tidligere. Den delegerende lederstilen har som nevnt lite styrende atferd, noe som stemmer med leders egen kommentar. Videre har denne lederstilen liten grad av støttende atferd, noe som betyr at leder ikke har like mye kontakt med de ansatte enkeltvis. Dette kan komme av at de ansatte er svært kompetente i sitt arbeid, og at de selv ønsker å jobbe godt. De trenger derfor mindre oppfølging og involvering fra sin leder når det kommer til hvordan de skal forme egne mål og planer. Det kan virke som leder har mest kontakt med sine medarbeidere under møtene, eller dersom de ansatte selv oppsøker leder. Dette er også med på å underbygge påstanden om at leder utøver en delegerende lederstil. At leder utøver en delegerende lederstil blir dermed kun en oppfatning som leder har om seg selv, mens det kan virke noe uklart hva de ansatte mener.

Formålet med problemstillingen er å se på hvordan lederen oppfatter sin egen lederstil og hvordan de ansatte oppfatter den samme lederen. Dersom man tar utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse for å se på de ulike behovene hos de ansatte, kommer det frem ulike synspunkter. Det er tydelig at mellomleder i avdeling 1 føler at det mangler interaksjon med lederen, men det som gjør det litt uklart er om dette kommer av at den ansatte ikke tilbringer like mye tid på kontoret som andre. Det er vanskelig å skape samme kontakt når den ene parten sitter på hjemmekontor og den andre møter opp fysisk på arbeidsplassen. Dette kan sammenlignes med hvordan mellomleder i avdeling 2, som tilbringer mer tid på arbeidsplassen enn på hjemmekontor, har en annen oppfatning når det kommer til behovet for interaksjon enn mellomleder i avdeling 1. Mellomlederen for avdeling 2 uttrykker et ønske om mer delegering, og slik kan man heller konkludere med at det finnes forskjeller i oppfatningen rundt leders lederstil. Dermed kan det tyde på at de ikke kun finnes forskjeller mellom leder og de ansattes oppfatning, men også mellom de ansatte. Dette kan videre forklares med at det er vanskelig for en leder å tilpasse seg alle behov på en gang, og derfor blir det en kombinasjon av flere ting i et forsøk med å dekke alle sine behov.

4.3 Ledelse under endring

For å kunne se på svarene til intervjuobjektene om hvordan de oppfatter lederen, er det viktig å sette oppgaven i riktig kontekst. Det kreves noe annet av en leder under endring, enn det gjør av en leder i en stabil situasjon. Bedriften er i en omfattende endringsprosess, og når man gjennomgår en slik endring er det naturlig å tenke at det kreve en helt egen type ledelsesstil. Ettersom lederen vi har undersøkt primært er en endringsleder vil dette være en naturlig situasjon for lederen. Derfor ønsker vi primært å ta for oss hvordan leder oppfatter seg selv, kontra hvordan de ansatte oppfatter og hva de forventer av lederen sin.

Under de to intervjuene med de ansatte kommer det tydelig frem at de ansatte ser på lederen sin som en energisk og positiv leder, som kommer inn med et stort engasjement. Slik vi velger å tolke dette peker det mot at leder er en karismatisk leder. Dette opplever vi også at passer fint inn med at leder er en endringsleder, som er kalt inn nettopp for å gjennomføre en endring i bedriften, og som i stor grad skal omstrukturere og bygge opp avdelingen på nytt.

Karismatisk ledelse er i stor grad avhengig av personlige egenskaper til å engasjere og for dra med de ansatte. Det vi også ser er at det er en åpenbar korrelasjon mellom hva leder tror de ansatte sier om seg, og hva de ansatte faktisk sier. Det skal sies at mellomleder i avdeling 1 spesifiserer, som nevnt tidligere, at leder tidlig holdt en presentasjon om seg selv og sine forventninger. Denne presentasjonen inneholdt blant annet en side hvor leder beskrev seg selv, sine forventninger og hvordan leder selv går frem for å oppfylle disse forventningene. Dette kan dog også tippe den andre veien. Dersom leder tydelig fremmer seg selv som engasjert, og dette strider mot hva de ansatte opplever, kan denne følelsen forsterkes og skaper en forventning hos de ansatte om at leder er engasjert.

Endringsprosesser er ofte kaotiske og det er ofte vanskelig for leder å skape en tydelig vei for de ansatte og få de med i riktig retning. Her fikk vi ulike data mellom hva de ansatte sier, og hvordan leder forventer at de ansatte oppfatter vedkommende. Leder sier at vedkommende forventer at de ansatte ser på lederen som uklar, og at de ikke helt skjønner hva leder driver med. Svarene vi fikk i begge intervjuene peker derimot i en annen retning. Mellomleder i avdeling 1 omtaler leder som tydelig og klar, mens mellomleder i avdeling 2 omtaler leder som tydelig i kommunikasjonen, og at vedkommende slik har skapt trygghet og sikkerhet. Dette er i stor kontrast til hva leder sier om seg selv, og hva vi forventet før gjennomføringen av intervjuene. Ifølge en artikkel på estudie.no skaper endring alltid usikkerhet, og det matcher i større grad utgangspunktet vi hadde inn mot oppgaven (Sander, 2019). Vi ser det som ekstra spennende at resultatene strider imot det vi forventet å finne. Det som skal nevnes

er at det gikk ti dager mellom intervjuet mellom leder og mellomleder i avdeling 2, så det er alltid en mulighet at det har vært gjennomført et oppklarende møte i mellomtiden. Slik vi oppfatter det virker det dog heller som om leder forventer å fremstå som uklar. Denne forventningen kan være forårsaket av at leder har en omfattende utdanning innenfor feltet, og vet at forventningen er at man skal fremstå som uklar i endringsprosesser. Således ser vi på det som både sannsynlig og naturlig at leder kan ha gått inn i situasjonen og til en viss grad ha overkompensert for å unngå å fremstå som uklar.

En annen faktor er hva de ansatte forventer fra sin leder, kontra hva leder fokuserer på i hverdagen. Som vi har sett tidligere uttalte begge de ansatte at de forventet en leder de kunne "spille ball med", altså en sparringspartner. Det kom frem at dette både var på et administrasjonsnivå og på et faglig nivå. I stor grad virket det til å handle om hvordan de ulike avdelingene skulle komme seg videre. Det kom også frem i intervjuene med de ansatte at dette ikke er noe som er praktisert tidligere i særlig grad. Leder hadde derimot mer fokus på det å være en god veileder og en god delegerer.

Gjengangeren i hva som kreves av en leder under endring er at det primært trekkes frem uformelle trekk. Vi deler ofte en leders egenskaper i formelle og uformelle trekk. Formelle trekk er organisasjonsfokusert, mens de uformelle trekkene handler om personlige egenskaper og forholdet til de ansatte. Slik vi tolker det betyr det at det primært er de medmenneskelige og personlige egenskapene som kreves for å være leder under en endringsprosess. Bedriften har vært i en relativt kontinuerlig endringsprosess den siste tiden, men dette er en ny, og større endringsprosess for denne avdelingen. Svarene vi har fått indikerer at starten av en endringsprosess krever en karismatisk leder som går foran som et engasjert og motivert eksempel, og som opptrer transparent og autentisk i alle avgjørelser som blir tatt.

Her er det mulig å trekke linjer mot to teorier som i stor grad er brukt for å illustrere ledelse under endring. Denne teorien danner også deler av grunnlaget for vår opprinnelige hypotese. Vår hypotese gikk ut på at de ansatte i stor grad forventer seg ting på det personlige planet, mens leder fokuserer mer på det økonomiske. Her er det naturlig å trekke paralleller til ledelsesstil E og O. E handler om økonomisk fokus mens O handler i større grad om det organisatoriske fokuset. Lederen kommer med flere påstander som indikerer at det er et sterkt økonomisk fokus. Både når det er snakk om målene som må nås, og om å måtte ta de tøffe valgene som å måtte nedbemanne. I de to andre intervjuene ser vi at fokuset i mye større grad ligger på menneskelige relasjoner og hvordan relasjonen til lederen kan utnyttes for å levere et best mulig resultat. Vi mener at våre funn til dels indikerer at leder lener mer mot ledelsesstil

E, mens de ansatte ser ut til i større grad å oppleve at lederen viser tendensene som ligger i lederstil O.

4.3 Endringskynisme

På grunnlag av at lederen vi har intervjuet arbeider som endringsleder, vil det være nyttig å se på endringskynisme. Endringskynisme er som tidligere nevnt et problem som oppstår når de ansatte føler at det endres for endringens skyld, og ikke for å bedre virksomheten. Under intervjuet med leder kom det blant annet frem at vedkommende var satt inn i avdelingen nettopp for å drive en endringsprosess. Det utdypes videre i intervjuet at dette innebærer blant annet at det skal settes en ny lederstruktur, ny strategi, ny retning, redusere turnover og forbedre økonomien. Dette i seg selv kan være veldig omfattende, og kanskje spesielt for de ansatte det vil gå ut over. At leder er klar over disse utfordringene gjør det lettere å møte de ansattes forventninger, og slik oppfylle deres behov før disse i det hele tatt oppstår. Slik kan også leders oppfatning av lederstil samsvare med de ansattes oppfatning av lederen, ettersom leder imøtekommer deres forventninger.

Under intervjuet uttrykker leder at det er svært viktig å være tydelig i retningen, og å være tydelig på hvor man skal med alle planene som iverksettes. For leder er dette viktig for å skape stabilitet i virksomheten. Dette er noe både mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2 trekker frem som styrker hos en god leder. Ved å hele tiden synliggjøre resultater og oppdatere de ansatte underveis på hvordan endringen ligger an, kan man redusere usikkerhet hos de ansatte, samtidig som man viser at det som endres på har en effekt. Dette er med på å møte de ansattes forventninger tidlig, og samtidig redusere muligheten for at det skal oppstå endringskyniske holdninger.

Dersom de ansatte opplever at resultatene underveis i endringsprosessen holdes skjult, kan det som nevnt øke usikkerheten. Mange oppfatninger av endringsprosesser bygger på tidligere erfaring, og dersom denne erfaringen er bygget på mindre tydelige strategier og kaotiske endringsprosesser, er det naturlig at en marginalt tydeligere leder kan virke å ha en klarere plan og visjon. Dette kan også være forårsaket av en faktor som mellomleder i avdeling 2 fokuserte mye på under sitt intervju, som var å være transparent. Å være transparent handler i stor grad om å informere alle om hva som skjer til enhver tid, og å kunne begrunne hva man gjør med bakgrunn i den informasjonen som er videreformidlet. Dette kan også ses i sammenheng med at leder ønsker å fremstå som autentisk. Å være transparent og å ha evnen

til å være autentisk er to områder vi ser på som veldig viktige for å redusere opplevelsen av usikkerhet. Leder uttrykket under intervjuet at de ansatte så på vedkommende som uklar, og spesielt nå i startfasen i en ny avdeling.

På den andre siden kommer ikke dette frem under intervjuene med de ansatte. Både mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2 mente, som nevnt tidligere, at leder var tydelig og klar på sine oppgaver og forventninger til prosessen. Dette kan være et eksempel på at leder har god kunnskap rundt endring og endringskynisme, som igjen gjør at leder handler proaktivt. Dette viser til at leder og de ansatte har ulik oppfatning av lederen, men siden lederen handler proaktivt utgjør dette en positiv konsekvens, ettersom leder møter de ansattes forventninger før endringskynisme oppstår.

Videre i intervjuet med leder trekkes det frem at leder synes det er viktig å gi de ansatte muligheten til å medvirke i endringsprosessen. Leder foretrekker å plukke ut utvalgte mennesker fra organisasjonen, både nyutdannede og de som nærmer seg pensjonsalder, for å kunne få flere perspektiver for hvor man skal som organisasjon. Mellomleder i avdeling 1 uttrykker også viktigheten med å jobbe tett sammen i teamet, og hele tiden opplyse teamet om hvor de er og hvor de skal i strategiarbeidet. Det som er viktig når det kommer til medvirkning er at man sørger for at de ansatte føler at medvirkningen som praktiseres er reell, og ikke gi de ansatte en falsk illusjon av medvirkning. Dette er det Amundsen omtaler som “pseudomedvirkning”, og et av de fem elementene som endringskynisme som nevnt har sitt utspring i.

For mellomleder i avdeling 2 kommer det som nevnt frem i intervjuet at personen synes det er viktig med en leder som man kan “kaste ball” med, og at leder lytter til omgivelsene, samtidig som det stilles krav til arbeidet. Dette kan også knyttes til medvirkning, og viktigheten rundt det å ha en leder som lytter til de ansatte, og ikke bare delegerer oppgaver. Hvis de ansatte føler at leder lytter til det de har å si, vil de lettere kunne knytte eierskap til endringsprosessen som skal iverksettes. Dette er som nevnt tidligere en av de viktigste faktorene for å øke oppslutningen rundt endringen. Dette kan også knyttes til det Hennestad definerer som “instrumentell endringsledelse”, og selve forutsetningen for at oppslutning skal finne sted. Hennestad påpeker viktigheten av at den nye organisatoriske virkeligheten virksomheten skal implementere, bygger på ideen om endring og dermed danner en ny kollektiv praksis. For å få til en slik kollektiv praksis er det derfor viktig for leder å inkludere de ansatte så mye som mulig.

Både mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2 nevner at de begge har vært en stund i TietoEvry. Dette gjør også at de har erfaring med tidligere omstillinger og endringsprosesser. Med denne erfaringen kommer også kunnskap, noe som kan være en fordel når nye endringer skal utarbeides. Et annet viktig element for å unngå endringskynisme er nettopp dette med å unngå resirkulering av ideer. Dersom de ansatte føler at endringen som iverksettes allerede har vært prøvd ut i organisasjonen tidligere, og kanskje til og med ikke blitt en suksess, kan det oppstå motstand når den nye lederen skal implementere prosessen nok en gang. På grunnlag av dette vil det derfor være smart av leder å inkludere utvalgte mennesker fra bedriften under utviklingen av endringen, som nevnt i intervjuet, fordi det er med på å møte deres forventninger.

Videre kommer det frem under intervjuet at organisasjonen er preget av “ekstrem møtekultur”. Dette kommer både av at det på generelt grunnlag er mye møter i TietoEvry, men også fordi leder selv tar initiativ til møter for å tydeliggjøre strategi overfor de ansatte. Slike møter kan være med på å redusere muligheten for at såkalte “praksisfjerne løsninger” implementeres i endringsprosessen. Når man som ansatt deltar på møter sammen med leder, vil man få muligheten til å komme med tilbakemeldinger på et mer direkte og uoffisielt plan. På denne måten får man derfor muligheten til å uttrykke seg, dersom man mener at noe av det leder har kommet frem til ikke vil la seg gjøre i praksis. Dette er det som ofte regnes som positiv motstand. De ansatte får mulighet til å komme med konstruktiv kritikk til forslagene som diskuteres, og det blir leders ansvar om dette skal lyttes til eller ikke. Mulighet for å gi tilbakemeldinger og komme med kritikk kan også bidra til å redusere usikkerhet blant de ansatte. Leder nevner i intervjuet at vedkommende er ny i avdelingen, og det er derfor svært sannsynlig at noen under leder har mer erfaring fra akkurat den gjeldende avdelingen. Derfor synes leder selv at det er viktig å være åpen for innspill og lytte til hva de ansatte har å si. Dette er også noe både mellomleder i avdeling 1 og mellomleder i avdeling 2 har påpekt at leder er god på.

Fra analysen av intervjuene fremkommer det at leder har en viss kjennskap til endringskynisme, og bruker aktivt metoder for å motvirke motstand hos de ansatte. Dette blir gjennomført både gjennom å være tydelig, men også gjennom inkludering og medvirkning hos de ansatte under endringsprosessen, noe begge ansatte har bekreftet i sine intervjuer. Egenskapene som leder besitter som er beskrevet av de ansatte, kan derfor tyde på at leder har mye erfaring med nettopp å drive endringsprosesser, noe som indikerer at leder og de ansatte har den samme oppfatningen når det kommer til lederstil.

5. Konklusjon

Gjennom innsamling og gjennomgang av data har vi i denne oppgaven forsøkt å svare på vår problemstilling: *“Hvordan oppfatter leder og ansatte i TietoEvry lederens lederstil, sammenlignet med de ansattes forventninger til lederen i endringssituasjonen?”*. For å kunne svare på denne problemstillingen har vi vurdert svarene opp mot et utvalg av teorier som *situasjonsbestemt ledelse, endringskynisme, karismatisk ledelse, LMX-teorien og lederstil E og O*. Disse teoriene hjalp oss til å få et mer helhetlig bilde av lederen i TietoEvry og en bedre forståelse av deres situasjon. Når det kommer til situasjonsbestemt ledelse indikerte svarene våre at det til en viss grad forelå ulike oppfatninger av leder. Lederen beskrev seg selv som delegerende, mens de ansatte periodevis beskrev lederen som mer deltakende. Dette er kun enkelte tendenser, da intervjuene også kommer med enkelte motstridende synspunkter. Leder sier selv at vedkommende ønsker å være delegerende og inkluderende. To sider som er til dels motstridende, men kan indikere at leder tilpasser seg situasjonen de er i. Konklusjonen på denne delen er at de ansatte og leder har en relativt felles forståelse for hva en god leder er, og at de beskriver leder på en relativt felles måte.

Videre trekker de ansatte frem tillit som gode egenskap hos sin leder. Dette er et viktig grunnlag for høy LMX og noe som inngår i TietoEvry sine kjerneverdier. Dette må sees i forhold til at arbeidsrelasjonen er relativt ny. I oppgaven valgte vi derfor heller å fokusere på hvorvidt det ligger et godt grunnlag for høy, fremtidig LMX. Alle trekker frem tillit som viktige aspekter ved relasjonen mellom leder og ansatt, og det kommer frem at alle inkludert i oppgaven hadde en felles forståelse om at de ansatte strekker seg litt lenger enn det stillingsbeskrivelsen sier. Disse faktorene sett i sammenheng danner et grunnlag for høy, fremtidig LMX, og noe som kan ha vært med på å bidra til de oppfatningene mellomlederne har av lederen i dag.

I intervjuet med leder kom det frem at leder antok at vedkommende fremstår som noe uklar for de ansatte, noe som passet relativt godt med våre forventninger i forkant av oppgaven. Dette strider imidlertid mot det de ansatte indikerte under sine intervjuer. De ansatte trekker frem tydelighet som gode egenskaper ved sin leder, som er i strid med leders forventning om å fremstå som uklar. For å være en god leder under endring er det sentralt at man er tydelig fra starten, og forteller fortløpende om hvor man vil og hvor man skal. Dette er sentralt for å redusere motstand. Som nevnt tidligere trekker også leder frem viktigheten av å ha tillit til de ansatte, noe som også er en viktig faktor for å redusere motstand mot endring.

Vi så også på hva slags leder som kreves under en endringsprosess, og hvordan dette passer med hvordan leder og ansatte beskriver leder. Dette går i større grad på egenskaper og hvordan leder er som person, mer enn hva leder gjør. Det trekkes frem at leder er flink til å skape engasjement og at vedkommende har en positiv utstråling som er viktig for å få de ansatte med seg på en endringsprosess. Dette sikter mot karismatisk ledelse, som ofte er beskrevet som en relevant type ledelsesstil i starten av en endringsprosess. Således vil dette være relevant og sentralt for gjennomføringen av endringen som de skal gjennom, og det vises at de ansatte og leder har en felles forståelse om at det er sånn leder er.

Ut ifra intervjuene ser vi også at begge de to ansatte trekker frem tydelighet som en av de gode egenskapene hos leder. Ved å være tydelig fra starten, og ved å hele tiden fortelle de ansatte hvor man vil og hvor man skal, kan det som nevnt i analysen øke oppslutning og redusere motstand gjennom endringskyniske holdninger. Leder uttrykker selv viktigheten av å være tydelig rundt endringene som skal skje, og inkludere de ansatte i prosessen. Dette er tiltak som hjelper leder å møte de ansattes forventninger og samtidig motvirker det muligheten for motstand og endringskyniske holdninger hos de ansatte. Dette blir, som nevnt tidligere, gjennomført ved at leder er inkluderende, noe som også bekreftes av de ansatte. Slik kan det virke som oppfatningen av lederen er ulikt hos leder og de ansatte, men ved å være tidlig ute med å møte deres forventninger reduseres muligheten for at endringskynisme oppstår.

Da vi startet på oppgaven forventet vi å se en forskjell mellom hva de ansatte forventet av sin leder, sett opp mot hva leder faktisk gjorde. Vi forventet oss i stor grad at leder ville fokusere mer på det økonomiske, og upersonlige trekkene, mens vi forventet at de ansatte ville trekke frem personlige faktorer som det de forventet fra sin leder. Intervjuene antydte tendenser til at vår hypotese stemmer, men ikke noe som er sterkt nok til at vi kan trekke en helhetlig konklusjon som indikerer dette. Vi ser at leder hadde noe mer fokus på det økonomiske, mens de ansatte i større grad fokuserte på det organisatoriske og personlige, men at dette var mer nyansert enn vi så for oss. Enigheten om hva en god leder er var også fremtredende, og ga oss et tydeligere bilde av situasjonen. Funnene vi gjorde viser altså et større samsvar mellom leder og ansattes oppfatning av lederstil enn vi la til grunn før vi startet denne oppgaven.

6. Litteraturliste

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme*. (3. utg.) Gyldendal Norsk Forlag
- Dalen, M, & Allkunne (Nynorsk kultursentrum). (2021, 24. april). *Max Weber*. Store norske leksikon. https://snl.no/Max_Weber
- Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen - en liminell utfordring. *Magma*, (1). <https://old.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.) Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.) Fagbokforlaget
- Lai, L. (2020, 14. september). *Lederes karisma er et tveegget sverd*. Handelshøyskolen BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/09/lederes-karisma-er-et-tveegget-sverd/>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership*. (9. utg.) SAGE Publications
- Osnes, L. (2018, 4. mars). Slik holder du dine ansatte motivert. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/slik-holder-du-dine-ansatte-motivert.6095019.html>
- Osnes, L. (2021, 8. april). Transformasjonsledelse gir best resultat. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/transformasjonsledelse-gir-best-resultat.6263544-112537.html>
- Sander, K. (2019, 17. oktober). *Sosiale forklaringer i endringsledelse*. Estudie. <https://estudie.no/sosiale-forklaringer/>
- Tietoevry. (2022). *Reinventing the world for good*. [Lysarkpresentasjon]. TietoEvry. Hentet 28. mars 2022 fra <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2022/investor-presentationmarch-2022.pdf>
- Tietoevry. (2022, 20. januar). *TietoEvry presenterer fornyet merkevare og identitet – seks spesialiserte virksomheter er i drift med nye navn*. TietoEvry. Hentet 29. mars 2022 fra <https://www.tietoevry.com/no/nyhetsrom/alle-nyheter-og-meldinger/pressemeldinger/2022/01/tietoevry-presenterer-fornyet-merkevare-og-identitet---seks-spesialiserte-virksomheter-er-i-drift-med-nye-navn/>

