

Joachim Krzysztof Sudnik

Veileder: Kristin Engh

Kandidat nummer: 8029

Inspirasjon og utfordringer: Rollen som leder i organisasjoner

Bacheloroppgave 2024

Reiselivsledelse

Universitet i Stavanger

Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet

Norskhotellhøgskole



Forord

Denne bacheloren markerer avslutningen på min utdanning ved Universitetet i Stavanger, en reise som var både utfordrende og spennende. Det føles både deilig og litt vemodig å sette punktum ved denne fasen, og jeg ønsker å uttrykke min takknemlighet til de som har bidratt og hjulpet meg for at denne oppgaven kunne realiseres.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Kristin Engh, for å føre meg i riktig retning når jeg havnet på avveie. En spesiell takk til mine venner, bekjente og familie. Deres oppmuntrende ord og tro på mine evner har gitt meg styrke i tider med stress og tvil.

Sammendrag

Bacheloroppgaven undersøker hvordan ledere effektivt kan inspirere ansatte og håndtere utfordringer lederen møter på . Ved bruk av kvalitativ metode, i form av dokumentanalyse, utforskes teorier ledelse, med fokus på hvordan ledere kan motivere ansatte og håndtere negative konsekvenser og utfordringer av ledelse. Oppgaven diskuterer hvordan en organisasjons struktur og kultur, inkludert ledelsesstiler og kommunikasjonsmetoder, påvirker effektiviteten. Gjennom teorier som Mintzbergs ledelsesroller og motivasjonsteorier som Herzbergs to-faktorteori og Maslows behovshierarki, analyseres ledernes rolle i å fremme motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Det blir vurdert hvordan verdibasert ledelse og effektiv kommunikasjon både internt og eksternt kan inspirere og engasjere ansatte, samtidig som det erkjennes at dårlig ledelse kan føre til demotivasjon og ineffektivitet. Konklusjonen oppsummerer at god ledelse er kritisk for å vedlikeholde et produktivt og positivt arbeidsmiljø, hvor lederens evne til å håndtere både inspirasjon og utfordringer spiller en nøkkelrolle.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Viktighet av tema	2
2.0 Teori	3
2.1 Organisasjon og Organisasjonskultur	3
2.2 Kommunikasjon	4
2.2.1 Intern og ekstern kommunikasjon.....	4
2.2.1 Lederkommunikasjon.....	5
2.3 Ledelse	6
2.3.1 Verdibasert ledelse	6
2.3.2 Destruktiv ledelse	7
2.4 Mintzbergs ledelsesteori	9
2.4.1 Interpersonellerollen	9
2.4.2 Informasjonsrollen.....	10
2.4.3 Beslutningsrollen.....	10
2.5 Motivasjon.....	12
2.5.1 Herzbergs to-faktorteori.....	12
2.5.2 Maslows behovshierarki	13
3.0 Metode.....	15
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	15
3.2 Dokumentanalyse	17
3.3 Valg av metode	18
3.4 Datainnsamling	19
3.5 Reliabilitet og Validitet	20
4.0 Analyse	21
4.1 Forskningsspørsmål 1.....	22
4.2 Forskningsspørsmål 2.....	27
5.0 Konklusjon.....	31
6.0 Referanseliste	33

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Organisasjoner møter stadig nye utfordringer og potensielle problemer, og ledelsen spiller en viktig rolle for å sikre organisasjonens effektivitet og trivsel på arbeidsplassen. En dyktig leder kan motivere sine ansatte, skape en inkluderende og positiv organisasjonskultur der ansatte blir ledet mot å nå organisasjonens mål. Det er ikke alltid at lederen i en virksomhet er en dyktig eller en god leder, og dette kan føre til negative konsekvenser for organisasjonen som eksempelvis demotivasjon, turnover eller nedsatt arbeidseffektivitet. Det er viktig for en leder å se og forbedre sin påvirkning av ansatte og organisasjonen i tillegg til å håndtere de utfordringene som kan oppstå.

1.2 Problemstilling

En kvalitativ undersøkelse i form av dokumentanalyse er verktøyet som blir brukt i oppgaven for å svare på følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere effektivt inspirere sitt team til å arbeide mot felles mål og ambisjoner, samtidig som man håndterer og minimerer de potensielle ulempene en leder kan medføre i en organisasjon?

For å få et dypere fundament for problemstillingen, er det formulert to forskningsspørsmål som skal hjelpe med besvarelsen av problemstillingen. Gå dypere inn i hvordan en leder kan motivere og hvilke ulemper en leder kan medføre i en virksomhet. Forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan ledere best inspirere teamet sitt til å jobbe mot felles mål og ambisjoner?*
2. *Hvilke fordeler og ulemper kan en leder medføre i en organisasjon?*

1.3 Viktighet av tema

Selve temaet er relevant der ledelsen ikke bare påvirker organisasjonens produktivitet og økonomiske resultater, men påvirker selve arbeidsmiljøet og ansattes velvære. Forståelsen av hvordan god ledelse kan fremmes og hvordan negative ulemper kan minimeres er essensielt for organisasjoner som ønsker å være konkurransedyktige og for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Oppgaven er relevant for ledere som vil utvikle sin lederstil, studenter som skal studere innenfor ledelsen og organisasjoner som vil få bedre ledelse som fører til bedre resultater og arbeidsmiljø. Personlig for min egen del er dette helt essensielt da jeg ønsker å kunne jobbe som leder innenfor en virksomhet. Det å være bevisst på hva som kan inspirere mennesker til å gjøre en ekstra innsats for en bedrift og/eller et prosjekt kan være nøkkelen til at jeg selv blir en god leder. Samtidig er det veldig viktig å være klar over hva slags feller som finnes for en leder slik at ulemper for bedriften unngås.

2.0 Teori

2.1 Organisasjon og Organisasjonskultur

En organisasjon kan være alt fra en liten gruppe med mennesker eller et stort internasjonalt firma. Det de har i felles er at de er en gruppe som jobber for å oppnå et felles mål eller gjøre forskjellige oppgaver. Organisasjoner har spesifikke strukturer som hjelper deg med å organisere aktiviteter og ressurser effektivt. De strukturer kan være ledelse, avdelinger eller et bestemt team som har bestemte roller eller ansvar. Organisasjoner bruker sine strategier, regler og prosesser for å nå målet den bestemte organisasjonen har satt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 57).

Organisasjonskultur består av forskjellige egenskaper, det er verdier, normer, virkelighetsoppfatninger (Egerdal, 2023, s. 39), ledelsesstil, kommunikasjon, symboler og ritualer. Organisasjonskultur dreier seg hovedsakelig om organisasjonen sin “egen måte å gjøre ting på” (NTNU, 2016). Verdiene til en organisasjon er prinsippene og retningslinjer som veileder medlemmer av en bestemt organisasjon, det er ofte vist gjennom organisasjonens visjon og misjon. Normer er uformelle regler og forventninger av ansatte hvordan de skal oppføre seg i en organisasjon, det kan være alt fra hvordan de skal kle seg til hvordan de kommuniserer med hverandre. Virkelighetsoppfatning i en organisasjon vil si en felles forståelse av arbeidsmiljøet, det inkluderer og oppfatninger om hva som fungerer, hva som er viktig og hvordan suksess defineres og måles innenfor organisasjonen (Egerdal, 2023, s. 39). Ledelsesstil er måten ledere styrer ansatte på, som kan føre til en stor påvirkning på selve kulturen i en organisasjon. Kommunikasjonen mellom ansatte eller mellom ledere og ansatte er også en viktig del av kulturen, der den kan forsterke normer og verdier mellom de

ansatte, skape et godt fellesskap, være med å håndtere konflikter eller skape tillit mellom arbeidere og ledelsen. Symboler og ritualer handler om språkbruk, logoer eller andre symboler som kan være unike for organisasjonen (NTNU, 2016).

2.2 Kommunikasjon

Begrepet kommunikasjon er vanskelig å definere, individuelle oppfatninger på betydningen av ordet varierer. Mange forbinder ordet med mennesker som møtes ansikt til ansikt og altså en verbal kommunikasjon mens andre gjennom tale via telefon og det kan tolkes som digital kommunikasjon. Selve kommunikasjonen er en prosess der informasjon, tanker eller ideer utveksles mellom individer. Det kan også skje gjennom bilder, kroppsspråk eller andre signaler. Effektiv kommunikasjon handler om at budskapet blir sendt, mottatt og forstått (Brønn & Arnulf, 2019, s. 31). Generelt betyr kommunikasjon: “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

2.2.1 Intern og ekstern kommunikasjon

Kommunikasjon i organisasjoner kan man dele i to forskjellige typer, intern og ekstern kommunikasjon. Intern kommunikasjon handler om kommunikasjon som skjer innenfor organisasjonen mellom ledelsen og ansatte. Målet med intern kommunikasjon er å sikre at alle er godt informert om organisasjonens mål og strategier eller mulige endringer (Stavanger kommune, 2024). Det er med på å bygge en felles kultur og forståelse i tillegg til å skape et bedre samarbeid og effektivitet. Det kan skape økt engasjement mellom de ansatte og i tillegg til å skape lojalitet og jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393-395). Ekstern kommunikasjon omhandler derimot kommunikasjon som skjer utenfor organisasjonen. Det

kan være individer utenfor som for eksempel kunder, partnere, investorer eller media. Den type kommunikasjon kan inkludere reklame, markedsføring eller kundeservice. Her kan ekstern kommunikasjon også formidle organisasjonens verdier og nyheter (Stavanger kommune, 2024).

2.2.1 Lederkommunikasjon

Lederkommunikasjon forteller om hvordan ledere formidler informasjon, sin kunnskap, normer og verdier i en organisasjon. Det kommer til nytte for å bygge tillit og motivere de ansatte samtidig som hele organisasjonen jobber mot et felles mål (Brønn & Arnulf, 2019, s. 57). En effektiv lederkommunikasjon er at lederen gir klare budskap, gir gode tilbakemeldinger samtidig som å lytte til tilbakemeldinger. Bruk av forskjellige kanaler for å nå publikum er også en viktig faktor for lederen. Lederen skal ha evner som empati og inspirasjon av andre medmennesker i en organisasjon. Når arbeidsplasser blir dynamiske og problematiske, er god lederkommunikasjon kritisk for å sikre organisasjonens suksess (Brønn & Arnulf, 2019, s. 58). Dette kommer vi litt dypere inn på i Mintzbergs ledelsesteori.

2.3 Ledelse

Ledelsen i organisasjoner har hovedoppgaven i mangfoldsarbeidet og de er på det øverste leddet i en virksomhet og har ansvaret for arbeidsfunksjonen. Ledere skal være et godt eksempel og motivere de ansatte i deres arbeid (Egerdal, 2023, s. 85). De har ansvaret for mange oppgaver innenfor organisasjoner som for eksempel: ansettelse av arbeidstakere, resultater, prosjekter, rapporter eller at avtalte mål nås. De har også ansvaret for timelister, håndtere sykdom, delegere arbeidsoppgaver til de ansatte, fakturaer og andre administrative oppgaver. Ansatte skal gjennomføre jobben sin og gi resultater av de oppgavene satt av lederen, og der er lederens jobb å sette retning for de ansatte, motivere dem, gi de en visjon og en strategi som vil hjelpe de ansatte og gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Lederne har også en kritisk rolle med å forme fremtiden til en organisasjon, det innebærer å etablere langsiktige mål og utvikling av handlingsplaner for å nå disse målene med å justere organisasjonens tilgjengelige ressurser. En viktig og relevant del kommer til å håndtere kriser og uventede hendelser. Da må lederen ha evne til å ta raske beslutninger og prøve å minimalisere negative påvirkninger en organisasjon kan få (Ruud, 2021, s. 52).

2.3.1 Verdibasert ledelse

Ifølge Edgar Schein, er rollen til en leder en viktig stilling der han fremstår som et symbol i en organisasjon, lederen er der som en rollemodell for de ansatte og bedriften. Der han opprettholder kulturen på de beste og verste dagene. Verdibasert ledelse i seg selv går ut på lederens og organisasjonens handlinger og beslutninger gjennom personlige og felles verdier. Fokuset er på integritet og etikk, der målet er å skape en kultur i en organisasjon der ledelsen og de ansatte lever etter de gitte verdiene. Lederen selv må definere disse verdiene og vise

hvordan de reflekteres i daglige handlinger og beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 388-389).

Verdibasert ledelse har en viktig del, der lederen skal være et eksempel, demonstrere verdien gjennom sin ledelse, det er noe som kan bidra til en tillitsfull og åpen kultur i organisasjonen. Lederen skal vise forbindelse mellom ord og handling, der han står fast ved verdiene som er satt for organisasjonen og lederen, selv under vanskelige situasjoner som kan oppstå. Etske beslutninger er og en kritisk del av lederens ansvar, der lederen må ta visse beslutninger og handlinger som går sammen med organisasjonens verdier. Det er viktig at ledere fremmer de verdiene og forsterker de blant de ansatte gjennom organisasjonens strategier og prosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 388-389).

2.3.2 Destruktiv ledelse

Et mer problematisk konsept innenfor temaet ledelse er såkalt destruktiv ledelse. Her menes det at en leder innehar negative egenskaper som “inkompetanse, bøllete oppførsel, brutalitet, direkte ondhet eller insensitivitet”, selv om det er verdt å bemerke seg at man ikke nødvendigvis bør kalles en destruktiv leder dersom det hender sjeldne enkelttilfeller av disse. (Erickson et al., 2015, s. 7-8). Man kan likevel kategorisere disse kriteriene som negative egenskaper hos en leder som helst bør unngås. Enkelte egenskaper som gjerne kan kalles destruktive kan også virke positive i mindre doser eller spesifikke situasjoner. Erickson et al. bruker eksempelvis at en leder kan detaljstyre sine ansatte, noe som til dels kan ha en positiv og lønnsom effekt for å oppnå ønsket resultat. Dersom denne detaljstyringen blir overdreven kan det derimot bli slitsomt for de ansatte, noe som kan omtales som destruktivt (Erickson et al., 2015, s. 9). Det finnes altså en balansegang når det kommer til enkelte av de egenskapene som kan kategoriseres som destruktiv ledelse.

Erickson et al. har analysert en studie som forsket på destruktiv ledelse i Amerika hvor over 2000 arbeidere svarte på hvor ofte de har vært vitne til eller vært utførende part i 22 ulike instanser av destruktiv ledelse. Dette var instanser som eksempelvis at lederen tok viktige beslutninger uten å være tilstrekkelig informert, at lederen kommuniserte på en ineffektiv måte, at lederen bedrev favorisering eller at lederen opptrådte uanstendig i mellommenneskelige situasjoner (Erickson et al., 2015, s. 32-34). De aller fleste av disse instansene hadde som gjennomsnittlig svar at de hendte fra tid til annen. Det å ta viktige beslutninger uten å være tilstrekkelig informert, overdreven detaljstyring og favorisering var de tre instansene som det kom frem at var de vanligste (Erickson et al., 2015, s. 13).

Destruktiv ledelse kan ha flere ulike effekter på en virksomhet. De ansatte kan få et dårligere forhold til sin leder, som gjør det mer utfordrende for en leder å kunne formidle mål og ambisjoner. Det kan føre til en misnøye hos de ansatte som fører til en økt sjanse for at man forlater virksomheten, eller er mindre motivert og dermed utfører en dårligere jobb (Erickson et al., 2015, s. 21-22). Her snakkes det også om et konsept kalt turnover som blir definert av Kenton som følger "Workplace turnover generally refers to the rate at which employees leave and join a company."(2024). I sammenhengen som Erickson et al. bruker det i snakkes det nok som nevnt spesifikt om at flere ansatte kan slutte i jobben, på grunn av destruktiv ledelse. Det kan også skape en ukultur som har en negativ effekt på hva virksomheten ønsker, hvor jobbsikkerheten føles lav og man jobber mer for å redde seg selv enn for å jobbe sammen om å nå målene satt av lederen Erickson et al., 2015, s. 24).

2.4 Mintzbergs ledelsesteori

Mintzbergs ledelsesteori er om teoriene om leder og observasjoner på hva ledere faktisk gjør i sine daglige rutiner og arbeid. Mintzberg sin teori går ut på å fordele ledelse i en modell delt i to deler, de er fordelt i tre kategorier: Interpersonligrolle, informasjonellrolle og beslutningsrolle. Den teorien understreker at effektiv ledelse inneholder balanse og tilpasning mellom de forskjellige rollene uavhengig av situasjonen en organisasjon befinner seg i, og organisasjonens behov (Luo, 2023, s. 11).

2.4.1 Interpersonellerollen

Interpersonelle roller beskriver type lederens roller som gjør formelle oppgaver og ofte håndterer daglige beslutninger enn større strategiske avgjørelser. Interpersonelleroller er delt i tre spesifikke lederroller (Sommer, 2014).

1. **Personalledelse lederrollen** er der lederen har hovedansvar for organisasjonens funksjon og at alle de ansatte er i stand til å gjøre arbeidet sitt. Der de skal motivere arbeidere, ansette personell og ta nødvendige beslutninger for at organisasjoner skal fungere.
2. **Forbindelsesrollen** er der lederen holder kontakt med samarbeidspartnere og andre parter som er nødvendige utenfor sin egen organisasjon. Disse kontaktene bruker svært viktig informasjon for organisasjonen, som senere anvendes i informasjonsrollen.
3. **Frontfigur** er en type leder der seremonielle og formelle oppgaver er knyttet til stillingen. Dette kan være deltakelse i møter med forskjellige interessenter eller andre private arrangementer (Sommer, 2014).

2.4.2 Informasjonsrollen

Gjennom kontakter er det lederens ansvar å hente nyttig informasjon for organisasjonen både fra interne og eksterne kilder. Selve lederen har oftest det beste overblikket til den typ avgjørende informasjon for de ansatte. Informasjonsrollen er også delt i tre lederroller (Sommer, 2014).

1. **Overvåker** er lederrollen som bruker sitt nettverk for å finne relevant informasjon for organisasjonen, med det samme være oppmerksom på endringer og forventinger som påvirker organisasjonen.
2. **Kunnskapsdeler** gir essensiell informasjon for sine ansatte, som kan påvirke deres arbeidsutførelse. Den typ informasjon kan de ansatte bare få tilgang på gjennom lederen.
3. **Talsperson** formidler informasjon til eksterne kontakter, om for eksempel økonomiske forhold eller organisasjonsevne til å nå sine mål (Sommer, 2014).

2.4.3 Beslutningsrollen

En av hovedjobben til en leder er å ta beslutninger, det er siden en leder har nødvendig informasjon og autoritet, kan de ta beslutninger. Mintzberg deler beslutningsrollen i fire roller (Sommer, 2014).

1. **Entreprenør** er en lederrolle som endrer og tilpasser seg til organisasjonens behov. Organisasjonen har forventninger og krav der entreprenøren skal stadig lete etter nye ideer som kan styrke organisasjonen.

2. **Problemløser** er rett å slett en rolle der lederen skal få organisasjonen tilpasset til nye kriser, særlig de utenfor egen kontroll.
3. **Ressurfordeler** har ansvaret for å fordele ressursene internt i organisasjonen for å sikre at oppgavene løses på best mulig måte, samtidig som de holder sin posisjon som beslutningstaker.
4. **Forhandler** er en type lederrolle som skal forhandle med nye eller allerede eksisterende medarbeidere og med personer utenfor organisasjonen (Sommer, 2014).

2.5 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet “movere”, som vil si “bevege”. Motivasjon er forskjellige drift krefter som får oss til å gjøre noe, det er prosesser som styrer og retter oss til å nå et bestemt mål. Forståelse av motivasjon kan hjelpe enkelte individer og organisasjoner med å skape omgivelser og oppgaver som fremmer ønsket atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113).

2.5.1 Herzbergs to-faktorteori

Herzbergs to-faktorteori, som også er kjent som motivasjon-hygieneteorien. Teorien handler om å forklare faktorer som påvirker ansattes jobbtilfredshet og motivasjon i arbeidslivet. Den er delt i to faktorer, motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.

Motiveringsfaktorene skal skape trivsel for de ansatte, men de trenger ikke nødvendigvis gjøre det motsatte om de ikke er til stede. Hygienefaktorene derimot kan skape mistrivsel om de ikke er der, men trenger heller ikke skape trivsel om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

1. **Motiveringsfaktorene:** Dette er faktorer som kan føre til økt jobbtilfredshet og motivasjon. Eksempel på de forskjellige motivasjonsfaktorene kan være anerkjennelse, mulighet for vekst, selve arbeidet, personlig vekst eller ansvar.
2. **Hygienefaktorer:** Disse faktorene, hvis behandlet dårlig eller er fraværende kan skape mistrivsel av de ansatte, det handle om for eksempel lønn, sikkerhet,

arbeidsforhold, ledelse, politikken i bedriften eller forholdene med de andre ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

2.5.2 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki, er en behovsteori der han beskriver menneskelig behov og deler den i fem hovedkategorier i en hierarkisk rekkefølge. Dette vil si at kategoriene og de behovene er system fra det høyeste til det laveste. Behovsteori er det for å undersøke og forstå menneskelige motivasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.114). De fem kategoriene i Maslows behovshierarki er:

1. **Fysiologiske behov** er de vanligste behovene for mennesker og det er de som må tilfredsstilles først. Det er mat, søvn, ly, næring eller vann. Det er det mennesker trenger for å overleve, og når det gjelder en sammenheng med arbeids, kommer og minstelønn under disse behovene.
2. **Sikkerhetsbehov** er det andre punktet etter at fysiologiske behov er dekket. Det handler om fysiske og psykisk som personlig sikkerhet eller en trygghet som viser at en kan beholde jobben.
3. **Sosiale behov** er den tredje kategorien som handler om sosiale behov mennesker har. Det går hovedsakelig ut på å skape meningsfulle relasjoner, som venner eller kollegaer, behovene er også om at mennesker har lyst å bli hørt og akseptert.
4. **Aktelse** som den fjerde kategorien, her handler det om menneskets anerkjennelse og respekt fra andre. Behovet inkluderer at man har lyst til å oppnå suksess og få anerkjennelse i jobben. Selvtillit er også et viktig behov, her kan det også handle om prestisje og status i jobben.

5. **Selvaktualisering** er sist, men ikke minst og går utpå å oppnå sitt fulle potensiale og være med på aktiviteter som jobber med personlig vekst og kan føre til mer motiverende krefter i arbeidet og utvikle evner og egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.115).

3.0 Metode

Denne bacheloroppgaven har som hovedmål å tilegne seg bedre kunnskap angående organisasjonens lederrollen, inspirasjon aspektet ved rollen og dens positive og negative konsekvenser. I denne delen av oppgaven blir det presentert metode, hvilken metode som passer best til oppgaven, forklaringen på metoden og begrunnelsen av metodevalget. Det finnes forskjellige metode typer, for eksempel kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode går ut på statistiske og matematiske analyser av data gjennom forskjellige spørreundersøkelser eller eksperimenter. Kvalitativ metode er en metode som fokuserer på forståelsen, tolking og går mer inn i dybden av materialer i form av for eksempel tekst og bøker (Grønmo, 2023). Dette kapittelet vil gi en utdypet beskrivelse av ulike aktuelle metoder man kunne ha tatt i bruk og argumentere for hvorfor den valgte metoden er den mest hensiktsmessige metoden for den valgte problemstillingen.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Av samfunnsfaglige metoder regner man som oftest kvantitativ og kvalitativ metode som hovedkategoriene. Det er to ulike fremgangsmåter for å samle empirisk data som er preget av motsetninger og diskusjon i henhold til hvilke ulike sammenhenger man burde prioritere hvilken av metodene. Balsvik og Solli trekker inn begreper som nomotetisk og ideografisk når de videre diskuterer de to ulike måtene å samle empiriske data på (2018, s.17). Disse begrepene beskriver to ulike vitenskapsidealer, det mer generaliserende nomotetiske som forsøker å finne regler gjennom dataen og det mer spesielle og mer tilspissete ideografiske. Kvantitativ metode er nærmest nomotetisk da man er veldig opptatt av å trekke tråder og finne

sammenhenger mellom ulike data og etablere en årsak til en virkning. Kvalitativ derimot er mindre generaliserende og mer som en ideografisk metode. Her er man ute etter å unngå det bredeste perspektivet og heller dykke dypere inn i en gruppe eller et tema (Balsvik og Solli, 2018, s. 17-18).

Til tross for de tradisjonelle motsetningene mellom de to hovedkategoriene for å samle empirisk data, hevder Balsvik og Solli at de har blitt likere og likere definert og brukt i senere tid (2018, s. 18). Til tross for denne nyere likheten er fremdeles kvalitativ metode mest hensiktsmessig når man er på jakt etter “en helhetlig framstilling av et avgrenset miljø eller gruppe” som får vist frem mest mulig om akkurat det man undersøker (Balsvik og Solli, 2018, s. 18-19). Kvantitativ metode er derimot det suverene valget dersom man skal ordne en oversiktlig forklaring på hvordan variabler befinner seg i en større gruppe (Balsvik og Solli, 2018, s.18-19).

I denne oppgaven er det valgt en kvalitativ metode i form av dokumentanalyse for å gå dypere inn i å finne ut hvilken rolle en leder har i en organisasjon. Ved bruk av dokumentanalyse kan vi gå dypere inn i forskjellige teorier, meninger og forskning som gir oss nyttig informasjon om lederes rolle og påvirkning i organisasjoner.

3.2 Dokumentanalyse

Under hovedkategorien kvalitativ metode har man som nevnt tidligere dokumentanalyse som en form for å innhente empirisk data. Bowen definerer en dokumentanalyse som en systematisk måte å nøye lese gjennom dokumenter og evaluere innholdet i valgte dokumenter. Det å analysere dokumenter som en del av, eller som eneste del av kvalitativ metode er ikke et nytt konsept og har vært i bruk i lang tid. Til tross for dette har det i moderne tid blitt mer og mer brukt (Bowen, 2009, s. 27). Den vanligste bruken av dokumentanalyse er nok som en ekstra tilleggsmetode ved siden av andre kvalitative metoder, men det har også blitt brukt som både hovedmetode og eneste metode i følge Bowen (2009, s. 28).

Bowen hevder også at dokumentanalyse i stor grad er den mest hensiktsmessige metoden å ta i bruk når man intensivt skal forske på fenomener og lignende ved en bestemt gruppe (Bowen, 2009, s. 29). I dette tilfellet vil naturligvis gruppen være ledere for virksomheter eller organisasjoner og dokumentene er kritisk valgte bøker, fagartikler og lignende valgt spesifikt til denne oppgaven. Det er også verdt å merke seg at dokumentanalyse har flere fordeler og ulemper som forskningsmetode. Den er både tids- og kostnadseffektiv, den er stabil og ofte bredt tilgjengelig og i de aller fleste tilfeller presis. Ulemper kan være at dokumentene ikke er detaljerte nok eller at de kan være partiske. Bowen konkluderer til tross for de potensielle negative sidene med at fordelene gjør opp for ulempene og at dokumentanalyse alt i alt tilbyr flere fordeler (2009, s. 31-32).

Det er dog viktig å bemerke seg at man ikke bare kan anta at dokumenter automatisk har en høyere grad av validitet enn andre kilder. Karppinen & Moe påpeker at selv dokumenter kan bære preg av unøyaktigheter og partiskhet, slik som all annen forskning (2012, s. 5). Det har derfor vært like essensielt å være kildekritisk ovenfor dokumentene analysert i denne

oppgaven, som det hadde vært dersom valget hadde falt på spørreundersøkelser eller lignende metoder.

3.3 Valg av metode

Ifølge Jacobsen (2005) skal en metode være et hjelpemiddel for datainnsamling og måter å få en oversikt over virkeligheten. Da denne oppgaven tar i bruk en kvalitativ tilnærming, blir dataen hentet gjennom forskning som regel fordelt i to ulike kategorier: primærdata og sekundærdata (Eidissen og Nilsen, 2015). Da denne oppgaven tar i bruk kvalitativ dokumentanalyse er det en god blanding av primær- og sekundærdata som blir lagt til grunn for oppgavens funn.

Denne bacheloroppgaven skal besvare en problemstilling gjennom to forskningsspørsmål. Ettersom både problemstillingen og forskningsspørsmålene omhandler en relativt liten gruppe mennesker i form av ledere er det som beskrevet tidligere i oppgaven hensiktsmessig og ta i bruk kvalitativ dokumentanalyse. Det er både positive og negative konsekvenser ved dette valget, ettersom metoden har både sine styrker og svakheter. Det kunne vært interessant og utført samme forskningsoppgave ved bruk av flere ulike metoder og sammenlignet resultatene, men ettersom denne oppgaven har begrenset tid og lengde falt valget på den metoden som virket å belyse oppgaven på best mulig måte. Som nevnt tidligere kan man basert på Bowen sin beskrivelse av bruk av dokumentanalyse si at den er hensiktsmessig som metode på denne oppgaven (2009, s. 29)

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen og utvelgingsprosedyrene er noe av det viktigste når det kommer til kvaliteten av forskningen som blir utført. Dette punktet i oppgaven vil utdype kort om hvorfor noen av de mest brukte verkene for denne oppgaven ble valgt som relevante dokumenter.

Kaufmann & Kaufmann sitt fagfelleverderte verk *Psykologi i organisasjon og ledelse* er blant verkene brukt i denne oppgaven hvor jeg har hentet data. Dette verket ble valgt basert på at det omtalte relevant data og teori som omhandlet hovedtemaene for denne oppgaven i form av ledelse og motivasjon. Eksempelvis verdibasert ledelse som ble tatt opp på en relevant måte som nevnt i teoridelen av oppgaven eller Herzbergs to-faktorteori som ble beskrevet på en grei måte (2015).

Kommunikasjon for ledere og organisasjoner av Brønn & Arnulf er et annet verk som ble valgt i datainnsamlingsprosessen. Dette fordi verket inneholdt betydelig kunnskap angående kommunikasjonsaspektet ved forskningen i denne oppgaven. Spesielt med tanke på å beskrive hvordan ledere formidler sitt budskap innad i en organisasjon (2019).

Noen verk som ble valgt på grunn av måten de formidlet en leder sitt ansvar på en god måte var *Kompetanseutvikling som virker* av Ruud (2021), som spesielt beskrev hvordan en leder må kunne håndtere kriser og *HR-boka* av Egerdal har vært helt essensiell for oppgaven når det har handlet om personalledelse som boka skildrer på utmerket vis (2023).

Teksten *Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures* av Erickson, Shaw, Murray og Branch (referert til som Erickson et al.) er brukt i denne oppgaven fordi den forsket på det spennende konseptet destruktiv ledelse, og på hvordan en leder kan ha negativ påvirkning på sine ansatte. Dette gir oss et litt annerledes synspunkt fra teoriene brukt som i stor grad fokuserer på god ledelse, som naturligvis er idealet. Det er også en god andel data å

hente fra en slik undersøkelse med over 2000 deltagende amerikanske arbeidere (2015). De ulike typene oppførsel som ble forsket på var også av interessant natur.

3.5 Reliabilitet og Validitet

Min egen situasjon var en utfordring i seg selv, der rollen jeg hadde var viktig for å gjøre studien troverdig. Jeg var bevisst på at tolkning av dataene kunne bli påvirket av mine egne meninger og ideer. Dette førte til at jeg snakket med medstudenter, veilederen og andre beskjennte for å diskutere hva jeg har funnet ut av. Til slutt har jeg gått gjennom dataene på nytt for å dobbeltsjekke at konklusjonene mine er gyldige. Som nevnt angående datainnsamling har dokumentene blitt kritisk valgt på bakgrunn av hvor relevant innholdet var for oppgaven samt hvor legitime de var. En stor del av kildene er kjente teorier angående ledelse som har stor kredibilitet. De andre dokumentene brukt i denne oppgaven er av fagfellevurderte professorer og lignende, eller masteroppgaver som etter granskning har vært kildekritiske og sett legitime ut. Da disse dokumentene brukt i min oppgave i all hovedsak har vært gransket av en person, kan selvfølgelig menneskelige feil ha skjedd, som kan senke denne oppgavens reliabilitet og validitet, men slike feil skal i best mulig grad være unngått

4.0 Analyse

En organisasjon består av flere mennesker som jobber sammen mot et felles mål en virksomhet har lyst å oppnå. Det gjør de ved å utføre forskjellige oppgaver ved hjelp av organiserte aktiviteter og ressurser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 57). Organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger henger sammen med virksomhetens mål, hvordan de er og hva de har lyst å oppnå (Egerdal, 2023, s. 39). Ledelsen har hovedrollen i å kommunisere til sine ansatte og lære dem hvordan deres organisasjon fungerer, og hva de har lyst å oppnå. Gjennom regler, jobbkår, normer, symboler og virksomhetsoppfatninger kan på denne måten lederen presentere og lære sine ansatte om kulturen som er i organisasjonen (Brønn & Arnulf, 2019, s. 57). I denne delen av oppgaven kommer vi dypere inn på hvordan ledelsen kan påvirke selve organisasjonen på negative og positive måter, og hvilke utfordringer ledelsen kan møte på. Det blir gjort gjennom å gå i dybden av problemstillingen og drøfte forskningsspørsmålene.

4.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan ledere inspirere teamet sitt til å jobbe mot felles mål og ambisjoner?

Som nevnt tidligere i oppgaven er lederens ansatte en av virksomhetens største ressurser, og for at denne ressursen skal yte effektivt er inspirasjon en nøkkelfaktor. Det er en leder sitt ansvar og sørge for at teamet har inspirasjonen som er nødvendig for å yte maksimalt på arbeidsplassen. En leder må også sette mål og ambisjoner som de gjennom inspirasjon skal føre sine ansatte til å strebe mot. De ulike metodene for en leder å oppnå det ønskede resultatet er varierte og mange, og denne delen av oppgaven vil benytte seg av dataene innhentet fra dokumentene til å drøfte disse ulike metodene og ulike aspekter og faktorer som påvirker inspirasjonen til et team.

Verdibasert ledelse kan være et essensielt konsept for at en leder skal kunne etablere et felles mål og ambisjoner for sin virksomhet. Det man legger i konseptet verdibasert ledelse er som nevnt kort fortalt at en leder må gjennom sin ledelse handle ut fra virksomhetens verdier og står frem som et eksempel på disse verdiene for sine ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 388). En leder som ønsker å inspirere sine ansatte til å jobbe mot felles mål og ambisjoner bør gjerne selv stå frem som et godt eksempel på disse ambisjonene.

Dette kan man også si at kommer frem gjennom å bruke Mintzbergs ledelsesteori. Denne teorien viser som nevnt til ti ulike roller som en leder tar for å kunne lede sitt team. Disse rollene er da inndelt i tre ulike kategorier som alle kan være relevante for en god leder. Som del av kategorien interpersonelleroller, må en leder kunne beherske personalledelse, som er rollen hvor lederen blant annet motiverer sine arbeidere (Sommer, 2014). Dette er som etablert tidligere i oppgaven helt essensielt for at en organisasjon skal kunne fungere på en

velfungerende måte. Forbindelsesrollen er naturligvis også særdeles viktig, spesielt for organisasjonens ansikt utad. Denne omhandler når en leder kommuniserer med kontakter utenfor sin organisasjon (Sommer, 2014). Her kan man også tenkes frem til at en leder kan kunne inspirere sine ansatte ved sin evne til å formidle virksomhetens verdigrunnlag til parter utenfor egen bedrift. Lederen som talsperson er nødvendigvis en viktig del av å lede et team. De seremonielle og formelle oppgavene som en leder har som gjøremål er viktige for en virksomhet (Sommer, 2014). Det er gjennom denne rollen at en leder gjerne leder som et eksempel for sine ansatte og får formidlet de felles verdiene som man sammen skal jobbe for.

Når målet for en leder er å inspirere teamet sitt til å jobbe mot felles mål og ambisjoner, er det viktig med en viss grad av overvåkning fra lederen sin side. Dette er en del av kategorien informasjonsroller hvor en leder både må sitte på og finne relevant informasjon og finne ut av eventuelle endringer som kan virke positivt for bedriften (Sommer, 2014). Uten en godt informert leder, får man nok sjeldent et godt informert og inspirert team. Dette er tett knyttet sammen med at en leder gjennom å være en kunnskapsleder skal formidle denne informasjonen på en måte som gagnar deres arbeidsutførelse (Sommer, 2014). Det å være talsperson for en bedrift mot eksterne parter er også en viktig del av en leders informasjonsrolle i en bedrift (Sommer, 2014).

Det er en leders jobb å ta beslutninger og dette er den tredje kategorien fra Mintzbergs ledelsesteori. Her diskuteres en leders rolle som entreprenør, og lederens evne til å finne og etablere nye ideer innad i sin bedrift (Sommer, 2014). Nye tanker og ideer kan nok regnes som helt essensielle for en bedrifts suksess, men det er nok også viktig når man vil holde teamet sitt inspirert og igjen styrke en bedrifts ståsted gjennom hardt arbeidende og fornøyde ansatte. Problemer kan oppstå overalt og en virksomhet er langt ifra immun mot problemer, også dem som er utenfor en leders kontroll. Her er det viktig at en leder fungerer som en god

problemløser, og får kontroll på eventuelle kriser (Sommer, 2014). Negative situasjoner som oppståtte problemer og kriser kan virke negativt og demotiverende for ansatte, å kunne løse disse har derimot potensielt en positiv innvirkning på moral. At en leder må kunne delegere arbeidsoppgaver til sine ansatte kan nok argumenteres som en av de viktigste egenskapene for en leder. Fordeling av ressursene innad i en virksomhet for at arbeidsoppgaver blir utført på best mulig vis er viktig for at man oppnår et suksessfullt resultat (Sommer, 2014). Dette kan også muligens skape en form for tillit mellom leder og team som fører til økt arbeidsmoral og inspirasjon, ettersom det settes stor pris på at lederen stoler på at en kan utføre jobben. Den siste rollen omtalt i Mintzbergs ledelsesteori er en leder sin rolle som forhandler. Å ha evnen til å forhandle på en produktiv måte med både ansatte internt og klienter eller lignende eksternt er veldig viktig for en leder (Sommer, 2014). Dersom man kommer frem til best mulig avtaler for både bedrift og ansatte oppnår man gjerne et positivt utfall for alle parter.

Motivasjon er et nøkkelord når det kommer til å inspirere mennesker til å ønske å gjøre sitt ytterste for å få eksempelvis et prosjekt unnagjort. Med motivasjon menes det som referert til Kaufmann & Kaufmann tidligere forskjellige drivkrefter som får mennesker til å gjøre en oppgave (2015, s. 113). En teori som er særdeles relevant å trekke inn når det kommer til motivasjon som et aspekt ved inspirasjon er Herzbergs to-faktorteori. Denne teorien drøfter som nevnt de ulike motiveringsfaktorene og hygienefaktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Her snakker vi om at en leder eksempelvis kan gi sine ansatte anerkjennelse for å motivere dem. Dersom en ansatt har gjort en god jobb kan anerkjennelsen fra lederen komme i form av skryt eller potensielt enda mer motiverende lønnsøkning, bonus eller til og med forfremmelse. Lederen kan også delegere mer ansvar gjennom denne metoden som også kan virke som en motivasjonsøkning hos de ansatte. Hygienefaktorene er også vel så viktige for en leder å sørge for at de ansatte har opprettholdt. Lederen må eksempelvis sørge for at de ansatte føler en sikkerhet på jobb, samt at deres arbeids- og lønnsforhold er av en

tilfredsstillende natur (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Det er for eksempel helt essensielt at en leder klarer å opprettholde en god tone mellom seg selv og de ansatte for å kunne inspirere dem til å yte, ettersom et dårlig medmenneskelig forhold kan føre til mistriivsel og uinspirerte ansatte.

Som poengtert kort tidligere er det en leder sitt ansvar å sørge for at de ansattes behov blir møtt på arbeidsplassen. Dette er ytterst viktig for at en leder skal oppnå et inspirert team som ønsker å oppnå de gitte målene og ambisjonene. Denne faktoren kan knyttes tett opp til Maslows behovshierarki som omhandler fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114-115). Angående fysiologiske behov kan man si at en leder må legge til rette for lunchpauser samt at de ansatte har godt nok betalt til å kunne fylle sine fysiologiske behov også på privaten. Det er også en leders ansvar å sørge for at teamet har en følelse av jobbsikkerhet, eksempelvis ikke gi ut trusler om å sparke ansatte og lignende. Å opprettholde de sosiale behovene mens de er på arbeidsplassen kan også være med å påvirke hvor inspirerte teamet er. Her snakker man om forholdet mellom kolleger og lederen og lederen kan være med å bygge et godt forhold ved å arrangere teambuilding og lignende. Dersom man har et godt forhold for de ansatte seg imellom kan dette skape inspirasjon i seg selv. Ved å sørge for at stillingen til alle i teamet får en viss status og noe prestisje kan også en leder sørge for at behovet for aktelse blir opprettholdt. Selvaktualisering aspektet ved Maslows behovshierarki spørs litt om hvilke ambisjoner ulike individer har, men at en leder legger opp til muligheter for forfremmelser og lignende kan være med å støtte opp om at teamet kan få dekket dette behovet også. Kort sagt kan man si at dersom en leder hjelper sine ansatte å dekke sine behov, vil det virke inspirerende for ansatte som igjen vil dekke virksomheten og lederens behov.

Kommunikasjon er et annet nøkkelord når man snakker om at en leder skal kunne inspirere sitt team. Det er gjerne to typer kommunikasjon i en organisasjonssammenheng, internt og eksternt (Stavanger kommune, 3. april 2024). Intern kommunikasjon er i all hovedsak den mest relevante typen når det kommer til å inspirere ansatte. Gjennom god intern kommunikasjon kan de ansatte få en bedre oversikt over organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger samt symboler og ritualer som viser de ansatte hvordan organisasjonen opererer og beskrivelsen av hvordan denne bestemte virksomheten har en unik tilnærming. Dette er som nevnt intern kommunikasjon, som skjer mellom ledelsen og ansatte der lederen kan skape en bedre engasjement mellom de ansatte, sterkere lojalitet og et generelt bedre organisasjonskultur. En stor del av kommunikasjonen skjer og eksternt, lederen må ha gode relasjoner med samarbeidspartnere og investorer som kan hjelpe bedriften til å blomstre.

Det er altså mange ulike aspekter for en leder å ha i bakhodet når ønsket er å inspirere sine ansatte, samt flere ulike måter å oppnå dette på. En leder må altså etablere verdier og deretter formidle disse verdiene til sine ansatte, gjerne gjennom og selv stå frem som et godt eksempel. Å kunne benytte seg av god kommunikasjon er helt essensielt for å kunne formidle verdier og for å kunne skape inspirasjon. Det er også viktig at en leder er klar over de ulike rollene som man må fylle som Mintzbergs ledelsesteori viser til, og ikke minst at lederen presterer å fylle dem. At lederen får til å motivere sine ansatte er også helt klart blant de viktigste måtene en leder kan inspirere ved. Å støtte opp om å dekke teamet sine behov gjør motivasjonen mulig, og det er viktig å skape et nivå av tillit mellom leder og ansatt som eksempelvis gjør at arbeidsoppgaver blir delegert på en fornuftig måte. Det er rett og slett ikke det enkleste i verden å skape inspirasjon, men får en leder det til vil det være veldig positivt for bedriften og for sitt personell.

4.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke ulemper kan en leder medføre i en organisasjon?

Ut ifra første forskningsspørsmål kan vi se alt det positive en leder kan gjøre ved å inspirere og motivere teamet sitt til et felles mål og ambisjoner. Forskjellige faktorer som gir positive konsekvenser gjennom en effektiv kommunikasjon og ledelse fungerer og blomster en organisasjon som den skal. Hva skjer om ledelsen og dens kommunikasjon er dårlig?

En leder kommuniserer eller er i kontakt med sine ansatte nesten hele tiden. Dette kan føre til et slags vennskap som ansatte og ledelsen kan skape med hverandre. Der kan det oppstå noen uønskkelige problemer en leder kan møte på. Arbeider kan miste den typen sjef-ansatt respekten en hadde før, der en ikke tar ledelsen seriøst og gidder ikke fullstendig gjøre arbeidsoppgavene sine på grunn av vennskapet de har med lederen. Ved dette kan lederen og møte et problem der de kan forskjellsbehandle ansatte, som kan føre til at andre arbeidere føler seg mindre verdt og behandlet på et verre måte enn de favoriserte. Favorisering er også blant de vanligste destruktive oppførelsene funnet i studien til Erickson et al., som viser at det er et gjennomgående problem (2015, s. 13). Andre ansatte blir mindre motiverte om de føler andre ansatte får en bedre belønning eller mer anerkjennelse for å gjøre samme arbeidsoppgaver. Dette kan skape potensielle misforståelser og konsekvenser både for lederen og organisasjonen. Leder og de ansatte bør ha et profesjonelt forhold der den ansatte skal respektere det lederen sier og gjør uten å måtte føle seg urettferdig behandlet.

Kommunikasjonssvikt kan være et stort problem om lederen ikke formidler klart, som fører til misforståelser og informasjonsglipp. Dette kan påvirke ansatte sin effektivitet i utførelsen av

arbeidsoppgavene deres, da de ikke vet hva lederen for eksempel forventer av dem eller hvordan de og deres arbeid skal bidra til organisasjonens mål. Det er et internt problem som kan og sammenkobles med det som var tidligere nevnt med leder-ansatt forhold, disse kan skape et misnøye i arbeidsmiljøet og påvirke samarbeidet mellom de ansatte. En leder bør gi gode tilbakemeldinger til sine ansatte, mangler det kan det og negativt påvirke arbeidere og skape mindre motiverende arbeidsmiljø.

Beslutninger er et ansvar en leder har i organisasjonen, Mintzberg informerer oss som nevnt om beslutningsrollen en leder har. En leder kan ha utfordringer i beslutningstaking, mangler de erfaring eller informasjon kan det føre til problemer for bedriften. Ansatte kan bli påvirket og ledet feil av lederens beslutninger med tanke på at det lederen gjør, skal være den rette veien å gå. Konsekvenser dette kan medføre er blant annet større risiko for ansatte å gjøre sine oppgaver på en feil måte og en leder som fortsetter og ta feil beslutninger som går utover organisasjonen som helhet gjennom aspekter som økte kostnader, lavere inntekter og muligens til og med svekket rykte (Sommer, 2014).

Andre ulemper en leder kan skape for organisasjonen kan være urealistiske mål og oppgaver gitt av lederen til sine ansatte, det kan skape forvirring og som tidligere nevnt flere feil i selve arbeidet. Det kan føre til unødvendig stress, overbelastning og redusert jobbtilfredshet.

Arbeidere kan for eksempel gi tilbakemeldinger om de feil valgene ledelsen gjør, og ledelsen tar det ikke seriøst eller hvis lederen ikke er særlig mottakelig kan det skape stor mistillit hos arbeidere.

Når man diskuterer hvordan en leder kan skape ulemper for en organisasjon kan konseptet destruktiv ledelse være verdt å trekke inn. Ifølge forskning om destruktiv ledelse, kan en leder inneha forskjellige typer adferd som har en negativ innvirkning på sine og ansatte og dermed

også på sin bedrift (Erickson et al., 2015, s. 11). Lederen kan eksempelvis oppføre seg på en brutal måte der det kan føre til mobbing av ansatte. Misbruke makten sin til andre uetiske oppførsler, for eksempel seksuell trakassering. Det er faktorer som kan få ansatte til å føle seg utrygge på jobb, som kan føre til veldig redusert arbeidseffektivitet. Selve oppførselen til den typen ledelse kan negativt påvirke synet av organisasjonen av andre parter (kunder, samarbeidspartnere, investorer). Et dårlig syn på en organisasjon kan få andre mennesker til å tenke seg før de eventuelt sender en jobbsøknad til den bestemte virksomheten. Et annet problem kan bli at ansatte kan si opp jobben sin på grunn av ledelsen sin grove oppførsel, kobler man de to sammen kan virksomheten sitte med mangel på eller i verste fall uten ansatte. Ledelsen kan negativt påvirke sine ansatte med å bare fortelle dem hva de vil høre, dette kan skape nye problem for organisasjonen der personellet får ikke tilbakemeldinger som de gjerne trenger å få for å kunne utvikle seg, å bli bedre på sine arbeidsoppgaver eller generelt utvikle seg i virksomheten.

Et problem som nok ikke er så uvanlig som man nok hadde ønsket er overkontrollerende ledelse hvor en leder kan få ansatte til å føle seg alt for kontrollert og detaljstyrt. Dette kan føre til at tilliten lederen har for de ansatte, kan være i tvil. Dette ble også tatt opp som et interessant punkt i Erickson et al. sin studie hvor punktet detaljstyring og overkontrollering var blant de som flest av de besvarende arbeiderne kjente seg igjen i (2015, s. 13). Når ledelsen involverer seg for mye i arbeidet til sine ansatte, og kan henge seg i små detaljer, kan det føre til demotivasjon og frustrasjon blant medarbeidere. Medlemmene av teamet i organisasjonen kan bli mindre selvstendige og ødelegge deres kreativitet i arbeidsoppgavene og innovasjonsevnen deres. Dette kan sammenkobles med at en leder bør investere i utviklingen av ansatte. Ved dårlig investering av ansatte, som opplæring eller overkontrollering skaper essensielle problemer som økonomi (ansatte gjør mer feil og er demotiverte), konkurransevnen og arbeidsmoralen kan bli svekket hos arbeidere.

Turnover er et stort problem som vil oppstå hvis organisasjonen har dårlig ledelse, ansatte vil forlate virksomheten om de blir dårlig behandlet. Med turnover oppstår det nye problem som rekruttering og opplæring, som fører til krevende ressurser av organisasjonen. Som tidligere nevnt kan igjen arbeidsmoralen bli svekket blant de ansatte, der nye arbeidere kan komme inn og forstyrre tidligere teamdynamikk og arbeidsflyten i bedriften. Det er en stor ulempe for selve produktiviteten der det er mangel på erfarne arbeidere (Kenton, 2024).

En leder har et stort ansvar og på grunn av dette ansvaret kan lederen sine handlinger føre til ulike konsekvenser for en bedrift, også ulemper. Det er flere ulike måter disse ulempene kan oppstå. Kommunikasjon er altså et enormt viktig aspekt innenfor ledelse, hvor dårlig kommunikasjon fra sjefen sin side kan føre til negative konsekvenser for ansatte og dermed også bedriften som helhet. Det kan være innenfor medmenneskelige forhold ved at profesjonelle forhold kan bli vennskapelige, som kan føre til favorisering. Feilinformasjon eller andre misforståelser kan også ha negativ innvirkning. Ubeslutsomhet fra sjefen sin side har også uønskede konsekvenser og kan skape ulemper. Dette kan da eksempelvis hende dersom leder mangler erfaring. At leder setter urealistiske mål er også noe som kan skape problemer, samt aspekter innenfor destruktiv ledelse som naturligvis er negativt.

Overkontrollerende ledelse i form av overdreven detaljstyring er også ikke så uvanlig og kan fort hende selv om lederen har de beste intensjonene. Dette er som vi har sett dessverre en ganske vanlig problemstilling. Sammen kan disse ulempene føre med seg en såkalt turnover som er ugunstig og kostbar for både bedriften og individene som har noe med bedriften og gjøre. Rett og slett er det mange feller en leder kan gå i som man må være bevisst på og unngå.

5.0 Konklusjon

Problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven er: *Hvordan kan ledere effektivt inspirere sitt team til å arbeide mot felles mål og ambisjoner, samtidig som man håndterer og minimerer de potensielle ulempene en leder kan medføre i en organisasjon?* Denne ønskes besvart gjennom de to forskningsspørsmålene: *“Hvordan kan ledere best inspirere teamet sitt til å jobbe mot felles mål og ambisjoner?”* og *“Hvilke fordeler og ulemper kan en leder medføre i en organisasjon?”* I denne konklusjonen vil noen av hovedkategoriene av en leders lederevner og situasjoner en leder må forholde seg til bli nevnt. Så vil det vises til andre diverse funn som kan være av interesse, før besvarelsen på oppgavens problemstilling skal være konkludert.

Kommunikasjon ligger til grunn for det aller meste en leder gjør, og suboptimal kommunikasjon kan føre til flere problemer. Gjennom god og tydelig kommunikasjon kan en leder spre budskapet som ønsket, men det er ikke uten utfordringer. Det profesjonelle forholdet mellom leder og arbeidstaker kan bli komplisert og vennskap samt favorisering kan bli et tema. Å kunne skape et motivert team er som diskutert tidligere et helt essensielt mål for en leder, og aspekter som kan bli tolket som destruktiv ledelse kan være ødeleggende for å skape et motivert team. Favorisering har blant annet negativ innvirkning på teamet. Dersom en leder da presterer å unngå blant annet favorisering, og klarer å legge til rette for at en ansatt sine behov blir møtt, kan et motivert team være oppnåelig som gjør inspirasjon mulig.

Det kan hende at en leder går i fellen og detaljstyrer for mye, som kan føre til tillitsbrudd og demotivasjon. Da er det viktig at lederen får delegert arbeidsoppgaver på en ryddig og

effektiv måte, samt gir sine ansatte den tilliten de gjør seg fortjent til. Hvis ikke blir det å inspirere sine ansatte en utfordring, som kan ha flere negative konsekvenser for bedriften. Dersom en leder skal ha skapt flere ulemper uten å ha ryddet opp i dem, kan en turnover innad i virksomheten også bli en realitet. Her blir det kostbart for bedriften, de ansatte som fremdeles er der og for lederen selv når man må ansatte og gjerne gi opplæring til nyansatte. Dette unngår da en leder ved å forholde seg til de ulike rollene på en solid måte og være klar over hva de innebærer. Det er altså mange feller en leder kan falle i som kan skape ulemper for sin virksomhet gjennom en demotivert og uinspirert stab. Samtidig er det flere måter en leder kan motivere sine ansatte og skape inspirasjon. Med en forståelse av teoriene nevnt i oppgaven, Herzbergs to-faktorteori, Maslows behovshierarki og Mintzbergs ledelsesteori i tillegg til andre nyttige informasjonen, er det et felles trekk der lederen har et stort ansvar. Ledelsen har ulike roller som de må fylle og vanskelige utfordringer som må håndteres, det kan gjelde både personlige utfordringer og vanskeligheter som oppstår i forhold til arbeidere og selve organisasjonen. En leder har dermed enorm påvirkning på bedriftens suksess og generelt rykte.

6.0 Referanseliste

Balsvik, E. & Solli, S. M. (2018). *Introduksjon til samfunnsvitenskapene bind 2* (Utg. 3).

Universitetsforlaget.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative*

Research Journal, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/qj0902027>

Brønn, S. P. & Arnulf, K. J. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (Utg. 2).

Fagbokforlaget.

Dahl, Ø. (2013). *Møter mellom mennesker*. Gyldendal.

Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models:

Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. *Work & Stress*,

34(3), 300-322.

Egerdal, Å. (2023). *HR-boka*. (Utg.3). Gyldendal

Eidissen, F. & Nilsen, T. J. (2015) *Leder utvikling og kommunikasjon: Ledelse,*

kommunikasjon og motivasjon. [Masteroppgave, Universitet i Tromsø] Norges Arktiske

Universitetet. <https://hdl.handle.net/10037/9111>

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>

Grønmo, S. (2023, 16.januar) *Kvantitativ metode*. Store Norske Leksikon

https://snl.no/kvantitativ_metode

Karppinen, K., & Moe, H. (2012). What we talk about when we talk about document analysis.

Trends in communication policy research: New theories, methods and subjects, 177-1

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (utg.5).

Fagbokforlaget. Bergen.

Kenton, W. (2024, February 16). What is turnover in business, and why is it important?.

Investopedia. Hentet 11.mai 2024 fra <https://www.investopedia.com/terms/t/turnover.asp>

Luo, X. Z, T. (2023) *Hvordan lede en bedrift til suksess gjennom god ledelse?*

[Bacheloroppgave, Universitetet i Stavanger] <https://hdl.handle.net/11250/3071400>

NTNU (2016) *Organisasjonskultur – for ledere ved NTNU*. Hentet 15.april 2024 fra

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker*. Universitetsforlaget

Sommer, K. (2014) *Mintzbergz 10 lederroller*.

<https://www.lederweb.dk/artikler/mintzbergs-10-lederroller/>

Stavanger kommune. (3.April 2024) *Kommunikasjonsstrategi: God kommunikasjon bygger felleskap*. Hentet 22.april 2024 fra

<https://www.stavanger.kommune.no/samfunnsutvikling/planer/strategier/kommunikasjonsstrategi/#22130>

Vangen, C. & Hølaas, T. M. (2022) *Medarbeideres syn på ledelse: Hvordan ledestil og lederroller påvirker medarbeiderens relasjon til sin leder – en casestudie* [Masteroppgave, OsloMet) Handelshøyskolen <https://hdl.handle.net/11250/3016513>