



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

Hvilke forventninger har ansatte til sine ledere?

En undersøkelse av lederforventninger blant ansatte i Åkerblå Group AS

Kristoffer Porsvik Høyning og Ole Marius Rostad

Masteroppgave i ledelse - erfaringsbasert BED-3906 juni 2021

Innholdsfortegnelse

Tabelliste	3
1 Sammen drag	1
2 Innledning og bakgrunn	3
2.1 Introduksjon	3
2.2 Problemstilling	3
2.3 Åkerblå Group	4
3 Teori	6
3.1 Innledning	6
3.2 Hvorfor undersøke for forskjeller blant ansatte	6
3.3 Ledelse	7
3.4 Lederforventninger	8
3.5 Ledelse av kunnskapsarbeidere	11
3.6 Påvirkes lederforventninger av kjønn?	13
3.7 Påvirkes lederforventninger av alder/generasjonstilhørighet?	14
3.8 LBDQ – Leadership Behaviour Description Questionnaire	17
3.8.1 LBDQ - Historikk	17
3.8.2 LBDQ XII	18
3.9 LBDQ, validitet og reliabilitet	19
3.9.1 LBDQ 50	21
3.9.2 LBDQ 50- eksempel på operasjonalisering	21
3.10 Hypoteser	23
4 Vitenskapelig metode	24
4.1 Forskningsdesign	24
4.2 Kvantitativ metode	25
4.3 Signifikans	27
4.4 Utvalg og enheter	28

4.5	Spørsmål om bakgrunn og endelig utforming av spørreskjema	29
4.6	Innsamling av data – LBDQ 50.....	31
4.7	Etiske avveininger	32
4.7.1	Informert samtykke	32
4.7.2	Krav på privatliv.....	32
4.7.3	Krav på å bli korrekt gjengitt	33
4.8	Oppsummering	33
5	Analyse og drøfting.....	35
5.1	Signifikans	35
5.2	Deltagelse	35
5.2.1	Alder og utdanning.....	36
5.2.2	Oppsummering	37
5.3	Reliabilitet av data	37
5.4	Test av hypoteser	39
5.5	Oppsummering av hypoteser	48
5.6	Diskusjon	49
5.7	Konklusjon.....	51
5.8	Videre forskning	51
	Referanseliste	53
	Vedlegg: Informasjonsskriv og spørreskjema.....	59

Tabelliste

Tabell 1 Karakteristika ved kunnskapsarbeid	12
<i>Tabell 2</i> Oversikt over dimensjoner i LBDQ XII (Hanssen Sollie, 2020).....	18
Tabell 3 Cronbach's Alpha fordelt på land og dimensjon for LBDQ XII, data fra (Littrell, 2013).....	20
Tabell 4 Spørsmål med normal og reversert lasting.....	22
Tabell 5 Spørsmål til dimensjon 1.....	22
Tabell 6 prosentvis fordeling i forhold til antallet som responderte på spørreundersøkelsen og antallet ansatte i ABG.	35
Tabell 7 Gjennomsnittlig alder og utdanning for firmaene.....	37
Tabell 8 Dimensjon og tilhørende reliabilitet (Cronbach's Alpha).....	38
Tabell 9 Resultat for foretrukne lederkommunikasjon og adferd i Åkerblå Group AS fordelt over 12 dimensjoner.	40
Tabell 10 Avrundede verdier for foretrukne lederkommunikasjon og adferd i Åkerblå Group AS og gjennomsnitt Norge fordelt over 12 dimensjoner.	41
Tabell 11 Gjennomsnittlig svar fra ansatte i ÅBG for hver dimensjon fra LBDQ 50 i synkende rekkefølge.....	42
Tabell 12 rangering og sammenligning av de fem mest foretrukne lederegenskaper fra ansatte i ÅBG og Norge generelt.	43
Tabell 13 Gjennomsnittlig skåre for menn og kvinner på dimensjonene målt av LBDQ50....	44
Tabell 14 Gjennomsnittlig skåre for aldersgruppene på dimensjonene målt av LBDQ50.	46
Tabell 15 Oppsummering av hypoteser.	48

Figurliste

Figur 1 Åkerblå Group og selskapene tilknyttet Åkerblå Group (Åkerblå).....	4
Figur 2 - Regionale forskjeller i foretrukne lederkommunikasjon og- adferd i Norge (Warner og Söderholm 2018).....	10
Figur 3 Sannsynlighet for å bli leder basert på kjønn og alder (Schøne, Hardoy et al. 2017) .	15
Figur 4 Oversikt over kontorer tilknyttet Åkerblå Group AS, Åkerblå AS, Marin Helse AS og FoMAS.....	29
Figur 5 Lederforventninger blant ansatte i ÅBG i blått og Norge generelt i oransje.....	42
Figur 6 Fremstilling av gjennomsnittlige verdier for hver dimensjon fra IBDQ50 mellom menn (blå) og kvinner (oransje) i ÅBG.	45
Figur 7 Fremstilling av gjennomsnittlige verdier for hver dimensjon fra IBDQ50 innenfor aldersgruppene 18-40 (blå) og 41 eller eldre (oransje) i ÅBG.....	47

Forord

Denne avhandlingen setter punktum for vårt studium «Erfaringsbasert master i ledelse» ved UIT Norges Arktiske Universitet 2018-21. Oppgaven er avslutningen på dybdestudiet innenfor ledelse. Ferdigstillingen markerer tre lærerike år ved fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi i Harstad. I løpet av de tre årene har det vært stort fokus på forberedende arbeid til masteroppgaven.

Gjennom vår yrkeskarriere har vi begge jobbet i forskjellige private og offentlige virksomheter. I løpet av disse årene har vi gjort oss mange erfaringer knyttet til arbeidslivet og herunder ulike typer ledelse. Med bakgrunn i utfordringer knyttet til ulike lederroller og et ønske om en større verktøykasse for å håndtere dette feltet, ble vi enige om å søke kunnskap. Vi har begge diskutert lederfeltet med familie, venner og kollegaer. Vi har delt erfaringer rundt temaet, både positive og negative. Vi har sammenlignet ulike situasjoner opp mot lederroller, samt ulike ledes håndteringer av disse. Med bakgrunn i dette fant vi ut at lederrollen er innfløkt, personavhengig og situasjonsbestemt. Dermed ville vi finne ut mer om forventningene til ledere, og spesielt forventninger blant kunnskapsarbeidere, og valgte derfor å studere lederforventningene til ansatte i selskapet Åkerblå Group AS, Åkerblå AS, Marin Helse AS og FoMAS, heretter benevnt som ÅBG.

En masterstudie går ikke av seg selv, og det er mange som fortjener en takk for det resultatet som følger i dette dokumentet. Først og fremst våre tålmodige familier som har tatt ulike aleneturer med barn, krangling, legging samt flust av andre utfordringer uten pappa å støtte seg på. Ikke minst vår veileder Baard Herman Borge som har styrt oss inn på den riktige «sti» og motivert oss til å avslutte studiet helhetlig og gjennomtenkt. Det er ikke tvil om at det har vært utfordrende å holde oppe motivasjonen til å gjennomføre studiet når barn og sol står med lengtende blikk og forventer oppmerksomhet, samtidig som lederrollen på jobb krever sitt. Ikke minst også våre kolleger og ledere som har tatt, og deltatt på diskusjoner.

Alle som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen fortjener også en stor takk. Det er tross alt dette som danner grunnlaget for denne oppgaven.

Vi konkluderer med at slitet har vært verdt jobben, og er enige om at vi har tilegnet oss mye nyttig kunnskap, innsikt og forståelse som vi tar med oss på veien videre som morgendagens ledere.

Kabelvåg, mai 2021

1 Sammendrag

I oppgaven undersøker vi hvilke forventninger ansatte i Åkerblå Group har til sine ledere. Vi skiller de ansatte på alder og kjønn, og ser etter likheter og forskjeller mellom disse to gruppene. Alder skilles mellom 18 og 40 år og 41 år eller eldre.

Forskningsdesignet er kvantitativt og vi har benyttet oss av et eksisterende og godt utprøvd spørreskjema, LBDQ - Leadership Behaviour Description Questionnaire, for å kartlegge lederforventninger blant ansatte i ÅBG.

Spørreskjemaet består av 50 spørsmål som igjen omhandler 12 dimensjoner av lederadferd. Totalt var det 54 respondenter som var ansatt i Åkerblå Group AS og underselskapene Åkerblå AS, Marin Helse AS eller FoMAS.

Vi har formulert 4 hypoteser som ligger til grunn for analysen.

- *H1: Lederforventninger hos ansatte i Åkerblå Group AS har mange likhetstrekk med lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt.*
- *H2: Ansatte hos Åkerblå Group har jevnt over større lederforventninger enn lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt.*
- *H3: Lederforventninger blant mannlige ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til kvinnelige arbeidstakere.*
- *H4: Lederforventninger blant yngre ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til eldre arbeidstakere.*

Våre funn underbygger to av fire hypoteser.

Hypotese 1 støttes. Sammenligningen mellom lederforventninger til ansatte i ÅBG og norske arbeidstakere generelt har som forventet mange likhetstrekk, og hypotesen støttes.

Hypotese 2 støttes. Gjennom sammenligning av svar på dimensjonene vises det til at ansatte i ÅBG har som forventet større lederforventninger enn ansatte i Norge generelt. Dette var som forventet og hypotesen støttes. Siden vi ikke har rådata fra datasettet om norske arbeidstakere generelt, kan vi ikke si noe om forskjellene var signifikante.

Hypotese 3 støttes ikke. Ved enkel testing (t-test) av hvordan kvinner og menn svarte i gjennomsnitt på de ulike dimisjonene fant vi ingen signifikante forskjeller.

Hypotese 4 støttes ikke. Ved enkel testing (t-test) av hvordan alders gruppene (18-40 og 41 eller eldre) svarte i gjennomsnitt på de ulike dimisjonene fant vi ved kun ett tilfelle en signifikant forskjell.

2 Innledning og bakgrunn

2.1 Introduksjon

Denne masteroppgaven handler om hvilke forventninger ansatte i ÅBG har til sin ideelle leder. Samtidig ser vi på hvordan disse forventningene korrelerer i forhold til et samlet resultat for Norge som helhet. Som leder må man ha kjennskap til og prestere under mange forhold. Alt fra strategiske valg på overordnet nivå, ned til ulike valg på individnivå. Vi er alle forskjellige, og det kan være en kunst å få alle til å dra lasset i samme retning, samt å skape dynamikk blant de ansatte. Med dette som bakgrunn finner vi det viktig å undersøke nærmere hva forventningene til ledere er på lokalt nivå, slik at vi kan avdekke behov for en mulig tilpasset lederstil.

For å kartlegge forventningene har vi valgt å bruke et vitenskapelig måleverktøy LBDQ 50 - Leadership Behaviour Description Questionnaire, som kartlegger ansattes forventninger til leder langs tolv ulike dimensjoner. Årsaken til at vi ønsket å bruke dette verktøyet er at dette omhandler det vi har vært ute etter, og er et standardisert skjema som er brukt gjennom flere år på kryss av landegrenser. Dette gir muligheten for å sammenligne resultater med mange ulike datasett.

De 12 dimensjonene som omfattes i undersøkelsen er: representasjon, problemløsningsfokus, risikotoleranse, overtalelseevne, strukturfokus, autonomifokus, hierarkifokus, hensyn, produksjonsfokus, fremsynthet, konfliktløsningsfokus og toppledelsesfokus (Warner-Søderholm and Søderholm 2018). Disse dimensjonene undersøker vi opp mot aldersgruppe og kjønn.

2.2 Problemstilling

De fleste undersøkte i vår gruppe har masterutdanning, hvorav noen få har bachelor og en del med doktorgrad. Selve snittet ligger på mastergradsnivå (pers medd: HR Sjef Åkerblå Group AS). Vi ser etter signifikante forskjeller i forventninger til ledelse mellom ulike aldersgrupper og kjønn. Ansatte i ÅBG innehar høy utdanning hvor vi først ser på bakgrunnen for hvorfor vi betrakter de ansatte som kunnskapsarbeidere og selve definisjonene av begrepet. I tillegg ser vi på utviklingen av høyere utdanning er og hvordan dette har endret seg over tid. Utdanning er krevende og strekker seg over tid, og med økt kunnskap vil trolig forventninger også endres.

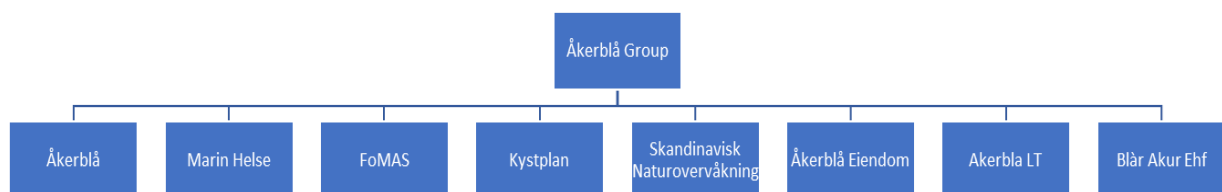
Når vi har beskrevet konteksten for våre undersøkelser, og sett på bakgrunnen til kunnskapsarbeidere og satt det i sammenheng går vi videre i teoridelen og gjør rede for lederforventninger som begrep.

Med bakgrunn i forskjeller innenfor ledelseslitteratur og forventninger stiller vi følgende problemstilling *Hvilke forventninger har ansatte i Åkerblå Group AS til sine ledere?* Og går videre med følgende hypoteser som vil bli nærmere begrunnet i teoridelen.

- *H1: Lederforventninger hos ansatte i Åkerblå Group AS har mange likhetstrekk med lederforventningene til norske arbeidstakere generelt.*
- *H2: Ansatte hos Åkerblå Group har større lederforventninger enn lederforventningene til norske arbeidstakere generelt.*
- *H3: Lederforventninger blant mannlige ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til kvinnelige arbeidstakere.*
- *H4: Lederforventninger blant yngre ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til eldre arbeidstakere.*

2.3 Åkerblå Group

Oppgaven tar for seg lederforventninger til ansatte i Åkerblå Group AS, Åkerblå AS, Marin Helse AS og FoMAS AS. Totalt har disse selskapene 140 ansatte ved undersøkelsestidspunktet. Under Åkerblå Group AS er det også andre selskaper tilknyttet, slik som Kystplan AS, Skandinaviske naturovervåkning og Ferskvannsbiologen (Figur 1) (Åkerblå 2021).



Figur 1 Åkerblå Group og selskapene tilknyttet Åkerblå Group (Åkerblå).

Grunnlaget for dagens Åkerblå AS ble stiftet i 1991 på Frøya og gikk da over fra at oppdrettsselskaper eide selskapet og over til privat eierskap. Etter flere års drift skiftet organisasjonen navn til Åkerblå AS i 2016. Betydningen av navnet Åkerblå kommer fra havet med henvisning til den blå åker samtidig som logoen symboliserer starten på norsk oppdrett med den åttekantede oppdrettsmerden.

Utviklingen av Åkerblå har skjedd i et forrykende tempo, 25 ansatte i januar 2015 til dagens antall ansatte på Ca. 100 stk. Utviklingen er et resultat av styrets satsning for å bli både landsomfattende og den foretrukne leverandøren av miljø-, fiskehelse- og tekniske tjenester. Sjømatinvestoren Broodstock Capital kjøpte opp 49% av Åkerblå i februar 2019. Broodstock Capital ønsker å være en aktiv eier og bidragsyter på både kapital, nettverk, erfaring og finansiell og strategisk kompetanse. Deres fokusområder er nordiske små og mellomstore leverandør bedrifter opp mot havbruksnæringen (Broodstock-Capital 2020).

Å få inn en slik partner var en del av strategien til Åkerblå for å legge til rette for videre vekst. Videre var det en del av det uttalte ønsket om å være ledende innenfor fagfeltene miljø, fiskehelse og teknisk opp mot oppdrettsbransjen. I tillegg skulle en kapitalsterk partner kunne være med på å styrke den økonomiske situasjonen med tilrettelegging for en rekke investeringer. Senere, i 2019, øker Åkerblå Group AS sin eierandel i FoMAS fra 34% til 100%. FoMAS består i dag av 16 ansatte og leverer tjenester innenfor fagfeltene fiskehelse og miljø. I november 2019 trer Åkerblå Group AS inn på eiersiden av selskapet Marin Helse AS med en eierandel på 49 %. Resterende 51 % ble kjøpt opp med virkning fra 1 juli 2020. Marin Helse AS driver med leveranse av tjenester innenfor fiskehelse og miljø og har også oppdrettsbransjen som målområde for kjernevirksomheten.

Åkerblå Group gikk inn på eiersiden i selskapene Ferskvannsbiologen AS og Skandinavisk Naturovervåkning AS i juli 2020. Like etterpå fusjoneres disse inn i et selskap, Skandinavisk Naturovervåkning AS. I tillegg kommer Kystplan inn under eierskapet til Åkerblå Group AS i oktober 2020. For enkelhetens skyld i innsamling av data har valget vært å bare inkludere Åkerblå Group AS, Åkerblå AS, FoMAS og Marin Helse. Årsaken er at disse firmaene har tilsvarende tjenester og dermed forventes det et mer robust datasett med høyere validitet og reliabilitet.

Administrasjonen og støttefunksjonene ble flyttet fra Åkerblå og over i selskapet Åkerblå Group og det ble startet på en prosess med endring i både organisasjon og hierarki. Frem til januar 2021 var det en leder for hvert tjenesteområde (Miljø, fiskehelse og teknisk). Lederen hadde også personalansvar for samtlige innenfor sitt tjenesteområde i tillegg til ansvaret for faglig utvikling av avdelingen. I 2021 er ledelsen i Åkerblå flyttet ut i regionene Nord, Midt og Vest, hvor hver region har egen regionleder, mens fagansvaret ligger på landsbasis.

3 Teori

3.1 Innledning

Som tidligere nevnt er de ansatte i ÅBG bestående av flere firmaer, men med lik kjernevirksomhet. I denne studien tar vi for oss lederforventninger til ansatte i Åkerblå Group AS og tre av selskapene som ligger under, Åkerblå AS, Marin Helse AS og FoMAS. Bakgrunn for våre hypoteser presenteres i innværende kapittel og fokusområdene vil være lederforventninger blant ansatte med lang utdanning samt eventuelle forskjeller mellom menn og kvinner, og mellom aldersgrupperingene.

Vi begynner med å se litt generelt på ledelse og spesielt på utfordringer knyttet med å lede kunnskapsarbeidere og til slutt teori om forskjeller mellom arbeidstakeres lederforventninger basert på kjønn eller alder. Årsaken er å øke forståelsen for hvilke faktorer som kan påvirke lederforventninger. Gjennom historien er det formulert mange ideer om ledelse og lederforventninger og det finnes flere kartleggingsverktøy. Vi har valgt LBDQ50 som kartleggingsverktøy for å finne frem til lederforventninger og vi går gjennom de 12 dimensjonene LBDQ50 er bygd opp rundt.

Videre ser vi på lederpreferanser opp mot arbeidstakere i Norge generelt. Vi deler gruppen med forespurte opp i grupperinger basert på alder og kjønn. Videre ser vi på teorien bak våre valg og utforming av våre hypoteser.

3.2 Hvorfor undersøke for forskjeller blant ansatte

Begrepet lederutvikling (Laudal and Mikkelsen 2014) legger til grunn en strukturert personlig utvikling som leder. Dette kan da være adferdsendring eller adferds justering. Som leder er en av oppgavene en systematisk påvirkning av medarbeidere for å oppnå et eller flere bestemte mål (Einarsen and Skogstad 2015). For å gi en mer effektiv påvirkningskraft som leder er det

behov for utvikling i form av bl.a. tilpasningsdyktighet. De ansatte er ulike personer med ulike bakgrunn og behov, og en kartlegging av forventninger hos disse kan gi en pekepinn på hvordan man som leder kan påvirke de ansatte på en tilpasset måte.

Nye generasjoner er på vei inn i arbeidslivet og dagens ledere må være rustet for å ta imot disse, og benytte seg av deres kunnskap og kompetanse i allerede etablerte strukturer.

3.3 Ledelse

Oppgaven med å lede mennesker er et eget sett av aktiviteter, som omfatter blant annet opplæring, belønning, støtte, konflikthåndtering og målsetting (Einarsen and Skogstad 2015). Ledelse er en prosess som påvirker flere ulike mennesker og deres måloppnåelse innenfor sin enhet. Ledelse omfatter flere aktiviteter som økonomistyring, organisasjonsutvikling, planlegging og nettopp; ledelse av mennesker. Her finnes det en del litteratur både på personlighetstrekk og egenskaper hos ledere. Begrepet kan spores lang tilbake i tid, men det var først på 1800-tallet man begynte å bruke begrepet lederskap (Bass and Stogdill 1990). En tidligere teori (trekk teori) var at ledelse var medfødt og ikke utviklet over tid og besto i hovedsak av tre hovedgrupper: fysiske trekk (utseende) samt intelligens, dyktighet og evne til å uttrykke seg. Siste trekket var personlige karakteristisk som introvert, ekstrovert og selvtillit. I 1948 og 1974 gjennomførte Stogdill studier på hvordan personlighetstrekk påvirket lederskapsprosessen (Stogdill 1948, Stogdill 1974). Disse viser til at ingen blir ledere bare basert på enkelte personlige egenskaper, men derimot må egenskapene være relevant for den situasjonen en leder operer i. Denne typen forskning la grunnlaget for et mer rettet fokus på lederadferd og ledelsessituasjoner i perioden og førte til et skifte i lederskapsfokus hvor man gikk bort fra trekkteori og over på lederadferd. Skiftet førte til en vektlegging mot opplæring og kursing av ledere. Blake og Mounton (1964) fant to dimensjoner som var viktig for ledere, produksjon eller resultat og hensyn til mennesket. Arbeidet med å lede er veldig komplekst og ifølge Skogstad og Einarsen (Einarsen and Skogstad 2016) er det ingen lederstil som er ideell i alle situasjoner.

Folk flest har en formening om hvordan en leder er og hvilke egenskaper som gjør vedkommende til en leder, også kalt implisitt lederteori. Selv om lederegenskaper er mye knyttet til personlighet, er det ikke nødvendigvis medfødte egenskaper (Arnulf and Winther-Larsen 2017)

Åkerblå Group har ansatte spredt over et stort geografisk område. Begrepet “fjernledelse” (Hegghammer 2009, s.5) kommer inn som en faktor der man kan anta at de ansatte og ledelsen er mer avhengig av autonomi, og dermed også forventer dette. Fjernledelse blir betraktet som en relativt ny måte å lede på, og handler om ledelse over distanse som innebærer at lederen og medarbeiderne er på to ulike geografiske lokasjoner. Henderson og Lount (2011) mener at ansatte føler seg mer sosialt knyttet til ledere som er i fysisk nærhet. Dette innebærer også at det er vanskeligere å motivere og følge opp medarbeidere som ikke er fysisk nært sin nærmeste leder

Begrepet lederutvikling (Laudal and Mikkelsen 2014) legger til grunn en strukturert personlig utvikling som leder. Dette kan da være adferdsendring eller adferds justering. Det handler om å finne sine personlige egenskaper og spisse disse opp mot det å være en leder. Aspektene som er viktig for den fremtidige personlige lederutviklingen med mål for å bli en bedre leder. Som leder er en av oppgavene en systematisk påvirkning av medarbeidere for å oppnå et eller flere bestemte mål (Einarsen & Skogstad, 2015). For å gi en mer effektiv påvirkningskraft som leder trengs utvikling i form av bl.a. tilpasningsdyktighet.

Som nevnt av Arnulf (2017) «for en person som bare har en hammer, vil alle problemer fremstå som spiker». Her presiserer han verdien av flere verktøy tilgjengelig avhengig av målet, omfang og situasjon. Som mennesker er vi alle forskjellige, og har ulike forutsetninger og bakgrunn. Dermed kommer det alltid til å være behov for å forsøke å forstå hvordan man som leder kan bidra til å skape best mulig forutsetning for videre utvikling.

3.4 Lederforventninger

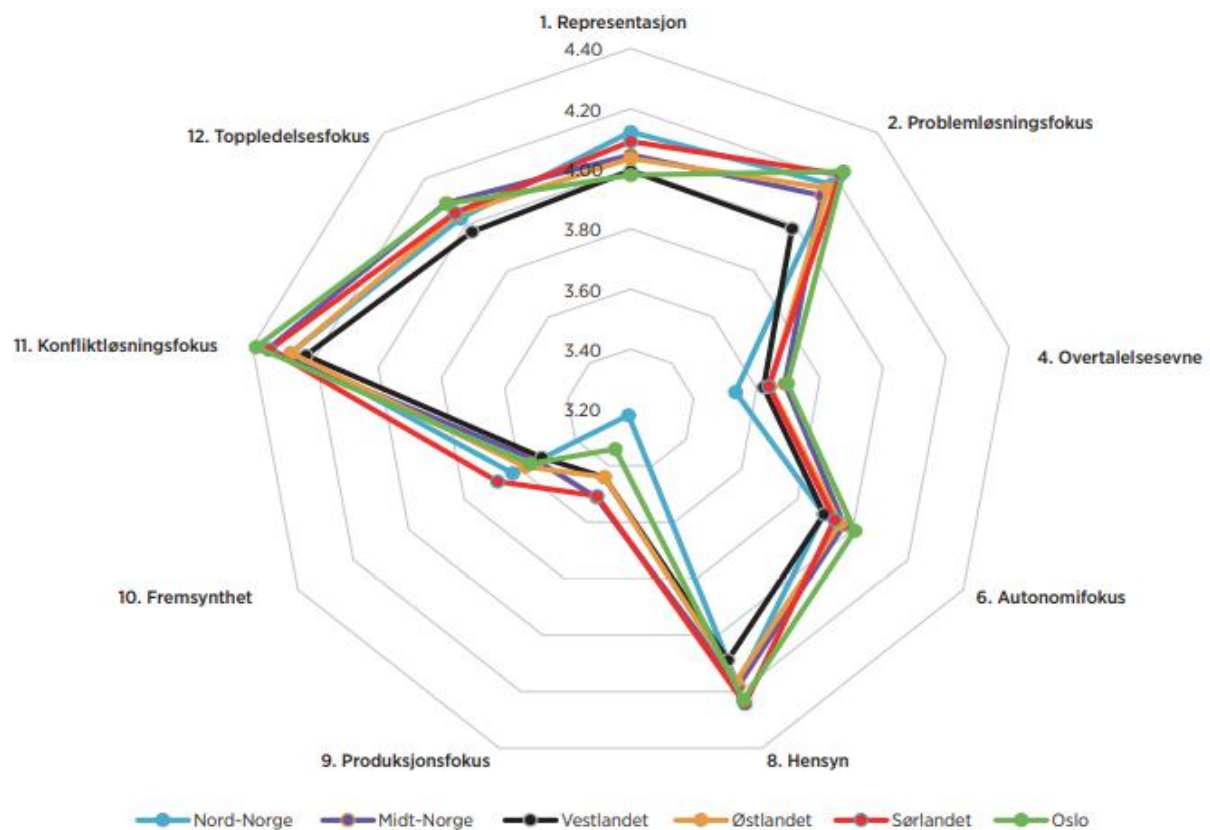
I arbeidslivet treffer man på mange forskjellige personer med ulike forventninger til sine ledere. Både motivasjon og forventninger endrer seg igjennom livets faser og livssituasjon (Busch 2014), men også gjennom situasjoner. Hersey og Blanchard (1969) deler inn sin situasjonsorienterte lederteori om lederadferd i to typer, oppgaveorientert og relasjonsorientert. I tillegg har de med en dimensjon som er ansattes modenhet. Modenhet legger også føringer for hva en ansatt forventer eller behøver av sin leder. Modellen til Tor Høst (2016, s.50) “Lederadferd ut fra ulik grad av modenhet hos den ansatte” tar for seg denne problemstillingen. Ifølge Høst kreves det forskjellig lederadferd basert på de ansattes

modenhet og når modenheten øker bør leder redusere sin styrende lederstil og legge mer vekt på den støttende rollen for å utvikle dyktighet (Ibid).

Atwater med flere (Einarsen & Skogstad, 2015, p. 335) viser til at personlighetstrekk som ekstroversjon, selvopplevd mestringsevne og indre kontrollplassering er noe som kan resultere i at vedkommende lettere kan endre på sin lederadferd. Slike personlige egenskaper trenger målrettet pleie for å gi mulighet for videre utvikling og modning (Arnulf and Winther-Larsen 2017)

Gjennom systematisering og gruppering av ansatte vises det til at ansatte i forskjellige grupperinger har forskjellige preferanser til sine ideelle ledere. Her er mange faktorer som spiller inn som kan være avgjørende for hvilke forventninger ansatte har til sin ideelle leder. Enhver leder har, basert på egen og andres oppfatninger en del forventninger tilknyttet sin rolle. Rolleforventninger inkluderer de underordnedes forventninger, men også forventninger fra sideordnede og overordnede. Dette gir grunnlaget for lederens egne rolleforventninger, altså leders oppfatning av hvordan personene rundt ser for seg at lederrollen skal utøves (Høst, 2016). I tillegg til forventninger kommer også en lederrolle med rollekrav, eksempelvis stillingsinstruks, regler, reglement og mål (Ibid).

Lederforventninger er et godt utforsket element i ledelsesstudier og det vises til at forventninger til ledelse endres på tvers av kulturer (Dickson, Castaño et al. 2012), nasjonale forskjeller (Zander 2005, Littrell, Warner-Soderholm et al. 2018) og regionale forskjeller innenfor landegrensene (Warner og Søderholm 2018) (Figur 2).



Figur 2 - Regionale forskjeller i foretrukne lederkommunikasjon og -adferd i Norge (Warner og Søderholm 2018)

Warner og Søderholm bruker LBDQXII i flere av sine undersøkelser. Dette er et verktøy som måler følgers forventninger til effektiv lederkommunikasjon og -adferd ut fra tolv ulike dimensjoner, og måler faktorer som er kulturelt betinget. De hevder videre at LBDQXII er brukt eller sitert i mer enn 2 000 studier, hvor det er gjennomgående enighet rundt verktøyets strukturelle validitet og reliabilitet. Studien (Ibid) tar for seg hva slags type lederkommunikasjon og lederadferd som blir ansett som viktig hos norske ansatte. Diagrammet ovenfor sier noe om forskjellene i lederforventninger innad i Norge, hvor vi kan tyde at trenden er relativt lik i forhold til de ulike dimensjonene.

Senere har data fra denne undersøkelsen (Ibid), og andre undersøkelser fra 14 ulike land, blitt brukt til å redusere antallet spørsmål i LBDQ XII fra 100 til 50. Et skjema med 50 spørsmål er mer effektivt, og kan føre til bedre svarprosent og enklere anvendbarhet i organisatoriske undersøkelses-sammenhenger. Reduksjonen av antall spørsmål går ikke spesielt ut over pålitelighet, og gyldighet på tvers av språk og kulturer (Warner-Søderholm, Minelgaite et al. 2019).

Gary Yukl har forsket mye på lederadferd og spørsmål i denne typen undersøkelser som trenger mer oppmerksomhet (Yukl 2012). Han har samlet data fra tusenvis av undersøkelser som identifiserer forskjellige aspekter ved adferd. Undersøkelsene dekker ulike områder og varierer stort i antall dimensjoner, men essensen har vært lik. En av de andre mest brukte undersøkelsene er Values Survey Module utviklet av Geert Hofstede og flere andre, og oppsto på grunn av undersøkelser gjort mellom ansatte i IBM på 70-tallet (Hofstede, Hofstede et al. 2010). Denne skiller seg fra LBDQ XII ved å dekke over seks dimensjoner mot tolv i LBDQ.

Forskjeller i lederforventninger er ikke bare på tvers av kulturer og landegrenser, men også ved alder, utdanningsnivå og kjønn (Boatwright and Forrest 2000, Larsson and Björklund 2021). Dagens moderne ledere forholder seg til ansatte bestående av en blanding av generasjoner og et stort spenn i ferdigheter, holdninger og verdier. Lederne – uavhengig av hvor de er i hierarkiet vil som nevnt møte på forventninger. Hva disse forventningene er som regel litt uklar og vil variere, det finnes dermed ingen fasit på begrepet lederforventninger. Det finnes derimot mange dimensjoner i begrepet lederforventninger. Spørreskjemaet LBDQ50 som vi benyttet i spørreundersøkelsen er bygd opp ved bruk av 12 dimensjoner: representasjon, problemløsningsfokus, risikotoleranse, overtalelsesevna, strukturfokus, autonomi, hierarkifokus, hensyn, produksjonsfokus, fremsynthet, konfliktløsningsfokus og topplederfokus. Ledere har mange forventninger fra flere hold og vi skal videre se på hvordan utdanning, alder og kjønn kan påvirke til forskjellige forventninger til ledelse.

3.5 Ledelse av kunnskapsarbeidere

Gjennom historien har det vært store endringer i hvordan ledere forholder seg til ansatte. Peter Drucker (Sandvik 2011) introduserte begrepet kunnskapsarbeider og hevdet at datidens ledelsesformer ikke var tilpasset kunnskapsarbeidere. Videre hevder Sandvik at det er viktig å ha fokus på dette området, da forskning tyder på at ledelse av kunnskapsarbeidere er med på å forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre (Ibid).

Vi tar for oss ansatte i ÅBG og deres lederforventninger til sin ideelle leder. Ansatte i ÅBG velger vi å definere som kunnskapsarbeidere og støtter oss på forklaringen av kunnskapsarbeidere som kommer frem av Morgeson og Humphrey (2006). Her foreslår de en operasjonalisering av seks kunnskapskarakteristikker som til sammen utgjør både profesjonelt- og kunnskaps arbeid. Disse seks dimensjonene er presenter i tabell 1

Tabell 1 Karakteristika ved kunnskapsarbeid

Karakteristika	Beskrivelse
Autonomi	Følelsen av frihet og uavhengighet til arbeidet
Jobbkompleksitet	Arbeidsoppgavenes vanskelighetsgrad/kompleksitet
Informasjonsprosessering	Grad av kognitiv informasjonsprosessering i arbeidet
Problemløsning	I hvilken grad arbeidet krever nye ideer og løsninger
Mangfold av ferdigheter	I hvilken grad arbeidet krever flere ferdigheter for å bli løst
Spesialisering	I hvilken grad arbeidet krever en form for dybdekunnskap eller ferdighet for å bli løst

Bell (1979) mente at det var et stadig økende behov for kompetente og produktive kunnskapsarbeidere. Derimot var kunnskapsarbeidernes ledere i mangel av både kunnskap og verktøy for å ta slikt lederskap. Selv i senere tid har også Peter Drucker (2007) hevdet at det å lede kunnskapsarbeidere er den største ledelsesutfordringen i vårt århundre. Mulig en form for tilpasset lederstil vi være av nødvendighet for å lede kunnskapsarbeidere.

For virksomheter som klarer å få til gode synergier ved samarbeid om innovasjon med kundene sine, er virksomheter som er desentralisert og har mest kunnskapsdeling med insentiver for slik kunnskapsdeling. Christensen & Foss (2011) nevner i sin forskning at det er store forskjeller på hvor vellykket ledelse på kunnskapsarbeidere er, og det er ikke likegyldig hvordan kunnskapsarbeiderne ledes. Kunnskapsarbeideren innehar mye begeistring for arbeidet, og dette gjenspeiler seg ikke alltid ovenfor rammene arbeidet skal utføres innenfor. Ifølge Christensen & Foss (2011) beskrives kunnskapsarbeidere som at de ofte arbeider mot egne mål og egen karriere for selvrealisering. Selv med topp motivasjon, kan kunnskapsarbeidere medføre noen utfordringer for virksomheten. Videre beskriver de også noen ledelsesutfordringer forbundet med ledelse og motivering av kunnskapsarbeidere. De delte opp utfordringene i seks faktorer som ledelsen må ta hensyn til: Autonomi, tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon og selvrealisering (og medbestemmelse).

Autonomi er også noe som ble nevnt av Morgeson og Humprey (2006) som følelsen av frihet og uavhengighet til arbeidet. Christensen & Foss (2011) har definert seks utfordringer inkludert Autonomi og medbestemmelse da de mener at kunnskapsarbeiderens har store forventninger til frihet og det å gjennomføre arbeidsoppgaver. Et resultat av dette var

utfordringer knyttet til at kunnskapsarbeidere blir for egoistisk eller egenrådig. Slike karaktertrekk kan være skadelig for virksomheten og de resterende fem er.

- *Tilhørighet. Man føler at man er en del av et fellesskap.*
- *Utfordrende oppgaver. Man får oppgaver som kanskje ikke alltid er like lette, men som til gjengjeld gir mulighet for faglig selvrealisering.*
- *Rettferdighet. Innsatsen man yter, står i et rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og innsatsen er også rimelig sammenliknet med hva andre mottar.*
- *Prestasjon. Handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og for øvrig også får tilbakemeldinger.*
- *Selvrealisering. Ønsket om personlig vekst gjennom arbeidet.*

Organisasjoner eller virksomheter hvor majoriteten består av kunnskapsarbeidere som står for kjerneaktiviteten, viser seg å være utfordrende å lede (Mintzberg 1979). Som nevnt over forventer kunnskapsarbeidere autonomi og ønsker liten innblanding fra ledelse når det kommer til yrkesutøvelse. Ledelsesstilen bør ta høyde for dette og hvilke forventninger de ansatte har, for trenden er at det vil bli flere kunnskapsarbeidere. I dag har 34% prosent av befolkningen høyere utdanning fra universitet og høyskolenivå, opp til fire år. Andelen som har utdanning fra universitet og høyskolenivå fire år eller mer er 10 % (SSB 2020), mens den var på 7,3 % i 2013 (SSB). Større andel av befolkningen tar nå høyere utdannelse enn tidligere.

3.6 Påvirkes lederforventninger av kjønn?

Rent biologisk er det mange forskjeller mellom menn og kvinner. Vi skal ikke gå videre inn på denne tematikken, men vi ønsker å se etter mulige forskjeller på lederforventninger mellom menn og kvinner. Økt kunnskap og fokus på slike områder kan tenkes å bidra til mer effektiv ledelse gjennom å ta hensyn til de ansattes preferanser for lederkommunikasjon, noe som kan variere både med yrke, kontekst og andre forhold (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

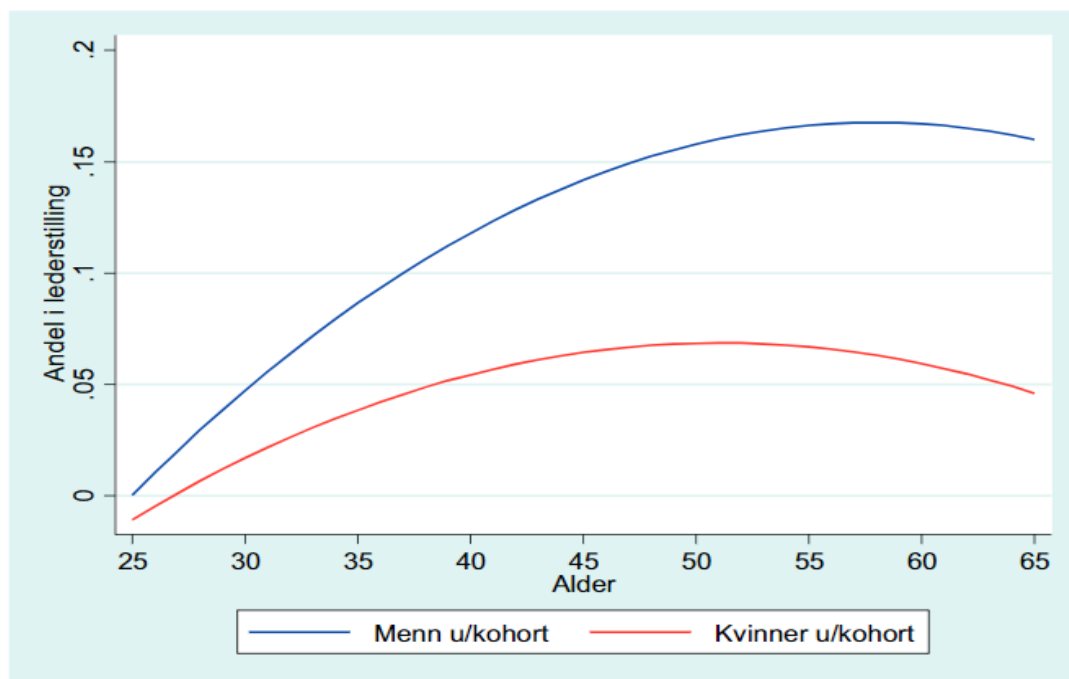
I arbeidsmarkedet er det en del forskjeller mellom kjønnene. Her øker andel kvinner som er yrkesaktive fra 45% fra begynnelsen av 1970-tallet til over 70% i dag (SSB 2020) og består av 47% av de sysselsatte i aldersgruppen 15 til 74 år. Ikke bare øker andelen kvinner i arbeid, men også flere kvinner tar lengre utdannelse nå sammenlignet med antallet menn som tar lengre utdannelse. Kvinner har nå gått forbi menn når det gjelder utdanningsnivå (Hardoy, Schøne et al. 2017) og tar også innpå menn når det kommer til andelen lederstillinger. I 2003 var 11 prosent av menn ledere mens samme andel for kvinner var 4 (Ibid). Funnene til Hardøy, Schøne og Østbakken (Ibid) viser at det i 2014 fremdeles var lik andel menn som var ledere, men andelen kvinner var økende.

Kjønnsforskjeller finnes i flere aspekter, også når det kommer til villighet til å konkurrere hvor påstanden er at kvinner er mindre villige til å konkurrere enn menn. Deres adferd styres oftere av andre faktorer (Meghir, Pistaferri et al. 2010, Booth and Nolen 2012), og slike faktorer kan være tilknytning til andre, samt at kvinner er mer emosjonelt avhengige av mennesker (Hare-Mustin and Marecek 1986). Farh og Scott (1983) testet hvordan autonomi spilte en rolle på prestasjonen blant menn og kvinner i USA, her observerte de forskjeller, men ikke i en statistisk grad. Autonomi påvirket ikke prestasjonene til kvinner og menn i signifikant grad. (Bekker and van Assen 2008).

3.7 Påvirkes lederforventninger av alder/generasjonstilhørighet?

Det finnes begrenset mengde forskning på hvilken betydning alder spiller i arbeidsgiver-arbeidstaker forhold (Hall and Mirvis 1995, Farr and Ringseis 2002, Kanfer and Ackerman 2004, Bal, De Lange et al. 2008). Forståelse av alders påvirkning på reaksjoner og holdninger kan være meget viktig for å lykkes med endring. Alder kan føre til store forskjeller i oppfattelsen av endringsprosessens påvirkning på ansattes hverdag (Birdi, Allan et al. 1997, Inceoglu, Segers et al. 2012). For eksempel kan jobb mot utvikling og læring føles som en jobb det ikke er verdt å gjøre for eldre ansatte, noe studier har funnet støtte for ved å dokumentere negativ sammenheng mellom alder og frivillig kursing og karriereplanlegging. Videre har enkelte studier pekt på at litt eldre ansatte anser lønnsøkning og karriereavansement som mindre viktig, og dermed føler det er mindre viktig å utvikle ferdigheter knyttet mot arbeidet (Guerrero and Sire 2001, Maurer, Weiss et al. 2003, Inceoglu, Segers et al. 2012).

Annen forskning gir videre grunn til å anta at det er forskjeller i ansattes forventninger til ledelse basert på generasjonstilhørighet. Forskjellen styrkes gjennom politiske og økonomiske forhold, men spesielt teknologiske forhold som gir føringer for vår forståelse og forventning av ledelse (Dimock 2019). Generasjonene som snart er inne i pensjonstilværelsen kommer med bakgrunn fra depresjonstiden, juppetiden og den kalde krigen, mens generasjonene som er i startblokkene til arbeidslivet er oppvokst med digitaliseringen og «life hacks». Slike store skiller mellom generasjonene og de forskjellige arbeidsgruppene vil da naturlig også kreve forskjellig tilnærming på ledelsespraksis og forventninger. Julian (Birkinshaw, Manktelow et al. 2019) viser til at lederstiler endrer seg etter alder basert på biologiske forutsetninger, generasjons effekter og erfaring. Når man setter dette sammen byr det på metodiske utfordringer, men man ser viktige korrelasjoner og kan sannsynliggjøre at forventninger til leder også endrer seg med tiden. I en studie fra 2017 er det beregnet sannsynligheten for det å være leder basert på alder (Schøne, Hardoy et al. 2017). Grafen som vist i figur 3 under viser andeler individer i lederstillinger basert på alder og kjønn.



Figur 3 Sannsynlighet for å bli leder basert på kjønn og alder (Schøne, Hardoy et al. 2017)

Grafen synliggjør at det kan forventes at både alder og kjønn påvirker på hvem som blir ledere, og da også sannsynligheten til hva som forventes av disse.

I mange studier (Boatwright and Forrest 2000, Tulgan 2009, Kelan and Wang 2013, Dimock 2019) ser vi eksempler på påviselige generasjonsforskjeller. Dog er det studier som i nyere tid finner at det er lite tydelige empiriske bevis på forskjellene i forhold til generasjoner (Rudolph, Rauvola et al. 2018), men at det er likevel slik at man må se den psykososiale utviklingen og alder som en kontinuerlig og livslang prosess (Rudolph 2016). Definerings av generasjonsskille kan være med på å skape grupper som utsettes for differensierte ledelsesstrategier, der det ikke er behov (Ibid).

Boatwright og Forrest (2000) har utført en undersøkelse der det kom frem at ønsket om relasjonsorientert lederadferd endret seg med stigende alder og utdanningsnivå. Tendensen var ikke den samme ved oppgaveorientert lederadferd hvor det var eldre, høyt utdannede og erfarne som ønsket denne typen ledelse. Betydningen av alder, utdanningsnivå og arbeidserfaring var positivt korrelert med ideelle preferanser for jobbsentrert lederadferd. Det fremkom også indikasjon på at kjønn spiller en betydelig rolle knyttet til arbeidernes ideelle preferanser for arbeidersentrert lederadferd.

Vi kan også se betydningen av variablene alder, kjønn, yrke, avdelingstilhørighet og plassering i en stor studie utført på tvers av 15 nasjoner (Zander and Romani 2004). Denne studien viser også til Sharpe (1997), en studie av et japansk datterselskap i Storbritannia hvor ansattes grupperinger utviklet seg med alder, oppgaver og autoritet, og hvordan disse er forskjellige med hensyn til lederholdninger. En studie av Gilbert med flere (1991) antyder også at aldersgrupperinger har betydning. Her kommer det frem at yngre ledere engasjerer seg i mer relasjonsorientert lederstil enn eldre ledere.

Når det gjelder de yngre generasjoner, det som kan kalles Millennials og generasjon Z, ser vi også forskning som tyder på at disse har en annen holdning til teknologi, mer selvtillit og sannsynligvis kommer til å være høyere utdannet enn tidligere generasjoner (Burkus 2010, Asting and Swanberg 2020). David Burkus (Ibid) hevder at Millennials generasjonen har en tydelig ulik holdning til arbeid i forhold til tidligere generasjoner, og disse har behov for en annen tilnærming i forhold til ledelse. Dette for å imøtekomme behovene for fortsatt utvikling av de ansatte og av fremtidige ledere. I en undersøkelse av Asting (Austing and Swanberg 2020) ser de på hvilke forventninger nye generasjoner har til ledelse. Her ser man endringer i

behov og krav som leder må ta hensyn til, og kanskje kan utnytte. Et eksempel er det digitale rom og forventninger knyttet til dette (Ibid).

3.8 LBDQ – Leadership Behaviour Description Questionnaire

3.8.1 LBDQ - Historikk

Ohio State Studies ble gjennomført på 1940-tallet, og var en av de viktigste forskningsseriene innen ledelse og organisasjonsadferd. Det skapte ikke bare de to mest kjente kategoriene for lederadferd, men det revolusjonerte også måten ledelse måles, studeres og utvikles på (Rodriguez 2012).

Forskerne fant mange likhetstrekk hos ledere på tvers av organisasjoner, og kategoriserte temaene i lederadferden i to kategorier “-initiering av struktur og relasjon” som muliggjorde å se på lederadferden systematisk. Dermed bevegde man seg vekk fra de tidligere antakelsene om at det var personlighetstrekk som avgjorde hvem som fungerte godt som ledere.

1. Consideration. Her ser man på relasjoner, i hvilken grad lederen tar hensyn til likestilling, velferd, og gjør seg selv tilgjengelig for gruppens medlemmer o.l.
2. Initiation of Structure. Her ser man på adferd hos leder som tydelig definerer rollen og hva som forventes av de ansatte i produksjonen.

Det har senere blitt identifisert flere andre kategorier av lederadferd, men disse to opprinnelige faktorene har vært de mest innflytelsesrike i lederforskningens historie. Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ble utviklet med bakgrunn i OSUS-forskernes jobb med å nyansere modellen med variasjon i lederadferd, og søkte å måle i hvilken grad ledere viser denne adferden. Utviklingen av LBDQ tok lederstudiet videre ved å la forskere bruke et standardisert forskningsinstrument ved hjelp av kvantitativ metode (Rodriguez, 2012, s. 98). Basert på observert lederadferd satte man opp ulike dimensjoner. Derpå utviklet man spørsmål som tok for seg ulike aspekter av adferden langs de ulike dimensjonene, som resulterte i et spørreskjema som skulle måle forventninger til adferd fordelt på disse dimensjonene. Undersøkelsen ble testet ut på forskjellige grupper i USA (Stogdill, Commerce et al. 1963), som videre ble evaluert og videreutviklet for å forbedre reliabilitet og validitet. Ved fjerde revisjon av skjemaet hadde det blitt utviklet 12 forskjellige dimensjoner. Versjonen ble kalt LBDQ XII, og har vært relativt uforandret frem til de siste årene.

3.8.2 LBDQ XII

LBDQ XII kartlegger forventninger til ledere ved hjelp av 100 spørsmål fordelt på følgende 12 dimensjonene (tabell 2):

Tabell 2 Oversikt over dimensjoner i LBDQ XII (Hanssen Sollie, 2020)

Dimensjon	Original definisjon (Stogdill, 1963)	Norsk definisjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018, s. 36)
1	Representation - Speaks and acts as the representative of the group	Representasjon - I hvilken grad lederen taler som gruppas representant
2	Demand Reconciliation - Reconciles conflicting demands and reduces disorder to system	Problemløsningsfokus - I hvilken grad lederen finner en forsoning mellom motstridende krav og reduserer kaos til system i organisasjonen
3	Tolerance of Uncertainty - Is able to tolerate uncertainty and postponement without anxiety or upset	Risikotoleranse - I hvilken utstrekning lederen er i stand til å takle usikkerhet og utsettelse uten å bli stresset
4	Persuasiveness - Uses persuasion and argument effectively; exhibits strong convictions	Overtalelsesevne - I hvilken grad lederen har gode overtalelsesevner, argumenterer effektivt og viser sterke overbevisninger
5	Initiation of Structure - Clearly defines own role, and lets followers know what is expected	Strukturfokus - I hvilken grad lederen tydelig definerer sin egen rolle og kommuniserer til følgerne hva som forventes av dem
6	Tolerance and Freedom - Allows followers scope for initiative, decision and action	Autonomifokus - I hvilken grad lederen tillater følgerne rom for eget initiativ, beslutning og handling
7	Role Assumption - Actively exercises the leadership role rather than surrendering leadership to others	Hierarkifokus - I hvilken grad lederen aktivt kommuniserer og utøver lederrollen i alle situasjoner
8	Consideration - Regards the comfort, well being, status, and contributions of followers	Hensyn - I hvilken grad lederen er vennlig og imøtekommende og tar hensyn til følgernes komfort, velvære, status og bidrag
9	Production Emphasis - Applies pressure for productive output	Produksjonsfokus - I hvilken grad lederen er konkurranseinnstilt og presser følgerne til produktivitet
10	Predictive Accuracy - Exhibits foresight and ability to predict outcome accurately	Fremsynthet - I hvilken grad lederen planlegger frem i tid og har evne til å forutsi utfall med stor nøyaktighet
11	Integration - Maintains a closely knit organization; resolves intermember conflicts	Konfliktløsningsfokus - I hvilken grad lederen kommuniserer og opprettholder samhold i organisasjonen og løser konflikter blant følgerne.
12	Superior Orientation - Maintains cordial relations with superiors; has influence with them; is striving for higher status	Toppledelsesfokus - I hvilken grad lederen opprettholder vennlige forhold til overordnede, har innflytelse hos dem, streber etter høyere status

LBDQ XII- skjemaet er bygd opp av 100 påstander som besvares ved hjelp av en Likert-skala med fem svaralternativ. Dette er en vanlig måte å gradere svar på, og har fått navnet sitt etter Rensis Likert (1903-1981) en amerikansk psykolog (Likert 1932). Vanligvis er skalaen delt i fem svaralternativ, eksempelvis (1) svært uenig, (2) uenig, (3) både-og/vet ikke, (4) enig, (5) svært enig. En kombinasjon av svarene på flere ulike spørsmål om samme dimensjon, danner et samlet mål på respondentens holdning til denne dimensjonen. Skalaen kan ha flere trinn, og oftest mellom 4 og 7 trinn (Allen & Seaman, 2007).

I LBDQ XII er alternativene satt opp mellom alltid og aldri. Alle påstandene sier noe om adferden til den ideelle leder og graderingen vurderes i forhold til respondentens holdning til dette. Påstandene i skjemaet skal vurderes slik; A – Alltid oppfører seg som beskrevet i påstanden, B – Ofte oppfører seg som beskrevet i påstanden, C – Iblant oppfører seg som beskrevet i påstanden, D – Sjeldent oppfører seg som beskrevet i påstanden, eller E – Aldri oppfører seg som beskrevet i påstanden. Se vedlegg for endelig utforming av spørreskjema.

3.9 LBDQ, validitet og reliabilitet

LBDQ XII er ofte brukt og sitert. Flere forskere peker på at skjemaet er et effektivt verktøy for å måle forventninger til lederadferd med god validitet og reliabilitet på de fleste dimensjonene (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018, s. 32) (Littrell, 2013, s. 596). Det er også testet mot andre instrumenter for måling av lederforventninger, som SLS og MLQ. SLS (servant leadership survey) ser ut til å ta for seg noe annet aspekt ved lederforventninger på enkelte områder i forhold til LBDQ (Smith L. Christy 2016).

Validitet og reliabilitet er kjente begreper i metodelære. Med validitet snakker vi om gyldighet og relevans, og handler om at man måler det man ønsker å måle (Midtbø 2016, Jacobsen 2018). I LBDQ stilles flere spørsmål for å kartlegge relevante aspekt ved det aktuelle begrepet. Det kan være et vurderingsspørsmål om undersøkelsen måler det vi ønsker å måle (Midtbø, 2016, s. 25). Målet er at man får tilnærmet samme resultat hvis man kjører samme undersøkelsen gjentatte ganger. (Midtbø, 2016, s. 25) (Jacobsen, 2018, s. 17).

Littrell (2013) har sett nærmere på reliabiliteten til LBDQ XII, hvor man finner at undersøkelsen er gyldig, nyttig og pålitelig på tvers av kulturer. I spørreskjemaet bør respondentene svare relativt likt på spørsmålene innenfor hver enkelt dimensjon. Dette tester vi gjennom faktoren Cronbach's Alpha, som måler konsistensen på svarene innenfor de ulike

dimensjonene. Littrell bruker Cronbach's Alpha lik 0,6 og opp som akseptabel faktor, noe vi også velger å gjøre (Littrell, 2013, s. 577). I tabell 3 under fremkommer Cronbach's Alpha verdier fra enkelte land. Reliabiliteten er høyere for de ulike faktorene når Cronbach's Alpha blir høyere. Warner-Søderholm bruker 0,7 som en akseptabel grense (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018, s. 31).

Tabell 3 Cronbach's Alpha fordelt på land og dimensjon for LBDQ XII, data fra (Littrell, 2013)

Dimensjon	USA	UK	New Zealand	Sør-Afrika	Tyskland	Romania	Tyrkia	Kina	Uganda	Snitt
1	0,80	0,70	0,60	0,60	0,70	0,50	0,70	0,60	0,60	0,64
2	0,80	0,70	0,70	0,70	0,40	0,70	0,70	0,70	0,20	0,62
3	0,70	0,80	0,70	0,70	0,60	0,60	0,60	0,40	0,50	0,62
4	0,70	0,90	0,80	0,80	0,80	0,70	0,70	0,90	0,70	0,78
5	0,80	0,90	0,70	0,80	0,60	0,50	0,70	0,80	0,80	0,73
6	0,70	0,90	0,70	0,80	0,80	0,70	0,80	0,80	0,60	0,76
7	0,80	0,80	0,80	0,50	0,60	0,40	0,70	0,50	0,40	0,61
8	0,80	0,90	0,50	0,60	0,60	0,70	0,70	0,60	0,40	0,64
9	0,70	0,90	0,60	0,60	0,80	0,60	0,70	0,40	0,80	0,68
10	0,70	0,90	0,70	0,80	0,70	0,60	0,80	0,90	0,80	0,77
11	0,80	0,90	0,70	0,90	0,70	0,30	0,80	0,80	0,80	0,74
12	0,80	0,90	0,70	0,70	0,60	0,60	0,80	0,60	0,80	0,72
Snitt	0,76	0,85	0,68	0,71	0,66	0,58	0,73	0,67	0,62	0,69

Warner-Søderholm har også vurdert reliabiliteten i LBDQ og tar dermed ut dimensjonene 3, 5 og 7 på grunn av lav reliabilitet. Årsaken til ulike resultater knyttet til reliabilitet på kryss av land drøftes av Littrell, og en av utfordringene er hvordan lastingen skjer, og hvordan dette tolkes i forskjellige kulturer (Littrell, 2013, s. 577).

Det er mulig vi ville endt opp med en annen operasjonalisering av begrepene i undersøkelsen når man tar i betraktning at den vi bruker ble utviklet i USA for mange år siden. Med bakgrunn i dette, og at norske forhold antakeligvis er noe annerledes enn i USA på den tiden, antar vi at det kan være mulighet for å utvikle og forbedre måleverktøyet tilpasset norske forhold. En lignende studie som dette ble utført i fjor, og de konkluderte med noe tilsvarende. Skjemaet er godt utprøvd og har bred støtte angående validitet og reliabilitet (Warner-Søderholm and Søderholm 2018).

3.9.1 LBDQ 50

Som et resultat av at LBDQ XII har et noe høyt antall spørsmål (Littrell, Warner-Soderholm et al. 2018) ble LBDQ 50 utviklet av forskere. Warner-Søderholm har sammen med andre forskere videreutviklet LBDQII med bakgrunn i tidligere undersøkelser. Som nevnt i teoridelen er dette en modell som har redusert spørsmålene fra 100 ned til 50. Denne modellen, samt den norske og engelske utgaven av LBDQ XII har to mastergradsstudenter ved UIT brukt for å utarbeide en norsk versjon av LBDQ 50 som er publisert i deres tese i 2020 (Hanssen and Sollie 2020). I arbeidet med denne oppgaven fant vi det rimelig å bruke denne, da resultatene fra Warner-Søderholm viste at den begrepsmessige gyldigheten og operasjonaliseringen av de 12 dimensjonene ved lederadferd ikke er nevneverdig redusert (Warner-Søderholm, 2019), og at vi dermed antok det da skulle bli lettere å få høyere svarprosent.

3.9.2 LBDQ 50- eksempel på operasjonalisering

LBDQ 50 er bygd opp av 50 spørsmål tilknyttet 12 dimensjoner. For hver dimensjon brukes det mellom 3 og 6 påstander. Påstandene brukes for å operasjonalisere de 12 dimensjonene. Påstandenes svaralternativer er fra A til E hvor A tilsvarer skåre 5, B tilsvarer 4, C tilsvarer 3 osv. for 41 av 50 påstander. Slik som eksemplet under beskrives det en adferd som de fleste anser positivt.

- 7. Taler som en representant for gruppa.
- 44. Stoler på gruppe medlemmenes dømmekraft.

Andre påstander i spørreskjemaet er negativt eller reversert lastet. Dette gjelder for totalt ni påstander. Her er svaralternativene som følgende A tilsvarer 1, B tilsvarer 2, C tilsvarer 3 osv. og påstandene vil for mange oppleves som negativ adferd. Eksempelvis:

- 47. Blir forvirret når det blir stilt for mange krav til han/henne.
- 48. Bekymrer seg for utfallet av enhver ny fremgangsmåte.

Ved å benytte seg av reversert lastning kan man finne ut om respondenten har svart samvittighetsfullt på alle påstander og ikke bare har svart på ett og samme svaralternativ. Av de 12 dimensjonene er det bare tre dimensjoner som har negativ lastning på spørsmål, og av

disse tre er det bare dimensjon 3 – Risikotoleranse som både har negativ og normal lasting i påstandene. Se eksempel under (Tabell 4)

Tabell 4 Spørsmål med normal og reversert lasting

Spørsmål	Dimensjon	Lasting
2. Venter tålmodig for å høre resultatene fra en avgjørelse	3	N
48. Bekymrer seg for utfallet av enhver ny fremgangsmåte	3	R

Ved reversert lasting vil svaralternativ A være 1 og alternativ E være 5, altså det motsatte enn ved normal lasting. Respondenten som eksempelvis alltid ønsker at lederen skal være tålmodig for å høre resultatene fra en avgjørelse også ønsker en leder som aldri bekymrer seg for utfallet av enhver ny fremgangsmåte.

Reversering av lastingen i spørreskjemaet har alltid vært med i LBDQ 100 og er videreført til LBDQ 50. Det er flere meninger rundt problemstillingen å bruke reversert lasting, hvor flere stiller seg kritiske til om det hensiktsmessig eller ikke (Litrell, 2013)

Den første dimensjonen i LBDQ 50 omhandler representasjon og i hvilken grad lederen taler som gruppas representant. Operasjonaliseringen av denne dimensjonen er gjennom følgende spørsmål (tabell 5);

Tabell 5 Spørsmål til dimensjon 1

Spørsmål	Dimensjon	Lasting
1. Opptrer som talspersonen for gruppa	1	N
7. Taler som en representant for gruppa	1	N
12. Taler på vegne av gruppa når besøkende er til stede	1	N
20. Representerer gruppa på eksterne møter	1	N

Dimensjonsoperasjonaliseringen har som formål å måle lederforventningene respondentene har når det kommer til representasjon. Dette gjøres gjennom summering av svaralternativene til påstander tilknyttet en gitt dimensjon. Ved spørsmål tilknyttet samme dimensjon bør man forvente at respondenten svarer nokså likt på spørsmålene da de i utgangspunktet bare måler

forskjellige aspekt av samme begrep. Som nevnt kan dette måles ved bruk av Cronbach's Alpha.

3.10 Hypoteser

Teoridelen har tatt for seg utfordringer med ledelse av kunnskapsarbeidere samt forskjeller i forventninger basert på kjønn og generasjonstilhørighet. Slike variabler vil trolig ha en påvirkning på ansattes preferanser for lederadferd og er viktige elementer for ledere å være klar over. Spesielt da det er en direkte sammenheng mellom lederens adferd og de underordnedes ytelser (Høst, 2016)

Vi ser fra tidligere undersøkelser at alder og kjønn danner grupperinger i arbeidstokken som har forskjellige holdninger, ledelsesadferd eller foretrukne lederpreferanser. Vi baserer hypotesene våre på og heller i den retting at kjønn og alder har betydning.

Med bakgrunn i overnevnt teori og kunnskap har vi formulert følgende hypoteser.

- *H1: Lederforventninger hos ansatte i Åkerblå Group AS har mange likhetstrekk med lederforventningene til norske arbeidstakere generelt.*

Som nevnt i teorien varierer lederforventninger på tvers av nasjoner og geografiske barrierer. Vi forventer dermed at ansatte i ÅBG vil ha like forventninger innenfor de 12 dimensjonene som måles i LBDQ50 som norske arbeidstakere generelt da disse arbeidstakeren er av samme kulturelle bakgrunn.

- *H2: Ansatte hos Åkerblå Group har jevnt over større lederforventninger enn lederforventningene til norske arbeidstakere generelt.*

Økt spesialisering som følger av lengre utdanning plasserer ansatte i ÅBG innenfor kategorien kunnskapsarbeidere. Denne gruppen har ofte store forventninger til ledelse og med dette som bakgrunn tror vi at lederforventninger til ansatte i ÅBG jevnt over vil være større enn gjennomsnittet for norske arbeidstakere generelt.

- *H3: Lederforventninger blant mannlige ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til kvinnelige arbeidstakere.*

Basert på andre antatte kjønnsforskjeller slik som konkurransevillighet og andelen av gruppene som har lederstillinger forventer vi å finne enkelte områder hvor lederforventningene mellom menn og kvinner er forskjellige.

- *H4: Lederforventninger blant yngre ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til eldre arbeidstakere.*

I teorien vises det til funn om forskjeller mellom generasjonene, dette tenker vi kan spores til stor utvikling innenfor kompetanseheving og kommunikasjonsplattformer i kombinasjon med mye teknologiutvikling. Med dette som bakgrunn forventer vi forskjeller innenfor lederforventninger mellom de to aldersgruppene.

For hypotese 3 og 4 har vi ikke spesifisert noen retning på hypotesene, men stilt de mer generelt. Årsaken til dette er at det er vanskelig gjennom litteratur å koble både alder og kjønn direkte til de 12 dimensjonene i LBDQ 50, men som nevnt over er det sannsynlig at vi finner generelle forskjeller mellom menn og kvinner og aldersgruppene.

4 Vitenskapelig metode

For å undersøke om høy utdanning, kjønn eller alder medfører spesielle forventninger til ledelsesadferd og kommunikasjon har vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse. Resultater fra denne undersøkelsen har vi deretter sammenlignet med en tilsvarende undersøkelse som har ansatte i Norge som populasjon, med variert yrkessammensetning. I tillegg vil vi gjennomgå undersøkelsens kvalitet i form av spørreundersøkelsen og hvordan data ble samlet inn samt forskningsetiske perspektiver.

4.1 Forskningsdesign

Vi har tidligere forklart bakgrunnen for vår problemstilling, og relevant teori. Med utgangspunkt i dette har vi formulert våre hypoteser.

Forskningsdesignet vi har valgt baserer seg på at vi ønsker å undersøke hvilke forventninger ansatte har til sine ledere i ÅBG. Her finner vi at det er mest egnet å bruke et undersøkelsesdesign som er egnet for generalisering. Utvalget vårt bør ha best mulig gyldighet for hele populasjonen (Jacobsen 2018, s. 90). Forskning bygger på innhenting eller samling av informasjon for å produsere troverdige bilder om virkeligheten. Informasjonen

som samles inn, kan sammenlignes med fundamentet på et byggverk. Et bedre fundament legger rammen for større suksess videre i prosessen og ender i et bedre sluttprodukt. For å gi et best mulig fundament for vår forskning har vi gjort en del valg i forhold til forskningsstrategien. Ifølge Jacobsen (2018) er innsamlingsmetoden viktig og må kunne frembringe data som er både valid og med høy reliabilitet. Med valid menes det at empirien må være gyldig, men også relevant slik at den svarer ut problemstillingen. Reliabiliteten er målesikkerheten og behøver at empirien er pålitelig og troverdig. Høy reliabilitet gir større tillit til svarene og indikerer at resultatene fra undersøkelsen er troverdige. Vår problemstilling er deskriptiv og på et utvalg som er representativt for hele populasjonen.

Valget ble derfor et ekstensivt undersøkelsesopplegg hvor vi generaliserer fra utvalg til populasjon, vi studerer få variabler, og vi ønsker i begrenset grad å etablere kausalitet (Jacobsen 2018), dermed benyttet vi et standardisert spørreskjema og kvantitativ metode. I tillegg til dette er det benyttet deduktiv metode ved bruk av tilgjengelig litteratur og logisk resonnement. En annen problemstilling eller andre hypoteser kunne ledet oss mot andre undersøkelsesdesign. I vårt tilfelle ser vi på korrelasjon av lederforventninger innad i ÅBG og sammenlignet med data for norske arbeidstakere generelt, dersom man skulle se på forholdet mellom årsak og virkning (kausalitet) burde valget vært på et undersøkelsesoppsett som gikk mer i dybden, eksempelvis kvalitative undersøkelser. Dersom vi hadde hatt som mål å finne ut mer om andre utdypende definisjoner av lederforventninger kunne vi benyttet en form for kvalitativ undersøkelse med en mer induktiv tilnærming.

4.2 Kvantitativ metode

Kvalitativ metoden kjennes igjen som forskningsmetode der man tar for seg mange enheter, hvor en oftest er ute etter målbare resultater. Man kvantifiserer i form av tall, kalkulasjoner og målinger som blir til statistikker med ulike variabler. Man ønsker å oppnå en slags "standardisert" form som lett kan systematiseres (Jacobsen 2018, s. 251, Thagaard 2018, s. 15-17). Den vanligste metoden for innsamling av primærdata er "spørreskjema med lukkede svaralternativer". Her blir ramma predefinert av forskeren hvor svarkategorier er forhåndsdefinerte og låst, basert på hva man ønsker å måle. Det er tre elementer som står sentralt under utvikling av en god spørreundersøkelse. Dette er operasjonalisering, korrekt utforming av spørsmål og metode man ønsker å utøve spørreskjemaundersøkelsen på (Jacobsen, 2018, s. 251-286).

Skjema for registrering av informasjon utformes for en konkret studie, eller bruke standardiserte spørreskjema som har vært benyttet i flere andre studier. Fordelen med denne typen skjema er at man kan sammenligne datasett på tvers av grenser og bransjer. Kvantitativ data for forskning kan også hentes fra andre kilder som ulike registre, databaser og offentlige statistikker.

Våre argumenter for å benytte et standardisert spørreskjema er;

- Vi vet at det er utfordrende å lage et spørreskjema som tar inn over seg alle faktorer som man ønsker å undersøke. Hvis man ønsker å måle kompliserte teoretiske begreper krever det at man analyserer og deler dette opp i underkomponenter. Denne utfordringen faller bort ved bruk av standardisert spørreskjema.
- Ved å bruke undersøkelser som er tidligere benyttet, er det mye enklere å sammenligne egne data med andres. Herunder muligheten for sammenligning på tvers av landegrenser, regioner, organisasjoner osv.

Det kan også være ulemper med å bruke standardiserte undersøkelser. Metoden og operasjonaliseringen av undersøkelsen er oppbygd fra før, og kan i liten grad påvirkes. Kanskje får man ikke målt nøyaktig det man er ute etter på grunn av variabler man gjerne ønsker inkludert. Hvis man velger en undersøkelse som er mindre forsket på, kan man risikere at man undergraver kompleksiteten av virkeligheten, samt at valget av måleinstrument ikke tar høyde for det vi ønsker å måle. Det kan dog tenkes at skjemaet er nært nok formålet, og at fordelen ved å kunne sammenligne funn er større enn ulempen ved å ikke benytte et egenutviklet verktøy.

Bakgrunnen for vår problemstilling har vært vårt ønske om å undersøke dagligdagse lederutfordringer som videre kan bidra i vår forståelse og utførelse av lederskap. Herunder å finne ut hva som forventes av oss som ledere i egen organisasjon. Vår veileder ved Handelshøgskolen styrte oss inn mot det før nevnte, standardiserte spørreskjemaet kalt LBDQ XII (Leadership Behaviour Description Questionnaire XII) som spør om det vi var ute etter. Vi har videre funnet inspirasjon i artikkelen *Ansattes preferanser for lederkommunikasjon: Finnes det regionale forskjeller i Norge?* som viser til lederpreferanser i Norge inndelt i regionale nivå (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

LBDQ XII som ble foreslått av vår veileder er som nevnt i teoridelen et spørreskjema som brukes til å kartlegge hvilke forventninger ansatte har til sine ledere langs 12 ulike dimensjoner. Etter gjennomgang av skjemaet bestemte vi oss raskt for å benytte en variant av denne metoden i vår undersøkelse, LBDQ50. Denne modellen og hvordan denne er utviklet har vi sagt noe om i teoridelen. Oppsummert har vi i vår undersøkelse gjenbrukt modellen som var oversatt til norsk av Halvor Hanssen og Frode Sollie (Hanssen and Sollie 2020). Fordelen med kvantitative analyser er at man kan teste hypoteser, gjerne utviklet fra kvalitative analyser, og gjøre rede for omfanget og sammenheng. Resultatene kan ofte angis med stor sikkerhet, om forskeren har gjort godt arbeid i forkant. Kvantitative data egner seg når vi har relativt god kjennskap til fenomenet/begrepet vi ønsker å studere. Lederforventninger er et kjent begrep som vi har gjort rede for i teoridelen.

Ved kvantitativ analyse har ikke forskeren samme påvirkning på studien som ved kvalitativ metode da man oftest iakttar på avstand. Men vi kan teste teorier og hypoteser knyttet til det aktuelle begrepet. Operasjonalisering går på å konkretisere og definere begreper slik at de blir lettere målbare. Spørsmålsutformingen er viktig for å oppnå korrekte resultater. Her setter man opp svaralternativer kategorisk, med rangordning og metrisk for å skape riktig gruppering og rangering i forhold til enhetene. Når det gjelder metode for å utøve spørreskjemaundersøkelsen må man vurdere og velge ut fra mengden ressurser man har tilgjengelig. Altså hvor viktig det er å få høy svarprosent og et representativt utvalg, hvor hurtig man trenger svar og om man ønsker svar fra enheter som kanskje ikke kan fylle ut skjema, har liten generell interesse, eller om man skal undersøke enheter som er godt kjent med spørreskjemaet. Videre må resultatene analyseres og testes for ulike variabler. For å avdekke sammenhenger kan man bruke en rekke forskjellige analyseteknikker som "univariat analyse" og "bivariat analyse" (Jacobsen, 2018, s. 316,330). Til slutt må man sjekke gyldigheten i konklusjonene vi har kommet til. Analyseformen egner seg godt ved generalisering samt å bruke funn til å si noe om trender.

4.3 Signifikans

Resultatet fra statistiske analyser er statistisk signifikant bare i de tilfeller hvor sannsynligheten for at resultatet har oppstått tilfeldig er minimal. Da vi ønsket å undersøke hvorvidt forskjellene mellom gruppene i utvalget også var representative for populasjonene benyttet vi T-test for signifikanstesting (Jacobsen, 2018, s.370). Hensikten med slik testing er

å undersøkes om forskjellen av gjennomsnittet i to grupper kan generaliseres til en større populasjon (Jacobsen, 2018, s.370) og benyttes til hypotesetesting.

Normal bruk av statistisk signifikans i vitenskapelig sammenheng er uttrykt via et signifikansnivå omtalt som p-verdi. P-verdien vises som et tall mellom 0 og 1, eksempelvis vil en p-verdi på 0,12 si at det er 12% sannsynlig at våre observasjoner er tilfeldig (Jacobsen, 2018). Normalt benyttes det tre signifikansnivåer, enprosent ($P\text{-verdi} > 0,01$), femprosent ($P\text{-verdi} > 0,05$) og ti prosent ($P\text{-verdi} > 0,1$) signifikansnivå hvorav fem prosent signifikansnivå er det vanligste. Et lite utvalg, som her i vår studie, krever sterke sammenhenger, men resultatet må alltid sees i lys av hva andre forskere har funnet ut, og om forskjellen har noen praktiske konsekvenser (Fisher 1970).

4.4 Utvalg og enheter

Følgende undersøkelse er som nevnt utført på ansatte i ÅBG hvor Åkerblå Group AS er morselskapet til de andre selskapene, og hovedfunksjonene til de ansatte her er enten toppledelse eller støttefunksjoner slik som regnskap, HR, Kvalitet, IT, osv. Ansatte i Åkerblå Group er fordelt over kontorene på Frøya og Trondheim med totalt 16 ansatte. Åkerblå sin 93 ansatte er fordelt over kontor fra Bergen i sør til Alta i Nord. Marin Helse er delt inn i kontorer fra Alta i Nord og Harstad som det sørligste kontoret. Ved undersøkelsestidspunktet var det 15 ansatte i Marin Helse mens det var 16 ansatte på FoMAS på kontorene i Haugesund, Tysnes, Bergen og Forsand (Figur 4).



Figur 4 Oversikt over kontorer tilknyttet Åkerblå Group AS, Åkerblå AS, Marin Helse AS og FoMAS.

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre undersøkelsen i begge våre organisasjoner. Dette for å se etter hvordan forventninger til leder er i de ulike organisasjonene, men også for å kunne sammenligne resultatet i to ulike norske selskap med ulik bakgrunn. I samråd med veileder ble tidlig avklart at populasjonen i bedrift 2 var så liten, og risikoen for at respondenter ville blitt gjenkjent i datamaterialet var meget høy. Valget ble da tatt på å utføre undersøkelsen på bare ÅBG.

4.5 Spørsmål om bakgrunn og endelig utforming av spørreskjema

LBDQ50 er designet for å kartlegge hvilke forventninger respondentene har til sin ideelle leder og innhenter ikke personopplysninger. I tillegg til informasjon fra LBDQ50 ønsket vi også å hente inn opplysninger om respondentenes bakgrunn. Ved innhenting av slik informasjon kreves det noen vurderinger om man da går over i kategorien om man behandler personinformasjon. Vi ønsket opprinnelig å stille flere spørsmål om bakgrunn til respondentene enn det vi endte opp med. Vi ønsket å stille spørsmål om alder på et mer detaljert nivå enn to grupperinger, og å se etter forskjeller mellom kjønn, lengde på

utdannelse, hvilke motivasjonsfaktorer de ulike hadde og hvilket firma de ansatte jobbet innenfor.

Innsamling av data om enkeltpersoner må forholde seg til enkelt overordnede prinsipper for personvernforordningen (GDPR). For å få en avklaring på om vår innsamling av data ville havne under denne kategorien tok vi kontakt med veileder. Etter møte med veileder kom vi frem til at vi tok kontakt med NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) og ba om en vurdering på om dette ville kreve en søknad eller om vår undersøkelse ble definert til å ikke behandle personopplysninger. Tilbakemeldingen var at det ville havne under vilkårene for behandling av personopplysninger, men at vi kunne endre noe av bakgrunnsinformasjonen for å slippe søknadsprosessen og kravene om etterbehandling av data. Informasjon som utdanningsnivå og gjennomsnittlig alder på populasjonene skaffet vi fra ÅBG. Motivasjonsfaktorer, ansiennitet, utdannelsesnivå og hvilke firma ble da ekskludert fra spørreskjema. Gjenværende var alder – da delt opp i to kategorier i forhold til litteratur om generasjons-skille og kjønn.

Gjennom ny dialog med NSD og vår veileder, avklarte vi om bakgrunns-spørsmålene og størrelsen på populasjonene kunne identifisere enkeltindivider eller ikke. Konklusjonene var at det ikke ville komme frem sensitiv informasjon som kunne identifisere enkeltpersoner. Overnevnt avklaring på hvilken sekundærinformasjon vi kunne få ved utsendelse av spørreundersøkelsen satt også noen gode rammer for hvilke hypoteser som kunne stilles. Første av to bakgrunns spørsmål omhandler om respondenten er mann eller kvinne. Hypotese 3 bruker kjønn som avhengig variabel. Her henter vi inn data på normalnivå (Jacobsen, 2018). Undersøkelsen tester videre på om det er forskjeller, men også likheter mellom kjønnene innenfor lederforventninger i ÅBG. Det andre bakgrunns-spørsmålet omhandler alder. Alder kunne vært hentet inn som et forholdstall ved og gi mulighet til å skrive inn sin faktiske alder.

Vi ønsket å se om det er forskjell i lederforventninger mellom ulike generasjoner eller aldersgrupperinger. Vi delte opp alder i to kategorier- 18-40 år og 41 eller eldre for å unngå identifisering av respondenter. Dette skillet har vi satt mellom to definerte generasjoner, generasjon X og Y, uten videre diskusjon rundt empiriske studier av generasjonstilhørighet. Dette fant vi til å passe datasettet bra med tanke på fordeling av ansattes aldersspenn ut fra hva vi forventet basert på informasjon om ansatte i ÅBG. Hypotese 4 tar for seg forskjeller og likheter vi ser i datagrunnlaget om lederforventninger mellom generasjonene.

4.6 Innsamling av data – LBDQ 50

Innsamling av kvantitative data om respondentenes personlige preferanser innenfor lederforventninger ble gjennomført med en spørreundersøkelse, LBDQ50, som vi har beskrevet tidligere. Innsamling av data kan gjennomføres på flere måter. Vi vurderte mulighetene for å innhente data, hvor spørreskjema i papirformat eller lenke per epost var våre reelle valg. ÅBG har over 20 kontorer rundt omkring i Norge hvorav mange av disse kontorene har relativt få ansatte 2-5 stykk. Utsending og innhenting av spørreskjema ville kreve mye logistikk og risiko for gjenkjennelse av respondenten er større. Valget ble å sende ut en lenke til et elektronisk spørreskjema utarbeidet via nettskjema.no. ifølge Jacobsen (2018) er en slik innsamlingsmetode forbundet med lave kostnader, men også lav svarprosent.

For å få flest mulig respondenter ble spørreundersøkelsen sendt ut rett i forkant av en digital fellessamling for ÅBG slik at flest mulig var inne på kontoret de påfølgende dagene etter utsendelse. I etterkant av utsendelsen ble det også sendt ut 3 påminnelser for å øke deltagelsen. Påminnelsene ble sendt ut i forkant av mandager, da det oftere er kontortid på de ansatte grunnet planlegging av uken samt møtedag. Vinteren 2021 ble spørreundersøkelsen ferdigstilt. I samråd med NSD og vår veileder konkluderte vi at det var lite sannsynlig at vi kunne gjenkjenne noen av deltakerne basert på oppgitte opplysninger gjennom spørreskjemaet. Før utsendelse ble undersøkelsen testet på 10 personer, som resulterte i små justeringer på informasjonsskrivet. Vi foretok deretter en ny gjennomgang av spørreskjemaet og informasjonen som medfulgte.

Høsten 2020 tok vi kontakt med ledelsen i ÅBG for å avklare om vi kunne sende ut en spørreundersøkelse. Ledelsen stilte seg meget positive til henvendelsen, og ga sitt samtykke. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 18 mars 2021 og stengt 15 april 2021. Informasjon om spørreundersøkelsen og hvem man kan kontakte ble oppgitt i eposten som ble sendt ut (Vedlegg). Epostlistene fikk vi fra It-ansvarlig i ÅBG. Utsendelse digitalt gir alle en mulighet til å delta på spørreundersøkelsen. Populasjon på bare 140 ansatte i ÅBG innebærer litt risiko for dårlig deltakelse og mulighet for gjenkjennelse. Spørreundersøkelsen tilsendt på epost gir ofte lav svarprosent på rundt 10-20% (Jackobsen 2018). Metoden vi benyttet oss av og ikke minst timingen resulterte i en relativ høy svarprosent på 38,6%. Data fra de nettskjema hentet vi ut i Excel-regneark, hvor grunnleggende analyse ble utført.

4.7 Etiske avveininger

I enhver undersøkelse må det gjøres forskningsetiske betraktninger. Jacobsen (2018) nevner spesielt tre grunnleggende krav mellom forsker og respondent som må tilfredsstilles.

Informert samtykke, krav på privatliv og krav på korrekt gjengivelse. I enhver innsamling av data som inneholder informasjon om enkeltmennesker må man være bevisst på sine valg og hvilke regler og følger databehandlingen medfører. Under skal vi se nærmere på våre vurderinger.

4.7.1 Informert samtykke

Deltagelsen i undersøkelsen var og bør selvsagt være frivillig (Mikkelborg, Johnsen et al. 2006). Deltagerne ble informert i e-posten som ble sendt ut sammen med lenken til selve undersøkelsen (Vedlegg). Her inngikk informasjon om bakgrunnen for undersøkelsen og hvilken type undersøkelse dette er. Ved anonyme undersøkelser, som i vårt tilfelle, ansees samtykke som gitt i det respondenten har besvart undersøkelsen (Forskningsetikk 2014). Selv om vi sendte ut e-post for å minne om undersøkelsen, mener vi at det ikke er utøvd utilbørlig press for å gjennomføre denne, og dermed er krav om informert samtykke innfridd.

4.7.2 Krav på privatliv

Alle har krav på privatliv, og i denne sammenhengen må det gjøres en vurdering på hvor sensitiv informasjonen som skal samles inn faktisk er. I vårt tilfelle samles det bare inn informasjon i henhold til de 50 spørsmålene i LBDQ 50 samt bakgrunnsinformasjon som alder og kjønn. Som tidligere nevnt er alder delt opp i to kategorier, 18-40 og 41 eller eldre. Følsom informasjon som etnisk bakgrunn, religion eller seksuelle preferanser innhentes ikke. Vi konkluderte med at informasjon som skulle innhentes ikke er av privat karakter. Man må øke hensynet til den enkelte med økende grad av privat informasjon. Vi vurderte også risikoen for at enkeltindivider identifiseres ut fra antallet respondenter basert på innsamlede data. Vi har som tidligere nevnt konkludert at vi ikke samler inn data som kan være av personsensitiv karakter eller kan identifisere enkeltindivider. Denne avgjørelsen ble tatt i samråd med veileder og NSD. Dersom vi skulle samlet inn en annen type data som kunne medført innsamling av personsensitiv data, stilles det strenge krav til formelt samtykke, datalagring og databruk (Jacobsen, 2018, s. 50), inkludert søknad til NSD for tillatelse til videre behandling.

4.7.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Gjennom kartleggingen av lederforventninger til ansatte i ÅBG er det samlet inn data via LBDQ 50 med noe bakgrunnsinformasjon. Data skal presenteres utfyllende og nøyaktig, og respondenter tillegges ikke andre verdier eller forventninger enn det de selv har gitt uttrykk for. Som presentert i neste kapittel vil slike data gi en god indikasjon på gjennomsnittlige forventninger hos de ansatte i ÅBG.

Deltakerne ble informert om undersøkelsen via informasjonsskrivet, og gjennom sitt svar samtykket til innholdet. På grunn av at skjemaet ble sendt ut digitalt, og alle har svart via en lenke til nettskjema, er det ingen sporing av sensitiv informasjon.

En av forfatterne av denne studien er ansatt i ÅGB, og det å studere egen organisasjon kan by på utfordringer. Dette må tas høyde for i gjennomføringen av undersøkelsen (ibid).

Vi vurderte lenge hvilke bakgrunnsinformasjon som kunne være både relevant og av interesse for å belyse problemstillingene og hypotesene våre. Valget ble altså kjønn og alder, hvor alder ble delt i to grupper, 18-40 år eller 41 og eldre. Vi ønsket også å få frem tall på gjennomsnittlig utdanningsnivå, men da majoriteten i selskapene har mastergrad vil det øke sannsynligheten for å identifisere personer med doktor- eller bachelorgrad., og dermed valgte vi bort dette fra spørreskjemaet. Våre valg ble som tidligere nevnt gjort i samråd med veileder og dialog med NSD. Vi har videre gjort vårt for å sikre at resultater fra undersøkelsen er korrekt gjengitt, og at respondentene ikke er tillagt meninger og holdninger de ikke står inne for. Vi kan si noe om gjennomsnittlige forventninger, men ikke forventninger fra den enkelte, og vi må vokte oss fra å trekke feile slutninger (Jacobsen 2018).

I neste del går vi gjennom våre funn. Vi tar nødvendige forbehold og informere om vurderingene vi har gjort i behandlingen av innsamlet data for å sikre at det vi presenterer er så riktig som mulig.

4.8 Oppsummering

Vi ønsker altså å kartlegge hvilke forventninger ansatte i en kunnskapsbedrift har til sine ledere, og om disse er forskjellige fra norske arbeidstakere for øvrig. Vi ønsker å se om det er forskjeller mellom kjønn og aldersgrupper. Med bakgrunn i vårt ønske om å kunne sammenligne data med tidligere undersøkelser vurderte vi tidlig at det var naturlig å bruke en

kvantitativ metode. En kvalitativ metode ville medført en rekke utfordringer knyttet til representativt utvalg, antall undersøkelsesobjekter, og struktur for å skape best mulig sammenligningsgrunnlag. Etter vi kom over LBDQII fant vi dette som et høyst aktuelt verktøy for å undersøke vår problemstilling. Undersøkelsen er utført mange ganger og i mange land, noe som ga store muligheter for sammenligning både i Norge og på tvers av landegrenser hvis dette skulle være et behov.

Skjemaet er videreutviklet av forskere og oversatt samt justert av to norske studenter. Bakgrunnen for spørreskjemaet LBDQ 50 og hvordan dette er operasjonalisert gjennomgås, og vi har sett på hvordan vi har kommet frem til våre bakgrunns spørsmål. Etter dialog med NSD og veileder kom vi frem til en løsning å gjennomføre undersøkelsen på, slik at vi ikke har vært nødt til å behandle personsensitiv informasjon som kunne brukes til å identifisere enkeltpersoner. Når dette er tilfellet, blir datainnsamling, databehandling, dataoppbevaring og eventuell deling av forskningsdata mye enklere.

Vi fikk mulighet til å samle inn data elektronisk ved alle avdelinger i selskapet. Hvis vi skulle valgt å sende alle skjema på papir, ville det medført en utfordring i å få alle til å svare, samt en stor logistisk jobb knyttet til utsending, innsamling og registrering av data da firmaet har avdelinger over nesten hele landet. Det knyttet seg noe spenning til representativiteten i datasettet i forhold til respondentene som svarte, da vi hadde tilgjengelig informasjon om snittalder, antall ansatte og antall av de ulike kjønn på forhånd. Metoden for innsamling av data fungerte som forventet, og vi fikk god svarprosent i forhold til innsamlingsmetode.

I denne undersøkelsen samler vi inn data som ikke kan anses som særlig sensitivt eller langt inn i den private sfæren. I tillegg var undersøkelsen fullstendig anonym, slik at vi ikke har vært nødt til å gjøre store etiske avveininger ut over vurderinger gjort i fasen rundt bakgrunn spørsmål.

Selv om det kan være en del utfordringer knyttet til å velge en standardisert undersøkelse, tenker vi at metoden som vi valgte egner seg godt til vårt formål. Vi må være bevisste på funnene, og eventuell fare for feiltolkninger. Videre er undersøkelsen ikke egnet for å utvide perspektiver ut over eventuell endring av bakgrunns spørsmål. Bevisstheten tar vi med oss inn i analysen og drøftingen av innsamlede data.

5 Analyse og drøfting

Innsamlet data fra nettskjema.no kan forhåndsvises som definerte rapporter. Dette omhandler informasjon som antall respondenter og svarprosent innenfor hvert spørsmål. Data ble eksportert som en Excel-fil og behandlet videre i SPSS. Totalt ble det hentet inn 54 svar, og videre fordeling vises i etterfølgende kapittel. For behandling av data har vi benyttet både SPSS og Excel. Polardiagrammene er frembrakt via Excel, mens gjennomsnitt, T-tester og regresjonsanalyse er gjennomført ved bruk av SPSS. T-testen undersøker om gjennomsnittet mellom to utvalg er signifikant og kan generaliseres til populasjonen (Jacobsen, 2018, s.359). Regresjonsanalysen sjekker sammenhenger mellom den avhengige og uavhengige variabler (Midtbø 2016). Datasettet vårt er basert på et lavt antall respondenter. Ved lavt utvalg skal det være en veldig sterk sammenheng for å finne signifikans på eller over 95%, og risikoen for feilmarginer øker når man har utvalg mindre enn 100 (Jacobsen, 2018). Sammenhenger kan være interessante selv om de ikke er signifikante. Normalt beregnes signifikans på 95% eller 99%, og sammenhengen man da ser er tilfeldig vil være henholdsvis 5% og 1%. Vi ønsker dermed å trekke frem aspekter i våre funn som ligger innenfor 90%- nivå siden vi har et relativt lite utvalg.

5.1 Signifikans

For videre testing av våre hypoteser må vi finne ut om våre observasjoner er tilfeldigheter eller ikke. Sannsynligheten for at et resultat er tilfeldig kan beskrives gjennom begrepet statistisk signifikans. I videre behandling av data velger vi å inkludere både fem prosents og ti prosents signifikansnivå.

5.2 Deltagelse

Ved endt innsamlingsperiode satt vi igjen med 54 svar (Tabell 6)

Tabell 6 prosentvis fordeling i forhold til antallet som responderte på spørreundersøkelsen og antallet ansatte i ABG.

	Svar	Ansatte i ÅBG
Ansatte	54 (38,6%)	140 (100%)
Menn	44,4%	47,9%
Kvinner	55,6%	52,1%

Gruppen 18-40	57.4%	66.4%
Gruppen 41 eller eldre	42.6%	33.6%

I tabellen ovenfor kommer det frem at det er høvelig lik deltagelse når det kommer til kjønn og alder slik at de innsamlede data forventes å være rimelig representative for de ansatte. I gruppen 18-40 er andelen av utvalget som svarte på undersøkelsen noe lavere enn det som er sammensetningen blant ansatte i ÅBG. I gruppen 41 eller eldre er det også en liten forskjell mellom andelen som har svart i forhold til sammensetningen i selskapet. Her er forskjellen som vist i tabell 6 med motsatt retning sammenlignet med gruppen 18-40. Ansatte i gruppen 18-40 jobber primært med produksjon og leveranse i vår kjernevirksomhet. Da hovedandelen av arbeidsoppgavene er utenfor kontoret gir dette mindre kontortid sammenlignet med gruppen 41 eller eldre, noe som kan bety at den ene gruppen har bedre tid til å svare på undersøkelsen enn den andre.

Vi antar at det er forskjellen i arbeidsoppgaver som gir utslag i den forskjellen vi ser på svarprosent mellom disse to gruppene. Som tidligere nevnt er det normalt med lav svarprosent på spørreundersøkelser som innhenter data via nettskjema tilsendt per epost. Vi fikk en svarprosent på 38,6 og anses som relativt høy deltagelse med bakgrunn i innsamlingsmetode (Jacobsen 2018). Dersom innsamlede data innehar en systematisk skjevfordeling så kan det svekke resultatene, med det menes det at de som svarer ikke er et representativt utvalg (Jacobsen 2018). Som beskrevet over anser vi at fordeling blant respondenter og ansatte i ÅBG er representativt for utvalget. Med bakgrunn i dette så finner vi ingen grunn til å tro at vi har en systematisk skjevfordeling av datamaterialet og vi anser respondentene som rimelig representative for populasjonen.

5.2.1 Alder og utdannelse

I tabellen (Tabell 7) under kommer det frem hvilken alder de ansatte har i ÅBG. Morselskapet Åkerblå Group AS har en noe høyere alder (47 år) enn gjennomsnittet for Åkerblå AS (37 år) Marin Helse AS (36 år) og FoMAS (37 år) med en total på 38 år.

Tabell 7 Gjennomsnittlig alder og utdanning for firmaene

Firma	Gjennomsnittlig alder	Utdannelsesnivå (i snitt)
Åkerblå Group AS	47 år	Mastergrad
Åkerblå AS	37 år	Mastergrad
Marin Helse AS	36 år	Mastergrad
FoMAS	37 år	Mastergrad
Totalt	38 år	Mastergrad

I spørreundersøkelsen har vi delt alder i to grupperinger for å unngå eventuell gjenkjennelse av enkelte respondenter, som nevnt i teoridelen har vi delt aldersgruppene mellom to generasjonsskinner uten å gå videre inn i generasjonsdebatten. Som forventet er det litt høyere alder i Åkerblå Group AS enn i selskapene som helhet. Hovedårsaken til dette er trolig at det tar tid fra man utdanner seg og opparbeider seg erfaring til man er blant lederne i en organisasjon, og at trenden er at yngre mennesker viser økende motvilje til å ta på seg lederstillinger (Larsson and Björklund 2021). Gjennomsnittlig alder i arbeidsmarkedet blant ansatte med over fire år eller høyere utdanning er 44,4 år i 2013 (velferdsetaten 2013). Vi ser at det er en liten forskjell i alder mellom ansatte i Åkerblå Group AS sammenlignet med de øvrige selskapene i undersøkelsen. Vi antar at denne forskjellen er så liten at det ikke påvirker representativiteten til populasjonen.

5.2.2 Oppsummering

Vi ser at det er små forskjeller mellom sammensetningen av ansatte i ÅBG og fordeling av respondenter i selve undersøkelsen. Forskjellene mener vi ikke er skjevfordelte og dermed er representative. Vi presenterer derfor resultatene under ett.

5.3 Reliabilitet av data

Reliabilitet eller påliteligheten til datasettet har vi testet ved bruk av Cronbach`s Alpha gjennom statistikkverktøyet SPSS for de 12 dimensjonene (tabell 8).

Tabell 8 Dimensjon og tilhørende reliabilitet (Cronbach's Alpha)

Dimensjon	Cronbach's Alpha
1	,708
2	,525
3	,516
4	,689
5	,456
6	,482
7	,408
8	,380
9	,651
10	,655
11	,363
12	,473

Hver av de 12 dimensjonene er bygd opp av tre til fem spørsmål. Verdien av Cronbach's Alpha forteller oss om hvilken korrelasjon det er mellom svarene på disse spørsmålene og ligger mellom 0 og 1. Ved lav korrelasjon mellom svarene innenfor en dimensjon går Alfa verdien mot 0. Høy korrelasjon mellom svarene på spørsmålene innenfor hver dimensjon resulterer i en bevegelse av Alfa-verdien mot 1 og gir en økende indikasjon på god reliabilitet. Cronbach's Alpha verdier er definert til å være akseptable ved verdier som overstiger 0.6 (Littrell, 2013). Våre data skal sammenlignes med ansattes preferanser for lederkommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018), som anses representativ for de norske arbeidstakerne. I datasettet til norske arbeidstakere er dimensjonene 3, 5 og 7 tatt ut grunnet lav reliabilitet gjennom testing av Cronbach's Alpha verdiene. Ut fra tabell 8 kan man se en Cronbach's Alpha på 0,6 eller høyere på følgende dimensjonen 1, 4, 9 og 10. Disse dimensjonene sjekker vi for statistiske forskjeller mellom de ansattes lederpreferanser innenfor grupperinger på kjønn og alder.

For videre analyse vil vi også bruke samme dimensjonene som benyttet i ansattes preferanser for lederkommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018) Gjennom videre analyse må det tas høyde for de dimensjonene som ikke har Cronbach's Alpha over 0,6 og dermed ikke god nok reliabilitet. LBDQ 50 har redusert antall spørsmål sammenlignet med LBDQ 100 og kan gi utslag ved en lavere Cronbach's Alpha verdi (Tavakol and Dennick 2011, s.53).

Vi får flere dimensjoner med Cronbach's Alpha under 0,6, noe som kan være et resultat av reduksjon i antall spørsmål fra 100 til 50, og/eller et relativt lite utvalg. Dermed har vi bare fire dimensjoner med Cronbach's Alpha over 0,6. Antallet respondenter i vår undersøkelse er også redusert sammenlignet med i Warner-Søderholm & Søderholm (2018). I videre analyse er dimensjonene som har Cronbach's Alpha lavere enn 0,6 ikke en del av grunnlaget vedrørende testing av hypoteser. Derimot er disse inkludert ved sammenligningen som er gjennomført på hypotese 1 og 2. Vi er relativt fornøyde med oppnådd svarprosent og har ingen grunn til å tro at de som har svart ikke er representative for populasjonen.

5.4 Test av hypoteser

Nedenfor gjennomgår vi samtlige hypoteser med tilhørende vurderinger. Med bakgrunn i at hypotesene 1 og 2 henger noe sammen har vi valgt å behandle disse i samme avsnitt.

Forventninger til ledelse varierer gjennom landsdeler og på tvers av landegrenser (Littrell and Nicolae Valentin 2005, Littrell 2013, Warner-Søderholm and Søderholm 2018). ÅBG har mange kontorer og er spredt over hele Norge, dermed forventer vi å finne tilsvarende mønster som funnet i artikkelen ansattes preferanser for lederkommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Flertallet av respondenter hadde en utdanning med mer enn 4 år. Gjennom utdannelsesløpet legges det som tidligere nevnt opp til en del forventninger. Da ansatte i ÅBG har i snitt lengre utdanning forventer vi også å finne høyere forventninger til ledelse og formulerer vi følgende hypoteser.

- *H1: Lederforventninger hos ansatte i Åkerblå Group AS har mange likhetstrekk med lederforventningene til norske arbeidstakere generelt.*
- *H2: Ansatte hos Åkerblå Group har jevnt over større lederforventninger enn lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt.*

Her kan vi ikke statistisk undersøke om det er sammenhenger (Forskjeller/ulikheter) da vi ikke har tilgang til bakgrunnsdataen fra artikkelen «ansattes preferanser for lederkommunikasjon» (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Det er en del forskjeller mellom disse to resultatene som bør belyses. Bakgrunnsdata for artikkelen «ansattes preferanser for lederkommunikasjon» var innhentet ved hjelp av spørreskjema LBDQ 100. Vi benyttet LBDQ 50 hvor vi fikk 54 respondenter og 55,6% av disse var kvinner. Warner-Søderholm &

Søderholm sendte spørreskjema ut til 900 respondenter fra tilfeldig valgte organisasjoner og fikk totalt 801 svar, hvorav samtlige var i aldersgruppen mellom 18 og 82 år. Disse fordelte seg på 49,7% kvinner. Fordeling mellom offentlig og privat sektor er henholdsvis 35,5% og 52,7% med en andel på 67,2% med fire års høyere utdanning. Basert på variasjonene i respondenter og antallet besvarelser tar vi den antagelse at funnene presentert i artikkelen ansattes preferanser for lederkommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018) er representativ for den norske populasjonen (norske arbeidstakere).

Resultatene fra artikkelen Ansattes preferanser for lederkommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018) presenteres med et desimal og blir videre referert til som data for Norge. Vi velger først å vise våre data i tabell 9 med to desimaler og standardavvik. Vi runder av til nærmeste desimal og setter opp sammenligning mellom våre data og data for Norge i tabell 10.

Tabell 9 Resultat for foretrukne lederkommunikasjon og adferd i Åkerblå Group AS fordelt over 12 dimensjoner.

Dimensjon	Gjennomsnitt Åkerblå Group	Standardavvik
1. Representasjon	4,09	0,46
2. Problemløsningsfokus	4,29	0,48
3. Risikotoleranse	3,79	0,39
4. Overtalelsesevne	3,97	0,45
5. Strukturfokus	4,17	0,41
6. Autonomi	4,23	0,38
7. Hierarkifokus	4,07	0,49
8. Hensyn	4,29	0,36
9. Produksjonsfokus	3,60	0,44
10. Fremsynthet	3,85	0,40
11. Konfliktløsningsfokus	4,53	0,42
12. Topplederfokus	4,16	0,32

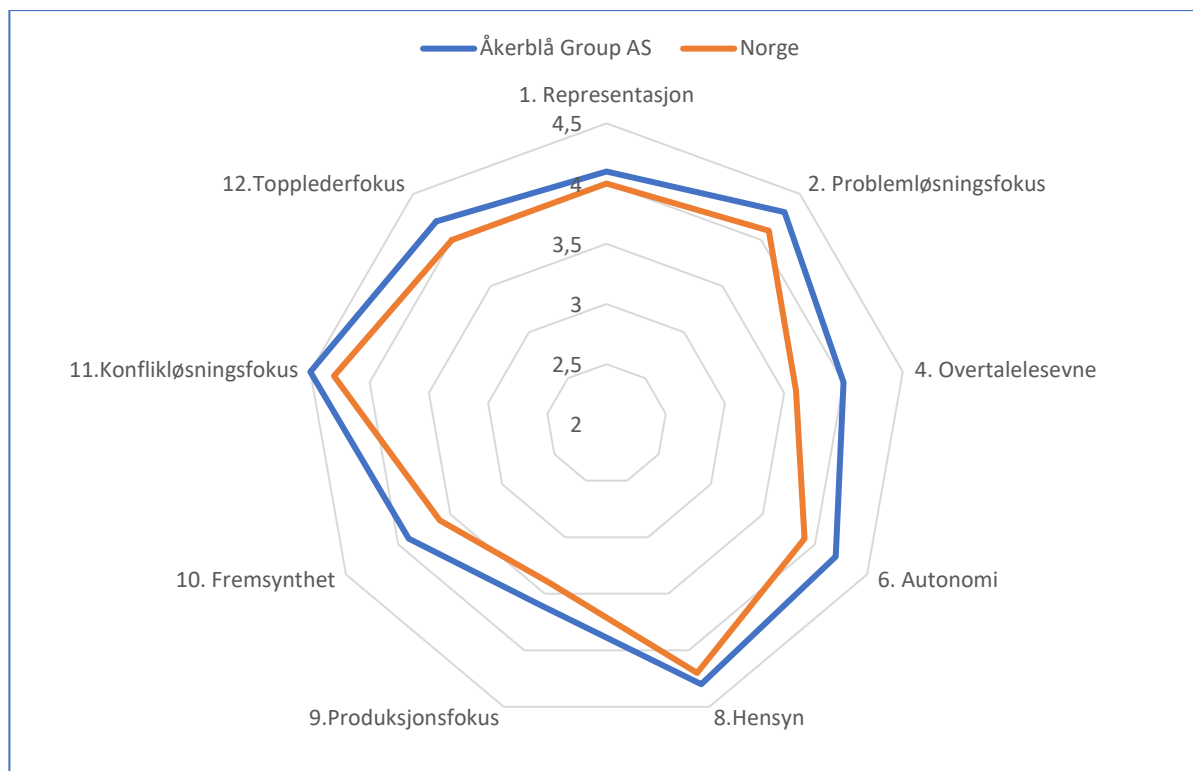
Som vist i tabell 10 nedenfor om forskjeller på gjennomsnittet ved dimensjonene mellom ÅBG data og data for Norge er det avvik i samtlige dimensjoner. Avvikene variere fra 0,1 for dimensjonene 1 og 8 og opp til 0,4 for dimensjon 4. Avviket vist for hver dimensjon er positiv

i den forstand at ansatte i Åkerblå Group AS har krysset av for høyere verdier i snitt på sine spørsmål. Resultatet fra svarene hos ansatte i ÅBG viser til en høyere lederforventning til ledere enn hva som er vist i gjennomsnittet for Norge.

Tabell 10 Avrundede verdier for foretrukne lederkommunikasjon og adferd i Åkerblå Group AS og gjennomsnitt Norge fordelt over 12 dimensjoner.

Dimensjon	Gjennomsnitt Åkerblå Group	Gjennomsnitt Norge	Avvik
1. Representasjon	4,1	4	0,1
2. Problemløsningsfokus	4,3	4,1	0,2
3. Risikotoleranse	3,8	Na	
4. Overtalelsesevne	4	3,6	0,4
5.Strukturfokus	4,2	Na	
6. Autonomi	4,2	3,9	0,3
7. Hierarkifokus	4,1	Na	
8.Hensyn	4,3	4,2	0,1
9.Produksjonsfokus	3,6	3,4	0,2
10. Fremsynthet	3,9	3,6	0,3
11.Konfliktløsningsfokus	4,5	4,3	0,2
12.Topplederfokus	4,2	4	0,2

En mer visuell fremstillingsmetode er visning av data gjennom polardiagrammet i figur 5. Diagrammet viser til samme dimensjoner hvor det er datagrunnlag fra resultatet fra norske arbeidstakere og mangler dermed dimensjonene 3, 5 og 7. I polardiagrammet i figur 5 ser vi at forventningene til arbeidstakere i ÅBG følger formen til datasettet for Norge, men også at forventningene er større ved samtlige dimensjoner.



Figur 5 Lederforventninger blant ansatte i ÅBG i blått og Norge generelt i oransje.

Sammenligner man data for norske arbeidstakere opp mot andre land (Hanssen and Sollie 2020) kan man tyde større forskjeller på tvers av landegrenser enn internt for Norge (Littrell & Valentin, 2005). Dette indikerer at det er litt større forskjeller til lederforventninger når man sammenlignet de norske resultatene opp mot land i Europa, enn det vi har internt i Norge og antakeligvis i Skandinavia.

Av totalt 12 dimensjoner kan vi se at det er en del endringer i forhold til forventninger. Det tre dimensjonene med størst forskjeller mellom antatte i ÅBG og Norge generelt finnes i dimensjonene overtalelesevne, autonomi og fremsynthet. Gjennomsnittlig verdi innenfor hvert spørsmål varierer fra 3,6 og opp til 4,5 (Tabell 11). Verdiene representerer viktigheten av dimensjonen, og i ÅBG er den viktigste dimensjonen innenfor lederforventninger konfliktløsningsfokus, mens den minst viktige er produksjonsfokus.

Tabell 11 Gjennomsnittlig svar fra ansatte i ÅBG for hver dimensjon fra LBDQ 50 i synkende rekkefølge.

11.Konfliktløsningsfokus	4,5
2. Problemløsningsfokus	4,3
8.Hensyn	4,3

5.Strukturfokus	4,2
6. Autonomi	4,2
12.Topplederfokus	4,2
1. Representasjon	4,1
7. Hierarkifokus	4,1
4. Overtalelseevne	4
10. Fremsynthet	3,9
3. Risikotoleranse	3,8
9.Produksjonsfokus	3,6

Ved rangering av disse dimensjonene sammenlignet med andre undersøkelser fra Norge ser vi at det er klare likheter (Tabell 12). De høyest rankede dimensjonene er de samme, og eneste endring på denne er at ÅBG har rangert problemløsning som nest viktigst og hensyn som tredje viktigst, mens det er motsatt i data fra norske arbeidstakere.

Tabell 12 rangering og sammenligning av de fem mest foretrukne lederegenskaper fra ansatte i ÅBG og Norge generelt.

Rangering	Åkerblå Group AS	Norske arbeidstakere
1	11 Konfliktløsningsfokus	11 Konfliktløsningsfokus
2	2 Problemløsningsfokus	8 Hensyn
3	8 Hensyn	2 Problemløsningsfokus
4	6 Autonomi	12 toppledelse
5	5 Strukturfokus	1 Representasjon

Konklusjon: da vi ikke hadde mulighet til å sammenligne gjennomsnittet ved hjelp av t-testing siden vi ikke har tilgang på rådata fra undersøkelsen om Norge, har vi her gjort enkel sammenligning basert på publiserte resultater.

Hypotese 1: Hypotese 1 beholdes. Ansatte i ÅBG har lik trend innenfor forventninger slik som arbeidstakere i Norge generelt. Konturene av forventninger vises godt gjennom

polardiagrammet og de tre viktigste dimensjonene var de samme selv om en av disse tre bytte plassering.

Hypotese 2: Hypotesen om at ansatte i ÅBG har større forventninger til ledelse beholdes. Samtlige dimensjoner med unntak av dimensjon 3, 5 og 7 hvor det ikke foreligger data fra undersøkelsen om norske arbeidstakere generelt viser at ansatte i ÅBG har en høyere gjennomsnittlig rangering ved samtlige dimensjoner. Som påstått i teoridelen antar vi at det vil være en større forventning til ledelse med bakgrunn i forventninger som bygges opp gjennom lange studieløp. Vår sammenligning er optisk og ikke metodisk testet. Forskjellene på de ulike dimensjonene er stort sett relativt små. Vi har ikke tilgang til rådata og kan dermed ikke teste for signifikans mellom datasettene.

For å kontrollere hypotese 3, altså om det finnes signifikante forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder lederforventninger er det gjennomført t-tester på gjennomsnittet av hver dimensjon mellom menn og kvinner. Som tidligere nevnt var det bare fire av 12 dimensjoner med høy nok Cronbach's Alpha. Vi har valgt å presentere samtlige dimensjoner, men når det kommer til hypotesetestingen vil vi bare inkludere data som har høy Cronbach's Alpha, altså bare bruke data fra dimensjonene 1, 4, 9 og 10 som presentert i tabell 13 under.

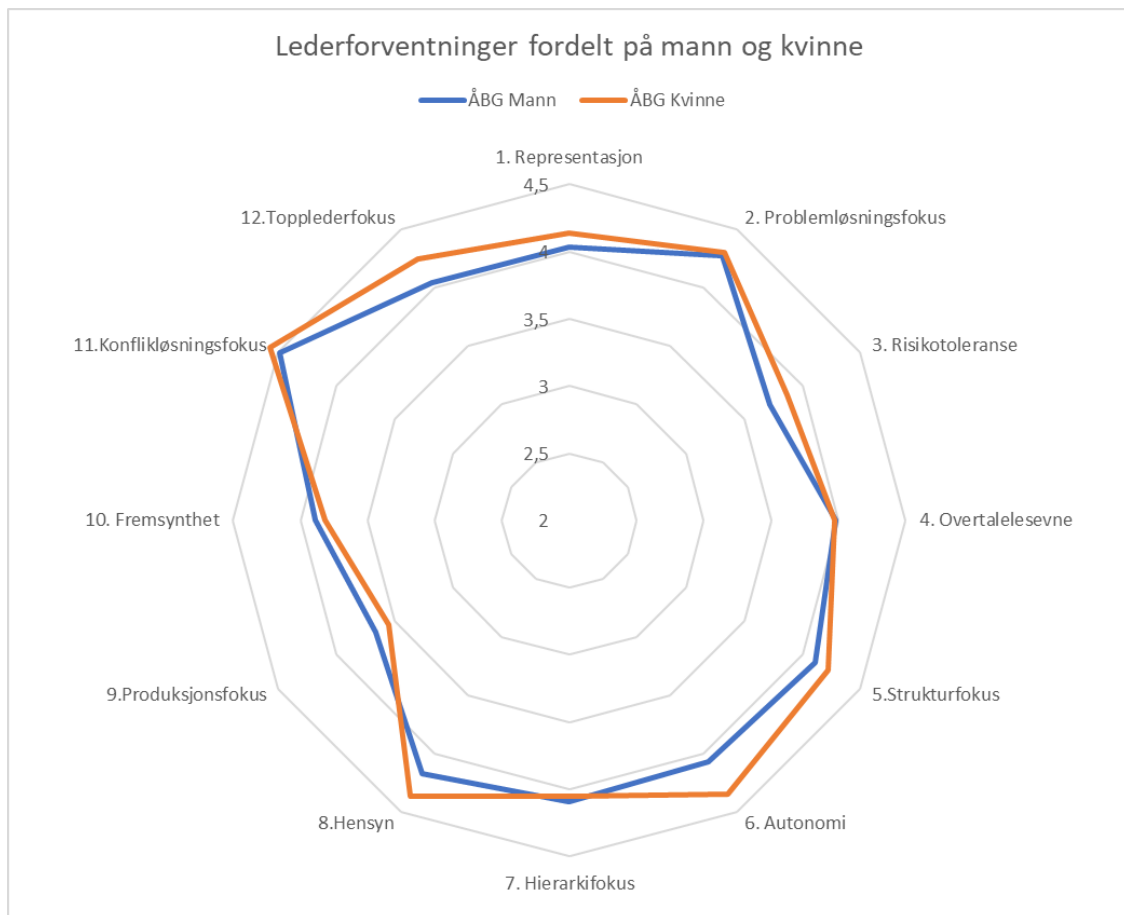
- *H3: Lederforventninger blant mannlige ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til kvinnelige arbeidstakere.*

Tabell 13 Gjennomsnittlig skåre for menn og kvinner på dimensjonene målt av LBDQ50.

Dimensjon	Gjennomsnitt menn	Gjennomsnitt Kvinner	T- signifikans	Sig forskjell ja/nei
1. Representasjon	4,03	4,14	,382	Nei
2. Problemløsningsfokus	4,28	4,30	,868	Nei
3. Risikotoleranse	3,71	3,87	,169	Nei
4. Overtalelsesevne	3,98	3,97	,921	Nei
5. Strukturfokus	4,11	4,22	,363	Nei
6. Autonomi	4,07	4,35	,007	Ja, 95%
7. Hierarkifokus	4,09	4,05	,749	Nei
8. Hensyn	4,18	4,38	,042	Ja, 95%
9. Produksjonsfokus	3,66	3,55	,358	Nei

10. Fremsynthet	3,90	3,82	,481	Nei
11. Konfliktløsningsfokus	4,49	4,57	,491	Nei
12. Topplederfokus	4,04	4,25	,019	Ja, 95%

For de fire dimensjonene med høy nok Cronbach's Alpha var det ingen signifikante forskjeller. Vi illustrer dette visuelt med polardiagrammet i figur 6.



Figur 6 Fremstilling av gjennomsnittlige verdier for hver dimensjon fra IBDQ50 mellom menn (blå) og kvinner (oransje) i ÅBG.

Fra fremstillingen over kan vi se at det forskjeller, men det er lite forskjell innenfor de fire dimensjonene med høy nok Cronbach's Alpha. Det kan være verdt å merke seg at de tre dimensjonene med størst forskjell i lederforventning, 6, 8 og 12, og omhandler henholdsvis autonomi, hensyn og topplederfokus, er mer ønskelig blant kvinner.

Konklusjon: Ingen av dimensjonene som har høy Cronbach's Alpha viser til noen signifikant forskjell mellom lederforventninger mellom menn og kvinner i vårt datasett. Med bakgrunn i dette forkastes hypotesen, men som vi kommer tilbake til senere vil det være av interesse å teste dette ut på et større datasett.

For å kontrollere hypotese fire, altså om det finnes forskjeller mellom aldersgruppene (18-40 og 41 eller eldre) på lederforventninger er det gjennomført t-tester på gjennomsnittet av hver dimensjon opp mot hverandre. Som tidligere nevnt var det bare fire av 12 dimensjoner med høy nok Cronbach's Alpha. Vi har valgt å presentere samtlige dimensjoner, men når det kommer til hypotesetestingen vil vi bare inkludere data som har høy Cronbach's Alpha, altså bare bruke data fra dimensjonene 1, 4, 9 og 10 som presentert i tabell 14 under.

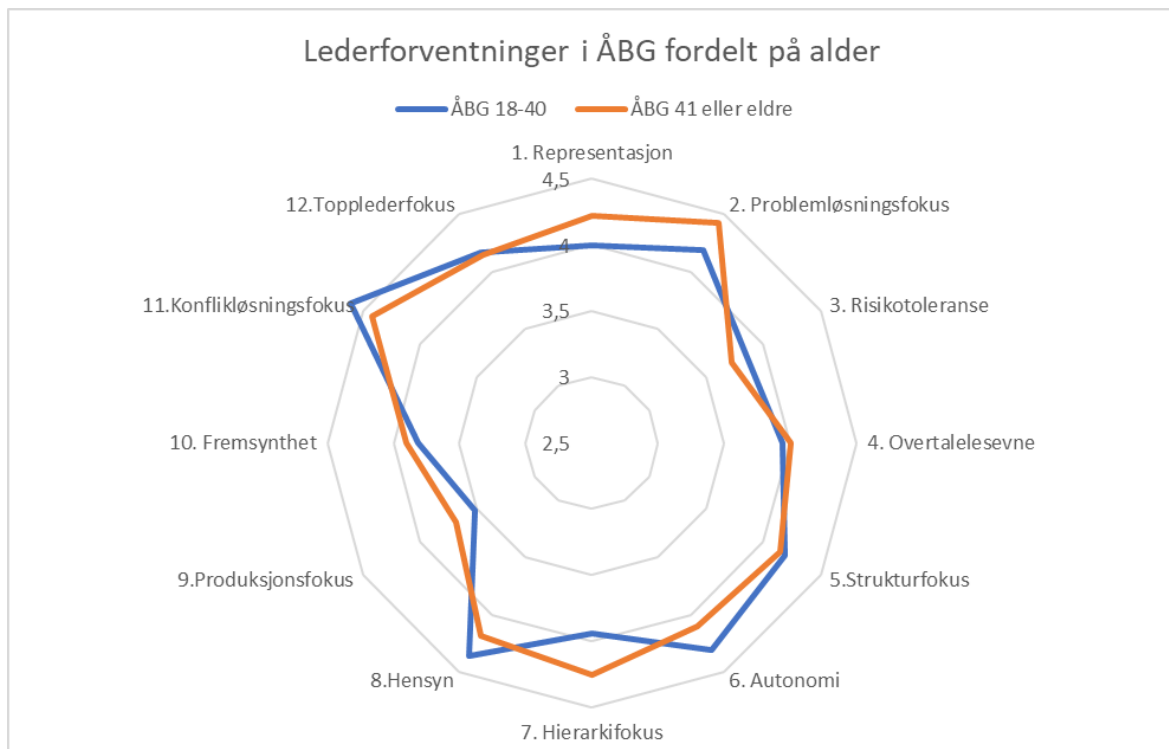
- *H4: Lederforventninger blant yngre ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til eldre arbeidstakere.*

Tabell 14 Gjennomsnittlig skåre for aldersgruppene på dimensjonene målt av LBDQ50.

Dimensjon	Gjennomsnitt 18-40	Gjennomsnitt 41 eller eldre	T- signifikans	Sig forskjell ja/nei
1. Representasjon	4,00	4,218	,083	Ja, 90%
2. Problemløsningsfokus	4,19	4,42	,086	Ja 90%
3. Risikotoleranse	3,85	3,72	,240	Nei
4. Overtalelsesevne	3,94	4,01	,595	Nei
5. Strukturfokus	4,19	4,15	,769	Nei
6. Autonomi	4,31	4,10	,050	Ja, 95%
7. Hierarkifokus	3,94	4,25	,019	Ja, 95%
8. Hensyn	4,36	4,18	,070	Ja, 90%
9. Produksjonsfokus	3,52	3,69	,154	Nei
10. Fremsynthet	3,18	3,90	,437	Nei
11. Konfliktløsningsfokus	4,61	4,42	,098	Nei
12. Topplederfokus	4,17	4,14	,750	Nei

Ved tre av de fire dimensjonene med høy nok Cronbach's Alpha var det ingen signifikante forskjeller. For dimensjon 1; representasjon var det signifikant forskjell innenfor 90%.

Illustrer dette visuelt med polardiagrammet i figur 7.



Figur 7 Fremstilling av gjennomsnittlige verdier for hver dimensjon fra IBDQ50 innenfor aldersgruppene 18-40 (blå) og 41 eller eldre (oransje) i ÅBG.

Det kommer frem enkelte forskjeller fra polardiagrammet i figur 7. Dimensjon 1, Representasjon er som nevnt den eneste med signifikant forskjell og høy nok Cronbach's Alpha. Her har gruppen 41 eller eldre større fokus på og forventninger til ledere at de både mestrer og retter fokus på representasjon i sitt arbeid. Det foreligger derimot ingen forklaring gjennom litteratur på hvorfor det skulle være slik, men det kan også være et element av tilfeldigheter vi observerer.

Av polardiagrammet kan man også se forskjeller i dimensjonene, 2, 6, 7, 8, 9 og 11 som omhandler Problemløsningsfokus, Autonomi, Hierarkifokus, Hensyn, produksjonsfokus og konfliktløsningsfokus. Ingen av disse viser til høy reliabilitet i form av høy Cronbach's Alpha, men da vi har et veldig begrenset datasett velger vi å presentere dette, men utelater det fra konklusjonen når det kommer til testing av hypotesen. Av overnevnte dimensjoner er det dimensjonene 2, 6, 7 og 8 som har en signifikant forskjell mellom aldersgruppene.

Ved testing av både kjønn og alder som grupperingsvariabel er det større forskjeller på lederpreferanser blant alder enn det vi fant mellom menn og kvinner.

Konklusjon: Ved en av de fire dimensjonene som legger grunnlaget for hypotesetestinger ser vi en signifikant forskjell. Dette gjelder dimensjon 1. Selv om bare en av fire dimensjoner har en signifikant forskjell gir de andre dimensjonene med for lav Cronbach's Alpha en mulig indikasjon på at det kan være andre forskjeller. Dermed forkastes hypotesen.

5.5 Oppsummering av hypoteser

Testresultatene av hypotesene er oppsummert i tabell 15 under:

Tabell 15 Oppsummering av hypoteser.

Hypotese	Konklusjon
H1: Lederforventninger hos ansatte i Åkerblå Group AS har mange likhetstrekk med lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt	Våre data sammenlignet med data fra norske arbeidstakere viser at forventninger til ledere har mange likhetstrekk hvorav det også er i hovedsak de samme dimensjonene som anses viktige. Hypotese 1 beholdes.
H2: Ansatte hos Åkerblå Group har jevnt over større lederforventninger enn lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt.	Av de 9 dimensjonene som var mulige å sammenligne var lederforventninger til ansatte i ÅBG for hver dimensjon større enn det nasjonale snittet. Dette stemmer godt overens med teorien. Hypotese 2 beholdes.
H3: Lederforventninger blant mannlige ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til kvinnelige arbeidstakere.	For de fire dimensjonene med høy reliabilitet var det ingen signifikante forskjeller på lederforventning mellom kvinner og menn. Hypotese 4 forkastes.
H4: Lederforventninger blant yngre ansatte skiller seg på enkelte områder signifikant fra lederforventninger til eldre arbeidstakere.	Yngre ansatte hadde i vårt datasett en statistisk lavere forventning til sine ledere innenfor dimensjonene representasjon. Men vi har ingen statistiske holdepunkter for de resterende 11 dimensjonene. Hypotese 4 forkastes.

Gjennom visuelle observasjoner og enkle sammenligninger på våre innsamlede data på lederforventninger tilknytte de 12 målbare dimensjonene i LBDQ 50, ser vi tegn på at ansatte i ÅBG har likhetstrekk med lederforventningene hos norske arbeidstakere generelt.

Kunnskapsarbeiderne i ÅBG har jevnt over større forventninger til ledere basert på at de har vektet samtlige sammenlignbare dimensjoner høyere enn tilfellet for norske arbeidstakere.

Ved å sammenligne det målbare resultatet av dimensjonene fra LBDQ 50 mellom kjønn og alder ser vi enkelte forskjeller, men ikke nok testbare forskjeller til å beholde hypotese 3 eller 4. Basert på kjønn eller alder som grupperingsvariabel er det større forskjell mellom aldersgruppene enn det som observeres mellom menn og kvinner.

5.6 Diskusjon

I denne utredningen fremholder vi at de ansatte i ÅBG som kunnskapsarbeidere har større forventninger til ledere innenfor samtlige sammenlignbare dimensjoner i LBDQ 50 i forhold til norske arbeidstakere generelt. Vi ser at resultatene fra undersøkelsen og innsamlingen gir noen implikasjoner som er verdt og ta med videre.

Ansatte i ÅBG viste til samme mønster i lederforventninger slik som norske arbeidstakere generelt. Lederforventninger varierer på tvers av kulturer (Dickson, Castaño et al. 2012), men også på tvers av nasjoner (Zander 2005, Littrell, Warner-Søderholm et al. 2018). Våre funn underbygger sistnevnte påstand siden vi observerte samme mønster i lederforventninger slik norske arbeidstaker generelt har. Resultatet har en så lik profil som andre undersøkelser på lederadferd at det styrker reliabiliteten til måleinstrumentet.

Forventningsforskjeller til ledere er tidligere påvist i forbindelse med utdannelsesnivå (Boatwright and Forrest 2000, Larsson and Björklund 2021). Som vist i teorien er ansatte i ÅBG definert som kunnskapsarbeidere og innehar lang spesialisert utdanning med et gjennomsnitt på mastergradsnivå. Slike kompetansemiljøer blir trolig bare vanligere og vanligere i fremtiden da lengden på utdannelsen folk tar bare øker og øker. Ledere av slike kompetansemiljøer vil trolig også øke, slik det har vært over en lang periode, også tilbake til 1979 (Bell). Da var kunnskapsarbeidere i mangel på ledere med korrekt verktøy for å lede disse arbeiderne.

Ifølge Christensen & Foss er bl.a. autonomi og medbestemmelse utfordringer knyttet til ledelse av kunnskapsarbeidere basert på kunnskapsarbeidernes egne forventninger om autonomi og medbestemmelse (Christensen and Foss 2011). Våre funn kan ikke nødvendigvis stille seg bak at kunnskapsarbeidernes behov for autonomi og medbestemmelse er en utfordring. Blant de 12 dimensjonene i LBDQ 50 er dimensjon 6 autonomi og her ser vi at kunnskapsarbeiderne i ÅBG forventer mer fokus fra sine ledere på autonomi enn norske arbeidstakere generelt. De andre fem punktene er ikke direkte sammenlignbare med dimensjonene innenfor LBDQ 50, men har flere likhetstrekk og er tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon og selvrealisering. Samtlige begrep kan kobles om mot dimensjonene i LBDQ 50 som vi har vurdert opp mot norske arbeidstakere generelt. Dimensjoner som er sammenlignet med norske arbeidstakere generelt antyder at kunnskapsarbeiderne i ÅBG forventer mer av sine ledere. Selv med større forventninger til ledere kan vi ikke nødvendigvis støtte at overnevnte likhetstrekk er problemer for ledere, men slike forventningene til ledere fra kunnskapsarbeidere bør hensyntas.

Det er ikke bare utdanning som kan ha påvirkning på lederforventninger. Kjønn kan også være en faktor som har betydning, derimot viser våre funn til enkelte forskjeller gjennom sammenligning av data, men på dimensjoner ved høy reliabilitet var det via t-testing ingen statistiske signifikante forskjeller knyttet mot kjønn. En mulig årsak til at vi ikke finner signifikante forskjeller kan være at det ikke er kjønnsforskjeller blant ansatte i ÅBG i forhold til lederstillinger. Dermed heller ingen forskjeller i autonomi tilknyttet arbeidsoppgavene.

Vi testet også vår data etter forskjeller mellom våre aldergrupper. Her viste en av de fire dimensjonene med høy reliabilitet statistiske forskjeller. Forskjeller ble også observert gjennom sammenligning og var større basert på generasjoner enn tilfellet var mellom menn og kvinner. Men ikke nok til å beholde hypotesen. Våre data underbygger at det er lite empiriske bevis på forskjeller på lederforventninger basert på generasjonsskiller.

For å kartlegge de ansattes forventninger til ledere i ÅBG valgte vi å benytte spørreskjemaet LBDQ 50. I 2020 arbeidet et par studenter ved UIT med å utvikle skjemaet til et norsk alternativ. Vi har brukt skjemaet som de utformet, og hentet inspirasjon fra deres samarbeid med Warner-Søderholm (Hanssen and Sollie 2020). Vi har gjort rede for hvordan akkurat denne spørreundersøkelsen operasjonaliserer lederforventninger. Når man bruker en

eksisterende spørreundersøkelse, har vi ikke påvirkningskraft på operasjonaliseringen og må forholde oss til dette. Det er store muligheter for at måten å operasjonalisere undersøkelsen på burde vært endret for å passe inn i et norsk arbeidsmarked i 2021. I tillegg har vi benyttet et skjema som opprinnelig hadde dobbelt så mange spørsmål, hvor reduksjonen av spørsmål kan ha medført at enkelte nyanser har falt bort.

5.7 Konklusjon

Kunnskapsarbeidere har større forventninger til sine ledere enn norske arbeidstakere generelt. Dette kommer frem gjennom sammenligningen av våre data og data innhentet for norske arbeidstakere. At kunnskapsarbeidere har større forventninger til ledelse, kan støtte antagelsene fra Christensen & Foss (2011) om at kunnskapsarbeidere har store forventninger til frihet og det å gjennomføre arbeidsoppgaver.

Mønstret i lederforventninger viser til samme form som norske arbeidstakere noe som understøtter at det er like preferanser innenfor landegrensene, men forskjeller mellom nasjoner. Dermed vil det være forventet at norske arbeidstakere basert på nasjonalitet og kultur har like forventninger til ledelse, og dette variere ikke i stor grad basert på verken kjønn eller aldersgrupper. Dette gir praktiske implikasjoner på at ledere ikke bør behandle folk forskjellig basert på alder og/eller kjønn, men kanskje med bakgrunn i lengden på høyere utdanning.

5.8 Videre forskning

Da flere av dimensjonene som nevnt ikke fikk høy nok Cronbach's Alpha for å brukes i hypotese testingen ville det vært spennende å gjennomføre en lignende undersøkelse på en større populasjon. Årsaken til at dette kan være av interesse er at vi finner forskjeller selv om disse enten ikke er statistisk signifikant eller har høy nok Cronbach's Alpha for bruk til hypotesetesting.

Ved sammenligning av vårt datasett opp mot Norge generelt ser vi at det er større forventninger til ledelse på alle dimensjoner. Det foreligger lite litteratur på lederforventninger basert på kunnskapsarbeider, alder og kjønn. Årsaken kan være at det ikke er store forskjeller å spore, men vi anbefaler videre forskning på området, og kanskje spesielt på kunnskapsarbeidere da flere og flere velger lengre studieløp.

Våre beregninger viste at Cronbach's Alpha var for lav i flere av dimensjonene. Dette vil si at det var for dårlig reliabilitet og at vi måtte utelate disse fra videre analyse opp mot hypotesetestingen. For sammenligning har vi valgt å fremstille disse dimensjonene i resultatet, uten at de er tatt med i videre analyser. Hansen og Solli (2020) og Warner-Søderholm (2018) opplevde også flere dimensjoner med lav Cronbach's Alpha noe som kan indikere en svakhet i innsamlingsmetodikken. Ved videre arbeid med LBDQ kan det utarbeides et mer tilpasset verktøy til kartlegging av lederforventninger. Målet bør være å kartlegge forskjellene bedre og mer nøyaktig gjennom utvikling av et mer passende verktøy. Dette kan også kontrolleres opp mot videre forskning på enkelte av de 12 dimensjonene i LBDQ.

Referanseliste

Arnulf, J. K. and H. Winther-Larsen (2017). Hva er ledelse. Oslo.

Asting, C. and A. Swanberg (2020). "Nye forventninger til ledelse?" Praktisk økonomi og finans(3): 200-209.

Bal, P. M., et al. (2008). "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator." Journal of vocational behavior **72**(1): 143-158.

Bass, B. M. and R. M. Stogdill (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications. New York, Free Press.

Bekker, M. H. J. and M. A. L. M. van Assen (2008). "Autonomy-connectedness and gender." Sex roles **59**(7-8): 532-544.

Bell, D. (1979). "The new class: A muddled concept." Society (New Brunswick) **16**(2): 15-23.

Birdi, K., et al. (1997). "Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity." J Appl Psychol **82**(6): 845-857.

Birkinshaw, J., et al. (2019). "Older and Wiser? How Management Style Varies With Age." MIT Sloan.

Blake, R. and J. Mouton (1964). "The managerial grid." Gulf Publishing.

Boatwright, K. J. and L. Forrest (2000). "Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs for Connection on Workers' Ideal Preferences for Leadership Behaviors." The Journal of leadership studies **7**(2): 18-34.

Booth, A. and P. Nolen (2012). "Choosing to compete: How different are girls and boys?" Journal of economic behavior & organization **81**(2): 542-555.

Burkus, D. (2010). "Developing the Next Generation of Leaders:

How to Engage Millennials in the Workplace." Leadership Advance Online(XIX).

Busch, T. (2014). Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv. Bergen, Fagbokforl.

Christensen, P. H. and N. J. Foss (2011). "Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere."

Dickson, M. W., et al. (2012). "Conceptualizing leadership across cultures." Journal of world business : JWB **47**(4): 483-492.

Dimock, M. (2019). "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins."

Drucker, P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. Amsterdam, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Einarsen, S. and A. Skogstad (2015). Ledelse på godt og vondt. Bergen, Fagbokforl.

Einarsen, S. and A. Skogstad (2016). Den dyktige medarbeider : behov og forventninger. Bergen, Fagbokforl.

Farh, J.-L. and W. E. Scott (1983). "The experimental effects of "Autonomy" on performance and self-reports of satisfaction." Organ Behav Hum Perform **31**(2): 203-222.

Farr, J. L. and E. L. Ringseis (2002). The Older Worker in Organizational Context: Beyond the Individual. West Sussex, England, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd: 31-75.

Fisher, R. A. (1970). Statistical methods for research workers. Edinburgh, Oliver and Boyd.

Forskningsetikk, D. n. f. k. (2014). "Forskningsetikk." Retrieved 01.04.21, 2021, from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>.

Gilbert, G., et al. (1991). Age and Leadership Effectiveness: From the Preferences of the Follower. International Human Resource Management: 187-196.

Guerrero, S. and B. Sire (2001). "Motivation to train from the workers' perspective: example of French companies." International journal of human resource management **12**(6): 988-1004.

Hall, D. T. and P. H. Mirvis (1995). "The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond." Journal of vocational behavior **47**(3): 269-289.

Hanssen, H. S. and F. Sollie (2020). Hvilke forventninger har lærere i videregående skole til sine ledere?, UiT Norges arktiske universitet.

Hardoy, I., et al. (2017). "Kjønnforskjeller i ledelse: Kohort eller -livsløp?".

Hare-Mustin, R. T. and J. Marecek (1986). "AUTONOMY AND GENDER: SOME QUESTIONS FOR THERAPISTS." Psychotherapy (Chicago, Ill.) **23**(2): 205-212.

Hegghammer, T. (2009). Fjernledelse : betyr lederadferd mer enn geografisk avstand? Tromsø, T. Hegghammer.

Henderson, M. D. and R. B. Lount (2011). Chapter 2 Physical Distance in Intragroup and Intergroup Negotiations: Implications for Negotiator Judgment and Behavior. Negotiation and Groups. E. A. Mannix, M. A. Neale and J. R. Overbeck, Emerald Group Publishing Limited. **14**: 35-56.

Hoffman, L. R., et al. (1969). "Management of Organizational Behavior." **15**: 264.

Hofstede, G., et al. (2010). Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. New York, McGraw-Hill.

Høst, T. (2016). Ledelse : en helhetlig modell. Oslo, Universitetsforl.

Inceoglu, I., et al. (2012). "Age-related differences in work motivation." Journal of occupational and organizational psychology **85**(2): 300-329.

Jacobsen, D. I. (2018). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Kanfer, R. and P. L. Ackerman (2004). "AGING, ADULT DEVELOPMENT, AND WORK MOTIVATION." The Academy of Management review **29**(3): 440-458.

Kelan, E. and M. Wang (2013). "The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs." Journal of business ethics **117**(3): 449-466.

Larsson, G. and C. Björklund (2021). "Alder og ledelse: sammenligninger av aldersgrupper i ulike typer arbeidsmiljø."

Laudal, T. and A. Mikkelsen (2014). Ulike tilnæringer til organisasjoner og konsekvensene for HRM. , 2014: s. 69-105.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Academy of Management perspectives.

Littrell, R. F. (2013). "Explicit leader behaviour: A review of literature, theory development, and research project results." The Journal of management development **32**(6): 567-605.

Littrell, R. F. and L. Nicolae Valentin (2005). "Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK." The Journal of management development **24**(5): 421-442.

Littrell, R. F., et al. (2018). "Explicit preferred leader behaviours across cultures: Instrument development and validation." The Journal of management development **37**(3): 243-257.

Maurer, T. J., et al. (2003). "A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables." J Appl Psychol **88**(4): 707-724.

Meghir, C., et al. (2010). Handbook of labor economics: Vol. 4B. Amsterdam, Amsterdam: Elsevier.

Midtbø, T. (2016). Regresjonsanalyse for samfunnsvitere : med eksempler i Stata. Oslo, Universitetsforl.

Mikkelborg, S., et al. (2006). Operativ psykologi : studiehefte. Bergen, Fagbokforl.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations : a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

Morgeson, F. P. and S. E. Humphrey (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work." J Appl Psychol **91**(6): 1321-1339.

Rodriguez, R. (2012). "Leadership behavior description questionnaire (LBDQ & LBDQ-XII)." Online Instruments, Data Collection, and Electronic Measurements: Organizational Advancements: 97-117.

Rudolph, C. W. (2016). "Lifespan Developmental Perspectives on Working: A Literature Review of Motivational Theories." Work, aging and retirement **2**(2): 130-158.

Rudolph, C. W., et al. (2018). "Leadership and generations at work: A critical review." The Leadership quarterly **29**(1): 44-57.

Sandvik, A. M. (2011). "Ledelse av kunnskapsarbeid." Magma **3/2011**: 56-63.

Schøne, P., et al. (2017). "Kjønnsforskjeller i ledelse: Kohort eller -livsløp?" Søkelys på arbeidslivet **34**(1-02): 95-107.

Smith L. Christy, N. F., Green Mark T., Sun Yu (2016). "Measuring Servant Leadership: Tests of Discriminant and

Convergent Validity of the Servant Leadership Survey."

SSB, S. S. (2020). "Arbeidskraftundersøkelsen." from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>.

Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature." The Journal of Psychology **25**(1): 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership : a survey of theory and research. New York, Free Press.

Stogdill, R. M., et al. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire: an experimental revision. Form XII, Bureau of Business Research, Ohio State Univ.

Tavakol, M. and R. Dennick (2011). "Making sense of Cronbach's Int J Med Educ **2**: 53-55.

Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder. Bergen, Fagbokforl.

Tulgan, B. (2009). "Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y (READ IT)." Retail merchandiser **49**(4): 7.

velferdsetaten, A.-o. (2013). "Utdanning og arbeidsmarkedet." from <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/utdanning-og-arbeidsmarkedet>.

Warner-Søderholm, G., et al. (2019). "From LBDQXII to LBDQ50: preferred leader behavior measurement across cultures."

Warner-Søderholm, G. and A. Søderholm (2018). "Ansattes preferanser for lederkommunikasjon: Finnes det regionale forskjeller i Norge?"

Yukl, G. (2012). "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention." Academy of Management perspectives **26**(4): 66-85.

Zander, L. (2005). "Communication and Country Clusters : A Study of Language and Leadership Preferences." International studies of management & organization **35**(1): 83-103.

Zander, L. and L. Romani (2004). "When Nationality Matters: A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings' Leadership Preferences across 15 Countries." International journal of cross cultural management : CCM **4**(3): 291-315.

Åkerblå (2021). "Om Åkerblå." from <https://www.akerbla.no/om-akerbla>.

Vedlegg: Informasjonsskriv og spørreskjema

Informasjon til respondenter i spørreundersøkelse i forbindelse med masteroppgave vår 2021

Gjennom studiet Erfaringsbasert master i ledelse ved UiT Campus Harstad er vi to studenter som skriver felles masteroppgave. Oppgaven skal leveres våren 2021. Ole Marius Rostad, drifts og Økonomisjef ved Lofoten Avfallsselskap IKS (LAS) og Kristoffer Høyning, Markedskoordinator Åkerblå Region Nord.

Oppgaven vi skal skrive har følgende problemstilling: “Hvilke lederpreferanser har de ansatte til sine ledere, og vil dette variere med ulike motivasjonsfaktorer de ansatte har?”

Hensikten ved å identifisere de ulike preferanser og motivasjonsfaktorer er å skape et bilde av hvilke forventninger ansatte har til sine ledere, og om mulig benytte resultatene til fremtidig ledelsesstrategi, i eksempelvis valg av ulike lederverktøy.

Først vil det være noen spørsmål om respondentens bakgrunn etterfulgt av 50 påstander som er hentet ut fra et standardisert spørreskjema, LBDQ50. Et eksempel på en slik påstand er «opptrer lederen som talsperson for gruppen», her skal du svare ut med å krysse av på en av fem forhåndsdefinert alternativer i en skala som strekker seg fra aldri til alltid.

Behandling av data fra spørreundersøkelsen.

Basert på innhenting av data, spørsmål og påstander er det konkludert med at dette ikke trenger godkjenning fra NSD i forhold til regler tilknyttet GDPR. Deltagelse i undersøkelsen er frivillig, og du kan trekke ditt samtykke underveis. For utarbeidelse av statistisk signifikant data, er vi avhengig av god svarprosent. Vi setter stor pris på din deltakelse og håper alle svarene er levert innen 10 dager etter mottatt lenke.

Er det noe du lurer på kan du kontakte Ole Marius Rostad på telefon eller epost; [91559991](tel:91559991), ole@las-lofoten.no , Kristoffer Høyning på telefon 90794923, kristoffer@akerbla.no, eller veileder og professor Svein T Johansen 77058262, svein.t.johansen@uit.no

UIT - Norges Arktiske Universitet - Campus Harstad er behandlingsansvarlig institusjon.

Spørreskjema

Undersøkelsen har som hensikt å kartlegge de ansattes forventning til sin ideelle leder. Dette gjøres via spørreskjema LBDQ – 50 samt følgende spørsmål om bakgrunn.

Spørsmål om bakgrunn

Mann eller kvinne

- Mann
- Kvinne

Hvilken av disse to aldersgruppene tilhører du

- 18-40 år
- 41 år eller eldre

Spørsmål om foretrukket ledelsesadferd

På punktene som følger er det listet opp påstander som beskriver hvordan du tenker adferden til den ideelle lederen *burde* være. Selv om noen av elementene kan virke like, uttrykker de likevel forskjeller som er viktige. Hver påstand skal vurderes for seg.

For at undersøkelsen skal være gyldig må du ta stilling til ALLE påstandene.

OBS! Du skal *ikke* vurdere din nåværende leder, hensikten er å kartlegge hvordan du tenker adferden til den ideelle lederen *burde* være.

LES hver påstand grundig.

1. TENK på hvor ofte den ideelle lederen handler som beskrevet i hver påstand.
2. BESTEM DEG for om den ideelle lederen (A) alltid, (B) ofte, (C) iblant, (D) sjeldent, eller (E) aldri oppfører seg som beskrevet i påstanden.

3. Kryss av for en av de fem bokstavene (A B C D E) som henger sammen med påstanden for å vise svaralternativet du har valgt.

Spørreskjema ble utsendt som nettkobling. [Masteroppgave Kristoffer og Ole Marius – Vis - Nettskjema](#)

Den ideelle leder	A = Alltid B = Ofte C = Iblant D = Sjeldent E = Aldri					
1. Opptrer som talspersonen for gruppa	1.	A	B	C	D	E
2. Venter tålmodig for å høre resultatene fra en avgjørelse	2.	A	B	C	D	E
3. Kommer godt overens med personer over han/henne i hierarkiet	3.	A	B	C	D	E
4. Har overbevisende argumenter	4.	A	B	C	D	E
5. Mislykkes i å gjøre nødvendige tiltak	5.	A	B	C	D	E
6. Jobber for at gruppa arbeider sammen som et team	6.	A	B	C	D	E
7. Taler som en representant for gruppa	7.	A	B	C	D	E
8. Argumenterer overbevisende for sitt synspunkt	8.	A	B	C	D	E
9. Oppmuntrer gruppemedlemmene til å ta initiativ	9.	A	B	C	D	E
10. Setter forslag fra gruppa ut i live	10.	A	B	C	D	E
11. Virker i stand til å forutsi hva som kommer	11.	A	B	C	D	E
12. Taler på vegne av gruppa når besøkende er tilstede	12.	A	B	C	D	E
13. Aksepterer forsinkelser uten å bli opprørt	13.	A	B	C	D	E
14. Er en veldig overbevisende talsperson	14.	A	B	C	D	E
15. Lar gruppemedlemmer gjøre jobben på den måten de selv synes er best	15.	A	B	C	D	E
16. Lar seg utnytte av noen gruppemedlemmer	16.	A	B	C	D	E
17. Behandler alle gruppemedlemmer som sine likeverdige	17.	A	B	C	D	E
18. Får arbeidet til å gå i raskt tempo	18.	A	B	C	D	E
19. Har overordnede som handler i tråd med de fleste av hans/hennes forslag	19.	A	B	C	D	E
20. Representerer gruppa på eksterne møter	20.	A	B	C	D	E
21. Er flink til å argumentere	21.	A	B	C	D	E
22. Er kun gruppeleder i navnet	22.	A	B	C	D	E
23. Gir beskjed i forkant av endringer	23.	A	B	C	D	E

Den ideelle leder	A = Alltid	B = Ofte	C = Iblant	D = Sjeldent	E = Aldri	
24. Presser på for økt produktivitet	24.	A	B	C	D	E
25. Forutser vanligvis hvordan ting ender opp.	25.	A	B	C	D	E
26. Tildeler gruppe-medlemmer bestemte oppgaver	26.	A	B	C	D	E
27. Gir seg når han/hun burde stå på sitt	27.	A	B	C	D	E
28. Kan presist forutsi utviklingen av hendelser	28.	A	B	C	D	E
29. Får sine overordnede til å handle til det beste for gruppen	29.	A	B	C	D	E
30. Drukner i detaljer	30.	A	B	C	D	E
31. Har begrenset tålmodighet når det kommer til forsinkelser	31.	A	B	C	D	E
32. Passer på at gruppens arbeid er samordnet	32.	A	B	C	D	E
33. Er respektert av ledelsen fordi han/hun holder det han/hun lover	33.	A	B	C	D	E
34. Hans eller hennes adferd gjør kompliserte og uklare situasjoner verre	34.	A	B	C	D	E
35. Holder seg rolig når han/ hun er usikker på kommende hendelser	35.	A	B	C	D	E
36. Planlegger hvordan arbeidet skal fullføres	36.	A	B	C	D	E
37. Tillater gruppen en høy grad av initiativ	37.	A	B	C	D	E
38. Er villig til å gjøre forandringer	38.	A	B	C	D	E
39. Kjører gruppa hardt når det er en jobb å gjøre	39.	A	B	C	D	E
40. Hjelper gruppe-medlemmene å ordne opp i intern uenighet	40.	A	B	C	D	E
41. Får det han/ hun ber om fra sine overordnede	41.	A	B	C	D	E
42. Kan utsette handlinger til tiden er inne	42.	A	B	C	D	E
43. Opprettholder et bestemt ytelsesnivå	43.	A	B	C	D	E
44. Stoler på gruppe-medlemmenes dømmekraft	44.	A	B	C	D	E
45. Oppmuntrer gruppa til å overgå tidligere resultater	45.	A	B	C	D	E
46. Forutser mulige problemer og tar høyde for disse i sine planer	46.	A	B	C	D	E
47. Blir forvirret når det blir stilt for mange krav til han/henne	47.	A	B	C	D	E
48. Bekymrer seg for utfallet av enhver ny fremgangsmåte	48.	A	B	C	D	E
49. Forventer at gruppe-medlemmene følger regler og prosedyrer	49.	A	B	C	D	E
50. Får gruppa til å arbeide med full kapasitet	50.	A	B	C	D	E

