



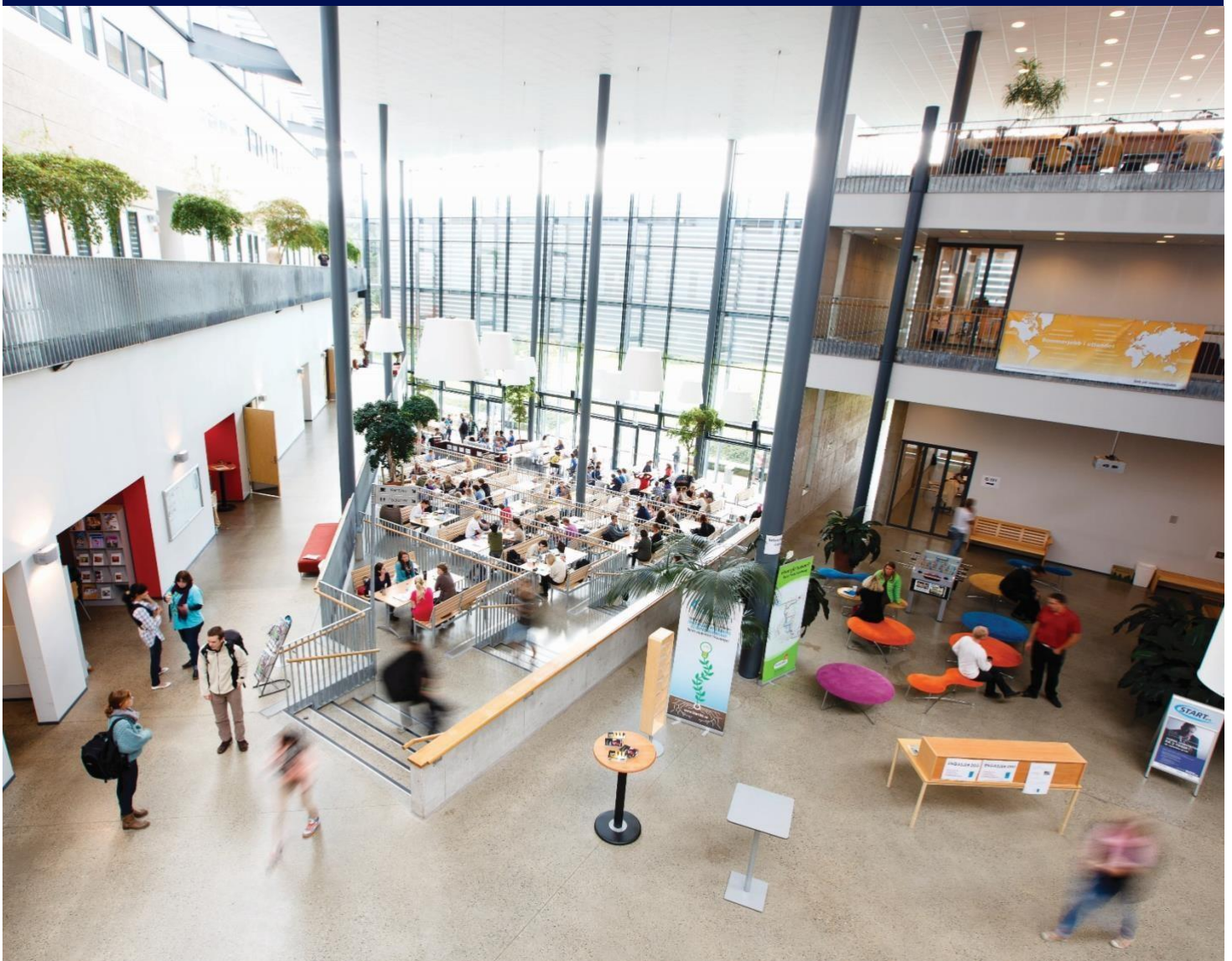
Universitetet
i Stavanger

BJØRN LERAAND OG MARTINA DI GRANDE
VEILEDER: SIGBJØRN BARLAUP PEDERSEN

Effekten av fravær av ledelse

Fravær av god ledelse og de organisatoriske konsekvensene i servicebransjen

Bacheloroppgave, 2024
Hotelledelse
Universitetet i Stavanger
Norsk hotellhøyskole



Forord

Dette forskningsprosjekt inngår som en del av våre 3 år på bachelorutdanningen i hotelledelse ved universitet i Stavanger våren 2024.

Studiet har vi gått på siden slutten av sommeren 2020 og har vært tre innholdsrike år fylt med masse læring og kunnskap. Nå står vi igjen med mange erfaringer som vi skal ta med oss videre inn i arbeidslivet eller videre studier. Erfaringene vi står igjen med har hjulpet oss for å legge grunnlaget i dette forskningsprosjektet.

Helt til slutt i forordet ønsker vi å takke alle som har bidratt oss og støttet oss underveis i skriveprosessen. Først og fremst takk til studievenner som har hjulpet med innspill og motivasjon med hvorvidt de eller meg å Martina har hatt det vanskelig eller skrivesperrer som har oppstått underveis. Videre må vi selvfølgelig takke vår kloke og eminente veileder Sigbjørn med nyttig erfaring og konkrete tips undervis.

God lesing!!

15.05.2024

Bjørn Leraand & Martina Di Grande

Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å finne svar på problemstillingen: "Hva er effekten av fravær av god ledelse og hvilke organisatoriske konsekvenser skaper dette?". Vi håper å få mer kunnskap om dårlig ledelse siden vi synes det ikke er så mye fokus på dette temaet. Hensikten er å komme frem til organisatoriske konsekvenser ved å gjøre en litteraturgjennomgang.

Vi har valgt ut 14 artikler ved å gjøre et grundig søk på forskjellige databaser som handler om både god og dårlig ledelse i tillegg til effekten av dårlig ledelse.

Resultatene vi kom frem til viser at dårlig ledelse fører til flere organisatoriske konsekvenser. Omdømme og identitet er svært sentralt i vår oppgave, både når det gjelder selve lederen og organisasjonen. Videre nevner vi forskjellen mellom å bare bli sett på som en leder og faktisk være en leder som inspirere og motivere, ved å for eksempel ta initiativ, være tydelig og kommunikativ. Ved manglende ledelse er konflikt en tydelig konsekvens som blir nevnt flere ganger.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | 1 |
| Sammendrag | 2 |
| 1.0 Innledning | 5 |
| 1.1 Oppgavestruktur | 7 |
| 2.0 Forsknings spørsmål | 7 |
| 3.0 Metode og utvalgte artikler | 8 |
| 3.1 Litteratur | 8 |
| 3.2 Valg av metode | 9 |
| 3.2.1 Databaser & søkeord | 10 |
| 4.0 Gjennomgang av utvalgte artikler | 15 |
| 4.1 En god versus dårlig leder | 15 |
| 4.1.1 Ett forsøk på å definere en god leder | 15 |
| 4.1.2 Ett forsøk på å definere en dårlig leder | 17 |
| 4.2 Ulike typer ledelsestiler | 24 |
| 4.2.1 Situasjonsbestemt ledelse | 25 |
| 4.2.2 Transformasjonsledelse | 29 |
| 4.2.3 Transaksjonsledelse | 33 |
| 4.3 Konsekvenser av dårlig ledelse | 35 |
| 4.3.1 Turnover | 35 |
| 4.3.2 Konflikter | 35 |
| 4.3.3 Omdømme | 37 |
| 5.0 Analyse og diskusjon | 38 |
| 5.1 En dårlig leder | 38 |
| 5.1.1. Våre funn fra de 5 leksjonene | 39 |
| 5.1.2 Lys og mørk personlighetstype | 39 |
| 5.1.3 Skillet mellom identitet og omdømme | 40 |
| 5.1.4 Lederskapets fremvekst vs. Lederskapseffektivitet – problemet med fraværet av lederskap .. | 40 |
| 5.1.5 Blendet av karisma | 41 |
| 5.2 Organisatoriske konsekvenser | 42 |
| 5.2.1 Turnover og konflikter | 43 |
| 5.2.2 Omdømme | 43 |
| 6.0 Oppsummering og konklusjon | 44 |
| 6.1 Oppsummering av analyse | 45 |
| 6.2 Oppsummering/kritikk av metode | 47 |
| 7.0 Litteraturliste | 49 |
| 8.0 Vedlegg | 52 |

Tabell – og figurliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Artikler | 14 |
| Figur 1 Forsknings spørsmål | 15 |
| Figur 2 Situasjonsbestemt ledelse - Lederens vektlegging av oppgavene | 26 |

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal vi sette lys på problemstillingen "Hva er effekten av fravær av god ledelse og hvilke organisatoriske konsekvenser skaper dette?"

Spørsmålet vårt vil være hvorvidt en organisasjon har god ledelse eller rett og slett mangel på dette. Ledelse er et tema som er lenge og grundig forsket på, men etter flere artikler som er lest og gjennomgått ser vi at fokuset ofte er rettet mot den positive siden av det, altså god ledelse. Det er ikke altfor mange artikler som er rettet mot den manglende eller negative siden av ledelse. I ledelse finnes det en haug med teorier, forklaringer og definisjoner på hva som utgjør en god leder, men er det så enkelt som at en dårlig leder bare er det motsatte. Eller la oss omformulere det med andre ord, hvis en organisasjon opplever mangel eller fravær av ledelse hva har skjedd da og hvilke konsekvenser vil dette få?

Det sier seg selv at god ledelse er nødvendig for at en organisasjon skal fungere effektivt og de fleste av oss har gjennom sommerjobb, dugnader egen jobb osv. hatt erfaring med dette, og dermed opplevd både positive og negative sider ved en lederfigur. Siden vi skal sette søkelys på fravær av god ledelse i denne oppgaven, ønsker vi å definere hva fravær av god ledelse faktisk er, men også forklare ulike aspekter og tematikker som kan være med å belyse den problematikken vi stiller i problemstillingen vår.

Fravær av god ledelse vil påvirke hele organisasjonen, både når det gjelder ett økonomisk, men også organisatorisk nivå. I denne oppgaven har vi valgt å belyse de organisatoriske konsekvensene, det vil si hvordan fravær av god ledelse påvirker ansatte og organisasjonen

internt. For å bedre forstå hva en dårlig leder er har vi valgt å definere hva en god leder er og hvordan dette påvirker en organisasjon.

Ledelse er og kommer for alltid til å være ett bredt felt innenfor det samfunnsvitenskapelige miljøet. Dermed vil det være svært viktig for oss at fokuset ikke blir satt for generelt, men at det vises at vi ønsker å peke på de mer negative sidene ved en leder, og rett å slett finne ut av hvilke egenskaper og andre aspekter i en organisasjon som må være på plass for at det skal fungere. På denne måten vil det være tydelig at vi kan sammenligne to ulike ledere, men også to ulike organisasjoner.

Litteraturen sier at det er mange alvorlige konsekvenser om en organisasjon opplever fravær av god ledelse. For eksempel høy turnover, lav produktivitet og dårlig omdømme og dette er bare noen av de aspektene som vil hjelpe oss å belyse denne tematikken.

Vi valgte dette temaet fordi vi erkjenner betydningen av effektiv ledelse og har personlig erfaring med konsekvensene av dårlig lederskap. Ledelse er en fundamental faktor som berører alle samfunnsområder. Vi observerte at dårlig lederskap ofte ikke mottar den samme oppmerksomheten som god ledelse, til tross for at konsekvensene kan være like store. Dette ble tydelig da vi søkte etter relevante artikler for vår oppgave, og fant begrenset litteratur som adresserte emnet dårlig lederskap. Derfor mener vi at det er avgjørende å utforske dette temaet grundig, da det kan ha betydelige implikasjoner for både organisatorisk suksess og individuell trivsel.

1.1 Oppgavestruktur

Denne bacheloroppgaven består av fem deler. Første delen er 2.0 forskningsspørsmål, her stiller vi underspørsmål til vår hovedproblemstilling. Vi valgte å ha denne delen før metodedelen 3.0 siden vi skal gjennomføre en litteraturgjennomgang og dermed ønsker vi å begrunne valg av metode og hvordan vi har gjennomført litteraturgjennomgangen, samt hvilke databaser og søkeord vi har brukt. Del 4.0 er kapitlet hvor litteratur og teori befinner seg. I denne delen finner vi frem litteratur som vi bruker ved å gjennomgå og analysere den teoretiske bakgrunnen samt definere begreper. Vi starter med å definere hva en god leder er og deretter forsøker vi å definere hva en dårlig leder er. Dette gir bakgrunn som vil hjelpe oss å svare på problemstillingen vi har valgt som lyder som følger, "hva er effekten av fravær av god ledelse og hvilke organisatoriske konsekvenser skaper dette?". Vi går også innom noen konsekvenser av dårlig ledelse og ulike typer ledelse. 5.0 er analyse og diskusjonsdelen som vil inneholde hva vi har funnet ut av i teoridelen og bruke dette til å svare på problemstillingen. Oppsummering og konklusjon vil komme helt til sist i vår oppgave og inneholder en oppsummering av både forskningsspørsmålene, problemstillingen og metoden som ble valgt.

2.0 Forskningsspørsmål

Til å starte med hadde vi en del erfaringer og synspunkter på ledelse, dermed dukket det også opp ulike diskusjoner rundt tematikken dårlig ledelse. Når vi videre kom frem til en hovedproblemstilling som omhandlet de organisatoriske konsekvensene ved dårlig ledelse, fant vi ut at det kunne være relevant for oss å belyse tematikken ved hjelp av noen forskningsspørsmål. Dermed ville disse forskningsspørsmålene hjelpe oss med å få frem nøyaktig og grundig diskusjon rundt problemstillingen.

Våre tre forskningsspørsmål er:

- Hva er en dårlig leder?
- Kan man se på de ansatte i en spesifikk bedrift at det er dårlig ledelse på arbeidsplassen?
- Kan ulike ledelsesstiler sees på som fravær av ledelse?

3.0 Metode og utvalgte artikler

I dette kapitlet ønsker vi å presentere metoden vi tar i bruk for vårt forskningsprosjekt. I første del av dette kapitlet vil vi begrunne hvorfor vi tar i bruk den kvalitative metoden som blir brukt. Videre i kapitlet vil vi forklare datainnsamlingsmetodene vi har tatt i bruk samt utvelgingsprosedyrene for de artiklene vi enten har brukt eller ikke brukt, dette med tanke på relevans, tematikk og kredibilitet. I tillegg ønsker vi også å beskrive prosessen bak utvelgingsprosedyrene altså om de oppfyller de egenskapene vi ser etter i en artikkel. Dertil vil i tillegg databasene som er brukt i samråd med søkeordene også bli presentert.

3.1 Litteratur

Metode i denne sammenhengen handler i all hovedsak om hvilket grunnlag man velger å skrive oppgaven sin på. Ifølge Aage Rognsaa er det viktig at man i en bacheloroppgave tar utgangspunkt i en anerkjent vitenskapelig metode, dvs. strukturerte samtaler, dybdeintervjuer, en større spørreundersøkelse, en undersøkelse av en case eller et eksperiment (Rognsaa, 2020). Den metoden vi har valgt er en litteraturgjennomgang.

Metoden vi kommer til å ta i bruk gjennom hele vår oppgave vil i all hovedsak være litteraturgjennomgang, helt enkelt er dette en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor et spesifikt tema eller fagfelt (Persson, 2021, s.13). I en litteraturgjennomgang er det flere viktige momenter som må være på plass for at den blir

riktig utført, både når man skal søke, sortere artikler, begynne å skrive samt systematiserer arbeidet både før og underveis i oppgaven (Persson, 2021, s. 16-17).

Dermed vil det også i vårt forskningsprosjekt være naturlig at vi deler en mer detaljert beskrivelse av utvelgingsprosessen og avgrensingene vi gjorde for å kunne begrense det til et mer respektabelt utvalg av artikler og litteratur. Dette vil dermed komme som ett eget delkapittel i denne delen av prosjektet vårt nærmere bestemt som kapittel 3.2.1.

3.2 Valg av metode

I all helhet vil denne oppgaven være bygget på kvalitative data. Når man snakker om kvalitative data, er dette ifølge Johannesen, Rafoss og Rasmussen nedtegnede erfaringer som beskrives best med ord fremfor tall (Johannesen et al., 2022, s. 22). Det skal dog sies at det kan framkomme kvantitative data, men da vil dette være med for å beskrive en enkel tematikk vi skulle ønske å beskrive med disse dataene.

Grunnen til at vi velger å basere oppgaven vår på kvalitative data er rett å slett fordi ledelse er en tematikk som er mye forsket på. Dermed vil det også bety at vi har en unik mulighet til å analysere kvalitative data (Johannesen et al., 2022, s. 21)). Måten vi skal samle inn denne kvalitative dataen på er ulike databaser som ligger tilgjengelig på biblioteket sin nettside blant annet business Source Complete og Google Scholar. Når det kommer til hvordan vi har samlet inn data har vi gjort noen relevante søk som vi har samlet i en litteraturliste som ett vedlegg lengre ned i oppgaven. Utvelgingsprosedyrene handlet mye om å finne de mest relevante, men også de artiklene som kunne være med å hjelpe oss underveis til å finne ut av hvilke parametere vi faktisk var interesserte i. I litteraturlisten vil man også legge merke til at helt i starten var søkene veldig generelle, men når vi fikk større kunnskap for hva vi ønsket

å komme frem til og hvilke resultater vi trengte gjorde vi mere spesifikke søk. Dermed ble også utvelgingsprosedyrene for hvilke artikler som ble brukt mere nøyaktig og deretter hjalp oss til de resultatene og konklusjonene vi kunne gjøre.

3.2.1 Databaser & søkeord

Når man har valgt litteraturgjennomgang som metodikk er det som sagt noen momenter som må være tydelig på plass for å kunne belyse og hjelpe oss til å svare på problemstillingen, dette er momenter som spørre, søke, sortere, syntetisere, skrive og systematisere (Persson, 2021, ss. 15-17).

Når man velger litteraturgjennomgang er det en prosess som består av disse seks stegene nevnt av Persson for å plukke ut de beste artiklene for vårt forskningsprosjekt og det er akkurat denne prosessen som skal beskrives i denne delen av oppgaven (Persson, 2021, ss. 15-17)

Først og fremst i prosessen må man finne de databasene man ønsker å bruke for å i det hele tatt kunne søke etter ulike artikler. I første omgang var tanken for oss begge at databasen som kunne være mest relevant for prosjektet være «Business Source Complete», etter hvert som vi begynte å finne og søke fant vi ut at dette ikke stemte. De databasene som har vist seg å være de beste for vår oppgave, og for de artiklene og det utvalget vi mener passer best i vår oppgave er funnet i Google Scholar samt noen få unntak som er funnet på Oria og ulike bøker.

Helt i starten av dette prosjektet, allerede når vi skulle skrive en prosjektbeskrivelse merket vi at det å søke etter litteratur kunne bli vanskelig. Blant våre mest søkeord var selvfølgelig

hovedtema for oppgaven vår «leadership», dette søkeordet fikk vi 5 420 000 treff på når vi søkte det opp i vår mest brukte database google Scholar, uten noen avgrensinger vel og merke. Dermed fant vi fort ut at vi måtte selektere og avgrense en grei del av de artiklene vi ønsket å ta i bruk for å bygge opp teori og litteratur – delen av vårt prosjekt. Dermed ble en del av avgrensningen vår at de aller fleste artiklene våre skulle være skrevet mellom 2018 og 2024 slik at de hadde et ganske oppdatert og nytt syn på tematikken vi ønsket å belyse.

Vi kommer til å liste våre mest brukte søkeord under dette avsnittet, men vil først forklare hvordan vi kom frem til de søkeordene. Måten vi kom frem til de søkeordene var først og fremst å finne ut hvilken tematikk vi skulle bygge litteraturen vår på gjennom oppgaven. Deretter ble disse søkeordene brukt i sammenheng med den tematikken. Våre mest brukte søkeord ble da;

- Leadership
- Bad management
- Turnover
- Bad leadership and reputation
- Ledelse
- Transaction and transformational leadership
- Management

3.2.2 Ekskludering og inkludering av litteratur

Helt til slutt i dette metodekapittelet ønsker vi å forklare hvorfor noen artikler ble ekskludert, men også hvilke som ble inkludert og vise tydelig hvilke som ble med videre i oppgaveskrivingen ved å sette de opp i et skjema samt som et vedlegg helt nederst. Som sagt

tidligere i dette delkapittelet av oppgaven fikk man altså opp 5 420 000 treff på vårt første søk. Noe vi senere gjennom tiden med oppgaven også har sett at er en tematikk som er mye forsket på gjennom flere ulike synspunkt og vinklinger. Dermed ble det viktig at vi i starten av søkeprosessen så på relevansen, kredibilitet og tematikk ikke minst.

Dermed lagde vi først et svært generelt system hvor vi la inn det meste vi kom over av litteratur som kunne passe inn, men som vi enn så lenge ikke viste helt hvor skulle plasseres. Deretter desto mere vi fikk skrevet og utarbeidet en disposisjon fant vi ut av hvilke artikler som ble ekskludert basert på faktorer som alder, tematikk og ulike andre temaer som vi fant ut av at kunne belyse problemstillingen vår på en bedre måte. Dermed besto den mest generelle fasen vår av rundt 35 artikler som vi la inn i en tabell, hvor også tematikken ble generelt beskrevet. Neste steg i prosessen ble å lese grundigere de artiklene som hadde en passende generell beskrivelse av den tematikken vi ønsket å bruke for å hjelpe oss med oppgaveskrivingen. På denne måten å avgrense og innhente det som kunne hjelpe oss på best mulig måte gjennom oppgaveskrivingen ble vi sittende igjen med 14 artikler og 3 bøker som vårt utvalg av litteratur og teori.

| | |
|--|---|
| <p>Artikkel 1 Jan Ketil Arnulf (2024)</p> | <p>«Ledelse» er navnet på problemet»</p> |
| <p>Artikkel 2 Anja H. Olafsen (2018)</p> | <p>Selvbestemmelsesteori: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet</p> |
| <p>Artikkel 3 Jan Ketil Arnulf (2014)</p> | <p>Kommunikasjon og ledelse</p> |
| <p>Artikkel 4 Robert Hogan, Robert S. Kaizer. Ryne A. Sherman and Peter D. Harms (2014)</p> | <p>20th years on the dark side: 6 lessons about leadership</p> |
| <p>Artikkel 5 Ana P. Duarte & Vitor H. Silva (2023)</p> | <p>Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction</p> |
| <p>Artikkel 6 Audun Farbrot (2018)</p> | <p>Ledelse gjennom kommunikasjon</p> |
| <p>Artikkel 7 Diane Lawong, Gerald R. Ferris; Wayne Hochwarter, Liam Maher (2019)</p> | <p>Recruiter political skill and organization reputation effect on job applicant attraction in the recruitment process: multistudy investigation</p> |
| <p>Artikkel 8 Veronica Ree & Amal A. Abdulmajid (2022)</p> | <p>Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under Covid 19 pandemien</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Artikkel 9</p> <p>Wendy Hicks (2022)</p> | <p>The lack of communication in leadership</p> |
| <p>Artikkel 10</p> <p>Matawana A. Moleleki (2011)</p> | <p>How the behavior of corporate leaders affects corporate reputation</p> |
| <p>Artikkel 11</p> <p>Olivier Herrbach & Karin Mignonac (2004)</p> | <p>How organizational image affects employee attitudes</p> |
| <p>Artikkel 12</p> <p>Gary Davies & Rosa Chun, (2009)</p> | <p>The leader's role in managing reputation</p> |
| <p>Artikkel 13</p> <p>Jin – Kyu Kim, Jae – Jang Yang, Yong – Ki Lee (2023)</p> | <p>The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry</p> |
| <p>Artikkel 14</p> <p>Andrea Lai (2011)</p> | <p>Transformational - transactional leadership theory</p> |

Tabell 1: Artikler

4.0 Gjennomgang av utvalgte artikler

I denne delen skal vi knytte forskningsspørsmålene til problemstillingen, slik at gjennomgangen av utvalgte artikler også kan sees på som relevante i forhold til de tre forskningsspørsmålene vi utarbeidet. Figuren under viser hvordan forskningsspørsmålene relaterer til problemstillingen. Dette kapitlet består av tre deler hvor hver del svarer på de tre forskningsspørsmålene vi har. Ser du på modellen under får man en tydelig forståelse av hvordan forskningsspørsmålene våre henger sammen med hovedproblestillingen vår.



Figur 1 Forskningsspørsmål

4.1 En god versus dårlig leder

4.1.1 Ett forsøk på å definere en god leder

Ifølge Professor på BI Jan Ketil Arnulf definerer han en god leder på denne måten «en person som skjønner hva bedriften trenger å gjøre, og som kan få folk til å gjøre det». Videre i publikasjonen har Jan Ketil funnet en annen definisjon med ukjent opphav som lyder følgende «ledelse er å finne ut hva som må gjøres, og deretter få folk til å ønske å gjøre det» (Arnulf, 2024)

På en måte kan man si at den siste definisjonen som Jan Ketil Arnulf nevner er den første definisjonen som er nevnt i oppgaven vår bare snudd om på. I stede for at en person bare skal *skjønne* hva en bedrift trenger når man blir ansatt som en leder, vil man heller som en god leder altså prøve å finne ut hva som må gjøres og hva bedriften trenger. Rent konkret vil dette altså bety at personen som kommer inn som leder har klare mål og retningslinjer for hvordan han skal få personene i bedriften til å gjøre disse tingene. Dermed vil det for en leder, men også de ansatte være en motivator hvis man har klare mål og retningslinjer for hvordan man jobber.

Men i løpet av dette avsnittet dukker det opp en ny faktor som man er helt avhengig av at er til stede innad i en bedrift. Dette er en ting som også Arnulf tar opp videre i publikasjonen sin om ledelse altså hvorvidt motivasjon er til stede.

Motivasjon er i arbeids – og organisasjonspsykologien et sentralt tema. I forskningsdelen av Econas fagtidsskrift for økonomi og ledelse har de skrevet en artikkel om selvbestemmelsesteorien: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. I sammendraget om denne artikkelen mener man at det ofte er satt søkelys på mengden motivasjon, altså hvorvidt den er sterk eller svak, om man har mye eller lite, mens de i denne artikkelen heller vil sette søkelys på ulike typer motivasjon (Olafsen, 2018) I artikkelen sier man altså først og fremst at motivasjon primært handler om energien, og energien som får oss til å handle. Dermed er det logisk at forskere har prøvd å se på hva som gir oss den energien til å handle og ville ha lyst til å utføre visse ting. Tilbake til Arnulf som mener at ledelse kan forstås som å skape mening for folk (Arnulf, 2013)

Dermed er det viktig at for at ledelsen skal kunne sees på som god og meningsfull må altså vedkommende ha innsikten til å forstå hvordan man skaper mening i arbeidet slik at man skal kunne fange interessen og motivasjonen hos de ansatte.

For å konkludere akkurat denne delen av oppgaven kan man altså si at de kvalitetene man ønsker en ønsket ledere innehar er som følger. For at ledelsens kvaliteter skal anerkjennes som effektive og meningsfulle, er det essensielt at den enkelte leder besitter innsikt som muliggjør forståelsen av hvordan meningsfylt arbeid konstrueres. Dette krever evnen til å vekke interesse og motivasjon blant de ansatte, da slike kompetanser bidrar til å forme en dynamisk og produktiv arbeidskultur.

4.1.2 Ett forsøk på å definere en dårlig leder

Når vi bruker de databasene vi har tilgjengelige dukker det ikke opp veldig masse litteratur som vi synes var interessante og/eller relevant med tanke på vårt forskningsspørsmål som omhandlet en dårlig leder. Men helt i startfasen ser vi nå at det kan være nyttig å spesifisere søkeordene veldig. Artikkelen vi ønsker å ta i bruk videre i denne delen av oppgaven fikk jeg ikke opp før jeg søkte «bad leadership OR toxic leadership AND it's impact», med andre ord et ganske langt søkeord, men en svært god artikkel. Søket resulterte i en artikkel skrevet av 4 ulike forskere fra ulike universitet i USA i samråd med American Psychological Association.

Helt innledningsvis i sammendraget for denne artikkel sier man i første omgang at dårlig ledelse, i utgangspunktet ikke handler om ledelse i seg selv, men om personligheten bak den som eventuelt er en leder. Gjennom denne artikkelen blir altså 6 aspekter bak det å definere og vurdere den mørke siden av noens personlighet, samt forskjellen mellom identitet og

rykte, skillet mellom lederskaps fremvekst og lederskapseffektivitet, den mørke siden ved karismatiske personer, den oversette, men gjennomgripende problematikken med fraværende lederskap, og det avgjørende skillet mellom konkurranse innad i grupper versus konkurranse mellom grupper i evalueringen av ledelse (Hogan et al., 2021).

Den første «*leksjonen*» som blir nevnt i artikkelen som er henvist til ovenfor er definisjon av hva den mørke siden faktisk er. Men først og fremst det tydelige skillet mellom den lyse og den mørke siden av en personlighet.

Det blir forklart på denne måten altså at den lyse siden av personlighet referer til folk sin atferd når de er oppmerksomme på hvordan de påvirker deres eget publikum. Videre sies det at det dreier seg om ønskelig sosial ytelse – å være balansert, mellommenneskelig, effektiv, kreativ, pålitelig eller organisert – altså egenskaper som letter et individs evne til å komme overens og komme videre (Hogan et al., 2021)

Alle de overnevnte egenskapene vil man jo lete etter i en god leder. Det vil jo si at man som leder først og fremst skal være oppmerksom på hvem publikummet ditt er, altså de ansatte. Men ikke nok med at man er oppmerksom på dem, men man skal også kunne være i stand til å forstå på hvilken måte man påvirker de. Og inni alt dette ligger det nemlig at man selv som en god leder er mellommenneskelig og innehar noen viktige egenskaper man gjerne vil ha hos de aller fleste, ikke bare i en ledergruppe, men også i en gruppe med ansatte.

Gjennom dette forskningsprosjektet vårt vil det være relevant for oss å kunne gå tilbake i oppgaven å se hvordan vi har definert en god leder med tanke på de effektene vi prøver å måle hvis det er fravær av en god leder. Vil det være så enkelt som å si at en god leder er en

person med alle de ovennevnte egenskapene eller handler det faktisk om personligheten hos en person kontra de «typiske lederegenskapene» man mener en god leder innehar.

Den siste setningen i beskrivelsen av den lyse siden av personlighet ønsker vi gjerne å sette litt søkelys på, nemlig fordi det kan bety så mye mer enn kun det setningen tilsier. At en person som har de rette kunnskapene innehar en evne til å komme overens med sine ansatte og dermed gi de ansatte motivasjon til å få de til å gjøre det man som leder ønsker. Dette snakket vi om tidligere i prosjektet at motivasjon er en viktig faktor, at man faktisk kan si at hvis man som leder har ansatte som er motivert bety at man kan ansees som en god leder ifølge forskning.

Den andre delen av setningen kan være noe vanskelig å forstå, men i utgangspunktet er denne setningen direkte oversatt dermed vil nok ikke oversettelsen stemme 100% med det som er ment. Det vi tror den prøver å si er at man som en leder med denne «lyse personlighetsiden» har en evne til å alltid være noen steg foran. Bak dette vil det ligge at man som tidligere sagt, har ansatte som er motiverte til å gjøre det du som leder ønsker, slik at du kan gjøre de tingene som kreves for at du skal kunne fungere på en effektiv måte og alltid ligge foran.

Vi kommer ikke til å gå like detaljert inn på alle de «6 leksjon» som denne artikkelen forklarer, men heller slå sammen og belyse de vi finner interessante for oppgaven. Siden hovedfokuset i denne artikkelen ligger på personlighetsaspektet kontra noen form for organisatoriske aspekter ved en leder, vil tematikken være litt annerledes, men fortsatt interessant, dermed vil den delen som kommer etterpå ha mere søkelys på de organisatoriske aspektene som påvirker organisasjonen direkte.

Helt konkret handler «leksjon 2» om å skille mellom en person sin identitet og en person sitt omdømme, og lyder slik;

– «*the actor's versus the observer's view of personality*» (Hogan et al., 2021).

Altså direkte oversatt «skuespillerens versus observatørens syn på personlighet». Hvis man skal tolke dette fra et perspektiv hvor skuespilleren gjerne vil være lederen og ta på seg en rolle, mens de ansatte observerer oppførselen til en leder. Personlighet og omdømme er to faktorer vi kommer til å ta for oss senere i oppgaven også, men fra et litt annet synspunkt enn denne artikkelen gir. I artikkelen differensierer de identitet og rykte på denne måten;

«Identity is the story people tell themselves about themselves; these are stories about their histories, values, and the (supposed) reasons for their actions. On the other hand, reputation reflects the consensus of others' evaluations of an actor's behavior» (Hogan et al., 2021).

Den rollen og det omdømme en person tar på seg som leder vil selvfølgelig variere og være svært individuelt etter dens egne personlighet. Mens de ansatte vil observere kun det omdømme som lederen fremviser i jobbhverdagen, og ikke nødvendigvis den identiteten og personligheten en person som innehar en lederrolle vil fortelle andre som kjenner hen. Det vil altså bety at konsensusen til de andre vil reflektere omdømme og vurderingen av oppførselen i de situasjonene hvor en slik vurdering kan finne sted.

For å konkludere «leksjon 2» kan man først og fremst helt konkret si at Hogan, Kaiser,

Sherman og Harms sier det slik. At skillet mellom identitet og omdømme er avgjørende for å gi folk tilbakemeldinger for å forbedre sine prestasjoner som ledere. Uansett hvor velmenende lederes handlinger kan være, avhenger virkningen av disse handlingene av hvordan de oppfattes av andre. Identitet angår folks intensjoner; omdømme handler om konsekvensene av deres handlinger, uavhengig av intensjoner.

Videre sier de fire amerikanske forskerne at typisk for dårlige ledere vil være mangel på forståelse (til og med kan det hende de ikke bryr seg) av hvordan de blir oppfattet av andre, eller hvordan andres reaksjoner på deres oppførsel. Følgelig for at ledere skal kunne forbedre sine prestasjoner, må de forstå hvordan de oppfattes av sine ansatte, jevnaldrende, ledere, styremedlemmer og andre bestanddeler i organisasjonen.

Å skille lederskapets fremvekst fra lederskapseffektivitet er leksjon 3 og handler om å forstå forskjellen mellom å bli sett som en leder og faktisk være en effektiv leder, og da er vi litt tilbake på dette skillet vi snakket om mellom omdømme og rykte. For i all hovedsak kan man si at lederskapets fremvekst refererer til hvordan en person blir anerkjent eller oppfattet som en leder av andre, mens lederskapseffektivitet dreier seg om den faktiske evnen til å oppnå mål, inspirere andre og lede teamet på en måte som fremmer suksess og vekst.

Som vi sa i forrige avsnittet kunne altså «*leksjon 2&3*» likeså godt blitt slått sammen, men videre i artikkelen er det en annen som henger fint sammen med nr.3 og på mange måter har en direkte tilknytning til den vi skal snakke om i samråd med «*leksjon 3*», leksjon 5 «det usynlige problemet med fraværende lederskap».

I all sin konkretisme adresserer «*leksjon 5*» problemet med «fraværende lederskap», hvor lederen opptar lederstillingen, men viser liten aktivitet. Blant annet ved å unnlate å gi

tilbakemeldinger til ansatte, holder dem ikke ansvarlige for prestasjoner hvorvidt de er gode eller dårlige, løser ikke konflikter blant ansatte, og viser generell inaktivitet og manglende engasjement i teamarbeidet.

Dermed kan man si at ved å slå sammen disse to har man en leksjon som omhandler hovedtemaet i den ene som konkretiserer den andre. Med det mener vi at i leksjon nr.3 handler det om skillet mellom en leder som helt enkelt ikke presterer og ikke kan å lede, eller en leder som evner å inspirere, lede og fremme suksess og vekst.

Mens i «*leksjon nr. 5*» handler det om denne lederen som ikke presterer og faktisk adresserer at det er et reelt problem som bør være til stede hvis man skal unngå fravær av god ledelse. Alle de egenskapene som blir oppramset i «*leksjon nr.5*» er jo for så vidt de begrepene vi er ute etter, og hvordan en person som innehar disse egenskapene forårsaker negative organisatoriske konsekvenser for en organisasjon.

Den siste leksjonen (*leksjon 4*) jeg ønsker å ta for meg handler om den karismatiske lederen. I artikkelen har de brukt definisjonen til Max weber for å definere hva karisma er;

“a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or exceptional powers.... On the basis of them the individual concerned is treated as a leader.”

Altså at når en leder innehar kvaliteter som gjør en karismatisk vil man lettere på bakgrunn av dette bli sett på som en lederfigur, men dette vil ikke nødvendigvis bety at en er en god leder.

Å det er nettopp dette det avsnittet handler om at selv om man er en karismatisk person trenger ikke dette automatisk bety at man innehar egenskaper som gjør deg til en god leder.

Forskerne bak artikkelen prøver altså å si at ofte kan man bli blendet av karismaen sin fasade. Videre utforskning av nettopp denne tematikken har ført til en ny fase av forskning som antyder at ledere med emosjonell appell, tydelig visjon, høye ambisjoner, aktiv deltakelse og en vilje til å utfordre status quo, kan inspirere økt motivasjon blant ansatte og forbedret ytelse i både team og organisasjoner.

Men de fire forskerne bak artikkelen understreker altså at det fortsatt er en mørk side ved karisma, de sier nemlig at en leders overbevisende innflytelse dessverre kan misbrukes til selvpromotering og personlig opphøyelse, noe som kan være til skade for ansatte, team og ikke minst organisasjonen som en helhet.

Alt i alt kan altså karisma sees på som en veldig god egenskap og ha som leder eller person i generelt, men det kan også skape utfordringer. Grunnen til det er altså fordi noen som er karismatiske ofte er klar over dette selv og ønsker å bruke det for å høyne seg selv og nødvendigvis ikke ha som mening å gi andre ansatte en fordel av dette.

Vi har ikke tatt med den siste ordentlige definisjonen i artikkelen fordi vi mener den ikke er relevant i oppgaven vår for å belyse den tematikken vi ønsker å ta for oss i vårt forskningsprosjekt. Men alt i alt mener vi at de 5 «leksjonene» vi har tatt for oss og forklart gjennom denne delen av oppgaven er med å styrke definisjon bak det vi kan definere som en «dårlig leder».

For å bruke disse seks leksjonene som et verktøy for å hjelpe oss å definere det man kan kalle en «dårlig leder» kan man altså trekke disse konklusjonene. Fra leksjon 1 vil man se på en person med en «mørk» personlighetstype som ikke er oppmerksom på sin egen

påvirkningskraft og heller ikke innehar de sett med egenskaper som en med «lys» personlighetstype innehar.

Videre i «leksjon 2» handlet det om å skille mellom omdømme og identitet. Altså det de fire forskerne definerte som en god leder, var en person som var tydelig og bevisst på sin egen identitet og sitt omdømme. Dette var nettopp fordi at en leder som var bevisst på disse to ulike tingene var også mere mottakelig for å få tilbakemeldinger på hvilket omdømme som ble oppfattet fra de ansatte og andre i organisasjonen.

Videre i vårt forskningsprosjekt slo vi altså sammen «leksjon 3 og 5». Hvor «leksjon 3» handlet om skillet mellom å faktisk være en effektiv leder og det å bare bli sett på som en leder, mens «leksjon 5» handlet om fraværet av lederskap og problematikken bak en person som bare «opptar» en lederstilling. Grunnen til at vi slo de sammen er fordi «leksjon 5» omtaler «leksjon 3» altså lederskapets fremvekst.

Og helt til slutt den siste leksjonen vi tok for oss fra denne artikkelen handlet om den karismatiske lederen. Her var man opptatt av at akkurat denne egenskapen kunne være svært positiv, men likeså negativ. Den negative siden av det handlet om at man som en karismatisk leder gjerne kunne være opptatt av selvpromotering og personlig opphøyelse, mens man på den positive siden kunne karisma være med å bidra til økt motivasjon samt økt ytelse.

4.2 Ulike typer ledelsestiler

Videre i oppgaven vil vi også komme innom en annen tematikk vi mener kan være av relevans å ha med for å belyse et annet forskningsspørsmål vi hadde, nemlig om ulike ledelsestiler sees på som fravær av ledelse.

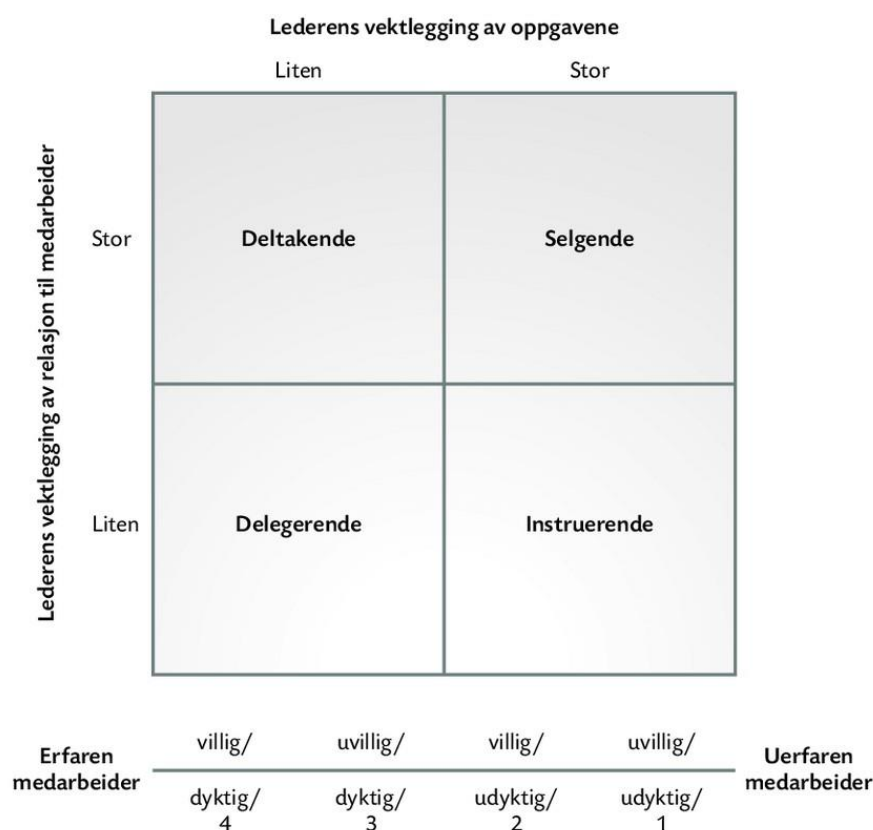
4.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Det vi ønsker å belyse er altså situasjonsbestemt ledelse, og hva det betyr for en organisasjon å ha høy grad av situasjonsbestemt ledelse er. Først og fremst vil det være viktig å definere situasjonsbestemt ledelse som følgende «for en medarbeider som starter med en bestemt arbeidsoppgave som nybegynner, skal lederen praktisere stor grad av styrende adferd og liten grad av støttende adferd» (Thompson, 2011, s. 24). Med dette kan man altså indirekte si at jo lengre en gruppe innad i organisasjonen eller ett enkelt individ i organisasjonen har vært i sin rolle, jo mindre ledelse vil de trenge. I boken forklarer de det på denne måten «etter hvert som medarbeideren begynner å beherske arbeidsoppgaven, må lederen redusere graden av styring samtidig som lederen viser stor grad av støttende adferd» (Thompson, 2011, s. 24). Altså jo mere erfaring jo mindre ledelse, men mere støtte og tilstedeværelse. Men følgelig kan dette være vanskelig for en leder å vurdere selv om ett enkelt individ har vært lenge i en organisasjon vil det ikke være noe automatikk i at arbeidstakeren trenger mere av det ene eller det andre.

Videre i boken forklarer de om utviklingen av situasjonsbestemt ledelse (fra nå av SBL) og at det altså finnes en variabel som jeg var noe innpå i avsnittet ovenfor. Men at det altså ikke vil være noe automatikk i begrepet situasjonsbestemt ledelse nettopp fordi det fins ytterpunkter hos individer hvorvidt modenhetsnivået er ett kontinuum som varierer. Mellom disse ytterpunktene vil det altså igjen finnes fire kategorier når det snakkes om utviklingen av situasjonsbestemt ledelse som omfatter følgende:

- «*Instruerende lederstil* for medarbeider som er nybegynnere og uvillige» (Thompson, 2011, s. 25)

- «selgende lederstil for medarbeidere som er nybegynnere, men villige» (Thompson, 2011, s. 25)
- «deltakende lederstil for medarbeidere som er dyktige, men uvillige eller usikre» (Thompson, 2011, s. 25)
- «delegerende lederstil for medarbeidere som er dyktige og villige» (Thompson, 2011, s. 25)



Figur 2 Situasjonsbestemt ledelse - Lederens vektlegging av oppgavene

Når vi i dette forskningsprosjektet vil finne ut av konsekvensene av fravær ved ledelse kan det være interessant å være klare over ulike lederstiler som er vanlige i dagens samfunn, men også som er lett å se at blir tatt i bruk. Blant disse fire underkategoriene i utviklingen av SBL blir av egen erfaring de aller fleste ledelsesstilene nevnt ovenfor og som du ser i figur 1 tatt i bruk.

Risikoen ved å ta i bruk disse ulike grenene av SBL, er at de kan oppfattes som manglende ledelse og det er det vi skal ta for oss videre i denne delen, altså hvordan disse ulike grenene kan være fallgruver og oppfattes som manglende ledelse hos de ansatte.

Når det kommer til den første undergrenen av SBL, altså *instruerende lederstil* vil det kanskje være den som er minst fruktbar for de aller fleste organisasjoner, mye fordi dette er en stil som gjør at et individ ikke kan utvikle seg, men heller føle seg konstant overvåket for i ordet instruerende ligger det at man blir hyppig instruert i de oppgavene man får tildelt, men at i desto større grad blir oppgavene vektlagt. På en måte vil dette være fravær av ledelse med tanke på at relasjonen til det individet som blir ledet på denne måten være liten hvert fall hvis man skal se på figuren ovenfor.

Som vi har vært innpå tidligere i oppgaven er omdømmet ditt som leder og hvordan du blir oppfattet som en svært viktig, dermed vil en faktor som spiller inn på ditt omdømme innad i organisasjonen være hvordan ditt forhold til og dine relasjoner til andre ansatte påvirke nettopp dette.

Selgende lederstil er nok kanskje den som er mest avhengig av at det er et selvstendig individ til stede. Her er både lederens vektlegging av oppgavene samt lederens vektlegging av relasjonen til en medarbeider stor. Hvis man ser på skalaen under figur 1 er *selgende lederstil* altså nummer 2, dette vil bety at det er en relativt uerfaren medarbeider, men tross dette er villig i forhold til oppgavene hen blir tildelt. For en leder vil nok dette være det enkleste individet og lede nettopp fordi dette er en uerfaren og «udyktig» medarbeider har lederen i så

måte fortsatt muligheten til å forme og utvikle en villig arbeidstaker, dermed vil det for individet også oppfattes som god oppfølging og god ledelse.

Deltakende lederstil er lederstil nummer tre og ligger i de samme rutene som *instruerende lederstil* bare motsatt vektlegging. Altså liten vektlegging av oppgavene fra lederen sitt standpunkt og stor vektlegging av relasjonen til medarbeider. I skalaen kan man se at dette blir tatt i bruk når man har en erfaren medarbeider som i skalaen er uvillig, men dyktig. Dette kan også for en leder være relativt enkelt å jobbe med, men selvfølgelig vil den uvilligheten spille inn på hvor enkelt det er å lede dette individet. Men igjen kan man ta hensyn til at lederen vektlegger oppgavene i liten grad og dermed vil det heller ikke for en leder bety så mye å lede dette individet selv om relasjonen til medarbeideren er stor.

Den siste lederstilen er *delegerende lederstil*, dette er nok den som ved utøvelse blir oppfattet som manglende eller fravær av ledelse og dette er hvorfor. Først og fremst på skalaen gjelder dette for en erfaren medarbeider som blir ansett som både villig og dyktig, altså en medarbeider som først og fremst har vært i organisasjonen lenge og muligens har vært gjennom flere typer lederstiler, men valgt å fortsette i organisasjonen og til slutt blitt en villig og dyktig ansatt. Si at det er en ny leder som skal tildele oppgaver til dette individet har verken relasjonen til vedkommende rukket å utvikle seg til noe, ei har vektlegging av oppgavene denne personen får noe spesielt høy grad av vektlegging fra leder sin side.

Dermed vil denne type ansatt og denne type lederstil fungere svært dårlig og en man bør unngå hvis man vil unngå det vår oppgave i all hovedsak handler om altså fraværet av god ledelse og mangel på ledelse i det hele tatt. En erfaren medarbeider som i dette tilfellet vil

også ha svært god kjennskap til ulike lederstiler og til organisasjonen og kan være svært ødeleggende hvis hen opplever ledelsen som manglende.

I dette tilfellet vil nok en leder tenke at en erfaren medarbeider verken trenger store oppgaver eller en sterk relasjon, men dette vil være gunstig for en leder både hos nye og gamle mer erfarne ansatte. Nettopp fordi at en erfaren medarbeider vet at også de små «mindre viktige oppgaven» faktisk må gjøres vil hen fortsatt sette pris på å bli sett og anerkjent av lederen, og på denne måten kunne bygge relasjonen hos lederen. Slik som i en *deltakende lederstil* hvor selve vektleggingen av oppgavene ikke nødvendigvis er de største, men relasjonen er til stede og den ansatte blir anerkjent og relasjonen mellom leder og medarbeider er stor.

I all hovedsak vil den type lederstil man utøver og hvordan den fungerer mot ulike medarbeidere variere i aller høyeste grad. Dette har de for så vidt nevnt i side 26 i samme kapittel i boken, hvor det sies at «hovedkonklusjonen var at en modifisering av sammenhengene mellom de fire variablene som modellen består av, ville bety en styrking av modellen» (Thompson, 2011, s. 26). Dette er sånn sett det vi har prøvd å formulere i avsnittet ovenfor og forklart hvilke variabler vi mener kunne vært kompatible for å unngå fraværet og oppfattelsen av manglende ledelse.

4.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er også en svært anerkjent ledelsesstil som er skrevet mye om og som vi også ønsker å belyse i vår oppgave, selv om vår oppgave i all hovedsak skal handle om å forsøke å definere fravær av ledelse. Vil det være relevant for oss å ha en bred forståelse av ulike typer ledelse slik at vi har ett grunnlag for å peke på ulike måter som nødvendigvis ikke fungerer like bra som andre.

Den artikkelen vi kommer til å ta i bruk for å belyse denne tematikken i oppgaven vår er rett mot ansatte i hotell bransjen dermed vil den være svært relevant for det feltet og den bransjen vi ønsker å rette tematikken mot. Artikkelen definerer transformasjonsledelse på denne måten, «transformasjonsledelse er en ledelsesstil som inspirerer en endring i de ansatte ved å dele organisasjonen sin visjon samt mål, ved å gi nødvendige ressurser, promotere intellektuelle stimuli, og en forventning om høy ytelse mot organisasjonen» (Kim et al., 2023)

Studien som er gjort og som artikkelen er skrevet ut ifra er sett ut ifra fire dimensjoner for å undersøke hvordan de ulike dimensjonene påvirker ansattes organisasjonsidentifikasjon i tillegg til andre ulike faktorer. Denne studien ble gjort på 4 ulike hoteller i Sør-Korea og funnene beviste at dimensjonene i transformasjonsledelse hadde forskjellige effekter på de ulike faktorene.

Selv om vi ikke skal gå så veldig nøye inn på akkurat denne studien og hva resultatene viste også videre, er det fortsatt interessant at de fire dimensjonene hadde ulike effekter på de ulike måletallene. I samråd med oppgaven vår passer det veldig fint at de hadde nettopp disse ulike effektene fordi det viser at selv om transformasjonsledelse er sett på som en bestemt måte å lede på, betyr ikke dette nødvendigvis at det vil ha en helhetlig effekt på alle som blir ledet på denne måten.

Det som gjør denne studien annerledes fra andre er hvordan de definerer og forklarer transformasjonsledelse på, og det er nettopp dette vi ønsker å ta i bruk for å forklare denne måten å lede på i sammenligning med f.eks. situasjonsbestemt ledelse. For det fins ganske mange studier på nettopp denne tematikken, men da har man som regel ikke tatt

utgangspunkt i alle de 4 faktorene som blir tatt hensyn til i denne artikkelen, men heller tatt utgangspunkt i 1.

De fire dimensjonene i denne studien som vi ønsker å ta i bruk også for å mere nøyaktig kunne forklare transformasjonsledelse er;

1. Lederen sin kjerneadferd i transformasjonsledelse
2. Forventninger til høy ytelse
3. Støttende lederadferd
4. Intellektuell stimulering

Ifølge artikkelen referer den første dimensjonen «lederen sin kjerneadferd i transformasjonsledelse» referer til adferd der ledere tydeliggjør visjonen for ansatte, gir hensiktsmessige suksessmodeller og støtter de ansatte til å nå organisasjonsmålene (Kim et al., 2023). Videre vil en leder som utnytter fordelene ved transformasjonsledelse og har god kjerneadferd bidra til å motivere de ansatte til å jobbe hardt og bli engasjert og involvert i organisasjonen. For å konkludere dette avsnittet, og den første dimensjonen i transformasjonsledelse så kan man si at en suksessfull transformasjonsleder vil ha en evne til å strekke seg litt mere for organisasjonen. De vil også bli en slags rollemodell for deres ansatte, og helt til slutt gjennom denne kjerneadferden, vil de kunne oppnå tillit samt respekt fra de ansatte, og de ansatte vil følge i sporene til lederen og etterligne.

Videre til den andre dimensjonen hvor det ligger «forventninger til høy ytelse». Ledere som tar i bruk transformasjonsledelse, setter høye forventninger til arbeidsinnsats og vil derfor gi verktøy og ressurser som trengs for å yte sitt aller beste. Når disse forventningene blir satt fra

lederen, vil en direkte konsekvens av dette ofte være at de ansatte også setter høye forventinger til seg selv. Denne dimensjonen er i all hovedsak bygget på LMX – teorien hvor det direkte sitatet kommer nedenfor fra artikkelen som er brukt gjennom hele denne delen av oppgaven.

«Based on the LMX theory (Leader–Member Exchange Theory), the relationship between leaders and members within an organization affects performance of the individuals and the organization “(Kim, Yang, & Lee, 2023, S. 3).

Indirekte fra sitatet kan man altså trekke konklusjonen at jo bedre forhold de ansatte innad i en organisasjon har, desto bedre vil de yte organisasjonen. Og når denne lederen stiller høye krav og forventinger til de ansatte, vil dette føre til respekt og tillit til lederen og forplikte sine egne ressurser til å utføre jobben.

Neste dimensjon handler om en «støttende lederadferd» som er tilstede for de ansatte og er hjelpsom for de til å kunne fullføre de gitte oppgavene (i tillegg til å oppmuntre de ansatte til å gjøre forbedringer gjennom utviklingsprogrammer) (Kim, Yang, & Lee, 2023, s. 3). når det kommer til denne dimensjonen gjennom å utføre støttende lederadferd referer dette også til i hvilken grad lederne involverer seg i arbeidet som blir utført av de ansatte. Denne dimensjon er også bygget på en teori som man kan se nedenfor;

According to the Path– Goal Theory, leaders who are supportive and helpful can make subordinates improve their job performance and be satisfied with the organization (Kim, Yang, & Lee, 2023, s. 3).

Dermed vil en støttende lederadferd være svært effektiv og viktig for en transformasjonsleder som jo er avhengig av et arbeidsmiljø som er motiverte til å yte sitt beste til organisasjonen sin fordel.

«Intellektuell stimulering» er den siste dimensjonen. Denne dimensjonen handler i all hovedsak om graden av selvstendighet og selvbestemmelse hos de ansatte. Når de ansatte får ansvar fra sin leder og blir stilt spørsmål som gjelder de oppgaven de har fått utdelt, utfordrer dette den ansatte til å tenke selv og komme opp med løsninger på egen hånd. Som en konsekvens av ledere som er opptatt av å stimulere sine ansatte vil det være en bidragsyter til å gjøre de ansatte mere inspirert og motivert, samt oppmuntre de ansatte til å utvikle seg i tillegg til å bli problemløserne, og bli bedre i jobben sin (Kim, Yang, & Lee, 2023, s. 4).

4.2.3 Transaksjonsledelse

Helt til slutt i dette kapittelet av oppgaven ønsker vi å forklare transaksjonsledelse i tillegg til transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse som vi tok for oss aller først i denne delen av oppgaven. Transaksjonsledelse kan man i all hovedsak si at er den direkte motsetningen av transformasjonsledelse. Og for å gjøre nettopp dette kommer vi til å ta for oss en bok skrevet av Donnie Adams, i denne boken beskriver Adams flere teorier av pedagogisk ledelse samt ledelse i sin helhet.

Men den vi altså skal ta for oss er teorien bak og forskerne bak transaksjonsledelse. Selve konseptet bak denne ledelsesstilen ble introdusert av den tyske sosiologen Max Weber., den ble senere også videre utviklet av den amerikanske statsviteren James McGregor Burns i henholdsvis 1947 senere utviklet i 1978.

Transaksjonsledelse er basert på hovedideen at ledere i all hovedsak bruker belønning i form av lønn eller prestisje for å etterkomme lederen sine ønsker. Eksempelvis kan ledere forhandle med sine underordnede om kvantiteten og kvaliteten på arbeidet som skal utføres for å få funksjonstid eller forfremmelse (Adams, 2018).

For å forklare forskjellene mellom transformasjons – og transaksjonsledelse noe dypere, skal vi ta for oss en artikkel som undersøkte dette. Selv om dette forskningsprosjektet ble gjort i 2011 vil vi mene at den fortsatt er med å tydeliggjøre forskjellen på en svært god måte. Prosjektet ble skrevet av Andrea Lai, alumn ved Olin College of Engineering.

Innledningsvis i prosjektet som ble kalt 2011 AHS Capstone Projects, starter Lai med å forklare at transaksjonsledelse kan karakteriseres gjennom flere sentrale dimensjoner som definerer lederens interaksjonsmønster med sine ansatte.

Den første dimensjonen heter betinget belønning, en dimensjon som omhandler i hvilken grad ledere etablerer en effektiv transaksjonsbasert utveksling med sine underordnede. Denne formen for ledelse involverer en klar forventning om gjensidighet samt ytelser fra de ansatte sin side, nettopp fordi de ansatte forventes å bli møtt med tilsvarende belønninger fra lederens side (Lai, 2011, s. 3).

Den andre dimensjonen heter ledelse ved unntak, denne dimensjonen dreier seg om i hvilken grad ledere griper inn i konflikter som oppstår. Denne dimensjonen kan deles inn i to underdimensjoner; aktiv og passiv – ledelse – ved unntak.

- Aktiv – ledelse – ved unntak: innebærer at lederen proaktivt overvåker arbeid og ytelse for å forebygge og rette opp feil før de eskalerer (Lai, 2011)
- Passiv – ledelse – ved unntak: har en tendens til å vente med å gripe inn til problemer har utviklet seg og blitt mer alvorlige (Lai, 2011)

4.3 Konsekvenser av dårlig ledelse

Igjennom oppgaven vår har det vært en klar struktur også med tanke på forskningsspørsmålene våre. Dermed vil den siste delen av vår oppgave svare på det siste forskningsspørsmålet vårt slik at vi helt til slutt kan oppsummere på en fornuftig og enkel måte. Neste avsnitt vil derfor dreie seg om hvorvidt man kan se på de ansatte i en spesifikk bedrift at det er dårlig ledelse på arbeidsplassen, om det er ulike direkte konsekvenser man eventuelt kan legge merke til når det er mangel på ledelse.

4.3.1 Turnover

En organisatorisk konsekvens av dårlig ledelse som vi ønsker å fokusere litt på er turnover.

“Turnover gir et totalbilde over antall ansatte som begynner og slutter i løpet av en gitt periode” (Egerdal, 2019, s. 264). Hotell-og reiselivsbransjen er kjent for å ha høy turnover blant ansatte (Duarte & Silva, 2023). Turnover har mange dårlige konsekvenser som påvirker organisasjonen på en negativ måte for eksempel service kvalitet kan bli dårligere og høye kostnader for å lære opp nye ansatte (Duarte & Silva, 2023). Denne artikkelen setter søkelys på intern kommunikasjon innad i en organisasjon og hvilken effekt dette kan ha på turnover intensjon. Duarte og Silva skrev at det er en negativ relasjon mellom internkommunikasjon og turnover. Det vil si at jo mer ansatte er fornøyde med internkommunikasjon, jo mer turnover intensjon synker. Videre er det nevnt at god intern kommunikasjon kan føre til at ansatte har et bedre forhold og mer respekt til organisasjonen og er mindre sannsynlig å slutte i jobben. Dette vil si at uten god internkommunikasjon så øker turnover. Vi tenkte å se litt nøyere på hvordan ledelsen har en innvirkning på kommunikasjonen internt i en organisasjon og hvilke konsekvenser som forekommer hvis det er fravær av god ledelse.

4.3.2 Konflikter

God internkommunikasjon er viktig i en organisasjon og i denne artikkelen nevner Fabrot at et kjennetegn til en effektiv leder er *«evnen til å ta initiativ, være tydelig og kommunikativ»*

(Farbrot, 2018, s.21). Vi tenkte å først diskutere litt hva som står i litteraturen om god intern kommunikasjon og deretter si noe om hva som skjer hvis dette ikke er til stede. Fabrot (2018) skriver at gode ledere er ofte gode til å kommunisere og lytte til medarbeidere.

God internkommunikasjon vil føre til mer deltakelse og innspill fra ansatte som kan gi nye ideer som lederen ikke hadde tenkt på. I tillegg så fører det ofte til respekt og forståelse mellom medarbeidere (Duarte & Silva, 2023). Internkommunikasjon handler ikke bare om at ledere skal videreformidle sine ideer, men at ansatte får delt sine meninger og ideer. For at ansatte skal ville dele sine meninger er det viktig at ledelsen viser støtte (Ree & Abdulmajid, 2022).

Men, hvis det er fravær av god kommunikasjon fra ledere kan turnover blant ansatte øke (Hicks, 2022). Hicks (2022) skriver at dårlig kommunikasjon kan føre til konflikter og problemer i organisasjonen og at ledere har en direkte påvirkning på ansattes jobbytelse. I tillegg skriver Hicks (2022) at det er viktig at en organisasjon har evnen til å håndtere en konflikt hvis det skal oppstå og har mye å si om en organisasjons suksess. Det er nevnt at det er en sammenheng mellom konflikt og ledere og dette kan påvirke ansattes holdning. Men det er ikke bare ansatte som blir påvirket av dårlig kommunikasjon, men ledere også. Dårlig kommunikasjon og interaksjoner med ansatte fører til konflikter og problemer for både ansatte og ledere (Hicks, 2022).

I sammenheng med transformasjonsledelse som vi allerede har vært innpå ønsker vi nå å knytte den opp mot internkommunikasjon. Hicks (2022) har skrevet at det er en sammenheng med transformasjonsledelse og internkommunikasjon siden transformasjonsledelse handler om at alle skal være med å ta beslutninger.

4.3.3 Omdømme

Som vi har nevnt tidligere, har personlighet mye å si når det kommer til hva som anses som en god eller dårlig leder. Vi skal fortsette å snakke om dette, men fokusere mer på hvordan lederens personlighet tiltrekker nye ansatte og påvirker organisasjonsomdømme.

I denne artikkelen er det skrevet at hvis den som rekrutterer har en hyggelig personlighet er det mer sannsynlig at organisasjonen tiltrekke seg nye ansatte og de vurderer jobbtilbudet.

(Lawdong et al., 2019) Det er også nevnt at en organisasjons omdømme påvirker jobbsøkeres tiltrekning til jobben. En organisasjon med et godt omdømme er mer sannsynlig til å få flere jobbsøkere, kunder og bedre competitive advantage. (Moleleki, 2011). Ledere har en stor rolle når det kommer til organisasjonsomdømme og omdømme om leder og organisasjon har en stor sammenheng (Davies & Chun, 2009). Dette vil si at hvis det er en dårlig leder eller fravær av ledelse, vil dette gå ut over organisasjonens omdømme, i tillegg til hva ansatte synes om organisasjonen.

Siden denne oppgaven setter søkelys på organisatoriske faktorer, skal vi se litt nærmere på hvordan omdømme påvirker organisasjonen internt. Omdømme kan ha en effekt på turnover i en bedrift og påvirke ansattes holdning og atferd (Herrbach & Mignonac, 2004). Denne artikkelen skriver at organisasjons omdømme påvirker ansattes jobbtilfredshet, jobbensgjement og velvære på jobb.

Omdømme påvirker ikke bare organisasjonen internt. Det interne arbeidsmiljøet påvirker organisasjons omdømme. For at en organisasjon skal ha et bra omdømme, er det viktig at ansatte har en positiv innstilling til jobben sin.

Moleleki (2011) skriver at et godt omdømme kommer fra *“An internal culture that forges a positive opinion of the company by successfully coping with both expected and unanticipated challenges”* (Moleleki, 2011, s.1). Arbeidsmiljøet og ansattes holdning påvirker omdømme

like mye som omdømme påvirker de. Dette viser at ledelse har stor rolle for å passe på at arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen blir ivaretatt.

Hvis en krise oppstår som påvirker organisasjonen er det meget viktig for organisasjonen å beholde et godt omdømme og det er lederen som har det største ansvaret for å sørge for at dette skjer (Moleleki, 2011).

5.0 Analyse og diskusjon

I den påfølgende analysen og resultatdelen vil vi presentere og bearbeide den dataen som har blitt innsamlet gjennom den anvendte metoden. Dataene er organisert og kombinert i relevante kategorier for å fundamentere svarene på problemstillingen, i henhold til forskningsspørsmålene definert i avsnitt 2.0. Spesifikt behandler del 4.1 karakteristikk ved gode og dårlige ledere. Del 4.2 utforsker oppfatninger av ledelse, mens del 4.3 setter søkelys på konsekvensene som følger av fravær av god ledelse. Disse delene samlet bidrar til å forme svaret på forskningens hovedproblemstilling. Resultatene og deres betydning vil videre bli grundig analysert og diskutert i sluttdelen av diskusjonen og konklusjonen.

5.1 En dårlig leder

Først og fremst har det gjennom hele oppgaven vår i aller største hensikt vært viktig å komme frem til en slags definisjon på enten dårlig ledelse, eller en dårlig leder.

Konsekvensene av den artikkelen vi kanskje har brukt mest, gjør at vi har grunnlag til å kunne forklare hva en dårlig leder er, men vi mener også at vi på grunnlag av artikler og

annen litteratur kan forklare hvilke konsekvenser det vil få å ha en dårlig leder som forårsaker fraværende lederskap.

Når vi bestemte oss for denne problemstillingen var det helt klart og tydelig for oss at vi åpenbart hadde egne synspunkter på dette, men når vi gikk gjennom litteratur ser vi at de resultatene vi sitter igjen med har noe mer faglig tyngde enn de synspunktene vi diskuterte før vi søkte etter litteratur.

5.1.1. Våre funn fra de 5 leksjonene

Når det kommer til resultatene spesielt fra artikkelen som er brukt i hoveddelen av kapittel 3.1.2 «Ett forsøk på å definere en dårlig leder». Derifra er det flere resultater som kan forklares på grunnlag av det som er nevnt og kommet fram i akkurat det kapittelet. Vi kommer til å ta leksjon for leksjon hvor vi har kommet frem til noen tydelige og konkrete resultater fra hver og en av dem.

5.1.2 Lys og mørk personlighetstype

I den første leksjonen handlet det om at ledere med mørk personlighetstype var de «dårligste» lederne, grunnen til dette var blant annet egenskaper som bidro til mindre motivasjon. Er det noe man vet for sikkert er det at hvis det ikke fins motivasjon i en organisasjon, vil dette indirekte bety at lederen, eller ledelsen i all hovedsak er fraværende. Kan også inkludere motsetningen av en mørk personlighetstype, den lyse siden som er opptatt av sosial ytelse, å være balansert samt andre egenskaper som kreativ, pålitelig og/eller organisert.

5.1.3 Skillet mellom identitet og omdømme

Den neste leksjonen handlet om skillet mellom identitet og omdømme, et helt klart resultat fra denne leksjonen er at det er ett viktig skille mellom identitet og omdømme. Og videre er det også helt tydelig for oss både før vi leste denne artikkelen, at for at ledelsen skal oppleves som bra for de ansatte, er en leder helt nødt til å være åpen for tilbakemeldinger for å kunne forbedre seg som leder og dette viste seg også etter vi hadde gått gjennom resultatene av denne artikkelen. Hvis ikke en leder oppleves som mottakelig for tilbakemeldinger vil dette kunne føre til at en allerede fraværende leder blir enda mere fraværende fordi man vil fortsette i et slikt sport uten at man er åpen for tilbakemeldinger og forbedringer fra de rundt deg. Videre vil de persepsjonene og oppfatningen de ansatte har av deg som leder være helt avgjørende for at man som leder skal kunne vokse og lære av tilbakemeldinger, slik at de ansatte også opplever deg som en leder som ønsker å gjøre nettopp det.

5.1.4 Lederskapets fremvekst vs. Lederskapseffektivitet – problemet med fraværet av lederskap

Videre var det disse to leksjonene som vi fant ut at for å best mulig belyse problemstillingen vår, slo vi sammen leksjon 3 og 5. I all hovedsak ville man her skille mellom det å være en effektiv leder kontra det å bare bli sett på som en leder. Sånn helt konkret vil det si at man faktisk må vise til resultater og være en effektiv leder. Her vil differansen og resultatet mellom å bare bli oppfattet som en leder altså være at lederskapets fremvekst kan sies å bli en direkte konsekvens av manglende ledelse. Det vi prøver å si da og som vi skal diskutere senere i vår oppgave er at hvis en person i en organisasjon er mere opptatt av å bli oppfattet som en leder, enn å faktisk være en som

har evnen til å oppnå mål, inspirere andre og lede teamet på en måte som fremmer suksess og vekst.

En slags utbrodering av leksjon 3 var jo nettopp leksjon 5. lederskapets fremvekst som sånn sett handlet om det vi prata om i forrige avsnitt nettopp fremveksten av lederskap som i denne sammenhengen handler om en leder som kun blir oppfattet som det.

Tilsynelatende kan leksjon 5 sies å nesten besvare problemstillingen vår, leksjonen handlet nemlig om fraværende ledere. Dette er jo på veldig mange måter det vi prøver å finne ut av og da hvilke egenskaper en slik leder har, men også konsekvensene av en slik leder. Uansett var egenskapene til en slik leder i følge de fire forskerne Hogan, Kaiser, Sherman og Harms at et slikt individ er en som unnlater å gi tilbakemeldinger, holder ikke sine ansatte ansvarlige verken når det kommer til gode ei dårlige prestasjoner, løser heller ikke konflikter blant sine ansatte og den siste egenskapen hvor man viser generell inaktivitet og manglende engasjement for teamarbeid..

5.1.5 Blendet av karisma

Den siste leksjonen fra artikkelen «twenty years on the dark side: six lessons about bad leadership», handler om hvilken rolle karisma spiller inn på hvordan en person leder en organisasjon. Selv om karisma i utgangspunktet er en positiv egenskap, diskuterer denne artikkelen vi har tatt i bruk hvor vidt det faktisk kan være en farlig egenskap å ha hos en lederfigur. For å kunne diskutere og forklare nettopp dette på en noe mer nyansert og klarere måte kommer ett direkte sitat fra artikkelen;

On the basis of them the individual concerned is treated as a leader.” House’s (1977) elaboration of charismatic leadership led to a new wave of research that seemed to

show that leaders with an emotionally appealing vision, high aspirations, dynamic presence, and willingness to take risks and challenge the status quo can inspire greater motivation in followers and higher performance in teams and organizations (Banks et al., 2017).

Sitatet sier oss altså at karismatiske personer med egenskaper som har en følelsesmessig tiltalende visjon, høye ambisjoner og en dynamisk tilstedeværelse, og ikke minst tørr å ta risikoer samt utfordre nåtidens status. Og med alt dette kan en slik person inspirere til høyere motivasjon blant tilhengere av en slik lederstil, i tillegg til inspirasjon kan det i mange tilfeller også føre til prestasjonsfremmende konsekvenser blant team og organisasjon.

Alle disse konsekvensene er vel og bra, men måten det kan bli utnyttet av en karismatisk person er at de gjerne har en tendens til å gjøre alt de foretar seg for personlig vinning. Resultatmessig for vår oppgave kan dette være med å forklare at en konsekvens av å ha en karismatisk leder kan føre til fravær av ledelse fordi de gjerne er mere opptatt av personlig opphøyelse og selvpromotering, kontra å gjøre fornuftige og fruktbare ting for organisasjonen som en helhet. I tillegg vil også konsekvensen av en karismatisk leder føre til at rent følelsesmessig for de ansatte føle at ledelse ikke er tilgjengelig i organisasjonen, som igjen faktisk vil føre til en følelse av manglende ledelse.

5.2 Organisatoriske konsekvenser

Dette avsnittet av analysen ser på konsekvenser og aspekter ved mangel på god ledelse. Vi har tatt i bruk artikkel 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 og 12 fra *tabell 1* for å belyse vår problemstilling.

I dette avsnittet forklarer vi dypere ulike momenter som framkommer i oppgavens tematikk.

Etter litteraturgjennomgangen har vi kommet frem til noen organisatoriske konsekvenser av dårlig ledelse eller fravær av god ledelse. Når vi søkte etter litteratur, fant vi en variasjon av litteratur fra forskjellige land til å finne informasjon. Hoved litteraturen brukt er fra Norge, USA, Portugal og Sør-Afrika.

De hovedfunnene vi har funnet er at dårlig ledelse eller fravær av god ledelse kan lede til problemer i organisasjonen. De tre vi satte søkelys på i denne oppgaven er turnover, konflikter internt i organisasjonen og omdømme.

5.2.1 Turnover og konflikter

Et moment som ble nevnt i flere av artiklene er at dårlig intern kommunikasjon er et kjennetegn av en dårlig leder, og dette kan lede til økt turnover og konflikt. Både Duarte & Silva (2023) og Hicks (2022) kom frem til at dårlig internkommunikasjon er et problem i organisasjoner med fravær av god ledelse og at det kan føre til flere negative organisatoriske konsekvenser. I tillegg så skrev Farbrot (2018) litt om god kommunikasjon og god ledelse og dette hjalp oss med å beskrive hva som skiller god og dårlig ledelse. Duarte & Silva (2023) gjennomførte en undersøkelse for å finne frem til sine resultater om at internkommunikasjon er en hoved faktor til hvorfor turnover intensjon økes. Hicks (2022) brukte en kvalitativ metode hvor hun samlet inn allerede eksisterende data.

5.2.2 Omdømme

Teorien viser at ledelse er veldig viktig for å skape et godt omdømme og at lederens omdømme har stor sammenheng med organisasjons omdømme. Moleleki (2011)

skriver at en organisasjon med godt omdømme er mer sannsynlig å tiltrekke flere ansatte og kunder. Omdømme er påvirket av det interne arbeidsmiljøet like mye som det interne arbeidsmiljøet er påvirket av omdømme. Ansattes jobbtilfredshet, engasjement og atferd er påvirket av organisasjons omdømme. Man kan tenke på det som en slags sirkel hvor lederen er en viktig del for å skape et godt omdømme og arbeidsmiljø. Det sier seg selv at hvis det er mangel på god ledelse så skaper dette ikke et bra arbeidsmiljø og omdømme. Hvis en organisasjon har dårlig omdømme så har dette dårlige konsekvenser for ansatte og deres atferd og jobbtilfredshet.

6.0 Oppsummering og konklusjon

I dette avsnittet vil utforske og diskutere hovedfunnene og deres relevans i forhold til problemstillingen: Hva er effekten av fravær av god ledelse: og hvilke organisatoriske konsekvenser skaper dette? Her vil vi oppsummere de mest sentrale resultatene og sette disse i sammenheng med eksisterende teoretiske perspektiver. Videre vil vi også gjennomføre en kritisk vurdering av metodologien brukt i studien, hvor vi belyser både styrker og svakheter ved den tilnærmingen som er valgt. Dette vil gi en dypere forståelse av forskningens validitet og reliabilitet.

Videre i denne oppgaven vil det nok en gang være fruktbart for oss å poengtere både hovedproblemstillingen, men også de forskningsspørsmålene vi kom opp med i tilknytning til problemstillingen og litteraturen. Først og fremst ønsket vi å belyse konsekvensene ved mangel av ledelse, men også de organisatoriske konsekvensene som kommer av dette. Måten vi valgte å gjøre dette på ved hjelp av de nevnte spørsmålene samt problemstillingen var å

dele det opp og gjøre det mer oversiktlig. Dermed ble det lagd en illustrasjon som man ser i figurlisten vår nevnt som figur 1.



Ved å ta i bruk figur 1 for å oppsummere kan vi altså starte med den første delen av hovedproblemstillingen vår som belyser effekten av fravær av god ledelse og videre ta for oss den andre delen som omhandler organisatoriske konsekvenser.. Hvis man ser nærmere på figuren vil man legge merke til at i den første delen av problemstillingen legger vi vekt på to av de tre forskningsspørsmålene vi utarbeidet før vi begynte denne oppgaven, og deretter det siste forskningsspørsmålet i tilknytning til den siste delen av problemstillingen. Dermed vil litteraturen og teorien som vi brukte for å svare på problemstillingen også være den som først blir oppsummert for å skape en rød tråd gjennom hele oppgaven vår, også med tanke på strukturen og rekkefølgen.

6.1 Oppsummering av analyse

I første del av selve bacheloroppgaven, men også dette delkapitlet vil vi oppsummere noe av det vi har kommet frem til når det gjelder en dårlig leder, men også effekten av det. Siden det allerede tidligere i oppgaven vår har blitt ganske grundig og nøye analysert vil det gjøre

denne oppsummeringen svært enkel. Alt i alt vil vi kunne ha nok litteratur til å si at det er flere konkrete egenskaper og karakteristikk som forteller noe om hva en dårlig leder er.

Hvis man skal gå ut ifra de bestemte egenskapene vi kom frem til ved hjelp av den litteraturen vi brukte så kommer blant annet skillet mellom omdømme og identitet frem som en egenskap, dette ble også noe vi tok opp senere i oppgaven vår, men fra et annet synspunkt. Dermed er dette svært interessant og noe som absolutt bør legges merke til, altså at identiteten og omdømme til både leder og selve organisasjonen er en avgjørende faktor for hva konsekvensene for manglende ledelse kan være. Først og fremst vil det bety at hvis lederen sitt omdømme blir fremstilt dårlig fra en ansatt sitt perspektiv, vil dette også ha en direkte konsekvens på omdømme hos hele organisasjonen.

Videre i litteraturen kom vi frem til to avsnitt som i all sin helhet handlet om mye av det samme. Som også har en viss tilknytning til det forrige avsnittet som tok for seg omdømme. Forskjellen mellom å bli oppfattet som en leder å faktisk være en leder som inspirerer og motiverer. Men også være en leder som vi var inne på når vi skrev om konflikter i kapittel 3.2.2 å ta initiativ, være tydelig og kommunikativ som var noen av egenskapene Farbroth nevnte. Videre i en annen artikkel fra de fire forskerne Hogan, Kaiser, Sherman og Harms får vi så godt som svaret på første del av problemstillingen vår hvorav de ramser opp 5 egenskaper som karakteriserer fraværende lederskap og hvilke karakteristikk som forteller hva en dårlig leder er

- Unnlater å gi tilbakemeldinger
- Holder ikke ansatte ansvarlige for prestasjoner uansett positive eller negative
- Løser ikke konflikter blant ansatte
- Viser generell inaktivitet

- Manglende engasjement i teamarbeidet

Hvis vi skal knytte sammen hele oppgaven nå mot slutten henger alle disse egenskapene sammen med de konsekvensene vi nevnte i kapittel 3.2.2 hvorav de egenskapene som Farbrod nevnte handlet om at gode ledere ofte er å gode til å kommunisere og lytte til medarbeidere, ser man på de 5 egenskapene ovenfor handler blant annet både det å gi tilbakemeldinger og manglende engasjement i teamarbeidet om det å kommunisere og lytte. En annen direkte organisatorisk konsekvens av fravær av ledelse som både er ramset opp ovenfor, men også i kapittel 3.2.2 er konflikter som viser at dette også er en viktig faktor når det kommer til problemstillingen vår.

Dermed vil en klar oppsummering av selve oppgaven vår være at de organisatoriske konsekvensene av manglende eller fravær av ledelse være en person som først og fremst vil være altfor opptatt av selvpromotering og dermed sies å inneha karisma som et hoved personlighetstrekk. Men også en leder som ikke blir oppfattet på den måten en leder burde bli oppfattet, og dermed påvirker bare ikke sitt eget omdømme, men også organisasjonen sitt. Dermed kan vi peke direkte på en organisatorisk konsekvens på mangel av ledelse altså omdømme, som igjen fører til høy turnover.

6.2 Oppsummering/kritikk av metode

Helt avslutningsvis ønsker vi å komme med en slags kritikk av metoden vi har valgt, men også hvordan oppgaven og forskningen kunne blitt gjort annerledes for og eventuelt gravd dypere i matrisen.

Det råder liten tvil om at man kunne fått tak i mye mer nyansert og tydeligere litteratur på tematikken ved å samle inn analyser av spørreskjema eller intervjuobjekt, men dette var ikke

noe vi trodde på forhånd. Nå skal det også sies at vi fant mye litteratur på den tematikken vi ønsket å finne litteratur på når vi begynte.

Dermed så vi heller ikke behovet for noen intervjuer eller spørreundersøkelser osv. Noe vi i ettertid ser at kunne vært hensiktsmessig for den litteraturen og det materiale vi var ute etter, videre vil vi mene at for den eller de som ønsker å utbedre dette forskningsprosjektet. Være hensiktsmessig å gå ut å samle teori og litteratur på en annen måte enn det vi gjorde.

En annen ting vi ser nå i ettertid med tanke på litteraturgjennomgangen vi gjorde var at vi kunne vært mere oppmerksom når vi utførte utvelgingsmetoden. Selv om vi gjorde et forsøk på å avgrense årstallene kildene våre var fra, viste det seg å være vanskelig når vi begynte å søke. Dette kunne nok blitt gjort mere bevisst ved at vi fra starten av bestemte oss for alderen på den litteraturen vi tok i bruk. Tematikken vi har skrevet om, er tross alt et tema mange har forsket på, men det er også forsket lenge på. Dette viser seg nok i vår litteraturliste, men samtidig føler vi at den litteraturen vi har tatt i bruk har vært hensiktsmessig tross alder.

7.0 Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2024, mars). *ketilarnulf.no*. Hentet fra Webområde for publikasjoner av Jan Ketil Arnulf: <https://www.ketilarnulf.no/publikasjoner/ordet-ledelse-er-navnet-pa-etproblem-og-noen-viktige-oppgaver/>
- Arnulf, J. K. (2013). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf, *Kommunikasjon og ledelse* (ss. 125 - 148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Davies, G., Chun, R. (2009). *The leader's role in managing reputation*. In: Klewes, J., Wreschniok, R. (eds) *Reputation Capital*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_21
- Duarte, A. P. & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), Artikkel 10. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Egerdal, Å. (2019). *HR boka* (2.utg.). Gyldendal
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Fagartikler*. <https://biopen.bi.no/bixmlui/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x>
- Hicks, W. (2022). The lack of communication in leadership. [Doktorgradsavhandling, Liberty University]. Digital Commons. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4740&context=doctoral>

- Hogan, R., Kaiser, R. B., S. R., & Harms, P. (2021, juli 1). *APA Psycnet*. Hentet fra <https://psycnet-apa-org.ezproxy.uis.no/fulltext/2021-62236-001.pdf>
- Johannesen, E. L., Rafoss, W. T., & Rasmussen, B. E. (2022). *Hvordan bruke teori - Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kim, J. -K., Yang, J. -J., & Lee, Y. -K. (2023, august 31). The impact of Transformation Leadership on Service Employees in the Hotel Industry. *Behavioral Sciences*.
- Lai, A. (2011, April 4). Transformational-Transactional Leadership theory. *2011 AHS Capstone Projects. Paper 17*, s. 3.
- Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W., & Maher, L. (2019). Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process: A multi-study investigation. [Recruiter political skill] *Career Development International*, 24(4), 278-296. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0007>
- Moleleki, M. (2011). *How the behaviour of corporate leaders affects corporate reputation*. [Masteroppgave, North-West University, Sør-Afrika]. Repository NWU. https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/7285/Moleleki_MA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Olafsen, A. H. (2018, 02 01). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma Forskning og viten: Forskningsdelen av Econas Fagtidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? : en praktisk guide*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ree, V., & Abdulmajid, A. A. (2022). *Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under Covid 19 pandemien*. [Bacheloroppgave, Universitet i Stavanger]. UIS brage. <https://uis.brage.unit.no/uisxmlui/bitstream/handle/11250/3007564/no.uis%3ainspera%3a110153871%3a38560486.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rognsaa, A. (2020). *Bacheloroppgaven - Skriveråd og regler for (4. utg.)*. Universitetsforlaget 2015.

Thompson, G. (2011). Utviklingen av situasjonsbestemt ledelse. I G. Thompson,
Situasjonsbestemt Ledelse (s. 25). Oslo: Gyldendal Akademiske.

8.0 Vedlegg

| Database | Forfatter | Søkeord | Tittel | Direkte lenke |
|----------------|---|---|---|---|
| Google | Jan Ketil Arnulf 2024 | Ledelse av Jan Ketil Arnulf | «Ledelse» er navnet på problemet | https://www.ketilarnulf.no/publikasjoner/ordetledelse-er-navnet-pa-problemet-og-noenviktige-oppgaver/ |
| Google Scholar | Anja H. Olafsen (2018) | Motivasjon i arbeidslivet | Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet | https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/1100 |
| Google | Jan Ketil Arnulf 2014 | | Kommunikasjon og ledelse | https://www.bi.no/forskning/businessreview/articles/2014/03/gode-lederekommuniserer-bra/ |
| Psycarticles | Hogan, Kaiser, Sherman, and Harms 2014 | bad leadership OR toxic leadership AND its impact | Twenty years on the Dark side: Six lessons About Leadership | https://psycnet.apa.org/fulltext/2026-62236-001.pdf |
| Google scholar | (Duarte & Silva, 2023) | Turnover | Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction | https://www.mdpi.com/2076-3387/13/ |
| Google Scholar | (Farbrot, 2018) | Kommunikasjon, leder | Ledelse gjennom kommunikasjon | https://biopen.bi.no/bixmlui/bitstream/handle/50/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y |

| | | | | |
|----------------|-----------------------------|--|--|---|
| Oria | (Lawong et al., 2019) | Reputation, organisation | Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process: A multistudy investigation | https://www.proquest.com/docview/2277888124?parentSessionId=RAoj%2FeXf75ujl%2BndxQ2dHuezAUXE%2F8NVGvodV%2BrcAl8%3D&pqorigsite=primo&accountid=136945&sourcetype=Scholarly%20Journals |
| Google | (Ree & Abdulmajid, 2022) | Internkommunikasjon, ledelse | Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under covid-19 pandemien | https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/3007564/no.uis%3ainspera%3a110153871%3a38560486.pdf?sequence=1&isAllowed=y |
| Scholar | (Hicks, 2022) | Lack of internal communication, turnover | The lack of communication in leadership | https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4740&context=doctoral |
| Bok | (Egerdal, 2019) | | HR Boka | |
| Google scholar | (Moleleki, 2011) | Bad leadership and organization reputation | How the behaviour of corporate leaders affects corporate reputation | https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/7285/Moleleki_MA.pdf?sequence=2&isAllowed=y |
| Google scholar | (Herrbach & Mignonac, 2004) | Reputation affects work environment | How organisational image affects employee attitudes | https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x |
| Google scholar | (Davies & Chun, 2009) | Leader, reputation | The leader's role in managing reputation | https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-01630-1_21 |
| Bok | (Geir Thompson, 2011) | Situasjonsbestemt ledelse | Situasjonsbestemt ledelse | |

| | | | | |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Business Source Complete | (Kim J-K, Yang J-J, Lee Y-K, 2023) | Transformasjonsledelse | The Impact of Transformational Leadership on Service Employees in the Hotel Industry | https://www.mdpi.com/2076-328X/13/9/731 |
| Bok | Donnie Adams | Max Weber transactional leadership | Mastering theories of Educational Leadership and Management | |
| Google Scholar | Andrea Lai | transactional leadership theory | Transformational – Transactional Leadership | https://www.academia.edu/download/37137653/TransformationalTransactional_Leadership_Theory.pdf |