Masteroppgave

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

Kamilla Larsen

Personalledelse og faglig ledelse

Hvilke fordeler og ulemper har det å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger?

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

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Kamilla Larsen

Personalledelse og faglig ledelse

Hvilke fordeler og ulemper har det å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger?

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

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

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven symboliserer slutten på min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi og slutten på mine 5 år som student på NTNU. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk. Først vil jeg takke informantene for at dere tok oss godt i mot og for at dere delte deres erfaringer og opplevelser med oss. Jeg vil også takke gjesteforeleser Thomas Løvenskiold fra Human Content for å ha ledet oss inn på et spennende tema, og satt oss i kontakt med en spennende bedrift.

Min veileder, Karin Laumann, fortjener også en stor takk. Takk for at du har vært så engasjert og hjelpsom under hele prosessen, og hele veien gitt gode råd og konstruktive tilbakemeldinger! Tusen takk til Tyra for et godt samarbeid med innsamling av data, og for gode samtaler under hele prosessen. Jeg vil også takke resten av klassen for to fine år. Samtidig vil jeg takke mine kolleger hos Reimers og Search House for hyggelige og lærerike avbrekk fra masterskriving.

Tusen takk til familie og venner og for støtte og oppmuntring gjennom hele perioden, og spesielt til mamma som har bidratt aktivt med tips og kommentarer på oppgaven. Takk til Fredrik for all hjelp og motivasjon, og for at du gjør hverdagen så fin. En stor takk sendes også til min snille korrekturleser Lene.

Abstract

In order to succeed as a leader in today's society, there are high demands regarding personality, behaviour and technical knowledge. Leadership research has suggested that it not necessarily should be one leader who holds all the roles and responsibilities necessary to lead a group. The aim of this study is to point out the advantages and disadvantages of separating personnel management and technical management. In this study, I investigate an organization who has divided the management, and now has one personnel manager and one technical manager. The study is based on interviews with six managers and five employees from this organization. The analysis of these resulted in five main themes: contextual factors for the meaning of the outcome, benefits for the organization, benefits for the employees, disadvantages for the organization and disadvantages for the employees. The theoretical foundation of the study consists of selected management theory and perspectives on management. By discussing the findings in relation to the existing literature, the study seek to advise when such a management structure should be used, and what one should focus on if one chooses to switch to this management structure. The key findings are that personnel follow-up and utilization of technical competence are improved, while one can risk unclear roles, less communication and less technical follow-up. It is therefore important to define defined areas of responsibility and leadership roles. The findings also indicate that shared management is well suited for organizations with complex tasks. Further it is recommended that the managers create a composite management team with complementary skills and competencies, based on leadership behaviour, personality and knowledge

Sammendrag

For å lykkes som leder i dagens samfunn stilles det høye krav til personlighet, atferd og fagkunnskaper. Forskning på ledelse har foreslått at det ikke nødvendigvis bør være én leder som sitter på alle de rollene og ansvarsområdene som er nødvendige for å lede en gruppe. Denne studien har som mål å peke på fordeler og ulemper ved å skille personalledelse og faglig ledelse. For å undersøke dette har jeg valgt å se på en organisasjon som har delt opp ledelsen slik at én leder har personalansvar og én leder har faglig ansvar. Studien er basert på intervjuer med seks ledere og fem ansatte fra denne organisasjonen. Analysen av disse resulterte i fem hovedtema: *kontekstuelle faktorer for betydning av resultatet, fordeler for organisasjonen, fordeler for medarbeiderne, ulemper for organisasjonen og ulemper for medarbeiderne*. Det teoretiske fundament for studien består av utvalgt ledelsesteori og relevante perspektiver på ledelse. Ved å diskutere funnene i forhold til den eksisterende litteraturen, bidrar studien til å gi råd for når en slik ledelsesstruktur bør benyttes og hva man bør fokusere på dersom man velger å gå over til denne ledelsesstrukturen. De sentrale funnene er at personaloppfølging og utnyttelse av fagkompetanse forbedres, mens man kan risikere uklare roller, mindre kommunikasjon og mindre faglig oppfølging. Det er derfor viktig med definerte ansvarsområder og lederroller. Studiens funn tyder også på at delt ledelse passer godt for organisasjoner med komplekse arbeidsoppgaver. Det anbefales videre at lederne utgjør en sammensatt ledergruppe med komplementære ferdigheter og kompetanse, med tanke på lederatferd, personlighet og kunnskap.

Innholdsfortegnelse

Forord I

Abstract II

Sammendrag III

Innledning 1
- **Problemstilling** 2
- **Oppgavens struktur** 2

Teoretisk rammeverk 5
- **Definisjon av begreper** 5
  - **Ledelse** 5
  - **Personalledelse** 6
  - **Faglig ledelse** 8
  - **Kunnskapsledelse** 8
  - **Delt ledelse** 10
  - **Ledergrupper** 11
- **Historiske syn på ledelse** 12
  - **Ledelse i Norge** 12
  - **Thorsrud-tradisjonen** 13
  - **Kenning-tradisjonen** 13
  - **Ledelse i USA** 14
- **Personlighet og ledelse** 15
  - **Personlighet** 15
  - **Trekkteori** 16
  - **Trekkteori og ledelse** 16
- **Lederatferd** 17
  - **Atferdsperspektivet** 17
  - **Transaksjonsledelse** 19
  - **Transformasjonsledelse** 19
  - **Leder og medarbeider utveksling (LMX)** 20

Metode 23
- **Vitenskapelig ståsted** 23
- **Bakgrunn for studien** 23
- **Kvalitative metoder** 24
- **Datainnsamling** 24
  - **Samarbeid** 24
  - **Kvalitative intervju** 25
  - **Utforming av intervjuguide** 25
  - **Rekruttering av informanter** 26
  - **Gjennomføring av intervjuene** 27
  - **Bruk av lydopptak** 28
  - **Transkribering av intervjuene** 28
- **Dataanalyse** 29
  - **Tematisk analyse** 29
  - **Analyseprosessen** 30
  - *Steg 1. Bli kjent med dataene* 30
  - *Steg 2. Generere koder* 30

Steg 3. Søke etter temaer 30
Steg 4. Gjennomgang av temaene 31
Steg 5. Definere og navngi temaene 31
Steg 6. Produsere den skriftlige rapporten 31
Etiske betraktninger **31**
Informert samtykke 32
Konfidensialitet og anonymitet 32

Resultater **33**
Kontekst i avdelingene **33**
Oversikt over tema **35**
Kontekstuelle faktorer for betydning av resultatet **36**
Bransje 37
Fagforståelse hos personalleder 38
Lederegenskaper 39
Fordeler for organisasjonen **41**
Utnytte fagkompetansen 41
Utvikling av ressurser 42
Fordeler for medarbeiderne **43**
Bedre personaloppfølging 43
Slipper uønsket personalansvar 44
Ulemper for organisasjonen **45**
Uklart ansvar 45
Mindre ansvarsfølelse 46
Ulemper for medarbeiderne **47**
Mindre kommunikasjon 47
Mindre faglig oppfølging 48

Diskusjon **51**
Oppsummering av resultatene **51**
Kontekstuelle faktorer for betydning av resultat 51
Fordeler for organisasjonen 51
Fordeler for medarbeiderne 52
Ulemper for organisasjonen 52
Ulemper for medarbeiderne 52
Personallederen 53
Den faglige lederen 54
Samarbeid mellom lederne 56
Kontekstuelle faktorer og delt ledelse 57
Personlighet og ledelse 58
Ulik lederatferd i de ulike rollene 59
Relevans for ledelsesdebatten i Norge 60
Implikasjoner av studien: Råd basert på resultatene **60**
Forslag til videre forskning **61**

Konklusjon **65**

Referanseliste **67**

Vedlegg **75**
Vedlegg 1: Intervjuguide for ansatte **76**
Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere **79**
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD **82**
Vedlegg 4: Informasjonsskriv og informert samtykke **84**

Innledning

Ledelse er muligens det temaet innen organisasjonspsykologien som utmerker seg i størst grad ved at det mangler en overordnet, enhetlig teori. Det finnes derimot mange perspektiver på ledelse, hvor de fleste etablerte teoriene legger til grunn en tradisjonell forståelse av at grupper blir ledet av en formell og utpekt leder, i en vertikal, top-down prosess (Dinh et al., 2014). Denne lederen er ofte faglig god på det organisasjonen jobber med, og har også fått tildelt personalansvar etter å ha klatret opp i hierarkiet. Formålet med denne studien er å utforske en ledelsesstruktur hvor lederansvaret er delt opp, slik at det er en egen leder med kunnskap og interesse om personalarbeid som har personalansvaret, mens en annen leder har det faglige ansvaret.

Det har blitt gjort utallige forsøk på å definere begrepet ledelse, og å beskrive hvilke kriterier som skal til for å utøve effektiv ledelse. I mer enn hundre år har ledelsesforskningen systematisk samlet informasjon ved at tusenvis av ledere har deltatt i studier. Vi vet derfor mye om hva som kjennetegner effektive ledere, og kan gi gode, men generelle råd om hva som er optimal lederatferd (Martinsen, 2005). Denne forskningen på ledelse har derimot ikke skilt aktivt mellom det å være personalleder og det å være faglig leder. Ved å se på litteratur som omhandler personlighet og ledelse og ulike typer lederatferd, kan man derimot identifisere tegn på at det er forskjeller mellom de ulike lederrollene. Forskning på delt ledelse har også foreslått at det ikke nødvendigvis bør være en leder som sitter på alle de rollene og ansvarsområdene som er nødvendige for å lede en gruppe (Drescher, Korsgaard, Welpe, Picot & Wigand, 2014).

Siden 1980-tallet har det vært en debatt om hva som er relevante kvalifikasjoner for ledelse i Norge (Kalleberg, 1991; Sørhaug, 1994), hvor spørsmålet særlig har handlet om hvorvidt relevant fagkompetanse eller generell lederkompetanse er viktigst for utførelse av effektiv ledelse (Amdam & Kvålshaugen, 2016). I Norge har det vært tradisjon for at de som er flinkest i faget og som kan være representativ for gruppa, er de som skal være ledere. Det er ingen tvil om at mange av de sentrale elementene i den norske ledelsestradisjonen er i ferd med å bli utfordret, blant annet ved at det i media forsterkes et behov for en kommunikativ og tydelig leder, ofte til fordel for den representative og faglig kompetente lederen (Byrkjeflot, 2002). Det har også vokst fram et større fokus på personalledelse og de arbeidsoppgavene som det innebærer. Dette kan være et tegn på at man bør forsikre seg om at man har nok tid og ressurser til å utøve god personalledelse i tillegg til den faglige delen av ledelse. En løsning på dette kan tenkes å være at man deler opp slik at de lederne som sitter med

fagkompetanse kun har ansvar for faget, mens noen som har spesialisert seg på ledelse av menneskelige ressurser fungerer som personalleder. For å få en slik deling til å fungere optimalt er det derimot vesentlig å identifisere hvilke faktorer man bør ta hensyn til. Forskning viser blant annet at det er nyttig å dele opp ledelsen i arbeid som krever selvstendige medarbeidere og består av kompliserte arbeidsoppgaver (Pearce, 2004). Denne studien utforsker en organisasjon som har foretatt en slik endring og ser på hvordan dette har blitt opplevd av ansatte og ledere.

Mens tidligere teorier om ledelse fokuserer på suksessfulle lederes karakteristikker og atferd, tar de nyere teoriene mer hensyn til medarbeidernes rolle og situasjonelle faktorer ved ledelse (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003). Endringer i arbeidskraftens natur og de ansattes endrede ønsker gjør at ansatte i dag ønsker å få mer ut av jobben enn bare lønn, men også en følelse av at de har meningsfull innflytelse (Pearce, 2004). Det er også et klart fokus på relasjoner mellom leder og medarbeider, og hva disse relasjonene har å si for organisasjonens effektivitet. Denne studien gjør et forsøk på å identifisere både fordeler og ulemper ved å skille mellom personalledelse og faglig ledelse, og basert på disse gi generelle råd som kan benyttes i organisasjoner som vurderer å gå over til en slik ledelsesstruktur. Disse rådene er basert på en tematisk analyse fra mitt datamateriale, og trekker også inn elementer av relevant teori fra ledelsesforskning.

Problemstilling

Formålet med denne studien er å identifisere fordeler og ulemper ved å skille personalledelse og faglig ledelse i to ulike stillinger for samme gruppe, og å diskutere hvorvidt en slik ledelsesstruktur er å anbefale. Studien søker å belyse hva konteksten har å si for hvorvidt personalledelse og faglig ledelse kan bli utøvd på en god måte, og det overordnede fokuset blir å diskutere ulike perspektiver på dette. Problemstillingen lyder som følger: *hvilke fordeler og ulemper har det å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger?*

Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i fem overordnede kapitler, inkludert teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Innledningsvis vil jeg presentere det teoretiske og empiriske rammeverket for oppgaven, som tar for seg utvalgt teori vedrørende forskning på ledelse, ledelsesformer, personlighet og ledelse og lederatferd. I metodekapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valgene jeg har tatt og beskrive min fremgangsmåte for å utforske problemstillingen. I kapittelet om resultater vil jeg presentere fordelene og ulempene som

kom ut av analysen, og utsagn som illustrerer hvordan informantene opplever de ulike ledelsesstrukturene. I diskusjonsdelen vil jeg drøfte hva mine forskningsfunn sier om hvilke fordeler og ulemper det innebærer å skille mellom personalledelse og faglig ledelse, og hvordan disse kan relateres til den fremlagte empirien og teorien. Deretter vil jeg se på studiens praktiske implikasjoner ved å komme med anbefalinger basert på mine funn. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning, metodiske betraktninger og konklusjon.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg legge fram det teoretiske rammeverket og empiri som er relevant for å si noe om hvilke fordeler og ulemper det kan ha å skille personalledelse og faglig ledelse i to ulike stillinger. Det eksisterer svært omfattende litteratur på temaet ledelse, og jeg har derfor prioritert å velge ut den litteraturen jeg finner mest relevant for min problemstilling. Innholdet i kapittelet dekker dermed ikke alle de teoretiske innfallsvinklene, men en viss bredde av utvalgt teori og empiri som er relevant for studiens formål. Nærmere bestemt vil jeg først presentere definisjoner av de begrepene innen ledelse som er mest relevant for min studie, og deretter hvordan teori om ledelse har utviklet seg i Norge og i USA. Herunder vil jeg gå nærmere inn på fremveksten av personalledelse og personalarbeid, og perspektiver på hvordan man bør jobbe med de menneskelige ressursene i en organisasjon. Jeg vil også inkludere en definisjon av det som i studien regnes som faglig ledelse, samt legge fram litteratur som omhandler kunnskapsledelse, delt ledelse og ledergrupper. Jeg vil også presentere teori og empiri som omhandler personlighet og ledelse. Avslutningsvis vil jeg presentere de aspekter av atferdsperspektivet for ledelse som jeg finner relevant for min problemstilling. Disse er henholdsvis transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og Leader Member Exchange-teorien.

Definisjon av begreper

For å kunne diskutere hvilke fordeler og ulemper det innebærer å skille personalledelse og faglig ledelse, er det relevant å på forhånd definere de ulike ledelsesbegrepene. Ledelsesforskningen har vært opptatt av et bredt spekter av problemstillinger innen mange ulike typer organisasjoner, og det har derfor vært vanskelig å etablere felles aksepterte definisjoner av ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002). I det følgende vil jeg gå gjennom definisjoner av begrepene ledelse, personalledelse og faglig ledelse, og hva begrepene innebærer. Videre vil jeg legge fram definisjoner og teori om kunnskapsledelse, delt ledelse og ledergrupper, da disse også er aktuelle begreper for denne studien.

Ledelse. Ifølge Bass (1990a) finnes det nesten like mange definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere ledelse. At det eksisterer så mange ulike definisjoner på ledelse, kan tyde på at det er store uenigheter om identifikasjon av ledere og ledelsesprosesser (Yukl, 2006). Det de fleste definisjonene derimot har til felles, er at ledelse involverer en prosess hvor en person intensjonelt prøver å påvirke andre personer, ved å veilede, strukturere og fasilitere aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon (Yukl, 2006). Det er også en viss enighet om at ledelse ikke bare handler om lederen, men

også om lederens underordnede, dyadene og den sosiale dynamikken (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). En definisjon som mange ledelsesforskere er enige om, er at ledelse dreier seg om bruk av sosial innflytelse for å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I ledelsesforskningens pionérfase var det sterk tro på å finne en universell formel for ledelse, der spørsmålet man ønsket å finne svar på var: ”Hvilken form for ledelse er den beste?” (Byrkjeflot, 2002). Svaret på dette mente man at man kunne finne ved å studere fremgangsrike organisasjoner og å gjøre vitenskapelige eksperimenter rundt effekten av ulike ledelses- og organisasjonsformer. Man studerte også hvilke individuelle karakteristikker og atferdsmønster som var fremtredende hos suksessfulle ledere (Bolden et al., 2003). Etter hvert viste det seg at ledelse var et svært mangfoldig og komplekst fenomen, og at det ikke var mulig å avgjøre spørsmålet om hvorvidt ledelse er av stor eller liten betydning ved hjelp av objektive vitenskapelige studier. Det har samtidig blitt større fokus på spørsmålet om hva ledelse egentlig er, og hva som er ”god” eller ”dårlig” ledelse (Byrkjeflot, 2002). I dagens samfunn er det mange ulike typer konsulenter, organisasjonsutviklere og forskere som lever av å gi svar på hva som er god ledelse og å gi rådgivning i organisasjon og ledelse. Basert på dette er det klare tendenser til motesvingninger, der man beveger seg i flokk i retning av den oppskriften på ledelse som til enhver tid er mest populær (Røvik, 1998). I det følgende vil jeg gjøre rede for personalledelse og faglig ledelse hver for seg.

Personalledelse. Personalledelse kan defineres som ledelse av ressurser på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål, hvor en av disse ressursene er de menneskelige ressursene i form av kompetanse og innsatsvilje (Nordhaug, 1993b). Menneskelige ressurser er annerledes fra de andre ressursene i en organisasjon ved at hvert individ er forskjellig med hensyn til personlighet, utdanning, motivasjon, verdier, holdninger, evner, ambisjoner og målsettinger (Grimsø, Egerdal & Sanyang, 2015). Dersom en organisasjon ønsker å beholde og videreutvikle sine ansatte, bør det jobbes løpende og langsiktig med personalledelse (Nordhaug, 1993b). Personalledelse er nært knyttet til det som regnes som personalarbeid. Grimsø et al. (2015) definerer personalarbeid som alt arbeid som berører de menneskelige ressursene i bedriften, hvor en viktig oppgave er å arbeide målrettet med alle forhold som har påvirkning på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats. Personalfunksjoner og senere personalavdelinger, vokste opprinnelig fram som et svar på økende størrelse, spesialisering, kompleksitet og usikkerhet i bedriftslivet (Nordhaug, 2002). Disse innebar i første omgang at man fokuserte på evaluering av individuell produktivitet, og utviklet seg til en mer helhetlig vurdering av organisasjonen. Man ble etter hvert mer og mer opptatt av motivasjon,

kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner og koordinering av ressurser (Nordhaug, 2002).

Nordhaug (2002) presenterer en figur som viser variasjonen av måter personalarbeid kan drives på, fra personalforvaltning til strategisk personalplanlegging. Personalforvaltning innebærer stort sett overvåkning av de menneskelige ressursene, og personalarbeidet er begrenset til rekruttering, avlønning, registrering av arbeidstid, fysisk kontroll av ansatte og avvikling av personell. Det neste nivået kalles personaladministrasjon. Dette innebærer personalforvaltning, vedlikehold og utvikling av de ansattes kompetanse, samt systematisk personalplanlegging som en framtidsrettet prosess for å vurdere arbeidskraftsbehov og tilgang på aktuelle grupper og arbeidstakere. Strategisk personalplanlegging er det øverste nivået, og innebærer at personalarbeidet har klar tilknytning til organisasjonens overordnede strategi. Dette innebærer at spørsmål knyttet til personalledelse og kompetanseutvikling er sidestilt med spørsmål som gjelder finansiering, markedsføring, økonomisk styring og produksjonsrelaterte forhold. Utøves det strategisk personalledelse er gjerne personalsjefen eller personaldirektøren med i bedriftens toppledelse. Resonnementet bak figuren er at disse nivåene bygger på hverandre, og at man med andre ord må dekke nivået under for å bevege seg opp på et høyereliggende nivå (Nordhaug, 2002).

Fremveksten av mer omfattende oppgaver under personalledelse gjør at det kan være nødvendig med en personalleder med interesse for personalarbeid. En oppgave som går under personalarbeid og personalledelse er utførelse av medarbeidersamtaler. En medarbeidersamtale er en personlig og systematisk samtale mellom leder og medarbeider, med fokus på sentrale forhold i arbeidssituasjonen. Medarbeidersamtalen er et verktøy som skal bidra til å nå organisasjonens mål, samtidig som den skal hjelpe medarbeideren til faglig utvikling og vekst. Slike samtaler har blitt mer og mer populære i arbeidslivet, selv om de faktiske resultatene av samtalen kan variere (Berg, 2003). Hensikten med å gjennomføre medarbeidersamtale er blant annet å effektivisere organisasjonen og å utvikle den ansatte. Tanken er at når den ansatte selv har vært med på å fastsette målene for sin egen arbeidsinnsats og fått forholdene lagt til rette, vil lederen kunne overlate styringen mot målet til den ansatte selv. Den ansatte vet da selv hva som forventes, og kan legge opp sitt eget program for å oppfylle disse kravene (Grimsø et al., 2015). Det anbefales at medarbeidersamtaler skal ha et klart formål, være godt planlagt og forberedt, være jobbrelatert og være fortrolige og personlige (Grimsø et al., 2015). Det er derfor viktig at ledere som gjennomfører medarbeidersamtaler har opplæring både med hensyn til å forstå hva organisasjonen ønsker å oppnå med å holde medarbeidersamtale, og med hensyn til hvordan

de skal holdes. Ifølge Grimsø et al. (2015) kan en dårlig gjennomført medarbeidersamtale være langt verre enn å ikke ha en medarbeidersamtale i det hele tatt.

Faglig ledelse. I forbindelse med industrialiseringen av Norge ble faglig ledelse sett på som en viktig form for ledelse (Byrkjeflot, 2002). Det som kjennetegner faglig ledelse er at den dyktigste i faget og/eller den mest representative for gruppen er den som skal være leder. Denne formen for ledelse preges av at de mest kompetente utøverne av faget er de som bør lede, og at ledelse bygger på ansiennitet og overført kunnskap i virksomheten. Ledelseskunnskap og ledelsesspråket i bedriftene kan ikke løsrives fra praksis, og man kan derfor ikke bli leder kun ved å ha utdanning eller kurs i ledelse (Byrkjeflot, 2002).

Faglig ledelse i denne studien ligner på det Luthans (1988) kaller tradisjonell ledelse, som innebærer planlegging, beslutningstaking og kontrollering av arbeidet. Atferden som forbindes med denne delen av ledelse er blant annet å sette mål, definere oppgaver som er nødvendige for å nå disse målene, fordele arbeidsoppgaver, gi instruksjoner, følge med på arbeiderne og utvikle nye prosedyrer for arbeid (Luthans, 1988). Samtlige av disse oppgavene handler om ledelse av selve faget, og innebærer ikke personalledelse som Luthans (1988) beskriver som en annen del av det å være leder.

For å være faglig leder er det nødvendig med faglig kompetanse. Kompetanse kan defineres som ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte oppgaver og mål”(Lai, 1997, s. 32). Fagkompetanse kan videre forstås som de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til de arbeidsoppgaver som er knyttet til produksjon og støttefunksjoner i den aktuelle organisasjonen (Nordhaug, 1993a). I de fleste tilfeller vil det også være nødvendig at en faglig leder har lederkompetanse. Yukl (2006) definerer ledelseskompetanse som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til å oppnå mål gjennom andre personer. Forståelsen av hvilken kompetanse som er relevant for ulike områder i en organisasjon, vil derimot være påvirket av hvilke normer og holdninger som er gjeldende i organisasjonen.

Kunnskapsledelse. Ettersom informantene i denne studien jobber i en bedrift som kan defineres som en kunnskapsorganisasjon, vil det i denne studien også være relevant å se på begrepet kunnskapsledelse. En kunnskapsorganisasjon defineres som en virksomhet hvor deler av arbeidsstokken består av kunnskapsarbeidere, og dersom flertallet av medarbeiderne er kunnskapsarbeidere kalles det en kunnskapsintensiv organisasjon (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009). Kunnskapsarbeidere kan beskrives som arbeidstakere som først og fremst anvender hjernen fremfor kroppen i fysisk forstand i jobbutførelsen (Davenport,

2005). Videre defineres kunnskapsarbeid som arbeid som i liten grad er rutinebasert, og som det er vanskelig å standardisere, ettersom svarene på hvordan oppgaven skal utføres primært ligger i kunnskapsarbeiderens kunnskapsgrunnlag og utvikles gjennom at de utfører arbeid i praksis (Irgens & Wennes, 2011). På grunnlag av dette kan man si at kunnskapsledelse handler om å lede arbeidstakere som utfører arbeid basert på sin egen kunnskap (Drucker, 1959). Ifølge Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) har kunnskapsledelse også en sosial dimensjon, ettersom kunnskap både er personlig og sosial. Det kan derfor sies at kunnskap er kontekstavhengig og defineres gjennom omgivelsene. Dermed innebærer kunnskapsledelse å fange opp denne dimensjonen tverrfaglig gjennom å dele erfaringer og metodikk, og man går fra å sette kunnskap inn i tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv til å sette organisasjon og ledelse i et kunnskapsperspektiv (Von Krogh et al., 2001). I et praksisperspektiv innebærer kunnskapsledelse at det ikke er mulig for en organisasjon å ha et bibliotek med kodifisert kunnskap, eller for ledere å fullt ut forstå kunnskapen de enkeltstående medarbeiderne sitter på (Hislop, 2009). Hvorvidt ledelse av kunnskapsarbeid skiller seg fra tradisjonell ledelse, og om leders og ledelsens betydning for kunnskapsarbeideres produktivitet, er et omdiskutert tema innen forskningen (Sandvik, 2011).

Ifølge Hillestad (2000) bør morgendagens ledere av kunnskapsarbeidere fokusere på det relasjonelle og emosjonelle, og formidle mening og verdier gjennom delegering og stimulering av de ansatte. Tidligere forskning hevder at kunnskapsmedarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, ikke veiledning (Mintzberg, 1998). Dermed kan ikke lederne benytte seg av kun tradisjonelle sanksjoner, men de er også avhengige av å lede på arbeidernes premisser for å framstå som troverdige og få folk med seg (Hillestad, 2000). Spesielt har relasjonelle ferdigheter og det mellommenneskelige aspektet fått større betydning i kunnskapsorganisasjoner. Relasjonelle ferdigheter består av flere faktorer, og blant annet gode kommunikative ferdigheter og empati synes å være viktig i denne sammenhengen (Hillestad, 2000). Videre ser det ut til at opplevd kompetansemobilisering er en viktig faktor for å lykkes med kunnskapsledelse. Opplevd kompetansemobilisering kan defineres som i hvilken grad en medarbeider opplever å få passende muligheter til å benytte sin egen kompetanse i sin nåværende jobb (Lai, 2011). Forskning viser at opplevd kompetansemobilisering har stor betydning for indre motivasjon, hvor lojal man er til organisasjonen og i hvilken grad man har planer om å slutte (Lai, 2011). For å oppnå høy opplevd kompetansemobilisering hos medarbeiderne er det viktig at lederen viser tillit til hver enkelt medarbeider ved å tilby tilstrekkelig autonomi kombinert med støttende atferd. Kunnskapsarbeideres behov for autonomi har lenge vært kjent, og Mintzberg (1998) påpekte

at kontrollen av kunnskapsarbeidere bør fokusere på rekruttering og resultater fremfor arbeidsprosesser. For ledere av kunnskapsarbeidere anbefales det at lederen tar en aktiv rolle som tilrettelegger, ved hjelp av struktur, holdningsarbeid, tillit og tilhørighet, slik at kunnskapsarbeiderne skal få optimale muligheter til å bruke sin kompetanse og bidra til organisasjonens verdiskaping (Lai, 2011).

Delt ledelse. Dersom en organisasjon skiller personalledelse og faglig ledelse i to stillinger, kan dette omtales som en form for delt ledelse. Til tross for at ledelse oftest blir omtalt som vertikalt og utført av én formell og utpekt leder, kan det også forstås som et kollektivt fenomen der ledeleseoppgavene blir delt på flere personer i en gruppe (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Delt ledelse handler om at ledelse ikke nødvendigvis må, og kanskje ikke burde, bli utøvd av kun én person i gruppa eller organisasjonen (Drescher et al., 2014). I praksis er det ofte mer enn én person som tar lederansvar i en gruppe, og lederroller kan bli distribuert intensjonelt eller som et resultat av naturlige gruppeprosesser mellom flere medlemmer av en gruppe (Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman, 2012). Flere studier som har forsket på delt ledelse har vist at det kan ha positive utfall for gruppens prestasjoner (D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016; Morgeson et al., 2010; Pearce & Sims Jr, 2002; Wang, Waldman & Zhang, 2013). Et hovedargument for å benytte seg av delt ledelse er at det er vanskeligere enn noen gang for en leder å ha all kunnskapen, alle evnene og ferdighetene som er nødvendig for å lede alle aspekter av arbeidet (Pearce & Manz, 2005). Videre har det vist seg å resultere i færre konflikter, mer tillit innad i grupper og større konsensus når man skal ta avgjørelser (Bergman et al., 2012). På bakgrunn av dette er det flere store organisasjoner som har valgt å dele opp lederansvaret, og Pearce (2004) viser for eksempel til Dell Computer Company, som har innført "Office of the CEO" i stedet for å ha et enkelt individ som er leder. Dette er basert på at man heller benytter seg av ledergrupper enn å kun ha én leder, og fremveksten av dette i USA på 1960-tallet går under navnet CEO/COO-strukturen. CEO/COO-strukturen besto av to ledere på toppen, og har senere blitt utvidet til at det er flere ledere som er medlem av denne gruppa. Dette kalles blant annet CMC (Corporate Management Committee) (Nadler, 1992).

Til tross for de nevnte fordelene med delt ledelse, kan det imidlertid være mer tidkrevende og komplisert å praktisere delt ledelse enn å ha én tradisjonell vertikal leder . På bakgrunn av dette bør man vurdere hvilket type arbeid det er snakk om før man bestemmer seg for å innføre delt ledelse (Pearce, 2004). Delt ledelse har blant annet vist seg å være spesielt nyttig i arbeid som krever selvstendighet, kreativitet eller kompleksitet (Pearce, 2004). I en meta-analyse av forskning på delt ledelse, viste resultatene at effektene av delt

ledelse er sterkere når gruppemedlemmene har komplekse arbeidsoppgaver enn når oppgavene er enkle (Wang et al., 2013). Jo mer kompleks en oppgave er, jo mindre sannsynlig er det at et individ kan være ekspert på alle komponentene av oppgaven. Ledelse av kunnskapsarbeidere er dermed et område hvor delt ledelse kan være fordelaktig, ettersom kunnskapsarbeid defineres som arbeid det kreves signifikant investering i, og frivillig bidrag av intellektuell kapital fra dyktige profesjonelle (Davenport, Jarvenpaa & Beers, 1996). Ettersom det blir stadig vanskeligere for en person å inneha all kunnskapen og alle ferdighetene kunnskapsarbeid innebærer, anbefales det å benytte delt ledelse i slike organisasjoner (Pearce, 2004).

Et annet begrep som ligger nært delt ledelse er *matriseorganisasjon* (Mjelde & Nesheim, 2015). En matriseorganisasjon omtales som en organisasjon hvor medarbeiderne forholder seg til to mellomledere istedenfor én mellomleder. Ifølge Knight (1976) var dette én organisasjonsform som ble vanlig i stadig flere organisasjoner, og jo tidligere man oppdaget hvordan man skulle strukturere og effektivisere denne organisasjonsformen, jo bedre ville det bli for folk å jobbe i dem. Den videre forskningen på matriseorganisasjoner hevder blant annet at det er innslag av dobbel autoritet, og uklare ansvars- og myndighetsforhold (Ford & Randolph, 1992; Knight, 1976; Sy, Beach & D'Annunzio, 2005). De to lederrollene man skiller mellom er ofte en linjeleder som er ansvarlig for bemanning, kompetanse- og karriereutvikling, og en prosjektleder som har fokus på organisering og ledelse av oppgaveutførelse.

Ledergrupper. Mange organisasjoner benytter seg av ledergrupper på ulike nivåer for å styre og koordinere virksomheten (Nadler, 1992). En ledergruppe kan defineres som en gruppe bestående av en overordnet leder og de lederne som rapporterer direkte til han eller henne. Ledergruppen møtes jevnlig, blant annet for å informere hverandre, følge opp og koordinere aktiviteter, og diskutere og fatte beslutninger (Bang & Midelfart, 2010). Ifølge Nadler (1992) er årsaken til den økende forekomsten av ledergrupper eksterne krav, mer komplekse organisasjoner og politikk. For å lykkes med ledergrupper anbefaler forskning bruk av dialogisk kommunikasjon (Bang & Midelfart, 2010). Dette er en måte å snakke på som vektlegger nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter, og ifølge Flick (2004) vil en dialogisk samtaleform bidra til at medlemmene av gruppa får mer respekt for hverandre og en dypere forståelse av hverandres perspektiver og verdier. Det beskrives også som et godt alternativ til tradisjonelle debatter, som ofte handler om å få rett eller vinne over andre, istedenfor å utforske hverandres perspektiver og finne nye løsninger (Isaacs, 1993).

Når man snakker om ledergrupper, er det relevant å trekke inn perspektivet om en helhetlig ledelse. Det vil si at man fokuserer på å se rollene i lederteamet i sammenheng med hverandre. Dersom man ser på Scharmer (2009) og ledelsesteori U kan man hente inspirasjon for hvordan man kan gjøre det enklere å samarbeide i ledergrupper i tilfeller hvor man ikke sitter på samme fagkunnskaper. Teori U handler om at man må fokusere på ledelse som åpner for fremtiden, og at vår tids utfordringer ikke kan løses med gårsdagens løsninger. For å komme fremtiden i møte på best mulig måte må man ha et åpent sinn, et åpent hjerte og åpen vilje (Scharmer, 2009). Da er man også nødt til å være åpen for at det er andre ting enn det man selv er god på som har størst betydning, og heller fokusere på å utvikle sin tilnærming så den passer bedre til situasjonen (Scharmer, 2009).

Historiske syn på ledelse

Historiske syn på ledelse er svært relevant når man ser på organisasjoners ledelsesstruktur i dag. Ettersom organisasjonspsykologiens status og innhold i USA ved slutten av andre verdenskrig lå langt foran Europa med hensyn til fagets utvikling (Fischer & Sortland, 1999), er det naturlig å inkludere hvilket syn som utviklet seg på ledelse i USA i tillegg til se på det som har utviklet seg i Norge. Det historiske synet på ledelse i Norge vil videre være relevant i forbindelse med hvordan organisasjoner i Norge i dag utøver ledelse. Nå i senere tid kan man blant annet se at det tyske idealet, paternalistisk fagledelse, har blitt skjøvet noe til side til fordel for amerikansk profesjonell ledelse (Byrkjeflot, 1997). I det tyske idealet blir det tatt for gitt at det er den som er mest kompetent på et gitt område som også skal lede, mens det er tanken om at en god leder kan lede alle slags virksomheter som ligger til grunn for det amerikanske idealet (Byrkjeflot, 1997).

Ledelse i Norge. I Norge har det vært en sterk ambisjon om å la partene i arbeidslivet i fellesskap definere hva som er godt lederskap. Dette kommer fram i de såkalte samarbeidsforsøkene på 1960-tallet, hvor ordene samarbeid og medvirkning ble fremhevet, mens ledelse ble nedtonet (Byrkjeflot, 2002). Norge har også en historie preget av en storstilt mobilisering i folkets tjeneste, som innebærer industrialisering, demokratisering og velferdsutvikling. Som et resultat av denne utviklingen oppsto det høy grad av tillit til ledere i staten og i de store organisasjonene. Fra gammelt av var derfor Norges ledelsestradisjon preget av lite etterspørsel etter ledelse, spesielt etter andre verdenskrig, da det ble forutsatt at ”folket” og ekspertene skulle ta avgjørelsene, mens forvaltningen og organisasjonene skulle iverksette. På denne tiden trengtes det derfor bare et lite sjikt av toppledere og et stort sjikt av byråkrater og administratorer (Byrkjeflot, 2002; Skogstad & Einarsen, 2002).

Thorsrud-tradisjonen. Den norske psykologen og arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud er kjent for sitt arbeid innenfor organisasjonspsykologi (Blichfeldt & Qvale, 1983b). Fra 1962 var Einar Thorsrud en drivkraft i samarbeidsprosjektet LO/NAF- en stor satsning som omhandlet utvikling av industrielt demokrati i form av selvstyrte grupper, jobbrotasjon, jobbutvidelse og andre alternative former for arbeidsplassutforming (Byrkjeflot, 2002). Dette pionérarbeidet rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på 60-tallet og begynnelsen av 70-tallet førte blant annet til identifikasjon av psykologiske jobbkrav, som ligger til grunn for den mye omtalte paragraf 12 i Arbeidsmiljøloven av 1977. Her lovfestes arbeidsgivers plikt til å tilfredsstille psykologiske jobbkrav som selvbestemmelse, faglig ansvar og variasjon i arbeidet (Byrkjeflot, 2002). I dag inngår de psykologiske jobbkravene Thorsrud identifiserte på 70-tallet under krav til arbeidsmiljøet under §AML 4-2 i som ble revidert i 2005 (Lovdata, 2017, 17.juni). Ifølge Einar Thorsrud former arbeidet mennesker i større grad enn noen annen enkelt aktivitet (Blichfeldt & Qvale, 1983a). Dette synspunktet ble forbundet med oppfatningen om at ledere må ta utgangspunkt i arbeidssituasjonens krav, og at det er de mest kompetente som må bli gitt innflytelse, for så å motivere mennesker til å trekke lasset sammen (Thorsrud & Emery, 1970). Til tross for Thorsruds viktige innflytelse på ledelse i Norge, har det også blitt hentet mye inspirasjon fra USA og amerikanske ledelsesforskere.

Kenning-tradisjonen. George Kenning var en amerikansk ledelseskonsulent som kom til Norge i 1955 som en del av Marshall-hjelpen. Målet med at Kenning kom til Norge var å fremme produktivitet i norsk industri, og Kennings oppgaver var blant annet å utvikle industrielle treningsprogrammer, bidra til bedre forhold mellom arbeidere og arbeidsledere og å gi generell veiledning til toppledere i næringslivet (Amdam & Kvålshaugen, 2016). Ideen om den generelle leder er spesielt tydeliggjort i George Kennings beskrivelse av hva som bør kjennetegnes av ledelsen i en bedrift: ”*Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan lede hva som helst”* (Schjander, 1987). Kennings innflytelse i Norge førte til en ny ledelsesideologi som går under navnet Kenningisme. Kenningisme defineres som en retning blant norske bedriftsledere som brukte George Kenning og hans ledelsesprinsipper til å definere hva ledelse er, og betraktet han som en betydningsfull rådgiver (Kvålshaugen & Amdam, 2000). Kennings hovedbudskap var at ledelse er en profesjon, og at ledelseskompetanse er noe allment som en leder kan ta med seg fra en organisasjon til en annen. Videre understreket han at ledelse er en heltidsbeskjeftigelse, og gjennom dette bidro Kenning til profesjonalisering av norsk ledelse (Amdam & Kvålshaugen, 2016). I motsetning til Thorsrud, mente han at arbeiderne kun har ansvar for å følge ordre, mens lederne hadde ansvar for alt annet i bedriften (Byrkjeflot, 2002).

I boka ”Hvis jeg bare hadde en bedre sjef: George Kenning om ledelse” sammenligner Kenning en typisk amerikansk leder med en typisk norsk leder. Ifølge Kenning er den amerikanske leder i gjennomsnitt mindre faglig kompetent enn en gjennomsnittlig norsk leder. På grunn av at den amerikanske lederen har dårligere faglig bakgrunn enn den norske, blir han også mer avhengig av sine medarbeidere. Den norske lederen kan derimot foreta nødvendige faglige vurderinger og beslutninger selv, og han er derfor mindre avhengig av sine medarbeidere enn den amerikanske lederen. Dette ser Kenning på som en ulempe, da det ifølge han resulterer i svake medarbeidere (Schjander, 1987). Med grunnlag i denne filosofien utviklet Kenning 31 prinsipper som hadde som formål å hjelpe norske ledere å utøve effektiv ledelse ved å spesialisere seg på selve ledelsesfaget, og ikke å legge vekt på å være spesialister på fagfeltet.

Ledelse i USA. Store deler av den ledelsesforskningen vi er kjent med i dag, har sin opprinnelse fra ledelsesforskningen som har blitt gjort i USA. En av de som tidlig hadde innflytelse på organisasjonspsykologi og ledelsesteori her var Frederick Taylor med sin teori om Scientific Management (Fischer & Sortland, 1999). Taylors teori hadde som grunnlag at det å lede og organisere er en spesiell aktivitet som krever eget teoretisk grunnlag, og sine egne metoder. Taylors teori var basert på at arbeidernes motivasjon for å arbeide var økonomi, og at de naturligvis ville forsøke å heve sin lønn ved hjelp av minst mulig innsats. Ifølge Taylor var årsaken til dette ledelsens inkompetanse, og han hevdet at ved hjelp av vitenskapelige prinsipper for ledelse kunne man effektivisere arbeidet (Fischer & Sortland, 1999). Med vitenskapen mente Taylor den eksakte vitenskapen som baserte seg på matematikk og som bygde på et naturvitenskapelig kunnskapssyn. Denne oppfatningen av organisasjon og ledelse hadde fokus på målinger, kontroll og styring av ansatte, og passet derfor godt for ingeniører (Irgens, 2013). Senere har Taylors arbeid blitt utsatt for massiv kritikk, blant annet for å ha sett bort i fra at mennesker kan motiveres av andre forhold enn det rent økonomiske (Rose, 1985).

Som et motsvar til Taylors teori om at mennesker kun motiveres av økonomi, kom Human Relations tradisjonen. Human Relations tradisjonen forkastet tanken om at økonomi er eneste drivkraft og hevdet i stedet at menneskets motivasjon er sosial samhandling, og at den typiske arbeider var svært opptatt av å føle tilhørighet til en gruppe (Fischer & Sortland, 1999). Undersøkelsene som ble utført ved Hawthorne-avdelingen av Western Electric Company har senere blitt kjent som starten på denne tradisjonen. Disse studiene ble analysert av Elton Mayo, som fokuserte på mennesket som et sosialt vesen som handler ut fra tilhørighet og følelser (Mayo, 1930). Ifølge Mayo (1930) er det større sannsynlighet for at de

ansatte finner mening i arbeidet og yter mer dersom ledelsen behandler dem med respekt og gir dem oppmerksomhet. Hawthorne-studiene var med på å vise at endring av lederatferd kunne være mer betydningsfullt for medarbeidere enn økonomiske og fysiologiske variabler (Fischer & Sortland, 1999). Samtidig hadde Kurt Lewins felt-teori, som beskriver menneskelig atferd som produkt av de kreftene som virker på enkeltmennesket, samtidig som enkeltmennesket selv danner krefter som virker på andre mennesker i sosiale situasjoner, stor innflytelse på ledelsesforskningen. En slik gjensidig påvirkning av enkeltindivider brukte Lewin som argument for at summen av den totale gruppen utgjør mer enn summen av de enkelte individenes karakteristikker eller egenskaper (Fischer & Sortland, 1999). Han var også opptatt av forskjellene mellom autoritær og demokratisk lederatferd, og hevdet at den demokratiske lederatferden hvor medarbeiderne deltok i problemløsningsprosessen og kanskje kommer frem til den beste løsningen selv, var den mest fordelaktige formen for lederatferd (Bavelas & Lewin, 1942). Basert på funnene fra Hawthorne-studiene, samt påvirkning fra Lewins felt-teori, så amerikanske industripsykologer på det som sin hovedoppgave å forske på effekten av lederskap på atferd blant arbeiderne. Videre har ledelsesforskningen i USA hatt store bidrag innen både personlighetsperspektivet og atferdsperspektivet, som presenteres i det følgende.

Personlighet og ledelse

På bakgrunn av forskjellene mellom personalledelse og faglig ledelse er det sannsynlig at det er ulike personlighetstrekk som er nyttige og nødvendige for de to ulike rollene. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på de fremtredende sammenhengene som er trukket fram mellom personlighet og ledelse fra tidligere forskning for å utforske dette.

Personlighet. Med tanke på at personlighet er en relativt stabil faktor i alle menneskers liv, og siden personlighet er sterkt forbundet med ledelse, bør personlighet absolutt bli tatt i betraktning ved ansettelse av ledere (Martinsen & Glasø, 2014). Når personlighetstester benyttes ved utvelgelse av ledere bygger man altså på en antakelse om at vellykket ledelse til en viss grad kan baseres på stabile, iboende personlighetstrekk (Sandal, 2014). Det foreligger omfattende forskningsmateriale som belyser spørsmålet om hvilken rolle personlighet spiller for yrkesprestasjoner og karrieresuksess, men mange av disse har metodiske svakheter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Northouse (2001) hevder derimot at det er ingen andre tilnærminger eller modeller for ledelse som kan dokumentere tilsvarende funn som de vi finner i trekkperspektivet. I sin oppsummering fremhever han en rekke betydningsfulle egenskaper for ledelse, som intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og

omgjengelighet (Northouse, 2001). Videre vil jeg gå nærmere inn på trekkteori og studier som har sett på sammenhengen mellom personlighetstrekkene fra femfaktormodellen og ledelse.

Trekkteori. Trekkteori er sentralt innen personlighetspsykologisk forskning, og baserer seg på ideen om at det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å forklare deres typiske tankesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd (Martinsen & Glasø, 2014). En av nåtidens mest aktuelle trekkteori er femfaktormodellen, også referert til som ”the big five” (Martinsen, 2005). Femfaktormodellen er en hierarkisk modell som beskriver menneskets personlighet basert på fem globale trekk. Disse fem overordnede trekkene kalles: *nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet* og *planmessighet*, og hver av disse er forbundet med mer spesifikke trekk og disposisjoner som kalles fasetter (Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990). Nevrotisisme beskriver i hvilken grad man er tilbøyelig for å bli stresset og nervøs, og vurderer også angst, fiendtlighet og sårbarhet. Ekstroversjon beskriver hvor utadvendt man er, hvor mye energi man har og om man får energi av å være sosial. Åpenhet beskriver i hvilken grad man er estetisk orientert, fantasifull og liberal, og består av fasetter som fantasi, følelser og ideer. Omgjengelighet beskriver i hvilken grad man er hensynsfull, empatisk og omtenksom, og måler blant annet altruisme, føyelighet og beskjedenhet. Planmessighet beskriver i hvilken grad man er pliktoppfyllende, grundig og prestasjonsorientert, og går også ofte under navnet samvittighetsfullhet (Costa, McCrae & Kay, 1995; Digman, 1990; Martinsen, 2005). Fra femfaktormodellen er det spesielt høy grad av planmessighet og lav grad av nevrotisisme som skiller seg ut som generelle suksessfaktorer på tvers av organisasjoner, yrkesgrupper og organisasjonsnivåer (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1998).

Trekkteori og ledelse. Trekkteoriens sammenheng med ledelse har sin opprinnelse fra teorien om ”The Great Man”, som gikk ut på å identifisere nøkkelkarakteristikkene for en suksessfull leder. Ved hjelp av denne teorien trodde man at man kunne finne kritiske ledelsesstrekk som kunne bli isolert, og at mennesker med slike trekk kunne bli rekruttert, selektert og installert inn i lederposisjoner (Bolden et al., 2003). Senere forskning har derimot sett mer på hvilke trekk som går igjen hos vellykkede ledere (Sandal, 2014). Ifølge Yukl (2006) er de mest relevante personlighetstrekkene som går igjen hos ledere høyt energinivå og høy evne for å tåle stress, selvtillit, emosjonell modenhet og sosialisert maktorientering. Sosialisert maktorientering defineres som å bruke makt på en måte som er for organisasjonens beste og for fellesskapets interesser (Yukl, 2006). Videre påpeker Yukl (2006) det ikke er fordelaktig dersom ledere har et unormalt stort behov for sosial tilknytning eller ønske om å

bli likt av andre mennesker, ettersom dette kan komme i veien for evnen til å ta viktige og upopulære beslutninger.

Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (2002) fant i sin oppsummerende meta-studie klare sammenhenger mellom personlighet og ledelse. De så på personlighetens betydning for det å bli leder (kontra å bli noe annet) og personlighetens betydning for effektivitet i lederrollen. Resultatene deres viste at alle de fem personlighetstrekkene var forbundet med enten det å bli leder eller ledereffektivitet, og at lederprofilen generelt var kjennetegnet av høy ekstroversjon, høy åpenhet og høy samvittighetsfullhet. Både det å bli leder og å være effektiv i lederrollen korrelerte negativt med personlighetstrekket nevrotisisme (Judge et al., 2002). I en studie som så på hvem som tar ledelsen i ledelsesløse grupper, var personlighetstrekkene ekstroversjon, åpenhet og samvittighetsfullhet blant de faktorene som ofte gikk igjen hos de som tok ledelsen (Ensari, Riggio, Christian & Carslaw, 2011). Dette underbygger og forsterker noen av funnene fra Judge et al. (2002) sin studie. Ved å oppsummere forskning på personlighet og ledelse, ser det ut til å være liten tvil om at det er sammenhenger mellom personlighet, det å bli leder kontra det å bli noe annet, effektivitet i lederrollen og sentrale atferdsformer som leder (Martinsen & Glasø, 2014).

Lederatferd

Hvilken atferd en leder utøver, kan variere basert på hvilken type leder man er. Luthans (1988) deler blant annet ledelse inn i tradisjonell ledelse, kommunikasjon, personalledelse og nettverksbygging. Av disse lederatferdene er det tradisjonell ledelse, som handler om å planlegge, ta beslutninger og utøve kontroll, som ligger nærmest det som i denne studien defineres som faglig ledelse. Videre definerer han personalledelse som å motivere, disiplinere, håndtere konflikter, drive bemanning og opplæring (Luthans, 1988). I det følgende skal jeg gå nærmere inn på forskning på lederatferd, med den hensikt å se på hvordan ulike typer lederatferd passer best inn under personalledelse, faglig ledelse eller kombinasjon av disse.

Atferdsperspektivet. På slutten av 1940-tallet oppsto det et nytt fokus innen ledelsesforskningen. Istedenfor å være opptatt av egenskaper og trekk hos lederen, ble man mer opptatt av hva ledere faktisk gjør, altså lederes atferd (Skogstad & Einarsen, 2002). Ohio-studiene på 1940-tallet var utgangspunktet for de første systematiske forsøkene på å systematisere et klassifikasjonssystem for lederatferd (Bass, 1990a). Som et resultat av disse studiene ble det konkludert med at det var to typer lederatferd som var fremtredende, *consideration* (å vise omtanke) og *initiation of structure* (å skape struktur) (Martinsen, 2009). Å vise en lederatferd som bærer preg av å vise omsorg går ut på å støtte, inkludere og utvikle

medarbeidere, mens å skape struktur handler om å være tydelig resultat- og målorientert (Martinsen, 2009). Basert på disse to typene for lederatferd bør man bryte ned lederatferden for å konkret kunne peke på spesifikke og synlige atferder hos en leder, altså hva en leder faktisk gjør (Yukl, 2006).

I sin taxonomi trekker Yukl (2006) fram 14 spesifikke atferder for å være en god leder, som enten regnes som oppgaveorientert eller relasjonsorientert atferd. Oppgaveorientert atferd er atferd hvor lederen primært er opptatt av å fullføre oppgaver, bruke personell og ressurser effektivt, og utøve atferd som fremhever aspekter som har med oppgaveutførelse å gjøre (Høst, 2009). Av de spesifikke lederatferdene fra Yukls taxonomi kan klargjøring av roller, planlegging og organisering og overvåkning av operasjoner bli sett som nøkkelatferder innen oppgaveorientering (Yukl, 2006). Relasjonsorientert atferd er en samlebetegnelse for lederatferd som handler om å bry seg om og ta vare på medlemmer i arbeidsgruppen. Omtenksomme ledere verdsetter godt utført arbeid, vektlegger jobbtilfredshet og gir støtte til de underordnede (Skogstad & Einarsen, 2002). Studier har vist at både relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd, og en kombinasjon av begge, kan ha en sammenheng med effektiv og god ledelse (Bass, 1990a). Relasjonsorientert ledelsesatferd har blant vist seg å ha sammenheng med lavere forekomst av turn-over (Fleishman & Harris, 1962) og høyere nivåer av jobbtilfredshet (Butler, Cantrell & Flick, 1999). Oppgaverelatert ledelsesatferd har derimot vist seg å ha positiv effekt på jobbprestasjoner og ansattes produktivitet (Brown & Dodd, 1999; Larson, Hunt & Osborn, 1974; Patchen, 1962).

Pearce et al. (2003) trekker fram fire typer lederatferd som enten kan utgå fra en utpekt leder, eller bli delt og distribuert mellom medlemmene av gruppen: *direkte ledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse*. Direkte ledelse involverer å gi oppgavefokuserte instruksjoner og anbefalinger for strukturering av ustrukturerte oppgaver. Transaksjonsledelse omhandler innflytelse for medarbeidere ved å strategisk gi belønning som skryt, kompensasjon eller andre verdsatte utfall, basert på medarbeidernes prestasjoner. Transformasjonsledelse har fokus på gruppevisjon, emosjonell tilknytning og å dekke behov som handler om meningsfull profesjonell innflytelse. Myndiggjørende ledelse har fokus på de ansattes selvinnflytelse, heller enn top-down kontroll fra en vertikal leder.

Ifølge Bass og Avolio (1994) kan ledere velge mellom fem former for ledelse: *la-det-skure ledelse, passiv ledelse, aktiv ledelse, transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*. La-det-skure ledelse innebærer fravær av lederskap, og er ifølge undersøkelser den minst aktive og minst gunstig i forhold til medarbeidernes effektivitet (Skogstad, Einarsen, Torsheim,

Aasland & Hetland, 2007; Skogstad, Hetland, Glasø & Einarsen, 2014). Passiv ledelse innebærer at lederen kun handler ved avvik. Denne formen for ledelse kan være gunstig dersom man har svært dyktige medarbeidere, og kan gi medarbeiderne en god læringsprosess (Bass & Avolio, 1994). Aktiv ledelse handler derimot om at lederen oppsøker avvik og handler, og forsøker å legge forholdene til rette for at avvik fra en ønsket standard ikke skal forekomme (Bass & Avolio, 1994). Dyktige ledere bruker alle disse fem formene for lederatferd, avhengig av hvilken situasjon de er i. De vil imidlertid bruke mindre tid på la-det-skure ledelse og passiv ledelse, og mest tid på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994; Berg, 2003; Skogstad et al., 2007). Basert på dette vil det videre utdypes nærmere for transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse. Typisk for transaksjonsledelse er at leder-medarbeider forholdene er basert på utvekslinger eller bytter mellom leder og medarbeider (Howell & Avolio, 1993). Betinget belønningsledelse blir sett på som aktiv og positiv utveksling mellom ledere og medarbeidere, hvor medarbeiderne blir belønnet eller anerkjent for å oppnå mål de har blitt enige om. Belønning kan være anerkjennelse fra lederen, bonuser eller økt lønn eller status (Howell & Avolio, 1993). Transaksjonsledelse kan på denne måten brukes positivt ved at lederen kontinuerlig prøver å skape vinn-vinn situasjoner for medarbeiderne og seg selv. Studier har også vist at transaksjonsledelse har positiv sammenheng med motivasjon og prestasjoner hos medarbeidere i visse yrker (Chaudhry & Javed, 2012; Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014). Transaksjonsledelse kan videre beskrives ut i fra transaksjonslederens grunnsyn, syn på andre mennesker og sin ledelsesfilosofi (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Ifølge Bass og Avolio (1994) går transaksjonslederens grunnsyn ut på at ledelse består av bytteprosesser, og at lederen vil hjelpe andre til å nå sine mål - så lenge disse kan hjelpe lederen. Det handler hele tiden om ”å gi og ta”, og lederen ser på andre mennesker enten som støttespillere eller hindringer (Kuhnert & Lewis, 1987). Ledere kan også interagere med sine ansatte ved å fokusere på deres feil, forsinke avgjørelser eller unngå å blande seg før noe har gått galt (Howell & Avolio, 1993). På denne måten kan transaksjonsledelse bli brukt på en meget destruktiv måte, hvor det sentrale for lederen er å manipulere medarbeidere ved systematisk bruk av straff og belønning, med sitt eget beste i tankene (Berg, 2003).

Transformasjonsledelse. I motsetning til bruk av kortsiktige og raske straffe- og belønningsmekanismer ved transaksjonsledelse, legges det i transformasjonsledelse større vekt på over tid å utvikle et miljø hvor medarbeiderne kan vokse faglig og personlig. Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider interessen for sine ansatte og oppmuntrer

dem til å gå utover sine egne interesser for gruppas beste (Bass, 1990b). Transformasjonsledelse sto for en ny forståelse av ledelsesfenomenet da den kom, og ifølge Bass og Riggio (2006) var det behov for en ledelsesteori som gikk ut på noe mer enn belønning og straff for riktig og feil atferd, slik som transaksjonsledelse går ut på. Transformasjonsledelse appellerer heller til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold, og å mobilisere medarbeidernes moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold (Burns, 1978). Transformasjonsledelse er bygget opp av fire komponenter, kalt de fire I'ene for transformasjonsledelse (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991). Disse fire faktorene inkluderer idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Idealisert innflytelse defineres som den sterkeste formen for lederaktivitet, hvor lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere. Ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2009) har denne lederaktiviteten sterk likhet med karismatisk ledelse. Inspirerende motivasjon handler om at lederen motiverer og tillegger mening til medarbeidernes arbeid, oppmuntrer til lagånd og forsøker å kommunisere at gjennom måloppnåelse får man en attraktiv framtid (Bass & Riggio, 2006). Videre handler intellektuell stimulering om at lederen skal stimulere medarbeidernes intellekt ved å oppmuntre dem til å jobbe reflektert og til å være kritiske, innovative og kreative. Den siste I'en er individualisert oppmerksomhet, og handler om at lederen skal se og ta hensyn til individets behov, ønsker og potensial. Dette kan lederen oppnå ved å lytte effektivt og delegere oppgaver med hensikt å utvikle individet, uten at medarbeiderne skal føle at de blir kontrollert (Bass & Riggio, 2006).

Leder og medarbeider utveksling (LMX). Relasjonen mellom leder og medarbeider har vist seg å være en vesentlig faktor for blant annet tillit og produktivitet hos medarbeiderne (Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Pellegrini, 2008). Dersom man skiller mellom personalleder og faglig leder vil det derfor være interessant å se på hvordan dette påvirker relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Det teoretiske grunnlaget for Leader Member Exchange (LMX) teorien er konseptet om en utviklet eller en forhandlet rolle (Dienesch & Liden, 1986). Teorien er basert på at medlemmer av organisasjoner gjennomfører sitt arbeid i roller, og derfor er det nødvendig og nyttig å studere rollens natur innen organisasjonen og de prosessene hvor disse rollene blir definert og utviklet (Graen, 1976). Et vesentlig aspekt av denne rolleutviklingsprosessen er at roller ofte blir tvetydig og ufullstendig spesifisert, og må bli fullført og definert av deltakerne i organisasjonen (Graen, Orris & Johnson, 1973). Innen LMX teorien utforskes leder-medarbeider-utvekslingen innenfor rammen av begrepet vertikale dyaderelasjoner. En dyade kan defineres som en konstellasjon mellom to personer

som samarbeider om en oppgave, og i denne teorien består dyadeenheten av en leder og en medarbeider (Dansereau, Graen & Haga, 1975). På grunn av tidsbegrensninger antas det i LMX teorien at ledere kun utvikler et nært personlig forhold til noen få medarbeidere, mens de kun har et formelt forhold til andre medarbeiderne (Dienesch & Liden, 1986). Dette har igjen ført til hypotesen om at kvaliteten av LMX kan deles inn i to grupper: inn-gruppe og ut-gruppe. Inn-gruppen består av de medarbeiderne som har mottatt en invitasjon fra lederen til et utvidet og personlig forhold, og forholdet karakteriseres av høy grad av tillit, interaksjon, støtte og belønninger. Medarbeiderne i ut-gruppen forholder seg mer nøytralt til lederen, og forholdet karakteriseres av lav grad av tillit, interaksjon, støtte og belønning (Dienesch & Liden, 1986).

En annen tilnærming til utviklingen av LMX-teorien er *ledelsedannelsesmodellen* (Scandura & Pellegrini, 2008). Denne tilnærmingen er basert på et ledertreningsprogram som handlet om å bevisst utvikle relasjoner mellom leder og medarbeidere på grunn av de positive sammenhengene som har blitt observert mellom høykvalitetsrelasjoner og organisatoriske fordeler. Ifølge denne modellen har alle medarbeidere i utgangspunktet mulighet til å få en høykvalitetsrelasjon med lederen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ifølge denne modellen starter relasjonen mellom leder og medarbeider med fremmedfasen, som er den fasen hvor begge partene er i organisatoriske roller og derfor er avhengig av hverandre, og interagerer på formell basis. I denne fasen betegnes kvaliteten på relasjonen som lavere, ettersom den mangler forpliktelse og omsorg. Dersom lederen viser tillit til medarbeideren, og tilbyr nye eller mer avanserte oppgaver, kan relasjonen gå over i bekjentskapsfasen. Dette kan føre til at relasjonen blir tettere, og innebærer at lederen og medarbeideren kjenner bedre til hverandres jobb og privatliv. Ifølge Scandura og Pellegrini (2008) er bekjentskapsfasen kritisk, fordi relasjonen kan falle tilbake til fremmedfasen dersom den ikke fortsetter å utvikle seg. Dersom relasjonen utvikler seg i riktig retning kan den nå neste fase som kalles modent partnerskap. Denne fasen kjennetegnes av respekt, tillit, lojalitet, støtte og forpliktelse, og er utvidet til et emosjonelt nivå som ikke er begrenset til oppførsel og handling (Scandura & Pellegrini, 2008). For å opprettholde en slik høykvalitetsrelasjon er det viktig at man opprettholder og vedlikeholder den (Bauer & Green, 1996), blant annet ved at man har gjensidig tillit, lojalitet og utøver atferd utover det som er formelt avtalt (Brower, Schoorman & Tan, 2000).

Teorien kan bli sett på som et alternativ til trekk-, atferds- og situasjonsteori, og handler om en form for utveksling, eller bytte mellom leder og medarbeider, men ikke en form for bytte hvor lederen krever og medarbeideren gjør en innsats for å få belønning (Martinsen, 2005). I den tidlige utviklingsfasen av teorien lå fokuset på å studere de spesielle

leder-medarbeider-utvekslingene som utartet seg, mens det i senere forskning har blitt tatt et skritt videre og vært mer fokus på hva leder-medarbeider-relasjoner betyr for organisasjonens effektivitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Forskning viser at LMX som mål på relasjonskvalitet har sammenheng med en rekke positive organisatoriske forhold som prestasjon, lav turn-over, jobbtilfredshet, tillit til leder, jobbforpliktelse og rolleklarhet (Bauer & Green, 1996; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Pellegrini, 2008). Ettersom disse faktorene er ønskelige for måloppnåelse, kan LMX-ledelse beskrives som en ledelsesstil som er gunstig for organisasjonen (Avolio et al., 2009)

Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metoden jeg har brukt i min studie for å belyse problemstillingen ”*hvilke fordeler og ulemper har det å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger?”*. Først vil jeg beskrive mitt vitenskapelige ståsted, bakgrunnen for studien og begrunne valget om å benytte kvalitativ metode. Deretter vil jeg gå mer i dybden på datainnsamlingen og dataanalysen. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for etiske retningslinjer jeg har tatt hensyn til gjennom prosessen.

Vitenskapelig ståsted

Innen kvalitativ metode er det viktig å forklare hva man gjør, og hvorfor, for å sikre en transparent studie (Braun & Clarke, 2006). Transparens i forskningsprosjekt handler om i hvilken grad leseren får vite hva som har blitt gjort, og hvorfor (Yardley, 2008). Min studie er paradigmisk forankret, som vil si at den er forankret i den dominerende arbeids- og tenkemåten innenfor en vitenskap i en bestemt periode (Kuhn, 2012). Hvilken kunnskap jeg velger å innhente, samt hvordan jeg tolker de dataene jeg har innhentet, hevdes å henge sammen med min forståelse av virkeligheten (ontologi) og min forståelse av hvordan det er mulig å innhente kunnskap om virkeligheten (epistemologi) (Maxwell, 2012). Jeg vil derfor gå nærmere inn på mitt vitenskapelige ståsted for denne studien.

Mitt vitenskapelige ståsted er inspirert av postpositivismen, som bygger på en tro om at verden er så kompleks at den bare delvis kan representeres og forstås ved hjelp av vitenskapelige metoder (Charmaz, 2006). Ontologien innen postpositivisme preges av kritisk realisme, og hevder at virkeligheten eksisterer, men kun en objektiv virkelighet som kan bli forstått som ufullkommen og probabilistisk (Guba & Lincoln, 1994). Den postpositivistiske epistemologien påpeker at det er mulig å anta, men aldri virkelig vite, hva som er den sanne virkeligheten (Guba & Lincoln, 1994). Dette underbygger at mine funn kun kan representere min objektive forståelse av virkeligheten, og jeg kan kun anta, men ikke vite helt sikkert, hva som er den sanne virkeligheten. Mitt syn på kunnskap er også preget av pragmatisme. Jeg har hele tiden vært opptatt av at problemstillingen og studien skal kunne være nyttig for arbeidslivet og for videre ledelsesforskning.

Bakgrunn for studien

Denne studien er et resultat av et samarbeid med en medstudent og vår felles veileder Karin Laumann. Vi har vært i kontakt med en stor organisasjon som tidligere har utført en endring fra å ha en leder med både personalansvar og faglig ansvar, til å skille disse to

rollene. På bakgrunn av at vi fant dette temaet svært interessant, og fikk til et godt samarbeid med den eksterne organisasjonen, opprettet vi vår egen studie i henhold til dette.

Kvalitative metoder

Kvalitative metoder er godt egnet dersom man søker forståelse for et fenomen, og dersom man ønsker å være tett på informantene man forsker på og det de opplever som sin virkelighet (Tjora, 2013). Videre er kvalitative metoder opptatt av å utforske, beskrive og tolke informanters personlige og sosiale erfaringer (Smith, 2015). I denne studien var vi opptatt av at ledere og ansatte selv skulle beskrive deres syn på ledelse, og hvordan de opplevde det å skille personalledelse og faglig ledelse. Basert på dette kan kvalitativ tilnærming være nyttig, ettersom det gir forskeren nærhet til datamaterialet og individene det forskes på (Tjora, 2013).

Selv om det foreligger store mengder litteratur om ledelse generelt, er det lite forskning på akkurat det å dele opp personalledelse og faglig ledelse i to stillinger. Kvalitative metoder er godt egnet når man ønsker å utføre en eksplorerende studie (Braun & Clarke, 2006), og til å utforske tema der den eksisterende teori og forskning ikke forklarer fenomenet på en tilstrekkelig måte (Larkin, 2015).

Datainnsamling

Videre i kapittelet vil jeg beskrive datainnsamlingsprosessen. Prosessen inkluderte å samarbeide med medstudent, utforme intervjuguide, rekruttere informanter og å gjennomføre og transkribere kvalitative forskningsintervju.

Samarbeid. Prosessen med å samle inn datamateriale har jeg gjennomført sammen med en medstudent. Dette samarbeidet gikk ut på rekruttere informanter, utvikle vår egen intervjuguide, gjennomføre intervju og transkribere intervjuene. Vi samarbeidet også om å søke om godkjenning for Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Årsaken til at vi valgte å samarbeide var at vi hadde en felles interesse for det temaet vi skulle forske på, og at vi så flere fordeler ved å gjøre datainnsamlingsprosessen sammen. En av disse fordelene var at vi kunne dele på arbeidsmengden, både når det gjaldt utvikling av intervjuguide, å ta kontakt med informanter og å transkribere intervjuene. Spesielt transkribering av intervju var tidkrevende arbeid som vi opplevde som svært hensiktsmessig å kunne dele på to. Ettersom vi var enige om å fordele transkriberingen likt, kunne vi også ha flere intervjuer enn hva vi kanskje ville ha hatt dersom vi hadde hatt hver vår separate datainnsamling. Vi kunne også diskutere interessante problemstillinger med hverandre og gi hverandre inspirasjon til relevant teori.

Kvalitative intervju. I denne studien ble kvalitative forskningsintervju valgt som datainnsamlingsmetode. Innen kvalitativ forskning er intervju en av de mest brukte metodene for å samle inn data (Legard, Keegan & Ward, 2003). Årsaken til at kvalitative intervju ble brukt, er at de egner seg spesielt godt i sammenhenger hvor man ønsker å utforske hvordan verden og fenomenet ser ut i fra informantens ståsted (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien var hensikten å utforske informantenes meninger, holdninger og erfaringer knyttet til å skille mellom faglig ledelse og personalledelse, og intervju ble derfor vurdert som en god datainnsamlingsmetode.

For å oppnå fleksibilitet i innholdet basert på det som kom fram underveis, valgte vi å benytte oss av semi-strukturerte intervju. Semi-strukturerte intervju kan defineres som ”en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonenes livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet”(Kvale & Brinkmann, 2009, s. 325). En semi-strukturert intervjuguide gjør det mulig for forskeren å endre rekkefølgen på spørsmålene og komme med uforberedte oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet (Tjora, 2013). Dette bidrar til at semi-strukturerte intervju ofte produserer rikere data sammenlignet med mer strukturerte intervju (Smith & Osborne, 2008). For vår eksplorerende studie så vi på det som hensiktsmessig med semi-strukturerte intervjuer for å ha mulighet til å følge opp eventuelle interessante temaer om ledelse som kunne dukke opp underveis i intervjuet.

Utforming av intervjuguide. Det ble utformet to intervjuguider i forkant av datainnsamlingen (se Vedlegg 1 og 2). Årsaken til at vi måtte ha to intervjuguider var at vi intervjuet både ledere og ansatte. Intervjuguidene ble forholdsvis like, med unntak av formuleringen av spørsmålene som gikk direkte på det å være leder.

Intervjuguidene ble strukturert slik at vi begynte med enkle oppvarmingsspørsmål, før vi gikk over til en hoveddel med refleksjonsspørsmål, og noen avslutningsspørsmål for å få en naturlig konklusjon. Det er anbefalt å begynne intervjuet med enkle oppvarmingsspørsmål for å varme opp informanten, slik at det ligger til rette for gode refleksjoner senere i intervjuet (Tjora, 2013). På bakgrunn av dette startet vi intervjuguiden med spørsmål om informanten kunne fortelle oss litt om sin bakgrunn, et ufarlig spørsmål som kan skape en trygghet hos informanten om at han eller hun behersker situasjonen. Etter oppvarmingsdelen gikk vi over til refleksjonsspørsmålene, som danner kjernen i intervjuet (Tjora, 2013). I denne delen av intervjuet gikk vi i dybden på ulike deler av forskningstemaet. Her hadde vi fire hovedtema: *den aktuelle endringen, ledelsen før endringen, ledelsen etter endringen* og *ledelse*. Under hvert hovedtema hadde vi flere oppfølgingsspørsmål som skulle bidra til at vi fikk så mye

informasjon som mulig. Vi var bevisste på å stille åpne spørsmål for å få informantenes perspektiv. For å oppnå dette stilte vi spørsmål i imperativ form hvor vi ba informantene om å beskrive hendelser eller situasjoner. Videre brukte vi spørsmål som begynte med ”hvordan opplevde du..” for å oppnå dybde i datamaterialet. Dersom responsen vi fikk var kort eller upresis passet vi på å stille oppfølgingsspørsmål som ”har du et eksempel på det?” eller ”kan du utdype..”. For å avslutte intervjuet spurte vi informantene om de hadde noe de ønsket å legge til, med formål om å lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået på de tidligere spørsmålene. Ifølge Tjora (2013) kan en slik avrundning bidra til å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant i etterkant av intervjuet.

Rekruttering av informanter. Til sammen rekrutterte vi 11 informanter til deltakelse i vår studie. Kriteriet for å bli rekruttert var at man enten var leder eller ansatt i en organisasjon som hadde gått igjennom en endringsprosess fra å ha en leder med både personalansvar og faglig ansvar, til å få en personalleder og en faglig leder. Vi benyttet oss altså av et strategisk utvalg, som vil si at informantene ikke er tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon, men som av ulike grunner vil kunne uttale seg og reflektere rundt det aktuelle temaet (Tjora, 2013). Årsaken til at vi ønsket å intervjue både ledere og ansatte var at vi ønsket å få flere perspektiv på en slik prosess.

Alle våre informanter ble rekruttert fra samme organisasjon, hvor vi fikk kontaktinformasjon til HR-direktøren for denne bedriften fra en gjesteforeleser. HR-direktøren satte oss i kontakt med to representanter som jobbet i hver sin avdeling, hvor begge avdelingene hadde gjennomgått en slik endringsprosess. Ettersom vi var to som samarbeidet, tok vi ansvaret for å rekruttere i én avdeling hver. Dette gjorde vi ved å utveksle e-poster og jevnlige telefonsamtaler med kontaktpersonene våre. Videre avtalte vi tidspunkt med de informantene vi fikk kontaktopplysningene til. Den overnevnte rekrutteringsprosessen kan ligne på ”snøballmetoden”, da vi begynte med et lite utvalg førstekontakter som videre ledet oss til nye informanter (Tjora, 2013).

Informantene. De elleve informantene jobbet alle i samme selskap, men var fra to ulike avdelinger. Vi hadde seks informanter fra den første avdelingen, hvor tre av informantene var personalledere, én fagleder og to var ansatte som jobbet offshore. I den andre avdelingen hadde vi fem informanter, og av disse var det én personalleder, én faglig leder og tre ansatte. To av de tre ansatte hadde tidligere vært team-ledere i den tidligere ledelsesmodellen. Vi hadde dermed en god variasjon blant informantene i forhold til stillingstitler. En svakhet med vårt utvalg var derimot at alle informantene var menn. Dette begrunnes delvis av at vi intervjuet innenfor en bransje som kan omtales som mannsdominert.

En annen svakhet er at alle informantene jobbet innen samme bransje, og samme selskap, noe som gjør det vanskelig å generalisere deres synspunkter til andre bransjer og yrkesgrupper.

En forskjell mellom de to avdelingene informantene våre arbeidet i var at den ene avdelingen vi intervjuet i hadde opplevd endringen i 2011, mens den andre hadde opplevd endringen i 2016. Dette førte til at det var litt mer utfordrende for de informantene som hadde opplevd endringen i 2011 å huske hvordan de hadde det før denne endringen. Ettersom det var selve ledelsesstrukturene vi ønsket å studere, og ikke selve endringen, opplevdes ikke dette som et stort problem for oss. For den avdelingen som hadde gått igjennom endringen i 2016, var det en vesentlig kontekstvariabel som vi ikke fikk vite før vi kom dit for å intervjue. Det at de hadde skilt faglig ledelse og personalledelse var en del av en større nedbemanningsprosess, og det var derfor ikke alle informantene som hadde tenkt så nøye over endringen av ledelsesstruktur. Til tross for dette fikk vi gode refleksjoner angående dette fra informantene når de ble stilt intervjuspørsmålene.

Gjennomføring av intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på, et privat kontor på informantenes arbeidsplass, og i deres arbeidstid. En viktig forutsetning for å lykkes med intervju er at man lykkes i å skape en avslappet stemning og god relasjon, hvor informanten føler seg trygg nok til å snakke åpent om personlige erfaringer (Tjora, 2013). Dette forsøkte vi å oppnå ved å utføre intervjuene i informantenes normale omgivelser, i dette tilfellet på deres arbeidssted, på et privat kontor. Vi passet også på å begynne intervjuene med nøytrale tema og enkle oppvarmingsspørsmål for å skape en trygghet hos informanten om at dette er en situasjon han eller hun behersker (Tjora, 2013).

I forkant av selve intervjuet begynte vi med å introdusere oss selv og hensikten med forskningsprosjektet vårt. Vi informerte også deltakerne om at prosjektet var godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), om at det er frivillig å delta, mulighet for å trekke seg underveis, anonymitet og konfidensialitet. Vi hadde også med informasjonsskrivet (Vedlegg 4) slik at informantene kunne lese over og skrive under på at de var informert og at de samtykket til å delta. Det siste vi gjorde før vi begynte selve intervjuet, var å be informanten om samtykke til at vi benyttet båndopptaker. Intervjuene var antatt å vare i rundt én time, og de varierte i lengde fra 24 minutter på det korteste intervjuet til én time og fem minutter på det lengste intervjuet.

Intervjuguiden bidro til at vi fikk en viss struktur for intervjuene, men vi var opptatt av å få fram informantens perspektiv og stille oppfølgingsspørsmål på det de engasjerte seg i og tema som var interessante for oss. Etter det første intervjuet så vi muligheter for å strukturere intervjuet litt annerledes enn vi først hadde tenkt. I vår opprinnelige intervjuguide (Vedlegg 1

og 2) hadde vi delt inn spørsmål om hvordan det var før endringen og hvordan det var etter endringen i to kategorier som kom etter hverandre. Det virket derimot som det var mer naturlig for informanten å snakke om disse to temaene samtidig, og ikke like oppdelt slik som vi hadde planlagt. Dette tok vi derfor med oss som en mulig endring til de neste intervjuene.

Min medstudent og jeg gjennomførte alle de elleve intervjuene sammen. Vi definerte på forhånd hvilke ansvarsområder vi skulle ha i intervjusettingen, slik at vi fikk utnyttet potensialet av å være to intervjuere istedenfor én. Som anbefalt hadde en av oss ansvaret for å stille hovedspørsmålene og følge med på strukturen, mens den andre skulle lytte nøye til informanten for å kunne komme med relevante oppfølgingsspørsmål (Legard et al., 2003). Dette opplevde vi som svært nyttig, da det resulterte i at vi fikk besvart alle temaene vi ville gjennom, samtidig som vi fikk detaljerte beskrivelser og eksempler ut i fra oppfølgingsspørsmålene. Vi byttet på å ha de ulike ansvarsområdene annethvert intervju, slik at vi begge fikk erfaring fra begge rollene.

Bruk av lydopptak. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker slik at vi kunne fokusere på det som ble sagt og å opprettholde flyt i samtalen. Fordelen med å få hele intervjuet på lydopptak var at alt som ble sagt ble dokumentert slik at vi senere kunne transkribere det. Alle informantene ble spurt om de var komfortable med at vi brukte båndopptaker, og alle samtykket til dette. Ifølge Tjora (2013) kan informantene virke skeptiske selv om de godkjenner bruk av lydopptak, men i våre intervju opplevde vi ikke dette som et problem.

Transkribering av intervjuene. Ettersom vi var to forskere som hadde deltatt i samtlige intervjuer, ble vi enige om å fordele transkriberingen likt mellom oss. Dette gjorde at vi sparte mye tid sammenlignet med at vi skulle transkribert elleve intervjuer hver. Jeg opplevde derimot at jeg fikk mye bedre kjennskap til de intervjuene vi hadde transkribert selv, og brukte derfor en del tid i etterkant på å lese godt igjennom de transkripsjonene som jeg ikke hadde utført selv. På grunnlag av at vi satte regler for transkriberingen på forhånd og at jeg hadde deltatt i intervjuene selv, følte jeg at jeg hadde relativt god kontroll på hele datamaterialet etter å ha lest gjennom de jeg ikke hadde transkribert selv.

Transkriberingen av intervjuene ble utført på et relativt detaljert nivå. Vi transkriberte ord for ord, og inkluderte påbegynte setninger, nøling, gjentakelser og latter. Har man mindre detaljerte transkripsjoner kan man risikere å miste verdifull informasjon i transkriberingsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Videre påpeker Tjora (2013) at det er vanskelig å vite hva som er det mest hensiktsmessige detaljnivået for transkriberingen når det

er så tidlig i prosessen, og anbefaler derfor å transkribere på et nivå som er mer detaljert enn det man tror er nødvendig.

Vi ble også enige på forhånd om å normalisere dialekt til bokmål. Dette er anbefalt dersom man ikke har en spesiell grunn til noe annet, selv om man skal være oppmerksom på at noen dialektord kan ha en egen betydning (Tjora, 2013). Ettersom alle våre informanter hadde en dialekt som til tider var utfordrende for oss å forstå, passet vi på å spørre om hva ord betydde underveis i intervjuene, slik at vi ikke skulle få problemer med dette under transkriberingsprosessen. Fordelene med å normalisere dialektene til bokmål var at sitater fra transkriberingen kunne overføres til resultatdelen i oppgaven, samtidig som at det bidro til å anonymisere informantene.

Dataanalyse

I det følgende vil jeg gjøre rede for prosessen med å analysere dataene. Først vil jeg beskrive analysetilnærmingen jeg har valgt, som er tematisk analyse, og deretter vil jeg redegjøre for min analyseprosess av datamaterialet.

Tematisk analyse. Analysetilnærmingen jeg har valgt å benytte i min studie er tematisk analyse slik Braun og Clarke (2006) beskriver den. Tematisk analyse er en metode som brukes for identifisere, analysere og rapportere mønster innen datamateriale, samtidig som den organiserer og beskriver datamateriale med rike detaljer (Braun & Clarke, 2006). Denne analysemetoden er nyttig når forskeren ønsker å identifisere temaer i et datamateriale som kan bidra til å forklare viktige kjennetegn ved et fenomen (King & Brooks, 2016). Dette passer godt til min studie hvor målet er å finne ledere og ansattes opplevelser av å skille personalledelse og faglig ledelse. Videre er tematisk analyse en nyttig analysemetode når dataene er i form av tekst, slik som i denne studien hvor det var intervjutranskript som ble analysert (Howitt & Cramer, 2007).

Det er flere valg man må ta før man skal bruke en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). I min studie har jeg valgt å benytte induktiv tilnærming for å identifisere tema. Det vil si at temaene som blir identifisert er sterkt knyttet til dataene i seg selv, og at jeg som forsker forsøker å komme fram til ny teori uten å bruke min eksisterende teoretiske bakgrunn (Braun & Clarke, 2006). Samtidig har analysen hatt deduktive trekk, da min teoretiske forankring former forståelsen som preger perspektivene til meg som forsker (Thagaard, 2009). Det vil si at min kunnskap om mitt fagfelt påvirker studien, selv om jeg forsøker å benytte en datadrevet tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Videre har jeg identifisert tema på et semantisk nivå, som går ut på at man ser etter den eksplisitte meningen i dataene, og ikke etter det som ligger bak det deltakeren har sagt (Braun & Clarke, 2006). Min epistemologiske tilnærming til analysen

er inspirert av realismen, som hevder at man kan teoretisere motivasjon, opplevelser og mening på en direkte måte, fordi et enkelt, enveis forhold er antatt mellom mening, opplevelse og språk (Braun & Clarke, 2006).

Analyseprosessen. I selve analyseprosessen har jeg forholdt meg til de seks stegene Braun og Clarke (2006) beskriver for å gjennomføre en tematisk analyse: 1) bli kjent med dataene, 2) generere koder, 3) søke etter tema, 4) gjennomgang av tema, 5) definere og navngi tema og 6) produsere den skriftlige rapporten. Man må ikke følge rekkefølgen på de ulike stegene på en rigid måte, men de bygger på hverandre. Forskeren bør bevege seg fram og tilbake mellom de ulike stegene for å sikre en god analyse (Maxwell, 2012).Videre vil jeg gjøre rede for de seks stegene og hvordan jeg har benyttet meg av dem i min analyseprosess. Formålet med å beskrive de seks stegene for tematisk analyse er å bidra til at studien oppleves som transparent, slik at leseren får innsikt i hvordan studien er gjennomført.

Steg 1. Bli kjent med dataene. Braun og Clarke (2006) påpeker at det er viktig å sette seg inn i dataene i den grad at man er kjent med dybden og bredden av innholdet. Dette kan man for eksempel gjøre ved å transkribere datamaterialet selv. I mitt tilfelle har jeg transkribert seks av 11 intervjuer, mens min medstudent transkriberte de resterende fem intervjuene. De anbefaler videre at man ideelt sett bør lese igjennom alt minst én gang før man begynner å kode, da ideer og identifisering av mulige mønstre kan bli formet mens man leser (Braun & Clarke, 2006). For å forsikre meg om at jeg kjente dataene jeg skulle bruke godt nok, leste jeg igjennom intervjuene jeg hadde transkribert selv en gang, og intervjuene transkribert av min medstudent to ganger. Jeg noterte også ned stikkord og tanker underveis for å ha noe å gå tilbake til når jeg skulle begynne på steg 2.

Steg 2. Generere koder. Dette steget innebærer produksjon av de første kodene fra datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). For denne fasen benyttet meg av dataverktøyet NVivo, som er et verktøy for tekstanalyse. Måten jeg utførte dette steget på, var at jeg gjennomgikk hvert intervjutranskript nøye, og knyttet koder til interessante segmenter av innholdet. Noen ekstrakter ble kodet én gang, andre flere ganger, mens enkelte ekstrakter forble ukodet. Man kan tilpasse dette ut i fra hva som er relevant (Braun & Clarke, 2006). Jeg forsøkte også å være oppmerksom på å ikke ignorere aspekter som skilte seg fra den dominante historien i analysen, og å beholde litt av omgivelsene slik at konteksten ikke skulle bli borte. Dette er anbefalinger fra Braun og Clarke (2006), ettersom kritikken mot koding i tematisk analyse ofte innebærer dette.

*Steg 3. Søke etter temaer***.** Denne fasen involverer å sortere de ulike kodene inn i potensielle tema, og å sortere all relevant kodet data innen de identifiserte temaene (Braun &

Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å skrive inn alle kodene mine i et Excel dokument, for å få en oversikt over hvilke koder som gjentok seg. Jeg printet deretter ut alle kodene, og gikk igjennom dem på nytt for å se om det var noen av dem som kunne gå under samme tema og om det var noen som skilte seg ut fra resten. I dette steget oppdaget jeg at det var interessant informasjon som jeg ikke hadde oppdaget i steg 1 og 2. Dette understreker hvor viktig det er å gjennomføre analysen i flere steg for å unngå å miste data som kan være relevant for studien.

Etter å ha lest igjennom alle intervjuene og kodene på nytt, begynte jeg å sortere etter tema. Dette gjorde jeg ved å sette opp en tabell sortert etter informantene. I tillegg lagde jeg en oversikt over de temaene jeg hadde så langt, og satt inn passende sitater fra informantene under hvert tema.

Steg 4. Gjennomgang av temaene. I steg fire er formålet å samle mange små temaer til færre overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006). Dette innebærer å vurdere og redefinere alle temaene på nytt. Her synes jeg det var nyttig å benytte tankekart og tabeller for å få oversikt over temaene.

Under arbeidet med dette steget har jeg hatt fokus på å følge Braun og Clarke (2006) sin anbefaling om intern homogenitet og ekstern heterogenitet. Det vil si at data innen temaene bør henge sammen på en meningsfull måte, samtidig som det skal være klare og identifiserbare forskjeller mellom temaene. Mot slutten av dette steget begynte jeg få et bilde på hva de ulike temaene er, sammenhengen mellom temaene og hvordan de kunne fortelle historien om dataene.

Steg 5. Definere og navngi temaene. Ifølge Braun og Clarke (2006) kan man begynne med dette steget når man har et tilfredsstillende tematisk kart over dataene sine. Her skal man definere og redefinere de temaene man ønsker å presentere i den skriftlige rapporten. Man bør vektlegge å finne en balanse hvor temaene hverken er for komplekse og store, men heller ikke for splittede og oppdelte. Det er viktig å finne fram essensen i hvert tema, og å kunne beskrive temaene på en konsis måte i den skriftlige analysen (Braun & Clarke, 2006).

Steg 6. Produsere den skriftlige rapporten. I det siste steget skal det produseres en skriftlig rapport (Braun & Clarke, 2006), som i denne oppgaven fremkommer under kapittelet ”resultater”. Her beskriver jeg temaene og undertemaene som min analyse resulterte i, og illustrerer dem med relevante sitater fra informantene.

Etiske betraktninger

Videre vil jeg gjøre rede for de etiske betraktningene jeg har gjort underveis i prosessen. Innen kvalitativ forskning er det spesielt viktig å forholde seg til prinsippene om konfidensialitet, frivillig deltakelse og informert samtykke (Tjora, 2013). Prosjektet ble meldt

inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Vedlegg 3) før informantene ble kontaktet med forespørsel om deltagelse.

Informert samtykke. Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv om studien i god tid før intervjuene skulle finne sted (Vedlegg 4). Informasjonsskrivet inneholdt en beskrivelse av prosjektet og dets formål, informantenes rettigheter, konfidensialitet og anonymitet i datainnsamlingen. Vi oppga også kontaktopplysningene våre i skrivet, slik at informantene kunne kontakte oss dersom det var noe de lurte på. For å forsikre oss om at informantene hadde fått med seg informasjonen før intervjuet, gikk vi igjennom skrivet med dem og ga dem tid til å se over rett før hvert intervju. Deretter ble de bedt om å signere på at de var informert om studien og at de var villige til å delta på frivillig grunnlag.

Konfidensialitet og anonymitet. Deltakerne ble informert om at deres personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt, og at svarene deres ville bli anonymisert. Vi forsikret dem om at hverken bedrift eller person vil være gjenkjennbar i de ferdige oppgavene, og at det kun var vi og vår veileder som ville ha tilgang til personopplysningene deres. For å anonymisere ble alle navn på personer og avdelinger fjernet eller erstattet allerede under transkriberingen. Vi måtte imidlertid beholde informantenes stillingstitler (leder eller ansatt) for å kunne fange opp eventuelle forskjeller eller likheter i utsagnene. Ettersom vi intervjuet i en stor bedrift, som blir forholdt anonym, med mange ledere og ansatte, opprettholdes fortsatt anonymiteten til tross for dette.

Vi sikret konfidensialitet ved å oppbevare lydopptakene på passordbeskyttede lydopptakere som kun vi hadde tilgang til. Lydopptakene ble transkribert direkte fra båndopptaker, og deretter slettet. De anonyme transkriberingene ble videre oppbevart på våre private datamaskiner med passordbeskyttelse. Disse datamaskinene var innelåst når de var ute av syne fra oss.

Resultater

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke fordeler og ulemper det har å skille mellom personalledelse og faglig ledelse i to ulike stillinger for samme gruppe mennesker. De presenterte temaene baseres på informantenes beskrivelser av hvordan de opplever de ulike lederstrukturene basert på sine egne erfaringer. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. I analysen har jeg fokusert på å hente ut informantenes erfaringer med å ha ulike former for ledelsesstruktur. Informantene påpekte en rekke fordeler og ulemper som de selv hadde opplevd med de ulike formene for ledelse, og jeg har samlet disse til overordnede hovedtemaer i forhold til hva som var mest fremtredende i datamaterialet. Før jeg presenterer temaene vil jeg beskrive konteksten i de avdelingene informantene jobbet.

Kontekst i avdelingene

Bedriften vi har samarbeidet med kan defineres som en kunnskapsorganisasjon og er lokalisert flere steder i verden. I denne bedriften har det i flere avdelinger blitt gjort endringer innen ledelsesstruktur. Endringen jeg har valgt å se på omhandler å gå fra å ha ledere som sitter med både personalansvar og faglig ansvar, såkalte team-ledere, til å nå dele dette opp i to stillinger, slik at det er en egen personalleder og egne fagansvarlige ledere. Vårt utvalg er ledere og ansatte i to avdelinger som har gjennomført en slik endring. Våre informanter sitter derfor på mye verdifull informasjon om hvordan de har opplevd de to ulike formene for ledelse, og hva de selv foretrekker. Den ene avdelingen gikk gjennom endringen i 2008 og i 2011 (avdeling 1) og den andre gikk gjennom samme endring i 2016 (avdeling 2). De to avdelingene var også ulike i form av størrelse og årsak til endring av ledelsen. Ledelsen det er snakk om i disse avdelingene er på mellomledernivå, og organisasjonen har en høyere ledelse å forholde seg til som er lokalisert andre steder i Norge. Toppledelsen til organisasjonen befinner seg i utlandet, og våre informanter har ikke direkte rapportering til, eller kontakt med disse lederne. Ledelsesstrukturen i den øvrige ledelsen i organisasjonen er ikke blitt studert i forbindelse med denne studien.

Fra avdeling 1 har vi snakket med informanter fra to underavdelinger. Hovedforskjellen mellom disse avdelingene var at en av dem har ansatte som jobber ”off-shore”, mens den andre har ansatte som jobber og er stasjonert på avdelingen. Ledelsen til begge disse avdelingene holder til på avdelingen. For ”off-shore”-avdelingen ble endringen av ledelsesstruktur utført i 2008 og for ”on-shore”-avdelingen ble endringen av ledelsesstruktur utført i 2011. I begge avdelingene gikk endringen av ledelse ut på at de som var ledere med personalansvar og faglig ansvar ble fritatt fra personalansvaret. Personalansvaret skulle nå gå

til ledere i nyopprettede stillinger, som kun skulle ha personalansvar og ansvar for ressursfordeling. Årsaken til endring av ledelse i denne avdelingen var blant annet å sørge for bedre personaloppfølging og effektivisering av ledelsen. Av våre informanter fra denne avdelingen var det to som gikk under kategorien ansatte. Begge disse to hadde tidligere jobbet ”on-shore*”,* men nå jobber de for ”off-shore”-avdelingen. De har derfor erfaringer både med å ha en leder som har personalansvar og faglig ansvar, og det å ha en leder for hvert ansvarsområde. Videre har de også tanker om hvordan ledelsesstrukturene fungerer i de to ulike kontekstene de har erfaring med, og hvordan kommunikasjon med leder påvirkes av hvorvidt man er fysisk i nærheten eller kun snakker med dem over mail og telefon. De resterende informantene fra avdeling 1 var alle ledere, hvor én var faglig leder og tre var personalledere, enten for ansatte som jobber ”off-shore” eller ”on-shore”.

Fra avdeling 2 var alle våre informanter fra samme avdeling, hvor hele avdelingen hadde opplevd endringen av ledelsesstruktur i 2016. Det kom fram under intervjuene at en av hovedårsakene til endring av ledelsesstruktur var en kraftig nedbemanning. Som et resultat av nedbemanningen var det flere ledere som hadde både personalansvar og faglig ansvar, som nå satt igjen med svært få ansatte å ha personalansvar for. Det ble derfor opprettet en ny stilling, med stillingstittel ”Ressursleder”, som skulle få samlet personalansvar for alle ansatte. De tidligere lederne ble dermed fritatt personalansvaret og fikk frigitt tid til å jobbe faglig. Noen av de tidligere lederne beholdte fagansvar, mens andre gikk tilbake til å kun jobbe med faget.

Datamaterialet viser at kontekst har betydning for hvordan ledelsesstruktur oppleves av både ledere og ansatte. Det er likevel flere likheter som kommer fram til tross for ulik kontekst, noe som gjenspeiles i de overordnede temaene.

Tabell 1.

Oversikt over avdelinger.

Avdelinger	Underavdelinger	Antall ansatte
Avdeling 1	”off-shore”	32
	”on-shore”	24
Avdeling 2		30

Oversikt over tema

Denne studien har som mål å peke på både fordeler og ulemper ved å skille personalledelse og faglig ledelse. Først og fremst ønsker jeg å få fram de kontekstuelle faktorene som kan være avgjørende for å lykkes med en slik ledelsesstruktur. Basert på dette ønsker jeg å trekke fram de fordelene og ulempene som er avgjørende i forhold til om andre organisasjoner burde benytte seg av en lignende ledelsesstruktur. For å få fram dette har jeg blant annet sett på om et er en forskjell på hva informantene ser på som en god personalleder og en god fagleder. Det første temaet har jeg derav valgt å kalle ”Kontekstuelle faktorer for betydning av resultatet”, og de belyses av undertemaene ”Bransje”, ”Fagforståelse hos personalleder” og ”Lederegenskaper”. De neste temaene har jeg valgt å dele opp innen fordeler og ulemper, hvor to av temaene tar for seg ”Fordeler for organisasjonen” og ”Fordeler for medarbeiderne”, mens de to andre tar for seg ”Ulemper for organisasjonen” og ”Ulemper for medarbeiderne”.

Tabell 2.

Oversikt over temaer og undertemaer.

Overordnede temaer	Undertemaer
Kontekstuelle faktorer for betydning av resultatet	*Bransje* *Fagforståelse hos personalleder* *Lederegenskaper*
Fordeler for organisasjonen	*Utnytte fagkompetansen* *Utvikling av ressurser*
Fordel for medarbeiderne	*Bedre personaloppfølging* *Slipper uønsket personalansvar*
Ulemper for organisasjonen	*Uklart ansvar* *Mindre ansvarsfølelse*
Ulemper for medarbeiderne	*Mindre kommunikasjon* *Mindre faglig oppfølging*

Kontekstuelle faktorer for betydning av resultatet

Det første temaet handler om hvordan man kan lykkes med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse i to ulike stillinger. Det kommer fram i datamaterialet at informantene har tanker om hva som skal til for å lykkes med en slik oppdeling av ledelsen. De kontekstuelle forskjellene mellom de to avdelingene viser også at det kan være faktorer som spiller inn når det kommer til resultatet. Basert på informantenes erfaringer ser det ut til at ”Bransje” bør vurderes før man går for en slik ledelsesstruktur. Videre kommer det fram at ”Fagforståelse hos personalleder” er essensielt for at en slik løsning skal fungere. Som siste undertema for dette hovedtemaet kommer ”Lederegenskaper” som tar for seg hvilke egenskaper våre informanter trekker fram som viktige for å være en god personalleder eller en god fagleder.

Bransje. Informantene i denne studien kommer fra samme bransje. Den aktuelle bransjen innebærer svært komplekse arbeidsoppgaver, hvor det er essensielt å oppdatere og opprettholde kunnskap kontinuerlig. Ettersom arbeidsoppgavene deres er såpass kompliserte, er det vanskelig for en leder å kunne ha detaljkunnskap på de ansattes nivå. Det er derfor et poeng at en slik bransje med fordel kan dele opp lederansvaret, slik at en fagleder kan konsentrere seg om faget og ikke måtte ta seg av personaloppgaver. Videre åpner dette for at en personalleder kan konsentrere seg om oppgaver som omhandler personalansvar og ressursfordeling. Sitatene under viser at man må ta et valg om man skal fokusere på faget eller det å være en personalansvarlig leder i en slik bransje:

> *" Av og til så tenker jeg at: Jeg skulle ønsket at jeg kunne gitt de svar. Men dette, det er jo så avansert. Folkene som er her ute å jobber, de har ekstremt høy kompetanse, og de vet utrolig mye om sine fagfelt. Og vi er ikke i nærheten av å kunne noe av det en gang. Og det vil vi aldri kunne bli heller"*

> *" Men det der jo klart, det er et valg du må ta på et eller annet tidspunkt da. Velge den tekniske stien, eller om du vil velge lederstien. Og velger du lederstien så må du parkere det tekniske. For du klarer ikke å følge med utviklingen. Det går kolossalt fort."*

Utdragene belyser at det er svært utfordrende for en leder å holde seg oppdatert på teknologien de ansatte holder på med til daglig. Det at man har en personalleder som ikke har bakgrunn innen det fagfeltet han eller hun er leder for, er dermed ikke et problem når man jobber med så avanserte oppgaver som de gjør i denne bransjen. Den nye personallederen i *Avdeling 2* beskriver det å være personalleder uten fagkunnskapene innen feltet slik:

> *"Så tulla de jo litt med meg. Liksom: du har jo ikke greie på noen ting. Og sånn. På spøk. Og det er jo for så vidt sant, når det gjelder fag.(...) Men jeg er egentlig overasket over det. Hvor lite tema det har vært på en måte. Ingen som har protestert.. eh.. så er det jo spørsmålet om det er noen som har applaudert da"*

Det kan også se ut som at det kan være en fordel i denne bransjen at ens nærmeste leder ikke er ekspert på det man jobber med, da dette gjør at man kan jobbe mer selvstendig og ta egne valg.

"Så før dette her skjedde, før jeg selv var leder, så hadde jeg egentlig og en som var stort sett, egentlig så var han teknisk, men utførende så var han bare administrativ. Så jeg hadde jo egentlig litt sånn som det er nå, hadde jeg før. Og jeg personlig har jo alltid likt den modellen, for da kan jeg styre meg litt selv, altså gjøre litt sånn som jeg synes er lurt og greit og alt sånn, og det er ikke noen som blander seg i hvordan jeg jobber"

Fra utdraget over er det tydelig at informanten mener dette er en ledelsesstruktur som fungerer godt i denne bransjen, og at det gir mulighet til selvstendighet for fagarbeiderne. Dette er en subjektiv forståelse som gikk igjen hos flere av informantene som hadde lang fartstid i bransjen.

Fagforståelse hos personalleder. Informantenes beskrivelser tyder på at det er viktig for dem at personallederen har forståelse og interesse for faget, selv om det ikke er nødvendig med kunnskap eller kompetanse for å utføre jobben. Dette er ikke nødvendigvis en selvfølge når det har blitt rekruttert inn egne leder som kun skal jobbe som personalledere. Det som kommer fram er at personallederne i denne organisasjonen også har ansvar for å fordele arbeidsoppgaver, og at fagforståelse derfor blir en vesentlig del av jobben:

" Så sånn sett, så personalansvar stillingen kan godt være, det trenger ikke å ha noe stor faglig kompetanse da. Men de må jo skjønne seg, så lenge de skal fordele arbeidsoppgaver, og sånn, så må de skjønne seg på hva vi driver med da"

Som utdraget over viser, vil det være utfordrende å være en personalleder uten fagkompetanse når man skal bestemme hvem som skal utføre hvilke oppgaver. En annen informant mener derimot at man bør være interessert i det man leder uansett hvilke oppgaver man har som leder. Utdraget under er et bilde på at man ifølge informanten ikke kan gå inn som leder for noe man ikke har noe kunnskap om.

"Eh.. og så må du være interessert i det du leder.. jeg tror ingen ting om den type ledere som sier "jeg kan ingenting om tog, så derfor skal jeg lede tog"

Det denne informanten sier er et godt bilde på at man bør ha en viss interesse for det fagfeltet man er leder for, og også kunne litt om det. Utdraget under viser på hvilken måte en av informantene som jobber som personalleder har satt seg inn i faget organisasjonen jobber med

”Jeg har satt meg inn i det så mye at jeg har alltid vært den som har reist på for eksempel karrieredag på NTNU og holdt foredrag og bedriftspresentasjoner. Jeg har snakket om hva vi leverer, hva vi gjør, hvilke verktøy vi bruker, teknologien vi bruker. Og jeg har aldri blitt satt fast på det. Og jeg tror at studentene tror at jeg er en fagperson, selv om jeg sier at jeg ikke er det. Så jeg vet på en måte hva vi driver på med, og jeg har jo intervjuet hundrevis av søkere med tung fagbakgrunn”

Denne personallederen er et godt eksempel på at man kan sette seg inn i fagfeltet uten å ha noen formell utdanning på området. Ved å kunne faget så godt at han kan formidle det til studenter og de som blir rekruttert inn i organisasjonen, har han oppnådd det jeg som tolker at de ansatte synes er nødvendig at han som personalleder kan om faget deres.

Lederegenskaper. Informantene beskriver hva de mener er viktige egenskaper hos en leder generelt, men også hvilke faktorer som er spesielt viktige dersom man skal være personalleder, eller spesielt viktige for en faglig leder. Disse egenskapene kan man ta i betraktning når man skal vurdere å dele opp ledelsesansvaret mellom personalansvarlig og faglig ansvarlig. Utdragene under beskriver eksempler på hvilke egenskaper informantene verdsetter hos en faglig leder:

” Faglig ledelse er jo mer rettet mot utførelsen da. Men jeg vil jo si at det er viktig hvordan de også agerer overfor karene. For jeg forvent jo at de behandler de med respekt, og tar telefonene når det ringer blant annet.”

” Og hvis vi tar litt om den faglige, så er det en som har visjoner, en som vil noe, en som har troa på det vi holder på med, altså troa på at vi er livskraftige, for å si det sånn. En som fronter, i møter og diskusjoner, fronter det vi holder på med, står for det og promoterer det.”

”Han må jo få utført prosjekt da, som skal utføres. Han må gå ut med skikkelig informasjon til de som skal utføre jobben (...) Og han må være med og dele sin kunnskap med operatørene. Det er vel noe av det viktigste, som oftest, en formann med faglig ansvar, han sitter som regel inne med mye kompetanse. Og den er det viktig at han kan formidle videre for en gang så er det de operatørene kanskje som skal overta hans jobb.”

For å oppsummere en god faglig leder basert på disse utdragene kan man si at det er viktig å behandle de under seg med respekt, ha klare visjoner og være god på å dele og formidle sin kunnskap. Det var derimot andre egenskaper informantene var opptatt av hos en personalleder:

> *" Men som han andre bør jo har mer kunnskap om for eksempel regler og sånn med Nav og permitteringer og hvis man skal ha unger og, han må ha mer kontroll på det. Det er jo det vi ringer og spør om hvis det er noe, egentlig."*
>
> *"De må jo ha forståelse.. folk som forstår forskjellige situasjoner. Og folk er jo ofte på forskjellige plasser i livet.. og alt det der. Sant? Så de må være forståelsesfulle.. og ikke utnytte folk"*
>
> *" Jeg tror personligheten er jo ganske viktig. Du må være relativt interessert i folk, du må jo være, du kan ikke være- altså du må bry deg litt om folk. Så du må være litt åpen"*
>
> *" Men som personalleder så tenker jeg at det er helt andre egenskaper som er interessante. Det kan være en person som du føler at du har såpass god kjemi med at du føler du kan snakke litt åpent med, hvis den for eksempel kommer i en sykdomssituasjon, så kan det være greit at kjemien eller forståelsen er såpass at du kan fortelle litt hva det går i."*

Som utdragene viser forventes det at personalleder har kunnskap om regelverket, at de er forståelsesfulle og at det er en person man føler man kan åpne seg for. Som vist i utdragene under er stikkordene for hva som ansees som en god leder generelt tillit, rettferdighet og tilgjengelighet:

> *" En som er klar, tydelig og rettferdig. Og ja, og ikke gjør forskjell på folk, så mye, ikke sånn at det vises i hvert fall. Ja. Må gjøre jobben for arbeiderne sine da, og ikke holde med de lengre oppe i systemer, men være med oss på en måte da"*

”For meg er det en som er tilgjengelig når jeg trenger han på en måte. Tilgjengeligheten er kanskje det viktigste, at du har han på plass”

”Så, det er tillit tenker jeg. At de skjønner at du er der for å få dette til å fungere best mulig for dem også. Ikke bare, du er ikke en sjef bare for arbeidsgiveren, som du skal trykke nedover karene. Du er der for dem også.”

Disse egenskapene som blir sett på som viktige for å være en god leder generelt, er egenskaper som de ansatte ser på som viktige uavhengig av om lederen kun er leder for personal eller fag, eller for begge områdene.

Fordeler for organisasjonen

Temaet trekker fram aspekter som gjør at det er fordelaktig for organisasjonen å ha en slik ledelsesstruktur. Disse fordelene handler om at organisasjonen får utnyttet sitt potensiale, både ved at de flinke fagpersonene som tidligere måtte bruke mye tid på personaloppgaver nå kan fokusere på å jobbe med fag, og at medarbeiderne i organisasjonen får god oppfølging og muligheter for utvikling i organisasjonen.

Utnytte fagkompetansen. Ved å ha egne ledere til å ta seg av personalansvaret får de faglige flinke lederne brukt tiden sin på å jobbe med faglig arbeid. I den aktuelle bedriften har det tidligere vært tradisjon for at de flinkeste fagpersonene også er de som blir ledere. Ved å la de konsentrere seg om å være faglige ledere, eller vanlige medarbeidere, får organisasjonen utnyttet deres verdifulle fagkompetanse. Dette belyses av sitatene under:

“Ja de som jobber i mot den, det er de som mener at det kanskje blir litt misbruk av ressurs. At den administrative biten som du gjør der, det kunne noen andre ha gjort. Da kunne du gjort mer teknisk da”

“...jeg synes vel kanskje vi kunne ha gjort det kanskje uansett. For dette her er jo de som satt som ledere da, de er jo dyktige faglige folk. Så at de skulle sitte med alt sånn godkjenning av timer. De er faglig gode og sitter med sånn rapportering og sånne ting da. Så de har jo fått frigitt mer til faglig arbeid.”

Et annet poeng som kom fram fra informantene var at det oppleves som mer effektivt å samle personaloppgavene for en gruppe mennesker på én person, slik at det kun er én som har behov for å kunne regelverket og rutinene innen personal. I tillegg havner disse oppgavene på en person som har kunnskap innen personalledelse og forutsetninger for å lære nye rutiner raskt:

"Veldig mye ressurser og fagkompetanse gikk bort i å sitte i møter og administrasjon. Så det var vel basert på en tro på at hvis en gjør det slik som man gjør det nå, så kan man ha en som gjør dette mye mer effektivt og raskt (...) Det er veldig mye lederkurs og sånn. Så istedenfor at 5 stykker gjør alt dette parallelt, så kan en person gjøre det"

Utvikling av ressurser. Et annet poeng som kommer fram, er at man får utviklet ressursene man har i organisasjonen når den som har ansvaret for å fordele ressurser ikke har så mye med det faglige å gjøre. Som utdraget under viser, gir dette mulighet til å lære opp de som ønsker å utvikle seg innen flere områder:

" Jeg spør alltid nå i medarbeidersamtale om "kunne du tenke deg å gjort noe helt annet enn det du har gjort nå i 3 år". Og det ville aldri en tidligere teamleder, sannsynligvis, ha gjort. For han er ikke interessert i å miste han. For jeg har ingen å miste, jeg har bare totaliteten"

Dette gjør at medarbeidersamtalene handler mer om utvikling av de ansattes kompetanse enn hva det ser ut til å ha gjort tidligere. Har man en slik holdning bidrar man med andre ord til at man ikke holder igjen talentfulle medarbeidere som burde fått utviklet seg og være viktig for organisasjonen:

" Å drive ressursutvikling, det er jo et fag. Og en formann som har en veldig god ressurs, han vil ikke slippe han. Han må jo han ha. Han vil ikke si at "du har virkelig talent for å kunne komme videre oppi systemet her". Nei, han vil tviholde på han, og dermed så bremser du faktisk en hel bedrift"

"Det er mye lettere for meg å gjøre der, for at teamansvarlige som hadde gjerne 5 stykker,så var det mer effektivt å, og det forstår jeg, å bruke de samme. For at de visste akkurat hva de skulle gjøre. Så på kort sikt så er det det mest effektive. Men du lager en mye mer låst organisasjon, enn hvis du på lang sikt gir folk nye muligheter, oppgaver, ny kompetanse."

Med grunnlag i sitatene over kan man si at det er fordelaktig for organisasjonen å ha en personalleder som er uavhengig fra faget som sitter med ansvaret for å fordele ressursene.

Ved at flere medarbeidere får nye muligheter har også organisasjonen flere hoder som sitter på mye nyttig kunnskap. Dette vil blant annet være en fordel dersom det er en ressurs med viktige fagkunnskaper slutter, ettersom det nå vil være mer sannsynlig at det er flere som sitter på den samme kunnskapen.

Fordeler for medarbeiderne

Dette temaet viser hvilke fordeler det har for lederne og de ansatte å ha en slik ledelsesstruktur. Først og fremst oppleves det som at det tidligere var for mange oppgaver og for lite tid for lederne, og at man ofte prioriterte bort personaloppgavene. Ved å skille mellom personalledelse og faglig ledelse resulterte det i at de ansatte opplever å få bedre personaloppfølging, samtidig som at de lederne som ikke ønsket å ha personalansvar i utgangspunktet slipper det.

Bedre personaloppfølging. Når en person med interesse for, og kunnskap om, personalledelse har personalansvaret, gir dette grunnlag for bedre oppfølging av de ansatte. Det kommer også fram at det tidligere var knapt med tid til slik oppfølging, og at det er mer tilrettelagt for å følge opp de ansatte når personallederen ikke sitter med faglig ansvar i tillegg:

> *"Du kan mer konsentrere deg om det personalansvaret, og det som det innebærer. Tidligere når du var formann (personal- og fagansvar) så fikk du(…) Du hadde egentlig for mange arbeidsoppgaver på det (...) Du skulle utføre jobben på arbeidet som skulle utføres for kundene. Og i tillegg så skulle du ta deg av personalansvaret med sykefravær, medarbeidersamtale og rapportering. Det var ikke alltid du klarte å følge opp alt du hadde ansvar for, sant."*

Når man ikke har behov for å konsentrere seg om det faglige arbeidet, får man også frigitt tid til oppgaver man ikke kunne fokusere på tidligere. Et eksempel fra vårt datamateriale er innføringen av sykefraværsoppfølging av de ansatte. Utdraget under viser et av kravene lederen til de nye personalansvarlige har angående oppfølging.

> *" Sykefraværsoppfølging. De har faktisk krav på å få ned sykefraværet, å bidra med det. Og da må de og følge opp hver enkelt som er syk. Og har du da et langtidsfravær på grunn av sykdom, så stiller jeg krav om at de må følge de opp og de må dokumentere og de må holde kontakten. Uten det så mister du folkene."*

Dette gjør at de som er sykemeldte får oppfølging, samtidig som at det er en trygghet for alle ansatte å vite at de blir ivaretatt dersom de selv skulle bli syke. Det tilrettelegges også for forebygging av sykemeldinger, ettersom det nå blir lagt mer vekt på å ha medarbeidersamtale jevnlig og på medarbeidersamtalens innhold. Ved å ha medarbeidersamtale med en som ikke er direkte involvert i det faglige arbeidet, åpnes det for å ta opp tema som trivsel og utvikling.

> *"..og så tror jeg de opplever at "okei, medarbeidersamtalene har et annet innhold nå, enn det de har hatt før", selv om at malen har vært den samme. Men at det nå er mer allmenntema og diskusjoner som, det egentlig er tenkt å være. Medarbeidersamtale er jo ikke tenkt å være en fagdiskusjon."*

Det er også mer grunnlag for å være rettferdig og at man får utført medarbeidersamtale med samtlige ansatte når man ikke har ansvar for den faglige delen. Som informanten i utdraget under beskriver var medarbeidersamtale noe som ikke ble prioritert tidligere, men som blir gjort skikkelig nå.

> *" Nei det var jo sånn som de medarbeidersamtalene sant? Han ene formannen vet jeg ikke om jeg hadde en eneste medarbeidersamtale med noen gang. Det var tatt kanskje bak med en kaffekopp eller en røyk sant? Og så ble det kanskje ikke fullt (...)Men nå må vi fysisk inn, ja, gå igjennom det skikkelig på en måte. Før var det litt sånn, om du var happy så var de happy.. ja.. det var litt sånn.. noen tror jeg de hadde det skikkelig med, men.. med andre så.. var det veldig sånn siste liten greie"*

Slipper uønsket personalansvar. En annen fordel med å dele opp ledelsen var at de faglige flinke lederne som satt med uønsket personalansvar ble fritatt fra dette. Noen av informantene hadde ikke noe imot å få personalansvar, men ut i fra arbeidsmengde og tid, synes de det var bedre å slippe. En av de nye personallederne som kom inn beskriver det slik:

> "*For da hadde han på en måte jobbene og hele greia, full kontroll da, men etter hvert så var han nok glad for at han slapp den der personaldelen. Det kan jo være problematisk eller belastende da, å sitte med den personaldelen. Så jeg tror ingen av de ville tilbake i dag, det er jeg ganske overbevist om."*

En informant som tidligere har hatt personalansvar opplever det som at noen av de oppgavene som går under å være personalansvarlig er kjedelige for han, ettersom det ikke er hans profesjon. Samtidig er han ikke utelukkende negativ, i og med at han synes noen deler av personalansvaret var spennende.

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

Dette viser at det å være en av de som er flinkest i faget, ikke nødvendigvis betyr at man ønsker å være leder for gruppen. Det denne informanten forteller oss er at han heller ønsker å få brukt sin fagkompetanse praktisk, nettopp fordi det er det han har utdannet seg til.

Ulemper for organisasjonen

Temaet "ulemper for organisasjonen" tar for seg de konsekvensene av å ha en slik ledelsesstruktur som kan være uheldig for organisasjonen. Generelt sett er oppfatningen til informantene at det har vært en positiv endring for organisasjonen, men de trekker fram noen aspekter som de ser på som negative. Ulempene som går igjen i datamaterialet handler om at det i noen tilfeller har blitt uklart hvem som har hatt ansvar for hva, og at det oppleves som at de som kun sitter igjen med fagansvar har mindre ansvarsfølelse enn før.

Uklart ansvar. Dette undertemaet belyser et aspekt av å dele opp ledelsen som ikke oppleves som heldig for organisasjonen. Ved å frita ledere for personalansvar kan det føre til at det blir uklart hva de sitter igjen med ansvaret for. Dette kan igjen føre til at man sitter igjen med oppgaver ingen føler at det er de som har ansvaret for, slik som utdragene under viser:

> *"Jeg følte på en måte at de.. eh.. ikke følte at de hadde fått noe beskjed om at de skulle ha det da ansvaret og tok liksom ikke noe eierskap til det sånn med en gang da.. men sånn .. ble det litt til"*

> *" (...)bare liksom at vi har slitt med en duppedings som ingen har.. ingen plutselig mener de har ansvar for da. Så.. akkurat det er litt viktig når man skal endre sånn da, at man passer på at alt blir tatt ansvar for.. at noen kjenner på det ansvaret"*

Dette belyser en ulempe for organisasjonen ved at de risikerer at det er viktige områder ingen tar ansvar for. Det vil derfor være viktig å kartlegge og fastsette hvem som skal ha ansvar for hva før man går inn i en slik prosess ved å skille personalansvaret fra det faglige ansvaret.

Mindre ansvarsfølelse. Dette undertemaet handler om at de som tidligere hadde både personalansvar og faglig ansvar, men nå bare sitter igjen med faglig ansvar, ikke føler like mye på det ansvaret de har. Det kommer blant annet fram at den øverste ledelsen sier at de er fagledere, men selv så ser de ikke på seg selv på ledere.

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

Som utdraget over viser, påpeker informanten at det ikke er tydelig for alle hvordan det fungerer med den faglige lederen. Det virker derimot som at det er en felles forståelse av at de som er utnevnt som fagledere ikke er ledere på samme måte som en personalleder er. Utdraget under viser at informanten ikke ser på det som at den faglige lederen har faglig ansvar for de ansatte, men heller et fagansvar for det han holder på med.

> *"Så vi har ikke fag. I mitt hode, så har ikke vi en leder på fag. For han har ikke et faglig ansvar for oss, han er ikke en leder for oss, men han har et fagansvar for det han holder på med."*

Det som informantene gjennomgående opplever som negativt med at den faglige lederen ikke føler seg som en leder eller har faglig ansvar for de som ansatte, er i tilfeller hvor det er nyansatte på arbeidsplassen.

> *" Mens tidligere kom jo folk til meg på en måte, spesielt når jeg ansatte nye, det var mest de. Så kom jo de til meg og spurte om ting, og hvordan gjør vi ting og sånt. Og det gjorde for så vidt de som hadde vært her en stund også, hvis de var usikre på noe så kom de til meg også diskuterte vi løsning."*

> *"For det er egentlig litt hovedpoenget da, for hvis du har folk som egentlig føler at de kan det faglige selv da trenger de ikke den faglige lederen, da er det nok med det*

administrative. Men hvis du ikke har det, og det i tillegg ikke er noen sånn fadderordning, da vil du slite veldig hvis du kommer inn som ny spesielt."

Det er altså i situasjoner hvor man skal være leder for nyansatte det oppleves som viktig at den som er leder har faglig kompetanse til å svare på spørsmål og gi god opplæring. Dersom de som jobber der har lang erfaring, foreslås det at det ikke er noe særlig behov for en faglig leder. Som alternativ blir det foreslått en mentorordning eller fadderordning for nyansatte, slik at de har en fagperson de alltid kan henvende seg til, ettersom deres personalleder ikke nødvendigvis sitter på denne kompetansen etter ansvaret ble delt opp.

Ulemper for medarbeiderne

Hovedsakelig var de fleste medarbeiderne relativt positive til den nye ledelsesstrukturen. Det var imidlertid noen aspekter som kom fram som kan bli opplevd som mindre positive, og som man burde ta hensyn til dersom man skal vurdere å endre til samme ledelsesstruktur i andre bedrifter. Temaet tar for seg både ulemper for de som er ansatte og for de som er/var ledere.

Mindre kommunikasjon. Et tema som flere av informantene tok opp, var at det blir mindre kommunikasjon mellom dem og deres personalleder i hverdagen. Dette begrunnes med at de ikke lenger kan snakke om faget på samme måte, og egentlig bare har behov for kommunikasjon dersom det skulle være noe praktisk de vil ha hjelp til. Det kommer også fram at de nå heller kommuniserer mer på tvers av kollegaer.

" Eh.. jeg kommuniserte mer med leder før.. men det var jo fordi det var mer faglig kommunikasjon."

" Men nå gjør vi det egentlig på tvers her, vi går og diskuterer med de andre som vi vet vi har jobbet mest med da. Vi involverer ikke leder nødvendigvis uten at det er noe som han egentlig, som vi vet vi kan få hjelp ifra. Vi kan like godt gå til noen andre"

For de som sitter igjen med fagansvaret, men ikke lenger har personalansvar, oppleves det som negativt at man ikke lenger vet like mye om hvordan de ansatte har det privat. En av informantene beskriver det at man hadde en tettere dialog som det eneste som var positivt med hvordan de hadde det før med den gamle ledelsesstrukturen.

" Du hadde en konstant dialog, du visste hvor de var til en hver tid, og de ringte og sa at i morgen så skal jeg i en bursdag, en 50års dag, så jeg kan ikke reise før lørdags morgen hvis det dukker opp et eller annet (...)det skjer jo ting hjemme også som de kanskje skal være med på, det kan være konfirmasjon for eksempel, dåp, fødsel, what ever. Så det er sånne ting som vi ikke lenger vet om, vi har ikke den kontakten (...) Så sånn sett, ikke alltid at du trenger å vite hva alle driver med, men du hadde en tettere dialog med dem tidligere. Det må jo være det eneste positive før som vi ikke har nå da."

For å oppsummere handler dette temaet om at de ansatte føler de kommuniserer mindre med leder grunnet mangel på felles fagkunnskap, mens de som blir fratatt personalansvaret føler de ikke blir like godt kjent med de ansatte på et mer personlig plan.

Mindre faglig oppfølging. Dette undertemaet belyser at det blir vanskeligere å gi en god faglig oppfølging når personallederen ikke har den fagkompetansen som skal til for å utføre det faglige arbeidet. Dette var derimot mulig tidligere, da personallederen også var den som var fagansvarlig. En personalleder som har blitt direkte ansatt som personalansvarlig i organisasjonen belyser dette i utdraget under.

"Så kan du si at, vi er jo ikke, vi kan jo ikke gi de den tekniske oppfølgingen. På grunn av at vi som er her, vi er ikke, flere har jo en viss form for teknisk bakgrunn. Ikke alle, noen av oss, har vært innom en liten del av det tekniske. Har litt teknisk bakgrunn, vet hva det går i (...) Eh.. kan ikke gå inn i detaljer.. så hvis de spør om hvordan et stempel skal festes til et eller annet stag nede i en motor. Sorry, det kan ikke vi. Da får de spørre noen andre.. teknisk service"

Utdraget over viser at de ansatte må henvende seg til støttefunksjonen "teknisk service" når de har spørsmål om noe faglig. Det vil si at de får hjelp av utenforstående som ikke har personalansvar for dem, og som heller ikke kan gi dem faglig oppfølging underveis i arbeidet eller når det er tid for medarbeidersamtaler. En av informantene som tidligere hadde både faglig ansvar og personalansvar forteller at de han fikk under seg synes det var positivt med en leder som forstod faget og kunne gi faglig oppfølging.

"Noen av de som jeg ble personalansvar for, noen av de som kom inn i gruppa mi under den, da jeg fikk den jobben, de sa jo "off, hvor godt det var å få en leder som

> *forstod hva de holdt på med". For de hadde sittet i en sånn stor ressurs pool tidligere, og da så har du gjerne en personalansvarlig som ikke forstår eller tenker teknisk eller ikke kan så mye om det du egentlig holder på med."*

Det er for eksempel vanskelig for en personalleder å vite hvor lang tid en oppgave bør ta eller hvordan resultatet bør se ut. En av personallederne uten faglig bakgrunn har et konkret eksempel på hvordan det er vanskelig for han å vurdere det arbeidet de ansatte gjør uten å ha den faglige kompetansen eller praktisk erfaring med hvor lang tid de ulike oppgavene bør ta.

> *"Men de som var ledere før da, hadde i hvert fall større mulighet for å ha et inntrykk av at.. her går det faktisk.. han bruker for mye tid på dette.. jeg vet at dette tar 250 timer og han bruker 400 timer. Og sånt vet ikke jeg"*

Dette kan regnes som en ulempe for medarbeiderne, ettersom det kan bli vanskeligere for dem å forbedre sin innsats på arbeidsplassen dersom personalleder ikke kan gi dem retningslinjer for hvordan de skal gjøre det under utviklingssamtaler.

Diskusjon

Ut i fra den presenterte teorien og resultatene som foreligger i denne studien, vil jeg i dette kapittelet diskutere problemstillingen ”*hvilke fordeler og ulemper har det å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger?”*. Først vil jeg oppsummere funnene fra analysen og diskutere betydningen av de kontekstuelle faktorene og de fordelene og ulempene som var mest fremtredende i den gjeldende konteksten. Etter oppsummeringen av funnene vil jeg sammenligne mine funn med hva den utvalgte litteraturen om ledelse viser og anbefaler.

Oppsummering av resultatene

Gjennom den tematiske analysen ble det identifisert fem hovedtemaer som beskriver de kontekstuelle faktorene for betydningen av resultatet, samt fordeler og ulemper for organisasjonen og ansatte ved å skille mellom personalledelse og faglig ledelse. Temaene indikerer at de kontekstuelle faktorene bransje, fagforståelse hos personalleder og lederegenskaper har stor betydning for resultatet av skille mellom personalledelse og faglig ledelse. Fordelene for organisasjonen var at de fikk utnyttet fagkompetansen og utvikling av ressurser, mens ulempene handlet i hovedsak om uklart ansvar og mindre ansvarsfølelse. For medarbeiderne var de mest fremtredende fordelene at de opplevde bedre personaloppfølging og at de slapp uønsket personalansvar, mens ulempene som kom fram var mindre kommunikasjon og mindre faglig oppfølging.

Kontekstuelle faktorer for betydning av resultat. Dette temaet omhandler hvilke faktorer som spiller inn på hvorvidt man lykkes med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse, og består av undertemaene *bransje, fagforståelse hos personalleder* og *lederegenskaper*. Temaet belyser at det er visse hensyn man bør ta før man bestemmer seg for å dele opp personalledelse og faglig ledelse. Det kommer fram fra informantenes sitater at bransjen de jobber i gjør at en leder uansett ikke vil kunne være i stand til å kunne alt som medarbeiderne kan på detaljert nivå. Dette gjør at arbeidsmengden blir for omfattende dersom en person skal kunne faget i tillegg til å håndtere personaloppgaver. Videre påpekes det at det er viktig at *personallederen har fagforståelse*, selv om det ikke er nødvendig med kompetansen for å utføre arbeidsoppgavene. Avslutningsvis for dette temaet trekkes det fram *lederegenskaper* som de ansatte ønsker at deres ledere har. Her er det forskjellige egenskaper som er ønsket hos den som er personalleder og den som er faglig leder.

Fordeler for organisasjonen. Dette temaet viser hvilke fordeler det har for organisasjonen å dele opp personalledelse og faglig ledelse, og underbygges av undertemaene *utnytte fagkompetanse* og *utvikling av ressurser*. Basert på datamaterialet kommer det fram at organisasjonen tjener på å ha delt ledelsesstruktur, ved at de som er flinke fagfolk får *utnyttet*

sin fagkompetanse fremfor å jobbe med personalarbeid. Det er også tydelig at man får en mer gunstig *utvikling av ressurser* ved at den som er ansvarlig for faget ikke har personalansvar. Et eksempel på dette er at en tidligere leder som hadde en god ressurs på gruppa si gjerne ville beholde denne ressursen selv for gruppas beste. Nå som personalleder er uavhengig, kan derimot de gode ressursene flyttes på ut i fra hva som er best for medarbeideren selv og for organisasjonen.

Fordeler for medarbeiderne. Dette temaet tar for seg hvilke fordeler ledere og medarbeidere har av en slik ledelsesstruktur, og undertemaene *bedre personaloppfølging* og *slipper uønsket personalansvar* tilhører dette temaet. Med *bedre personaloppfølging*, menes det at den som sitter med personalansvaret nå har mer tid og ressurser til å følge opp medarbeiderne. Dette innebærer blant annet bedre oppfølging ved sykefravær og bedre oppfølging av medarbeidersamtaler. For de som tidligere var ledere med ansvar for det faglige og hadde personalansvar, ble det oppfattet som en fordel at de som *ikke ønsker personalansvar* nå slipper dette. Årsaker til at disse lederne ikke ønsket personalansvar var en kombinasjon mellom for stor arbeidsmengde, og at personalledelse ikke var innenfor deres fagfelt.

Ulemper for organisasjonen. Dette temaet representerer de ulempene det har for organisasjonen å skille mellom personalledelse og faglig ledelse, og temaet underbygges av undertemaene *uklart ansvar* og *mindre ansvarsfølelse*. Generelt for dette temaet så det ut som at det oppsto utfordringer med overblikk og koordinering i organisasjonen. Ved å skille mellom personalansvaret og det faglige ansvaret opplevde informantene det som at det var noen arbeidsoppgaver det nå var mer *uklart hvem som hadde ansvaret for*. Videre ble det påpekt at de som nå hadde faglig ansvar ikke lenger følte seg som ledere, og dermed opplevde *mindre ansvarsfølelse* enn hva de gjorde da de hadde personalansvaret i tillegg.

Ulemper for medarbeiderne. Dette temaet omhandler det som oppfattes som ulemper for medarbeiderne ved å ha en egen personalleder og en egen faglig leder. Temaet underbygges av undertemaene *mindre kommunikasjon* og *mindre faglig oppfølging*, som representerer synspunkter fra både ledere og ansatte. Med *mindre kommunikasjon* menes det først og fremst at de ansatte kommuniserer mindre med sin personalleder i hverdagen når denne lederen ikke har fagkompetanse. Samtidig handler det om at de som sitter igjen med fagansvar og ikke lenger har personalansvar, opplever at de ikke blir like godt kjent med de ansatte ved at det er *mindre kommunikasjon* om private tema. Når det kommer til *mindre faglig oppfølging*, handler det om at personallederen ikke har bakgrunn til å gi de ansatte faglig oppfølging på samme måte som en med fagkompetanse ville hatt. Et eksempel som

kommer fram er at personalleder ikke vet hvor lang tid det kan forventes at en medarbeider bruker på en spesiell oppgave, og derfor ikke kan si noe om kvaliteten og forbedringspotensialet i arbeidet.

Funn fra denne studien sammenlignet med annen teori og forskning

Jeg vil nå diskutere mine funn i sammenheng med den presenterte teorien og forskningen på ledelse. Basert på diskusjonen ønsker jeg å komme med anbefalinger for hvorvidt man burde skille mellom personalledelse og faglig ledelse, samt viktigheten av kontekst. Først vil jeg diskutere hvordan rollene personalleder og faglig leder kommer fram i denne studien, og deretter gå nærmere inn på betydningen av kontekst. Videre vil jeg diskutere funnene opp mot forskningen på ledelse og personlighet, atferdsperspektivet på ledelse og relasjon mellom leder og medarbeider. Avslutningsvis vil jeg gå inn på hvordan denne studien henger sammen med ledelsesdebatten som har tatt for seg behovet for fagkompetanse i forhold til ledelseskompetanse i Norge.

Personallederen. I teoridelen ble personalledelse definert som ledelse av menneskelige ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje (Nordhaug, 2002). Basert på mine resultater stemmer denne definisjonen godt overens med det som er rollen til personallederen. Personallederen er den som har ansvaret for ressursfordeling og medarbeidersamtaler, og bruker systematisk personalplanlegging som en framtidsrettet prosess for å vurdere arbeidskraftsbehov. Ifølge resultatene er det spesielt oppfølging av medarbeidere og ressursutvikling som har blitt bedre enn det var tidligere etter organisasjonen skilte personalledelse og faglig ledelse i to ulike stillinger. Det ser ut til at dette først og fremst er et resultat av at personallederen nå har bedre tid til, og er mer interessert i, disse oppgavene, men også at ressursene kan fordeles på en måte som er mer gunstig for organisasjonen når den som har personalansvar ikke er tilknyttet et faglig team som selv har behov for de beste medarbeiderne.

Det som kan oppleves som en ulempe med å ha en egen personalleder, er at denne lederen nødvendigvis ikke har forutsetning for å kunne nok om det faglige. Basert på Kennings påstand om at en leder skal kunne lede hva som helst (Schjander, 1987) burde ikke dette være et stort problem. Det kommer derimot tydelig fram i resultatene at det er viktig for medarbeiderne at deres personalleder har forståelse for faget. Til tross for dette har det fungert godt å få inn personalledere som ikke har noen form for teknisk bakgrunn, så lenge de har vist interesse for det de ansatte jobber med og lært seg mer etter hvert. En av informantene forteller at personallederen som visste svært lite om det de holdt på med i starten har ”kommet seg” etter å ha jobbet der over flere år. Dermed kan det argumenteres for at det er akseptert å

komme inn som en ren personalleder uten fagbakgrunn, så lenge man gjør en innsats for å utviklet forståelse og viser dette for de ansatte. Det anbefales at personallederen bruker tilstrekkelig med ressurser på dette, ettersom det blir ansett som viktig for å videreutvikle og beholde sine ansatte (Nordhaug, 1993b).

Resultatene fra studien viser at den mest tydelige fordelen for medarbeiderne er at personaloppfølgingen blir bedre ved å dele opp de to rollene. Tidligere hadde lederne for mange arbeidsoppgaver, og oppgavene som omhandlet personalarbeid var ofte de som ble prioritert sist. Nå som de har en personalleder som har det som en av sine hovedoppgaver å følge opp personalet, har medarbeiderne gode forutsetninger for å få den oppfølgingen de trenger. Det er derimot flere av informantene som påpeker at de ikke føler de har et spesielt behov for noe mer personaloppfølging enn det de hadde før. Dette kan ha noe med at våre informanter kun var menn, og at personaloppfølging i noen tilfeller kan være viktigere for kvinner grunnet blant annet tilrettelegging rundt graviditet (Terjesen & Hilsen, 2013). Det er dermed ikke et tydelig krav fra akkurat våre informanter at de savnet bedre personaloppfølging før ledelsen ble skilt opp, men de fleste er enige om at det er en trygghet å ha muligheten til det dersom det skulle oppstå noe som gjør at de får behov for mer oppfølging.

Med tanke på organisasjonens behov for en god personaloppfølging kan man se på Nordhaug (2002) sine tre nivåer av personalledelse. Det kan oppfattes som at den personalledelsen som ble utøvd før det ble skilt mellom personalledelse og faglig ledelse var begrenset til personalforvaltning, som blant annet innebærer rekruttering, avlønning og fysisk kontroll av ansatte (Nordhaug, 2002). For å nå det neste nivået, personaladministrasjon, må personallederen også arbeide med å vedlikeholde og utvikle de ansattes kompetanse, samt jobbe med systematisk personalplanlegging som en framtidsrettet prosess. Dette blir oppnådd i en større grad når personalledelse og faglig ledelse skilles, basert på det temaet som omhandler ressursutvikling.

Den faglige lederen. Det er mer utfordrende å definere en faglig leder på forhånd, ettersom jeg ikke har identifisert en konkret definisjon fra litteraturen. Faglig leder blir derfor omtalt som en leder med høy fagkompetanse, som utøver arbeidsoppgaver som går under tradisjonell ledelse (Luthans, 1988). Disse oppgavene innebærer beslutningstaking og planlegging og kontrollering av arbeidet. Dette stemmer med det som inngår i oppgavene til den faglige lederen i denne studien, men det er viktig å inkludere at den faglige lederen også skal stå for formidling av sin fagkompetanse og sin kunnskap. Den faglige lederen i denne studien er også en som tidligere har hatt personalansvar, men som nå har blitt fritatt for disse

oppgavene. Generelt oppleves dette som positivt, ettersom de ikke opplevde å ha nok tid til å gjøre personalarbeidet godt nok tidligere. Ofte ble personaloppfølging prioritert i siste rekke, da det faglige arbeidet var det som var viktigst. Nå når den faglige lederen kun har ansvar for det faglige kan all tid og krefter brukes på dette. En av de som tidligere jobbet som leder med personalansvar og faglig ansvar definerte blant annet personaloppgavene som ”den kjedelige delen av å være leder”. Det påpekes at det er faget de har utdannet seg innenfor, og at det derfor er dette de ønsker å jobbe mest med.

Det som ser ut til å være den største ulempen med den faglige lederen, er at den ikke opplever like sterk ansvarsfølelse når den ikke lenger har personalansvar. Mine funn viser at de faglige lederne ikke føler seg som ledere, og at det derfor kan være arbeidsoppgaver som ingen føler at det er de som har ansvaret for. Dette er ugunstig for organisasjonen, ettersom de ser på de faglige lederne som personer med faglig ansvar. Forskning som har studert matriseorganisasjoner har funnet lignende resultater som har vist at det å ha to ledere å forholde seg til har medført uklare ansvarsområder (Ford & Randolph, 1992). For å løse dette kan det være nødvendig med mer definerte lederroller og klare retningslinjer for hva som forventes av en faglig leder. I den gjeldende studien hadde mange av de ansatte i organisasjonen meget høy fagkompetanse. Spesielt i avdeling 2 var det kun de med lengst fartstid og høyest kompetanse som var igjen etter å ha gått igjennom en større nedbemanning. I denne avdelingen kom det tydelig fram at de ansatte egentlig ikke følte at de hadde behov for en faglig leder, ettersom de kunne mesteparten av jobben sin godt nok selv. Å ikke ha en definert leder, kan kalles la-det-skure ledelse, og er omtalt som den minst aktive og minst effektive formen for ledelse (Skogstad et al., 2007). I denne organisasjonen har de derimot en personalleder de kan forholde seg til, og det blir feil å si at det er totalt fravær for ledelse, selv om den som er utpekt som faglig leder ikke utøver aktiv ledelse. Det den faglige lederen gjør i denne avdelingen, kan derimot sammenlignes med det Bass og Avolio (1994) kaller passiv ledelse. De hevder at denne formen for ledelse kan være fordelaktig dersom man har svært dyktige medarbeidere, slik som det er i dette tilfellet. I slike tilfeller kan passiv ledelse ifølge forskningen føre til økt læringsutbytte for de ansatte.

En annen ulempe med å kun sitte igjen med faglig ansvar, ser ut til å være en lavere kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider (Scandura & Pellegrini, 2008). Forskningen på LMX-teorien har i hovedsak sett på hvilke konsekvenser dette har for medarbeidere, mens funnene fra denne studien kan argumentere for at dette også er svært viktig for de som er ledere. En god relasjon mellom leder og medarbeidere har ifølge forskning en rekke fordeler for organisasjonen (Bauer & Green, 1996; Gerstner & Day, 1997;

Scandura & Pellegrini, 2008). En relasjon av høy kvalitet mellom leder og medarbeider karakteriseres blant annet av at man kjenner til hverandres privatliv (Scandura & Pellegrini, 2008), og dette var noe som de faglige lederne som satt igjen uten personalledelse savnet. Ettersom de ikke lenger hadde ansvaret for å følge opp de ansatte når det gjaldt sykemeldinger og personalsaker, hadde de ikke lenger like mye kjennskap til det medarbeiderne foretok seg utenfor jobb. Dette kan føre til at man faller tilbake til det som Scandura og Pellegrini (2008) kaller fremmedfasen, selv om man tidligere har vært i både bekjentskapsfasen og fasen som kalles modent partnerskap. Årsaken til at man kan falle tilbake til fremmedfasen er at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke opprettholdes. Dette anbefales det å ha fokus på, ettersom det ser ut til å være spesielt viktig med en god relasjon mellom leder og medarbeider når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeidere (Hillestad, 2000). De ansatte i denne studien kan defineres som kunnskapsarbeidere basert på at de har en arbeidshverdag som innebærer jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og et mangfold av ferdigheter (Sandvik, 2011).

Samarbeid mellom lederne. Som beskrivelsene av personallederen og den faglige lederen viser, er det flere positive utfall av å skille disse to ledelsesområdene. Man kan oppnå bedre personaloppfølging, mer gunstig ressursutvikling og samtidig få utnyttet fagkompetansen hos de faglige lederne. Det som derimot kunne vært med på å gjøre denne ledelsesstrukturen bedre, er et tydelig definert samarbeid mellom de to lederne. Ledergrupper er stadig mer vanlig i organisasjoner, blant annet på grunn av mer komplekse organisasjoner og høyere eksterne krav (Nadler, 1992). Forskning på ledergrupper viser at de har best effekt dersom de benytter dialogisk kommunikasjon, som går ut på å få en dypere forståelse av hverandres perspektiver og verdier (Bang & Midelfart, 2010). Et slikt samarbeid mellom personalleder og den faglige lederen, kunne bidratt til at de ulempene som forekommer som resultat av begge rollene, kunne blitt løst eller i det minste dempet. Spesielt i forhold til ressursfordeling kan det argumenteres for at den faglige lederen burde kunne kommet med innspill til hvem som burde jobbe med hva. Personallederen har ikke nødvendigvis den samme oversikten over hvilken kompetanse som kreves til de ulike arbeidsoppgavene, og det kan derfor være et område den faglige lederen kunne bidratt med. Når det gjelder leder medarbeider relasjonen mellom medarbeiderne og den faglige lederen, kunne et samarbeid med personallederen bidratt til at man kunne opprettholdt dette. Et forslag er at medarbeidersamtalene kunne blitt utført i samråd med den faglige lederen, noe som kunne ha bidratt både til at kvaliteten på relasjonen økte, i tillegg til at problemet om for lite faglig oppfølging kunne blitt løst. For å lykkes med et slikt samarbeid mellom ledere er det viktig at

man forstår hvorfor man samarbeider og hvorfor begge rollene er viktige på hver sin måte, altså at man ser rollene i lederteamet i sammenheng med hverandre. Dette er for at man skal forsøke å utøve ledelse på en måte som er basert på medarbeidernes behov, og ofte vet man ikke hva dette behovet vil være i fremtiden. Her kan det være relevant å la seg motivere av teori U, som sier at man som ledere skal møte fremtiden med åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje (Scharmer, 2009). Et slikt samarbeid som blir beskrevet er selvfølgelig noe som bør vurderes basert på kontekst og størrelsen på organisasjonen, og i det følgende vil jeg gå nærmere inn på de kontekstuelle faktorene og delt ledelse.

Kontekstuelle faktorer og delt ledelse. Et av studiens formål var å kartlegge betydningen av kontekst og hva det har å si for hvorvidt man burde skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger. Ifølge Pearce (2004) har delt ledelse vist seg å være nyttig når det gjelder arbeid som krever selvstendighet, kreativitet eller kompleksitet. På arbeidsplassen til informantene i denne studien er arbeidsoppgavene preget av høy kompleksitet og behov for ekstremt høy kompetanse. Dette kan være en av årsakene til at denne arbeidsplassen hadde flere gode enn dårlige erfaringer med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse. Det ble påpekt at man som leder i denne bedriften måtte velge mellom ”lederstien” eller ”den tekniske stien”. Basert på kompleksiteten i arbeidet tyder det altså på at det kan være for utfordrende for en leder fra ovenfra å ha all kunnskapen, alle evnene og ferdighetene som er nødvendig for å lede alle aspekter av arbeidet (Pearce & Manz, 2005). Et annet aspekt som resultatene viser, er at de ansatte liker å holde på selvstendig uten at det er en leder som blander seg. Basert på disse funnene, samt Pearce (2004) sin undersøkelse og kunnskapsarbeid, kan det argumenteres for at det er fordelaktig å skille mellom personalledelse og faglig ledelse når man har selvstendige medarbeidere med komplekse arbeidsoppgaver.

Mine funn viser at det er viktig for de ansatte at deres personalleder har forståelse for faget. Tradisjonelt sett har fagledelse, hvor den som er den dyktigste i faget skal være leder, blitt sett på som en viktig form for ledelse i Norge (Byrkjeflot, 2002). I den organisasjonen som har blitt studert er det ikke slik at de som er flinkest i faget blir ledere med personalansvar, men de ansatte er opptatt av at også personallederen har forståelse og interesse for faget. Dette har likhetstrekk med den norske tradisjonen for fagledelse, som ikke var enig i det amerikanske idealet om at en god leder kan lede alle slags virksomheter (Byrkjeflot, 1997). Som en av informantene hevder, har han ikke tro på den type ledere som sier ”jeg kan ingenting om tog, så derfor skal jeg lede tog”. På samme måte bør man sette seg inn i det fagfeltet man er leder for til en viss grad, selv om man ikke nødvendigvis har noe

med det faglige å gjøre. Som nevnt kan et samarbeid eller en form for ledergruppe bidra til å løse en slik utfordring.

Personlighet og ledelse. Studier som har tatt for seg sammenhengen mellom personlighet og ledelse har stort sett på hvilke trekk som korrelerer positivt og negativt med det å bli leder og ledereffektivitet (Judge et al., 2002). Basert på meta-studien til Judge et al. (2002) er det en enighet blant forskere om at ledelse korrelerer negativt med personlighetstrekket nevrotisisme, men positivt med personlighetstrekkene ekstroversjon, åpenhet og planmessighet. I den nevnte forskningen har det blitt sett på ledere generelt, og det er ikke et skille mellom hvilke trekk som henger sammen med det å være personalleder og det å være fagleder. Funnene fra denne studien viser derimot at det er ulike oppfatninger om hva som er en god personalleder og hva som er en god faglig leder. Det blir lagt vekt på at personlighet er spesielt viktig dersom man er personalleder, og egenskaper som blir trukket fram er blant annet at lederen er forståelsesfull og har interesse for folk. Det å være forståelsesfull ligger nært opp mot personlighetstrekket omgjengelighet, som er et av de trekkene som ikke korrelerer positivt med ledereffektivitet ifølge Judge et al. (2002). Det å være interessert i folk kan knyttes opp mot personlighetstrekket ekstroversjon, som innebærer å være utadvendt, vennlig og pratsom (Costa et al., 1995). Videre oppleves det også som viktig at en god personalleder er åpen, som ifølge Costa et al. (1995) innebærer å være kreativ, intelligent og nysgjerrig.

Funnene fra denne studien viser at det informantene opplever som viktig hos en faglig leder, er at lederen får jobben gjennomført. Det blir også nevnt at en faglig leder bør ha visjoner og tro på det som organisasjonen holder på med. Dette er nært knyttet mot personlighetstrekket planmessighet, som innebærer å være organisert, ansvarlig og hardtarbeidende (Costa et al., 1995). Funnene støtter også forskningens anbefaling om at effektive ledere skårer lavt på nevrotisisme, uansett om man er personalleder, faglig leder eller leder generelt.

Basert på forskningen bør altså en god leder skåre høyt på personlighetstrekkene ekstroversjon, planmessighet og åpenhet. Funnene fra denne studien foreslår derimot at det kan være utfordrende å finne ledere som skårer høyt på alle disse og innehar alle de egenskapene en god leder bør ha. Dersom man skiller mellom personalleder og faglig leder kan det være en tanke at de to lederne skårer høyt på noen av trekkene hver, og dermed kan komplementere hverandre slik at ledelsen til sammen består av høy skåre på de personlighetstrekkene som korrelerer med en effektiv ledelse. Da kan man ha en personalleder som skårer høyt på ekstroversjon og åpenhet, og en faglig leder som skårer høyt

på planmessighet. Selv om personlighetstrekket omgjengelighet ikke korrelerer positivt med effektiv ledelse, ser det ut til at det kan være en fordel dersom personallederen skårer høyt på dette. For den faglige lederen ser det derimot ikke ut til at det er like viktig med høy skåre på omgjengelighet. Videre viser forskning at omgjengelighet kan ha en sammenheng med det å bli leder, men ikke med effektiv ledelse (Judge et al., 2002; Martinsen & Glasø, 2014).

Ulik lederatferd i de ulike rollene. I denne studien ble det tydelig at de to ulike formene for ledelse hadde behov for ulik type lederatferd. Dette kom fram i informantenes beskrivelser av hva de så på som en god personalleder og hva de så på som en god faglig leder. En fagleder burde ha evnen til å få arbeidet utført, ha klare visjoner og være god på å formidle sin kunnskap. En personalleder må derimot ha kunnskap om regelverket, være forståelsesfull og være en person man har tillit til. Disse ulike lederatferdene kan bli sett opp mot både Yukl (2006) sin inndeling av relasjonsorientert lederatferd og oppgaveorientert lederatferd og det Bass og Avolio (1994) definerer som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Basert på funnene er det tydelig at den atferden som ønskes av en personalleder ligger nært det Yukl (2006) omtaler som relasjonsorientert atferd. Informantene påpeker at det er viktig for dem med en personalleder som er forståelsesfull og interessert i folk, og dette er atferd som sammen med å være omtenksom og å gi støtte henger sammen med det å være relasjonsorientert. Videre ligner den atferden som ønskes av en personalleder også på det som ligger i transformasjonsledelse, som innebærer å utvide interessen for sine ansatte og oppmuntre dem til å gå utover sine egne interesser for gruppas beste (Bass, 1990b). Dette er det tydelig at personallederne er opptatt av, da de har fokus på at de medarbeiderne som ønsker det skal få mulighet til å prøve nye arbeidsoppgaver og ha muligheten til å utvikle seg i arbeidet.

Mens personallederen i hovedsak bør benytte seg av relasjonsorientert lederatferd, er det mer relevant for en faglig leder å benytte det Yukl (2006) regner som oppgaveorientert lederatferd. For den faglige lederen er den viktigste å få jobben utført, noe som ofte innebærer at lederen er god på å formidle sin egen kunnskap og kompetanse. Det kan derfor være nyttig å benytte seg av transaksjonsledelse, som har vist seg å ha en positiv sammenheng med motivasjon og prestasjoner. Denne lederatferden handler om å belønne medarbeiderne aktivt når de oppnår de målene som er satt for dem. Dette forutsetter enten at den faglige lederen har mulighet til å tilby belønning til medarbeiderne eller samarbeider med personallederen om dette.

Det som både personalleder og faglig leder også bør tenke på, er at de er ledere for kunnskapsarbeidere. Det kommer fram fra resultatene at de ansatte ikke ønsker å bli detaljstyrt av sin leder, noe som forskningen på ledelse av kunnskapsarbeidere støtter opp under (Hillestad, 2000; Mintzberg, 1998). Her kan man også se på sammenhengen med at de ansatte har høy opplevd kompetansemobilisering, som ser ut til å henge sammen med god kunnskapsledelse hvor leder viser tillit og gir tilstrekkelig autonomi til sine medarbeidere.

Relevans for ledelsesdebatten i Norge. Debatten om hva som er viktigst hos en leder av fagkompetanse og ledelseskompetanse, har vært sentral i Norge siden 1980-tallet (Amdam & Kvålshaugen, 2016). I den organisasjonen som det forskes på i denne studien har de forsøkt å løse dette ”problemet” ved å ha en personalleder som har høy ledelseskompetanse, og en faglig leder som har høy fagkompetanse. Slik kan man følge den norske tradisjonen ved at den som er flinkest i faget er den som bør være leder (Byrkjeflot, 2002), samtidig som man er inspirert av Kenning-tradisjonen og ideen om den generelle leder med ledelseskompetanse (Schjander, 1987). Det kan derimot diskuteres er hvorvidt det er akseptert at denne personallederen med ledelseskompetanse ikke har noe kompetanse innenfor fagfeltet. Flere av informantene nevner at det er viktig for dem at en personalleder har forståelse for faget. Et av Kennings prinsipp for effektiv ledelse sier at en leder kan lede hva som helst (Schjander, 1987), noe som i seg selv ikke forutsetter at lederen har forståelse for faget. Kenning påpeker derimot at lederen skal ha en viss forståelse, men at det er medarbeiderne som skal sitte på kompetansen, slik at lederen skjønner at han er avhengig av å spille sine medarbeidere gode for å få de til å yte denne kompetansen på en måte som er effektiv for organisasjonen. Ved å ha en personalleder med interesse og kompetanse innen ledelsesfaget, samtidig som man har en faglig leder som er god på faget, kan det se ut til at man med fordel kan la seg inspirere av begge ytterpunktene i denne ledelsesdebatten.

Implikasjoner av studien: Råd basert på resultatene

Det mest sentrale rådet jeg ønsker å komme med basert på resultatene fra denne studien, er at man bør gjøre en kartlegging av de kontekstuelle faktorene før man bestemmer seg for å skille personalledelse og faglig ledelse i to stillinger. Dersom man ender opp med å gjøre dette, vil jeg anbefale å utforme definerte lederroller og å legge til rette for et godt samarbeid mellom de to lederne. De kontekstuelle faktorene som trekkes fram i denne studien er bransje, fagforståelse hos personalleder og lederegenskaper.

Når det gjelder personalledelse, anbefales det å forsikre seg om at man bruker nok tid på dette. Det er viktig å følge opp de menneskelige ressursene, slik at de kan utvikle seg og ønsker å bli i organisasjonen. Dersom man ender opp med en personalleder som ikke har

faglig bakgrunn innen det organisasjonen jobber med, er det viktig å sørge for at denne personallederen viser interesse og etter hvert forståelse for faget.

Med tanke på ledelse av fag, er det ikke nødvendigvis like viktig dersom man har kompetente og erfarne medarbeidere. Passiv ledelse kan i slike tilfeller være gunstig og gi medarbeiderne en god læringsprosess. Det anbefales derimot at man har en tydelig faglig leder dersom man skal rekruttere nye medarbeidere eller sikre en god opplæring for nyutdannede. Det er også viktig å forsikre at de faglige lederne føler at de er ledere, slik at de også føler et ansvar for de områdene de er ment å være ansvarlige for.

Det foreligger mye forskning på personlighet og ledelse generelt, men basert på funnene i denne studien anbefales det å forske på om det kan være ulike trekk som korrelerer positivt med det å være en god personalleder og det å være en god faglig leder. Basert på de studiene som har sett på personlighet og ledelse, ser det ut til at en effektiv leder bør skåre høyt på både de trekkene som denne studien foreslår at er viktig hos en personalleder og hos en faglig leder.

I forhold til hvilken atferd ledere i de ulike rollene bør ha, ser det ut til å være en positiv kombinasjon når personallederen har en ledelsesstil med fokus på transformasjonsledelse, mens den faglige lederen benytter seg av transaksjonsledelse. Det ser også ut til at passiv ledelse kan være gunstig for faglige ledere, spesielt dersom de ansatte har svært høy fagkompetanse og trives med å jobbe selvstendig.

Fra et samfunnsperspektiv, bidrar denne studien til å påpeke hvordan behovet for ledelse har endret seg gjennom tidene. Dette kan være en kombinasjon av kompleksitet i dagens arbeidsmarked, at dagens arbeidstakere ser på arbeid som noe mer enn kun noe man gjør for å tjene penger, og at det er høyere forekomst av kunnskapsarbeidere som ofte sitter på mer fagkunnskap enn sine ledere. Det stilles derfor høye krav til dagens ledere og ledelse generelt, både når det kommer til personlighet, kunnskap og atferd. Basert på resultatene fra denne studien kan det se ut som løsningen i noen tilfeller kan være å skille mellom personalleder og faglig leder for å lette på disse kravene.

Forslag til videre forskning

Ettersom det er begrenset litteratur på akkurat det temaet min problemstilling tar for seg, er det mange deler av denne studien man kan forske videre på. For det første har studien avdekket et generelt behov for å forske mer på om man burde skille mellom personalledelse og faglig ledelse, og i hvilke kontekster man burde gjøre det. De fordelene og ulempene som kommer til syne i denne studien gir et godt grunnlag for å komme med forslag til hva som kan videreføres og hva som kan bli gjort på en bedre måte.

Det anbefales at videre forskning ser på hvordan lederrollene kan samarbeide for å sammen skape en helhetlig ledelse for organisasjonen, hvor alle lederfunksjoner blir dekt. Resultatene fra denne studien viser at personalledelsen fungerer mye bedre enn tidligere når man skiller, mens at den faglige ledelsen kan bli uklar. Videre forskning kan bidra til å se på hvordan man skal få dekt begge disse områdene når man deler opp personalledelse og faglig ledelse. Her er det blant annet relevant å trekke inn forskning på ledergrupper, delt ledelse og helhetlig ledelse.

Basert på funnene fra denne studien, anbefales det å forske mer på hvordan man kan dele opp personalledelse og faglig ledelse på en effektiv måte. Det ser ut til at en fallgruve kan være at de som sitter igjen med det faglige lederansvaret ikke føler like mye ansvar for arbeidsoppgavene som det de med personalansvar gjør. Det er derfor viktig med tydelig definerte lederoppgaver og ansvarsområder.

Videre anbefales det mer forskning på hvordan man kan bygge gode ledergrupper. Her er det relevant å se på personlighet og ledelse, og skille mellom personalledelse og faglig ledelse. Basert på dette kan man se nærmere på om det er mulig at en person innehar alle disse trekkene, eller om det er mer fordelaktig at det er to ledere som skårer høyt på de trekkene som er mest relevant for hver sin lederrolle.

Metodiske betraktninger

Det er noe uenighet blant forskere om hvordan man best kan evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006; Morrow, 2005; Yardley, 2008). Man bør imidlertid evaluere studiens validitet gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Når man skal vurdere kvalitativ forskning anbefaler Tjora (2013) å se på kriteriene pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens. Jeg vil derfor diskutere studiens validitet i lys av disse kriteriene.

Pålitelighet har likheter med reliabilitet, og handler om hvor konsistente og troverdige forskningsresultatene er (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Tjora (2013) handler pålitelighet om intern logikk gjennom hele forskningsprosessen, som vil si at det er en sammenheng mellom empiri, resultater og analysen. Prosessen rundt hvordan forskeren har kommet frem til funnene bør være eksplisitte og mulig å replisere (Morrow, 2005). Derfor har jeg hatt fokus på å redegjøre for innsamlings- og analyseprosessen, slik at leseren har tilstrekkelig informasjon om studiens metode. Videre vil jeg påpeke at intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og deretter transkribert ordrett, noe som kan ha bidratt til at mine subjektive tolkninger av informantenes uttalelser var uavhengige og ikke påvirket av utgangspunktet for analysene (Thagaard, 2013). For å styrke påliteligheten i studien har jeg også valgt å bruke

flere direkte sitater fra informantene. Dette bidrar til at informantenes ”stemme” i en viss grad gjøres synlig helt fram til leseren, uten at forskerens subjektive tolkninger gjør om på det informanten har sagt (Tjora, 2013). Det at samtlige intervjuer under datainnsamlingen ble gjennomført i samarbeid med en medstudent, har bidratt også bidratt til å styrke studiens pålitelighet. Det har bidratt til flere gode diskusjoner rundt utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer, metodetilnærming og analyse. Dette kalles forskertriangulering (Langdridge, 2011), og kan også ha bidratt til å kvalitetssikre studien og skape mer troverdighet rundt resultatene.

Gyldighet handler om at det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man forsøker å svare på (Tjora, 2013). Ifølge Thagaard (2013) er det viktig at forskeren reflekterer over sin egen posisjon under datainnsamlingen. I denne forskningsprosessen har jeg hatt posisjon som en utenforstående. Dette kan være positivt ettersom jeg kan tilføre min kunnskap fra forskning på arbeids- og organisasjonspsykologi til spørsmålet om man burde skille personalledelse og faglig ledelse, men det kan også oppleves som negativt basert på at mitt utgangspunkt for å forstå informantene ikke var godt nok (Thagaard, 2013). For å øke studiens gyldighet kunne det ha vært et alternativ å benytte metodetriangulering (Creswell & Miller, 2000), for eksempel ved å foreta observasjoner av lederne og medarbeiderne i deres arbeidshverdag. Ifølge Tjora (2013) kan observasjon gi forskeren tilgang til sosiale situasjoner, og vise til hva folk gjør, ikke hva de sier at de gjør. Basert på dette kan det være mer relevant å studere den faktiske arbeidspraksisen, heller enn å studere hvordan informantene forteller om denne praksisen (Tjora, 2013). Et annet tiltak som kunne bidratt til å validere og kvalitetssikre funnene, ville vært å sende resultatene til informantene slik at de kunne ha kommet med tilbakemeldinger før studien ble ferdigstilt. Dette kunne også ha bidratt til å sikre at deres utsagn ikke har blitt misforstått.

Generaliserbarhet er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enhetene som faktisk blir undersøkt, og viser til spørsmålet om hvorvidt resultatene er overførbare til andre situasjoner enn den studien har blitt gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2013). For å vurdere generaliserbarheten for mitt studie må man altså se på om mine funn kan gjøre seg gjeldene utover det utvalget jeg har samlet mitt datamateriale fra. Denne studien har en grundig beskrivelse av kontekst, som er viktig for kunne å vite hva funnene kan generaliseres til. Det kan være utfordrende å vite nøyaktig hvilket antall informanter som er hensiktsmessig for en kvalitativ studie (Yardley, 2008), men jeg opplevde at mitt utvalg på elleve informanter var tilstrekkelig for å gi et tilfredsstillende omfang av datamateriale for å forstå hvordan ansatte og ledere i den gjeldende organisasjonen opplevde det å skille mellom

personalledelse og faglig ledelse. Likevel kan det diskuteres om dette er tilstrekkelig datagrunnlag for å generalisere funnene til andre kontekster.

Transparens kan beskrives som et av kriteriene for å oppnå gyldighet (Tjora, 2013), og blir ofte sett på som et av de viktigste kriteriene for å vurdere kvalitet i forskning (Meyrick, 2006). Transparens handler om hvorvidt leseren får vite nøyaktig hvorfor, hvordan og hva som har blitt gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015). For å oppnå transparens har jeg derfor beskrevet vitenskapelig ståsted, valg av metode, innsamling av data, rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuer i detalj. I tillegg har leseren fått en detaljert beskrivelse av analyseprosessen trinn for trinn med tilhørende eksempler, og resultatene er fremstilt med informantenes direkte sitater for at leseren skal kunne bedømme funnene (Thagaard, 2013). Dette mener jeg at har bidratt til å tydeliggjøre grunnlaget for tolkningen og i tillegg til å gjøre studien mer transparent.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å identifisere fordeler og ulemper med å skille personalledelse og faglig ledelse, og å gi anbefalinger og råd basert på disse. Studien avdekker at en slik deling av ledelsen kan føre til bedre kvalitet innen personalledelse, samt at organisasjonen får utnyttet fagkompetansen i større grad. Risikoen er derimot at det kan oppstå uklare ansvarsområder, mindre kommunikasjon og mindre faglig oppfølging. Funnene argumenterer for at kontekstuelle faktorer bør vurderes før man velger dele opp lederrollene, herunder hvilken bransje man jobber i, hvorvidt personalleder har forståelse for faget og hvilke lederegenskaper de ulike lederne har. Denne studien argumenterer for at det kan være tydelige fordeler med å dele opp lederområdene basert på ledernes kompetanse og lederoppgavenes kompleksitet. Informantenes beskrivelser viser at de opplevde bedre personaloppfølging, samtidig som at lederne sto overfor mer realistiske krav. Den faglige ledelsen ble derimot opplevd som mer uklar. Studien anbefaler at det bør være fokus på tydelig rolleavklaring og definerte arbeidsoppgaver for å lykkes. Det anbefales at videre forskning ser på forskjellene mellom personalledelse og faglig ledelse, og hvorvidt disse bør befinne seg i én eller to stillinger. Mer kunnskap om hvordan dette fungerer i ulike bransjer vil bidra til å kunne gi anbefalinger til flere typer organisasjoner. Studien skisserer videre et behov for forskning på hvilken personlighet og lederatferd som egner seg i ulike lederroller, og hva som oppleves som gode kvaliteter for fremtidens ledere og ledergrupper. Dette kan organisasjonspsykologisk forskning bidra til.

Referanseliste

Amdam, R. P. & Kvålshaugen, R. (2016). Ledelse som Profesjon i Norge: Fagkompetanse Versus Ledelseskompetanse. *Profesjon og ledelse*, 233-254.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I′ s of transformational leadership. *Journal of European industrial training, 15*(4). doi:10.1108/03090599110143366

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology, 60*, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bang, H. & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk psykologforening, 47*(1), 4-15. Hentet fra https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2010/01/dialog-og-effektivitet-i-ledergrupper

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta‐analysis. *Personnel psychology, 44*(1), 1-26. doi:10.1111/j.1744-6570

Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. utg.). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics, 18*(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* Sage.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership . Mahwah, NJ: L. I: Erlbaum Associates.

Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1538-1567. doi:10.5465/257068

Bavelas, A. & Lewin, K. (1942). Training in democratic leadership. *The Journal of abnormal social psychology, 37*(1), 115-119. doi:10.1037/h0060358

Berg, M. E. (2003). *Ledelse.Verktøy og virkemidler* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology, 152*(1), 17-42. doi:10.1080/00224545.2010.538763

Blichfeldt, J. F. & Qvale, T. (1983a). Samtale med Einar Thorsrud. I J. F. Blichfeldt & T. Qvale (Red.), *Teori i Praksis. Festskrift til Einar Thorsrud*. Oslo: Tanem-Norli.

Blichfeldt, J. F. & Qvale, T. (1983b). *Teori i Praksis. Festskrift til Einar Thorsrud*. Oslo: Tanem-Norli.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Hentet fra https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17494

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly, 11*(2), 227-250. doi:10.1016/S1048-9843(00)00040-0

Brown, F. W. & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(6), 291-299. doi:10.1108/01437739910292607

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Butler, J. K., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal, 17*(1), 13-27. Hentet fra https://search.proquest.com/docview/197985342/fulltext/348353517FE94E78PQ/1?accountid=12870

Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.

Chaudhry, A. Q. & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science, 3*(7). Hentet fra http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences, 13*(6), 653-665. doi:10.1016/0191-8869(92)90236-I

Costa, P. T., McCrae, R. R. & Kay, G. (1995). The NEO personality inventory. *Journal of Career Assessment, 3*(2), 123-139. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Paul_Costa3/publication/247728869_Persons_Places_and_Personality_Career_Assessment_Using_the_Revised_NEO_Personality_Inventory/links/556c4f9008aec2268303bd9d.pdf

Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice, 39*(3), 124-130. doi:10.1207/s15430421tip3903_2

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of management, 42*(7), 1964-1991. doi:10.1177/0149206314525205

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business Press.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan management review, 37*, 53-66. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/40961987_Improving_Knowledge_Work_Processes/links/53db93a50cf2a76fb667a58a/Improving-Knowledge-Work-Processes.pdf

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618-634. doi:10.5465/amr.1986.4306242

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology, 41*(1), 417-440. doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A. & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of applied psychology, 99*(5), 771. doi:10.1037/a0036474

Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New" Post-Modern*. New York: Harper & Row Publications.

Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and individual differences, 51*(4), 532-536. doi:10.1016/j.paid.2011.05.017

Fischer, G. & Sortland, N. (1999). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano.

Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel psychology, 15*(1), 43-56. doi:10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x

Flick, D. L. (2004). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Colorado, US: Orchid Publications.

Ford, R. C. & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of management, 18*(2), 267-294. doi:10.1177/014920639201800204

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827

Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. B., Orris, J. B. & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior, 3*(4), 395-420. doi:10.1016/0001-8791(73)90053-5

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5

Grimsø, R. E., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon.Teori og praksis* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2009). *Ledelse i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B. & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business Psychology, 29*(3), 413-425. doi:10.1007/s10869-013-9322-9

Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA- Econas Tidskrift for Økonomi og Ledelse, 2*(2/2000). Hentet fra https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organization: A critical Introduction* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology, 78*(6), 891. doi:10.1037%2F0021-9010.78.6.891

Howitt, D. & Cramer, D. (2007). *Introduction to qualitative methods in psychology*. England: Pearsons Eduction.

Høst, T. (2009). *Ledelse: en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

Irgens, E. J. (2013). Utvikling av ledelsesformer i skolen. I G. Engvik, T. Hestbek, T. Hoel & M. Postholm (Red.), *Klasseledelse- for elevens læring* (s. 41-66). Trondheim: Akademika.

Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics, 22*(2), 24-39. doi:10.1016/0090-2616(93)90051-2

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology, 87*(4), 765. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765

Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk ledelse. *Nytt norsk tidsskrift, 3*(1991), 218-244.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

King, N. & Brooks, J. M. (2016). *Template analysis for business and management students*. London: Sage.

Knight, K. (1976). Matrix organization: a review. *Journal of management studies, 13*(2), 111-130. doi:10.1111/j.1467-6486.1976.tb00528.x

Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* University of Chicago press.

Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648-657. doi:10.5465/amr.1987.4306717

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research.* California, US: SAGE.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kvålshaugen, R. & Amdam, R. P. (2000). Etablering og utvikling av lederkulturer: Norsk kenningisme. *Nordiske organisasjonsstudier, 2*(1), 86-106.

Lai, L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma, 3*, 49-55. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93376/Lai Magma 0311.pdf?sequence=1

Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Forlag

Larkin, M. (2015). Choosing your Approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology A practical guide to research methods* (s. 249-256). Los Angeles, CA: Sage.

Larson, L., Hunt, J. & Osborn, R. (1974). Correlates of leadership and demographic variables in three organizational settings. *Journal of Business Research, 2*(3), 335-348. doi:10.1016/0148-2963(74)90009-5

Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003). In-depth interviews. I J. Ritchie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (s. 138-169). London: Sage.

Lovdata. (2017, 17.juni). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.(arbeidsmiljøloven). Hentet 01.april 2019 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/4-3 - 4-3

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives, 2*(2), 127-132. doi:10.5465/ame.1988.4275524

Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap–spiller det noen rolle? *BI forskningsrapport,* (5/2005). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/94091

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Martinsen, Ø. L. & Glasø, L. (2014). Lederes personlighet: hva sier forskningen? *Magma*, 26-33. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/222347

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *The American Economic Review, 20*(1), 156-176. Hentet fra http://www.jstor.org/stable/1805670

Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of health psychology, 11*(5), 799-808. doi:10.1177/1359105306066643

Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review, 76*, 140-148. Hentet fra http://ccl-org.s3.amazonaws.com/media/media/document/covert-leadership-1414722250.pdf

Mjelde, M. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma,* (2/2015), 62-72. Hentet fra https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management, 36*(1), 5-39. doi:10.1177/0149206309347376

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology, 52*(2), 250-260. doi:10.1037/0022-0167.52.2.250

Nadler, D. A. (1992). High performance executive teams. *Corporate Board, 13*(75), 20. Hentet fra http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9708133660&site=ehost-live

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). London: Macmillan International Higher Education.

Nordhaug, O. (1993a). *Human capital in organizations: Competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian university press.

Nordhaug, O. (1993b). *Målrettet personalledelse: en grunnleggende innføring* Tano.

Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Northouse, P. G. (2001). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage Publications.

Patchen, M. (1962). Supervisory methods and group performance norms. *Administrative Science Quarterly, 7*, 275-294. doi:10.2307/2390943

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives, 18*(1), 47-57.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics, 34*(2), 130-140. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003

Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice, 6*(2), 172-197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172

Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development, 22*(4), 273-307. doi:10.1108/02621710310467587

Rose, M. (1985). *Industrial behaviour: theoretical development since Taylor*. Harmondsworth: Penguin Books.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisationstenkningen ved tusendårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Salgado, J. F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance, 11*(2-3), 271-288. doi:10.1080/08959285.1998.9668034

Sandal, G. M. (2014). Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma,* (3/2011), 56-63. Hentet fra https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid

Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader—member exchange: a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 101-110. doi:10.1177/1548051808320986

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Schjander, N. (1987). *Hvis jeg bare hadde vært en bedre sjef: George Kenning om ledelse*. Oslo: Hjemmets forlag.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 12*(1), 80-92. doi:10.1037/1076-8998.12.1.80

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress, 28*(4), 323-341. doi:10.1080/02678373.2014.957362

Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage.

Smith, J. A. & Osborne, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis in Smith, JA (Ed.) Qualitative psychology: A practical guide to research methods.(pp. 53-79). I. London: Sage Publications.

Sy, T., Beach, L. & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning, 28*(1), 39-48. Hentet fra https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31880601/AT_Kearny_Matrix_A

rticle.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555574578&Signature=tJd20EbQatL1XAhGaPNcBLARnnI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAT_Kearny_Matrix_Article.pdf

Sørhaug, T. (1994). Ideer om ledelse i Norge: doktriner, makt og praksis. *Tidsskrift for samfunnsforskning, 4*, 489-523.

Terjesen, H. C. A. & Hilsen, A. I. (2013). Samarbeid om redusert sykefravær i prosessindustrien. *Arbeidsforskningsinstituttet FoU, 10*, 1-29.

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode (3. utgave. utg.). *Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS*.

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.(utg. 4) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.

Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2.utgave.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget.

Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Academy of Management Proceedings* (s. 11215): Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 235-251). London: Sage.

Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology:A Practical Guide to Research Methods* (3. utg.). Los Angeles, CA: SAGE Publications

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). New Jersey: Pearson Education.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for ansatte

Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og informert samtykke

Vedlegg 1: Intervjuguide for ansatte

Informasjon før intervjuet

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

Bakgrunnsinformasjon

1. **Kan du fortelle litt om din bakgrunn?**
   - Utdanning og jobb
2. **Kan du beskrive din stilling?**
   - Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvor lenge har du vært i denne bedriften?
3. **Kan du beskrive din arbeidsplass?**
   - Hva driver din avdeling med?
   - Hvor mange jobber i din avdeling?
   - Hvor i hierarkiet er du?
   - Hvem er din nærmeste leder?
   - Tegne organisasjonskart?

Den aktuelle endringen

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

4. **Kan du beskrive endringsprosessen?**
   - Hva skjedde?
   - Hvordan startet den?
   - Hvordan ble endringen gjennomført?
5. **Så du et behov for endringen?**
   - Var du en pådriver for endringen?
   - Fikk du være med å bestemme?
6. **Hva synes du om selve endringsprosessen?** (altså hvordan det ble gjennomført)
   - Er det noe du tenker kunne ha vært gjort annerledes?

7. Endringen for organisasjonen
- Hvem ønsket å gjennomføre endringen?
- Hva tror du ledere og andre ansatte synes om selve endringsprosessen?

Før endringen

8. Kan du beskriv hvordan ledelsen var før endringen?

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

10. Hvordan var det sosiale miljøet i avdelingen før endringen?
- I forhold til andre ansatte?
- I forhold til din(e) leder(e)?

11. Hvordan opplevde du kommunikasjonen før endringen?
- Hva ble kommunisert?
- Hvordan foregikk kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

Etter endringen

12. Kan du beskrive hvordan ledelsen er etter endringen?

13. Kan du beskrive din arbeidshverdag etter endringen (har den endret seg)?
- Stilling?
- Typisk dag?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du nå?
- Hvor mye tid bruker du på disse oppgaven?
- Får du bestemme selv hvor mye tid du skal bruke på oppgavene?
  -Er du fornøyd med oppgavene du har nå?
- Hva fungerer godt/dårlig nå etter endringen?

14. Hvordan er det sosiale miljøet i avdelingen nå?
- I forhold til andre ansatte?
- I forhold til din(e) leder(e)?

15. Hvordan opplever du at kommunikasjonen er nå etter endringen?
- Hva blir kommunisert?
- Hvordan foregår kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)?
- Tilgjengelighet?

16. Hvordan opplever du at endringen har påvirket avdelingen?
- Blir oppgaver løst på en bedre eller dårligere måte i avdelingen nå enn tidligere?
  - Hvorfor? Gjerne beskriv.

Ledelse

17. Hva tenker du er en god leder?
- Hva er en god faglig leder?
- Hva er en god personalleder?

18. Hvordan liker du å bli ledet?
- Hvordan passer dette med måten avdelingen er delt inn nå?
- Er du tilfreds med måten du blir ledet på nå?

• Hvorfor?
Avslutning • Er det noen andre momenter rundt endringen eller ledelsesmodellen du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere

Informasjon før intervjuet

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

1. **Kan du fortelle litt om din bakgrunn?**
   - Utdanning og jobb
   - Tidligere erfaring som leder?
2. **Kan du beskrive din stilling?**
   - Har du personalansvar eller faglig ansvar?
   - Hvor mange har du lederansvar for?
   - Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvor lenge har du vært i denne bedriften?
3. **Kan du beskrive din arbeidsplass?**
   - Hva driver din avdeling med?
   - Hvor mange jobber i din avdeling?
   - Hvor i hierarkiet er du?
   - Hvem er din nærmeste leder?
   - Tegne organisasjonskart?

Den aktuelle endringen

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

4. **Kan du beskrive endringsprosessen?**
   - Hva skjedde?
   - Hvordan startet den?
   - Hvordan ble endringen gjennomført?
5. **Så du et behov for endringen?**
   - Var du en pådriver for endringen?
   - Fikk du være med å bestemme?

6. Hva synes du om selve endringsprosessen? (altså hvordan det ble gjennomført) • Er det noe du tenker kunne ha vært gjort annerledes?
7. Endringen for organisasjonen • Hvem ønsket å gjennomføre endringen? • Hva tror du andre ledere og ansatte synes om selve endringsprosessen?
8. Kan du beskriv hvordan ledelsen var før endringen? **9. Kan du beskrive din arbeidshverdag før endringen?** • Stilling? • Typisk arbeidsdag? -Hvilke arbeidsoppgaver hadde du? -Hvor mye tid brukte du på disse oppgaven? -Fikk du bestemme selv hvor mye tid du brukte på oppgavene? -Var du fornøyd med oppgavene du hadde før? • Hva fungerte godt/dårlig før endringen? **10. Hvordan var det sosiale miljøet i avdelingen før endringen?** • I forhold til andre ledere? • I forhold til dine ansatte? **11. Hvordan opplevde du kommunikasjonen før endringen?** • Hva ble kommunisert? • Hvordan foregikk kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)? • Tilgjengelighet?
12. Kan du beskrive hvordan ledelsen er etter endringen? **13. Kan du beskrive din arbeidshverdag etter endringen?** • Stilling? • Typisk dag? • Hvilke arbeidsoppgaver har du nå? • Hvor mye tid bruker du på disse oppgaven? • Får du bestemme selv hvor mye tid du skal bruke på oppgavene? -Er du fornøyd med oppgavene du har nå? • Hva fungerer godt/dårlig nå etter endringen? **14. Hvordan er det sosiale miljøet i avdelingen nå?** • I forhold til andre ledere? • I forhold til dine ansatte? **15. Hvordan opplever du at kommunikasjonen er nå etter endringen?** • Hva blir kommunisert? • Hvordan foregår kommunikasjonen (ansikt-til-ansikt eller digitalt)? • Tilgjengelighet? **16. Hvordan opplever du at endringen har påvirket avdelingen?** • Blir oppgaver løst på en bedre eller dårligere måte i avdelingen nå enn tidligere?   • Hvorfor? Gjerne beskriv.
17. Hva tenker du er en god leder? • Hva er en god faglig leder? • Hva er en god personalleder? **18. Hvordan liker du å lede?** • Hvordan passer dette med måten avdelingen er delt inn nå? • Er du tilfreds med din lederrolle nå?

• Hvorfor?
Avslutning • Er det noen andre momenter rundt endringen eller ledelsesmodellen du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Effekten av å skille mellom personalledelse og faglig ledelse

Referansenummer

728860

Registrert

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

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

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

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

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

Prosjektperiode

01.08.2018 - 02.05.2019

Status

26.09.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

26.09.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.
Behandlingen kan starte.

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

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2019.

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.
NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.
Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).
For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet
"Fordeler og ulemper med å skille mellom personalledelse og faglig ledelse"

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

Formål
Vi er to masterstudenter i Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Institutt for psykologi ved NTNU, og skal skrive våre avsluttende masteroppgaver. Temaet for oppgavene er å se på hvilke fordeler og ulemper det kan ha å dele opp lederansvar inn i to stillinger: personalledelse og faglig ledelse.
Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan du som leder/ansatt opplever å ha vært en del av en endring fra en ledelsesmodell med en leder for et team, til en modell hvor ledelsen ble delt inn i personalledelse og faglig ledelse. Ved å analysere dataene ønsker vi å se om vi kan finne argumenter for eller i mot at dette bør prøves i flere organisasjoner og eventuelt hvilke organisasjoner det kan passe for.

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

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

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

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?
Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.2019. Da vil alt av personopplysninger, lydopptak og transkripter være slettet. Lydopptakene vil bli slettet så snart intervjuene er transkribert i løpet av høsten 2018, mens transkriptene vil bli slettet ved prosjektets slutt.

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Tyra Nyeborg på 98690212 eller Kamilla Larsen på 45225730, eller send e-post til tenyebor@stud.ntnu.no eller kamillla@stud.ntnu.no. Du kan også kontakte vår veileder, Karin Laumann, ved Institutt for Psykologi på e-post karin.laumann@ntnu.no.

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

Med vennlig hilsen
Tyra Placht Nyeborg og Kamilla Larsen

Samtykkeerklæring

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Kamilla Larsen

Personalledelse og faglig ledelse

NTNU

Kunnskap for en bedre verden