



Universitetet  
i Stavanger

**VERONICA JOHANSSON IDLAND, JONAS STEINSVIK  
SELLEVOLL & OLIVER DRAZKOWSKI ARNTSEN**  
VEILEDER: RUNE TODNEM BY

# Lederskap som kulturskaper

Samspelet mellom den formelle leder og organisasjonskultur

**Bacheloroppgave, 2024**

**Reiselivsledelse**

**Norsk hotellhøgskole**

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**



## **Forord**

Denne oppgaven markerer slutten på vår treårige utdanning innen reiselivsledelse ved NHS. Gjennom disse tre årene har tilegnet oss kunnskap og erfaring innen mange interessante og relevante emner. Vi tre som har bidratt med denne oppgaven har samarbeidet gjennom hele studieløpet, og vi er hverandre veldig takknemlig.

Videre ønsker vi å rekke en stor takk til vår veileder Rune Todnem By for gode innspill og inspirasjon til arbeidet med oppgaven. Vi vil også takke venner og familie for løpende støtte og motivasjon fra begynnelse til slutt.

Nå som vi er ved veis ende vil vi uttrykke vår store takknemlighet til alle forelesere og rådgivere som har bistått oss til å fullføre en bachelorgrad.

## **Sammendrag**

Denne bacheloroppgaven utforsker hvordan formelle ledere kan fremme og opprettholde en positiv organisasjonskultur. Gjennom teoretisk rammeverk og en narrativ litteraturstudie, belyser den strategier for effektivt lederskap og deres innvirkning på organisasjonskulturen, med fokus på transaksjons- og transformasjonsledelse, samt Telos Leadership Lens (TLL). Oppgaven gir innsikt i hvordan ledere kan integrere disse strategiene for å fremme engasjement og forbedre arbeidsmiljøet. Studien konkluderer med at en kombinasjon av ledelsestilene er avgjørende for å balansere kortsiktige og langsiktige mål, og understreker viktigheten av formålsdrevet ledelse for å bygge en sterk og etisk organisasjonskultur.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Tabell- og figurliste.....	vi
<b>1.0 Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
<i>1.1 Avgrensning av oppgaven.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2 Motivasjon til problemstilling .....</i>	<i>3</i>
<i>1.3 Problemstilling.....</i>	<i>3</i>
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>4</b>
<i>2.1 Hva er kultur?.....</i>	<i>4</i>
<i>2.2 Edgar Scheins tre kulturnivåer .....</i>	<i>5</i>
<i>2.3 Organisasjonskultur.....</i>	<i>7</i>
<i>2.4 Ledelse.....</i>	<i>7</i>
2.4.1 Transaksjonsledelse.....	8
2.4.2 Transformasjonsledelse.....	9
2.4.3 Telos Leadership Lens (TLL).....	10
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>11</b>
<i>3.1 Valg av metode.....</i>	<i>11</i>
<i>3.2 Litteratursøk .....</i>	<i>13</i>
<i>3.3 Oversiktsmodell.....</i>	<i>15</i>
<i>3.4 Validitet og reliabilitet.....</i>	<i>19</i>
<i>3.5 Hva kunne vært gjort annerledes?.....</i>	<i>19</i>
<b>4.0 Funn og diskusjon .....</b>	<b>20</b>
<i>4.1 Presentasjon av utvalgte artikler .....</i>	<i>20</i>
4.1.1 Artikkell 1 .....	20
4.1.2 Artikkell 2 .....	21
4.1.3 Artikkell 3 .....	22
4.1.4 Artikkell 4 .....	23
4.1.5 Artikkell 5 .....	25
4.1.6 Artikkell 6 .....	26
4.1.7 Artikkell 7 .....	27
4.1.8 Artikkell 8 .....	28
<i>4.2 Tematisk diskusjon av funn .....</i>	<i>29</i>
4.2.1 Tema 1: Ledelse og organisasjonskultur som to korrelerende variabler .....	30
4.2.2 Tema 2: Formålsdrevet ledelse .....	31
4.2.3 Tema 3: Transformasjonsledelse .....	31

4.2.4 Tema 4: Kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.....	32
5.0 Konklusjon og anbefalinger.....	34
6.0 Anbefalinger.....	36
6.1 Den formelle lederen.....	36
6.2 Videre forskning .....	37
7.0 Referanseliste.....	38
Vedlegg.....	41

## **Tabell- og figurliste**

Figur 1. The three levels of culture (Basert på Schein, 2010, s. 24) .....	6
Tabell 1 Oversiktstabell .....	15

## 1.0 Introduksjon

I denne bacheloroppgaven vil det utforskes hvordan formelle ledere effektivt kan fremme og vedlikeholde en god organisasjonskultur. Når ledere oppnår innsikt i betydningen av organisasjonskulturens rolle og effektivt administrerer den, kan den fungere som et sammenbindende element som holder organisasjoner sammen og fremmer deres suksess (Osland et al., 2006, s. 493). Hensikten med oppgaven er å undersøke og belyse forskjellige strategiske tilnærminger ledere kan benytte for å skape et positivt arbeidsmiljø, styrke organisasjonskulturen og øke jobbtilfredshet og engasjement blant ansatte. Dette er sentralt for organisasjoners evne til å tilpasse seg et dynamisk marked og opprettholde høy ytelse over tid. Det er også stor enighet om at organisasjonskultur er sentralt for atferd og resultater i enhver organisasjon (Glomseth, 2019, s.11).

Oppgaven er motivert av et ønske om å forstå de underliggende mekanismene som gjør at ledere kan ha en positiv innflytelse på kulturen i en organisasjon. Studiet tar utgangspunkt i kjente teorier og begreper som for eksempel kultur, organisasjonskultur og Edgar Scheins tre kulturnivåer, samt sentrale ledelsesteorier som transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I tillegg vil nyere modeller som Telos Leadership Lens (TLL) bli utforsket for å gi en moderne tilnærming til ledelse. Ved å presentere denne teorien vil det dannes et helhetlig bilde av hva organisasjonskultur er og lederens betydning. Det vil gjennomføres en narrativ litteraturundersøkelse av ulike artikler og forskningsarbeid for å samle teorier og modeller relevant for forskningsspørsmålet. Videre vil funnene bli presentert og tematisk analysert ved å trekke ut sentrale funn, som diskuteres i forhold til problemstillingen for å få forståelse for dens praktiske anvendelse og betydning av organisasjonskonteksten.

Gjennom sammenligning av teori og forskningsfunn, vil studiet gi innsikt i hvordan en sterk og tilpasningsdyktig organisasjonskultur kan bygges og vedlikeholdes. Målet er å gi konkrete råd til praktiserende ledere samtidig som det bidrar til det akademiske feltet ved å knytte teori og praksis sammen. Det vil bidra til en bedre forståelse av den viktige rollen ledere har i å forme og opprettholde organisasjonskulturen.

## **1.1 Avgrensning av oppgaven**

Oppgaven tar for seg den formelle lederens bidrag til og ansvar for organisasjonskultur på et overordnet nivå. Forskningen vil ikke fokusere på enkelte bransjer eller typer organisasjoner, men heller søke å identifisere generelle prinsipper og strategier som er relevante på tvers av ulike sektorer. Oppgaven utforsker den formelle lederens rolle for å skape en positiv organisasjonskultur, ved hjelp av tidligere forskning og grundig gjennomgang av en narrativ litteraturstudie. For å underbygge forskningens funn, benytter oppgaven seg av samlet sekundærdata gjennom narrativ litteraturstudie. Videre vil det bli gjennomført en narrativ gjennomgang av flere fagfelleverderte tidsskrifter.

Tilnærmingen sikrer at informasjonen blir håndterbar, samtidig som den gir en grundigere forståelse av hvordan en leder påvirker organisasjonskultur. Omfanget og fokuset av studiet bidrar til en dypere forståelse av de generelle ledelsesprinsippene, uten påvirkning av faktorer som gjelder spesifikke bransjer eller organisasjoner.



## **1.2 Motivasjon til problemstilling**

Motivasjonen til problemstillingen ligger i at ledelse er et bredt tema hvor ønsket er å undersøke korrelasjonen mellom ledelse og organisasjonskultur, og hvordan ledere kan bidra til en sterkere organisasjonskultur. Forståelsen av hvordan formelle ledere påvirker kulturen i en organisasjon kan gi innsikt i hvordan man kan skape og opprettholde en positiv arbeidskultur som fremmer trivsel, engasjement, suksess og resultater. Oppgavens formål er å inspirere andre, det kan være til fordel for fremtidig forskning, etablerte organisasjoner eller nye ledere.

## **1.3 Problemstilling**

Forskningsspørsmålet ble utarbeidet på grunnlag av organisasjoners behov for å forstå den avgjørende rollen en leder spiller for å forme, utvikle og beholde ønsket kultur. Ved å fokusere på ledelsesteori og teori innenfor kulturdanning, søker problemstillingen å gi praktiske innsikter som kan hjelpe ledere med å fremme en positiv og effektiv organisasjonskultur.

Problemstillingen til oppgaven lyder slik:

*"Hvordan kan den formelle leder bidra til en god organisasjonskultur".*

## 2.0 Teori

Målet med oppgavens teoretiske del er å etablere et analytisk rammeverk for å dykke ned i nøkkelbegrepene som er avgjørende for å forstå hvordan den formelle lederen kan bidra til å forme og forsterke organisasjonskulturen. Sentrale begreper og modeller som kultur, Edgars Scheins tre kulturnivåer, organisasjonskultur, ledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og Telos leadership lens (TLL) vil bli presentert i denne teoretiske delen og diskutert opp mot funn gjennom en narrativ litteraturgjennomgang. Disse teoriene benyttes i henhold til forståelsen av de studerte artiklene. Gjennom å undersøke teoriene og forskningsfunnene som presenteres i ulike artikler, legges grunnlaget for analyse og diskusjon, som igjen bidrar til en klarere forståelse av forskningsspørsmålet: *"Hvordan kan den formelle lederen bidra til å skape en god organisasjonskultur?"*.

### 2.1 Hva er kultur?

Kultur defineres som et bredt og variert begrep, men anvendelsen av begrepet blir tydelig i litteraturen som tar opp organisasjonskultur. Det er ikke en enkelt, allment akseptert definisjon av kultur, og bruken av ordet varierer betydelig. Kultur kan omfatte felles verdier, normer og symboler som mennesker deler. Noen vektlegger kulturens betydning for felles følelser innenfor en organisasjon. Begrepet sees også i forhold til "hvordan vi gjør saker og ting" i bedriften, som inkluderer uformelle handlemåter (Alvesson, 2002, s. 14). Geert Hofstede, en kjent forfatter og forsker med flere utgivelser innen kultur definerer kultur slik: *"Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others"* (Hofstede, 2011, s. 3). Denne definisjonen understreker kulturens rolle som en usynlig kode som styrer individets atferd innenfor et

samfunn, og hvordan koden skiller ulike grupper fra hverandre basert på deres oppfattede normer, atferdsmønstre og verdier.

## **2.2 Edgar Scheins tre kulturnivåer**

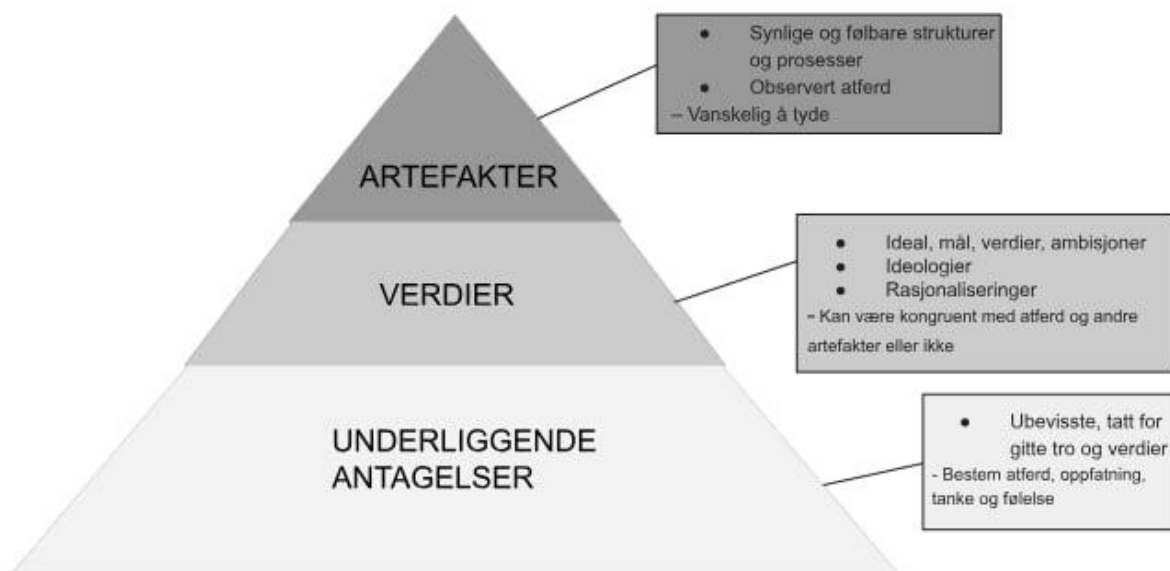
Edgar Schein la frem et forslag at organisasjonskulturen kan deles inn i tre ulike nivåer: artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Overflaten er det som blir beskrevet som artefakter, som inkluderer blant annet hva du ser, hører og føler når du møter en gruppe mennesker med ukjente kulturer og normer. Artefaktene er det synlige produktet man ser i en forsamling av mennesker. Dette innebærer arkitekturen av det fysiske miljøet som språk, teknologi og produkt (Schein, 2010, s. 23).

Det andre nivået omhandler verdiene, nivået består av organisasjonens normer og uskrevne regler som definerer hva ansatte og medlemmer er opptatt av og hvilken atferd og normer som forventes av organisasjonen. Ansatte i organisasjonen forsøker gjennom de formelle retningslinjene og bestemte prinsipper å oppnå de bestemte verdiene som er satt i organisasjonen. Retningslinjer, normer, verdier og prinsipper er grunnlaget for medlemmene sine handlinger. Denne delen av kulturen er som regel mer forsvinnende og kan være vanskeligere å forstå enn artefaktene som ligger på overflaten (Schein, 2010, s. 25-27).

Scheins tredje og siste nivå er antakelser i organisasjonen. Dette er det dypeste nivået i kulturen og antakelser er ikke alltid like lett å identifisere og kan derfor bli tatt for gitt. Ofte kan antakelsene være subtile og påvirke hvilke valg og beslutninger som blir tatt av medlemmene i organisasjonen. Slike antakelser kan påvirke drivkraften til de interne og eksterne verdiene til en organisasjon. Antakelsene danner fundamentet for

organisasjonskulturen og medlemmene blir samlet som en gruppe. Medlemmene har egne oppfatninger og kulturer som definerer dem, og når disse blir en sammensatt gruppe dannes større antakelser fra tidligere erfaringer. Det er antakelser som danner den nye kulturen i denne spesifikke gruppen (Schein, 2010, s. 25-32).

Gjennom Scheins (2010) tre kulturnivåer viser modellen (Figur 1.) hvordan de synlige artefaktene i en organisasjon er koblet til dypere verdier og til slutt grunnleggende antakelser som danner den samlede kulturen. Denne tilnærmingen gir innsikt i hvordan organisasjonskultur påvirker medlemmenes atferd og beslutninger. Man kan se på det som et isfjell, hvor artefaktene er over havoverflaten, altså det synlige, verdier og normer er rett under og til slutt antakelsene som ligger dypest. Dette viser til at det vi ikke kan se er det som er vanskeligst å oppdage ved kulturer.



Figur 1. The three levels of culture (Basert på Schein, 2010, s. 24)

## 2.3 Organisasjonskultur

Begrepet representerer et komplekst nettverk av grunnleggende artefakter, verdier og antakelser som informerer om virkelighetsforståelse og atferdsmønstre innenfor en organisasjon. En organisasjonskultur anvendes typisk for å beskrive de kollektive måtene de forskjellige oppgavene utføres på og samhandlingsmønsteret som utvikles blant de ansatte. Styrken i en organisasjonskultur kan manifesteres på flere nivåer, inkludert historisk styrke, som reflekterer kulturens utvikling over tid, sosiologisk styrke, som peker på en felles kultur blant organisasjonsmedlemmer, og psykologisk styrke, hvor verdier, normer og holdninger er dypt internalisert hos individene (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 268).

Bang (1998, s. 23) tillater seg å beskrive organisasjonskultur til en enkel definisjon:

*"organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene".*

Sentrale kjennetegn ved en sterk kultur inkluderer klare og delte verdier og normer, en følelse av felles identitet blant medarbeiderne, samt tydelig lederskap og inkluderende samarbeid.

Videre tjener organisasjonskulturen flere funksjoner, som å fremme en følelse av tilhørighet og felles formål blant de ansatte, styrke engasjement og forpliktelse til organisasjonen, samt bidra til stabilitet og kontinuitet i organisasjonens sosiale system (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 269).

## 2.4 Ledelse

Begrepet «ledelse» har vært gjennom stadig utvikling som en respons på et større behov for å engasjere medarbeidere. Ledelse omfatter en effektiv mobilisering av ressursene i

organisasjonen, som påpeker begrepets omfattende anvendbarhet og dynamiske karakter (Arnulf, 2013, s. 20). Mangfoldet i definisjonene av ledelse gjenspeiler kompleksiteten ved å forstå og implementere det i arbeidslivet. Det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse, som personer som har prøvd å definere det (Bass, 1990, s.11). Spurkeland (2017, s. 17) forteller hvordan ledelse er definert: “Ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre”.

I ledelsesteori blir ledelse gjenkjent gjennom personlige egenskaper og evnen til å håndtere ansvar og utfordringer. Lederskap involverer ferdigheter som utvikles over tid, ikke bare iboende egenskaper. Det er en prosess hvor ledere enten naturlig oppstår eller formes gjennom omstendigheter, spesielt i utfordrende tider (Evans, 2009, s.757).

Videre handler ledelse om interaksjon mellom mennesker i en organisasjon, hvor alle parter har en felles forståelse over de definerte målene og metodene for å oppnå disse. Særlig i norsk kontekst er forholdet mellom leder og medarbeider ofte beskrevet som gjensidig avhengige; en leder kan ikke fungere uten medarbeidere, og omvendt, som reflekterer tilnærmingen man har til ledelse (Einarsen et al., 2017, s. 336). Gjensidigheten understreker verdien av dialog og samarbeid i ledelsespraksis.

#### **2.4.1 Transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse er et konsept innenfor ledelsesstudier, og tar sikte på å etablere et gjensidig fordelaktig forhold mellom ledere og følgere gjennom en systematisk utveksling av ressurser og tjenester (Khan et al., 2021). Tilnærmingen involverer ledere som tilbyr belønninger og insentiver til sine følgere i bytte mot spesifikke oppgaver eller resultater. Dette kan inkludere tilbud om ekstra ressurser, støtte eller andre goder for å oppmuntre til ønsket atferd eller prestasjon. Gjennom transaksjoner oppstår en dynamikk der både ledere og følgere

har en gjensidig interesse av å opprettholde produktivitet og oppnå organisatoriske mål. Ved å benytte seg av belønninger som drivkraft søker transaksjonsledelse å oppnå ønskede resultater og bevare organisatorisk effektivitet. Denne tilnærmingen understreker betydningen av klare forventninger og avtaler mellom ledere og følgere, og fremmer en følelse av gjensidig forpliktelse og ansvar. Gjennom et system av transaksjoner og belønninger søker transaksjonsledelse å skape et stabilt og produktivt arbeidsmiljø der både ledere og følgere er motivert til å samarbeide mot felles mål (Khan et al., 2021, s. 691).

#### **2.4.2 Transformasjonsledelse**

James MacGregor er personen som står bak utviklingen av begrepet transformasjonsledelse. Dette er en modell som omhandler fokuset på hvordan ledere kan motivere og inspirere sine medlemmer til å oppnå særdeles gode resultater ved å påvirke deres holdninger og verdier. Transformasjonsledelse går ut på at ansatte skal følge lederen sin visjon ved å inspirere i stedet for å beordre (Burkus, 2024). For at ledere skal utvikle båndene som er nødvendige for transformasjonsledelse, identifiserer Bernard Bass fire nøkkelkomponenter som han mener er det viktigste for at ledere skal klare å fullføre overførselen (Homrig, 2001, s. 8). For det første understreker idealisert innflytelse viktigheten av å bygge ekte tillit mellom ledere og ansatte. Denne tilliten er forankret i høye moralske og etiske standarder, og danner et solid grunnlag for forholdet mellom disse to. Den andre komponenten, inspirerende motivasjon, innebærer å gi ansatte utfordringer og mening som inspirerer dem til å engasjere seg i felles mål og forpliktelser, samt lederens evne til å artikulere hva som er riktig og nødvendig, fungerer som en drivkraft for kollektiv fremgang (Homrig, 2001, s. 9).

Deretter oppmuntrer intellektuell stimulering av sine ansatte til å stille spørsmål ved antagelser og komme med kreative løsninger på problemer. Dette er lederens visjon, og tilbyr

et rammeverk for ansatte for å forstå deres tilknytning til lederen, organisasjonen, hverandre og målet. Det brede og konkrete perspektivet gir ansatte friheten til å tenke kreativt og overvinne hindringer gjennom arbeidsprosesser (Homrig, 2001, s. 9).

Til slutt behandler individuell omtanke hver følger som et unikt individ, og gir veiledning og vekstmuligheter. Denne tilnærmingen utdanner ikke bare neste generasjons ledere, men oppfyller også individers behov for selvaktualisering, selvoppfyllelse og egenverd, og driver dem mot ytterligere prestasjoner og vekst. Det er viktig å høre på alle innspill i planleggingsprosessen, men også en tid hvor det er nødvendig med rask og avgjørende handling uten særlig debatt. Et effektivt lederskap handler om å se og forstå når man skal bruke ulike teknikker og lederstiler for å løse situasjonen basert på kontekst og deres behov (Homrig, 2001, s. 9).

### **2.4.3 Telos Leadership Lens (TLL)**

TLL kan defineres som et konseptuelt rammeverk for å forstå og praktisere formålsdrevet ledelse, og er basert på tre hovedprinsipper. TLL hevder at ledelse ikke skal ses på som et privilegium for de få, men heller et ansvar for flertallet. Prinsippet understreker dermed viktigheten av inkludering og kollektivt engasjement i lederposisjoner. Rammeverket understreker at ledelse bør være en kollektiv bestrebelse fokusert på å oppnå felles mål. Noe som innebærer å samkjøre innsatsen til ulike interessenter mot felles mål. Ifølge begrepet bør lederskap være styrt av interne verdier, som opptrer som grunnleggende prinsipper eller mål som naturlig bidrar til miljøets fordel (By, 2021, s.5-6).



## 3.0 Metode

Metode er en kritisk komponent i forskningsprosessen, og den omfatter ikke bare innsamling av data, men også hvordan disse dataene organiseres, tolkes og analyseres (Støren, 2013, s. 37). I tråd med prosessen er oppgaven basert på en narrativ litteraturstudie, der dataene hentes fra en bred undersøkelse av eksisterende forskningsartikler og teoretiske verk. Formålet med den valgte metoden er å understreke betydningen av en grundig tilnærming til innsamling og analyse av data, med mål om å frembringe ny kunnskap (Støren, 2013, s. 39). Gjennom disse retningslinjene sikrer oppgaven en strukturert tilnærming og pålitelig analyse av forskningsspørsmålet: *"Hvordan kan den formelle leder bidra til en god organisasjonskultur"*.

### 3.1 Valg av metode

Det finnes ulike metoder for å forske på det aktuelle teamet, for eksempel kvantitativ forskningsmetode blir tatt i bruk dersom det er behov for å kvantifisere og måle ulike variabler i studien. Dette kan være relevant hvis man ønsker å undersøke sammenhenger mellom variabler og analysere statistiske relasjoner. Imidlertid vil en kvantitativ tilnærming ikke nødvendigvis fange opp kompleksiteten og dybden av organisasjonskultur og ledelsespraksiser på en tilfredsstillende måte (Halvorsen, 2014, s. 141). Om man skal gjøre en empirisk eller kvalitativ undersøkelse vil etterprøvbareheten være problematisk (Halvorsen, 2014, s. 133). Derfor blir tilnærmingen til denne oppgaven en litteraturstudie, for å utforske dette temaet grundigere. Det finnes to ulike typer litteraturstudier hvor den ene er narrativ og den andre er systematisk. Forskjellen mellom narrativ litteraturgjennomgang og systematisk litteraturgjennomgang er tydelig i deres tilnærming og metodikk (Rother, 2007).

Narrative gjennomganger fokuserer på å beskrive og drøfte vitenskapen om et spesifikt emne eller tema fra et teoretisk og konseptuelt perspektiv. Gjennomgangene gir ikke en detaljert redegjørelse for søkestrategier og metodologiske tilnæringer brukt for å samle litteratur, men heller en kritisk analyse av eksisterende litteratur (Rother, 2007).

På den andre siden følger den systematiske litteraturgjennomgangen en strukturert tilnærming for å adressere spesifikke forskningsspørsmål. Dette gjøres gjennom en forhåndsdefinert metodologi for identifisering, utvelgelse og kritisk evaluering av inkluderte studier. Systematiske gjennomganger er mer detaljerte og målrettet i sin tilnærming, og anses som originalarbeid grunnet den strenge metodologiske tilnærmingen (Rother, 2007).

Valget om å bruke narrativ litteraturgjennomgang som tilnærming i studiet ble basert på flere faktorer. For det første er narrativ litteraturgjennomgang anerkjent som en verdifull teknikk for å bygge teori og spiller en betydelig rolle i kontinuerlig videreføring av kunnskap til fremtidige lesere (Rother, 2007). Gjennom å analysere og fremstille eksisterende litteratur kan forskeren identifisere og utforske ulike temaer, trender og sammenhenger, og dermed bidra til en dypere forståelse av forskningsfeltet (Baumeister & Leary, 1997, s. 312). Videre tillater denne tilnærmingen forskeren å adressere bredere spørsmål enn det som er mulig i en enkel empirisk studie. Dette gir mulighet til å utforske komplekse sammenhenger og utfordringer på et overordnet nivå, som er avgjørende for å få innsikt i forskningsspørsmålet "Hvordan kan den formelle leder bidra til god organisasjonskultur". En annen fordel med narrativ litteraturgjennomgang er dens evne til å gi oppdatert kunnskap og innsikt om et emne, og tillater en mer fleksibel tilnærming og bredere diskusjon av temaer når strenge metodologiske retningslinjer ikke er nødvendige (Rother, 2007).

Gjennom en grundig litteraturstudie kan man identifisere mønster, trender og utfordringer knyttet til temaet, og dermed bidra til en dypere forståelse av kompleksiteten og dynamikken i organisasjonskultur og ledelsespraksiser. Tilnærmingen vil som nevnt gi et solid grunnlag for å utvikle teoretiske perspektiver, skape nye innsikter og foreslå relevante implikasjoner for praksis og fremtidig forskning på feltet. Svakheter med tilnærmingen er at kilder og utvalgsriteriene ikke er spesifisert, dermed kan dette føre til en skjevhet, som igjen kompromitterer kvaliteten og påliteligheten av gjennomgangens konklusjoner (Rother, 2007).

### **3.2 Litteratursøk**

I arbeidet med oppgaven er det foretatt ulike søk i forskjellige databaser for å hente relevant akademisk litteratur og forskningsartikler om emnet. Søkemotorene som hovedsakelig er brukt er Oria og Google Scholar. Søkeordene som ble brukt i forskningen omfattet norske termer som "organisasjonskultur", "kultur" og "ledelse", samt deres engelske ekvivalenter "organizational", "culture", "leadership", og tilleggsordet "sustainable". Det store antallet treff indikerer en bred tidligere forskningsinteresse i disse emnene. For å kvalitetssikre litteratursøket ble flere restriktive kriterier tatt i bruk. Søket ble avgrenset til publikasjoner utgitt i tidsperioden fra 2004 til 2024. Søkestrategien gjennomført i denne studien begynte med en evaluering av titler for å vurdere deres relevans i forhold til oppgavens problemstilling. Dette første trinnet var avgjørende for å begrense utvalget av mulige relevante kilder. Videre ble det iverksatt en gjennomgang av de tildelte sammendragene som fulgte med artiklene. Dersom sammendraget hadde en relevans for vårt formål, ble teksten videre utforsket for å bedømme om innholdet i studien var relevant. Til slutt ble hovedfunnene og konklusjonene i teksten nøye gjennomgått for å ta en endelig beslutning om innholdet var relevant for vår problemstilling "Hvordan kan den formelle leder bidra til god

organisasjonskultur". Denne metodiske tilnærmingen sikret en nøye og grundig gjennomgang av litteraturen, og tillot en nøye utvelgelse av relevante kilder basert på studienes innhold og konklusjoner.

Artikkelen "Leadership: In Pursuit of Purpose" skrevet av By (2021) ble anbefalt av veileder etter presentasjonen av forskningsspørsmålet og formålet med oppgaven. Blant de relevante funnene var "Nye forventninger til ledelse" av Asting og Swanberg (2020), som skiller seg ut ved å adressere forventningene til ledere blant den yngre generasjonen og identifisere essensielle lederegenskaper. Dette temaet er også tydelig i "On the Relation between Organizational Culture and Leadership: An Empirical Analysis" av Antonios D. og Dimitrios V. (2015), som diskuterer sammenhengen mellom ledelsesstiler og organisasjonskultur. Denne analysen er utfyllt av "The Sustainable Links of Development between Leadership and Organizational Cultures" skrevet av Asadi & Stefanescu (2019), som ytterligere forsterker forståelsen av hvordan ledelsesstiler og kulturelle strukturer interagerer.

Videre bidro "Investigating the Support of Organizational Culture for Leadership Styles (Transformational & Transactional)" av Khan, Khan og Idris (2021) med viktige innsikter i hvordan organisasjonskultur støtter ulike lederskapsteorier, noe som er avgjørende for å forstå lederdynamikker. Samtidig gir "What Leaders Need to Know about Organizational Culture" av Warrick (2017) nyttige perspektiver på nødvendige kunnskaper ledere må ha om organisasjonskultur, noe som direkte appellerer til studiens fokus.

Avslutningsvis, i "Two Sides of the Same Coin? Leadership and Organizational Culture" av Chong et al., (2018). og "Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation" av Baumgartner (2009), utforskes både interaksjonen mellom lederskap og kultur samt hvordan disse elementene bidrar til bærekraftig utvikling i bedrifter. Disse artiklene understreker viktigheten av å forstå den

gjensidige påvirkningen mellom ledelse og kultur for å fremme en bærekraftig organisasjonsstruktur.

### 3.3 Oversiktstabell

Tabell 1 Oversiktstabell

<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 1:</b> Leadership: In Pursuit of Purpose, Rune Todnem By, 2021	Transformasjon fra lederskap til et formålsdrevet, felles ansvar for å håndtere globale eksistensielle kriser effektivt.	Redefinere lederskap ved å foreslå Telos Leadership Lens (TLL), fremme lederskapsontologi, og understreke viktigheten av formål og interne goder for å håndtere globale utfordringer effektivt.	Ledelse; Ledelsesmodell; Lederskap ontologi; PAC ontologi; Hensikt; Telos Lederskapslinse	Integrerer eksisterende teorier og filosofiske argumenter for å foreslå en ny lederskapsmodell
<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 2:</b> Nye forventninger til ledelse? Cecilie Astring & Anne Swanberg, 2020	Trender som utfordrer etablerte ideer om ledelse	Hensikten med oppgaven er å utforske hvordan den digitale tidsalderen påvirker ledelse, spesielt med tanke på nye generasjoners forventninger til ledere.	Ledelse, rettferdighet, digital ledelse, Generasjon Z, VUCA	Kvalitativ undersøkelse

<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 3:</b> On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis, Antonios D. Kargas & Dimitrios Varoutas, 2015	Interaksjonen mellom ledelsesstil, organisasjonskultur og markedsdynamikk i en konkurransedyktig sektor	Hensikten med oppgaven er å utforske forholdet mellom ledelse og organisasjonskultur, samt hvordan markedsvilkår påvirker dette forholdet	Ledelse, organisasjonskultur	Empirisk analyse
<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 4:</b> What leaders need to know about organizational culture, D. D. Warrick, 2017	Temaet i teksten er betydningen av organisasjonskultur for suksessen til en organisasjon, samt utfordringene ledere kan møte når de prøver å bygge og opprettholde en positiv kultur.	Tekstens hensikt er å informere ledere om den betydningsfulle innvirkningen kultur kan ha på organisasjonens ytelse, effektivitet, ansattes moral og produktivitet, samt evnen til å tiltrekke, motivere og beholde talentfulle individer.	Organizational culture; Culture building; Organizational leadership; Organizational values; Leadership influence	kunnskapsoppsummering.

<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 5.</b> Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation, Rupert, J. Baumgartner, 2009	Temaet i teksten er forholdet mellom bedrifts bærekraftighet og organisasjonskultur, spesielt innenfor diskusjonen om bærekraftig utvikling.	Hensikten med teksten er å utforske og understreke viktigheten av å integrere bærekraftige aktiviteter og strategier i organisasjonskultur en for å oppnå suksess innen bærekraftig utvikling.	Organisasjonskultur, lederskap, bærekraft	Case-studie
<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 6.</b> Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional), Irfan Ullah Khan, Muhammad Saqib Khan, og Muhammad Idris, 2021	Utforske støtten av organisasjonskultur for ulike ledelsesstiler	Hvordan organisasjonskultur en støtter forskjellige ledelsesstiler, spesielt transformational og transactional ledelse	Organisasjonskultur; transformasjonsledelse & transaksjonsledelse	Litteraturgjennomgang og strukturert spørreskjem

<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 7.</b> The Sustainable Links of Development between Leadership and Organizational Cultures, Asadi Rahil & Stefanescu Dumitru, 2019	Temaet er sammenhengen mellom ledelsesstil, organisasjonskultur og strategisk utvikling i bedrifter, med fokus på hvordan ledelsesatferd påvirker organisatoriske prestasjoner og relasjoner	Hensikten er å undersøke forholdet mellom ledelsesstil, organisasjonskultur og strategisk utvikling, med fokus på hvordan ledere påvirker fremskritt i en bedrift	Transformasjonsledelse , interaktivt lederskap, organisasjonskultur og transaksjonsledelse	Multimethodolgi
<b>Tittel, forfattere, årstall:</b>	<b>Tematikk</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<b>Artikkel 8.</b> Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture, Melody P.M. Chong, Yufan Shang, Malika Richards, Xiji Zhu, 2018	Undersøker den sammenkoblede dynamikken mellom organisasjonskultur og lederstiler, og deres kombinerte effekt på ansattes resultater	Forskere har tatt i bruk en begrenset forståelse av organisasjonskultur basert på antakelser om grunnleggerne eller toppledelsens effekt. Formålet med denne artikkelen er å utforske dette forskningsgapet.	Organisasjonskultur, lederstiler, sosial læringsteori, organisasjonsresultater og påvirkningsstrategier	Forskningsoppgave



### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Ved en narrativ litteraturgjennomgang er validiteten ikke direkte knyttet til datavalidering og statistiske målinger, men til grundigheten og troverdigheten av den akademiske dialogen som presenteres. Validitet i denne sammenheng handler om å sikre at litteraturen som gjennomgås er omfattende og relevant for feltet, og at forfatterens fremstilling og tolkning av kildene er balansert og begrunnet. Videre er det viktig med transparens om forfatterens personlige synspunkter for å sikre leserens tillit til analysens objektivitet. Slik bidrar en detaljert og godt underbygget tilnærming i en narrativ litteraturgjennomgang til å styrke dens validitet (Rother 2007).

### **3.5 Hva kunne vært gjort annerledes?**

I denne gjennomgangen utforskes og reflekteres det på forbedringer i den akademiske tilnærmingen av oppgaven. Begrensningen til å kun bruke artikler i den narrative litteraturgjennomgangen og bøker til teoridel som kilder kan ha begrenset dybden og rekkevidden til studien. Dette problemet forsterkes av en ensidig tilnærming, med en overvekt av teoretiske og konseptuelle synspunkter som ikke har nok variert datamengde. Videre har mangelen på tydelige kriterier for de valgene som er tatt av data og en manglende kritisk evaluering av teorier og forskningsresultater svekket denne studiens troverdighet. Begrensningen i kildematerialet i litteraturgjennomgangen, som kun består av artikler, kan føre til at analysen blir for lite variert, som ytterligere kan begrense forståelsen av forskningsteamet.

## 4.0 Funn og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil det bli gjort en presentasjon av åtte utvalgte artikler som på hver sin måte belyser ulike aspekter ved den formelle leders rolle i utviklingen av organisasjonskultur. Disse artiklene inkluderer både empiriske studier og teoretiske diskurser, hvor forskere har utforsket varierte dimensjoner av lederskap og deres innvirkning på kulturelle normer og verdier innenfor organisatoriske rammer. Hovedmålet med analysen er å sammenfatte og tolke funnene fra artiklene for å adressere problemstillingen *“Den formelle leders bidrag til god organisasjonskultur”*. Ved en gjennomgang av litteraturen vil nøkkeltemaer og mønstre identifiseres i forskningen, og vurdere i hvilken grad disse funnene støtter eller utfordrer eksisterende teorier om lederskap og organisasjonskultur.

Det vil bli presentert en oversikt over de åtte utvalgte artiklene, hvor deres hovedfunn vil detaljeres i relevans for oppgavens problemstilling. Dette danner grunnlaget for videre diskusjon ved å synliggjøre de sentrale funnene relatert til forskningsspørsmålet. Videre skal artiklenes resultater diskuteres opp mot teori for å gi en bedre forståelse. Denne strukturerte tilnærmingen sikrer en fokusert og grundig analyse som støtter både teoretisk innsikt, praktisk anvendelse og peker på potensielle områder for videre forskning.

### 4.1 Presentasjon av utvalgte artikler

#### 4.1.1 Artikkel 1

*“Leadership: in pursuit of purpose”* (By, 2021).

Det første dokumentet som er anvendt er en artikkel som er skrevet av en professor innen ledelse med tittelen *“Leadership: In Pursuit of Purpose”*, hvor innholdet omhandler hva lederskap er ansvarlig for, og tar for seg jakten av formålet med lederskap (By, 2021, s.30).

I By sin artikkel introduseres Telos Leadership Lens (TLL), med fokus på formålsdrevet ledelse. TLL tydeliggjør at ledelse skal være et kollektivt ansvar for mange, ikke en eksklusiv rett for de privilegerte. Videre understrekes det at effektiv ledelse bør stadig sikte mot å realisere et formål som styres av verdier som er i tråd med etiske normer og organisasjonens mål. Denne tilnærmingen er designet for å adressere det By identifiserer som kritiske svakheter i tradisjonell ledelsesteori og praksis, inkludert tendensen til å se ledelse som et privilegium for et fåtall, manglende fokus på felles mål og bruk av ytre belønningen fremfor indre motivasjon (By, 2021).

By diskuterer utviklingen av lederskapsmodeller fra det tradisjonelle “tripod” rammeverket som involverer “ledere, følgere og felles mål”, til mer dynamiske modeller. DAC-modellen (Direction, Alignment, Commitment) blir introdusert som et mellomsteg mot PAC-modellen (Purpose, Alignment, Commitment), som tydeliggjør skiftet fra tradisjonell lederdynamikk til modellen der formålet spiller en sentral rolle, og forplikter og justerer innsatsen mot et felles mål. Den nye lederskapsmodellen PAC understreker ledelse som en felles innsats som overgår det konvensjonelle fokuset på individuelle ledere og deres tilhengere. I stedet sentrerer den til et delt formål som styrer organisasjonens handlinger, som sikrer engasjement blant medlemmer. PAC er i tråd med moderne utfordringer og behovet for bærekraftige mål, og begrunner seg på en helhetlig tilnærming til ledelse som er tilpasningsdyktig og inkluderende (By, 2021).

#### **4.1.2 Artikk 2**

*“Nye forventninger til ledelse?”* (Asting & Swanbergs, 2020).

Asting og Swanbergs undersøkelsesartikkel om hva de nye generasjoner forventer av ledelse har avdekket betydningsfulle innsikter om hvilke lederegenskaper studenter verdsetter mest. Resultatene indikerer at studentene i stor grad verdsetter ledere som motiverer, er rettferdige

og forståelsesfulle. Disse funnene korresponderer godt med etablerte ledelsesteorier som understreker viktigheten av relasjonelle aspekter i ledelse, og som legger vekt på det mellommenneskelige i ledelsesdynamikken (Asting & Swanberg, 2020).

Det er bemerkelsesverdig at rettferdighet utmerker seg som en spesielt fremtredende egenskap i undersøkelsen, noe som indikerer en økende vektlegging av rettferdighet blant dagens studenter. Dette er en egenskap som ikke har blitt tydelig adressert i tradisjonell ledelsesteori og derfor antyder det en forskyvning i oppfatningen av vesentlig lederegenskaper, noe som reflekterer bredere samfunnsmessige endringer og de utviklende forventningene til yngre generasjoner som trer inn i arbeidsmarkedet. Funnene tyder på at moderne ledere må tilpasse seg disse skiftende forventningene ved å legge vekt på rettferdighet, forståelse og motivasjon i sin tilnærming til ledelse. Dette kan inkludere anerkjennelse og verdsettelse av mangfold, både med hensyn til demografi og i å respektere de ulike perspektivene og ferdighetene som hvert enkelt individ bringer til organisasjonen. Å forstå og inkorporere disse kvalitetene i ledelsespraksis vil være avgjørende for effektiv håndtering og inspirasjon av den mangfoldige og godt utdannede yngre generasjonen (Asting & Swanberg, 2020).

#### **4.1.3 Artikkel 3**

*“On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis”*  
(Kargas & Varoutas, 2015).

Studien utført av Kargas og Varoutas utforsket det intrikate forholdet mellom organisasjonskultur og lederskap, og ga innsiktsfulle funn om hvordan disse elementene bidrar til et firmas konkurransefortrinn. Forskerne identifiserte en kobling mellom lederstiler og organisasjonskultur, og understreket at deres koordinering forbedrer dette forholdet betydelig. Det innebærer at når lederatferd stemmer godt overens med de kulturelle egenskapene til en organisasjon, øker det effektiviteten og suksessen til organisasjonen.

Videre fremhevet studien rollen til markedsforhold, som konkurranseintensiteten og organisasjonens operasjonelle egenskaper som alder og størrelse, i å påvirke dynamikken mellom lederskap og organisasjonskultur. Disse forholdene bestemmer ikke bare styrken til forholdet, men dikterer også retningen. Funnene tyder på at et godt synkronisert lederskap og kultur, tilpasset de spesifikke markeds- og driftsforholdene, kan være til stor nytte for en organisasjon, slik at den kan navigere i konkurransemiljøer mer effektivt. Denne innsikten understreker viktigheten av å samkjøre lederstrategier med organisasjonskultur for å optimere ytelsen og opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn under varierende markedsforhold (Kargas & Varoutas, 2015).

Forskningen fordyper seg i det avgjørende samspillet mellom ledelse og organisasjonskultur for å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn for bedrifter. Studien identifiserer en sterk korrelasjon mellom disse to organisasjonselementene og understreker forsterkningen av dette forholdet når lederstil og organisasjonskultur er samkjørt. Videre undersøker forskningen påvirkningen av markedsforhold, som konkurransestyrke og organisasjonens operative alder og størrelse, på dette forholdet. Det antydes at disse faktorene i betydelig grad kan påvirke både omfanget og retningen av forholdet mellom ledelse og organisasjonskultur (Kargas & Varoutas, 2015).

#### **4.1.4 Artikkel 4**

*“What leaders need to know about organizational culture” (Warrick, 2017).*

Artikkelen "What Leaders Need to Know About Organizational Culture" av Warrick (2017) understreker den kritiske rollen til organisasjonskultur i å påvirke en bedrifts ytelse, ansattes moral og generelle suksess. Warrick fremhever at mange ledere ofte undervurderer virkningen av kultur eller finner seg overveldet av hvordan man effektivt kan dyrke og opprettholde en sterk kultur. Nøkkelpunkter fra artikkelen inkluderer viktigheten av å tilpasse

organisasjonskulturen med de strategiske målene og beslutningsprosessene til selskapet for å maksimere suksess og ansattes engasjement. Ledere må gå lengre enn bare å snakke om kultur, de må være flinke til å bygge og opprettholde en kultur som får frem det beste i teamene deres og er i tråd med organisasjonens mål (Warrick, 2017).

Først og fremst påpeker teksten at kultur har en betydelig innflytelse på organisasjonens dynamikk, utførelsen av oppgaver, opplevelsen til både ansatte og kunder, samt organisasjonens konkurransemessige fortrinn. Det understrekes at det lønner seg å bygge sterke kulturer, og at forsømmelse eller tilfeldighet i kulturutviklingen kan føre til mange kostnader for organisasjonen og dens interessenter (Warrick, 2017).

Videre diskuteres egenskapene til ytende kulturer, som generelt drives av dyktige ledere som fremmer etikk, tydelig kommunikasjon, kontinuerlig forbedring og en forpliktelse til organisasjonens mål. I motsetning til dette lider kulturer med lav ytelse ofte av mangel på lederskap, uklare mål, dårlig kommunikasjon og minimal medarbeiderutvikling. Warrick påpeker også at både synlige elementer som for eksempel kleskode og usynlige elementer som for eksempel verdier, definerer organisasjonskultur. I tillegg spiller interne og eksterne faktorer en rolle i utformingen av kulturen, inkludert regulatoriske miljøer, lederskapsendringer og gruppedynamikk. Videre argumenterer teksten at å bygge og styrke kultur er en viktig del av lederens rolle. Selv om ledere ofte kan bli opptatt av tall og resultater, bør de forstå at å bygge sunne organisasjoner med sterke kulturer er en essensiell ingrediens for å oppnå de beste resultatene. Teksten fremhever også at kultur utvikles enten med vilje eller tilfeldighet over tid. Å la kulturen utvikle seg tilfeldig er risikabelt og kan føre til underprestasjon, mens å bygge kultur med vilje krever en strategi for å drive en sunn

organisasjon og sørge for at strategi og kultur er justert og forsterker hverandre (Warrick, 2007).

Avslutningsvis understreker teksten betydningen av å ansette for kultur, spesielt på toppnivå. Organisasjoner bør prioritere ansettelse, opplæring og forfremmelse basert på kulturpassform, da en enkelt ansatt på toppnivå som ikke passer med den ønskede kulturen, kan skade eller ødelegge en kultur som tok år å bygge. Resultatet er et klart argument for at ledere bør være bevisste på kultur, integrere kulturbygging i sin lederrolle og prioritere ansettelse og opplæring basert på kulturpassform. Samlet sett krever en vellykket utvikling av en sterk organisasjonskultur at ledere forstår og integrerer kulturelle elementer i deres strategiske visjon og er oppmerksomme på hvordan ulike faktorer påvirker det kulturelle miljøet (Warrick, 2007).

#### **4.1.5 Artikkel 5**

*“Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation”* (Baumgartner, 2009).

I Baumgartners forskning fremheves betydningen av å integrere prinsipper for bærekraftig utvikling i organisasjonskulturen for å sikre effektive bærekraftinitiativer. Gjennom case-analysen av et globalt gruveselskap undersøker artikkelen hvordan ulike strategier, innadvendte, ekstroverte, konservative og visjonærer er knyttet til organisasjonskulturen. Et sentralt poeng som studien fremviser er viktigheten med å oppnå tilpasningene mellom organisasjonskulturen og bærekraftige aktiviteter. Dette kan bidra til å redusere risikoen for overfladisk bærekraftsprat uten reelle endringer. Videre viser forskningen at det er behov for ytterligere undersøkelser om kulturelle endringsprosesser i sammenheng med bærekraftig utvikling, og hvordan organisasjonskulturen kan utvikles opp mot praksiser (Baumgartner, 2009).

Analysen antyder at organisasjonens bærekraft er avhengig av at ledelsen og medlemmenes holdninger mot bærekraftige praksiser er integrert som en grunnleggende komponent i organisasjonskulturen. Etter videre forskning avslører også ulike reaksjoner fra selskaper på utfordringen med bærekraftig utvikling, fra å ignorere problemet til å forsøke å integrere bærekraftaspekter i sine strategier og praksiser. Samlet sett peker studien på betydningen av å integrere bærekraftig utvikling i organisasjonskulturen for å oppnå effektive bærekraftinitiativer, samt behovet for videre forskning på dette området for å forstå bedre hvordan organisasjonskulturen kan fremme bærekraftige endringer (Baumgartner, 2009).

#### **4.1.6 Artikkel 6**

*“Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional)”* (Khan et al., 2021).

Forskerne Khan, Khan og Idris utførte en studie som tar for seg hvordan organisasjonskultur kan påvirke både transformasjons- og transaksjonslederstiler i høyere utdanninginstitusjoner. Hovedmålet med studien var å sette søkelys og identifisere hvordan organisasjonskulturen påvirker disse lederstilene. Etter en grundig analyse av flere utdanningsinstitusjoner, har forskerne kommet frem til at både transformasjon- og transaksjonsledelse blir vesentlig påvirket av organisasjonskulturen. Dette innebærer også at den kulturelle konteksten innenfor en institusjon har direkte innvirkning på hvordan ledere praktiserer sine lederstiler (Khan et al., 2021).

Resultatet eller funnene fra forskningen understreker viktigheten av å tilpasse organisasjonskulturen med den lederstilen som er foretrukket for å oppnå best mulig effektivitet og organisasjonens mål. Dette innebærer ikke bare forståelsen av hvordan kulturen påvirker lederatferd, men også utformingen av kulturen til støtte for ønskede



ledelsespraksiser. Videre har denne forskningen implikasjoner for praksis innen ledelse og organisasjonsutvikling, da den understreker et stort behov for å ta hensyn til både kulturelle og strukturelle faktorer når man snakker om strategier for et effektivt lederskap. Å skape en kultur som støtter transformasjon- og transaksjonsledelse, kan organisasjoner legge til rette for konkret og helhetlig tilnærming til ledelsen som kan fremme for eksempel engasjement, innovasjon og ytelse ut over alle nivåer (Khan et al., 2021).

Den første hypotesen undersøkte sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelsesstiler. Korrelasjonsanalysen fra studien viser at det er en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og transformasjonsledelse, mens det er en negativ sammenheng med transaksjonsledelse (Khan et al., 2021).

For den andre hypotesen ble det funnet at organisasjonskulturen har en betydelig og positiv innvirkning på transformasjonsledelse. Resultatene fra deres regresjonsanalyse støtter dette funnet. Den tredje hypotesen bekreftet at organisasjonskulturen har en signifikant, men negativ innvirkning på transaksjonsledelse. Det ble også støttet av korrelasjonsresultatene (Khan et al., 2021).

#### **4.1.7 Artikkel 7**

*“The Sustainable Links of Development between Leadership and Organizational Cultures”*  
(Rahil & Dumitru, 2019).

Denne artikkelen finner at transformasjonsledelse er positivt korrelert med både tilpasningsdyktig kultur og organisasjonens visjon i NAPNA-selskapet. Dette antyder at ledere som bruker transformasjonsledelsesprinsipper, som inspirerer og motiverer ansatte til å strekke seg etter et felles mål, har en tendens til å fremme en kultur preget av

tilpasningsdyktighet og en sterk forpliktelse til organisasjonens visjon og verdier (Rahil & Dumitru, 2019).

Videre konkluderer artikkelen med at en kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelsesstiler kan være hensiktsmessig for ledere i organisasjonen. Mens transformasjonsledelse fokuserer på å inspirere og engasjere ansatte gjennom visjonære og motiverende tiltak, kan transaksjonsledelse være nyttig for å sikre at daglig drift og kortsiktige mål oppnås gjennom tydelige forventninger og belønningssystemer. Denne tilnærmingen kan skape balanse mellom langsiktige visjoner og konkrete resultater, og dermed bidra til å oppnå organisatorisk suksess på både kort og lang sikt (Rahil & Dumitru, 2019).

Samlet sett peker funnene i artikkelen på betydningen av å tilpasse ledelsesstilen i tråd med organisasjonens behov og kultur. Dette innebærer å vektlegge både interne og eksterne aspekter av organisasjonens virksomhet, samt å skape en balanse mellom inspirasjon og konkret handling. Ved å ta hensyn til disse faktorene kan ledere bidra til å styrke organisasjonens kultur og oppnå dens mål på en effektiv måte (Rahil & Dumitru, 2019).

#### **4.1.8 Artikkel 8**

*“Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture”* (Chong et al., 2018).

Studien undersøker forbindelsen mellom organisasjonskultur, organisasjonsresultater og ledelsesstiler og benytter Banduras sosiallæringsteori som teoretisk grunnlag. Her lærer individer gjennom etterligning og observasjon, som antyder at lederatferd i organisasjoner påvirkes av observasjoner av andre og konsekvensene av deres atferd. Forskningen identifiserer flere ulike organisasjonskulturer som innovasjonskultur, detaljkultur og teamkultur - og undersøker hvordan disse påvirker ledelsesstiler og resultatene. Studien

formulerer spesifikke hypoteser basert på kategorier som følgende;

1. En teamkultur er mer positiv og antas å ha en sterkere sammenheng med støttende ledelsesstiler og relasjonelle påvirkningsstrategier sammenlignet med andre kulturer.
- 2: En detaljert kultur antas å korrelere mer med oppgaveorienterte ledelsesstiler og assertive påvirkningsstrategier.
- 3: En innovasjonskultur forventes å relatere sterkere på endringsorienterte ledelsesstil og overtalende påvirkningsstrategi.

Studien brukes i en blanding av metode, hvor spørreundersøkelser sendes til ansatte i bestemte regioner. Dataen som samles analyseres for å teste de ulike hypotesene om samspillet mellom ledelsesstiler, kultur og påvirkningsstrategier. Strukturelle likningsmodeller og bekreftende faktoranalyse tas i bruk for å vurdere sammenhengen mellom variablene og undersøke robustheten av modellene (Chong et al., 2018).

Funnet fra studien viser en delvis grad av støtte for hypotesene, og viser at noen forventede relasjoner bekreftes, mens andre viser motsatt. Resultatene understreker kompleksiteten i hvordan kultur og ledelse interagerer, og minner om hvor viktig tilpassing av ledelsesstiler og påvirkningsstrategier er for å bedre organisasjonskulturen (Chong et al., 2018).

## **4.2 Tematisk diskusjon av funn**

Diskusjonen om lederens bidrag til god organisasjonskultur tar utgangspunkt i flere perspektiver presentert i artiklene. Gjennom en tematisert analyse av funnene vil temaene bli diskutert opp mot teori for å grundigere belyse forskningsspørsmålet "*Hvordan kan den formelle leder bidra til god organisasjonskultur*". Blant temaene som er valgt ut er samspillet mellom ledelse og organisasjonskultur, og hvordan disse faktorene påvirker hverandre. I tillegg er det også nødvendig å avgjøre hvilke tiltak en leder kan benytte seg av for å skape en

god organisasjonskultur, ved å undersøke effekten av formålsdrevet ledelse, transformasjonsledelse og kombinasjonen av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

#### **4.2.1 Tema 1: Ledelse og organisasjonskultur som to korrelerende variabler**

Scheins teori om organisasjonskultur, som vektlegger artefakter, verdier og grunnleggende antakelser, sammen med ledelsesteoriens betydning for mobilisering av ressurser og engasjement, danner grunnlaget for denne diskusjonen. Artikkene av Kargas & Varoutas (2015), Warrick (2017) og Chong et al. (2018) understreker viktigheten av å forstå og implementere effektiv ledelse og organisasjonskultur for å skape et produktivt og balansert arbeidsmiljø.

De nevnte forskningsartikkene omtaler organisasjonskultur og ledelse som to korrelerende variabler. Fra *artikkel 3* (Kargas & Varoutas, 2015) beskrives en kobling mellom ledelsesstiler og organisasjonskultur. Forskerne beskriver et forsterkende forhold om disse variablene er samkjørte og definerer korrelasjonen mellom dem som sterk og positiv. Det vil si dersom organisasjonskulturen er suksessfull, er ledelsesstilen likedan. For at det skal være slik foreslår de at lederen må passe godt overens med kulturen til organisasjonen. *Artikkel 8* (Chong et al., 2018) legger vekt på den komplekse dynamikken som oppstår ved integrasjonen av kultur og ledelse, og påpeker viktigheten av å tilpasse ledelsesstiler og påvirkningsstrategier i samsvar med organisasjonskulturen for å fremme positivitet. For at lederen skal passe til organisasjonen og deres kultur fremhever *artikkel 4* (Warrick, 2017), at det er fundamentalt at ledere forstår og integrerer kulturelle elementer i sin strategiske visjon. Dette støttes av Scheins modell som viser hvordan organisasjonskultur påvirker medlemmenes atferd og beslutninger gjennom sine tre nivåer: artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Når ledere klarer å forstå og integrere disse kulturelle elementene i sin strategiske visjon, kan de legge grunnlaget for en mer tilpasset og effektiv ledelsespraksis.

#### **4.2.2 Tema 2: Formålsdrevet ledelse**

Ifølge Telos Leadership Lens (TLL) bør lederskap være en felles innsats rettet mot å oppnå felles mål ved å samordne innsatsen til forskjellige interessenter. Dette konseptet peker mot at ledelse bør være styrt av interne verdier som er til organisasjonens beste (By, 2021). For å forstå hvordan formålsdrevet ledelse kan fungere er det viktig å trekke frem verdier som organisasjoner kan dra nytte av.

Fra undersøkelsen i *artikkel 2* (Asting & Swanberg, 2020) fremkommer det at rettferdighet og motivasjon er det som verdsettes mest i en leder for den yngre generasjonen. Slike elementer vil være viktig for en leder å integrere i organisasjonens mål og verdier, og være oppmerksom på og aktivt jobbe for å bygge og opprettholde en slik kultur for fremtidige generasjoner av ansatte. *Artikkel 1* (By, 2021) introduserer Telos Leadership Lens (TLL), som understreker behovet for formålsdrevet ledelse gjennom å fokusere på et kollektivt ansvar med et formål som styres av verdier i samsvar med organisasjonens mål. *Artikkel 5* (Baumgartner, 2009) har fremlagt bærekraftsprinsipper, som vil være et eksempel på slikt formålsdrevet ledelse, ved å integrere bærekraft i organisasjonens mål. Dette støttes også av *artikkel 1* (By, 2021) sin nye lederskapsmodell PAC, den vektlegger felles målsettinger og engasjement blant medarbeiderne, tilpasset moderne behov og bærekraftige mål.

#### **4.2.3 Tema 3: Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse fremheves som en viktig faktor i utviklingen av en positiv organisasjonskultur. Tilnærmingen, som fokuserer på å inspirere og motivere ansatte gjennom visjonære lederskap, korresponderer godt med funnene fra Warrick og By om behovet for visjonære og motiverende tiltak i ledelsen.

Ifølge *artikkel 7* (Rahil & Dumitru, 2019) har transformasjonsledelse en positiv sammenheng med tilpasningsdyktige kulturer. I NAPNA-selskapet har forskningen identifisert en sterk positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og både tilpasningsdyktig kultur og organisasjonens visjon. Dette innebærer at ledere som bruker transformasjonsledelse, som motiverer og inspirerer ansatte til å jobbe mot felles mål, bidrar til å skape en kultur preget av tilpasningsdyktighet og et dypt engasjement til organisasjonens visjon og verdier. Dette støtter opp om initiativer som er beskrevet i *artikkel 5* (Baumgartner, 2009). Denne ledelsesstilen samsvarer godt med funnene fra *artikkel 4* (Warrick, 2017) og *artikkel 1* (By, 2021) med visjonære og motiverende tiltak, og ved å engasjere ansatte i et felles formål. Disse faktorene er som tidligere beskrevet viktig i utviklingen av en positiv organisasjonskultur.

#### **4.2.4 Tema 4: Kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse, som fokuserer på utveksling av ressurser og tjenester mellom ledere og følgere, er som nevnt et sentralt konsept innen ledelsesstudier (Khan et al., 2021). Denne tilnærmingen innebærer at ledere tilbyr belønninger og insentiver til følgere i bytte mot spesifikke oppgaver eller resultater, og søker dermed å opprettholde produktivitet og nå organisatoriske mål. *Artikkel 6* (Khan et al., 2021) utforsker hvordan organisasjonskulturer støtter ulike ledelsesstiler, inkludert kombinasjonen av transformasjons- og transaksjonsledelse. Når ledere klarer å integrere transformasjonsledelse med transaksjonsledelse, som fokuserer på konkrete resultater og belønningssystemer, kan de oppnå en balanse som er nødvendig for både kortsiktige og langsiktige mål.

Sentralt i oppgaven står begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Fra artiklene fremkommer den betydelige innvirkningen slike lederstiler har på

organisasjonskulturen. Transaksjonsledelse er en annen ledelsesstil som fokuserer på å oppnå konkrete resultater gjennom tydelige forventninger og belønningssystemer. Dette kan være nyttig for å sikre at daglig drift og kortsiktige mål oppnås. *Artikkel 6* antyder derimot at transaksjonsledelse alene ikke er tilstrekkelig for å fremme en positiv organisasjonskultur. Ved å integrere transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan det opprettes en balanse som er ønskelig for både det langsiktige og kortsiktige. For å oppnå en slik balanse må transformasjonsledelse legge grunnlaget for langsiktig visjon og engasjement, mens transaksjonsledelse sikrer oppnåelse av kortsiktige mål og opprettholder effektiviteten. På en annen side vil transaksjonsledelse ikke kun tilby belønning for oppnåelse av kortsiktige mål, men vil også virke negativt på motivasjonen om målene ikke oppnås. Dersom man skal integrere de to ledelsesstilene er man avhengig av at organisasjonen driftes på en håndterbar måte. For mange organisasjonskulturer vil det være tilstrekkelig med kun transformasjonsledelse, mens transaksjonsledelse alene ikke vil skape en god organisasjonskultur.

Samlet sett viser diskusjonen hvordan funnene fra de analyserte artiklene kan forstås og relateres til den teoretiske bakgrunnen presentert i oppgaven. Ved å se på hvordan ulike lederstiler og tilnærminger til ledelse påvirker organisasjonskultur, kan ledere få verdifulle innsikter som kan hjelpe dem med å utvikle og styrke sin praksis i arbeidet med å forme og forsterke organisasjonskulturen.

## 5.0 Konklusjon og anbefalinger

I denne bacheloroppgaven har det blitt utforsket hvordan formelle ledere effektivt kan fremme og vedlikeholde en god organisasjonskultur, som kan være en avgjørende faktor for organisasjonens suksess. Analysen baserer seg på en omfattende gjennomgang av relevant litteratur som omhandler ledelsesstiler som transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, samt nyere modeller som Telos Leadership Lens (TLL). Disse tilnærmingene er kritiske for å forstå hvordan ledere kan forme, utvikle og beholde en ønsket organisasjonskultur.

Konklusjonen av studien er at formelle ledere spiller en kritisk rolle i å forme og vedlikeholde organisasjonskulturen gjennom flere nøkkelstrategier. For det første kan transaksjonsledelse anvendes for å oppnå kortsiktige mål ved å belønne ansatte for spesifikke prestasjoner, noe som oppmuntrer til en kultur av ytelse og belønning. Denne tilnærmingen sikrer at det er klare forventninger og konsekvenser, noe som er grunnleggende for å opprettholde en funksjonell og effektiv organisasjon. For det andre viser studien at transformasjonsledelse er avgjørende for å inspirere og motivere ansatte over tid, ved å fokusere på visjonær ledelse som engasjerer og fremmer individuell og kollektiv vekst. Denne tilnærmingen er spesielt verdifull i å bygge en kultur hvor ansatte føler seg verdsatt og en del av organisasjonens større mål.

Transformasjonsledere er også effektive i å formidle organisasjonens verdier og mål, noe som hjelper med å skape en sterkere følelse av tilhørighet og formål blant de ansatte.

Videre peker funnene på viktigheten av formålsdrevet ledelse, som fremmes av modeller som Telos Leadership Lens (TLL). Dette rammeverket understreker at ledelse bør være et ansvar delt av mange, ikke bare noen få, og at lederens handlinger og beslutninger skal være drevet av organisasjonens underliggende verdier og etikk. Et slikt perspektiv bidrar til en kultur som ikke bare er målrettet, men også moralsk og etisk fundert, noe som er avgjørende for å bygge



tillit og integritet i alle organisasjoner. Fra PAC-modellen uttrykkes det et skifte fra den tradisjonelle lederstilen mot en lederstil der formålet forplikter til innsats mot et felles mål.

Avslutningsvis vil svaret på forskningsspørsmålet "*Hvordan kan den formelle leder bidra til en god organisasjonskultur?*" være at ledere må anvende en kombinasjon av ledelsesstiler for å balansere behovet for både kortsiktig effektivitet og langsiktig engasjement. Dette krever en aktiv, bevisst og tilpasningsdyktig tilnærming til ledelse, hvor lederen ikke bare fokuserer på å nå organisasjonens mål, men også sette søkelys på å pleie og utvikle en organisasjonskultur som fremmer trivsel og engasjement blant medarbeidere. Gjennom en slik integrert og formålsdrevet ledelsespraksis kan formelle ledere effektivt bygge og opprettholde en organisasjonskultur som støtter både individuelle og kollektive mål, og som legger grunnlaget for varig suksess og vekst.

## 6.0 Anbefalinger

Til slutt vil oppgaven gi enkelte anbefalinger til den formelle leders rolle i formingen og opprettholdelsen av god organisasjonskultur, samt anbefalinger til videre forskning av tema.

### 6.1 Den formelle lederen

1. Implementer en balansert tilnærming til ledelse ved å integrere både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Dette vil sikre oppnåelse av både kortsiktige mål gjennom tydelige forventninger og belønningssystemer, samt langsiktige mål gjennom inspirasjon og motivasjon av ansatte.
2. Fokuser på å skape en felles organisasjonskultur basert på verdier og formål gjennom Telos Leadership Lens (TLL) eller lignende formålsdrevne ledelsesmodeller. Dette vil bidra til å styrke organisasjonens identitet og integritet, og fremme et miljø preget av felles mål og engasjement.
3. Legg vekt på å forstå og integrere organisasjonskulturelle elementer i strategisk visjon og daglig praksis. Dette innebærer å identifisere og respektere kulturelle forskjeller, samt å kommunisere og handle i samsvar med organisasjonens verdier og normer.
4. Oppretthold en rettferdig og motivasjonsfremmende arbeidskultur ved å anerkjenne og belønne rettferdighet, motivasjon og mangfold blant ansatte. Dette vil bidra til å opprettholde høy motivasjon og trivsel blant ansatte, samt fremme et inkluderende og respektfullt arbeidsmiljø.

5. Organisasjonskulturen bør drives av et felles mål som interesserer hele organisasjonen, som for eksempel bærekraftsmål.

## 6.2 Videre forskning

1. Fremtidig forskning bør utforske nærmere hvordan ulike ledelsesmodeller påvirker den yngre generasjonen.
2. Studer hvordan en formålsdrevet tilnærming til ledelse, som Telos Leadership Lens, kan styrke organisasjonskulturen ved å fokusere på verdier og etiske normer.
3. Fremtidige forskere bør utforske hvordan organisasjonskultur endrer seg med endring av ledelsestil.
4. Det vil være nyttig med forskning som sammenligner hvordan ulike ledelsespraksiser fungerer på tvers av forskjellige sektorer, og vil gi innsikter om hvilke tilnærminger som er mest effektive i forskjellige typer organisasjoner.
5. Forske på om kvalitativ metode gir en dypere forståelse av interaksjonene og de personlige oppfatningene som bidrar til kulturell utvikling i organisasjoner.
6. Fremtidig forskning kan undersøke andre ledelsesmodeller for å evaluere deres potensiale for å fremme god organisasjonskultur.

## 7.0 Referanseliste

- Alvesson. (2002). Organisasjonskultur og ledelse. Abstrakt forlag.
- Astring, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 200–209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur* (Utg. 4). Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (3.utg). New York: Free Press.
- Baumeister, R, F & Leary, M, L. (1997). *Writing Narrative Literature Reviews*. Educational Publishing Foundation, (Vol. 1), 311-320
- Baumgartner, R.J. (2009), Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sust. Dev.*, 17: 102-113.  
<https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Burkus, D. (2024, 24. Januar). *Transformational leadership theory*. David Burkus.  
<https://davidburkus.com/2010/03/transformational-leadership-theory/>
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. [Leadership and organizational culture] *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975-994.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>

- Glomseth, R. (2019). Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den? In *Magma (Bergen : trykt utg.)* (Vol. 22, Issue 2).
- Greiner, L. E & Schein, E. H. (2006). Organizational culture. J. S. Osland, M. E. Turner, D. A. Kolb & I. M. Rubin (Red.), *The organizational behavior reader*. (8.utg., s. 493-512). Pearson Prentice Hall.
- Halvorsen, K. (2014). Å forske på samfunnet (5.utg.). Cappelen Damm AS.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online readings in psychology and culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse (Utg. 4). Bergen. Fagbokforlaget.
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689–700. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
- Rahil, A., & Dumitru, S. (2019). The sustainable links of development between leadership and organizational cultures. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(2), 45-55.
- Rother, E. T. (2007). Systematic literature review X narrative review. *Acta paulista de enfermagem*, 20, v-vi.
- Spurkeland, Jan. (2020). *Relasjonsledelse* (5.utg.). Universitetsforlaget.

- Støren, Ingeborg. (2013). Bare søk!: *Praktisk veiledning i å gjennomføre en litteraturstudie*. (2. Utg.). Cappelen Damm AS.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

## Vedlegg

<b>Artikkel 1:</b>	<b>Leadership: in pursuit of purpose</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Journal of Change Management (2021)
<b>Forfatter(e):</b>	Rune Todnem By
<b>Perspektiv:</b>	Ledelse, Ledelsesmodell, lederskaps ontologi, PAC ontologi og Telos Lederskap Linse.
<b>Tema:</b>	Ledelsens rolle som en felles innsats.
<b>Hensikt:</b>	Artikkelens hensikt er å redefinere lederskap ved å foreslå Telos Leadership Lens (TLL), fremme lederskapsontologi, og understreke viktigheten av formål og interne goder for å håndtere globale utfordringer effektivt.
<b>Resultater:</b>	Ledelse bør være sterkt knyttet til et formål, og at en vellykket ledelsespraksis involverer kollektiv innsats mot dette formålet.

<b>Artikkel 2:</b>	<b>Nye forventninger til ledelse?</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Praktisk økonomi og finans (2020)
<b>Forfatter(e):</b>	Cecilie Astring & Anne Swanberg.
<b>Perspektiv:</b>	Trender som utfordrer etablerte ideer om ledelse.
<b>Tema:</b>	Ledelse, rettferdighet og forventninger.
<b>Hensikt:</b>	Hensikten med oppgaven er å utforske hvordan den digitale tidsalderen påvirker ledelse, spesielt med tanke på nye generasjoners forventninger til ledere.
<b>Resultater:</b>	Ledere som motiverer, er rettferdige og forståelsesfulle blir verdsatt høyere av studentene i undersøkelsen.

<b>Artikkel 3:</b>	<b>On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Cogent Business & Management (2015)

<b>Forfatter(e):</b>	Antonios D. Kargas & Dimitrios Varoutas
<b>Perspektiv:</b>	Ledelse, organisasjonskultur.
<b>Tema:</b>	Forholdet mellom kulturtyper og lederstil.
<b>Hensikt:</b>	Artikkelens hensikt er å undersøke sammenhengen mellom ledelse og organisasjonskultur og deres betydning for å oppnå bærekraftige konkurransefordeler.
<b>Resultater:</b>	Viser at en sterk gjensidighet mellom ledelsesstiler og organisasjonskultur er avgjørende for å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn, som forsterkes når ledelsesstil og organisasjonskultur er samkjørt.

<b>Artikkel 4:</b>	<b>What leaders need to know about organizational culture</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Business Horizons (2017)
<b>Forfatter(e):</b>	Warrick, D, D.
<b>Perspektiv:</b>	Organizational culture, Culture building, Organizational leadership, Organizational values and Leadership influence.
<b>Tema:</b>	Kultur utvikling og ledelsespraksiser.
<b>Hensikt:</b>	Tekstens hensikt er å informere ledere om den betydningsfulle innvirkningen kultur kan ha på organisasjonens ytelse, effektivitet, ansattes moral og produktivitet, samt evnen til å tiltrekke, motivere og beholde talentfulle individer.
<b>Resultater:</b>	En vellykket utvikling av en sterk organisasjonskultur krever at ledere forstår og integrerer kulturelle elementer i deres strategiske visjon og er oppmerksomme på hvordan ulike faktorer påvirker det kulturelle miljøet.

<b>Artikkel 5:</b>	<b>Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Department of Economics and Business Management (2009)



<b>Forfatter(e):</b>	Rupert, J. Baumgartner
<b>Perspektiv:</b>	Organisasjonskultur, lederskap & bærekraft.
<b>Tema:</b>	Transformasjonsledelse og bærekraft
<b>Hensikt:</b>	Artikkelens hensikt er å utforske forholdet mellom bedrifters bærekraft og organisasjonskultur.
<b>Resultater:</b>	Studien peker på betydningen av å integrere bærekraftig utvikling i organisasjonskulturen for å oppnå effektive bærekraftinitiativer, samt behovet for videre forskning på dette området for å forstå bedre hvordan organisasjonskulturen kan fremme bærekraftige endringer.

<b>Artikkel 6:</b>	<b>Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational &amp; transactional)</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Journal of Human Behavior in the Social Environment (2021)
<b>Forfatter(e):</b>	Irfan Ullah Khan, Muhammad Saqib Khan & Muhammad Idris
<b>Perspektiv:</b>	Organisasjonskultur; transformasjonsledelse & transaksjonsledelse.
<b>Tema:</b>	Transformasjons- og transaksjonsledelse som to komponenter.
<b>Hensikt:</b>	Å tilpasse organisasjonskulturen med den lederstilen som er foretrukket for å oppnå best mulig effektivitet og organisasjonens mål.
<b>Resultater:</b>	Tilpasse organisasjonskulturen med den lederstilen som er foretrukket for å oppnå best mulig effektivitet og organisasjonens mål.

<b>Artikkel 7:</b>	<b>The Sustainable Links of Development between Leadership and Organizational Cultures</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Journal of Economic Development, Environment and People (2019)

<b>Forfatter(e):</b>	Asadi Rahil & Stefanescu Dumitru
<b>Perspektiv:</b>	Transformasjonsledelse, interaktivt lederskap, organisasjonskultur og transaksjonsledelse.
<b>Tema:</b>	Ledelsesstiler, organisasjonens behov og kultur.
<b>Hensikt:</b>	Hensikten med denne studien er å identifisere og undersøke de skjulte dimensjonene ved organisasjonskultur og hvordan lederstilen påvirker den strategiske utviklingen og la effektive relasjoner springe ut.
<b>Resultater:</b>	Det konkluderes med at en kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelses stil kan være best for ledere, hvor førstnevnte engasjerer og inspirerer ansatte gjennom visjonære tiltak, mens sistnevnte sikrer oppnåelse av daglig drift og kortsiktige mål med klare forventninger og belønningssystemer.

<b>Artikkel 8:</b>	<b>Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture</b>
<b>Tidsskrift (årstall):</b>	Leadership & organization development journal (2018)
<b>Forfatter(e):</b>	Melody, P. M. Chong, Yufan Chang, Malika Richards & Xiji Zhu.
<b>Perspektiv:</b>	Organisasjonskultur, ledelsesstiler, sosial læringsteori, organisasjons resultater og påvirkningsstrategier.
<b>Tema:</b>	Utforsker det gjensidige forholdet mellom organisasjonskultur og lederskap.
<b>Hensikt:</b>	Hensikten er å finne en begrenset forståelse av organisasjonskultur basert på antakelser om grunnleggerens eller toppledelsens effekt. Formålet med denne artikkelen er å utforske dette forskningsgapet.
<b>Resultater:</b>	Støttende og oppgavefokuserede ledelsesformer og overbevisende påvirkningsstrategier viser en betydelig sammenheng med spesifikke kulturtyper som detaljfokus og innovasjon. Stilene og teknikkene kan også fungere som bindeledd i hvordan ledelse og kultur påvirker ansatte.