

# Lederrollen i møte med fagarbeidere hos

## Sporveien – en studie gjennomført av

*Mohammed Haris Akhtar*

Masterstudiet i Organisasjon, ledelse og arbeid – VÅR 2022

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Det  
samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo



## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på to lærerike år ved Universitet i Oslo og studiet i Organisasjon, ledelse og arbeid. I løpet av disse årene har jeg tilegnet meg verdifull kunnskap om ledelse, som har resultert i denne masteroppgaven. Jeg anser denne undersøkelsen som meget aktuelt, både i dag og i fremtiden. Skriveprosessen har til tider vært frustrerende, men ved jeg glad for at jeg sto i tøffe tider og stolt over det endelige produktet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder, Ruth Eva Jørgensen, for verdifull hjelp og konstruktiv kritikk når det har vært nødvendig. Videre vil jeg også rette en stor takk til samtlige av mine 8 informanter som stilte opp med verdifull innsikt. En spesiell takk også til kontaktpersoner ved Sporveien, deriblant Katherine Nordtømme, for muligheten til å skrive masteroppgave hos dem. Sist, men ikke minst, må jeg takke hele min familie for den enorme støtten og kjærligheten de viser meg – alltid.

God lesing!

Oslo, 30. mai 2022

## **Sammendrag**

Denne studiens formål har vært å avdekke hvilke lederegenskaper som vektlegges av ledere av fagarbeidere i Sporveien. Endelig problemstilling ble som følger:

*Hvilke lederegenskaper vektlegges av ledere av fagarbeidere i Sporveien?*

Bakgrunnen for valg av problemstilling er prognoser om at Norge vil ha altfor få fagarbeidere i fremtiden i forhold til etterspørselen, kombinert med en rimelig antagelse om at forholdet til nærmeste leder bidrar til å avgjøre medarbeidere sin turnoverintensjon. Disse faktorene fungerer som motivasjon for å undersøke nevnte problemstilling og, med det, hjelpe Sporveien med å få en pekepinn på hvilke lederegenskaper deres aktuelle ledere bør inneha.

I tråd med nevnte formål, vil besvarelsen utforske tilknyttet forskningsspørsmål om hvorvidt ledere av fagarbeidere i Sporveien involverer sine medarbeidere i viktige beslutninger. Inspirasjonen for forskningsspørsmålet er hentet fra Sporveien sin egen uttrykte ambisjon om å øke graden av involvering blant sine fagarbeidere. Denne ambisjonen er blant annet et resultat av deres interne medarbeiderundersøkelse. Her oppnådde ikke Sporveien ønsket resultat når det kom til spørsmål om graden av involvering fra ledelsen ved viktige beslutninger. Det er imidlertid viktig å presisere at dette kan skyldes flere andre årsaker i tillegg til at det muligens foreligger et forbedringspotensial hos Sporveien.

Forskningsspørsmålet er formulert som følger:

*Hvorvidt er det viktig å involvere fagarbeidere i Sporveien i beslutninger for å lykkes som leder?*

Jeg har benyttet meg av en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, herunder dybdeintervjuer av nåværende ledere av fagarbeidere i Sporveien. Grunnen til det er at jeg ønsket å grave dypere i deres subjektive meninger og opplevelser knyttet til problemstillingen. Etter innhenting av data, analyserte jeg funnene i lys av relevante teoretiske perspektiver.

Funnene viser en rekke lederegenskaper som blir vektlagt av informantene. Jeg har fremhevet fire lederegenskaper som fremkommer hyppigst, og som kan sies å representere den

sammenlagte empirien. Disse er: god lytter, relasjonsbygger, uselvisk og involverende. Resultatene i undersøkelsen antyder at det å involvere sine medarbeidere i viktige beslutninger som påvirker deres arbeid og arbeidsmiljø er helt essensielt for å lykkes som leder. Videre oppgis det at involvering må være en del av lederens ledelsesstil, noe som betyr at det må skje nærmest ved enhver mulig anledning. Lederne erkjenner imidlertid at det ikke er hensiktsmessig å involvere sine medarbeidere i alle slags beslutninger. Dermed presiserer de at lederen bør være oppmerksom på når dette gjelder, og inneha det å være beslutningsdyktig på egenhånd.

## Innhold

<b>Vedlegg: Intervjuguide</b> .....	6
<b>1.0 Innledning</b> .....	7
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	7
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	8
<b>1.3 Begrepsavklaringer</b> .....	9
<b>1.4 Oppgavens oppbygging</b> .....	9
<b>2.0 Teori</b> .....	10
<b>2.1 Viktige begreper</b> .....	10
<b>2.1.1 Ledelse</b> .....	10
<b>2.1.2 Fagarbeidere</b> .....	10
<b>2.2 Teoretisk grunnlag</b> .....	11
<b>2.2.1 Servant leadership</b> .....	11
<b>2.2.2 Transformasjonsledelse</b> .....	12
<b>2.2.3 Transaksjonsledelse</b> .....	13
<b>2.2.4 Commitment to change</b> .....	14
<b>3.0 Metode</b> .....	15
<b>3.1 Kvalitativ tilnærming</b> .....	15
<b>3.2 Casebeskrivelse</b> .....	16
<b>3.2.1 Sporveien</b> .....	16
<b>3.2.2 Aktuelle avdelinger</b> .....	17
<b>3.2.3 Best 2025</b> .....	17
<b>3.3 Utvalg</b> .....	18
<b>3.3.1 Etske hensyn</b> .....	20
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	20
<b>3.4.1 Dybdeintervju</b> .....	20
<b>3.4.2 Intervjuguide</b> .....	21
<b>3.4.4 Transkripsjon</b> .....	23
<b>3.5 Analysearbeid</b> .....	23
<b>3.5.1 Reliabilitet</b> .....	23
<b>3.5.2 Validitet</b> .....	24
<b>4.0 Presentasjon av funn</b> .....	25
<b>4.1 God lytter</b> .....	25
<b>4.2 Relasjonsbygger</b> .....	26
<b>4.3 Uselvisk</b> .....	28

4.4 Involverende.....	30
5.0 Diskusjon .....	31
5.1 God lytter .....	31
5.2 Relasjonsbygger.....	33
5.3 Uselvisk .....	34
5.4 Involverende.....	36
6.0 Avslutning.....	37
6.1 Konklusjon.....	37
7.0 Referanser.....	40

## **Vedlegg: Intervjuguide**

## **1.0 Innledning**

Prognoser fra Statistisk sentralbyrå viser at vi vil ha altfor få fagarbeidere i fremtiden i forhold til etterspørselen (SSB 2020). I et slikt scenario erkjenner Sporveien at det vil bli utfordrende å både beholde eksisterende og rekruttere nye fagarbeidere. Dermed er det helt avgjørende at bedriften sørger for lav turnoverintensjon blant sine fagarbeidere. Et av tiltakene som kan bidra til dette er god ledelse. Det finnes utallige teorier og meninger om hvordan en leder bør utøve ledelse for å få det beste ut av sine medarbeidere. Dette styrker en allerede rimelig antagelse om at lederen spiller en avgjørende rolle i hvorvidt medarbeidere trives eller ikke på sine arbeidsplasser, og dermed deres turnoverintensjon.

Ovennevnte faktorer fungerer som motivasjon for denne undersøkelsen. Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke lederegenskaper som vektlegges av nåværende ledere av fagarbeidere i Sporveien. Funnene knyttet til dette vil forhåpentligvis bidra til at bedriften enklere kan identifisere hvilke lederegenskaper deres aktuelle ledere bør inneha og, med det, sørge for god ledelse av høyt etterspurte medarbeidere. I tillegg til det, vil oppgaven nærmere utforske hvorvidt aktuelle ledere involverer sine fagarbeidere i viktige beslutninger som påvirker deres arbeid eller arbeidsmiljø. Motivasjonen for dette valget er hentet fra Sporveien sin uttrykte ambisjon om å øke grad av involvering blant sine fagarbeidere.

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Tallenes tilstand tyder på at det vil være få med yrkesfaglig bakgrunn fra videregående skole i årene som kommer. Indikatorene til Statistisk sentralbyrå anslår en mangel på nesten 100.000 fagarbeidere fram mot 2035, dersom nåværende utvikling fortsetter (SSB 2020). Faktisk er antallet på fagarbeidere i Norge allerede lave på eksisterende tidspunkt, og denne mangelen vil bli forsterket i årene som kommer med mindre det blir iverksatt tiltak (SSB 2020). I et slik scenario er det tenkelig at bedrifter med store samfunnsoppdrag, som for eksempel Sporveien, vil lide av mangel på essensiell arbeidskraft. Jobben med å utvikle tiltak som bidrar til å beholde verdifulle fagarbeidere hos seg virker derfor å være viktigere enn noen gang. Et av tiltakene som kom opp i diskusjoner med Sporveien var god ledelse av sine fagarbeidere. Dette ledet meg i retning av valgt tema og problemstilling.

Sporveien sin interne medarbeiderundersøkelse fra 2020 viser at 51% av medarbeidere i bedriften er enige i påstanden om at "ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som

påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres”. Dette er en forbedring fra skåren på 41% fra den forrige medarbeiderundersøkelsen i 2018. Her er det viktig å presisere at funksjonen til noen bemanningstunge enheter i Sporveien medfører at det vil være lite praktisk å øke involvering medarbeidere her. Dette er noe som, naturligvis, preger resultatet i medarbeiderundersøkelsen. Sporveien uttrykker likevel en ambisjon om økt involvering blant sine fagarbeidere. Sporveiens beundringsverdige villighet til å forbedre graden av involvering blant sine fagarbeidere er motivasjonen bak fokuset på dette i undersøkelsens forskningsspørsmål.

## **1.2 Problemstilling**

Med bakgrunn i ovennevnte faktorer i kapittel 1.1, lyder problemstillingen som følger:

*Hvilke lederegenskaper vektlegges av ledere av fagarbeidere i Sporveien?*

For å få en indikasjon på hva god ledelse av fagarbeidere i Sporveien innebærer, ønsker jeg å undersøke hvilke lederegenskaper nåværende ledere av slike medarbeidere vektlegger. Problemstillingen er ikke avledet av teori, men gir rom for å benytte relevant teori og forskning i diskusjon av funnene i oppgaven.

For å besvare problemstillingen, og undersøke hvorvidt aktuelle ledere i Sporveien involverer sine fagarbeidere i beslutninger, har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

*Hvorvidt er det viktig å involvere fagarbeidere i Sporveien i beslutninger for å lykkes som leder?*

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til undersøkelsen og gjennomført dybdeintervjuer med åtte ledere av fagarbeidere i ulike enheter i Sporveien. Det er dermed viktig å presisere at formulering av problemstillingen og forskningsspørsmålet bærer preg av at det er de aktuelle ledernes synspunkter som ønskes fremhevet.



### **1.3 Begrepsavklaringer**

I denne delen vil jeg avklare noen av de viktigste begrepene i oppgaven for å tydeliggjøre hva jeg legger i de ulike.

#### **Ledere**

Ledere som har bidratt i denne undersøkelsen er ledere av fagarbeidere i Sporveien, men de jobber i ulike enheter i bedriften. Det innebærer at de leder ulike typer medarbeidere. For eksempel, jobber noen av fagarbeiderne som verkstedmedarbeidere, mens andre jobber som montører av elektroniske anlegg. Begge yrkesgruppene i nevnte eksempel vil imidlertid havne inn under betegnelsen fagarbeider. Det er også viktig å presisere at informantene innehar personalansvar for sine fagarbeidere.

#### **Lederegenskaper**

I denne oppgaven benytter jeg meg av ordet lederegenskaper som et samlebegrep for de egenskapene som er en naturlig del av vår personlighet, i tillegg til læring eller kompetanse de aktuelle lederne har tilegnet seg. Det vil være opptil informantenes subjektive tolkning av begrepet som vil avgjøre hvilke lederegenskaper som blir en del av funnene.

#### **Involvering**

For å forklare bruken av begrepet involveringsledelse slik det er benyttet i oppgavens sammenheng, vil jeg vise til formuleringen i Sporveien sin medarbeiderundersøkelse (se kapittel 1.1). Det er altså snakk om involvering av medarbeidere i viktige beslutninger knyttet til deres arbeid eller arbeidsmiljø.

### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Det første kapittelet i oppgaven tok for seg introduksjon til undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål, samt avklaring av viktige begreper. Videre vil jeg gjøre rede for de teoretiske perspektivene som har blitt benyttet i besvarelsen. Deretter vil jeg, i metodekapittelet, presentere case og fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Kapittel 4.0 består av presentasjon av sentrale funn, oppdelt i fire fremhevede lederegenskaper. Disse funnene, i kombinasjon med relevant teori, vil danne grunnlag for analyse og diskusjon i kapittel 5.0. Sist, men ikke minst, består kapittel 6.0 av en avslutning hvor jeg kommer med en konklusjon.

## 2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for de teoretiske perspektivene som jeg har benyttet i denne oppgaven. Jeg vil først presentere og definere viktige begreper ved hjelp av relevant litteratur. Deretter vil jeg presentere teoriene som har blitt benyttet i undersøkelsen. Disse er *servant leadership*, *transformasjonsledelse*, *transaksjonsledelse* og *commitment to change*.

Valget av disse teoriene har sitt opphav i en vurdering om hvilke teorier som vil være mest hensiktsmessige å ta i bruk basert på informantenes svar. Jeg bestemte meg altså for disse teoriene etter at datamaterialet for undersøkelsen var innhentet. Johannessen, Rafoss og Rasmussen beskriver dette som en *datadrevet analyse* (2019, 37). Grunnen til at jeg gjennomførte en datadrevet analyse er at problemstillingen min fordrer at det er informantenes tanker og meninger som står i fokus. Jeg ønsket dermed å sikre at jeg ikke la føringer for hva informantene valgte å snakke om under intervjuene ved å stille spørsmål som tok utgangspunkt i innhentede teorier.

## 2.1 Viktige begreper

### 2.1.1 Ledelse

Begrepet ledelse er et vidt begrep med mange forskjellige definisjoner. Relevant litteratur viser imidlertid at mange av disse definisjonen inneholder fellesnevner som dreier seg om å påvirke andre mennesker i håp om at de yter bedre innen det aktuelle formålet. Dette illustreres godt i følgende definisjon av ledelse gjengitt i Parry og Bryman: “(...) the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal setting and goal achievement” (2006, 2). Også forfattere innen Norges landegrenser har kommet med lignende definisjoner. Einarsen og Skogstad skriver at ledelse er en prosess hvor lederen påvirker en organisert gruppe med formål om å få dem til å jobbe mot å oppnå sine mål (2015, 17).

### 2.1.2 Fagarbeidere

Fagarbeidere er yrkesutøvere som er opplært etter fastsatt læreplan, har avlagt fagprøve og deretter fått fagbrev eller svennebrev (SNL). Det er viktig å presisere at man kan jobbe som fagarbeider innen mange forskjellige fagområder, som for eksempel helse, elektro og utdanningssektoren.

## 2.2 Teoretisk grunnlag

### 2.2.1 Servant leadership

Spears skriver at en servant leader er en leder som fokuserer på å tjene først (1996, 33). Teorien om servant leadership har sitt opphav fra år 1970 når begrepet for første gang ble benyttet av Robert K. Greenleaf. Han beskriver dens essens slik (i Spears 1996, 33):

*“It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is: do those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit, or at least, not be further deprived?”*

En servant leader har altså et ønske om å sette sine medarbeideres ønsker først, samt tjene og få det beste ut av dem. En aspirasjon om å lede kan tenkes å komme fra disse naturlige følelsene hos en slik leder. Spears skriver at servant leadership minner lederne om deres primære ansvar: Å tjene andre (Spears 1996, 34). Denne teorien anmoder altså ledere til å balansere lederskap med en tanke om å tjene sine medarbeidere (Spears 1996, 34). Dutta og Khatri beskriver en servant leader som en leder som skifter fokus fra prosess til menneskene vedkommende leder (2017, 61). De skriver videre at en servant leader kjennetegnes gjerne ved ydmyk og etisk bruk av sin makt, etablering av tillit med sine følgere og tilrettelegging av et støttende og positivt arbeidsmiljø (Dutta og Khatri 2017, 61). Det er ti karakteristikk som kan sies å være typiske for en servant leader å inneha. Disse er lyttende, helbredende, empatisk, bevisst, fremtidsfokusert, konseptualisering, overtalende, forvalter, engasjert og med å på bygge et samfunn (Spears i Dutta og Khatri 2017, 63).

En organisasjon sitt store ønske er at deres medarbeidere skal fremføre positiv atferd i form av høy arbeidsmoral, trivsel, sterkt engasjement og mer. Ifølge Dutta og Khatri er det primært organisasjonens ledere sitt ansvar å hente frem slik atferd gjennom sitt lederskap (2017, 73). De anbefaler anvendelsen av servant leadership for å få til dette, da den fokuserer på å dyrke sine ansatte og utvikle deres styrker istedenfor å kritisk evaluere dem. En slik positiv ledelsesstil kan føre til positiv atferd blant medarbeidere (Dutta og Khatri 2017, 73). Det vil også påvirke jobbtilfredshet hos medarbeidere positivt, noe som vil resultere i lavere turnoverintensjon blant medarbeiderne grunnet forbindelsen mellom jobbtilfredshet og

forpliktelse til arbeidsplassen (Dutta og Khatri 2017, 73). På en annen side, formidler kritikere av servant leadership at den virker altfor idyllisk og dermed upraktisk å anvende i den reelle verden. Blant andre, skriver Liu at denne teorien bygger på en naiv antagelse om at ledere er selvooppofrende uten å bli påvirket av makten de innehar (2019, 1099).

### 2.2.2 Transformasjonsledelse

Det kan med trygghet antydes at transformasjonsledelse er en av de mest velkjente ledelsesteoriene innen interessefeltet opp gjennom årene. Faktisk ble det skrevet i 2004 at det er det var den mest innflytelsesrike ledelsesteorien de siste to tiårene (Judge og Piccolo i Yahaya og Ebrahim 2016, 194). Transformasjonsledelse er gjerne karakterisert ved fire sentrale aspekter: Lederen har utstråling og fungerer som en god rollemodell, lederen leder ved hjelp av inspirasjon og er visjonær, lederen oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og vedkommende viser omtanke for individenes særskilte behov (Hetland 2008).

Det er fort gjort å tenke at transformasjonsledelse dreier seg overordnet om støttende lederskap, men denne ledelsesstilen innebærer mer enn det, ifølge Hetland (2008). Hun skriver at her er lederen sentral, synlig og vedkommende inspirerer til å strekke seg mot svært høye mål. I tillegg til det, settes den ansattes behov i sentrum i likhet med servant leadership (Hetland 2008). I sin essens legger transformasjonsledelse til rette for redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å nå mål (Roberts i Hetland 2008).

Transformasjonsledelse består av fire komponenter, omtalt gjerne som de fire I-ene. Disse er (Hetland 2008):

1. *Idealisert innflytelse*
2. *Inspirerende motivasjon*
3. *Individuell omtanke*
4. *Intellektuell stimulering*

Disse komponentene er forholdsvis selvforklarende i sin betegnelse, men hvis man forklarer de ulike nærmere kan idealisert innflytelse sies å innebære at lederen fungerer som en inspirerende rollemodell (Einarsen og Skogstad 2011, 111). Hetland utdyper denne

komponenten nærmere ved å skrive at lederen skal vekke stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt håndtere problemer, uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand (2008). Inspirerende motivasjon dreier seg om at lederen skaper entusiasme og inspirerer mot utfordrende fremtidsmål (Einarsen og Skogstad 2011, 111). Individuell omtanke, slik navnet på komponenten tilsier, innebærer at lederen viser respekt for de ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov (Hetland 2008). Den fjerde, og siste, komponenten innen transformasjonsledelse krever at lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte (Hetland 2008). Forskning viser at disse komponentene til sammen utgjør den beste formen for ledelse, men alle fire kan bli brukt av en leder i ulike situasjoner og i ulik grad (Einarsen og Skogstad 2011, 111).

I Einarsen og Skogstad vises det til en undersøkelse som påviste en sammenheng mellom det å oppleve transformasjonsledelse, det å få fylt de tre basale psykologiske behovene i arbeidslivet (autonomi, kompetanse og tilhørighet), og positive holdninger til jobben (2011, 111). Yahaya og Ebrahim fremhever også lignende positive utfall ved anvendelse av en transformativ ledelsesstil. De antyder at det også øker sannsynligheten for at en følelse av forpliktelse til organisasjonen blir sterkere hos de aktuelle medarbeiderne (2016, 206). Kritikken som er rettet mot transformasjonsledelse gjør seg gjerne gjeldende på en rekke andre ledelsesteorier, og omhandler for eksempel utelatelse av relevant lederatferd, for liten vekt på betydningen av situasjon, tvetydige begrepsbruk og tegning av et heroisk bilde av lederen (Yukl i Hetland 2008).

### **2.2.3 Transaksjonsledelse**

Innholdet i transaksjonsledelse kan sies å representere motpolen til transformasjonsledelse og servant leadership. Transaksjonsledelse ble utviklet av Burns, og innebærer at lederen henvender seg til sine medarbeidere i håp om en transaksjon hvor verdsatte fordeler blir byttet mellom partene (Yahaya og Ebrahim 2016, 192). I jobbsammenheng kan disse fordelene tenkes å være økonomisk belønning eller ros fra leder, i bytte mot arbeidsresultater fra medarbeideren. Lederens eneste hensikt med å tilby medarbeidere noe verdifullt er for å motivere dem til å gjøre seg nyttige slik at de oppfyller lederens behov (Yahaya og Ebrahim 2016, 192). Med andre ord, fokuserer ikke lederen på den enkelte medarbeiderens personlige utvikling, i motsetning til servant leadership og transformasjonsledelse (Yahaya og Ebrahim 2016, 192).

Transaksjonsledere opererer med en tilnærming hvor de er mer opptatt av hvorvidt gitte mål nås eller ikke, og tilbyr både belønning og straff for henholdsvis positive og negative prestasjoner (Yahaya og Ebrahim 2016, 192). Slike ledere nøler ikke med å påvirke sine medarbeidere ved hjelp av sin makt for å nå gitte mål. Rent praktisk, oppnår transaksjonsledere sitt formål ved å tydelig forklare målene overfor medarbeiderne, vise dem hvordan de skal oppnå disse, evaluere deres prestasjoner og komme med tilbakemelding (Burns i Yahaya og Ebrahim 2016, 192). Denne ledelsesstilen er ikke forbundet med å skape engasjement og forpliktelse blant medarbeidere, men kan være effektiv når leder eller organisasjon ønsker å sikre at ansatte arbeider i henhold til ønsket praksis (Yahaya og Ebrahim 2016, 192-193). Her er det viktig å understreke at medarbeideren ikke vil produsere resultater grunnet høy grad av tilknytning til organisasjonen, men grunnet belønningen de får tilbud om (Yahaya og Ebrahim 2016, 193).

#### **2.2.4 Commitment to change**

Viktige beslutninger i arbeidssammenheng kan tenkes å være avgjørelser som påvirker de ansattes arbeid eller arbeidsmiljø, godt illustrert av spørsmålet Sporveien stiller i deres medarbeiderundersøkelse (se kapittel 1.1). Dermed vil det være en rimelig antagelse at medarbeidere ønsker å bli involvert når en slik beslutning skal fattes. Med bakgrunn i faktorer nevnt over, starter jeg dette delkapittelet med å presisere at jeg har valgt å ta med teorien om commitment to change da den sier noe om endringsledelse og viktigheten av involvering ved endring i en organisasjon.

Det er rimelig å anta at de ansattes forpliktelse til endringen lederen ønsker å gjennomføre vil være helt essensielt for at vedkommende skal lykkes (Herscovitch og Meyer 2002, 474).

Faktisk beskrives forpliktelse til endringen som “the glue that provides the vital bond between people and change goals” (Conner i Herscovitch og Meyer 2002, 474). Til tross for dette, skriver Herscovitch og Meyer at det blir rettet altfor lite fokus mot det å skape forpliktelse blant de berørte i endringsprosesser, både blant endringsledere og aktuelle forskere innen interesseområdet (2002, 474). Derfor er det tenkelig at sjansen for en negativ reaksjon for endringen blant de berørte øker.

Ovennevnte faktorer synliggjør viktigheten av å skape forpliktelse blant de ansatte til en tiltenkt endring gjennom involvering. Spesielt når endringen påvirker deres arbeid eller arbeidsmiljø. Blant andre presiserer Jacobsen viktigheten av involvering (2018). Han skriver

at endringsansvarlige kan minske eventuell motstand for en endring ved å åpne for deltagelse og innflytelse i dens beslutningsprosess. Et slikt tiltak kan også bidra til at de berørte vil føle økt eierskap til beslutningen som blir fattet i samarbeid (Jacobsen 2018, 172).

Selv om ledere skulle innføre nødvendige tiltak for å skape forpliktelse til en beslutning om endring blant de ansatte, foreligger det ingen garanti for at medarbeidere vil stå fullt bak avgjørelsen. Derfor skilles det mellom *affective commitment*, *continuance commitment* og *normative commitment* (Herscovitch og Meyer 2002, 475). Førstnevnte innebærer at medarbeideren støtter beslutningen og ønsker å bli av egen vilje, mens normative commitment fører til at medarbeideren velger å bli grunnet en følelse av forpliktelse eller at vedkommende skylder organisasjonen å bli værende. Lavest grad av forpliktelse, *continuance commitment*, innebærer at medarbeideren blir værende selv om vedkommende ikke er enig i beslutningen, grunnet mangel på andre alternativer eller en frykt for mulige konsekvenser (Herscovitch og Meyer 2002, 475).

Selv om det skilles mellom grad av forpliktelse, er fellesnevneren for *affective commitment*, *continuance commitment* og *normative commitment* at samtlige reduserer sannsynligheten for at medarbeidere vil forlate den aktuelle organisasjonen. Årsaken til at det er viktig å differensiere mellom disse er at de har ulike implikasjoner for hva slags atferd den enkelte medarbeideren vil utøve på arbeidsplassen (Herscovitch og Meyer 2002, 475). Det argumenteres for at medarbeidere som innehar *affective commitment* er mer sannsynlige til å stille opp på jobb regelmessig, utføre tildelte oppgave til beste evne og bidra med ekstraarbeid når det trengs. De som innehar *normative commitment* til beslutningen vil gjøre det samme grunnet en følelse av forpliktelse, mens ansatte som havner under betegnelsen *continuance committed* gjør ikke mer enn det som er nødvendig for å beholde ansettelsesforholdet (Herscovitch og Meyer 2002, 475).

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Kvalitativ tilnærming**

I denne oppgaven er formålet å besvare problemstillingen ved å undersøke nåværende ledere av fagarbeidere sine meninger, holdninger og erfaringer knyttet til det stilte spørsmålet. Dette er noe en kvalitativ metode tillater å gjøre i større grad i forhold til en kvantitativ tilnærming,

hvor det er tallfestet data som blir innhentet. Dermed falt valget på en kvalitativ tilnærming for å oppnå nevnte formål. Tjora påpeker at kvalitative dybdeintervjuer tas i bruk når man skal studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer (2020, 114). Han skriver også at man får innsyn i disse gjennom personavhengige aspekter som man ikke kan forutse på forhånd (Tjora 2020, 30).

Innenfor metode har jeg valgt å ta i bruk *abduksjon*. Tjora forklarer dette som en metode hvor teori spiller inn på vår ellers induktive/kvalitative forskning (Tjora 2020, 33). Nærmere forklart, betyr det at ved abduksjon tar forskeren et bevisst valg om å forklare eventuelle funn og sammenhenger ved hjelp av innhentede teoretiske perspektiver, i tillegg til data som blir generert gjennom den valgte kvalitative forskningsmetoden. Rent praktisk har jeg gjennomført abduksjon ved å samle inn data i tråd med problemstillingen gjennom dybdeintervjuer, og deretter søkt etter relevant teori og forskning.

Refleksjoner knyttet til bruken av en kvalitativ metode er hovedsakelig sentrert rundt de mulighetene man får som forsker, spesielt med tanke på at man kan innhente dybderikt data. På en annen side, foreligger det klare utfordringer hvis man går for en kvalitativ tilnærming i form av at denne metoden er tidskrevende. Det å koordinere intervjutidspunkter med åtte forskjellige informanter var også utfordrende og innebar det å være fleksibel med eget tidsskjema.

## **3.2 Casebeskrivelse**

### **3.2.1 Sporveien**

Sporveien er Norges største leverandør av kollektivtransport målt i antall reiser. Selskapet leverer reiser med trikk, T-bane og buss hovedsakelig i Oslo og Viken området (Sporveien 2022). Å drive kollektivtransport innebærer en bred infrastruktur knyttet til driften av de ulike kollektivtransportene. Det tilsvarer eksempelvis skinner, stasjoner, tunneller, baser, bygninger og signalanlegg (Sporveien 2022). Per mai 2022 skriver Sporveien på sin hjemmeside at deres datterselskaper Sporveien Trikken, Sporveien T-banen og Unibuss gjennomførte 156 millioner enkeltreiser i året 2021 (2022). I dag har konsernet rundt 3600 ansatte og en omsetning på fem milliarder kroner.



Sporveien forklarer sin misjon slik:

*“Sporveiens samfunnsoppdrag er å skape mer kollektivtrafikk for pengene. Det betyr å frakte flest mulig fornøyde passasjerer dit de vil - raskt, trygt og til minst mulig kostnad for samfunnet og miljøet. Det er et oppdrag vi tar på stort alvor” (Sporveien 2022).*

### **3.2.2 Aktuelle avdelinger**

Sporveien har også overordnet ansvar for vedlikehold av deres vogner, skinner og annen infrastruktur. Det er gjerne disse arbeidsområdene fagarbeidere i bedriften jobber innen. Eksempler på slike fagarbeidere kan være signalmontører og verkstedsarbeidere som jobber med vedlikehold av vogner. Videre vil jeg kort redegjøre for de mest relevante enhetene innenfor Sporveien.

#### **Infrastruktur og prosjekter**

Enheten Infrastruktur og prosjekter har ansvar for vedlikehold, bygging og forvaltning av eiendommer og infrastruktur for skinnegående kollektivtrafikk - herunder tunneller, skinnegang, stasjoner og bygninger (Sporveien 2022). Enheten har altså det store ansvaret med å realisere store utbyggingsprosjekter og bidrar stort til at trikk og T-bane kan levere flere og gode reiser. Infrastruktur og prosjekter består av omtrent 350 ansatte som er fordelt på Sporveien sine lokasjoner på Tøyen, Etterstad, Holtet og Majorstuen i Oslo (Sporveien 2022).

#### **Verksteder**

Sporveien sine verksteder er en del av morselskapet og har ansvar for vedlikehold av trikker og T-banevogner. De leverer tjenester knyttet til drift, vedlikehold og renhold vogner og tilhørende utstyr. Virksomheten har lokasjoner på Grefsen, Holtet, Ryen i Oslo og Avløs i Bærum. Det jobber omtrent 350 ansatte totalt spredt på de nevnte lokasjonene (Sporveien 2022). Det overordnede formålet for de fire verkstedene til Sporveien å styrke tilgjengeligheten av trikker og T-banevogner, og på den måten bidra til å imøtekomme etterspørselen etter skinnegående kollektivtrafikk blant deres kunder (Sporveien 2022).

### **3.2.3 Best 2025**

Siden 2015 har Sporveien operert med såkalte Best-strategier som setter en strategi og mål for de neste fem årene av gangen. Gjennom disse strategiperiodene har konsernet realisert en

kostnadsforbedring med årlig effekt på nesten en milliard kroner (Sporveien 2022). Akkurat nå jobber Sporveien mot å nå sin nye strategi Best 2025, som bygger på samme samfunnsoppdrag som de to foregående Best-strategiene: Mer kollektivtrafikk for pengene (Sporveien 2022).



Figur 1: Best 2025 (Sporveien)

I Best 2025 har konsernet fire strategiske fokusområder: fornøyde reisende, jobbe enda smartere, fornye kollektivtrafikken og gripe kommersielle muligheter. Av disse er fokusområdet knyttet til det å jobbe enda smartere særlig relevant å fremheve i denne oppgaven. Grunnen til det er at Sporveien på sine hjemmesider beskriver dette fokusområdet nærmere ved å liste opp mål som skal bidra til å lykkes innen dette området. Blant disse målene finner vi det å ta i bruk eksisterende og ny teknologi, være innovative og sist, men ikke minst, bygge kompetanse ved å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige og engasjerte medarbeidere (Sporveien 2022). Med sistnevnte mål, presiseres viktigheten av formålet med denne undersøkelsen knyttet til det å avdekke tiltak for å beholde etterspurte yrkesgrupper.

### 3.3 Utvalg

I denne oppgaven har jeg intervjuet ledere av fagarbeidere, men det bør presiseres at dette er fagarbeidere med ulike typer yrker og stillingstitler. Det var ønskelig å gjennomføre et strategisk utvalg for å sikre informanter med relevant erfaring og kompetanse innen ledelse

av fagarbeidere. Dermed var det viktig, i samråd med kontaktperson ved Sporveien, å sette sammen noen få kriterier som ville hjelpe oss med å avdekke hvilke ledere i konsernet det vil være mest relevant å intervju. Selv om det var en del gode kandidater å velge mellom, valgte vi å filtrere bort mindre relevante ledere basert på hvor lang erfaring de hadde og hvorvidt de tilsynelatende grad av suksess i deres roller.. For å holde det enkelt, tok vi utgangspunkt i resultater disse lederne fikk i de to siste medarbeiderundersøkelsene som en indikasjon på grad av suksess i deres stilling. Det skal sies at dette på ingen måte fungerer som fasit på hvem som har lyktes i sin rolle eller ikke, men grunnet praktiske hensyn var det nødvendig å filtrere på denne måten.

Etter prosessen med utvelgelse, var neste steg å ta kontakt med potensielle informanter. Her fikk jeg god hjelp av organisasjonsutviklingssjef i HR-utvikling ved Sporveien, Katherine Nordtømme, som sendte ut en e-post til utvalgte ledere med utfyllende informasjon om studien. Deretter tok jeg selv kontakt med dem via e-post for å spørre om hvorvidt de stilte seg positive til deltagelse, og eventuelt avtale tidspunkt for intervju. På dette stadiet var jeg usikker på hvor mange som ville være villige til å la seg intervju grunnet deres hektiske jobbhverdag, men noe overraskende takket samtlige ledere ja til å stille opp. Dermed avtalte jeg dato og tidspunkt for intervju med samtlige informanter, og sendte dem en digital kalenderinvitasjon.

Korona-pandemien har eksponert oss i større grad til gjennomføring av digitale møter. Det gjorde det mye enklere å avtale intervjuer med informantene, da de som enten jobbet skift og/eller hadde lite ledig tid i sine kalendre valgte å stille opp til intervju digitalt. Digitale intervjuer ble gjennomført via applikasjonen Teams, mens resterende informanter møtte jeg på deres respektive arbeidslokasjoner. Brorparten av intervjuene skjedde ved opprinnelige avtalte tidspunkter, men et av disse måtte utsettes grunnet sykdom. Grunnet oppgavens omfang, intervjuet jeg til sammen åtte informanter.

Ettersom utvalget ble hentet inn med hjelp fra organisasjonsutviklingssjefen i Sporveien, er det nødvendig å gjøre oppmerksom på en potensiell ulempe ved dette. Ettersom hun kjenner til samtlige eller noen av disse lederne, foreligger det en fare for at disse ubevisst ble utvalgt basert på andre kriterier. Enkelte kan også stille seg kritisk til det faktum at informantene er ledere for ulike yrkesgrupper, til tross for at de oppfyller kravet om å være ledere for fagarbeidere. Selv om det kunne ha bidratt til et enda bedre sammenligningsgrunnlag ved

analyse av innhentet data, men grunnet praktiske årsaker var det ikke mulig å intervjuet et tilfredsstillende antall informanter fra samme enhet i Sporveien.

### **3.3.1 Ethiske hensyn**

Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten vi har med våre informanter (Tjora 2020, 46). Det er viktig at jeg som forsker eksplisitt tenker på potensielle utfordringer knyttet til etikk, og hvordan jeg eventuelt vil håndtere disse (Tjora 2020, 46-47). En av de mest åpenbare problemstillingene her var ivaretagelse av informantenes anonymitet. Ivaretagelsen av dette tok jeg på ytterste alvor, ettersom undersøkelsen ble gjennomført som et resultat av et samarbeid med informantenes arbeidsgiver. Dermed har jeg vært påpasselig med å ikke oppgi informasjon i oppgaven som kan avsløre informantenes identitet. Det gjelder også deres stillingstitler og opplysninger om hvilken enhet de tilhører. Informantene måtte heller ikke bli gjenkjent på bakgrunn av beskrivelser av medarbeiderne som jobber under de ulike. Derfor har jeg valgt å utelate dette. Informantene ble også grundig informert om disse tiltakene, både gjennom kommunikasjon på e-post og muntlig før intervjuene.

Jeg opplevde også at det å ta lydopptak av intervjuene og senere transkribere datamaterialet fungerte som et nyttig verktøy for å ivareta etiske hensyn. Det sikret at jeg ikke feilsiterte informantene i selve oppgaven. Til tross for forsikringer om tiltak, fikk informantene tydelig beskjed om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosessen uten å måtte oppgi årsak.

## **3.4 Datainnsamling**

### **3.4.1 Dybdeintervju**

Tjora skriver at dybdeintervjuer er den best egnede metoden dersom man ønsker å få innsikt i, samt studere, informantenes meninger, holdninger og erfaringer (2020, 114). Det samme fremhever Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021). Ettersom jeg, i denne oppgaven, ønsker å undersøke ledere av fagarbeidere sine egne meninger om hvilke lederegenskaper de vektlegger, var bruk av dybdeintervjuer den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden. Tanken om å gjennomføre et fokusintervju med alle informanter tilstede i samme rom streiftet

meg også. En fokusgruppe består gjerne av seks til ti personer og ledes av en moderator. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, der gruppen diskuterer og veksler synspunkter om det aktuelle temaet (Kvale og Brinkmann 2019, 179). Selv om denne datainnsamlingsmetoden hadde lagt grunnlag for en interessant undersøkelse, måtte denne tanken fravikes av praktiske hensyn knyttet til omfang og ressurser.

Innenfor dybdeintervjuer, valgte jeg å gjennomføre såkalte semi-strukturerte intervjuer med informantene. Som navnet tilsier, er dette en intervjumetode med en halvfast struktur hvor jeg hadde utarbeidet en intervjuguide på forhånd. Samtidig tillot jeg meg selv rom til å stille tilpassede oppfølgingsspørsmål til informanten (Tjora 2020, 264). Fordelen med semi-strukturerte intervjuer var at det gjorde det lettere for meg som intervjuer å skape en uformell og behagelig stemning i intervjusituasjonen, da jeg ikke var slavisk avhengig av en intervjuguide. I tillegg til det, fikk jeg mer detaljert data siden jeg hadde friheten til å grave dypere inn i ønskelige temaer underveis i intervjuene. Denne metoden krevde dog litt av meg som intervjuer, da jeg det til tider opplevde det som utfordrende å formulere gode oppfølgingsspørsmål raskt og godt. Dette skyldtes både tidspresset i intervjusituasjonen og mangel på en partner under intervjuene.

### **3.4.2 Intervjuguide**

Bruken av et semi-strukturert intervju krever at man har utarbeidet en intervjuguide på forhånd som utgangspunkt for utspørringen. Dermed hadde jeg nedskrevet elleve hovedspørsmål, hvorav noen av disse også hadde forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmål. Sistnevnte kunne derimot sees bort ifra eller omformuleres basert på informantens svar. Dette tilførte meg en viss grad av forutsigbarhet som intervjuer. Et av fokusområdene jeg hadde mens jeg utarbeidet intervjuguiden var å unngå å gi et inntrykk av at jeg var ute etter å avdekke hvorvidt lederne gjør en god jobb eller ikke. Dette forsøkte jeg å forhindre jeg ved å være åpen om dette i forkant av intervjuene, samtidig stille åpne spørsmål. Det var også ønskelig å sentrere spørsmålene deres rundt deres egne erfaringer, slik at de enklere kunne eksemplifisere sine svar. Etter diskusjon med veileder valgte jeg å endre på og droppe noen av spørsmålene fra mitt første utkast av intervjuguide. Etersom jeg hadde friheten til å stille tilpassede oppfølgingsspørsmål, så jeg det som ingen ulempe å måtte kutte ned på forhåndsdefinerte spørsmål.

Etter forespørsel fra to av åtte informanter, valgte jeg å sende dem intervjuguiden på forhånd. Formålet med å oppfylle deres ønske var å gjøre det så komfortabelt som mulig for informantene å delta, da jeg har forståelse for ønske om forberedende materiell i forkant. Jeg ble derimot gjort oppmerksom på de potensielle ulempene av å oversende intervjuguide på forhånd av min veileder, i form av at informantene eksempelvis kan komme med svar de har forberedt på forhånd. På en annen side, kan dette ha fungert som en fordel da jeg kan ha fått mer data siden informanten fikk tenkt over hva de ville få frem under intervjuene. Det kan også oppleves som urettferdig overfor de resterende informantene å ikke oversende dem en intervjuguide på forhånd, men til gjengjeld fikk de muligheten til å få denne dersom de hadde et sterkt ønske om det. Jeg vil presisere at intervjuguiden som ble oversendt til de to informantene kun inneholdt forhåndsdefinerte hovedspørsmål, og dermed ingen nedskrevne oppfølgingsspørsmål.

### **3.4.3 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene ble gjennomført etter avtale med samtlige informanter. Grunnet praktiske årsaker ble fire av intervjuene gjennomført digitalt gjennom videokonferanseapplikasjonen "Teams". Dette er en praktisk og effektiv løsning, men dens åpenbare ulempe er det blir vanskeligere som intervjuer å tilrettelegge for behagelig stemning når man ikke er i samme rom som informanten. I tillegg til det, opplever jeg det som en fordel å kunne lese kroppsspråket til informanten og notere meg hvordan det eventuelt endrer seg underveis i intervjuet. Det er noe som også blir vanskeligere å gjøre når samhandlingen skjer via en videoskjerm. Intervjuene som ble gjennomført fysisk ble avholdt på informantenes respektive arbeidslokaler i Oslo.

Samtlige av informantene var tilsynelatende engasjerte, og virket genuint interesserte i temaet i oppgaven. Det var derimot en av informantene som opptrådte litt mindre engasjert i forhold til de syv andre, og hadde relativt korte svar, refleksjoner og kommentarer å komme med. Jeg forsøkte å tilpasse spørsmålene underveis, men intervjuet forble kortfattet. Tidsmessig var vi ferdige med intervjuet etter 32 minutter, som var det desidert korteste intervjuet som ble gjennomført. Ettersom dette ikke oppstod som et problem i noen av de andre intervjuene, følte jeg ikke et behov for å gjøre betraktelige endringer i intervjuguiden. I de fleste intervjuene var det mer utfordrende å holde seg innenfor tiden som hadde blitt satt av på forhånd, tilsvarende 60-75 minutter. Dette var spesielt problematisk i de første par intervjuene, men det ble enklere å kontrollere etterhvert takket være erfaring.

### 3.4.4 Transkripsjon

For å sikre at det som ble sagt under intervjuene ble korrekt gjengitt og eventuelt sitert i selve oppgaven, valgte jeg å ta lydopptak og deretter gjennomføre transkripsjon. Dette er noe Tjora anbefaler å gjøre i etterkant av intervjuer (2020, 173). Informantene ble informert om bruken av lydopptak, og samtlige samtykket til det. De ble også forsikret om at lydopptakene ville bli trygt oppbevart, og slettet etter fullført transkripsjon.

Selv om det å transkribere intervjuene var en tidskrevende prosess, ettersom hvert intervju tok flere timer å transkribere ferdig, fungerte det som et nyttig verktøy i videre analyse av datamaterialet. Det hjalp meg stort med å få oversikt over materialet, og deretter starte en mer grundig analyse.

## 3.5 Analysearbeid

Koding kan beskrives som første steg i analysen av data (Tjora 2020, 197). I denne fasen benytter jeg meg av *empirisk koding*. Kodene her er kun utviklet fra data. Det vil si hva informantene mine sier, og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller forhåndsdefinerte temaer (Tjora 2020, 198). Fordelen med å gjennomføre en empirisk koding først er at de kodene som utarbeides her beskriver i detalj hva som faktisk fremkommer i hvert enkelt intervju. Lettere forklart, svarer empiriske koder på hva informanten sier, fremfor hva informanten snakker om (Tjora 2020, 2021). Det gjorde selve analysearbeidet mitt enklere, da jeg kunne ta utgangspunkt i disse kodene uten å måtte se tilbake på lange transkripsjoner. Etter å ha kodet intervjuene empirisk, tematiserte jeg kodene basert på temaene de belyste, noe som gjorde analysearbeidet enda enklere. Det bidro også til at det var enklere å identifisere sammenhenger mellom svarene til de ulike informantene, da de nå var plassert inn under samme tematikk.

### 3.5.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet, også kalt pålitelighet, dreier seg om hvorvidt det foreligger støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene (Tjora 2020, 235). Tjora trekker frem forskerens rolle her, da mitt engasjement for temaet virke som en potensiell kilde til støy. Han påpeker samtidig at da det er umulig å komme inn i prosjektet fullstendig nøytral. Jeg har forsøkt å begrense mulig støy dette ved å være oppmerksom på dette, samt være åpen og forberedt på å justere all forforståelse underveis (Tjora 2020, 235). Av konkrete tiltak, kan det nevnes at jeg gjennomførte et uformelt pilotintervju med en tidligere foreleser innen forskningsmetode.

Dette gjorde jeg for å identifisere eventuelle spørsmål som kan oppfattes som ledende eller farget av mine eventuelle forutinntattheter. Denne prosessen var nyttig og betryggende for meg som forsker. Til tross for tiltak, kan man ikke se bort ifra at forskningsprosessen har bært preg av forskerens kunnskap og forforståelse (Tjora 2020, 235).

Hvordan informanter har blitt valgt ut, hva slags relasjoner det er mellom forsker og informanter kan også ha betydning for undersøkelsens reliabilitet (Tjora 2020, 235). Her er det viktig å informere om at undertegnede er ansatt i Sporveien, men i en annen enhet av bedriften enn informantene. Lederne var informert om at jeg er ansatt i Sporveien, noe som kan ha bidratt til å delvis forme noen av deres tilbakemeldinger. I tillegg til det, ble den første kontakten med informantene etablert gjennom leder i HR-avdelingen til Sporveien. Det kan antas å foreligge en enda tettere forbindelse mellom vedkommende og informantene. Dermed er det ikke utelukket at informantene hadde hatt en negativ respons til invitasjonen dersom jeg hadde tatt direkte kontakt med dem først. Det hadde også vært interessant å gjennomføre denne undersøkelsen uten disse forbindelsene til informantene, siden det kan påvirke datamaterialet (Tjora 2020, 238).

### **3.5.2 Validitet**

Forskningens validitet handler om hvorvidt de svarene jeg finner i forskningen min faktisk er svar på de spørsmål jeg forsøker å stille (Tjora 2020, 232). Enda lettere forklart, hemmes forskningens validitet dersom jeg stiller spørsmål som ikke gir svar på hvilke lederegenskaper som vektlegges av ledere av fagarbeidere i Sporveien. Videre skilles det mellom *intern validitet* og *ekstern validitet*. Førstnevnte dreier seg om hvorvidt jeg har målt det jeg hadde til hensikt å måle, mens ekstern validitet er et mål på overførbarheten til funnene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2021, 231). Bevaring av den interne validiteten ble bidratt til av tiltak nevnt i delkapittel 3.5.1. Dette, i tillegg til det faktum at jeg undersøkte temaer som lederne allerede har god kjennskap til grunnet deres alminnelige natur, gjør at jeg føler meg trygg på at jeg har ivaretatt den interne validiteten. Jeg stiller meg derimot noe kritisk til den eksterne validiteten til undersøkelse, fordi jeg har intervjuet ledere fra samme bedrift. Dermed er det ikke utenkelig at funnene bærer preg av at de er innhentet blant mennesker som er del av en og samme organisasjonskultur. På en annen side, jobber informantene innen ulike enheter i Sporveien. Derfor vurderer jeg det dithen at det har bidratt til å ivareta den eksterne validiteten, ettersom antageligvis er forskjell på kultur og organisering i de ulike avdelingene.



## 4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere de mest sentrale funnene fra dybdeintervjuene. Disse funnene vil danne grunnlaget for å besvare hvilke lederegenskaper som vektlegges av ledere av fagarbeidere, og tilhørende forskningsspørsmål. Analysen er strukturert etter følgende kategorier: god lytter, relasjonsbygger, uselvisk og involverende. Disse kategoriene speiler de viktigste temaene som kom opp i intervjuene. Dermed tas det forbehold om at de nevnte egenskapene muligens ikke betegnes som lederegenskaper allment, men jeg ser bort ifra det da jeg vil opptre objektivt overfor datamaterialet

### 4.1 God lytter

Informantene opplever at deres medarbeidere verdsetter lederens evne til å stille og lytte til dem når det trengs. Å gi de ansatte muligheten til å kunne uttrykke og meddele det de har på hjertet, relatert til både deres private- og arbeidsliv, anser informantene som viktig. Negative konsekvenser av å ikke være en god lytter overfor fagarbeiderne nevnes å være at den enkelte medarbeideren ikke føler seg hørt, verdsatt og motivert i sin jobb. På et av de innledende spørsmålene i intervjuguiden knyttet til hva som kjennetegner en god leder for dem, var det å være en god lytter høyt oppe på lista til de fleste informantene. Informant A begrunner sitt med et eksempel på egen erfaring, hvor vedkommende opplevde å ikke bli hørt av sin daværende leder:

*“Ettersom jeg jobbet på gulvet den gang så ville jeg møte utfordringer, problemstillinger og tenke noe nytt og da meddelte jeg det da med min daværende leder. Jeg opplevde ikke at han tok det seriøst eller i det hele tatt lyttet på meg ordentlig, så han tok det ikke videre, ingenting. Det brant langt inni meg. (...) jeg gjør ikke samme tabben. Jeg er ydmyk, jeg hører mennesker som bretter ut noen av problemstillingene de har”.*

Også informant C er opptatt av å tydeliggjøre viktigheten av å lytte til det fagarbeiderne har å si:

*“Men det å stille opp da, og det å lytte og ikke overkjøre, da det har liksom veldig mye å si. Det er noe selv jeg har lært og før var jeg ikke flink til å lytte på folk i det hele tatt. Men jeg kommer på et godt uttrykk som han som er sjefen min i dag sier: La bare andre snakke, la andre prate, hør på dem, lytt og prøv å fatte hva folk sier, om det er positivt eller negativt, når folk står og hyler og skriker eller er lykkelige, bare lytt til hva de har å si. En god leder bidrar til at du blir tatt vare på, uten at det er skal være ekstrem omsorg, men bare det at du faktisk blir sett”.*

Manglende evne til å lytte til sine medarbeidere anses som like skadelig for lederen sammenlignet med medarbeideren. Flere av informantene trekker frem konsekvenser som gjør det vanskelig for dem selv å utføre deres lederoppgaver dersom de ikke lytter til sine ansatte. De antyder at mangel på kunnskap om hva medarbeiderne har på hjertet vil hemme deres evne til å gi god tilbakemelding, fremsette riktige krav og følge de ansatte opp godt nok. Å lytte til medarbeiderne bidrar til å tegne et fullverdig bilde av deres situasjon og prestasjoner. I tillegg til det, er lederne glad i å lytte til sine ansatte fordi at det ofte innebærer å få tilbakemelding om hvorvidt de fornøyde med dem som ledere. Informantene erkjenner at de er avhengige av denne tilbakemelding, inklusivt konstruktiv kritikk, for å bli bedre i sine roller.

Noe overraskende, presiserer Informant D lederen bør være oppmerksom på at medarbeidere ikke nødvendigvis ønsker å bli rådgitt om det de forteller, selv om de gjerne blir lyttet til. Viktigheten av dette forklarer informanten med det faktum at mennesker har forskjellige personligheter og preferanser av natur. Ettersom disse lederne har flere antall medarbeidere under seg, er det viktig å være oppmerksom på mangfoldet som befinner seg blant disse. Dersom lederen ikke er det, sier informant D at lederen risikerer å “blande seg inn i en situasjon hvor innblanding er uønsket.” Dette gjelder spesielt ved temaer som er allment sensitive, gjerne knyttet til de ansattes privatliv. Dette poenget kan også ses i sammenheng med en av tilbakemeldingene til informant F. Vedkommende er tydelig på at en leder må være oppmerksom på ting som utgjør skillet mellom å det å være de ansattes sjef og venn. Lederen sier videre at dette kan sies å være viktig i ledelse generelt, men det kan gjelde spesielt blant fagarbeidere fordi arbeidsmiljøet her “er gjerne mer uformelt enn andre på andre arbeidsplasser”.

## **4.2 Relasjonsbygger**

Ingen av informantene har en formell grad innenfor lederskap, og ingen viser til forskning innen ledelse når de ble bedt om å utdype sine tanker rundt fenomenet. Samtlige informanter hadde derimot sansen for ledelse som innebar medmenneskelighet og relasjonsbygging. De fleste informantene har medarbeidere under seg som jobber skift og turnus, noe som betyr at de er på jobb på ulike tider av døgnet. Dette fører til at lederne ikke møter mange av sine medarbeidere mens de selv er på jobb. Lederne erkjenner at dette kan være en utfordring med tanke på relasjonsbygging, og at de derfor må ty til kreative løsninger. Dette kan eksempelvis være arrangering av såkalte “pizza-samlinger” med de ansatte, særlig når medarbeiderne har

prestert godt. Å belønne fagarbeiderne på denne måten er noe flere av lederen forteller at de gjør, hovedsakelig grunnet relasjonsbygging, men også for å motivere de ansatte med en belønning når de presterer godt. Informant B forteller om et liknende tiltak for å fremme motivasjon og relasjonsbygging blant sine fagarbeidere:

*“Jeg går av og til på det jeg liker internt å kalle “gemba-turer”. Da reiser jeg bort til mine ansatte som jobber natt, og da tar jeg gjerne med noe godt å spise og drikke. Heldigvis opplever jeg at det blir godt mottatt av de ansatte. Og jeg drar med full Sporveien klær og verneutstyr på, selv om jeg ikke jobber slik de gjør. Men jeg drar også i arbeidsbil, for å gi dem en følelse av at jeg er en av dem. Noe jeg liker å tro at jeg er”.*

Flere av informantene har tidligere jobbet i den samme stillingen som de i dag er ledere for. Dermed har disse vært kollegaer på samme nivå med medarbeidere de nå leder, og en relasjon har dermed allerede eksistert. Aktuelle informanter her uttrykker at den relasjonen hjalp dem veldig i starten av deres lederkarriere, da de ble vist støtte og tillit fra starten av. Derfor kan det sies at det har vært en naturlig reaksjon fra disse ledernes side å bygge på denne relasjonen. Til tross for det, er enkelte av informantene opptatt av å tydeliggjøre at relasjonsbygging til de ansatte også innebærer å sette grenser, for relasjonens eget beste. Informant D sier:

*“Jeg var mye mer kompis i starten. Jeg er fortsatt kompis eller kamerat liksom, samtidig som jeg skal være deres leder, men at jeg har snudd det litt sånn at jeg er litt mer leder i dag enn jeg var før. Jeg blir liksom med på julebordet nå, men jeg går litt tidligere. Jeg trenger ikke å dra den like langt som dem. Vi har også en del informasjonsmøter hvor jeg holder dem oppdatert og det er en fin måte å formidle min lederstil til dem”.*

Gode relasjoner til sine medarbeidere gagnar, naturlig nok, lederen på mange måter. Det kommer dog frem av empirien at samtlige ledere anser relasjonsbygger som en viktig lederegenskap fordi det å kunne mestre denne egenskapen motiverer dem i deres jobber. En av informantene går så langt som å hevde at det er det som motiverer vedkommende mest i lederjobben. Også andre informanter meddeler at den primære motivasjonen for å forfølge en karriere innen ledelse var en genuin interesse for mennesker og det å motivere andre. Informantenes svar tyder på at de ikke har blitt mindre motiverte mens de har vært i sine jobber, da flere gir uttrykk for at de får lyst til å bygge en god relasjon til ansatte grunnet deres generelt gode arbeidsmoral og integritet.

En annen viktig faktor som har gjort seg gjeldende de siste par årene er korona-pandemien. Korona-utbruddet har ført til at mange av lederne har måttet jobbe på hjemmekontor, mens deres arbeidere har vært på jobb “ute i feltet”. Dermed har viktigheten av relasjonsbygging til å sine medarbeidere blitt enda sterkere tydeliggjort. Informant G opplyser om følgende:

*“(...) og så har jeg merket at de man ønsker at jeg er mer tilstede men det har vært mye hjemmekontor og sånt så det blir nok litt sånn vanskelig de siste 2 årene pga korona. Flere av de ansatte har også kommet med verbal tilbakemelding om dette, og det var også noe som gikk igjen i medarbeiderundersøkelsen. Så det må jeg være obs på”.*

### **4.3 Uselvisk**

Empirien viser at lederatferd som er populær blant informantene innebærer at de setter fagarbeiderne sine interesser foran sine egne. Samtlige informanter uttrykker et ønske om å tjene sine medarbeidere, og tilrettelegge for dem slik at de trives og presterer best mulig i sine jobber. Dette blir godt illustrert i utsagnet til informant H:

*“Slik jeg ser jobben min, så handler det så absolutt om å tilrettelegge for mine ansatte slik at de kan utøve sitt arbeid optimalt. Jeg føler at når det gjelder fag, så mener jo jeg at fagarbeideren skal kunne faget sitt best. Jeg skal selvsagt ha kjennskap, men jeg skal først og fremst være leder og tilrettelegge for mine ansatte. Skaffe dem de beste forutsetningene for deres jobb. Det hender at de kommer og spør skal jeg gjøre det eller skal jeg ikke gjøre? Og da er jo spørsmålet fra min side: hva tenker du selv? Slik at JEG vet hvordan du vil utføre jobben din, og kan tilrettelegge for deg det du trenger”.*

Slik informant H viser til i sin besvarelse, er en av grunnene til at informantene ønsker å sette medarbeiderne sine interesser først er tanken om at de kan faget sitt best. Dermed forutsetter lederne at det foreligger et logisk rasjonale bak eventuelle faglige ønsker og forespørsler som deres ansatte kommer med. Dette kan selvsagt ikke generaliseres til enhver situasjon, ettersom flere av medarbeiderne presiserer at de iblant må svare negativt på ønsker grunnet praktiske hensyn.

Basert på svarene jeg fikk, innebærer det å være en uselvisk mer enn å bare tilrettelegge for sine ansatte. Det dreier seg også om å stille seg forståelsesfull og empatisk overfor medarbeiderne sine i situasjoner som egentlig gjør jobben til lederen vanskeligere. Eksempler på slike situasjoner som nevnes under intervjuene er sykefravær, gjerne forårsaket av en

vanskelig hjemmesituasjon, eller ønske om nye utfordringer hos en enkelt ansatt. På en annen side kan det å være uselvisk også dreie seg om å ta upopulære avgjørelser, men som fattes for medarbeiderne sitt eget beste. Informant B illustrerer sistnevnte poeng med en tidligere erfaring:

*“Det er ikke ålreit at du må kalle inn en ansatt på et møte og så må du ta fra personen sikkerhetskortet som gjør at vedkommende ikke kan jobbe som før. Men det har jeg måttet gjøre av og til ut av bekymring for helsa til mine medarbeidere. Det er vanskelige samtaler, men samtidig min plikt som leder”.*

En annen informant forteller også om vanskelige personalsaker hvor medarbeidere har gjort fatale feilvurderinger på jobb som ikke kan overses. I slike situasjoner erkjenner informanten at det riktige å gjøre er og skaffe vedkommende hjelp, og muligens pålegge fri fra jobb. Dette gjøres imidlertid med hensikt om å hjelpe vedkommende, i motsetning til å straffe.

Samtlige informanter beskriver forholdet til sine medarbeidere som godt, og flere benytter begrepet tillitsbasert i denne sammenhengen. Hovedårsaken til dette som fremheves er deres uselviske ledelsesstil. Videre indikerer empirien at denne måten å lede på hjelper lederne stort i situasjoner hvor de må formidle et lite hyggelig budskap til fagarbeiderne. Det ser også ut til å være en effektiv måte å lede på for å få det beste ut av medarbeiderne, da lederne opplever at medarbeiderne ofte er villige til å bidra med ekstra innsats når det trengs. Ifølge informant E er det viktig å tilby dem “små gleder” iblant, for å sikre at de ansatte står i det når arbeidsmengden til tider er stor:

*“(…) men du utgjør så stor forskjell for de ansatte. Det er det, også har jeg sendt dem hjem tidligere i forhold til å gå litt før tiden fordi de er ferdig med det de skal. Gi dem litt sånne små gleder i hverdagen, små gulrøtter”.*

Funnene indikerer dermed at det er mulighet for å trekke flere konklusjoner for hvorfor informantene vektlegger det å opptre uselvisk overfor sine ansatte. Denne egenskapen ser ut til å være fordelaktig for å bygge en god relasjon til medarbeiderne. I tillegg til det gir det lederne muligheten til å belønne sine medarbeidere ved enkelte anledninger, og til gjengjeld sikre lojalitet og pliktoppfyllenhet fra fagarbeiderne.

#### 4.4 Involverende

Som skrevet tidligere, er en involverende ledelsesstil en del av forskningsspørsmålet i denne undersøkelsen og dermed inneholdt intervjuguiden spørsmål knyttet til dette. Til tross for det, valgte flere informanter å nevne viktigheten av å være involverende som leder på eget initiativ før spørsmål om det ble stilt. Det illustrerer hvor viktig en involverende ledelsesstil er for de aktuelle lederne. Faktisk er det konsensus blant informantene om at det nærmest er obligatorisk for dem å involvere fagarbeiderne for at de skal klare å holde dem tilfredsstilte. Informant H sier følgende:

*“Jeg synes det er veldig greit å informere og involvere dem hele veien og det er det som gjør at du er en god leder også. For å få til et samarbeid i dag, er du nødt til å involvere fra starten av”.*

Slik det fremkommer av svaret til informant H, forbindes evnen til å involvere sine ansatte med det å være en god leder blant informantene. Basert på informantenes samlede respons på spørsmål knyttet til involvering, kan det trygt antas at informantene anser det som helt essensielt å virke involverende overfor sine medarbeidere.

Det oppgis flere årsaker og fordeler til hvorfor det er viktig å inneha evnen til å være involverende i informantenes jobber. Dette kan ses i sammenheng med et tidligere nevnt poeng i delkapittel 4.3, hvor en av informantene presiserer at det er fagarbeiderne som kan jobben sin best. Dermed finner flere av informantene det naturlig å involvere de ansatte, spesielt når det kommer til saker knyttet til det faglige. Informantene opplever at det er noe de ansatte ikke bare setter pris på, men nærmest krever av sine ledere. Involvering antydes å være essensielt for fagarbeidernes utvikling. Informant A forklarer det på følgende måte:

*“Fordelene med å involvere dem er jo at folk blomstrer når noen får mer ansvar, de fleste gjør det i hvert fall.”*

Når informantene blir spurt om å trekke frem potensielle ulemper av å involvere de ansatte, hadde de lite å komme med. Det forklares med at de opplever fordelene som så mye mer overveldende i forhold. Flere av lederne mener sier også at det å involvere medarbeidere ofte har hjulpet dem med å fatte en bedre beslutning.

Det ser ikke ut til å foreligge et fasitsvar på hvordan man bør involvere fagarbeiderne, da de ulike lederne velger å gjøre dette på ulike måter. Når det kommer til faktorer lederne føler at

de bør være oppmerksomme på når de involverer sine ansatte, ser de ut til å være mer samstemte. Informant F sitt svar gjenspeiler de generelle funnene her godt:

*“Som leder må man ha litt bein i nesa for å si det sånn, hadde litt baller. En som kan si nei til de han skal lede, selv om det kanskje er lite populært. Og som jeg sa tidligere, lederen må være åpen og ærlig, og ikke gå bak ryggen til sin arbeidsgiver og respekterer de avgjørelsene som allerede er tatt over han eller hun”.*

Samtidig som informantene anerkjenner viktigheten av å involvere, erklærer de at det er minst like viktig å være oppmerksom på eventuelle fallgruver knyttet til det. Selv om lederne ønsker å involvere de ansatte så mye som mulig, gjøres dette ikke på bekostning av lojalitet overfor sin egen arbeidsgiver. Eller hvis det er risiko for å miste kontroll over beslutningen som skal fattes. Denne erkjennelsen virker å være en forutsetning for at man skal lykkes med å være involverende i informantenes yrke.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapittelet vil jeg drøfte innsamlet empiri i lys av utvalgte teorier for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet. Jeg tar igjen utgangspunkt i de fire kategoriene av lederegenskaper (se kapittel 4.0), men de teoretiske perspektivene er fordelt over flere av disse lederegenskapene siden det er relevant for flere enn en.

### **5.1 God lytter**

Funnene indikerer at det å være gode lyttere overfor sine ansatte vektlegges stort av informantene. De erkjenner at en essensiell del av jobben er å være oppmerksomme på hva medarbeiderne deres sitter inne med av eventuelle positive og negative følelser. Informantene medgir at det å inneha viten om medarbeidernes situasjon gjør det enklere for dem å utføre typiske lederoppgaver, da de får et mer helhetlig bilde av hvordan det står til med de ansatte. Å aktivt identifisere og prioritere de ansattes behov på den beskrevne måten minner om hovedprinsippet i teorien om servant leadership (Spears 1996). Ved å være gode lyttere i deres roller, tar lederne også i bruk en av de fire hovedkomponentene i transformasjonsledelse: individuell omtanke. Til påminning, dreier denne komponenten seg

om at lederen viser respekt for de ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov (Hetland 2008).

Opphaveren av servant leadership, Greenleaf, trekker også frem fordeler som forekommer ved anvendelse av ledelsesstilen. Han medgir at en god test for å sjekke hvorvidt servant leadership har blitt anvendt riktig er å sjekke om *“those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?”* (i Spears 1996, 33). Flere av disse punktene som ble listet opp av Greenleaf samsvarer med fordelene informantene forbinder med å være en god lytter som leder. Blant andre forteller informant A og C at opplevde fordeler av god lytting overfor sine ansatte er en sterkere relasjon til dem, og muligheten til å avdekke ambisjoner eller eventuelle bekymringer knyttet til arbeidssituasjonen hos dem.

Dutta og Khatri (2017) listet opp ti karakteristikk som de mener er typiske for en servant leader å inneha. Blant disse finner vi det å være lyttende (Dutta og Khatri 2017, 61). Dermed er det tydelig at mye av det informantene sier samsvarer med teorien om servant leadership. For det blotte øye kan det virke som at det vil tilsvare en sterk uenighet med innholdet i transaksjonsledelse. Selv det i stor grad er riktig, kan det argumenteres for at lederne benytter seg av et av transaksjonsledelsens prinsipper ved god lytting. Da siktes det til prinsippet som innebærer at lederen tilbyr medarbeideren noe sistnevnte ønsker seg, i forventning om å få noe nyttig tilbake. Eksempel på noe nyttig for lederen i dette scenarioet kan tenkes å være lojalitet. Det må derimot presiseres at selv om informantene opplever dette som en naturlig fordel som forekommer av å være en god lytter, uttrykker de samtidig at det ikke fungerer som motivasjon for å utøve denne egenskapen. Den egentlige motivasjonen blir godt beskrevet av informant A:

*“Rett og slett være medmenneskelig. Man er tjent med å være medmenneskelig, sånn at de ansatte forstår at lederen er på deres side. Det er ikke bedriften mot den ansatte, eller ansatte mot bedriften. Vi er tjent med å være ærlige og at folk er ærlige med oss og ikke juger om ting. Jeg har sagt det: Bare vær ærlig. Du trenger ikke å si hva det er, men bare vær ærlig og si at det er sånn og sånn. Forklar problemstillingen, så løser vi det”.*

Informantene viser stor grad av individuell omtanke til sine medarbeidere ved å være gode lyttere, og anerkjenner behovet for å vise respekt og omtanke til sine ansatte (Hetland 2008).



På en annen side, balanserer informantene dette med å innrømme at de iblant må opptre litt mer “lederaktig”, slik flere beskriver det. Dette innebærer en mer stereotypisk atferd fra leder hvor vedkommende må opptre streng og besluttsom. Ifølge informantene kommer man ikke unna dette dersom man vil lykkes som leder. Dette motstrider litt med servant leadership og transformasjonsledelse, som tegner et mye mer idyllisk bilde av lederen. Noe teoriene også har blitt kritisert for (Hetland 2008 og Liu 2009). Informantene ser dermed ikke ut til å ha tro på en ledelsesstil som bygger fullstendig servant leadership eller transformasjonsledelse. Informant D nevner at manglende evne til å opptre balansert på ovennevnte måte, kan underbygge lederens posisjon når det, eksempelvis, må fattes lite populære beslutninger. Denne nødvendige balansen illustrerer seg godt i informant E sin besvarelse knyttet til temaet:

*“Jeg prøver å likestille dem (de ansatte) som meg selv, men det er til syvende og sist jeg som må ta avgjørelsen”.*

## **5.2 Relasjonsbygger**

Det ha evnen til å være en relasjonsbygger overfor sine ansatte verdsettes høyt av de intervjuede lederne. Det er flere tiltak de ulike informantene nevner for å oppnå dette, blant annet åpen kommunikasjon og legge til rette for så flat struktur innad i teamet som mulig. Faktisk er flere av lederne raske med å påpeke at de opplever denne egenskapen som en av suksessfaktorene for at de lyktes i sine roller så langt. Under intervjuene hadde informantene et gjennomgående fokus på hvordan de behandler sine medarbeidere, fremfor å redegjøre for hvordan de håndterer ulike arbeidsprosesser som leder. Dette fokuset på mennesker fremfor prosess er noe som gjerne kjennetegner en servant leader (Dutta og Khatri 2017, 61).

Ifølge informantene medfører det generelt uformelle miljøet i deres team, at ledere ikke kan ekskludere seg selv fra gruppen og kjøre sitt eget løp. Å jobbe mot å knytte en nær relasjon til medarbeiderne og gi dem en opplevelse av at lederen er “en av dem”, virker å være en forutsetning for å lykkes som leder av fagarbeidere i Sporveien. Denne relasjonsbyggende ledelsesstilen er gjenspeilet i transformasjonsledelse. Det er derfor tenkelig at lederne øker sannsynligheten for økt følelse av forpliktelse og tilhørighet blant de ansatte (Einarsen og Skogstad 2011 og Yahaya og Ebrahim 2016). Lederne ser ut til å være enige i disse betraktningene, da de føler seg relativt trygge på at deres nåværende arbeidstakere er

forpliktet til dem. Det er imidlertid uklart hvorvidt dette kan forlenges til å bli betraktet som forpliktelse overfor bedriften også. Dermed er det knyttet tvil til hvorvidt en følelse av forpliktelse til en enkeltperson vil være nok for å beholde fagarbeiderne i bedriften.

Å være relasjonsbyggende forbindes gjerne med å bygge et forhold som er bygget på empati og medmenneskelighet, noe mine informanter også anerkjenner. De kommer med interessante betraktninger i tillegg, som er tilsynelatende knyttet til elementer fra transaksjonsledelse. Funnene viser at en god relasjon mellom en leder og fagarbeider innebærer at en transaksjon-tilnærming til tider, hvor begge parter er oppmerksomme på dynamikken i forholdet deres. Funnene indikerer dermed at det er god blanding av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som bidrar til å bygge en god og effektiv relasjon i aktuell setting. Ideene i transaksjonsledelse er dermed ikke totalt avvist av informantene. Selv transformasjonsledelse kan sies å være den foretrukne ledelsesstilen blant de aktuelle lederne, anser de enkelte aspekter ved transaksjonsledelse som nødvendige å anvende. Informant D sier:

*“Jeg var mye mer kompis i starten. Jeg er fortsatt kompis eller kamerat liksom, samtidig som jeg skal være deres leder, men at jeg har snudd det litt sånn at jeg er litt mer leder i dag enn jeg var før”.*

Informanten D erkjenner her at det er viktig å jobbe mot å opprettholde en balanse i forholdet til sine medarbeidere. Vedkommende sier at selv om det er viktig å opptre som en god venn overfor fagarbeiderne, er det like viktig å ta et steg tilbake i visse situasjoner. Dersom lederen mislykkes i å opprettholde denne balansen, vil det påvirke forholdet til medarbeiderne negativt, ifølge funnene. En av informantene illustrerer dette med et eksempel hvor vedkommende påpeker at en “ledervenn” risikerer å miste nødvendig autoritet når det, for eksempel, implementeres upopulære beslutninger. Informanten er rask med å påpeke at det ideelle er å unngå å måtte implementere slike avgjørelser, men innrømmer samtidig at det er en naturlig del av en leders jobb.

### **5.3 Uselvisk**

Uselvisk er den lederegenskapen som kom best til uttrykk under intervjuene med informantene, og som kobler deres ledelsesstil sterkest til servant leadership og

transformasjonsledelse. Det virker også hensiktsmessig å anvende disse ledelsesstilene da det oppgis å være en sammenheng mellom å oppleve disse og gode holdninger til jobben (Einarsen og Skogstad 2011). Dette er en fordel som også informantene viser til å oppleve, og flere medgir at det å sette de ansattes behov først har medført at de har et sterkt bånd til sine medarbeidere.

Det er spesielt viktig for informantene å opptre uselvvisk overfor sine ansatte ved enhver mulighet da mange av disse medarbeiderne jobber etter skift- og turnusplaner. Dette er noe lederne selv erkjenner er utfordrende med tanke på manglende overskudd og utfordringer det medfører i privatlivet. Dette er noe flere av lederne har særlig stor forståelse for, ettersom de selv har jobbet i den rollen før de ble forfremmet til lederrollen. Dermed sitter informantene igjen med en følelse av at de veldig gjerne vil hjelpe deres ansatte når de kan. Til gjengjeld, opplever de takknemlighet fra de ansatte og dermed større villighet til å stille opp når de trengs.

Det er ikke kun gjeldende til privaten at lederne er uselviske overfor sine ansatte, men også når det kommer til arbeidet deres. Fagarbeiderne er avhengige av å bli tilrettelagt nødvendig verktøy og utstyr for å gjøre en nær perfekt jobb som mulig. Hva slags utstyr de ansatte får avhenger gjerne av bedriften og budsjettet som har blitt avlagt for den gitte enheten. Siden lederne rolle innebærer å fungere som et slags bindeledd mellom organisasjonens ledelse og fagarbeiderne, finner de seg selv i en situasjon hvor de må "kjempes" medarbeidernes sak. Dette er en situasjon som til tider kan være vanskelig for lederne å håndtere, men noe som blir lagt merke til og satt pris på blant medarbeiderne, ifølge informant F. Her vises tendenser til individuell omtanke hos ledere (Hetland 2008).

Det er enkelte elementer i servant leadership og transformasjonsledelse som informantene ikke gir uttrykk for å benytte seg av. For eksempel, påpeker Hetland at transformasjonsledelse dreier seg om at lederen inspirere og strekker seg mot svært høye mål, i tillegg til det støttende lederskap (2008). Dette stemmer ikke overens med funnene mine, da ingen av lederne fremhever et ønske om å sette "svært høye mål" for fagarbeiderne. Det samme gjelder de tre av I-ene i transformasjonsledelse, utenom individuell omtanke. Det kan tenkes at dette har med naturen til arbeidet til fagarbeiderne å gjøre, hvor det muligens ikke trengs å sette høye mål eller stimulere intellektuelt.

## 5.4 Involverende

Det er konsensus blant lederne om at de ønsker å involvere sine medarbeidere i viktige beslutninger. Dette gjelder spesielt beslutninger som påvirker deres arbeid og arbeidsmiljø. Informantene viser til økt motivasjon og forpliktelse til arbeidsgiver dersom de ansatte får muligheten til å påvirke. Informantene ser ikke ut til å kjenne seg igjen i Herscovitch og Meyer sine betraktninger hvor de skriver at endringsagenter retter for lite fokus på å skape forpliktelse for en endring blant de berørte. (2002, 474). Lederne oppgir det som et prioriteringsområde for dem, og uttrykker et ønske om å involvere de ansatte i beslutninger. Funnene indikerer at informantene ser på involvering av de ansatte som en vinn-vinn situasjon, da invitasjon til innflytelse kan føre til en bedre beslutning samt en følelse av økt tilfredshet hos medarbeiderne (Jacobsen 2018, 172).

Selv om det er enighet blant informantene om viktigheten av involvering, kan deres tilnærming til hvordan de involverer og hva slags saker de involverer de ansatte i, variere noe. Det som ser ut til å være en felles blant informantene er en tradisjon for å involvere gjennom fellesmøter, da det antageligvis er det mest praktiske å gjøre. I tillegg til det, fremhever noen av informantene at det å være involvert i en slik setting genererer en følelse av felleskap innad i gruppen. Informant D beskriver sin tilnærming til involvering slik:

*“Jeg har ukentlige møter med de ansatte. Også har vi skaffet sånne digitale infoskjermene hvor vi legger ut all relevant info, referater fra møter og lignende. Bare det gjør at de føler seg mer involvert i alt som skjer hele tiden. Vi gir info og ber om innspill til fremtiden for eksempel. Det høres for så vidt som småsaker, men det blir stort for dem fordi det gjør dems hverdag enklere. Å lytte til deres forbedringsforslag gjør at de ikke sitter igjen med en følelse av at de må gjøre samme jobben hele tiden uten å bli klokere på en måte, liksom.”*

Funnene viser også at det ideelle vil være at fagarbeiderne innehar affective commitment til alle endringer, men nesten samtlige informanter innrømmer at det er naivt å tenke at slik forpliktelse kan oppnås hver gang. Dermed må lederne ofte ta til takke med forpliktelse som minner om continuance- eller normative commitment blant samtlige eller deler av ansattgruppen (Herscovitch og Meyer 2002).

Noe teorien ikke adresserer, men informantene fremhever under intervjuene, er tilfeller hvor det ikke er hensiktsmessig å involvere de ansatte. Det oppgis ulike årsaker til slike tilfeller,

men det er gjerne knyttet til den enkelte medarbeideren sin personlighet eller type beslutning. På spørsmål om faktorer en leder bør være oppmerksom ved involvering, svarer informant H:

*“Personlighet på ansatte. Folk tåler ting ulikt, og noen sliter mer med en avgjørelse. Altså du har 6 mann i avdelingen som har forskjellige personligheter og man må lære seg å se personlighetene. Også tenker jeg at en god leder skal vite kapasiteten og kunnskapen til vedkommende har jobbene under seg. Se kapasitet, personlighet og hvilke faglige kvalifikasjoner de har. Spesielt for ledere som har fagarbeidere, tenker jeg.”*

Dette kan også bidra til å forklare den lavere enn ønsket skåren Sporveien har fått på sine medarbeiderundersøkelser på spørsmålet knyttet til involvering (se kapittel 1.1). Det er dermed en tenkelig hypotese at bedriften ikke nødvendigvis har mye forbedringsarbeid å gjøre på dette området, men at det rett og slett ikke egner seg for ledere i konsernet å involvere sine medarbeidere i enkelte situasjoner.

## **6.0 Avslutning**

### **6.1 Konklusjon**

Denne oppgavens formål har vært å undersøke hvilke lederegenskaper som blir vektlagt av ledere av fagarbeidere i Sporveien og, med det, forstå hvordan det kan bidra til å beholde en høyt etterspurt gruppe i arbeidsmarkedet. I tillegg til det, ville jeg utforske hvorvidt de aktuelle lederne involverer sine ansatte i viktige beslutninger, og eventuelle grunner og metoder knyttet til dette. Dette formålet har blitt forsøkt oppnådd ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer, og innhentet data har deretter blitt drøftet i lys av relevant teori. Ettersom denne oppgaven har et overordnet fokus på synspunktene til ledere av fagarbeidere, vil institusjoner med et stort antall fagarbeidere jobbene hos seg dra best nytte av konklusjonene i denne undersøkelsen. Med det sagt, kan deler av konklusjonen tenkes å tilpasses til andre typer yrkesgrupper grunnet deres generelle natur. Det er viktig å presisere at funnen uansett ikke vil være direkte overførbare, men kun fungere som inspirasjon for andre ledere.

Oppgaven presenterer funnene i form av fire kategorier av lederegenskaper som er representative for innhentet data. Den første lederegenskapen som vektlegges stort av informantene mine er evnen til å være en god lytter. Her bør det presiseres at gode

kommunikasjonsferdigheter anses som viktig totalt sett, men informantene fremhever evnen til å lytte da flere av de opplever et mindre fokus på dette i forhold til evnen til å formidle.

Den neste lederegenskapen som informantene anser som viktig er relasjonsbygger. Samtlige ledere opplever at suksessen de har opplevd i sitt yrke er mye takket være den gode relasjonen de har med sine ansatte. Ifølge informantene krever det å være en relasjonsbygger mye fra en leder som individ, da det innebærer å ta sosiale initiativ som ikke er nødvendigvis en del av deres formelle stillingsbeskrivelse. Til gjengjeld, beskriver informantene en enorm gevinst i form av lojalitet, ærlighet og et generelt godt arbeidsmiljø. Informantene påpeker også at viktigheten av å jobbe med relasjonsbygging har blitt enda tydeligere etter endringene i arbeidshverdagen forårsaket av pandemien.

Videre nevner informantene det å opptre uselvisk som ledere overfor sine medarbeidere. Denne egenskapen kan minne om de to førstnevnte kategoriene, men empirien avdekker at informantene legger mer i det å være uselvisk enn bare lytting og relasjonsbygging. Denne lederegenskapen dreier seg hovedsakelig om å sette de ansattes interesser foran sine egne. Selv om dette kan tenkes å gjøre lederen sin jobb vanskelig i enkelte situasjoner, opplever lederne det å være uselvisk som en slags forutsetning for god ledelse blant deres medarbeidere. Spesielt da de leder større grupper med forskjellige personligheter, behov og ønsker. Empirien er klar på at disse må tilrettelegges for på et individnivå for at gruppen skal fungere optimalt.

Sist, men ikke minst, indikerer funnene at en leder av fagarbeidere i Sporveien bør involvere i sine medarbeidere i viktige beslutninger knyttet til deres arbeid eller arbeidsmiljø. Dette er knyttet til forskningsspørsmålet i undersøkelsen, men underveis i prosessen har de fleste informanter fremhevet viktigheten av involvering på eget initiativ. Med det sagt, er samtlige informanter oppmerksomme på at det ikke er hensiktsmessig å involvere medarbeidere i alle beslutninger. I tillegg til det viser empirien til en fare for at mer involvering enn nødvendig kan underbygge informantenes posisjon som leder, og skade relasjonen til medarbeiderne i det lange løp.

Basert på mine funn, kan det med trygghet konkluderes at informantene ikke vektlegger samtlige elementer i en ledelsesteori, men prioriterer heller å anvende enkelte deler fra flere. På samme måte, bør de ovennevnte lederegenskapene ses i sammenheng med hverandre.

Funnene lener i retning at den ideelle lederen av fagarbeidere i Sporveien innehar en kombinasjon av disse, og det å treffe en god balanse mellom nevnte lederegenskaper kan bidra til å beholde uvurderlige medarbeidere hos bedriften

## 7.0 Referanser

Cappelen, Ådne, Bjorn Dapi, Hege Marie Gjefsen og Nils Martin Stølen. 2020. *Framskrivinger av arbeidsstyrken og sysselsettingen etter utdanning mot 2040*. SSB rapport, 2020/41. Lesedato 03.05.2022:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/framskrivinger-av-arbeidsstyrken-og-sysselsettingen-etter-utdanning-mot-2040>

Dutta, Khatri og Puja Khatri. 2017. «Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees` turnover intentions». *On the horizon*, 25(1): 60-82. Emerald Insight.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2015. *Ledelse på godt og vondt*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Herscovitch, Lynne & J. P Meyer. 2002. "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three Component Model". *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474-487. APA PsycNet.

Hetland, Hilde. 2008. "Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring". *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3): 265-271. Lesedato 21.05.2022:

<https://psykologtidsskriftet-no.ezproxy.uio.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2021. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utg. Oslo: Abstrakt.

Johannessen, Lars E.F, Tore Witsø Rafoss, Erik Børve Rasmussen. 2019. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2019. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal.



Liu, Helena. 2019. «Just the servant: An intersectional critique of servant leadership». *Journal of Business Ethics*, 156(4): 1099-1112. EBSCOhost Business Source Complete.

Parry, K.W. & Alan Bryman. 2006. *Leadership in organizations*. I Clegg, S. Hardy, C. Lawrence, T. og Nord W. (red.). Sage Handbook of Organization Studies, 24 s. London: SAGE.

Spears, Larry. 1996. "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7): 33-35. Emerald Insight.

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.

Yahaya, Rusliza og Fawzy Ebrahim. 2016. "Leadership styles and organizational commitment: literature review". *Journal of management development*, 35(2): 190- 216. Emerald Insight.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utg. Boston: Pearson.

Alle kilder som er benyttet i denne oppgaven er oppgitt.

**Antall ord:** 11 874

## **Vedlegg: Intervjuguide**

### **Problemstilling:**

*«Hvilke lederegenskaper vektlegger ledere av fagarbeidere i Sporveien?»*

### **Underspørsmål:**

*Hvorvidt er det viktig å involvere fagarbeidere i Sporveien i beslutninger for å lykkes som leder?*

### **Informasjon om gjennomføring og anonymitet:**

Informantene vil være anonyme. Det er full mulighet til å trekke seg når som helst i prosessen. Jeg ønsker å gjøre lydopptak under intervjuene slik at det er mulig å transkribere å kode intervjuet så detaljert som mulig i etterkant. Direkte sitater vil kun bli brukt der hvor tydelige poeng ønskes å illustreres.

### **Innledning/demografi:**

Alder:

Kjønn:

Stillingstittel:

Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling i Sporveien?

### **Tanker om ledelse/lederrollen**

1. Hva kjennetegner en god leder for deg?
2. Hva definerer du som mestring i jobben?

### **Egen lederrolle**

3. Hva går lederoppgavene dine ut på i praksis?
  - Hvilke lederoppgaver anser du som viktige i din rolle?
4. Hvordan forsøker du å bidra til ytelse og trivsel blant dine medarbeidere?
5. Hvordan hjelper du medarbeiderne dine med å oppleve økt mestringfølelse?
6. Hvilke lederegenskaper anser du som viktige i din lederrolle?
7. Hjelper det deg i din lederrolle å jobbe tett med medarbeiderne/i samme team? Hvis ja, hvordan er det hjelpsomt?

### **Involverende lederstil:**

8. Hvor viktig opplever du det er at du involverer dine medarbeidere i viktige beslutninger som påvirker dem? (som for eksempel beslutninger knyttet til arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver osv.)
  - Hvorfor er dette viktig/ikke viktig?
  - Hva er eventuelle fordeler/ulemper ved det?
9. Kan du fortelle om den generelle prosessen med å involvere medarbeidere i viktige beslutninger?
  - Er det noen faktorer en leder bør være obs på når man skal utøve en involverende lederstil, ifølge deg?
10. Har du et eller flere eksempler hvor du har involvert dine medarbeidere i en viktig beslutning, og det har ført til en bedre løsning?
11. Avslutningsvis, lurer jeg på om du anser det som fordelaktig å jobbe tett med dine medarbeidere?
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvilke eventuelle ulemper kan det medføre mtp din rolle som leder? (buddy to boss problemstilling?)

