



Andreas Amb & Anna M. E. Jarbekk

## **Hva er dårlig ledelse?**

*- En studie av populæroppfatningen av dårlig ledelse*



Masteroppgave i Strategi og ledelse

Vår 2014

Veileder Arild Wæraas



## Forord

Intensjonen med oppgaven har vært å se nærmere på begrepet dårlig ledelse, hva det er, og hva man legger i det. Vi har ønsket å finne ut hva ”folk flest” mener med dårlig ledelse, og hva man begrunner utsagnet med. Ideen til oppgaven stammer fra et internship i Singapore der student Anna M. E. Jarbøkk fikk oppleve dårlig ledelse på kroppen og forsøkte å se dette i lys av teori fra studiene i strategi og ledelse. Dette dannet grobunnen til en diskusjon med veileder Arild Wæraas som var snar med å plukke opp samtalen og veilede den videre inn på en masteroppgave. Videre falt tanken om å utforske dårlig ledelse i smak hos medstudent Andreas Amb, som raskt tok tak i hvordan dette kunne gjennomføres i en oppgave. Studentene har dratt stor nytte av å være to på denne oppgaven da det har gitt stordriftsfordeler i innsamlingen av data, i tillegg til fordelene det er å ha en flink og kunnskapsrik makker å føre samtaler med rundt dette kompliserte temaet.

Det er mange som skal takkes i tilknytning til denne oppgaven og vi ønsker å starte med vår veileder Arild Wæraas. Takk for god og presis tilbakemelding i din veiledning, for å ha hjulpet til å peile ut riktig kurs på oppgaven og i hjelpen rundt å begrense omfanget. Uten deg hadde det vært vanskelig for oss å vite hvordan vi kunne prosessert all data og ikke minst hvor vi kunne ha hentet den fra. En stor takk til Ingeborg Hvaale ved hovedbiblioteket ved NMBU, for god hjelp innen bruken av referanseverktøyet Endnote. Hun har vist gode pedagogiske evner i sine forklaringer på hvordan dette redskapet fungerer. Takk til de der hjemme og rundt oss som har måttet lytte til alle våre ideer, funn og resultater. Dere har kommet med nyttige tilbakemeldinger og råd som både har gitt direkte følger i oppgaven, samt ledet oss inn på spor vi ellers kanskje hadde oversett. En spesiell takk til våre samboere som har holdt ut fraværende partnere. Sist men ikke minst, takk til hverandre for et godt samarbeid der vi ikke har vært redde for å stille spørsmålstejn ved forklaringer og utfordre hverandre i gode diskusjoner. Sparringen har gitt betydelig avkastning i diskusjonen av våre funn og resultater.

Denne studien har gitt oss en unik mulighet til å skaffe en oppfatning av alle aspektene knyttet til dårlig ledelse, og gitt oss en dypere forståelse for temaet og kompleksiteten. Våre funn og resultater har fungert som ”eye opener” i forhold til vanskelighetene knyttet til begrepet *dårlig ledelse*. Vi vil ikke lengre kunne høre noen snakke om dårlig ledelse uten å stille spørsmålet:

*- Hva legger du i begrepet?*

## Sammendrag

Vi har gjennom vår kvalitative og kvantitative forskningsstudie ønsket å finne ut hva folk flest legger i begrepet *dårlig ledelse*, da dette temaet ikke har blitt viet like mye forskning som *ledelse* generelt. Vår studie bygger derfor på problemstillingen;

*- Hvordan blir dårlig ledelse begrunnet i populære medier, og hvordan har bruken av begrepet utviklet seg?*

Vi har valgt å ta for oss avisartikler som datakilde da vi forutsetter at medier er et naturlig sted å henvende seg når man skal nå ut i det offentlige rom. Vi benyttet oss av søkemotoren Retriever der vi valgte ut avisene VG, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Aftenposten og Ukeavisen Ledelse. Videre leste vi alle avisartikler som kom opp under søkeordet ”dårlig ledelse” i perioden 1945-2013, i alt 768 artikler, og registrerte alle begrunnelsene for *dårlig ledelse*. Til sammen utgjorde dette i overkant av 200 ulike begrunnelser som vi videre delte inn i elleve begrunnelseskategorier for videre bearbeidelse. Funnene viste at *dårlig ledelse* kan være svært mye, noe 200 ulike begrunnelser peker i klar retning av. Med 30 % av begrunnelsene var *Ingen begrunnelse* den største kategorien, dvs. at dårlig ledelse, én av tre ganger det nevnes i tabloidene, ikke blir videre begrunnet. *Lederens egenskaper* var den nest hyppigste begrunnelsen med 25 % og *Dårlige beslutninger, valg og resultater* kom som nummer tre med 10 %. Videre sto de resterende åtte kategoriene for 35 %. Fra vår datainnsamling ser vi en tendens til at antall artikler og begrunnelser topper seg under nasjonale og internasjonale kriser og nedgangstider. Det kom tydelig frem at de forskjellige begrunnelsene varierer i popularitet uavhengig av de gjeldende ledelsesteoriens aktuelle tidsepoker. Vi ser også en klar økning i fokuset rundt dårlig ledelse etter 1980, som for øvrig er samme periode som ledelse tok over for styring. Dette viser seg gjennom økt andel artikler skrevet om dårlig ledelse i forhold til ledelse, men også i forhold til antall artikler skrevet totalt. Til slutt har vi funnet at det skrives mer om ledelse enn styring tross utvikling fra styring mot ledelse og tilbake til styring igjen, sett i et historisk perspektiv. Det hadde vært interessant å se hva andre forskere hadde funnet ved å gjennomføre samme undersøkelse da vi har måttet ta subjektive avgjørelser selv om vi har forsøkt å gjennomføre en så objektiv forskningsstudie som mulig. Til slutt vil vi si at dette har vært et svært spennende tema, hvor studien har reist flere interessante spørsmål rundt ledelse, som igjen kan være utgangspunkt for videre forskning.

## Abstract

We have through our qualitative and quantitative research study wanted to find out how the general population define the concept of bad leadership, as this is a topic that has not been given as much research as leadership in general. Our study is therefore based on the following research question:

*- How is bad leadership justified in the popular media, and how has the use of the term evolved?*

We have chosen newspaper articles as our data source, as we assume the media is a natural place to turn to when reaching out to the public. We have used the search engine Retriever where we chose the following newspapers; VG, Dagens Næringsliv, Aftenposten and Ukeavisen Ledelse. Furthermore, we read all newspaper articles under the search term "dårlig ledelse" ("bad leadership") in the period 1945-2013, a total of 768 articles, and recorded all the reasons for bad leadership. This resulted in 200 different reasons for bad leadership, which we further divided into eleven categories in order to enable the grounds for further processing. Our findings showed that reasons for bad leadership vary. The largest category was "*No reason*" with 30 %, meaning that one of three articles mentioning bad leadership did not give further description of reasons. "*The leader's attributes*" came in a close second with 25 %, "*Bad decisions, choices and results*" came in third with its 10 % and the remaining eight categories stood for the last 35 %. Our data collection also showed indications that the number of articles and justifications peak during various crises and recessions. It was also evident that the various descriptions vary in popularity regardless of the current leadership theory of the relevant periods. We also saw a clear increase in the focus around bad leadership by 1980, which is the same period the term "leadership" came into use instead of "control". This is reflected by an increased share of articles written about bad leadership in relation to management, but also in terms of the number of articles written in total. Finally, we have found that leadership is written more about than management, despite the historical development *from leadership to management*, and then returning back to management. It would be interesting to see what other researchers would find by conducting the same survey, considering that we have had to make subjective decisions even though we have tried to achieve an objective research process. This has been an exciting topic, and our study has raised several interesting questions about leadership and management that we encourage further research on.



# Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Abstract .....	5
Kapittel 1: Innledning .....	9
Kapittel 2: Teori .....	12
2.1 Innledning .....	12
2.2 Definisjon av begrepet ”ledelse” og ”lederskap” .....	12
2.3 Styring, ledelse og lederskap .....	13
2.4 Ledelsesteorier i et historisk perspektiv .....	15
2.5 Hvilke holdninger har folk flest til ledelse? .....	18
2.6 Teorier knyttet til <i>dårlig</i> ledelse .....	20
2.7 Ledelse og organisasjonskultur .....	23
Kapittel 3: Metode .....	24
3.1 Innledning .....	24
3.2 Valg av metode .....	25
3.3 Forskningsprosessen – registrering av data .....	27
3.4 Datainnsamling .....	29
3.5 Kategorisering av data .....	31
3.6 Etske retningslinjer .....	33
3.7 Studiens validitet – pålitelighet og gyldighet .....	34
3.8 Studiens relabilitet .....	35
Kapittel 4: Empiri .....	37
4.1 Innledning .....	37
4.2 Resultat av de elleve begrunnelseskategoriene .....	38
4.3 Historisk fokus på dårlig ledelse .....	52
4.5 Empiri sammenfatning .....	56



Kapittel 5: Diskusjon.....	57
5.1 Innledning.....	57
5.2 Stor variasjon innen begrunnelser .....	57
5.3 Den største kategorien – <i>Ingen begrunnelse</i> .....	60
5.4 Lederens egenskaper.....	62
5.5 Dårlige beslutninger, valg og resultater.....	63
5.6 De resterende åtte begrunnelseskategoriene.....	64
5.7 Økende treff i mediene – en historisk utvikling .....	65
5.8 Dårlig ledelse kommer først frem i dårlige tider .....	67
5.9 Hvorfor store ”topper” av begrunnelser?.....	70
5.10 Sammenhengen mellom teori og de ulike begrunnelsene. ....	73
5.11 Problemer knyttet til manglende lederkompetanse.....	75
5.12 En mer kompleks lederrolle.....	76
5.13 Dårlig organisasjonskultur – et resultat av dårlig ledelse.....	77
5.14 Organisasjonens fokus: kunder og (etterhvert) ansatte.....	79
5.15 Styring vs. ledelse.....	80
Kapittel 6: Konklusjon .....	83
Referanser.....	86
Vedlegg 1 .....	88

## Kapittel 1: Innledning

### *Bakgrunn*

Dagens moderne organisasjoner er svært avhengige av god ledelse for å kunne hevde seg i det stadig pressede verdensmarkedet. Ledelse har vært gjenstand for mye forskning opp gjennom tidene, med spesielt 1980 som et ”boom” med tanke på antall publiseringer av ledelsesartikler. Tiårene etter 1980 førte med seg en rekke teorier om god ledelse og ulike tilnærminger for hvordan man kunne utøvet et best mulig lederskap. Det har lenge vært fokusert på *god* ledelse, mens fenomenet *dårlig* ledelse har fått langt mindre oppmerksomhet. Dette gjorde at vi ønsket å se nærmere på dårlig ledelse, hva det er, og hva man legger i begrepet. Vi ønsket å finne ut hva ”folk flest” mener med dårlig ledelse, og hva man begrunner utsagnet med. Masteroppgaven tar utgangspunkt i problemstillingen;

*- Hvordan blir dårlig ledelse begrunnet i populære medier, og hvordan har bruken av begrepet utviklet seg?*

Med utviklingen av dårlig ledelse ønsker vi å se på samspillet mellom begrepet og samfunnet. Er det slik at ledelsesteoriene har innvirkning på bruken, eller finnes det andre eksterne faktorer som påvirker hvordan media benytter seg av begrepet? Har det blitt et økt fokus rundt temaet eller er frekvensen av antall artikler publisert regelmessig? Vi valgte denne problemstillingen for å komme nærmere realiteten av dårlig ledelse, hvor vi ønsket å danne et bilde av det teoretiske fenomenet. Begge studentene har studert økonomi, strategi og ledelse i snart fem år, med fokus på hvordan man skal utøve et godt lederskap. Vi mener utfordringene man møter i det virkelige liv ikke nødvendigvis er å finne stoff og teori om hvordan utøve et *godt* lederskap, men heller hvordan man på best mulig måte kan unngå *dårlig* lederskap. Ved å rette søkelyset mot denne siden av ledelse, ønsket vi å få en bedre tilnærming til *god* ledelse. Det utøves mye dårlig ledelse i mange organisasjoner, og en studie av realiteten vil bedre vår kompetanse innen faget *ledelse*, og samtidig kunne bidra til å øke forståelsen av fenomenet og begrepet *dårlig ledelse*. Den praktiske operasjonaliseringen og innfallsvinkelen vi har valgt i oppgaven er å se på måten dårlig ledelse beskrives og begrunnes i media.

### Struktur

Oppbygning av oppgaven vil være som følger: først kommer en teoridel, hvor aktuelle og relevante teorier blir belyst. Det finnes en rekke teorier knyttet til god ledelse og vi kommer til å se disse i et historisk perspektiv, samt beskrive utviklingen fra styring til ledelse. Teorier knyttet til dårlig ledelse er relativt få i antall, men det som måtte finnes vil bli trukket frem. Deretter følger en metodedel hvor det legges frem de metodene som blir brukt og begrunnelser for valg av disse. Videre følger en empirisk del med fremleggelse av resultatene funnet gjennom datainnsamlingen. Da vi kommer til å få store mengder data med mye tall, vil resultatene bli lagt frem som tabeller og figurer. Dette for å gjøre resultatene så oversiktlige og intuitive som mulig, samtidig som det blir enklere å trekke resultatene inn i videre drøftelser. I diskusjonsdelen vil resultatene bli diskutert i lys av teorien. Her vil vi først besvare forskningsspørsmålet, for så videre å bruke våre funn til å belyse andre aspekter knyttet til dårlig ledelse.

### Teori

Vi vil i denne delen se på hva ledelse er og gi en oversikt over den historiske utviklingen av de ulike teoriene som har rådet, for å danne en plattform for videre diskusjon av våre resultater. Kapittelet vil definere begrepene *ledelse* og *lederskap*, og generelt se på ledelsesteorier i et historisk perspektiv, da med vekt på trekkteori, stilteori, situasjonsbestemt ledelse og nyere ledelsesteorier. Gjennom arbeidet med å finne teorier knyttet til ledelse har det vist seg å være særskilt overvekt av teorier knyttet til *god* ledelse, mens *dårlig* ledelse har blitt langt mindre belyst. Vi kommer til å ta for oss det som måtte finnes av relevante teorier, samt belyse hvilke generelle holdninger folk flest har til ledelse.

### Metode

Oppgaven vil bli besvart gjennom empirisk kvantitativ innsamling av data for å se på faktiske hendelser som har omhandlet dårlig ledelse. Valget falt på å gå igjennom avisartikler skrevet om dårlig ledelse sett i et historisk perspektiv, da dette etter vår mening vil gi den beste tilnærmingen til populæroppfatningen av dårlig ledelse. Vi har gjennom søkemotoren Retriever valgt ut de fem største avisene i Norge sett i forhold til antall artikler skrevet om dårlig ledelse. Vi skal se på alle artiklene som dukker opp under søkefrasen ”dårlig ledelse” i tidsrommet 1945 og frem til 2013, noe som utgjør 768 artikler totalt. Hver artikkel vil så inngå i en datainnsamling hvor de blir registrert med de aktuelle begrunnelsene for dårlig ledelse. Begrunnelsene som registreres vil deretter, på bakgrunn av stor variasjon og mange ulike begrunnelser, bli slått sammen til større begrunnelseskategorier. Dette for å kunne fremlegge dataene på en oversiktig måte gjennom ulike figurer, som senere kan brukes til

konstruktiv diskusjon. Vi vil påpeke at dette skal være en så objektiv utenfra-og-inn tilnærming som mulig, og kommer derfor til å trekke ut eksakte begrep og utsagn fra artiklene.

### *Empiri*

Denne delen av oppgaven vil legge frem resultatet av datainnsamlingen. Det vil bli lagt frem aktuelle tabeller og figurer for å se sammenhenger, samt kunne danne et grunnlag for videre diskusjon. Disposisjonen av kapitlet vil være en totaloversikt over antall funn delt opp i elleve begrunnelseskategorier, etterfulgt av et utvalg figurer over de mest sentrale resultatene og sammenhengene som vil være viktige for videre diskusjon.

### *Diskusjon*

Dette kapitlet tar for seg diskusjonen knyttet til resultatene med utgangspunkt i dataen presentert i empirikapitlet. Vi ser på de ulike begrunnelsene og trendene som er funnet i samsvar med disse, for deretter å drøfte mulige årsaker sett i lys av teori, historisk perspektiv, og andre relevante hendelser. Disposisjonen for dette kapitlet vil være som følger: først vil resultatene bli sett i sammenheng med forskningsspørsmålet til masteroppgaven. Deretter belyses den store variasjonen av begrunnelser, for til slutt å diskutere funnene. Et slikt oppsett av diskusjonsdelen vil gi en god tilnærming og forståelse av problemstillingen, i tillegg til å kaste lys over nye interessante problemstillinger som reiser seg på bakgrunn av forskningsresultatene.

## Kapittel 2: Teori

### 2.1 Innledning

Vi skal i denne delen se på hva ledelse er og gi en oversikt over den historiske utviklingen av de ulike teoriene som har rådet for å danne en plattform for videre drøftelser av resultatene våre. Gjennom arbeidet med å finne teorier knyttet til ledelse har det vist seg å være særskilt overvekt av teorier knyttet til *god* ledelse, mens *dårlig* ledelse har blitt belyst i langt mindre grad. Den danske lektoren i organisasjon og ledelse ved Roskilde Universitetscenter, Anita Mac Ph.D., har skrevet en bok om temaet dårlig ledelse, der også hun kommenterer det snevre fokuset knyttet til dette. Boken heter ”Fri oss fra dårlig ledelse” (Mac & Thorbjørnsen 2008) og tar for seg begrepet og prøver å sette ord på hva dårlig ledelse er, samt hvorfor det oppstår. Vi har dermed støttet oss til denne boken da den sammenfaller godt med vår studie. I tillegg har Mac gjennom sin forskning sett at mange ikke helt klarer å sette fingeren på hva de legger i begrepet *dårlig ledelse*. Det kan også ved mange tilfeller virke som om årsaken kan munne i fravær av *god* ledelse. Vi har med dette valgt å se på teorier knyttet til både god og dårlig ledelse da man for å forstå hva dårlig ledelse er, også må forstå hva god ledelse er.

### 2.2 Definisjon av begrepet ”ledelse” og ”lederskap”

”Ledelse er de virkemidlene en leder som person bruker for å påvirke andre, eller bruker for å skape resultater gjennom andre” – (Ladegård & Vabo 2010, s.18)

Begrepet *ledelse* har vært gjenstand for flere definisjoner, og sammenfallende for de fleste har vært å skape resultat gjennom andre mennesker. Det er også ulik definisjon på ledelse og lederskap. På norsk vil ledelse være måten en leder velger å tilnærme sitt lederskap på. Lederskapet blir med andre ord til når man utøver ledelse. Store deler av den teoretiske litteraturen som ligger til grunn for vår oppgave er skrevet på engelsk. Oversetter man *leadership* til norsk, får man opp både *lederskap* og *ledelse*. Oversetter man derimot *ledelse* til engelsk, får man opp både *leadership* og *management*. Vi så i tillegg gjennom vår datainnsamling at det bar preg av sporadisk og ubevisst bruk av de to begrepene. Ladegård og Vabo (2010) peker på at disse to begrepene brukes om hverandre også i litteraturen. Dermed har vi valgt å se bort ifra forskjellen i begrepene *ledelse* og *lederskap* under datainnsamlingen, da dette ikke viser seg å være allmenn kunnskap. Ved definisjon av begrepet *ledelse* og *lederskap* har vi valgt ut følgende definisjon som en god tilnærming til begrepene: ”Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of

*an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement” (Stogdill 1950, s.4).* I oversatt betydning får man at ledelse og lederskap kan betraktes som en prosess eller handling til å påvirke aktiviteten til en organisert gruppe i sitt arbeid mot målsetting og måloppnåelse.

## 2.3 Styring, ledelse og lederskap

I et historisk perspektiv har man gått fra hard styring mot myk ledelse. Samtidig peker Røvik (2007) på en utvikling mot styring igjen (Røvik 2007). Vi velger derfor å ta med et lite avsnitt om forholdet mellom styring og ledelse, både for å forstå forskjellen mellom dem, men også likhetene av hva man ønsker å oppnå ved begge formene for adferdsstyring og adferdspåvirkning. I tillegg er *lederskap* et begrep som har ulik definisjon fra ledelse, selv om det brukes om hverandre i vår dagligtale og forståelse. Det vil derfor bli sett på forskjellene mellom de tre begrepene *ledelse*, *lederskap* og *styring*, i tillegg til en historisk utvikling av *ledelse* og *styring*.

### *Hva er forskjellen på styring, ledelse og lederskap?*

Vi har pekt på at ledelse og lederskap brukes om hverandre. Ladegård og Vabo (2010) definerer derimot lederskap som et mer overordnet begrep som omfatter både styring og ledelse. Vider peker de på et skillet mellom disse ved at ledelse går på det mellommenneskelige personorienterte aspektet, og styring på det systemorienterte. I en organisasjon vil styring bære preg av en sentralisert oppgave hvor regler og prosedyrer settes, men der ledelse virker mer desentralisert og innebærer en personlig relasjon mellom leder og medarbeider. Styring og ledelse søker det samme, å styre adferd, og kan dermed påstås å kunne erstatte hverandre. Samtidig kan økt styring også føre til økt behov for ledelse, og motsatt (Ladegård & Vabo 2010). Dette tyder i retning av at det ikke er enten eller, men at det gjelder å finne den kombinasjonen som gir best effekt. Situasjonsbestemt ledelse er et sentralt element her, hvor ulike organisasjoner og situasjoner krever ulik vektlegging av styring og ledelse. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.4. Det viser seg i senere tid at styring igjen har kommet tilbake grunnet krav om økt kontroll og gjennomsiktighet i organisasjonene. Det kom spesielt frem gjennom finanskrisen, hvor ledere hadde utøvet klanderverdig moralsk og etisk adferd, deriblant korrupsjon og tilbakeholden informasjon (Ladegård & Vabo 2010). Videre påpeker Ladegård og Vabo at etikk har fått større oppmerksomhet, hvor den overordnede konsekvensen er at ledere får mindre mulighet til å ta egne beslutninger, og et økt krav om styring etter at gitte regler har kommet inn.

### *Fra styring til ledelse, til styring igjen*

Dette fører oss inn i en interessant diskusjon, nemlig om moderne organisasjoner bør forlate styring eller om styring er like relevant i dag som tidligere. Gjennom perioden vår forskningsstudie har tatt for seg (1945 – 2013) har man sett en klar utvikling fra hard styring til myk ledelse. De tre første tiårene etter 2. verdenskrig var preget av ideer om hierarkiske strukturer og sentraliserte beslutninger, da man hadde stor tro på planlegging og makrostyring av samfunnet (Røvik 2007). Overgangen fra styring til ledelse skjer mot slutten av 1970-tallet, og er på mange måter et svar på den økte graden av globalisering og konkurranse over landegrensene. Det dannes et økt behov for raske beslutninger, fleksible organisasjonsformer, og desentralisering av beslutningsansvar. Dermed vokser fokuset om ledelse fram som en bedre tilnærming til å styre ansattes adferd (Røvik 2007). Denne holdningen holder frem helt til siste halvdel av 1990-årene. Da endres synet igjen, og fokuset på styring øker. Årsaken til denne endringen er flere. For det første ser man at lederen ikke lenger har den makten man først trodde, og at det er aksjonærene/eierne som har all makt og styrer etter prinsipal-agent-teoretiske tanker. For det andre ser man i praksis at *for* sterke ledere rundt i ulike divisjoner gjør at strategiske endringer og utvikling av hele organisasjonen kan møte utfordringer og motbør fra de ulike divisjonene. Med dette som utgangspunkt ser man at styringsverktøyet må inn igjen sammen med økt sentralisert beslutningstaking, da dette vil skape en mer effektiv ressursutnyttelse (Raynor & Bower 2001). Det handler på mange måter om å gi ledelsen mulighet til å styre i ulike strategiske retninger. Det er gjennom disse ideene ulike styringsverktøy har kommet inn som svært populære hjelpemidler for ledelsen. Et eksempel er balansert målstyring, et verktøy som innebærer en rekke styringsindikatorer som ledelsen til enhver tid kan overvåke og styre etter (Kaplan & Norton 1996).

Det viser seg imidlertid at styring og ledelse nå går mer hånd i hånd hvor det benyttes økt styringstiltak, som igjen fører til økt behov for ledelse. Beslutninger sentraliseres, der ledelsen bruker ulike styringsverktøy for å samle informasjon fra organisasjonen, og dermed ville kunne ta de beste beslutningene. HR har blitt et mer strategisk verktøy for å nå de mål og resultater organisasjonen har satt seg, og man kan på mange måter si å ha fått en hardere form for HR (Røvik 2007). Dette viser en utvikling fra styring til ledelse, og så tilbake til styring igjen med økt behov for ledelse. Dette vil være interessant for datainnsamlingen med tanke på fokuset rundt dårlig ledelse.

## 2.4 Ledelsesteorier i et historisk perspektiv

Til fenomenet *ledelse* er det knyttet en rekke teorier. Disse har hatt en historisk utvikling og variasjonen har vært mangfoldig i håpet om å finne den best mulige tilnærmingen til ”det optimale lederskap”. Videre følger et sammendrag av de ulike teoriene som har vært gjeldende fra det 20. århundret og frem til i dag. Det skal nevnes at de bygger på hverandre, og at elementer ved de ulike teoriene finnes igjen i senere teorier. Inndelingen som følger er i fire tidsepoker med tilhørende teori knyttet til ledelse. Disse er trekkteori, stilteori, situasjonsbestemt ledelsesteori og nyere lederskapsteorier.

Periode	Tilnærming	Kjerneargument
→ 1940	Trekkteori	(Effektiv) ledelse avhenger av hvorvidt lederen har <i>lederegenskaper</i>
1940-1960	Stilteori	Effektiv ledelse bestemmes av lederens <i>lederstil</i>
1960-1980	Situasjonsbestemt ledelsesteori	Effektiv ledelse bestemmes av <i>situasjonen</i>
1980→	Nyere lederskapsteorier	Effektiv ledelse bestemmes av lederens <i>vision</i> for org.

Figur 2.4 – periodisk inndeling av ledelsesteorier (Kvålshaugen & Wennes 2012).

### *Trekkteori (→ 1940)*

Frem til 1940 var trekkteori det rådende tankesettet hvor man var av den oppfatning at det å lede var en medfødt egenskap, ikke en tillært (Bryman & Parry 2006). Studier av gode ledere kontra dårlige ledere gikk ut på å finne trekk ved den gode lederen som de andre ikke hadde. Man så på hvor vidt lederen hadde personlige egenskaper eller *trekk* som passet i en lederrolle, og lederen ble ofte sett på som en person av høyere verdi enn andre mennesker. Et klassisk eksempel på en god leder i denne perioden var en mann med et sterkt og autoritært utseende, en kraftig stemmet og en intelligens som overgikk alle andres. Samtidig kan man se at ledelsesteoriene bygger på hverandre. Denne teorien har fungert som et utgangspunkt for videre ledelsesteorier, da vi ser at lederens egenskaper kommer igjen som et sentralt element også i nyere ledelsesteorier.



### *Stilteori (1940-1960)*

Etter en lengre periode med teorier knyttet til lederes personlige trekk, så man at ledere endret både egenskaper og adferd over tid. Den følgende perioden fra 1940 ble dermed preget av at ledelse kunne læres og utvikles, hvor ulike lederstiler ville være optimale ved ulike settinger (Bryman & Parry 2006). Utviklingen gikk i retning mot lederstilen vedkommende utøvet, og man så at det ikke nødvendigvis var noen klar sammenheng mellom personlighetstrekk og hvor godt lederskap vedkommende utøvde. Derimot mente man at personlige kvaliteter var noe som avgjorde om man var en god leder eller ikke. Med denne teorien fikk man et syn om at gode lederkvaliteter kunne læres og trenes opp, og fokuset gikk over fra hvem lederen var til hvordan lederen utøvde sitt lederskap (Bryman & Parry 2006).

### *Situasjonsbestemt ledelse (1960-1980)*

Man så etter hvert at de gode lederstilene hadde forskjellig utslag ved ulike situasjoner, og dermed vokste situasjonsbestemt ledelsesteori frem (Bryman & Parry 2006). Godt lederskap var ikke bare avhengig av lederens egenskaper og tillærte kunnskap, men også situasjon hvor en tanke om at ”alt kommer an på” vokste frem (Lawrence & Lorsch 1967). Det vesentlig ved denne nye tenkningen var at man ikke lenger så for seg at én type lederstil passet til alle situasjoner, men at situasjonen bestemte hvilken lederstil som burde utøves. Denne tilnærmingen har i følge Fiedler (1967) tre påvirkningsvariabler knyttet til situasjonen: forholdet mellom leder og følger, oppgavens art og omfang, og hvilken makt lederen har i sin posisjon (Fiedler 1967). Med andre ord ville ulike ledere egne seg forskjellig i ulike situasjoner. Teoriene knyttet til situasjonsbestemt ledelse fikk etter hvert en del kritikk, både grunnet variablene som ble valgt, men også at de ulike faktorene kunne opptre samtidig og dermed krevde ulik lederadferd på en og samme tid (Bryman & Parry 2006).

### *Nyere ledelsesteorier (1980 →)*

Siste epoke fra 1980 og frem til i dag har brakt inn nye ledelsesteorier, slik som service-, team-, endrings-, transformasjons-, karismatisk- og verdibasert ledelse. Vi kommer videre til å omtale transaksjons-, transformasjons- og verdibasert ledelse, da disse blir mest relevant for vår oppgave. Som en fellesnevner for perioden kan man si at det vokste frem et syn på lederen som en person som definerer organisasjonen, som setter verdier og visjoner, retning og mål. I tillegg fikk man et syn på medarbeidere som en ressurs, og hvordan man da kunne øke prestasjoner gjennom å motivere de ansatte.

Utviklingen har gått fra transaksjons- til transformasjonsledelse, hvor transaksjonsledelse går ut på det kjente bytteforholdet arbeidskraft mot godtgjørelse, som regel i form av penger eller prestisje. Denne typen lederskap skaper ingen bånd mellom ansatte og ledere, og derfor har denne formen for ledelse begrensede muligheter (Burns 1978). På slutten av 1970 tallet kom James M. Burns (1978) ut med en studie av ledelse som tok for seg forholdet mellom leder og medarbeider, kalt transformasjonsledelse. Dette var et startskudd for nyere ledelsesteori, som utviklet seg til et syn om at lederen skulle være en motivator og en inspirator (Bass 1985). Et sentralt element er å kommunisere sin visjon til medarbeiderne. Bass mener samtidig at disse to formene for ledelse hører sammen, og at man ikke kan utelukke det ene fremfor det andre (Bass 1998). Lederen skal også støtte oppunder medarbeideren og få vedkommende til å ønske å gjøre en god jobb, noe som da vil heve medarbeiderens ressurser og tilhørighet til organisasjonen. Dette er igjen sentrale elementer ved verdibasert ledelsesteori, hvor fokuset ligger på å styre etter sunne verdier og få ansatte til å ta beslutninger i tråd med disse (Fry 2003). Målet er at verdier skal erstatte regler og at arbeidet som blir utført er i tråd med den kvaliteten organisasjonen står for. I tillegg skal et felles verdigrunnlag gi et økt samhold og et eierskap til organisasjonen slik at medarbeiderne skal kunne identifisere seg med sin arbeidsplass. Dette skal gi økt bidragsytelse og kvalitet på arbeidet, og i tillegg et fokus på at hele organisasjonen jobber sammen mot felles mål (Bryman & Parry 2006).

### *Dagens situasjon*

Det er stor forskjell på ledelse før og nå, hvor ledere nå i større grad er en brikke i organisasjonen enn tidligere (Avolio 2007). Avolio (2007) peker videre på at dagens organisasjoner defineres mer som nettverk. Dette har både med synet på lederen som organisator av verdier, visjoner og kultur, men også grunnet økt globalisering og informasjonstilgang gjennom internett. Utviklingen har gått i retning av at lederen ikke lenger kan mest da ofte komplekse oppgaver gjør at medarbeiderne i mange tilfeller har mer fagkompetanse. Dagens arbeidsoppgaver har ført til større fokus mot menneskelig kyndighet, da spesielt samarbeidsevne og ansvarlighet. Dette har utviklet seg fra at ledelsen vet alt og har alt ansvar, til i dag hvor ledelse ikke lenger vet alt og ansatte må være i stand til å tenke selv, samt ta egne avgjørelser og skape resultater gjennom samarbeid. Ledelsen får dermed et nytt ansvarsområde gjennom å skape rammene rundt kultur og verdier. Man må ha kunnskap om arbeidsmiljø for å kunne sikre seg mot dårlige arbeidsforhold og for å sikre at ledelsesprinsippene man følger gir de resultatene man etterstreber.

Man ser et klart mønster knyttet til trender rundt syn og definisjon på god ledelse hvor de aktuelle ledelsesmotene endres i takt med populariteten av lederstilene, i tillegg til hva samfunnet ser på som den ”beste” lederstilen. Utviklingen av ledelsesteorier sett under ett kan gi inntrykk av at man har gått fra hard ledelse gjennom klare karakteristiske trekk og egenskaper ved lederen, og over til myk ledelse hvor ledelse både kan læres og være avhengig av organisasjon og situasjon. I tillegg har fokuset gått fra å se på medarbeideren som en kostnad til en ressurs, noe som har ført til økt fokus på medarbeidernes ytelsesevne. Dette har båret frem mer psykologi inn i ledelsesfaget, og som Jan Gösta Carlzon en gang uttalte: ”den moderne lederen er pedagog, følelsesvarm, inspirerende og skaper et godt arbeidsmiljø” (Carlzon & Lagerström 1985). Dette synet har ført videre gjennom et økende fokus knyttet til ledesers kommunikasjonsevne, handlekraft, fokus på medarbeidere, kultur- og verdiskapning med mer.

Gjennom moderne ledelsesforskning har man kommet fram til at ledelse handler om å skape arenaer og miljøer som motiverer til kreative arbeidsprosesser (Mac & Thorbjørnsen 2008). Det å ha et sunt arbeidsmiljø sikrer maksimal ressursutnyttelse, samtidig som ansatte yter sitt beste og får fram sitt potensiale. Det er forsket mye på arbeidsmiljø og organisasjonskultur, og hvilke effekter dette har på ansattes yteevne og tilfredshet. Vi kommer derfor tilbake til dette i kapittel 2.7 hvor vi ser på disse i sammenheng med ledelse.

## 2.5 Hvilke holdninger har folk flest til ledelse?

Fenomenet *ledelse* er for mange et uklart begrep. Hva er det egentlig? Og hva er egentlig forskjellen på en god og en dårlig leder? De fleste har en eller annen formening om dette, da i særlig grad de som har blitt utsatt for godt eller dårlig lederskap. Meningene kommer som regel gjennom erfaringer, hendelser og historier man har hørt om eller opplevd selv. Andre kan ha et mer ukomplisert forhold til ledelse, at det å ha en leder er kjekt men de tenker ikke så mye over det. Så hva er egentlig den generelle holdningen til ledelse? Anita Mac har utført en rekke intervjuer og samtaler med mennesker om temaet, og hun kom opp med 6 kategorier som vi har sammenfattet under (Mac & Thorbjørnsen 2008, s.15-17):

*1 - Ledelsen bør finne sted lengst mulig unna:* De som deler dette synet ser på ledelse som en heftelse som blander seg inn og forstyrrer arbeidet. Ved økt avstand til ledelsen kan man bedrive arbeidet med økt egenkontroll uten at ledelsen blander seg inn. Dette er et typisk syn for folk med endringsvegning, eller der de er utsatt for en leder de føler ikke forstår seg på arbeidsoppgavene som skal gjøres. *2 - Ledelsen er et nødvendig onde:* Her ser man på

arbeiderne og ledelsen som to separate funksjoner som ikke har stort med hverandre å gjøre. Ledelsen er en gruppe mennesker som sitter langt oppe i hierarkiet og bestemmer uten særlig kontakt med dem som utfører selve arbeidet. Ledelsens oppgave er å ta beslutninger og holde styr på det administrative, samt være dem som bestemmer kursen og holder orden. 3 -

*Ledelsen som eiernes mann:* Denne holdningen går på det gamle synet om at ledelsen er eiernes mann, ikke de ansattes. Gode arbeidsforhold og godt arbeidsmiljø finner kun sted dersom det er økonomisk gevinst som er motivet. Forholdet medarbeidere og ledelse er et maktspill der alt handler om å stå på sine krav, og der man i utgangspunktet misliker ledelsen. Dette er et klassisk maktspill der fagforeninger spiller en viktig rolle i kampen om rettigheter.

4 - *Ledelsen er ambassadøren utad:* Man ser her på ledelsen som ”organisasjonens ansikt utad”, hvor arbeiderne tar seg av driften, mens ledelsen snakker med omverdenen. Det ønskes minst mulig innblanding av ledelsen innad i organisasjonen, da man ikke liker innblanding i arbeidet. Typisk for slike holdninger er arbeidere som har lang fartstid på arbeidsplassen. 5 -

*Ledelsen er et serviceorgan:* Dette er en holdning om at ledelsen er til for de ansatte. De er et organ som skal sikre god ressursfordeling innad hos medarbeiderne, samt være deres

talsperson for omverdenen. De skal optimalisere de ansattes tilværelse. 6 - *Ledelsen er en*

*konstruktiv funksjon:* Den siste holdningen til ledelse er at det er en konstruktiv og nødvendig funksjon. De skal sikre optimale rammer for hele organisasjonen, samt sikre god kommunikasjon og integrering.

Dette viser at det er svært forskjellige holdninger til ledelse, noe som fører til at det å skulle utøve god ledelse ikke er like enkelt som tidligere. Det er en rekke forventninger og forhåpninger til hva en leder skal være og utrede. Et økt fokus på ledelse de siste 40 årene har ført til en bedre tilnærming til faget. Dette kan ha gitt økt innslag av dårlig ledelse da det å være en god leder for ”alle” blir stadig vanskeligere. Vi kommer tilbake til dette i diskusjonskapittelet.

## 2.6 Teorier knyttet til *dårlig* ledelse

I motsetning til god ledelse er det som nevnt ikke på langt nær så mye fagstoff knyttet opp mot dårlig ledelse. Derimot finnes det mange eksempler på dårlig lederskap og sterke meninger knyttet opp mot hva en dårlig leder *er* eller *gjør*. Hvorfor det er forsket så lite på fenomenet dårlig ledelse vet vi ikke. Men det er kanskje fokuset på det positive, på å finne ”suksessoppskriften”, og at dette er mer populært enn å forske på det negative. I søken rundt teorier knyttet til dårlig ledelse er *destruktiv ledelse* et begrep som har blitt studert, og som har blitt viet en del forskning. Selv om vår studie søker den ”hverdagslige” formen for *dårlig ledelse*, har *destruktiv ledelse* en del elementer ved seg som er sammenfallende med begrepet *dårlig ledelse*. I dagligtalen er ordet *destruktiv* et sterkere ord enn *dårlig*, og man vil derfor kunne anta at ledelsen skal være svært dårlig før man benytter seg av begrepet *destruktiv ledelse*. Samtidig er begge begrepene en form for dårlig utøvet lederskap, og vil derfor være relevant teori med tanke på denne forskningsstudien.

### *Ulike former for destruktiv ledelse*

Ledelse har som formål å skape resultater gjennom andre. Hva som er god eller dårlig ledelse vil på mange måter defineres ut ifra dette, hvor dårlig ledelse vil være tilnærminger hvor resultatene svekkes av den utøvende ledelsen. Destruktiv lederadferd er av Skogstad m.fl. (2007) definert som systematisk gjentakende adferd hos en leder som bryter med organisasjonens legitime interesse. Dette gjennom å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser, effektivitet, individers motivasjon, velvære eller generell arbeidstrivsel hos medarbeidere (Skogstad et al. 2007). Eksempler på dette kan være mobbing, utfrysning, feil prioriteringer av ressursene, dårlige tilbakemeldinger, baksnakking, overbelastning av arbeidsoppgaver, og generelt faktorer som ødelegger arbeidsmiljø og enkeltindividers ve og vel. Det er gjennom forskning funnet at medarbeidere som utsettes for fysisk og psykisk plaging fra deres ledere, mer sannsynlig slutter i jobben (Tepper 2000). Tepper (2000) fant også at de medarbeiderne som valgte å bli tross trakassering fra sjefen, fikk redusert tilhørighet til arbeidsplassen, redusert arbeids- og generell livstilfredshet, i tillegg til psykiske problemer og stress. En tilsvarende fiendtlig tilnærming til sitt lederansvar er beskrevet av Blake Ashforth (1994) som tyranni gjennom uttrykket *smålige tyranner*. Dette er ledere som er svært selvopptatte, usympatiske, sporadisk irettesettende, og som generelt slår ned initiativ og ikke er interessert i andres meninger. Slike tyranniske ledere fører igjen til dårlig selvfølelse og ytelse, og generell høy grad av frustrasjon og hjelpeløshet hos medarbeiderne (Ashforth 1994).

Disse formene for destruktiv ledelse er blant de elementene Anita Mac fant gjennom sine intervjuer i boken ”Fri oss fra dårlig ledelse” (Mac & Thorbjørnsen 2008), og som hun referer til som dårlige ledere. Derfor mener vi dette er sentralt i forhold til vår studie, hvor destruktiv ledelse er en form for dårlig ledelse.

### *La det skure-ledelse (Laissez-faire leadership)*

Fokuset rundt destruktiv ledelse har lenge vært knyttet til lederes aktivt ødeleggende adferd, slik som verbal og fysisk plaging av ansatte (Tepper 2000). En annen form for destruktiv ledelse er ”la det skure-ledelse” som kjennetegnes ved en usynlig ledelse, altså en ledelse som ikke tar ansvar og som bare lar ting skje. En slik type ledelse er ikke det samme som ”ingen ledelse”, men er en form for destruktiv ledelse (Skogstad et al. 2007). Det viser seg at passiv adferd også er en form for destruktiv ledelse, hvor manglende initiativ og handling kan ha negativ påvirkning på medarbeideres tilfredshet og effektivitet. Kelloway, Sivanathan, Francis og Barling har pekt på to former for dårlig ledelse (Kelloway et al. 2005). Den ene er *aktiv destruktiv* ledelse der lederen bevisst utøvet dårlig lederadferd, slik som å skrike til ansatte, mobbe og tru med mer. Den andre formen var den *passiv destruktive* formen for dårlig ledelse, såkalt ”la det skure – ledelse”. Eksempler på slik type ledelse er der lederen ikke gir nødvendig tilbakemelding til ansatte, der konflikter mellom medarbeidere ikke ordnes opp i og dermed kan blomstre opp, eller der initiativ og feedback fra medarbeidere ikke tas videre. Alle disse faktorene gir destruktiv ledelse da disse lederne har en rolle med tilhørende makt og ansvar, hvor det forventes at de handler på bestemte måter. Et problem kan være at lederen kun opptar lederstillingen fysisk gjennom forfremmelse, men hvor vedkommende i realiteten ikke utfører de oppgavene og ansvaret som følger med. Dersom en medarbeider føler seg mobbet, er det lederens ansvar og oppgave å ta dette opp med vedkommende det gjelder. Får ikke ansatte tilbakemelding og oppfølging på sitt arbeid gir dette en følelse av at det man gjør ikke er viktig, eller i verste fall en usikkerhet om det man gjør er bra nok. En slik type passiv ledelse gir rom for at mindre problemer kan eskalere til å bli alvorlige konflikter, som igjen gir grobunn for mobbing og trakassering av ansatte. Resultatet er et dårlig og destruktivt arbeidsmiljø, der hver og en går inn i en ”overlevelsese fase” hvor man kun tenker på seg og sine behov (Mac & Thorbjørnsen 2008). Et annet viktig element ved slik ledelse er budskapet man sender ut i organisasjonen. Det å ikke reagere på eksempelvis mobbing av medarbeidere vil gi et budskap om at mobbing er greit. Det samme gjelder også andre uheldige forhold, som generell dårlig behandling av medarbeidere, dårlig gjennomføring av arbeidsoppgaver, lite ansvarsbevissthet med mer. Ved fravær av korreksjon fra leder, viser man indirekte at slik oppførsel og adferd aksepteres.

Det skal til slutt nevnes at medarbeidere har et visst ansvar for å korrigere dårlig ledelse, da ledere og medarbeidere er deler av et felles nettverk med tilhørende avhengighet av hverandre (Allio 2007). Allio (2007) peker på at samspillet mellom leder og medarbeidere enten kan være kilden til stor suksess, eller i verste fall forverre en allerede dårlig situasjon. Det pekes videre på at en løsning vil kunne være økt åpenhet og god kommunikasjon, felles verdier og moralsk enighet, i tillegg til økt forståelse for andres behov og ønsker. Slurver man med dette vil resultatet kunne bli misfornøyde ansatte og en følelse av at man er utsatt for dårlig ledelse.

#### *Utgåtte ledelseskonsept i ulike tidsrom*

Et faktum er at en måte å lede på ett sted ikke nødvendigvis er like god tilnærming et annet sted (j.fr. situasjonsbestemt ledelse), samme som at en god leder på 40-tallet ikke nødvendigvis ville vært en god leder i dag. Det å lede en organisasjon har gått fra styring med hard hånd, og over til ledelse med mykt hjerte. Det er selvsagt variasjoner her, og ulike organisasjoner tilnærmer seg ulike måter å lede på. Det som imidlertid viser seg gjennom våre data er at dårlig ledelse ofte tilskrives fravær av god ledelse, hvor begrepet *god ledelse* er svært subjektivt. Dette belyser også Anita Mac i sin bok, hvor de dårlige lederne både *gjør* feil, men også *utøver* et feil og dermed dårlig lederskap ovenfor sine medarbeidere. Det legges i denne boken frem flere historier med tilhørende eksempler på ledere som enten utøver lederskapet på en feil måte, eller som rett og slett benytter et feil ledelseskonsept. For eksempel vil styring og kontroll over en prosjektbasert arbeidsplass som krever fleksibilitet og kreativitet, ikke være særlig hensiktsmessig. I motsatt tilfelle vil en arbeidsplass med standardiserte oppgaver kreve mer styring og kontroll, og ikke være tjent med fleksibilitet og at folk kommer og går som de vil. Som vi har sett har også ledelsesteorier kommet og gått, og dette har stor påvirkning på hva som kollektivt sees på som god og dårlig ledelse.

## 2.7 Ledelse og organisasjonskultur

Uttrykket ”alt henger sammen med alt” er en god beskrivelse for hvorfor noen organisasjoner oppnår suksess og andre ikke. Det samme kan sies om hvorfor noen preges av *god* ledelse mens andre igjen sliter med *dårlig* ledelse. For å forstå hvorfor noen nyter godt av det ene eller sliter med det andre, må man sette seg inn i organisasjonskulturens påvirkning av organisasjonen, og hvilken sentral rolle *ledelse* spiller inn i dannelsen og opprettholdelsen av en god kultur.

Organisasjonskulturen er selve limet innad i organisasjonen og omfatter en kollektiv forståelse og enighet om verdier, holdninger og adferd (Schein 2010). Det er en leders ansvar å sette rammene for den kulturen organisasjonen skal ha, og her spiller lederens egne verdier og visjon en sentral rolle (Bass & Avolio 1993). Bass og Avolio (1993) peker på forskjellene mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, hvor en transaksjonsorientert leder vil opererer innenfor den kulturen som eksisterer, mens en transformasjonsorientert leder vil forsøke å endre kulturen i lys av de verdier og visjoner som ønskes oppnådd.

Organisasjonskultur kan på mange måter oversettes til ”slik gjør vi det her hos oss”, hvor man søker å danne et kollektivt tankesett innad i organisasjonen. En god organisasjonskultur kan øke prestasjoner, bedre kvaliteten på beslutninger, sikre høyere grad av tilfredshet hos medarbeidere, og generelt føre til et bedre arbeidsmiljø (Bass & Avolio 1993). En dårlig kultur vil være der man ikke har fokus på kulturen, noe som gjør at kollektive verdier, holdninger og adferd ikke kommuniseres på en riktig måte. Dette åpner muligheten for hver enkelt til å lage sin egen kultur, basert på egeninteresser og egne verdier og adferd. Ledelsen må derfor aktivt arbeide for å kommunisere de verdier, holdninger og den adferden de ønsker skal gjennomsyre organisasjonen. Ved et passivt forhold til dette vil flere handle som individualister, og destruktive subkulturer vil bli et faktum.



## Kapittel 3: Metode

### 3.1 Innledning

Dette kapitlet vil ta for seg valg av metode, forskningsprosessen, utvalget, målnivået, det etiske ansvaret, samt pålitelighet og gyldighet. Det overordnede målet med denne oppgaven har vært å finne svaret på hva som er dårlig ledelse. Vi vil gjennom problemstillingen vår se på det *teoretiske* fenomenet *dårlig ledelse*. Dette er en induktiv studie der våre funn skal si hva dårlig ledelse er og derfor benytte vi ikke en operasjonell operasjon. Det har gjennom oppgaven kommet frem ulike oppfatninger av dårlig ledelse som igjen er et bevis på at det eksisterer en rekke forskjellige definisjoner av begrepet. Vi har tatt utgangspunkt i avisartikler for å analysere hvordan dårlig ledelse blir beskrevet i det offentlige rom, og på bakgrunn av disse samlet inn data for videre analyse. Det ble registrert et høyt antall ulike begrunnelser som videre ble delt inn i ulike begrunnelseskategorier. Deretter tok vi utgangspunkt i antall treff ved de forskjellige begrunnelseskategoriene, og satte opp ulike analyser av aktuelle funn.

#### *Kvantitativ metode*

I den kvantitative metoden er man ute etter å kartlegge en utbredelse. Den henter mange av sine fremgangsmåter fra naturvitenskaplig metode, og man er i hovedsak ute etter data som foreligger i form av tall (Johannessen et al. 2011). Dataen kan være innsamlet på bakgrunn av spørreundersøkelser eller meningsmålinger, og man er interessert i å kartlegge i hvilken frekvens dataen opptrer. Denne formen for metode forutsetter at man har en grundig struktur og formalisering, og er preget av kontroll fra forskerens side (Holme & Solvang 1996).

#### *Kvalitativ metode*

Med den kvalitative metoden tilegner man seg kunnskap om hvilken mening en hendelse eller erfaring har for personen(e) som opplever dem. Forskeren(e) finner frem de egenskaper og/eller kjennetegn av fenomenet som studeres, og hvordan eller hvorfor de har opptrådd (Johannessen et al. 2011). Dataen man henter denne informasjonen fra kan fremkomme enten i form av tekster, lyd eller bilder. Slik type informasjon skiller seg fra den kvantitative metoden da den fremkommer på bakgrunn av forskerens forståelse og tolkning, og ikke på bakgrunn av tall (Holme & Solvang 1996).

## 3.2 Valg av metode

Masteroppgaven bygger i stor grad på en kvantitativ tilnærming til et kvalitativt forskningsspørsmål. Med dette viser vi til innsamlingen av data som er kvantitativ, samtidig som vi oppsummerer våre funn kvalitativt. Dette for å foreta en tolkning av innholdet samt se eventuelle mønstre som skulle opptre (Johannessen et al. 2011). Ved diskusjon av resultatene vil vi benytte oss av en induktiv tilnærming som er typisk for kvalitativ metode. Dette betyr at vi som forskere vil ta utgangspunkt i innsamlingen av data der vår hensikt er å finne mønstre som kan studeres og drøftes i lys av teori, eller ved bruk av generelle begreper. Litteraturen støtter oppunder en kombinasjon i bruken av både kvalitativ og kvantitativ metode. Den argumenterer for at de to metodene ikke nødvendigvis trenger å separeres, men kan være forenelige i samme undersøkelse (Johannessen et al. 2011).

### *Valg av datakilde*

For å svare på forskningsspørsmålet har vi av praktiske årsaker valgt å ta utgangspunkt i norske aviser som har skrevet om dårlig ledelse, grunnet et begrensingsbehov med tanke på antall artikler. Da vi har valgt å ta for oss det norske begrepet *dårlig ledelse*, vil dette indirekte føre til en utelukkende norsk søkebase. Valget av aviser som datakilde er slik vi ser det den beste tilnærmingen til å kunne besvare forskningsspørsmålet, da media fremkommer som en naturlig arena å henvende seg til for de berørt av dårlig ledelse når man skal nå ut til allmennheten.

### *Valg av analyse*

Vi vil i analysedelen benytte oss av dokumentanalyse da dette er en form for undersøkelse som benyttes når man skal analysere tekster. Disse tekstene kan enten være produsert av forskeren(e) selv på bakgrunn av intervjuer eller observasjoner, eller fremkomme i form av brev, bøker, dokumenter eller likende (Johannessen et al. 2011). Herunder finner man avisartiklene som vi benytter i vår datainnsamling. Gjennom en kvalitativ innholdsanalyse går man igjennom dokumentene, i vårt tilfelle avisartiklene, for så å kategorisere innholdet og registrere data som måtte være relevant for problemstillingen (Grønmo 2004). Disse dokumentene vil som regel være skrevet til et annet formål enn hva de blir benyttet til i analysen. I vårt tilfelle tar vi utgangspunkt i tidligere uttalelser om dårlig ledelse, ikke for å se på enkeltsaker og ta stilling til disse, men for å kartlegge et helhetlig bilde av populæroppfatningen av fenomenet. Videre følger en veiledning på hvordan vi har fått tak i dokumentene/avisartiklene som er brukt.

### *Valg av datakilde og generelle rammer for datainnsamling*

Vi har benyttet oss av søkemotoren Atekst, Retriever, som ligger tilgjengelig på nett (Atekst 2014). Det ble nødvendig å begrense dataomfanget grunnet tiden vi hadde til rådighet, og vi valgte dermed ut de fem avisene som gav flest treff. Artikkene som har blitt analysert i denne oppgave kommer derfor fra avisene; Aftenposten, Dagbladet, Ukeavisen Ledelse, Dagens Næringsliv og VG. Dette er aviser rangert som Norges fem største, med unntak av Ukeavisen Ledelse (Medienorge 2012). Avisen Aften finnes også på denne listen, men som en følge av at denne avisen ikke har skrevet noen artikler med friteksten dårlig ledelse, vil den ikke bli tatt med i masteroppgaven. Vi har i stedet tatt med avisen Ukeavisen Ledelse, da denne har 87 treff på søkeordet ”dårlig ledelse”, samt at dette er den femte største avisen som skriver om temaet. Dagbladets Magasinet er også tatt med i analysen da dette tidsskriftet automatisk kommer opp når man søker på Dagbladet i Atekst. Det samme gjelder Aftenposten Morgen og Aftenposten Aften, da disse følger med i søket når man huker av for Aftenposten.

Oppgaven vil ta for seg avisartikler publisert mellom 31.12.1944 – 31.12.2013, og vil bli lest i kronologisk rekkefølge fra eldst til yngst. Årsaken til at 1945 ble startsøks-datoen er av den enkle årsak at det ikke finnes artikler registrert lengre tilbake i tid i Atekst. Artikler fra og med 1.1.2014 og utover vil ikke bli vurdert da masteroppgaven skrives i dette tidsrommet og antallet nye artikler vil bli produsert fortløpende. Ved å begrense søket frem til og med 31.12.2013 vil antall treff (768) være konstant gjennom hele masteroppgaven. Dagens Næringsliv har eksistert helt siden 1889, men het den gangen Norsk Sjøfartstidende. I 1912 ble navnet endret til Norges Handels- og Sjøfartstidende, før den fikk dagens navn; Dagens Næringsliv, DN i 1987. Vi har ikke funnet noe arkiv fra tiden før 1987 under de tidligere navnene, og bruker derfor datakildene fra 1987 og frem til i dag hva gjelder denne avisen.

Friteksten det søkes på er utelukkende ”dårlig ledelse”, og dette søket, med tilhørende overnevnte avgrensninger, genererer totalt 768 treff.

Søkene på Atekst, Retriever kan sammenfattes slik:

Fritekst	«dårlig ledelse»
Aviser	Dagbladet (fra 1996) VG (fra 1945), Aftenposten (fra 1983), Dagens Næringsliv (fra 1988), Ukeavisen Ledelse (fra 2006)
Dato	31.12.1944 – 31.12.2013
Antall treff	768

*Tabell 3.2 – Oversikt over søkene på Atekst, Retriever*

I de 768 artiklene har det dukket opp alt fra dårlig ledelse i store organisasjoner, til dårlig programledelse i tv-industrien. Vi har tatt utgangspunkt i den generelle oppfatningen av dårlig ledelse, og har derfor valgt å ta med i datainnsamlingen alle artikler som omtaler dårlig ledelse. Enten det er utøvd av en stor organisasjon som regjeringen, en enkeltperson, av en bedrifts ledelse, eller i andre sammenhenger.

Vi har forsøkt å unngå å tolke artiklene da det vil ødelegge den objektive tilnærmingen vi skal ha til forskningsspørsmålet. Vi vil med andre ord unngå å påvirke datainnsamlingen med våre kunnskaper om hva som fører til dårlig ledelse, eller hva som kan være grunnen til omtalelsen i mediene. Det er derfor kun skrevet ned de ord som konkret kan finnes igjen i artiklene som begrunner dårlig ledelse, og ellers tatt med de elementer som nevnes rundt begrepet. Både de journalisten har skrevet, men også de som intervjuobjektene måtte beskrive.

### 3.3 Forskningsprosessen – registrering av data

Dataen er samlet inn ved å lese igjennom artiklene, for deretter å manuelt skrive ned ordene som har blitt brukt for å forklare/definere *dårlig ledelse*. Dette har blitt gjort i Excel-dokumenter, som videre har blitt brukt til å sette opp tabeller og figurer. Hver avis har hatt sitt eget Excel-dokument der vi har benyttet oss av to regneark per tidsskrift. I det første regnearket har fakta knyttet til artiklene vært notert i tabeller, derav artikkelnummer, avisnavn, forfatter, tittel på artikkelen, utgivelsesåret, om den er notert i Word, dato lest og personlig rangering av definisjon (se figur 3.3.1). Om den er notert i Word, samt den personlige rangering av definisjon, omhandler ikke direkte fakta i artikkelen. Det er derimot et hjelpeverktøy for den videre diskusjonsdelen i oppgaven. Med personlig rangering av definisjon har vi ønsket å merke oss definisjonsnivået på artiklene fra 0 til 3, der 0 har vært Ingen begrunnelse, 1 - Dårlig begrunnelse, 2 - Middels begrunnelse og 3 - God begrunnelse. De artikler som har hatt en klar og tydelig definisjon, og der det har fremkommet konkrete forklaringer på hvorfor det har vært utøvd dårlig ledelse, har blitt rangert som gode (3). Der det har vært noe utydelig hvorfor det er praktisert dårlig ledelse, har disse blitt rangert som middels (2), og der det har vært en særdeles svak forklaring på ordbruken, har disse blitt rangert som dårlig (1). Artiklene som omtaler dårlig ledelse men ikke begrunner dem på noe måte, har blitt rangert som *Ingen begrunnelse* (0).

Har artikkelen vært av en slik karakter at den har vært verdt å merke seg, enten som en følge av at den har hatt en svært god begrunnelse eller av andre interessante omstendigheter, har artikkelen blitt notert i Word. Dette for å sikre at vi skal kunne finne frem til artikler som kan være verdt å nevne i diskusjonsdelen av oppgaven. Det har ikke blitt avtalt på forhånd hvilke faktorer som skal være dekket for å notere ned artikkelen i Word da dette ikke vil ha noen påvirkning på dataen som er samlet inn.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Avis	Forfatter	Tittel	Utgivelsesår	Skrevet i Word	Dato lest	Rangering av def.
2	1	Aftenposten	Ukjent	Wilhelmsen satser på å bli de største	1983	0	23.01.2014	1
3	2	Aftenposten	ELISABETH HOLTE	USA teller på knappene i UNESCO	1983	0	23.01.2014	0
4	3	Aftenposten	WILLERSRUD AASMUND	Landbruk er lyspunktet	1984	0	23.01.2014	0
5	4	Aftenposten	NTB Reuter	UNESCO granskes av USA	1984	0	23.01.2014	0
6	5	Aftenposten	Ukjent	Brann i UNESCO i Paris	1984	0	23.01.2014	0
7	6	Aftenposten	Gisela Hagemann	Ledelse i den offentlige forvaltning	1984	1	24.01.2014	2
8	7	Aftenposten	Kjell Aaserud	Leif Frode Onarheim med frimodig ytring: I	1984	0	24.01.2014	0
9	8	Aftenposten	Georg Parmann	Oppsigelser og permitteringer: Byggforsk	1985	0	24.01.2014	0
10	9	Aftenposten	Per Nordrum	Løsning for Ohiobankene	1985	0	24.01.2014	1

I	J
<b>Standarder</b>	
<u>Rangering av def.</u>	
Ingen	= 0
Dårlig	= 1
Middels	= 2
God	= 3
<u>Lagret (Betyr at den har fått en kommentar i word)</u>	
Lagret	= 1
Ikke lagret	= 0

Figur 3.3.1 - Viser eksempel på hvordan regneark 1 i datainnsamlingen er utformet, der det fremkommer artikkelnummer, avisnavn, forfatter, tittel på artikkelen, utgivelsesåret, om den er notert i Word, dato lest og personlig rangering av definisjon. Artikkelen er representert på hver sin linje.

I det andre regnearket har de ulike begrunnelsene for dårlig ledelse blitt registrert. Arket er formatert slik at artikkelnummer og utgivelsesår automatisk kommer opp for å forsikre oss om at det er riktig artikkel som blir registrert. Artikkelen blir registrert på hver sin linje, og hver av de ulike begrunnelsene fyller en celle. Begrunnelsene fungerer som overskrifter i tabellen, og etter hvert som flere begrunnelser for dårlig ledelse dukker opp, føres disse fortløpende inn. Fremkommer en begrunnelse som er registrert fra før, vil det bli huket av for denne i den eksisterende tabellen. Se eksempel i figur 3.3.2.

1	Artikkel nr	År	Ingen begrunnelse	men ledelsen er/var ikke god, og gjorde/gjør feil valg
86		85	1993	1
87		86	1993	1
88		87	1993	1
89		88	1993	
90		89	1994	1
91		90	1994	

Figur 3.3.2 - Viser eksempel på hvordan regneark 2 i datainnsamlingen er utformet, der det fremkommer artikkelnummer, utgivelsesår samt begrunnelsen for dårlig ledelse. Artiklene er representert på hver sin linje.

Videre har vi delt avisene oss i mellom for å benytte stordriftsfordelene dette gir. Det har dermed blitt mulig å samle inn et dobbelt så stort datagrunnlag dersom oppgaven skulle vært skrevet av én person. For å sikre en så lik innhenting av data som mulig har vi gjennomgått de første 23 artiklene sammen. Dette har vært med på å sikre oss underveis mot bias (skeivheter) i data på grunn av personlige forskjeller og oppfatninger.

### 3.4 Datainnsamling

Det kontrolleres alltid i hver artikkel om det står det samme i tekstutgaven funnet på Atekst som i avisutgaven, vedlagt som en PDF-fil ved siden av (se figur 3.4). I tilfeller med avvik mellom disse to leses begge, og man finner manuelt frem til den artikkelen som omtaler dårlig ledelse. Artikler der ikke all tekst er å finne på den gitte PDF-filen, vil det brukes vanlig logikk og blas videre frem til den resterende delen av teksten.

#### Gjørø-kommisjonens blindsoner

DAGBLADET 05.09.2013 Side 69 - Seksjon: a - Del: 1

Forfatter: Johan Christensen

Anbefalingene fra 22. juli-kommisjonen har ført til frenetisk aktivitet for å styrke organisasjonskultur, gjennomføringsevne og samhandling i staten. Men oppmerksomheten bør heller rettes mot forvaltningsstrukturen.

Holdninger, kultur og lederskap. Ifølge Gjørø-kommisjonen var det dette som sviktet i myndighetenes håndtering av terrorangrepene 22. juli 2011. Manglende risikoerkjennelse, liten evne til å samhandle og til å iverksette planer og vedtak, samt **dårlig ledelse** gjorde myndighetene ute av stand til å ivareta folks sikkerhet. For å ruste samfunnet mot framtidige kriser rådet kommisjonen ledere i det offentlige til å styrke holdninger og kultur i sine organisasjoner. Og i kjølvannet av rapporten har begreper som gjennomføringsevne, samhandling og risikoforståelse stått i sentrum for forvaltningspolitikken.

Er holdnings- og kulturarbeidet i staten løsningen eller er det et slag i luften? En kritisk gjennomgang av Gjørø-rapporten viser at det ensidige fokuset på kultur og ledelse i kommisjonens anbefalinger er ubegrunnet. Utvalgets konklusjoner bygget ikke på en forståelse av hvordan offentlige organisasjoner fungerer - de avspeilet i stor grad medlemmenes spesifikke kompetanse og perspektiver.



Vis avisside

Fig 3.4 - Viser hvordan Retriver fremlegger artikler, både i tekstformat (til venstre) og som en egen PDF-fil (til høyre).

Artikler der det ikke kommer klart frem begrunnelsen for dårlig ledelse vil bli klassifisert som ubegrunnet. Vi har bevisst valgt å ikke tilegne dette momentet noen flere faktorer, som for eksempel hvem eller hva den omhandler, da vi har ønsket å kun se på argumentene for dårlig ledelse og ikke på den øvrige konteksten.

#### *Unntak, spesielle tilfeller og generelle merknader*

Flere artikler som dukker opp i søk på dårlig ledelse referer til boken ”Sex, drap og dårlig ledelse”, skrevet av Trygve Aas Olsen utgitt i 2010 (Olsen 2010). Dette er en bok om Dagbladets turbulente periode på slutten av 80-tallet. Disse artiklene refererer og kommenterer i større eller mindre grad til og fra boken, og blir derfor en god blanding av fakta fra selve boken samt tolkning/valgt fokus av journalisten som har skrevet den gitte artikkelen. Da de fleste av artiklene med utgangspunkt i denne boken omhandler ”dårlig ledelse-siden”, har vi valgt etter en grundig diskusjon å ta den med i vår datasamling.

Artikler der det refereres til gamle saker som omhandler dårlig ledelse vil fortsatt bli vurdert da vi antar at journalistens artikkel fortsatt omhandler dårlig ledelse, i tillegg til at vi ønsker å se på bruken av begrepet *dårlig ledelse*. Artikler som nevner dårlig ledelse, men der god ledelse blir beskrevet, vil ikke bli tolket som antonymet til dårlig ledelse. Ved artikler som beskriver god ledelse og dårlig ledelse om hverandre, vil kun direkte henvisninger til dårlig ledelse bli registrert. Dersom det ikke fremkommer hvem som har forfattet artikkelen, vil artikkelen bli registrert som forfattet av ”ukjent”. Der Atekst definerer forfatteren av artikkelen som ”leder”, og det ikke fremkommer intuitivt hvem som har forfattet artikkelen, vil artikkelens forfatter bli registrert som ”ukjent”. Artikler der det refereres til undersøkelser/forskning på dårlig ledelse, vil disse bli tolket som en ”vanlig artikkel” og dermed registrert. Atekst har bokført alle sidene i avisene inkludert de med reklame. I Ukeavisen Ledelse fremkommer det flere bokreklameoppslag der det annonseres for bøker som har titler med frasen ”dårlig ledelse”. Disse ”artiklene” vil ikke bli tatt med i datainnsamlingen da reklame eller boktitler ikke er relevant for vår problemstilling. Artikler som er identiske men som er trykket to ganger vil kun bli vurdert én gang. Artikler som er lagret feil i Atekst, slik at det er ”to artikler i en”, vil bli registrert ved å bruke de oppgitte opplysningene som overskrift og forfatter registrert i Atekst. Generelt benytter studentene ”sunt folkevett” for å forstå hvilken av artiklene som skal leses. Med utgangspunkt i disse forutsetningene og unntakene har antall artikler som danner vårt datagrunnlag blitt 744.



### 3.5 Kategorisering av data

Gjennom innsamlingsprosessen av data har det blitt registrert i overkant av 200 ulike begrunnelser for dårlig ledelse av totalt 744 studerte artikler. Vi har i ettertid kategorisert disse i elleve begrunnelseskategorier som vil danne grunnlaget for vår videre analyse av dataene. Flere av begrunnelsene har en flytende overgang mellom de ulike temaene da alt henger sammen med alt. For eksempel kan dårlige personlige egenskaper føre til dårlig behandling av personalet. Studentene har forsøkt å unngå å tolke begrunnelsene ved å lese artiklene gjennom skribentenes beskrivelser, der man skiller mellom for eksempel handling og egenskap. De artiklene der begrunnelsene har blitt avansert beskrevet, har vi forenklet dem slik at de skal kunne passe til flere avisinnlegg. Et eksempel på dette er en artikkel som refererer til sjefens utidige mas, som vi har valgt å registrere som *masete* i vår datainnsamling. Vi har gått direkte inn i artiklene og på en mest mulig objektiv måte trukket ut de begrunnelsene artiklene nevner. Samtidig er det bevisst lagt vekt på å unngå tolkning av begrunnelsene til artiklene, og det vil derfor være flere punkter som høres like ut. I vedlegg 1 finner man den totale oversikt over alle begrunnelsene og hvilken begrunnelseskategori de er plassert innenfor.

Under følger en gjengivelse av begrunnelseskategoriene til datainnsamlingen, med en kort innføring til temaet:

#### *De elleve begrunnelseskategoriene*

***Ingen begrunnelse:*** Artikler der det ikke fremkommer grunnen til dårlig ledelse har blitt kategorisert under *Ingen begrunnelse*.

***Ledelsen er/var ikke god, og tar/tok feil valg:*** Artikler der leser får inntrykk av at noe er gjort feil, men det ikke fremkommer direkte eller konkret hva, vil falle innunder denne kategorien.

***Lederens egenskaper:*** Her fremkommer det elementer som refererer til lederens direkte eller indirekte personlige egenskaper. Vi ønsker å påpeke at mange handlinger baserer seg på personlige egenskaper (et eksempel er frykt som kan komme av en truende sjef.)

***Dårlig organisasjonskultur:*** Viser til kulturen og miljøet som oppstår innad på en arbeidsplass, både blant de ansatte og blant ledelsen.

***Dårlige beslutninger, valg og resultater:*** Her begrunnes den dårlige ledelsen med feil valg, prioritering og bestemmelser i organisasjonen, som har gjort det vanskelig for bedriften å fungere. Det er ledelsen som må stå inne for de avgjørelsene som er tatt, og som ikke fungerer til organisasjonens beste.



***Moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd:*** Temaet omhandler situasjoner der lederen eller ledelsen ikke har opptrådd etter anstendige forhold. Dette gjenspeiler ikke nødvendigvis en personlig egenskap, men en umoralsk oppførsel, handlinger og/eller valg.

***Dårlig kommunikasjon:*** Viser til overføringen og utvekslingen av informasjon der mottaker erverver en forståelse av beskjedet. Kommunikasjonen kan foregå mellom ledere og ansatte seg i mellom, eller på tvers av organisasjonen. Dette er begrunnelser der årsaken til problematikken i organisasjonen er kommunikasjonssvikt, og der dette fremkommer tydelig fra artikkelen.

***Organisatoriske feil:*** Viser til problemer og utfordringer direkte knyttet opp mot organisasjonenes egenskaper, oppbygning og sammensetning. Det fremkommer for eksempel ikke hvem som er ansvarlig for ulike beslutninger, og informasjonsflyten innad i organisasjonsenhetene er problematisk. Viser både til den formelle organisasjonsstrukturen så vell som den uformelle.

***Kunnskap, erfaring og utdanning:*** Viser til dårlig ledelse på grunnlag av mangler hos lederens kjennskap til både ledelse og yrket. Viser til problemer som ikke begrunnes av personlige egenskaper eller handlinger, men individets konkrete kompetanse.

***Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen:*** Viser til ulik håndtering av personell i en bedrift. Tar for seg både det fysiske og psykiske aspektet ved samhandling mellom mennesker. Skiller seg fra temaet *Moralsk, etisk og klanderverdig adferd* da det tar for seg menneskelige forhold seg i mellom.

***Kundebehandling:*** Viser til organisasjoner som ikke utøver god kundebehandling. Dette er et tema som har vært en viktig prioritering hos de fleste organisasjoner. Studentene har valgt å kategorisere denne som en egen post da den ikke faller naturlig innunder noen av de andre begrunnelseskategoriene. De andre refererer til problemer internt i organisasjonen, mens dårlig kundebehandling er den eneste nevnte problematikken knyttet til dårlig ledelse som er direkte ekstern.

### 3.6 Etiske retningslinjer

Det er viktig at forskningsprosessen følger gode etiske retningslinjer både før og under forskningsforløpet. Med etikk menes prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al. 2011). Før vi gikk i gang med datainnsamlingen satte vi oss inn i de etiske retningslinjene forskere på økonomiske og administrative fag skal følge. Etter en grundig diskusjon og gjennomgang av retningslinjene kom vi frem til at tilnæringsmetoden vi har hatt til forskningsspørsmålet kan legitimeres. Vi gjør dette på bakgrunn av disse retningslinjene, funnet i læreboken om forskningsmetode (Johannessen et al. 2011, s.95-96):

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
- Forskerens ansvar for å unngå skade.

I denne masteroppgaven har vi under innsamling av data hatt som utgangspunkt å kun forholde oss til offentlig publiserte avisartikler. Som en følge av at dårlig ledelse kan være et betent tema å debattere i det offentlige, ønsker vi med denne masteroppgaven å styre unna enkeltsaker. Vi vil i stedet fokusere på de resultatene vår datainnsamling genererer, og på bakgrunn av dette uttale oss om trender. Det er vanskelig å snakke om dårlig ledelse slik normen i samfunnet er i dag. Likevel er det flere som har tatt steget ut i den offentlige debatten, og satt lys på både enkeltpersoner og større organisasjoner som opplever dårlig ledelse. Etter nøye overveiing har vi kommet frem til at vi ikke støter noen ved å bruke disse offentlige dokumentene i vår datainnsamling, da dette er stoff som allerede finnes tilgjengelig for allmennheten. I tillegg vil våre resultater gjenspeile et stort utvalg, og ikke vise direkte til enkeltpersoner eller hendelser. På bakgrunn av dette vil våre funn være forsvarlige å publisere for offentligheten uten at det vil kunne støte noen.

### 3.7 Studiens validitet – pålitelighet og gyldighet

Videre ser vi på studiens troverdighet og relevansen til dataen som er samlet inn. Når vi som forskere i denne oppgaven skal operasjonalisere, vil vi se på prosessen fra å gjøre en teoretisk definisjon om til data, som kan klassifiseres ved hjelp av variabler og verdier (Johannessen et al. 2011). Vi ønsker at denne oppgaven skal oppfylle validitetsprinsippet slik at vår forskningsprosess tar utgangspunkt i data som er relevant og representativt for fenomenet vi undersøker.

Avisene skriver om mange av de samme sakene, og dette kan ha innvirkning på validiteten da våre resultater, på bakgrunn av dette, mangler diversiteten som validitetsspørsmålet forutsetter. Samtidig er det slik at de sakene som blir publisert ofte er de som er mest relevante for samfunnet, og dermed faktisk gjenspeiler populæroppfatningen. Siden avisene kaster seg på hverandre og skriver om samme saker, kan dette være med på å gi et mer detaljert bilde av samme sak da ny informasjon stadig dukker opp. Denne nøysomheten vil fungere til oppgavens fordel da flere begrunnelser for dårlig ledelse kan bli belyst i de forskjellige artiklene.

#### *Søkeordet "dårlig ledelse"*

Vi skal fylle begrepet *dårlig ledelse* med innhold. Siden vi ikke har definert begrepet og hva som er dårlig ledelse i forkant, vil svaret bli validert ved at alle som beskriver dårlig ledelse gir begrunnelser for dette. Vi operasjonaliserer med andre ord ikke, men fyller begrepet. Da *dårlig ledelse* er et begrep som brukes i dagligtalen, finnes det en match mellom virkelighet og teori. Dårlig ledelse er et stort begrep som gjenspeiler en rekke hendelser, og fungerer som en paraply med flere underkategorier. Deriblant finner vi nærliggende begreper slik som *dårlig leder*. Vi antar at liknende fenomener vil opptre under dette teamet, og at det derfor ikke er behov for videre søkertekest. Det er valgt å ta utgangspunkt i *dårlig ledelse* alene da vi ser dette som det mest dekkende begrepet når man skal studere den negative formen for ledelse.

Hovedutfordringen vi som forskere i denne kvantitative og kvalitative oppgaven står ovenfor, er i hvilken grad datainnsamlingen vår er relevant for problemstillingen. Det vil derfor bli viktig å argumentere godt for de valg vi har tatt i tillegg til å vise skjønn.

### 3.8 Studiens reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om hvor pålitelig dataen som er samlet inn er (Johannessen et al. 2011). I denne forskningsoppgaven anser vi reliabiliteten som høy siden vi forutsetter at vi har lagt opp en relevant innsamlingsprosess. Vi forutsetter at dataen er hentet inn på en riktig måte og at vi har telt riktig, i tillegg til at det er kontrollert for tellefeil i oppgaven.

Vi mener denne masteroppgaven oppfyller kravene om statistisk validitet som er et spørsmål om generalisering fra utvalg til populasjon (Johannessen et al. 2011). Vi har tatt utgangspunkt i at avisene viser et nyansert bilde av de ulike begrunnelsene for dårlig ledelse. Gitt dette har vi i vår undersøkelse tatt utgangspunkt i underkant av halvparten av alle aviser som har publisert dette temaet. Vi anser det dermed som riktig å påstå at våre funn vil være gjeldene for resten av artiklene også.

Vi ønsker å påpeke at vi ser på populæroppfatningen av dårlig ledelse, og dermed ønsker å få et innblikk i hvordan et begrep som er svært komplekst i sin definisjon brukes i praksis. Det er grunn til å tro at aviser gjenspeiler det offentliges tunge, og dermed fungerer som en reel kilde for innsamling av denne typen informasjon. Da vi antar det er gjennom avisartikler det er naturlig å dele med offentligheten begrunnelser om hvorfor man har opplevd dårlig ledelse, er det rimelig å tro at vår datainnsamling gjenspeiler den generelle bruken av begrepet. Vi har valgt å kun se på norske aviser og vil på bakgrunn av dette kun uttale oss om det norske ledelsesmarkedet.

#### *Litt om avisene som inngår*

Avisene tatt med i undersøkelsen, Dagbladet, VG, Aftenposten, Dagens Næringsliv og Ukeavisen Ledelse, er alle (med unntak av Ukeavisen Ledelse) noen av Norges største tidsskrifter. Videre er det verdt å nevne at forskjellige aviser skriver med ulikt syn og fokus. Dette betyr at tidsskrifter kan ha forskjellig innfallsvinkel til en og samme sak. Dermed kan begrunnelsene for begrepet *dårlig ledelse* bli belyst ulikt. Denne forskjellen blant avishusene vil være uheldig for oss da vi ønsker å danne et nyansert bilde av begrepet, og dermed får en subjektiv faktor inn i tallmaterialet. Likevel mener vi at vi gjennom å bruke fire av de største avisene (opplagsbasert) får et grunnlag som vil være representativt. Dette begrunner vi med antagelsen om at når man først ønsker å nå ut til offentligheten med en prekær sak, som dårlig ledelse er, vil det være naturlig å henvende seg til «de fire store» for å få en god mediedekning. I tillegg har intervjuobjektet rett til å lese sine egne utsagn, og man kan derfor

anta at skildringene av dårlig ledelse stemmer overens med oppfattelsen til den som har uttalt seg i saken.

Det er grunn til å tro at Ukeavisen Ledelse bidrar til enda mer nyanserte begrunnelser for dårlig ledelse enn resten av tidsskriftene. Dette fordi dette er en avis som har sitt hovedfokus på ledelse, og dermed har insentiver for å skrive utdypende om temaet. Derfor tror vi denne avisen er med på å gi et bedre bilde av hva som ligger bak bruken av dårlig ledelse, da man i dette tidsskriftet vektlegger denne typen utsagn.

Årsaken til valget om å konsentrere søket i Atekst til kun å omhandle begrepet *dårlig ledelse* har flere bakenforliggende faktorer. For det første er det retorikken knyttet til det konkrete uttrykket *dårlig ledelse* som denne oppgaven skal omhandle. For det andre viste nærliggende søk, slik som for eksempel *dårlig leder* å gi et mindre datagrunnlag, 164 treff i de respektive avisene og 348 i alle tidsskrifter. Til slutt ønsker vi å påpeke bredden *dårlig ledelse* dekker da det ikke direkte trenger å henviser til en enkeltperson, men er et begrep brukt i en større sammenheng som for eksempel ved kritikk av organisasjonsstruktur.

Til slutt i metoddelen er det ønskelig å påpeke at denne oppgaven kunne vært utformet og gjennomført på en annen måte, men at et valg er tatt og at det er ut ifra dette oppgaven vil bli produsert.

## Kapittel 4: Empiri

### 4.1 Innledning

Vi skal i denne delen av oppgaven legge frem resultatene fra datainnsamlingen. Det er utarbeidet en rekke tabeller og figurer for å se sammenhenger og for å kunne danne et grunnlag for videre diskusjon. For å legge frem resultatet på en mest mulig konkret og presis måte har vi valgt å legge ved de tabeller og figurer som har relevans for vår problemstilling, og som kan gi leseren en bedre og mer intuitiv forståelse av resultatene. I tillegg legges det ved materialet som vi referer til videre i diskusjonsdelen. Vi kommer til å fremlegge dataene på følgende måte: først kommer en totaloversikt over antall funn, delt opp i de elleve begrunnelseskategoriene. Deretter følger et utvalg figurer over de mest sentrale resultatene og sammenhengene som vil være vesentlige for videre drøftelser.

Det ble totalt lest 768 artikler (744 aktuelle som datagrunnlag) fra årene 1945-2013. Gjennom disse har vi registrert til sammen 1351 begrunnelser for dårlig ledelse, som igjen er delt inn i overkant av 200 ulike begrunnelser. Én artikkel kunne ha flere begrunnelser, derfor er ikke antall artikler og antall begrunnelser likt. Disse 1351 begrunnelsene danner grunnlaget for de elleve ulike begrunnelseskategoriene fremstilt i figur 4.2.1. Da Retriever har datagrunnlag fra de aktuelle avisene fra ulike årstall, følger videre figurer og talldata en gjennomsnittlig tilnærming. Vi tok hensyn til når de forskjellige avisene ble publisert og korrigerer for dette etter hvert som de nye tidsskriftene dukket opp. Dette betyr at i tidsrommet 1945-1982, hvor det kun var VG som skrev om dårlig ledelse, har antall begrunnelser blitt dividert på én. Når så Aftenposten kommer i 1983 korrigeres antall publikasjoner på to. Slik ble det korrigerert for hver nye avis kilde, og dermed tar grafene hensyn til at nye tidsskrifter blir registrert. Dette gir en mer korrekt historisk utvikling da den sier noe om den reelle utvikling av begrepet. Se tabell 3.2 for årstallene til de resterende avisene. Dette gav *gjennomsnittlig* 356 antall begrunnelser. Denne tilnærmingen gir i tillegg en mulighet til å kunne se mønstre og trender for dårlig ledelse.

Det skal igjen nevnes at alt henger sammen med alt, og skulle man tolket det som ble gitt som begrunnelser i artiklene ville resultatet sett annerledes ut. Eksempelvis ville en sak som i realiteten dreide seg om en gjennomgående dårlig organisasjonskultur og arbeidsmiljø, bli registrert som *Lederens egenskaper* dersom lederens dårlige lederegenskaper var begrunnelsen fra skribenten. Samtidig mener vi dette har gitt den beste tilnærmingen får å finne populæroppfatningen av dårlig ledelse.

Resultatene viser klare topper av begrunnelser ved relativt like tidspunkt i historien. Dette er etter 2. verdenskrig (1950), jappetiden rundt 1990, finanskrisen fra 2007-2009, og etter 22. Juli tragedien i 2011. Disse hendelsene vil videre bli omtalt som *krisene*, hvor dårlig ledelse har hatt et ”peak”, altså et høyt antall begrunnelser på kort tid. Disse vil bli diskutert senere i oppgaven, og blir i dette kapitlet kun omtalt som de ulike krisene. Det er også viktig å merke seg at y-aksens verdier er ulike i de aktuelle figurene. Vi har valgt å skalere dem opp slik at de får en intuitiv og informativ fremstilling, noe som fører til at trender og utvikling lettere kan ses og kommenteres. Vi har i tillegg valgt å ikke legge alle elleve begrunnelseskategoriene inn i samme figur da dette ble for uoversiktlig, men i stedet satt opp de tre største sammen med en graf over totalen. Figur 4.2.3 til 4.3.5 vil bli presentert på hver sin side med tilhørende forklaring av praktiske årsaker, da vi anser dette som mer oversiktlig.

## 4.2 Resultat av de elleve begrunnelseskategoriene

Videre følger en kort presentasjon av resultatene fra datainnsamlingen. Det første som blir presentert er en totaloversikt over antall registreringer, delt inn i de ulike begrunnelseskategoriene. Vi har valgt å splitte funnene opp i de ulike tidsskriftene da dette gir en bedre fremstilling av dataene, i tillegg til å være et godt datagrunnlag for videre diskusjon.

### Totaloversikt over datainnsamlingen

Antall observasjoner registrert (i prosent)							
	Årsakskategori	Antall observasjoner totalt	Dagens Næringsliv	Dagbladet	Ukeavisen Ledelse	VG	Aftenposten
1	Ingen begrunnelse	29	26	26	14	39	35
2	Lederens egenskaper	25	28	22	30	23	21
3	Dårlige beslutninger, valg og resultater	10	14	18	14	7	3
4	Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen	8	5	8	7	14	10
5	Men ledelse var/er ikke god, og gjør/gjorde feil valg	7	5	6	5	6	11
6	Organisatoriske feil	6	4	3	10	4	7
7	Moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd hos lederen	4	6	3	4	2	4
8	Dårlig organisasjonskultur	4	5	6	7	0	2
9	Dårlig kommunikasjon	4	3	4	6	2	4
10	Kunnskap, erfaring og utdanning	3	4	4	2	3	2
11	Kundebehandling	0,4	1	0	1	0	0
	<b>n</b>	<b>1351</b>	<b>429</b>	<b>130</b>	<b>191</b>	<b>166</b>	<b>435</b>

Tabell 4.2.1 – Totaloversikt over innsamlet data som viser antall observasjoner registrert, delt inn i sine respektive begrunnelseskategorier rangert fra størst til minst satt i prosent.

I tabell 4.2.1 legges de ulike begrunnelseskategoriene frem, sortert i stigende rekkefølge etter totalt antall registrerte observasjoner. Som det fremkommer av tallmaterialet viser dette at den hyppigste forklaringen på dårlig ledelse er *Ingen begrunnelse*. Videre kommer *Lederens egenskaper*, etterfulgt av *Dårlige beslutninger, valg og resultater*. Vi har valgt å regne ut prosentverdien av funnene da dette gir en bedre forståelse av størrelsesforholdene, i tillegg til å være gode referanseverdier for videre diskusjon. Da vårt forskningsspørsmål skal ta utgangspunkt i en generell utvikling vil videre analyser baseres på en gjennomsnittlig

korrigert tabell som tar hensyn til ulikt antall aviskilder registrert ved ulike årstall. Resultatet av korrigeringen fremkommer av tabell 4.2.2.

*Totaloversikt, korrigert for antall aviskilder*

<b>Begrunnelse</b>	<b>Antall</b>	<b>Rangering størst til minst</b>	<b>Prosent av totalen</b>
Ingen begrunnelse	115	1	32 %
Lederens egenskaper	84	2	24 %
Dårlige beslutninger, valg og resultater	35	3	10 %
Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen	27	4	8 %
Men ledelse var/er ikke god, og gjør/gjorde feil valg	24	5	7 %
Organisatoriske feil	22	6	6 %
Dårlig kommunikasjon	13	7	4 %
Moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd hos lederen	13	8	4 %
Dårlig organisasjonskultur	12	9	3 %
Kunnskap, erfaring og utdanning	11	10	3 %
Kundebehandling	1	11	0,3 %
<b>Sum antall begrunnelser</b>	<b>356</b>		<b>100 %</b>

Antall artikler om <b>dårlig ledelse</b>	744
Antall artikler om <b>ledelse</b>	48 142
Antall artikler om <b>dårlig styring</b>	481
Antall artikler om <b>styring</b>	7 704
Antall artikler <b>totalt registrert fra de fem avisene</b>	2 106 396

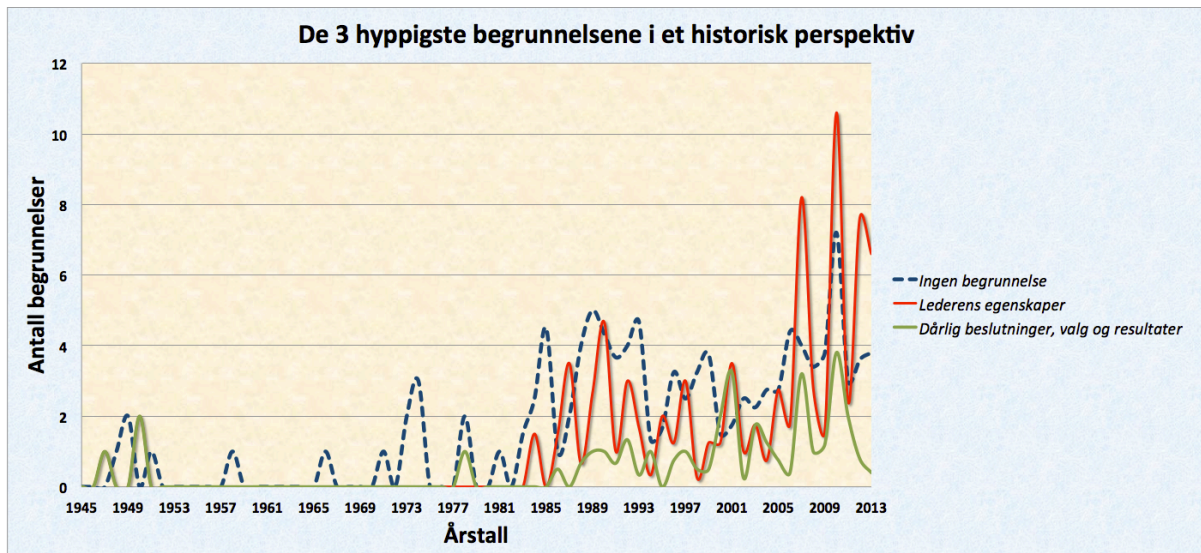
Tabell 4.2.2 – Totaloversikt over innsamlet data med antall observasjoner registrert, delt inn i sine respektive begrunnelseskategorier. Tabellen er korrigert for antall aviskilder (se kapittel 4.1).

For å understøtte våre funn har vi valgt å se på forholdet mellom antall artikler skrevet om dårlig ledelse, ledelse, og antall artikler skrevet totalt. Dette for bedre å kunne si noe om den historiske utviklingen rundt fokuset på dårlig ledelse. Derfor har vi registrert antall artikler skrevet om ledelse og antall artikler skrevet totalt, begge gjennom samme periode (1945-2013). Grunnet videre diskusjon rundt fokuset på ledelse vs styring, har vi i tillegg tatt med antall artikler skrevet om dårlig styring i samme periode (se tabell 4.2.2). Vi kan merke oss av tabell 4.2.2 at tross korrigeringer for antall aviser og årstall registrert, er rekkefølgen nesten den samme som tabell 4.2.1. Eneste forandring er at *Moralsk-, etisk- og klanderverdig adferd* og *Dårlig organisasjonskultur* har byttet plass.



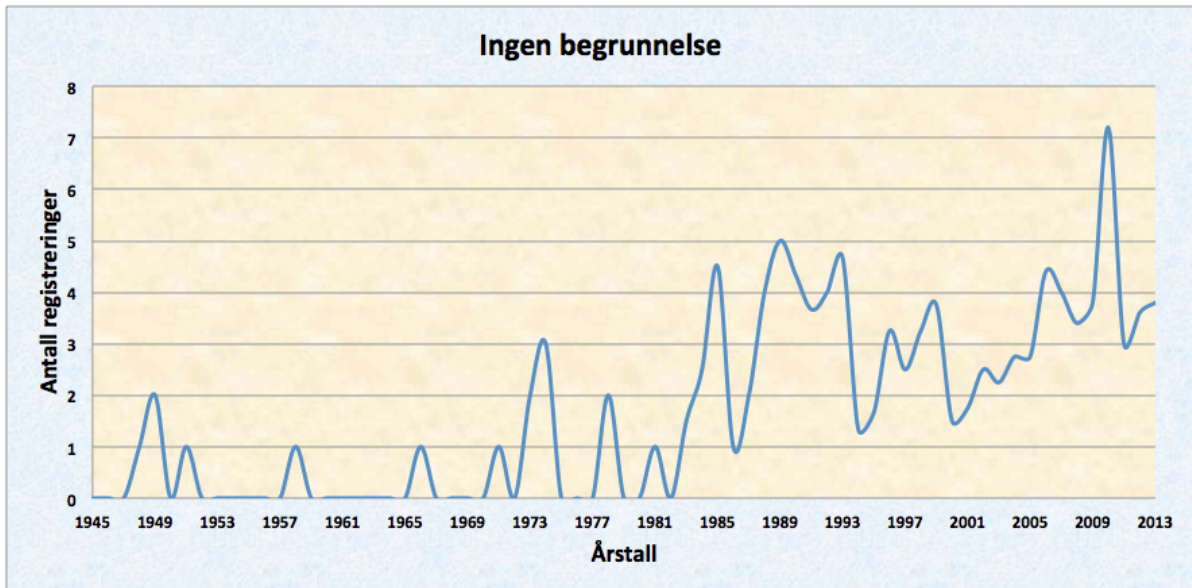
### De tre største begrunnelseskategoriene

Vi har valgt å legge frem en figur over de tre hyppigste begrunnelsen for dårlig ledelse sett i et historisk perspektiv (figur 4.2.3).



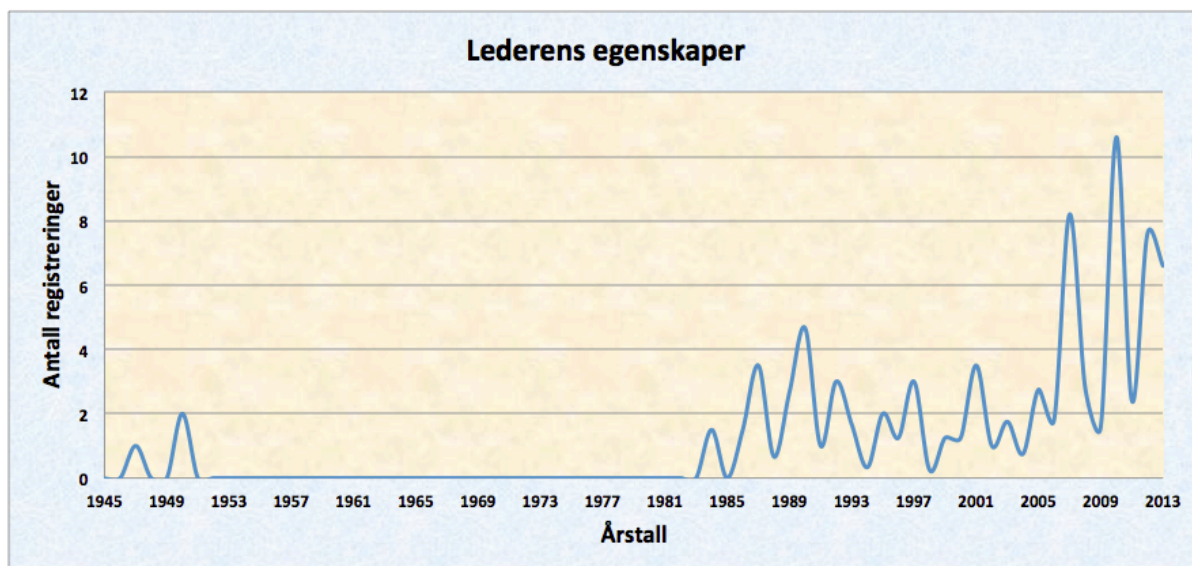
Figur 4.2.3 – Viser de tre hyppigste begrunnelseskategoriene sett i et historisk perspektiv fra 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Som det fremkommer av tabellen presentert i tabell 4.2.1, står *Ingen begrunnelse* for den hyppigste forklaringen på dårlig ledelse. Av figur 4.2.3 ser vi at denne forklaringen har vært størst hele veien fra de første registreringene i 1945, og helt frem til 2007 da den ble passert av *Lederens egenskaper*. Den ble også så vidt forbigått av *Lederens egenskaper* i 1950 og 1986. Man kan se et mønster av at det i ”normale tider” er *Ingen begrunnelse* som råder, men at denne kategorien nærmes av de andre begrunnelseskategoriene under de ulike krisene vi tidligere har definert. Dette er et interessant funn i seg selv som senere vil bli løftet opp til diskusjon.



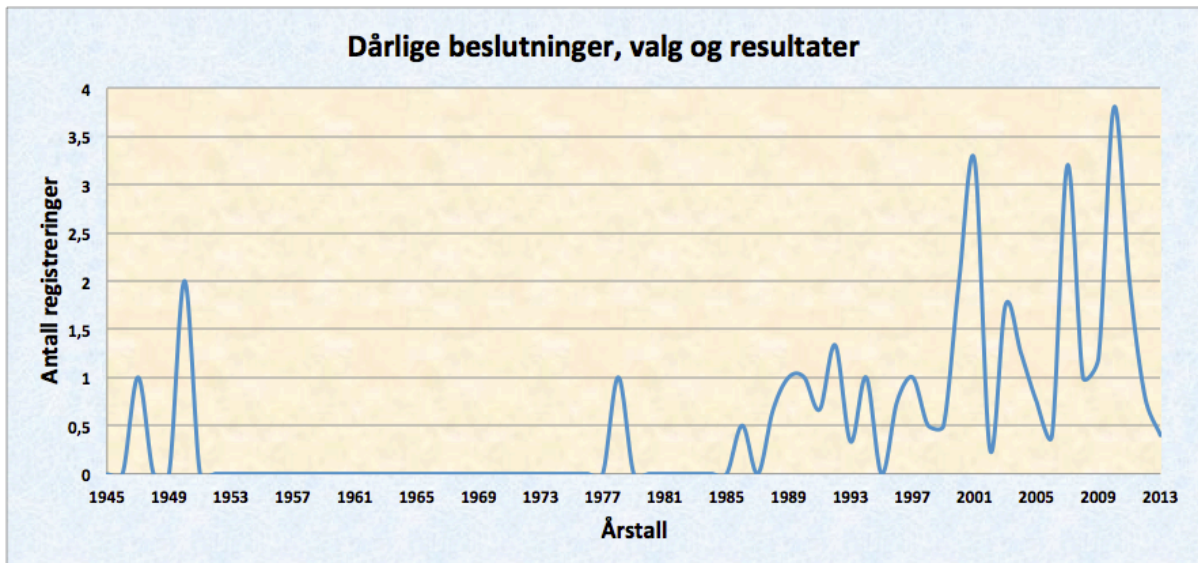
Figur 4.2.4 – Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «Ingen begrunnelse» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Figur 4.2.4 viser et bilde på hvor ofte begrunnelsen *Ingen begrunnelse* opptrer i artiklene som omhandler dårlig ledelse, sett i en historisk utvikling fra årene 1945 frem til 2013. Denne begrunnelsen opptrer i relativt jevne konjunkturer gjennom hele perioden, men med en økt hyppighet fra 1980-tallet og utover.



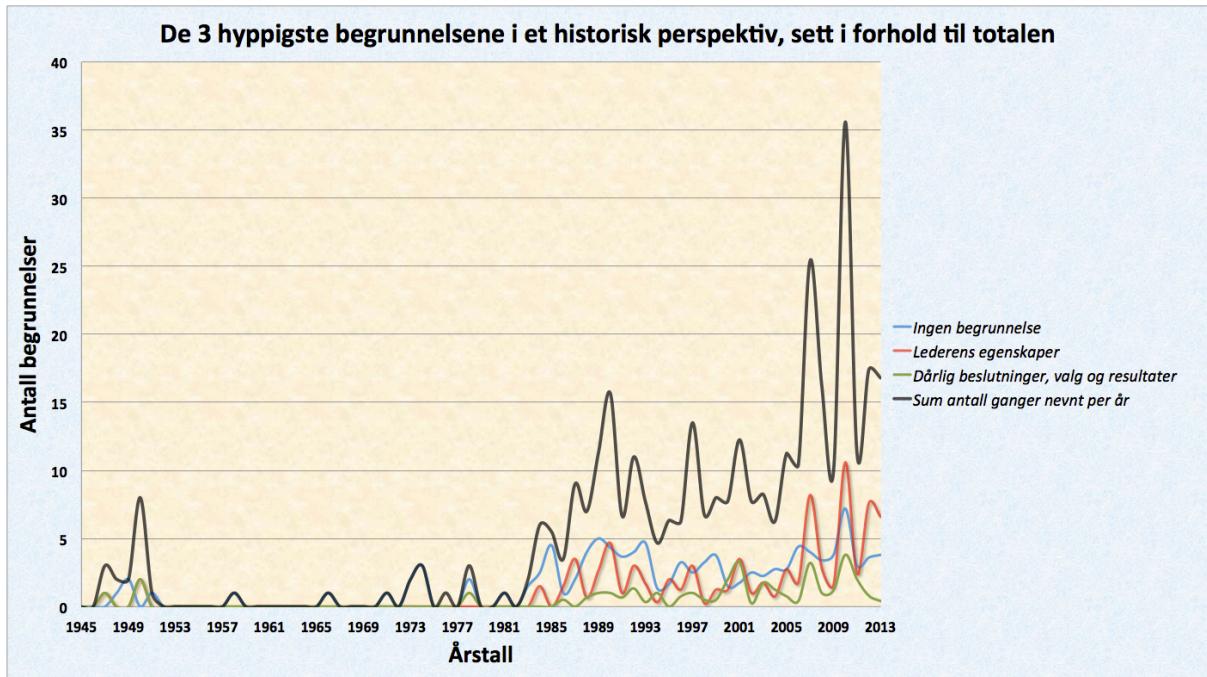
Figur 4.2.5 – Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «lederens egenskaper» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Av figur 4.2.5 kan vi se at *Lederens egenskaper* først ble nevnt rundt 1945, og videre ikke nevnt før på starten av 80-tallet, over 40 år etter at trekkteori var en sentral ledelsesteori. Dette er en interessant observasjon i seg selv som vi kommer tilbake til i diskusjonskapittelet. Det vi for øvrig kan kommentere er at frekvensen til denne kategorien har vært størst av de øvrige kategoriene. I tillegg kan vi se et mulig mønster av at denne forklaringen også opptrer under kriser, da spesielt under finanskrisen. Gjennom datainnsamlingen har vi sett at dersom noen uttalte seg om en leders dårlige lederegenskaper, har andre igjen kommentert på samme tilfelle, hvor dårlige lederegenskaper ble et tema for diskusjon. Dette er en faktor som er med på å forklare de store toppene, sammen med flere faktorer vi belyser i diskusjonskapittelet.



Figur 4.2.6 – Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «dårlige beslutninger, valg og resultater» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

*Dårlige beslutninger, valg og resultater* er den tredje største kategorien, som også har vist seg å fremtre under de ulike krisene. Spesielt under og etter finanskrisen var denne begrunnelseskategorien stor, sammen med en topp i 2001.



Figur 4.2.7 – Viser frekvensen av de tre hyppigste begrunnelseskategoriene sett i forhold til totalt antall begrunnelser i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Vi har også valgt å ta med en figur som viser de tre hyppigste begrunnelsene sett i forhold til summen av de elleve begrunnelseskategoriene (figur 4.2.7). Denne totalgrafene følger samme trend som de tre største hovedkategoriene, og danner også et bilde av fire topper; etterkrigstiden rundt 1950, slutten på jappetiden rundt 1990, under og etter finanskrisen i 2007-2010, og et lite toppunkt etter 22. Juli i 2012.



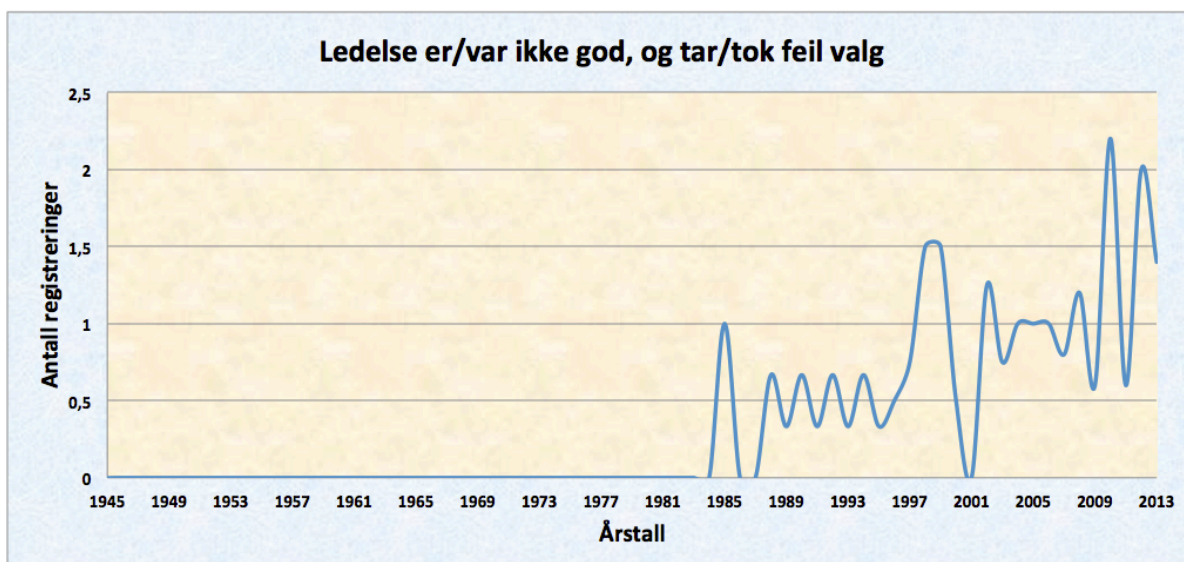
### *De resterende åtte hovedkategoriene*

Vi vil videre vise til de resterende åtte begrunnelseskategoriene som ikke besto av topp tre, og kommentere disse kun sett i sammenheng av sine egne frekvenser. Det vil ikke bli vist frem noen graf der de alle er satt inn da dette ble for uoversiktlig, og slik vi ser det ikke kunne brukes i den videre diskusjonen. Samtidig viser disse grafene mange av de samme konjunkturerne, noe vi vil komme tilbake til i diskusjonskapittelet.



*Figur 4.2.8 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «dårlig behandling av mennesker i organisasjonen» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.*

Vi ser her at dårlig behandling av mennesker i organisasjonen hadde sin første topp i 1947. Videre var dette et taust tema frem til 1980-årene, da den igjen dukker opp i vår data. Deretter opptrer den videre i relativt hyppige konjunkturer der den veksler mellom å ikke være nevnt i det hele tatt til å bli en mer «vanlig» begrunnelse som opptrer mer regelmessig. Den har interessant nok en topp i 2008 før det kan se ut som den begynner å dale igjen.



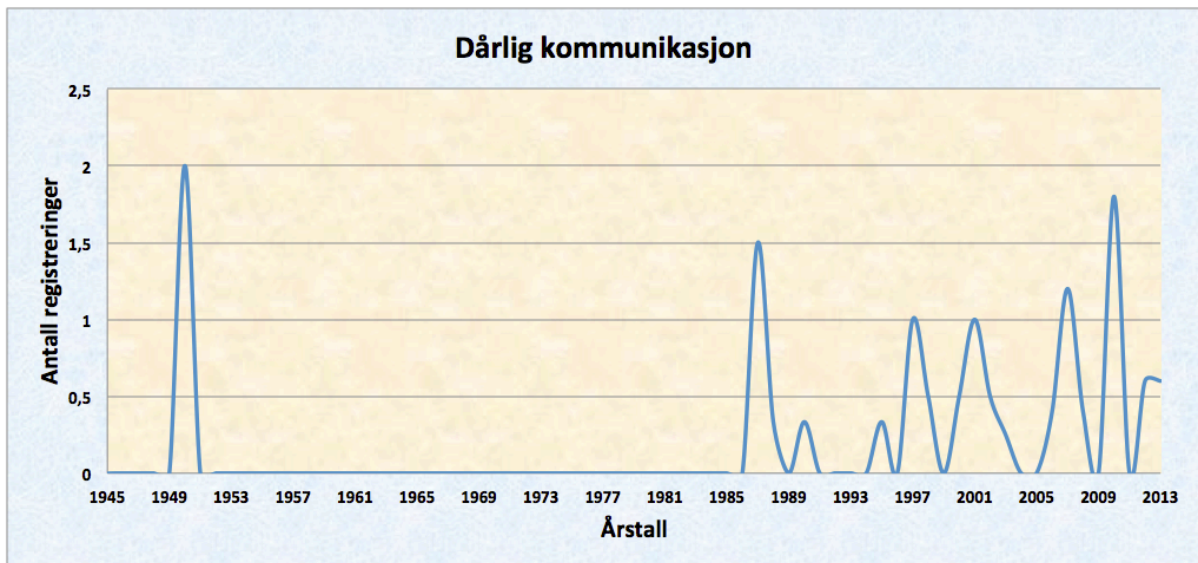
Figur 4.2.9 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «Ledelsen er/var ikke god, og gjør/gjorde feil valg» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Kategorien hadde sin fremtreden først rundt 1985, og var starten på en generell kritikk av ledelsen. Den har sin topp under finanskrisen og ser ellers ut til ikke å følge et bestemt mønster.



Figur 4.2.10 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «organisatoriske feil» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Det fremkommer av figur 4.2.10 at organisatoriske feil ble registrert allerede i 1949, for så å opptre i perioder fra 1970-årene og utover. Også her ser man i likhet med mange av de andre grafene at det er en økt hyppighet av registrerte begrunnelser i etterkant av 2008-2009, noe som kan ha sammenheng med finanskrisen.



Figur 4.2.11 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «dårlig kommunikasjon» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

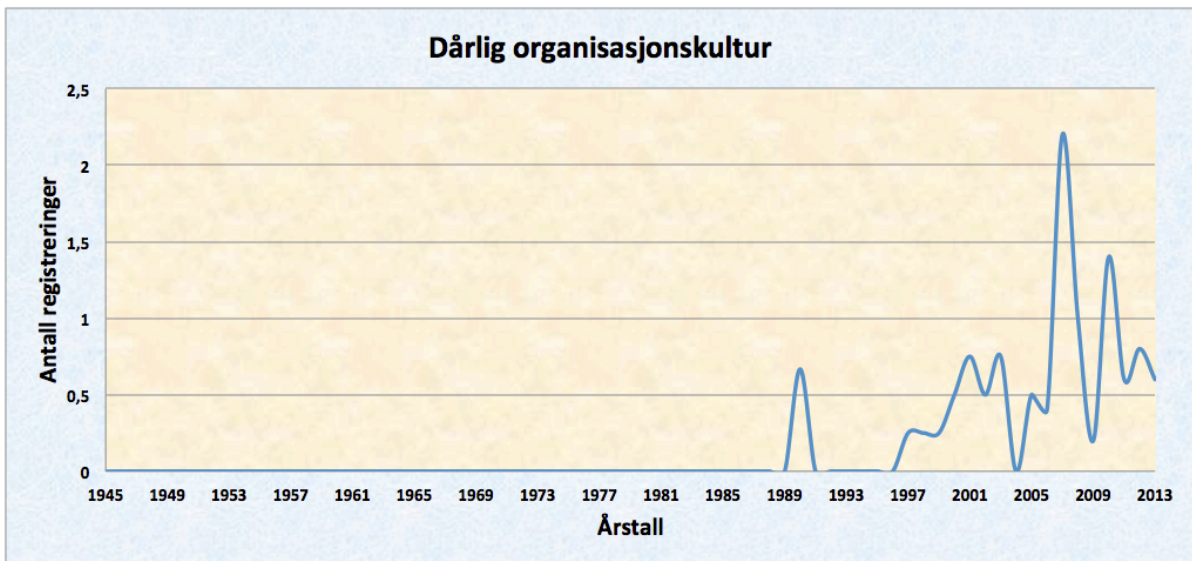
Dårlig kommunikasjon hadde sitt toppunkt allerede i 1950, for så å bli borte over en lengre periode før den dukket opp igjen på midten av 80-tallet. Denne har til forskjell fra de andre ikke en like tydelig kontrast fra øvrige år og tiden etter finanskrisen. Det skal sies at dårlig kommunikasjon er en direkte årsak og resultat av flere av de andre begrunnelseskategoriene.





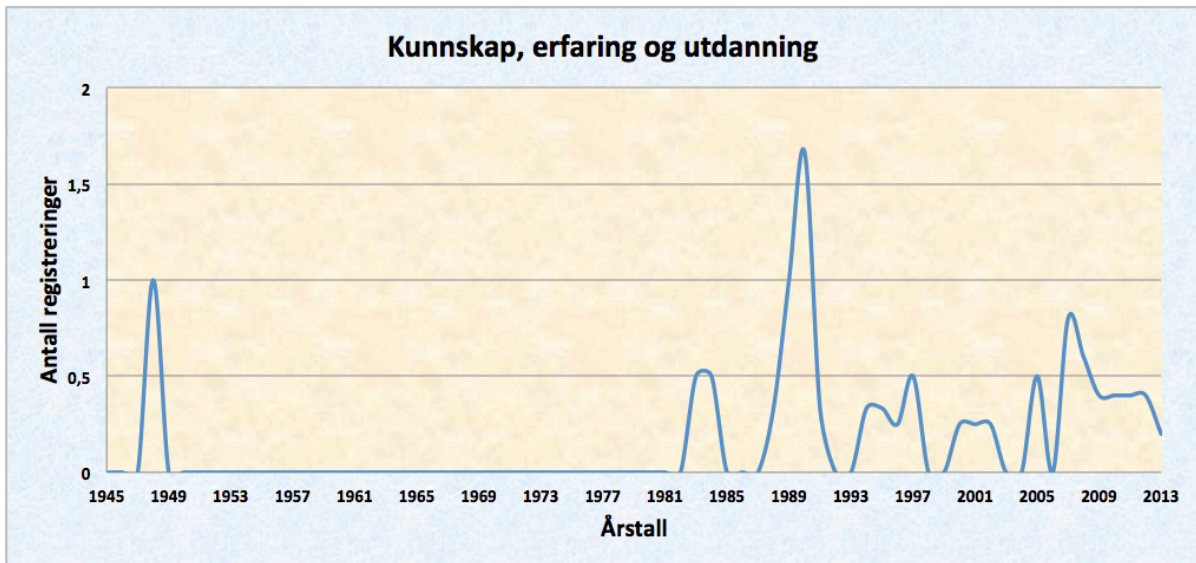
Figur 4.2.12 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

I likhet med mange av de andre funnene i vår data ser man av figur 4.2.12 at det først er på midten av 80-tallet at denne begrunnelsen øker sin frekvens. Det som er spesielt for denne er at den var fraværende helt frem til slutten av 80-tallet. Dette kan komme av at moral og etikk i bedriftsverden var noe man begynte å fatte interesse for på et senere stadium. Ladegård og Vabo pekte på finanskrisen som en historisk hendelse hvor denne begrunnelsen fikk stor oppmerksomhet, grunnet blant annet korrupsjon og tilbakeholdelse av informasjon (Ladegård & Vabo 2010). Dette støtter også våre resultater.



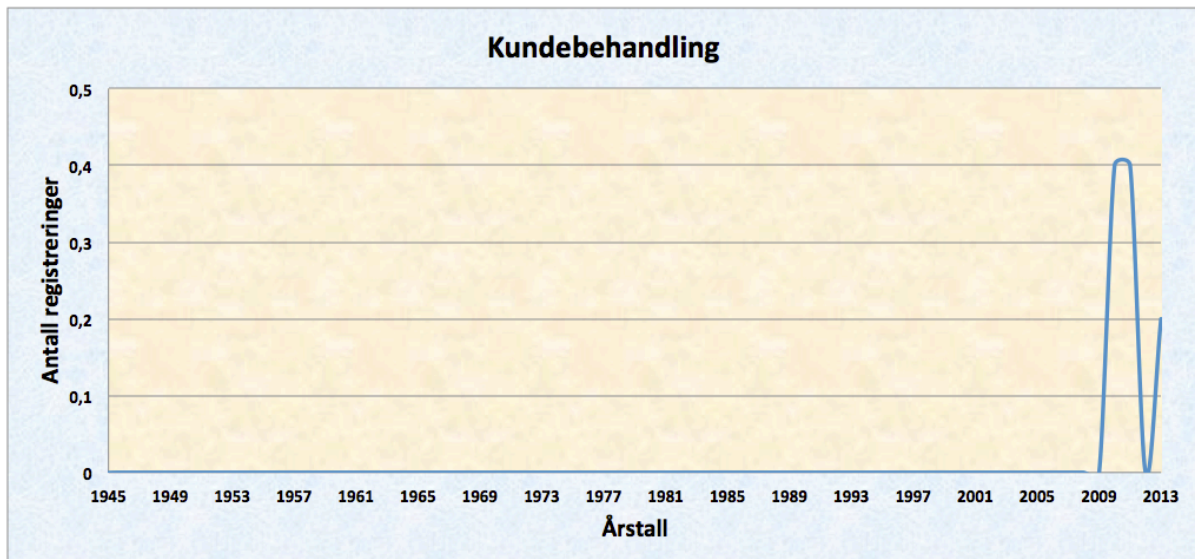
Figur 4.2.13 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «dårlig organisasjonskultur» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall avisilder.

Som vist i figur 4.2.13 ser man at *Dårlig organisasjonskultur* er fraværende frem til slutten av 80-tallet før den igjen forsvinner i en liten tiårs periode, for så å dukke opp igjen. Disse konjunktorene ser ikke ut til å følge et bestemt mønster annet enn at man finner en klar topp rundt 2007, før det stilner for så å øke igjen. Det er også her et mønster om en sammenheng med finanskrisen.



Figur 4.2.14 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «kunnskap, erfaring og utdanning» sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Interessant nok nevnes begrunnelsen *Kunnskap, erfaring og utdanning* på slutten av 1940-tallet før den blir borte over en lengre periode. Den dukker så opp igjen på begynnelsen av 1980-tallet for å fremkomme i en relativt regelmessig frekvens, sett bort ifra 1989 da den har sitt toppunkt. Igjen ser man en tendens til at også denne begrunnelsen er populær i perioden etter 80-tallet, og fremkommer med større hyppighet etter dette.

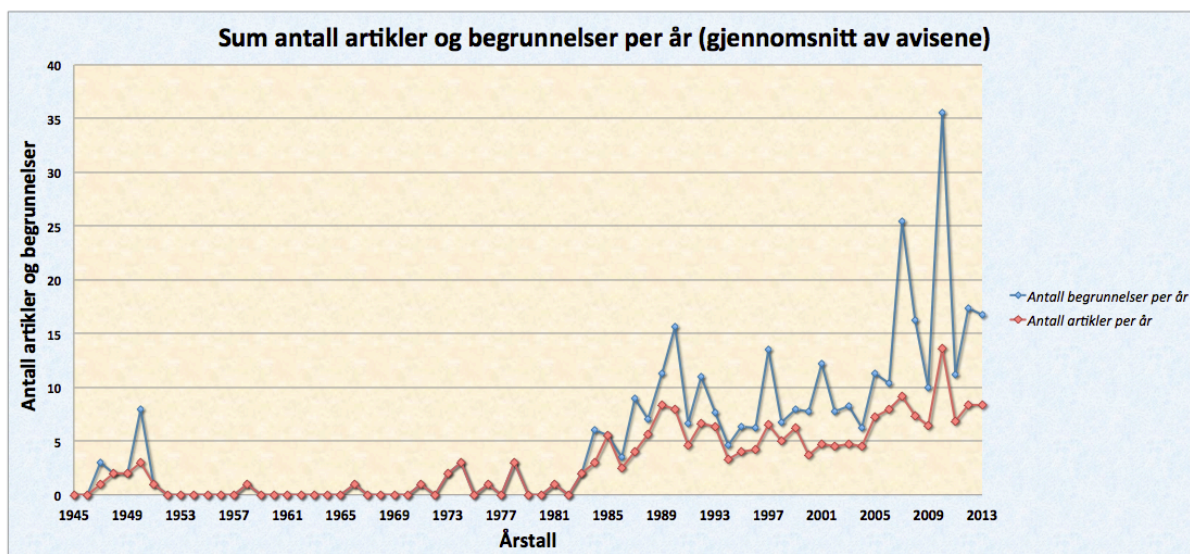


Figur 4.2.15 - Viser frekvensen av begrunnelseskategorien «kundebehandling sett i en historisk utvikling fra årene 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Resultatet av datainnsamlingen gav oss et interessant funn knyttet til kundebehandling da den ikke har vært en populær begrunnelse for dårlig ledelse. Vi ser fra figur 4.2.15 at dette er et tema som først dukker opp på slutten av 2000-tallet. Vi hadde, basert på egne antakelser før datainnsamlingen startet, sett for oss at dårlig kundebehandling ville komme til å være en betydelig begrunnelse for dårlig ledelse. Men det viser seg derimot at denne begrunnelsen nesten ikke ble registrert. Kun fem av totalt 1351 begrunnelser omhandlet kundebehandling, altså kun 0,4 % (se figur 4.2.1). Det vil derfor være svært interessant å følge utviklingen videre for å se om dette er et tema som vil bli mer aktuell med tiden.

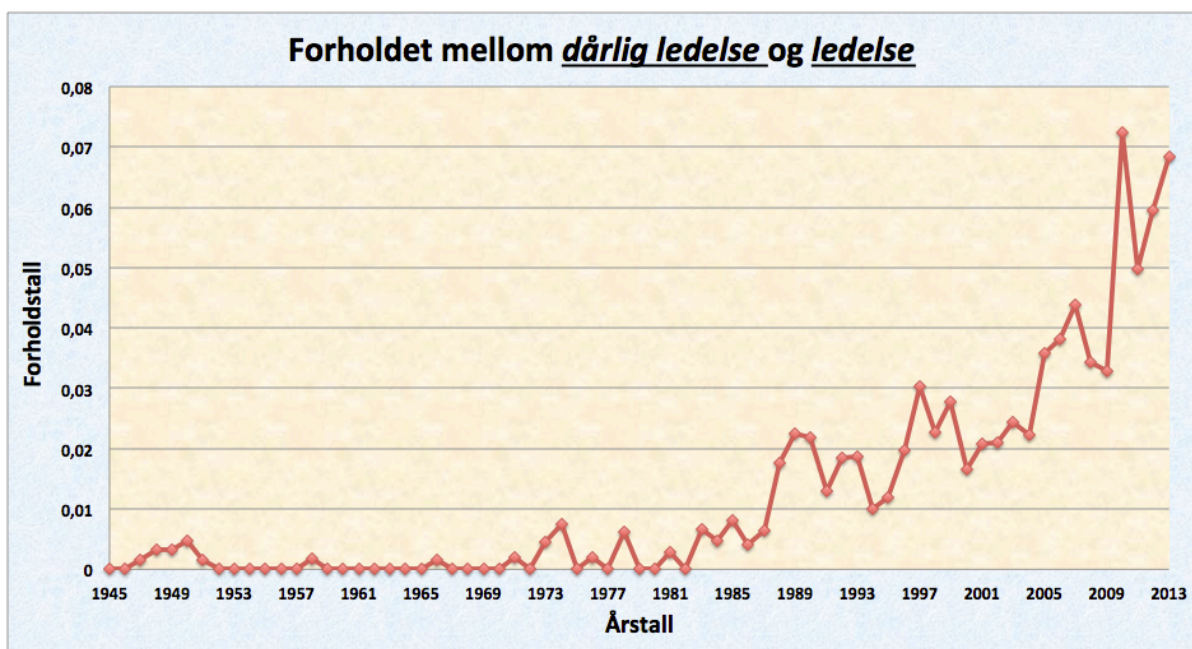
### 4.3 Historisk fokus på dårlig ledelse

Videre følger en oversikt over den historiske utviklingen av antall artikler skrevet om dårlig ledelse og antall begrunnelser registrert hvert år.



Figur 4.3.1 – Viser antall artikler og begrunnelser registrert per år tatt som et gjennomsnitt av de fem avisene i tidsperioden 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Figur 4.3.1 starter i 1945 og strekker seg til 2013 j.fr. tallmaterialet tilgjengelig på Retriever. Resultatene viser en klar utvikling av antall artikler skrevet om dårlig ledelse, og økt antall artikler fører naturlig med seg økt antall begrunnelser. Vi kan igjen se spor av toppler under og rett etter de nevnte nedgangstidene/krisene. For å understøtte en slutning om økt fokus på dårlig ledelse, valgte vi å sammenlikne antall artikler skrevet om dårlig ledelse med antallet artikler skrevet om ledelse, og antall artikler skrevet totalt. Forholdstallet vi da fikk ville kunne peke på en mer korrekt utvikling.



Figur 4.3.2 – Viser forholdet mellom antall artikler om dårlig ledelse sett i forhold til antall artikler skrevet om ledelse generelt i tidsperioden 1945 til 2013.

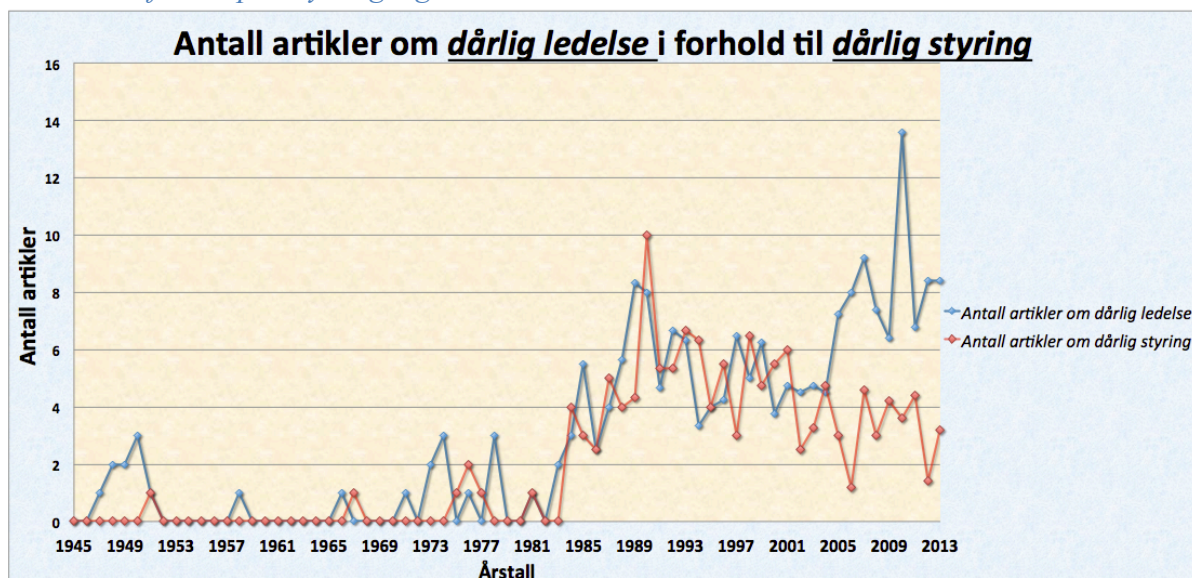
Figur 4.3.2 viser et klart økt fokus på dårlig ledelse i forhold til ledelse generelt. Vi kan også her finne igjen de samme toppene som tidligere, noe som igjen kan tyde på at dårlig ledelse har en tendens til å komme i fokus under kriser og nedgangstider.





Figur 4.3.3 – Viser forholdet mellom antall artikler skrevet om dårlig ledelse sett i forhold til totalt antall artikler publisert i tidsperioden 1945 til 2013.

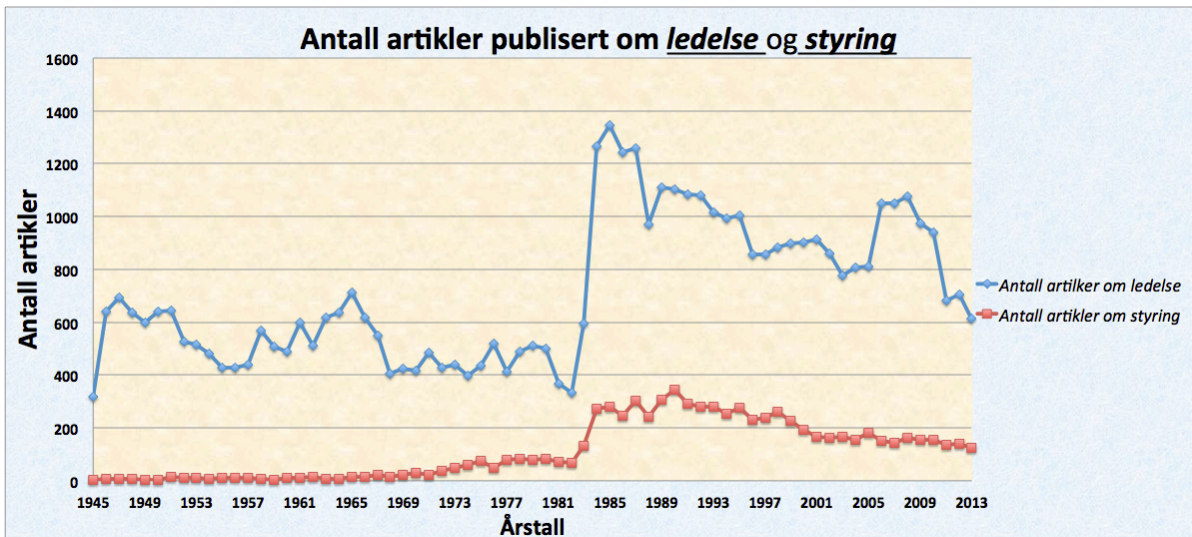
Videre så vi på forholdet mellom artikler skrevet om dårlig ledelse og totalt antall artikler skrevet, vist i figur 4.3.3. Vi kan fra denne grafen trekke samme slutning som tidligere, altså et økt fokus rundt dårlig ledelse. Vi ser også her antydning til et mønster om at dårlig ledelse fremkommer i tider under og etter kriser. Det er spesielt finanskrisen som her fremkommer som den tydeligste gjengangeren.



Figur 4.3.4 – Viser forholdet mellom antall artikler skrevet om dårlig ledelse og antall artikler skrevet om dårlig styring i tidsperioden 1945 til 2013. Disse er ikke korrigert for antall aviskilder, korrigert for antall aviskilder.

I teorikapittelet belyste vi utviklingen fra styring til ledelse, som etter siste halvdel av 1990-tallet fikk en utvikling i retning av økt styring igjen. Vi fant det derfor relevant å sette opp en figur over utviklingen av artikler skrevet om dårlig ledelse i forhold til dårlig styring (figur 4.3.4). Denne viser en liten passering av dårlig ledelse i tidsrommet 2000-2001, men ikke stor nok til å trekke noen slutning av at dette kan skyldes generelt økt fokus på styring. Dårlig styring fikk derimot en kraftig nedgang i starten av finanskrisen, før den økte litt gjennom selve krisen. Samtidig ser vi de samme trendene ved styring som ved ledelse, altså topper i de samme periodene gjennom historien, selv om disse er langt svakere og vanskeligere å trekke sammenlikninger rundt kontra dårlig ledelse. Da begrepet *dårlig styring* kan være mindre brukt enn *dårlig ledelse*, fant vi antall artikler skrevet om ledelse vs styring, vist i figur 4.3.5.





Figur 4.3.5 – Viser forholdet mellom antall artikler skrevet om ledelse og antall artikler skrevet om styring i tidsperioden 1945 til 2013, korrigert for antall aviskilder.

Denne figuren er også en annen virkelighet enn den vi hadde forventet. Denne viser for det første et vesentlig høyere fokus på ledelse kontra styring, i tillegg til en nedgang fra 1990, ikke oppgang ved århundreskiftet slik teorien til Ladegård og Vabo (2010) skulle tilsi. Det vi forøvrig kan se er en oppgang i starten på 80-tallet, samme periode som ledelse for alvor kom i fokus. Dette kan virke logisk da fokus på ledelse antakelig også gir fokus på styring, da ledelse skulle erstatte styring. Grunnet begrensninger av oppgavens omfang vil ikke dette bli viet stor oppmerksomhet, men det er et klart interessant funn som bør bli viet videre forskning, og som vi skriver et lite avsnitt om i diskusjonskapittelet.

## 4.5 Empiri sammenfatning

Dataen som er hentet inn i denne undersøkelsen kan sammenfattes i hovedsakelig tre interessante aspekt. For det første viser våre funn en stor diversitet som betyr at det eksisterer mange begrunnelser for dårlig ledelse. For det andre kan man se en tydelig økning i antall begrunnelser fra 1980-årene og utover. Dette indikerer en økning i omtale av dårlig ledelse på generell basis. Til slutt ser man en periodevis økning i antallet publiserte artikler som omhandler dårlig ledelse. Disse periodene ser ut til å ha sammenheng med historiske kriser, både internasjonale og nasjonale. Dataen presentert omhandler også andre funn, men vi mener disse er de mest fremtredende og som derfor kommer til å bli viet mest plass i diskusjonskapitelet.

## Kapittel 5: Diskusjon

### 5.1 Innledning

Dette kapittelet vil ta for seg diskusjonen knyttet til resultatene som har blitt presentert i det foranliggende kapitelet, og vi ser på de ulike begrunnelsene og trendene som er funnet i samsvar med disse. Videre vil vi drøfte hvilke sammenhenger dette kan komme av ved å knytte det opp mot teori, og andre relevante hendelser sett i et historisk perspektiv.

Disposisjonen for dette kapittelet vil være som følger: først belyser vi den store variasjonen av begrunnelser vi fant og diskuterer dette. Deretter ser vi på det historiske aspektet og kommer til å snakke litt rundt utviklingen vi har sett innenfor feltet. Når disse to temaene er belyst kommer diskusjon av temaer som er mer direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålet. Vi mener et slikt oppsett av diskusjonsdelen vil gi en bedre tilnærming og forståelse av problemstillingen, da man får en mer logisk oppbygning enn om man skulle gått rett til kjernen av problemstillingen.

### 5.2 Stor variasjon innen begrunnelser

Gjennom vår datainnsamling fant vi nærmere 200 ulike begrunnelser for dårlig ledelse. Noen av disse var relativt like, bare med forskjellig ordlyd. Redigert for dette vil et tall på ca. 170 begrunnelser være mer korrekt. Betyr dette at folk flest ikke vet hva dårlig ledelse er, og bruker begrepet mer overordnet for å dekke alt man ikke er fornøyd med? Eller er det bare så enkelt at dårlig ledelse kan være veldig mye?

#### *Dårlig ledelse er "alt"*

Det store antall begrunnelser kan tyde på at dårlig ledelse er *alt*, der problemer tilskrives ledelsen da de har det øverste ansvaret. Dårlig lederskap begrunnes i så måte med at ledelsen som sitter med makt, ansvar og posisjon til å handle, er dårlig dersom resultatet ikke er som forventet. Dette gjenspeiler inntrykket fra en del artikler, der forklaringene bar preg av misnøye overfor den gitte situasjonen og at dette var et problem grunnet en dårlig ledelse.

30 % av antall begrunnelser var i kategorien *Ingen begrunnelse*, men likevel registrerte vi nærmere 200 ulike begrunnelser for dårlig ledelse. Dette viser en stor splittelse i hva man oppfatter som dårlig ledelse, samtidig som at dårlig ledelse kan være *alt*. Det vil si *alt* man av en eller annen grunn ikke er fornøyd med, eller *alt* som kan føre til at tilstanden er som den er. Dette mønsteret ble raskt synlig i både store som små saker, fra finanskrisen til kronikker om barneoppdragelse. Fellesnevneren var et klanderverdig resultat eller handling som kunne

tilskrives noen med makt, ansvar eller autoritet. I slike saker prøvde man å beskrive det dårlige lederskapet på en best mulig måte, noe som førte til en beskrivelse av det man så. Dette kunne da igjen tilskrives de som hadde ansvaret for å endre tingenes tilstand. Resultatene ble en rekke begrunnelser, og man kan se på dette som en årsak til det høye antallet begrunnelser. Samtidig tyder det også på at dårlig ledelse er veldig mye, og at det kan være manglende kunnskap i befolkningen knyttet til hva ledelse er, i tillegg til hva man legger i uttrykket. Det kan virke som det mangler en felles forståelse for når det faktisk er dårlig ledelse og ikke. Dårlig ledelse er noe man ikke ønsker ved sin arbeidsplass, men dersom uttrykket *dårlig ledelse* kan brukes på *alt* enkeltindivider mener ikke blir utført korrekt, vil dårlig ledelse alltid finne sted grunnet subjektive meninger og forståelse for begrepet.

#### *Mange begrunnelser grunnet manglende kunnskap om ledelse generelt*

Dette fører oss over til en annen forklaring på det høye antallet ulike begrunnelser, nemlig en grunnleggende mangel på kunnskap om ledelse både hos ledere og ansatte. J.fr. teorikapitlet viser det seg at dårlig ledelse ikke har vært et utforsket fagfelt i særlig grad. Et fokus på å finne det optimale lederskap har ført frem en rekke teorier og forskning på god ledelse, og kunnskapen er kjent for de fleste som har studert feltet. Men for den øvrige delen av befolkningen kan man gå ut ifra at teori knyttet til god og dårlig ledelse ikke er like godt kjent. Hos dem vil disse begrepene munne i erfaringer og meninger om hva som er, eller gir god og dårlig ledelse. Dette kan da være en årsak til det høye antall begrunnelser, hvor de som har forklart seg har beskrevet eksakt hva de har sett og opplevd, og ikke helt visst hva den virkelige grunnen kan ha vært. Folk flest vet rett og slett ikke hva dårlig ledelse er, eller hvordan man skal få bukt med det. Anita Mac skriver i boken *Fri oss fra dårlig ledelse*, at folk flest har vanskelig for å sette fingeren på hva dårlig ledelse er, mens derimot rekken av historier og eksempler er lang (Mac & Thorbjørnsen 2008). Våre funn bærer preg av samme oppfatning, der manglende forståelse og kunnskap på feltet gjør at man ikke helt klarer å sette fingeren på hva det er, og derav ramser opp en rekke begrunnelser for å dekke eller beskrive fenomenet. At det finnes mange dårlige ledere er ikke å komme bort ifra, og mange artikler handlet om alvorlige saker hvor man tydelig led under et dårlig lederskap. Samtidig kan det virke som det mangler en forståelse for hva en leder har ansvar for, og hva man som medarbeider selv har ansvar for.

### *Mer forskning og kunnskap gir flere begrunnelser*

Det kan også snus på hodet og ses fra den andre siden; at økt forskning og kunnskap gir økt variasjon i begrunnelser for dårlig ledelse. Vi så en klar utvikling av økt antall begrunnelser i perioden 1980 til 2013. Korrigeringen for diverse variabler tatt i betraktning fikk vi fortsatt en kraftig økning i fokuset på dårlige ledelse, med tilsvarende økt antall begrunnelser. Perioden da økningen tok av var fra samme periode som fokuset rundt ledelse økte kraftig, dvs. rundt og etter 1980. Nyere ledelsesteorier kom inn, og utover på 80-tallet kom flere teoretiske tilnærminger i takt med økt antall artikler skrevet om dårlig ledelse. Med antall artikler økte også begrunnelsene, og dette kan tyde på at blikket for alvor ble rettet mot ledelsen hvor teoriene og kunnskapen gjorde det mulig å kritisere den utøvende ledelse som fant sted. Dette er også en naturlig forklaring da man kunne kritisere ledere på en mer faglig måte enn tidligere. I samme periode flyttet også fokuset seg over til mer myke former for ledelse, der verdier og visjoner hos lederen ble mer sentralt. I tillegg ble man mer bevisst på ansattes sentrale rolle, og uttrykket ”ansatte er vår viktigste ressurs” kom for alvor inn i ledelsesfaget. Dette kan ha ført til en økt sosial aksept på å kritisere ledere og deres lederskap, noe som har bidratt til utviklingen vi ser gjennom vår forskning.

Dersom dette er tilfelle og antall begrunnelser øker ettersom kunnskapen om ledelse fører videre, kan man stille spørsmål om god ledelse blir vanskeligere å oppnå i fremtiden. *Alle* vil til slutt ha elementer ved sin ledelse som for noen ses på som dårlig ledelse. Dette vil også kunne omfatte gode ledere, og igjen kommer vi til det faktum at en god leder ett sted ikke trenger å være en god leder et annet sted, j.fr. situasjonsbestemt ledelsesteori.

### *Lederen skal være perfekt*

J.fr. teorikapittelet har fokuset gått fra hard styring til myk ledelse. Fokuset er flyttet fra en sjef som er allvitende, mektig og enerådende, til en myk, hensynsfull sjef som skal være til for de ansatte. Har det blitt slik at tingenes tilstand skal være ”perfekt”, og at dette er ene og alene lederens ansvar? Fra våre resultater finner vi en stor variasjon i begrunnelsene for dårlig ledelse, der det bl.a. vises til misnøye knyttet til lederens evne til å motivere. Anita Mac spurte personer om hvem de så på som fremragende ledere, og da ble navn som Bill Gates og Bill Clinton nevnt. Dersom dette er leder-idealene og forventningene for hva som er den optimale leder, kan det være vanskelig å bli en god leder (Mac & Thorbjørnsen 2008). Det skal sies at det mange steder utøves dårlig lederskap, og at dette er noe som bør komme i fokus. Samtidig skal man passe på at man ikke bevisst leter etter svakheter hos lederen og kaller det for dårlig lederskap. Ansatte har også et ansvar for å gjøre sin leder god, og de aller

fleste ledere har svakheter på visse områder. Det skal igjen påpekes at det kan være vanskeligere å være leder i dag enn tidligere grunnet samfunnet vi lever i. Og da kan det være vanskelig å utøve de samme lederoppgavene, i tillegg til å ha den nærheten og oppfølgingen man hadde mulighet for tidligere. For eksempel vil en moderne leder i dag være mer på reisefot enn da lederen gikk rund i fabrikk og fysisk var tilstede. Moderne ledere skal også være mer forståelsesfulle og tilretteleggende i dag enn tidligere, alle skal bli sett og hørt, samt føle de får den oppfølging eller støtte de har krav på. Mange av disse elementene er relative og desto mer lederen skal gjøre og være, jo lettere er det å bli kritisert. Dette kan dermed være med på å gi de store variasjonene inne begrunnelser for dårlig ledelse, og samtidig være med på å forklare det økende antall begrunnelser totalt.

### 5.3 Den største kategorien – *Ingen begrunnelse*

Resultatet av vår datainnsamling viser at begrunnelseskategorien *Ingen begrunnelse* var den hyppigste begrunnelsen for dårlig ledelse, med nesten 30 % av totalt antall begrunnelser. Dette er dermed en stor del av populæroppfatningen av dårlig ledelse. Med tanke på hvor mange meninger og erfaringer som finnes om dårlig ledelse, er dette tallet overraskende høyt. Samtidig er majoriteten av artiklene skrevet av journalister som skal ha et mest mulig objektivt syn på saken, og da må man holde seg til fakta og informasjon, og kan dermed ikke mene like mye. Så hva er årsaken til det høye antallet ubegrunnede artikler? Det kan bety manglende kunnskap om dårlig ledelse hos forfatteren, eller det motsatte, dvs. en antakelse hos forfatteren at leseren vet hva som ligger i begrepet. Eller så kan det bety som vi har vært inne på tidligere, at dårlig ledelse er vanskelig å se og derfor vanskelig å begrunne.

#### *Ingen begrunnelse grunnet manglende kunnskap*

Igjen nevner vi at kunnskapen om dårlig ledelse i lang tid har vært overskygget av fokuset på god ledelse. Spør man mannen i gata hva han forbinder med *god* ledelse, kommer gjerne en rekke flotte ord frem: Rettferdig, god kommunikasjon, kunnskapsrik, mye erfaring, god møteleder, autoritær, med mer. Spør man derimot hva de forbinder med *dårlig* ledelse, kommer gjerne en historie om en konkret leder som vedkommende mener utøvet sin stilling og sitt ansvar dårlig. Hva betyr dette? Betyr det at *alle* har lært og hørt, og kan forstå hva en god leder skal og bør gjøre, mens en dårlig leder ikke er like lett å sette fingeren på hva gjør feil? Majoriteten av avisartiklene som utgjorde *Ingen begrunnelse* handler om dårlig ledelse til en viss grad. For oss studenter som har studert økonomi, strategi og ledelse i snart fem år, så vi klare trekk gjennom flere artikler som tydet på dårlig ledelse. Men da vi ikke skulle tolke eller analysere artiklene, eller farge begrunnelsene med våre teoretiske kunnskaper, ble

ubegrunnede artikler loggført som ubegrunnede. Slike artikler hadde ofte en setning på slutten av artikkelen som kunne lyde; ”...dette kan tyde på dårlig ledelse...”. Dette uten å ha snakket om ledelse i artikkelen annet enn å beskrive en dårlig situasjon, resultat, eller annet som i bunn og grunn var forårsaket av dårlig ledelse. Slike artikler, der dårlig ledelse bare ble slengt inn mot slutten av artikkelen som en ubegrunnet forklaring, *kan* bære preg av manglende kunnskap om feltet.

### *Leseren vet hva som ligger i begrepet*

En annen årsak til ikke å begrunne hvorfor man nevner dårlig ledelse, må være at man regner med at leseren forstår hva som ligger i begrepet. Samtidig kom det ikke klart fram, selv for oss studenter, hva skribenten mente med begrepet *dårlig ledelse*. Vi stilte oss selv flere ganger spørsmålet ”hvorfor mente vedkommende at grunnen til en negativ situasjon var dårlig ledelse?”. Ofte handlet slike artikler om beskrivelser av en eller annen sak, handling eller tilværelse, uten videre begrunnelser enn at årsaken var, eller kunne være dårlig ledelse. Betyr dette at skribentene regner med at leserne vet hva som ligger i begrepet, eller er faktum at skribenten heller ikke helt vet hva dårlig ledelse er?

De fleste har ett eller annet forhold til dårlig ledelse. Spør man kolleger, medstudenter, venner eller familie, har de fleste en eller annen formening om hva dårlig ledelse er. Men hvordan kan så mange tilsynelatende vite så mye og ha så mange meninger, uten teoretisk bakgrunn om temaet eller ledelse generelt? Faktum er at mange av meningene knyttet til dårlig ledelse baseres på erfaringer. De fleste blir utsatt for ledelse i det daglige, enten det er av foreldre, lærere, sjefen på jobben, eller ledelsen i en organisasjon. Av den grunn kan det være uheldig å legge forståelsen av begrepet over til leseren, da leseren får anledning til å tolke begrepet. Dersom det i tillegg er manglende kunnskap om faget *ledelse* hos leseren, vil denne forståelsen bære preg av egne erfaringer knyttet til dårlig ledelse. Dette vil ikke føre til høyere grad av forståelse, men tvert imot en sterkere mening om at sine antakelser er korrekt. Forbinder man for eksempel dårlig ledelse med en konfliktsky og svak leder, vil dette kunne fargelegge slutningen av begrunnelsen i avisen. Da dårlig ledelse i følge våre avisfunn, samt teorimaterialet som finnes på området, er et lite kommunisert fenomen, burde kanskje avisene vært bedre på å forklare begrepet mer i detalj når det blir brukt.

## 5.4 Lederens egenskaper

*Lederens egenskaper* er den nest største begrunnelseskategorien for dårlig ledelse med i overkant av 25 % av totalt antall begrunnelser. Dermed står den, i likhet med *Ingen begrunnelse*, for en stor del av populær oppfattelsen av dårlig ledelse. Vi har tidligere belyst at trekkteori var en gjeldende ledelsesteori frem til midten av 1940-tallet. At begrunnelsen *Lederens egenskaper* da blir registrert hovedsakelig fra 1980-tallet og utover kommer derfor som en overraskelse. Hva kommer det av at begrunnelseskategorien som hadde sin teoretiske epoke rundt 1940 først kommer til syne nesten 40 år etter?

### *Mangel på kunnskap gjør at egenskapene vektlegges*

Vi har tidligere belyst at manglende kunnskap innenfor dårlig ledelse kan være en faktor som spiller inn på våre resultater. *Lederens egenskaper* kan i så måte ha blitt en stor begrunnelseskategori som en følge av at det er lettere å beskrive konkrete egenskaper enn å se dårlig ledelse i dets helhet. Dette trekker også Anita Mac frem i sin bok. Der viser hun til alle historiene om opplevelser som kommer frem når man spør om dårlig ledelse. Begrunnelsene viser seg å utebli, og man får i stedet en oppramsing av hendelser som konkretiseres gjennom å vektlegge lederens egenskaper (Mac & Thorbjørnsen 2008). Det har flere ganger gjennom vår datainnsamling blitt ramset opp flere egenskaper i samme artikkel. Om dette kommer av at det er lettere å ramse opp flere egenskaper når man først begynner å lete har vi ikke grunnlag for å uttale oss om, men vår data viser at det sjeldent kun er én enkelt egenskap som blir nevnt. Det kan virke som manglende kunnskap gjør at man lettere belyser enkelte egenskaper enn det store bildet. Dette kan være med på å forklare hvorfor denne begrunnelseskategorien har blitt registrert så ofte.

### *En leders egenskaper blir ofte et tema uansett begrunnelse*

Ser man *Lederens egenskaper* i lys av at man faktisk vet hva som menes med dårlig ledelse, kan det også være en forklaring på hvorfor dette er den nest største begrunnelseskategorien. Da vi har valgt å registrere hver begrunnelse som blir nevnt, gjør dette at frekvensen blir høy når dårlig ledelse førstes blir begrunnet. Det viste seg også at lederens egenskaper ble brukt for å understøtte sine argumenter for begrunnelsen av dårlig ledelse. Egenskapene blir brukt for å forklare, slik at den enkelte begrunnelsen får mange bakenforliggende faktorer for å beskrive hvorfor det er blitt som det er blitt. Dermed blir mange egenskaper registrert, og *Lederens egenskaper* blir dermed en populær begrunnelseskategori. Dette peker igjen i retning av et behov om bedre forståelse for begrepet og fenomenet *dårlig ledelse*.



## 5.5 Dårlige beslutninger, valg og resultater

Den tredje største begrunnelseskategorien for dårlig ledelse er *Dårlige beslutninger, valg og resultater*, som står for nesten 10 % av alle begrunnelsene. I denne begrunnelseskategorien vektlegges valgene til ledelsen og hva disse har medført. Kategorien er relativt mindre enn de to største, og tilsvarer i størrelse de resterende åtte begrunnelseskategoriene. Men da den er rangert som den tredje største begrunnelseskategorien, ønsker vi likevel å kommentere den nærmere. Kan det være slik at det er lett å benytte seg av denne begrunnelsen da det er ledelsen som vedtar beslutningene? Resultater er ofte målbare og derav enkle å forholde seg til, og dermed også enkle å kritisere. Samtidig kan valg som blir tatt for bedriftens beste ikke alltid gjenspeile individets interesser.

### *Skylder på ledelsen*

*Dårlige beslutninger, valg og resultater* fremkommer som en konkret begrunnelseskategori der man fremhever ens leders avgjørelser som den utløsende faktoren for dårlig ledelse. Det interessante med denne begrunnelsen er at den fremstår som en relativt enkel begrunnelse å identifisere seg med. De gangene noe går galt i en organisasjon er det til syvende og sist de i lederposisjonen som har ansvaret. Føler de ansatte at de jobber i en bedrift der resultatene uteblir, har man ofte et behov for å fraskrive seg ansvaret ved å skylde på de ansvarlige. Ledelsen fungerer dermed som en slags skyteskive som må stå til ansvar for at ting ikke har gått slik de skulle. Uteblivelse av resultater er lett å observere da dette ofte er målbar og tilgjengelig informasjon. Å mene man er utsatt for dårlig ledelse kun fordi resultatene uteblir, blir en gal slutning å trekke. Årsakene kan komme av eksterne faktorer som er utenfor ledelsens påvirkningskraft, slik som for eksempel svekket kjøpekraft hos kundene. Her blir det å skylde på dårlig ledelse en «billig» måte å forklare et mer komplekst problem. I tillegg er man som ansatt ofte direkte berørt av valgene ledelsen tar. Er man uenig i valgene, eller dersom valgene har en negativ innvirkning på de ansatte, vil også dette være en god anledning til å skylde på dårlig ledelse. Et godt eksempel kan være i økonomiske nedgangstider når bedrifter kan ha behov for å spare kostnader, og derfor velger å si opp ansatte. Dette kan i det store bildet være avgjørende for overlevelsen til en bedrift og derfor et godt valg. Samtidig vil den berørte enkeltpersonen som blir oppsagt ikke nødvendigvis dele dette synet. Det fremkom flere slike eksempler gjennom artiklene selv om Norge er rimelig skånet for slike oppsigelser grunnet arbeidsmiljøloven og de sterke fagforeningene. *Dårlige beslutninger, valg og resultater* kan derfor sies å være en subjektiv begrunnelseskategori som er farget av øyet som ser. Denne kategorien bar i tillegg preg av kommunikasjonssvikt, der beslutninger og valg ble



tatt over hodet på ansatte og medlemmer av organisasjoner. Dette gav følelsen av å bli overkjørt, og i bunn av alt lå antakelig dårlig kommunikasjon fra ledelsens side. Det er som Allio (2007) påpeker viktig med kommunikasjon og fravær av dette kan virke skadende for bedriften. Men dette ble ikke nevnt som kommunikasjonssvikt, men som dårlige beslutninger og valg, og står derfor som egen kategori.

## 5.6 De resterende åtte begrunnelseskategoriene

Vi har hittil sett på de tre største begrunnelseskategoriene hver for seg, og de resterende åtte vil bli gjennomgått som en samlet enhet. Vi velger denne fremgangsmåten da disse åtte utgjør til sammen 35 % av alle begrunnelsene. For det andre har disse mange sammenfallende funn, slik at trender vi har observert vil være gjeldende for de fleste av dem. De resterende åtte begrunnelseskategoriene omfatter; *Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen, Ledelsen er/var ikke god og tar/tok feil valg, Organisatoriske feil, Dårlig kommunikasjon, Moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd, Dårlig organisasjonskultur, Kunnskap, erfaring og utdanning, og Kundebehandling.*

Det mest fremtredende funnet er at samtlige figurer har en økning i antall begrunnelser etter 1980-tallet, med unntak av *Kundebehandling* som først ble registrert i 2009. Denne økningen viser at det var i kjølevannet av 80-tallet man for alvor begynte å diskutere ledelse. En viktig faktor er at mange av avisene skriver om de samme sakene, og dette kan være en forklaring på hvorfor disse periodene sammenfaller på tvers av begrunnelseskategoriene. Intervjues forskjellige personer kan den subjektive oppfattelsen gjøre at forskjellige begrunnelser kommer frem. Samtidig er det en klar økning av artikler publisert i denne perioden, og vi velger derfor å kommentere funnet.

Et annet spennende funn er at flere av begrunnelseskategoriene har flere sammenfallende toppunkt. Ut fra vår data kan man spore hovedsakelig tre perioder med en økt hyppighet i antallet publiserte artikler. Disse er å finne i begynnelsen av 1980-tallet, på slutten av 1980-tallet, og tiden etter 2007. Disse funnene er ikke knyttet til konkrete år, men fremkommer som perioder. Samtidig er det fire begrunnelseskategorier som til en viss grad bryter med dette mønsteret. Blant annet *Kundebehandling*, som tidligere påpekt ikke er å finne registrert før i 2009. Her er det kun den siste perioden som er gjeldende for denne begrunnelsen. Den andre kategorien er *Moralsk, etisk og klanderverdig adferd* der det her også er den siste perioden rundt 2007 som kan sies å sammenfalle med de andre figurene. *Dårlig kommunikasjon* og *Dårlig organisasjonskultur* er begge sammenfallende kun med de to siste periodene, altså på

slutten av 1980-tallet og i tiden etter 2007. Samtidig mener vi at disse ikke skiller seg fra de andre i særlig grad, da også disse har sammenfallende perioder. Dette er et funn det hadde vært spennende å foreta videre forskning på, da vi i denne masteroppgaven kun vil portrettere potensielle sammenhenger mellom historiske begivenheter og disse periodene. Blant annet vil vi se på finanskrisen som utspant seg fra 2007 og inn i 2010, i tillegg til andre økonomiske og historiske nedgangstider.

Til slutt vil vi trekke frem kategorien *Kundebehandling*. Vi hadde på forhånd sett for oss at denne kategorien ville stå for en større del av begrunnelsene enn én prosent som ble resultatet. At dette ble en langt mindre kategori enn først forventet har ledet oss inn på tanken om at kunder blir prioritert høyere enn ansatte. Utsagnet ”ansatte er vår viktigste ressurs” kom inn på 80-tallet, og står som en grunnleggende verdi i den moderne organisasjon. Samtidig kommer spørsmålet om dette faktisk blir vektlagt, eller om det bare er en klisjé som er meislet inn i en steintavle foran inngangsdøren til administrasjonen. Store deler av anklagene om dårlig ledelse kom fra ansatte eller medlemmer av organisasjonen, noe som er naturlig da disse ser organisasjonen fra innsiden og blir påvirket av den hver dag. Samtidig ble det registrert artikler der kunder og eksterne aktører poengterte dårlig ledelse, og at denne kategorien kun er på én prosent er jo svært positivt. Så er spørsmålet om ledelsen da bør fokusere mer på sin viktigste ressurs da det er disse som til syvende og sist genererer penger inn til bedriften, og som er organisasjonens kontakt med kundene.

## 5.7 Økende treff i mediene – en historisk utvikling

Fra datainnsamlingen har det fremkommet en økning i antall artikler publisert som omtaler dårlig ledelse fra 1980 og fremover. Det er da blitt korrigert for økt antall aviskilder gjennom en gjennomsnittlig tilnærming j.fr. *Empiri*. Det skjer nærmest en dobling av antall artikler fra 70- til 80-tallet, samtidig som antall artikler publisert fortsetter å øke gradvis med unntak av noen år. Denne økningen i antall artikler ønsker vi å se nærmere på og kommentere videre, sett i sammenheng av historiske normer, journalistikkens utvikling, *ledelse* som et begrep, samt andre sentrale hendelser.

### *Journalistikken*

Samtidig har disse tiårene med fraværende publikasjoner knyttet til dårlig ledelse hatt en annen form for journalistikk. Uten å uttale oss for mye om pressens adferdsmønster under de tidligere tiårene, er det ikke å komme unna at man før hadde en høyere terskel for å komme i kontakt med pressen. Ofte var det de i det høyere klassesikte som gav stoff og inspirasjon til

hva som skulle stå på dagsorden til avisene, som igjen var de som besatt lederposisjonene. Det var derfor ikke enkelt for den ”vanlige arbeidstager” å få oppslag om en dårlig ledelse. Dette skiller seg fra dagens samfunn der man både finner flere journalister, i tillegg til flere aviser. Det er også langt lettere å komme i kontakt med pressen hvis ønskelig.

### *Videre ansettelse og organisasjonsstruktur*

En annen faktor som kan ha påvirket mediedekningen er vanskeligheten for videre ansettelse. Historien tilsier at det oftere har vært de ansatte som har måttet gå til fordel for lederne når bedriftene ikke har levert resultater. Har ansatte sett denne trenden kan det tenkes at man har ønsket å unngå å lage et oppstyr rundt seg selv, da man vet det sannsynligvis kommer til å gå utover ens egen stilling. I tillegg risikerer man å bli ansett som enten en tyster eller en vanskelig ansatt, som fremtidige arbeidsgivere helst ønsket å unngå å engasjere. Dette skiller seg fra dagens samfunn der det i større grad er akseptert å stille spørsmålstegn ved ledelsen. Det er i dag utformet lover og regler som gjør at man som den svake part stiller sterkere i slike saker. Det fantes i større grad før et klarere skille mellom leder og arbeider, og de fleste bedrifter opererte under en hierarkisk organisasjonsstruktur. Lederens oppgaver omfattet valg på vegne av bedriften, og ikke fokus på de ansattes ve og vell. Arbeidere var en vare som lett kunne byttes ut til fordel for en annen. Denne kulturen på arbeidsmarkedet kan tenkes å ha vært mye av grunnen til at man ikke ønsket å utsette sin egen arbeidsplass ved å kritisere ledelsen, og dermed var det få treff i medier på ”dårlig ledelse” i tidligere tiår.

### *Ledelse som et begrep*

Et annet moment som er verdt å se nærmere på, er *ledelse* som et eget begrep. I vår undersøkelse fant vi at man i mye større grad benytter seg av denne ordbruken i dag enn for noen tiår tilbake. Ser man dette i lys av begrepets popularitet i seg selv, kan dette være en indikasjon på at ledelse før var noe man ikke snakket om. Dette kan være en årsak til at *Ingen begrunnelse* er den forklaringen i bruken av begrepet som har rådet. En forklaring kan være «out of sight, out of mind» innstillingen var ledelse noe man ikke snakket om tidligere, var det derfor heller ikke noe man hadde store meninger om, eller mulighet til å begrunne. Dette kan igjen forklare hvorfor dette var et tema som ikke kom på banen før i «nyere» tid, da de forskjellige ledelsesteoriene kom og samfunnet endret seg.

### *Teknologisk utvikling*

Etter hvert har det også blitt lettere som enkeltperson å nå ut til massene, både gjennom sosiale medier og gjennom forumer på nettet. Disse plattformene har gjort at journalistene har fått en ny informasjonskanal der de kan hente inspirasjon og informasjon til nye saker. Denne tilretteleggingen for å dele informasjon kan ha vært med på å senke terskelen for å rette kritikk mot enkeltpersoner og ledelsen. Gjennom nettet har man kunnet publisere kritiske tanker som journalister kan ta tak i.

## **5.8 Dårlig ledelse kommer først frem i dårlige tider**

Ut fra de resultatene vi har funnet kan det se ut som om dårlig ledelse er noe som fremkommer i ulike perioder. Disse periodene oppstår ved ulikt tidsrom, og det er derfor vanskelig å kommentere de konkrete konjunktorene som ser ut til å ha oppstått. Vi mener likevel man kan spore trender som er verdt å belyse. De store toppene innen publikasjoner i medier rundt dårlig ledelse er først og fremst på slutten av jappetiden, rundt og etter finanskrisen i 2008-2010, og i etterkant av 22. juli i 2011. I tillegg kan man spore en liten topp i perioden etter andre verdenskrig. Med andre ord kan det se ut som disse toppene har en historisk sammenheng. Dette begrunner vi med at det ikke ser ut til at det er noen andre tydelige konjunkturer som blir fulgt. Siden vi kun står ovenfor et fåtall topper vi kan identifisere, men som vi mener vi har en forklaring på, må det tas høyde for problematikken knyttet til ”law of small numbers”. Vi velger likevel å belyse disse punktene da dette kan være interessant, i tillegg til at man kan finne en historisk sammenheng å knytte hendelsene til. Det er ikke skrevet noe om dårlig ledelse i mediene før 1947 selv om vi har data som går tilbake til 1945. Årsaken til dette er vi usikre på, men vi håper at denne oppgaven kan oppmuntre til mer forskning på dette området. Det som har vært mest fremtredende for vår del er at det er under krisene man har funnet topper, og det vil derfor være denne dataen vi ønsker å kommentere.

### *2. verdenskrig*

Den første toppen av publikasjoner innenfor fagfeltet finner man i perioden 1947 til 1950. Dette er artikler som blant annet er forfattet av Winston Churchill, der han tar utgangspunkt i kritikk av hans egen ledelse og forsvarer seg selv og sine valg. Det følger også andre artikler som ikke direkte henger sammen med 2. verdenskrig, men nevner begrepet *dårlig ledelse* på bakgrunn av andre hendelser. Som for eksempel i forbindelse med konkurser, selv om disse virker til å ha en mer bebreidende klang. Man kan forestille seg at følelsen man sitter igjen med i en etterkrigsperiode er en blanding av lettelse og sorg, eller frustrasjon over situasjonen

man har vært igjennom. Det oppstår et trykk under overflaten som har medført at man har hatt et sterkt ønske og behov for å få uttrykke seg. Dette kan være med på å forklare oppgangen i artikler som omhandler dårlig ledelse i denne perioden. Menneskene den gang hadde opplevd mye og vært underlagt sensur. Da krigen så tok slutt, ønsket man igjen å fremme sine meninger. Uten å komme for langt inn på det psykologiske aspektet kan man anta at denne perioden har vært kortvarig da man etter hvert går tilbake til sine gamle liv. Siden Retriever ikke har datagrunnlag lengre tilbake i tid, kan vi ikke med sikkerhet si at det er en klar sammenheng mellom slutten av 2. verdenskrig og antall observasjoner. Samtidig viser våre observasjoner at antall artikler skrevet om dårlig ledelse får en nedgang i tiden etter denne perioden. Det ser ut til at det var i årene etter 1945 det var aktuelt å diskutere temaet.

### *Oljekrisen*

Neste toppunkt som opptrer er å finne i årene 1973 og i 1974. Denne oppturen er ikke av betydelig størrelse, men skiller seg ut fra de foregående årene som var nærmest fraværende av artikler omhandlende dårlig ledelse. Ut i fra et historisk perspektiv kan det se ut til å ha en sammenheng med oljekrisen som oppstod i 1973. Det er viktig å påpeke at vi ikke har grunnlag for å utdype om artiklenes tema er å relatere til denne hendelsen, vi ser kun her på sammenfallende historiske hendelser i samme år. Likevel vet man at oljekrisen hadde en indirekte innvirkning på den norske økonomien som en følge av at oljeprisene gjennomgikk et dramatisk prishopp. Denne prisøkningen medførte økte kostnader i transportsektoren som forplantet seg videre. Det er grunn til å tro at dette kan ha skapt økonomiske utfordringer for flere bedrifter. I tillegg ble det lagt ned reservasjon mot å bruke private kjøretøy i helgene under denne perioden. Dette kan ha vært med på skape en uro blant befolkningen om at man var inne i en utrygg periode. Vi tror at denne uroligheten kan, i likhet med perioden under 2. verdenskrig, ha vært med på å skape et trykk i samfunnet som har fått utslag i flere avisartikler publiser med temaer innen dårlig ledelse.

### *Jappetiden*

Den tredje toppen som finner sted er i perioden 1987 til 1990, og vi vet at november 1987 markerer slutten på jappetiden. Jappetiden oppstod som en følge av flere faktorer, deriblant høy inflasjon, etterfulgt av kraftig nedgang i oljeprisene og etterhvert devaluering av kronen. Denne nedgangen i økonomien medførte et boligkrakk som satte en støkk i den norske befolkningen, og mange gikk fra mye til ingenting i løpet av en kort periode. Dette hadde igjen ikke bare innvirkning på bedriftenes omsetning, men også for de som jobbet der. Hendelsen fikk for mange alvorlige økonomiske konsekvenser, noe man kan anta utsatte folk

for et enormt press. Som en følge av at mange bedrifter slet økonomisk etter denne perioden er det grunn til å tro at mange var misfornøyde med sin ledelse.

### *Finanskrisen*

Fra 2004 og inn i 2010 ser vi en betraktelig økning i antall treff med artikler som omtaler dårlig ledelse i forhold til totalt antall artikler publisert (se figur 4.3.3). En av de første toppene i den gradvise økningen er å finne i 2007, som også er definert som starten på finanskrisen. Det er mulig å tenke seg at økningen frem til dette både kan ha ledet frem til, og vært et resultat av de tidlige varselampene om at noe var i ferd med å gå galt på det internasjonale markedet. Under selve finanskrisen kan man observere en nedgang rundt 2008, før antall artikler når sin høyeste topp i 2010. Dette året er også betraktet som det siste året i finanskrisen. Det er grunn til å tro at økningen i denne perioden kommer av de samme årsakene som tidligere nevnt; at vanskelige tider fører til økt fokus på ledelse. Samtidig inntreffer denne krisen i en periode der teknologien tillater informasjon å flyte raskere enn noen gang. Snøballeffekten får oppslagene til å øke og tilfellene av dårlig ledelse ramses opp. Samtidig er det snakk om psykologiske effekter og årsakssammenhenger som er for komplekse for denne oppgaven å komme inn på. Men vi kan konkludere med at våre funn viser til en økning i fokuset rundt dårlig ledelse i dette tidsrommet.

### *Utøya*

22. juli-tragedien på Utøya fant sted i 2011. Dette var ingen internasjonal hendelse, men likevel ser det ut som at dette er en av de hendelsene som har hatt stor innvirkning på Norge som en nasjon. I kjølvannet av denne hendelsen rådet det en fortvilelse og sorg. Etter hvert gikk man over fra sorgen til å ville vite hvem som hadde ansvaret for at denne tragedien kunne finne sted. Mange av artiklene som blir skrevet i denne perioden tar for seg ledelsen i de forskjellige organisasjonene som var innblandet (ref. politiet, redningstjenesten etc.). Likevel er det ikke slik at alle artiklene omtaler dette temaet. Vi vet heller ikke forholdet mellom hvilke artikler som omhandler 22. juli konkret, og hvilke som omhandler andre hendelser. Man kan fra vår datainnsamling spore en økning i antall publiserte artikler som omhandler dårlig ledelse i tiden etter 22. juli.

Det er en interessant tanke å se nærmere på sammenhengen mellom tidspunktene spesielle hendelser inntreffer og når det blir publisert artikler som omtaler dårlig ledelse. Trenden vi har vært inne på her er på mange måter blant de mest interessante funnene vi har gjort, da dette indikerer at man hovedsakelig blir påvirket av historiske hendelser (eksterne faktorer) i større grad enn dårlig ledelse. Det ser ut til at det er under nasjonale kriser, hendelser eller

vanskelige historiske begivenheter at man finner en oppgang i antall artikler som omhandler dårlig ledelse. Vi kan ikke si noe om at artiklene omhandler disse begivenhetene direkte, og til det er årsak-virkningsleddende for lange og komplekse for oss til å gå nærmere inn i. Det vi imidlertid kan se er et mønster av klare topper som fremkommer under og etter kriser. Det kan se ut som at når man er i vanskelige situasjoner, ønsker man ofte å ha noen å skyelde på og vi mener denne letningen etter en syndebukk kan få utslag i artikler som omhandler dårlig ledelse.

Det skal nevnes at vi ikke har klart å finne begrunnelser for alle toppene som er å finne i vår data, men har likevel valgt å koble historiske begivenheter opp mot de toppene som peker seg ut. Vi kommer her i stor grad inn på de psykologiske aspektene knyttet til menneskers reaksjon i dårlige tider. I tillegg har vi gått inn og sett etter kriser og nedgangstider *i ettertid*, og hadde vi valgt å se etter dette *før* datainnsamlingen ville kanskje andre hendelser kommet frem. Likevel mener vi hendelser som 2. verdenskrig, oljekrisen, finanskrisen og Utøya-tragedien ville vært med også da siden disse hendelsene har vært svært sentrale i Norges historie, så vel som i medie verdenen.

I denne diskusjon står man ovenfor ”høna eller egget problematikken”; avler dårlig ledelse vanskelige tider, eller får ledere skylden for eksterne faktorer som historiske begivenheter gir? Dette er et svært interessant tema som både knytter historie, psykologi og ledelse sammen, og som bør være et spennende tema for videre forskning.

## 5.9 Hvorfor store ”topper” av begrunnelser?

Vi har til nå sett at antall begrunnelser viser en tendens til å hope seg opp i ulike perioder. Vi har tidligere diskutert det varierende fokuset på dårlig ledelse, og kommet frem til at dårlig ledelse er et fenomen man er utsatt for hele tiden. Det er derimot et mønster av ulike ”triggere” som trekker det frem i fokus. Slike triggere har vist seg slik vi har belyst, å være under og etter kriser og nedgangstider, da behovet for å peke på årsaker og finne forklaringer er større enn ellers. Så hvorfor fanges ikke dårlig ledelse opp på et tidligere tidspunkt, før det blir et stort problem?

### *Dårlig ledelse er et tabu-tema*

Dårlig ledelse er mange steder et tabu-tema der dette er noe man ikke snakker høyt om.

Bedrifter er i tillegg gode på å snakke om *vår* bedrift, at *vi* ser på *våre* ansatte som *vår* viktigste ressurs, og at her hos *oss* gjør *vi* ditt og datt... (Mac & Thorbjørnsen 2008) Dette er som Mac nevner, svært positivt dersom man ikke har problemer. Men der det er utfordringer

knyttet til arbeidsmiljø og organisasjonskultur vil slikt fokus ikke ha organene for å plukke opp slike problemer og løfte dem opp til diskusjon. ”For i *vår* organisasjon jobber *vi* alle sammen”. Dette kan ha vært med på å sette problematikken i en ”tabu-boks” der man får følelsen av at det er de med problemer som er problemet. Dette kommer frem av intervjuene til Mac, hvor intervjuobjektene følte det var de det var noe feil med, som ikke passet inn i ”vår bedrift”. Dette kan være en delforklaring på våre funn gjennom historien. Noen begynner å snakke om dårlig ledelse ett sted, og dette gjør at flere tør å kaste seg på og komme med sine historier. Dersom dette er tilfelle, og det er slik at det må skje store kriser for at dårlig ledelse skal komme i fokus, er det en dårlig utvikling med tanke på å redusere problemene. Dårlig ledelse er noe som bygger seg opp over tid, og det gjennomsyrrer etter hvert både organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet og arbeiderne generelt. Dette er et tema som til enhver tid bør løftes opp til diskusjon, nettopp for å fjerne tabu-stemplet som antakelig finnes i en rekke organisasjoner.

#### *Mediene skriver ofte om de samme sakene*

Mediene har en tendens til å skrive om de samme temaene, også dårlig ledelse. Toppene kan dermed forklares i stor grad av denne årsaken. Samtidig viste det seg at noen store saker trigget andre til å kaste seg frampå. Spesielt under og etter finanskrisen viste denne trenden seg da mange selskaper gikk dårlig. Spesielt aksje- og hedge-fond kom i fokus da de hadde gjort en del dårlige beslutninger og valg før og under finanskrisen. Det viste seg også at ledernes egenskaper kom på dagsorden under disse krisene. Som nevnt passerte begrunnelseskategorien *Lederens egenskaper*, under finanskrisen, den til da største kategorien *Ingen begrunnelse*. Medieoppslagene bar under slike kriser preg av å ta for seg lederen og ledelsens egenskaper til å lede, og dette gav svar-artikler om samme sak hvor andre ledere igjen ble dratt frem som dårlige. Dersom medier og egne erfaringer er den eneste inputen ”folk flest” har for å kunne uttale seg om god og dårlig ledelse, vil slike ordkriger i mediene føre til en vesentlig del av forståelsen man har på nettopp dårlig ledelse. Og dermed kommenteres det som er lettest synlig, nemlig lederens egenskaper. Elementer som organisasjonskultur, -struktur og verdier, blir ikke like lett å kommentere da dette ikke er ”basis-kunnskap” hos de fleste.



### *”Ingen begrunnelse” er størst i normale tider*

Et relativt tydelig mønster som kommer frem er at kategorien *Ingen begrunnelse* rager over de andre begrunnelsene i ”normale tider”, dvs. tider mellom de definerte krisene. Under selve krisene nærmer derimot de andre kategoriene seg, og under og etter finanskrisen ser vi at *Ingen begrunnelse* blir forbigått av *Lederens egenskaper*. En mulig forklaring på dette kan igjen være at *dårlig ledelse* er et begrep det er vanskelig å definere, og som for folk flest ikke er så lett å beskrive i detalj. Det kan virke som at dårlig ledelse først blir et tema for beskrivelse og diskusjon i nedgangstider og kriser, hvor ting har gått så fatalt galt og resultater har blitt så dårlig at noe fundamentalt feil må ha blitt gjort i toppen av organisasjonen. Dermed settes ledelsen under lupen, og man kommer opp med en rekke begrunnelser for hva denne ledelsen har gjort feil, og hvorfor man mener ledelsen er/har vært dårlig.

Gjennom datainnsamlingen så vi som nevnt i tillegg en tendens til at enkelte store saker dro med seg andre i diskusjonen rundt godt og dårlig lederskap. Det kunne være tilsvarende saker, men også helt forskjellige. Ser vi tilbake på figuren over den historiske utviklingen av antall artikler skrevet om dårlig ledelse (figur 4.3.1), ser vi et mønster av økt fokus knyttet til nevnte kriser. Det er derimot liten grunn til å tro at dårlig ledelse ikke finner sted mellom krisene i like høy grad som under selve krisene. I tillegg vil den dårlige ledelsen før og under krisene være årsaken til at det kommer i fokus. Derfor ser vi for oss at dårlig ledelse fremkommer like hyppig og i like stor utstrekning i normale tider som i disse krisetidene. Spørsmålet som da melder seg er hvorfor det ikke er like stort fokus på dårlig ledelse hele tiden. Det kan se ut som om det trengs større negative hendelser for å få øynene opp for dårlig ledelse, og hva det kan føre til. Eller at dårlige ledere klarer seg fint i medvind og blir kamuflert av gode resultater som skyldes andre faktorer enn deres lederskap. Ved nedgangstider forsvinner imidlertid kamuflasjonen, og den dårlige lederen kommer til syne. En annen forklaring er som Anita Mac påpeker, at dårlig ledelse er som trollet i speilet; det er der et sted, men man vet ikke hvordan det ser ut og klarer dermed ikke helt å se det (Mac & Thorbjørnsen 2008). På denne måten blir dårlig ledelse noe man utsettes for og som man kjenner er der, men som man ikke helt klarer å beskrive før ting går så galt at man virkelig kan peke på begrunnelser for dårlig ledelse. Dette vil i så måte kunne være med på å forklare de store svingningene vi ser i figurene som omhandler antall begrunnelser. Der det kommer frem saker som er store og alvorlige nok til bli omtalt som dårlig ledelse, er listen lang over begrunnelser som forklarer det dårlige lederskapet. Dette kan bety at dårlig ledelse er et tema man trenger god støtte for å snakke om, og at det må være virkelig dårlig utført lederskap før man tar et oppgjør med det.

Eller at det i verste fall må fremkomme en alvorlig hendelse for at man skal *ta seg bryet* med å reagere og gjøre noe med den dårlige ledelsen.

Dårlig ledelse kan altså være som skjær i sjøen; man ser dem kun ved lavvann og dårlige tider, og skjules dermed i gode tider når ting går på skinner. Dette er i så måte sammenfallende med våre funn da mediene har betydelig flere oppslag knyttet til dårlig ledelse i disse nedgangstidene.

## 5.10 Sammenhengen mellom teori og de ulike begrunnelsene.

Videre vil vi se på om dataen vi har funnet gjenspeiler de teorier som rådet i de forskjellige periodene. Fra teorikapitlet vet vi at det i de forskjellige tidsepokene rådet ulike ledelsesteorier. Disse ledelsesteoriene omhandler i stor grad forskjellige evner og ledelsesformer som var populære i den bestemte tidsepoken. Det er grunn til å tro at om man ser hva som kjennetegner de forskjellige tidenes ledelsesteori, burde man finne en sammenheng mellom disse og begrunnelsene funnet for dårlig ledelse. Fra teorien vet vi at siden 1980 har fokuset på ledelse og ledelsesteorier økt dramatisk. Dette passer godt overens med våre funn som viser kraftig stigning i antallet artikler publisert. Samtidig sier det ikke noe om populariteten til de ulike begrunnelsene vi har delt inn i. Vi kommer videre til å ta for oss hver epoke og knytter begrunnelsene opp mot disse.

### *Trekkteori (→ 1940)*

Da vår data ikke strekker seg tilbake til tiden før 1940 vil det ikke være mulig for oss å bekrefte eller avkrefte relasjonen mellom teori og virkelighet. Begrunnelseskategoriene *Lederens egenskaper* viser seg imidlertid å være relevant også i nyere tid. Som vi kommenterte i kapittel 5.4 har vi sporet en økt hyppighet i artikler som begrunner dårlig ledelse med egenskaper knyttet til lederen. Dette er som tidligere nevnt ikke i samsvar med teori-epoken.

### *Stilteori (1940-1960)*

I denne perioden finner vi kun et fåtall publiserte artikler som tar utgangspunkt i dårlig ledelse. På 15 år registreres kun 17 av totalt 356 begrunnelser. Dette er etter vår mening et lavt funn i tillegg til at de omhandler seks av elleve forskjellige begrunnelseskategorier. Disse kategoriene er; *Kunnskap, erfaring og utdanning (1 treff)*, *Dårlig kommunikasjon (2 treff)*, *Organisatoriske feil (2 treff)*, *Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen (1 treff)*, *Dårlige beslutninger, valg og resultater (3 treff)*, *Lederens egenskaper (3 treff)* og *Ingen begrunnelse (5 treff)*. (Treffene er satt som gjennomsnittstall). Dette er kategorier hvor vi ikke

kan se noen sammenheng med den ledende teorien for epoken, og det viser oss at det ikke var noen forbindelse mellom populæroppfatningen av dårlig ledelse og teorien som rådet. Dette kan komme av at vi ikke har tilpasset begrunnelseskategoriene etter teoriene, men vi mener likevel at et forhold ikke er å spore. Samtidig er dette noe det bør forskes videre innenfor, da vår data er for utydelig.

#### *Situasjonsbestemt ledelse (1960-1980)*

Tar man utgangspunkt i de data vi har funnet, ser man igjen at det er svært få artikler publisert i tidsrommet 1960-1980. Disse omhandler begrunnelseskategoriene *Ingen begrunnelse* (9 treff), *Dårlige beslutninger, valg og resultater* (1 treff) og *Organisatoriske feil* (1 treff), med en klar overvekt på *Ingen begrunnelse*. Dette viser igjen ingen klar sammenheng mellom hvilken teori som er populær og hvilke begrunnelser man finner. Så kan det selvsagt argumenteres for at vi ikke har funnet begrunnelseskategorier som intuitivt passer inn i ledelsesteoriene. Vi konkluderer derfor igjen med at dette må forskes videre på.

#### *Nyere ledelsesteorier*

Det var i denne perioden man opplevde en kraftig økning av ulike ledelsesteorier, og man fikk en bredere definisjon på hva lederens rolle innebar og hvordan den kunne besiktiges. Ser man dette i sammenheng med de data vi har funnet, er dette sammenfallende med økningen i antall artikler publisert (selv når de er korrigert for antall aviser). I følge vår data er det fra 1980-årene og utover at man begynner å begrunne dårlig ledelse. Fortsatt ligger *Ingen begrunnelse* høyt, men det er tydelig at flere har begynt å begrunne dårlig ledelse. Det er verdt å nevne at enkelte artikler har mer detaljerte begrunnelser enn andre, der det tydelig fremkommer hva som har vært feil, mens andre er mer vage i sin fremstilling. Vi velger å ikke gå inn i hver enkelt av begrunnelsene og sette de opp mot de ulike teoriene i nyere tid, da dette strekker seg utenfor oppgavens omfang.

Gjennom vår datainnsamling forventet vi å se en sammenheng mellom teori og begrunnelsene vi hadde kommet frem til. Denne sammenhengen har tilsynelatende uteblitt, og vi kan dermed konkludere med at det ikke finnes en klar og tydelig overensstemmelse mellom populæroppfatningen av dårlig ledelse, og hva teoriene i de ulike epokene tilsier. Vi mener dette på bakgrunn av våre funn, og viser til at de fleste begrunner dårlig ledelse med *Ingen begrunnelse*, tross nye teoretiske tilnærminger som har dukket opp. Dersom det fantes et samsvar skulle dette blitt observert i sammenhengen mellom de karakteristiske trekkene fra hver av de forskjellige periodene og de ulike begrunnelsene gitt. En annen faktor som er med på å avkrefte sammenhengen mellom teori og begrunnelser, er *Lederens egenskaper*. Denne

kategorien har vist seg å øke drastisk de senere årene, og dette taler imot det vi hadde forventet i forhold til teorien som tilsier at lederens egenskaper var noe man fokuserte på i de første ledelsesteoriene. Samtidig har lederens personlighet og adferd kommet mer inn i nyere ledelsesteori, noe som kan være sammenfallende med økt fokus på lederens personlighet, adferd og personlige egenskaper. Igjen ser vi at lederen i dag skal være mye mer enn før, og at dette er med på å øke antall begrunnelser.

## 5.11 Problemer knyttet til manglende lederkompetanse

Manglende kunnskap, erfaring og lederutdanning sto for knappe tre prosent av begrunnelsene. Likevel er dette et sentralt element vi vil ta opp til diskusjon, da det indirekte har stor påvirkning av de andre kategoriene. Det skal også sies at ved flere tilfeller der manglende lederutdanning var årsaken, ble dette registrert som lederens egenskaper da det var dette som ble gitt som begrunnelse i artiklene. Eksempelvis en konfliktsky eller arrogant leder som ikke så eller hørte på de ansatte, som favoriserte sine gamle kolleger, eller som aldri tok opp medarbeidernes saker til videre drøftelser, ville være et godt eksempel på en leder som ikke visste hvordan man skulle utøve sitt lederansvar. Han/hun visste antakelig heller ikke hvilken ødeleggende kraft vedkommendes adferd hadde på organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet.

Det å ikke vite hvordan man skal være en god leder må anses å være en hyppig årsak til hvorfor man blir oppfattet som en dårlig leder. Dersom man ikke vet hvordan man skaper resultater gjennom andre, eller hva det vil si å være en leder kontra en medarbeider, vil dette kunne føre til at man ikke skjønner sitt lederansvar på en optimal og tilfredsstillende måte. At ledere ikke er klar over sine arbeidsoppgaver og hva det innebærer å være leder, er en stor utfordring i mange organisasjoner (Mac & Thorbjørnsen 2008). Dette problemet har blitt forsterket ved at gode og faglig sterke medarbeidere har blitt forfremmet til avdelingsledere grunnet sin innsats og ansiennitet. Da disse ansettes grunnet sine gode resultater, blir også resultatene fokus for videre arbeid. Det følger imidlertid flere oppgaver med lederansvaret enn kun det resultatmessige, og grunntanken om resultater gjennom andre svinner hen. Dersom ledelsen ser på resultatene som målenhet for avdelingslederens arbeid, vil det mellommenneskelige lett falle utenfor og fokuset hos avdelingslederen er som før, på resultatene. Oppbygging av organisasjonskultur og arbeidsmiljø glemmes da vedkommende ikke tenker på dette som en del av lederoppgavene, og dette går videre på bekostning av medarbeidernes ve og vel, samt deres tilhørighetsfølelse til organisasjonen og vedkommendes

oppgaver. Det er altså et problem at ledere som blir ansatt på bakgrunn av fag, ikke kunnskap og utdanning om ledelse, kan være ødeleggende for kulturen og arbeidsmiljøet.

## 5.12 En mer kompleks lederrolle

Samfunnet er i stadig endring, og det samme ser ut til å kunne sies om lederrollen. Etter hvert som utviklingen skjer oppstår nye preferanser og holdninger, og samfunnets normer tilpasser seg synkront. Ut fra våre resultater kan det se ut til at det også har skjedd en endring innenfor ledelse. Våre grafer viser en tydelig økning av antall artikler i nyere tid sammenliknet med foregående tiår. Vi ønsker videre å kommentere hva denne endringen kan komme av og hvorfor den finner sted.

Dagens samfunn er preget av stadig raskere utvikling og digitalisering, som igjen gjør personlig kontakt ”mindre viktig” da det nå finnes nye måter å kommunisere på. Mange opplever en økt avstand mellom ledelse og arbeidere som en følge av at man i større grad kommuniserer via data og internett. Kontorer holder til på forskjellige steder, og det er ikke lenger nødvendig å kommunisere ansikt til ansikt da dette blir erstattet av for eksempel videokonferanser. Denne utfasingen kan gjøre at man mister den menneskelige kontakten og i større grad fokuserer på *om* informasjonen blir gitt i større grad en *hvordan*. Dette kan føre til at man glemmer verdien av de mellommenneskelige forholdene. Gjør denne utviklingen det vanskelig å utøve et generelt godt lederskap, og risikerer man å sitte igjen med lite motiverte ansatte som ikke produserer optimalt?

Lederrollen har blitt mer sammensatt, og det legges nå vekt på at ledere ser alle sine ansatte og kan ta stilling til deres behov. På bakgrunn av våre data mener vi å kunne bekrefte disse antagelsene ved å vise til en kraftig økning i antall tilfeller av dårlig ledelse, basert på antall artikler publisert (figur 4.3.3). I tillegg har det i nyere tid kommet en kraftig økning i antall begrunnelser for dårlig ledelse. Dette kan komme av at vi i dagens samfunn er mer oppmerksomme på temaet. Denne oppmerksomheten kan komme av flere årsaker, som at det nå finnes mer teori tilgjengelig på markedet. Ofte er det slik at desto mer informasjon og oppmerksomhet det er rundt teamet, jo lettere er det å involvere seg i diskusjonen da man har flere referanser å sammenlikne seg med, i tillegg til at man ikke er alene om saken. Samtidig har samfunnet fått en friere tone og man kan anta det er blitt lettere å si i fra der man ser eller opplever feil. Vår data støtter oppunder denne tanken, og at det i dag er lettere å belyse vanskelige hendelser. Dette på bakgrunn av at dårlig ledelse var noe man tidligere ikke gikk ut i det offentlige med, men som vi nå ser en stor økning av med tanke på antall

publikasjoner. Et motargument til dette kan være at det i større grad utøves mer dårlig ledelse, og at det derfor ikke er en sammenheng mellom trender i samfunnet eller antall teorier tilgjengelig, men at man før utøvde styring i større grad enn ledelse.

### 5.13 Dårlig organisasjonskultur – et resultat av dårlig ledelse

Organisasjonskultur og arbeidsmiljø er et tema vi velger å vie litt oppmerksomhet i denne drøftingsdelen. Årsaken er at dette er noe man har stort fokus på i dagens organisasjoner, og som viser seg å være en kilde til konkurransefortrinn i et stadig ekspanderende marked. I tillegg har man også funnet ut hvilken påvirkning en god, sunn, og sterk organisasjonskultur har på organisasjonens medlemmer, og hvor viktig lederen er i forbindelse med å sikre en slik type kultur innad i organisasjonen. Lederens evne til å kommunisere sine visjoner og ønskede verdigrunnlag er en stor bidragsyter til en god organisasjonskultur. Vi har i teorikapittelet sett på viktigheten av en god organisasjonskultur, og at dette er ledelsens ansvar. Dette er samtidig sentrale elementer i nyere ledelsesteori, da spesielt verdibasert ledelse som har preget faget etter 1980. Organisasjonskultur og arbeidsmiljø må man ha et bevisst forhold til skal man sikre en god kultur som er resultatfremmende og miljøstyrkende.

#### *Hva kjennetegner en god og en dårlig organisasjonskultur?*

En god organisasjonskultur kjennetegnes ved en kollektiv forståelse og enighet knyttet til verdier, holdninger og adferd. Ved en god kultur jobber mennesker sammen om å nå et felles mål. Man ser på seg selv som en brikke i et større bilde der man vet andre er avhengig av den jobben man gjør, og gjennom dette føler seg viktig og som en del av et fellesskap. Medarbeiderne har stor tiltro til ledelsen, som i sin tur er flink til å kommunisere nedover i, og ikke minst *med* organisasjonen. Organisasjonen preges av toveis informasjon der ansatte føler seg sett og hørt, og der ledelsen styrer etter tanken om at ”de ansatte er vår viktigste ressurs”. God kommunikasjon står høyt på dagsorden, ikke bare mellom medarbeidere og ledere, men også på tvers av avdelinger og divisjoner. Ved å fokusere på sunne verdier ønsker de ansatte å identifisere seg med organisasjonen gjennom disse verdiene. En grunnleggende faktor for en ansatt er å føle at man får igjen like mye som man gir til sin arbeidsgiver, og dermed vil man ved en slik god kultur yte det lille ekstra, enten det er overfor sine kolleger eller for sine ledere (Mac & Thorbjørnsen 2008). Dagens situasjon er preget av rask utvikling som i sin tur krever raske endringer, og dermed en kultur som er kapabel til å følge denne utviklingen (Schein 2010). Det er derfor kritisk viktig med en endringskultur i den betydning at organisasjonen søker endring og kontinuerlig forbedring. Her viste flere artikler til dårlig ledelse ved å bebreide seg over ledere som slet med endringsvegring. Slike ledere var svært

ødeleggende for nye og friske hoder fulle av initiativ og kreativitet som kom nye inn i organisasjonen, og synet om en dårlig ledelse ble et faktum.

En dårlig organisasjonskultur kan sies å være det stikk motsatte. En slik kultur kjennetegnes først og fremst ved at det ikke er noe bevisst forhold til selve begrepet *organisasjonskultur*. Ledelsen har ikke lyktes med å skape en felles forståelse og enighet rundt verdier og adferd, noe som raskt sprer seg utover i organisasjonen. Det kan være at ledelsen på sin side har en kultur de mener gjelder hele organisasjonen, men dersom dette ikke bevisst kommuniseres videre nedover i organisasjonen, fører det til at hver enkelt styrer etter sine egne verdier og holdninger. Dette gjør at sterke individer i ulike avdelinger utnevner seg selv til ”uoffisielle” ledere, som i sin tur skaper ”klikker” med sine tilhengere. Flere artikler omhandlet mistriivsel på bakgrunn av disse klikkene som ble dannet, hvor vedkommende følte seg utenfor og neglisjert av ledelsen ved konfrontasjon. Individualisering blir et faktum, og de som ikke faller innenfor disse gruppene vil føle de står alene. Man mister den kollektive følelsen og identifiserer seg ikke med arbeidsplassen. Som et resultat av det dårlige arbeidsmiljøet reduseres entusiasme og kreativitet, og økt sykefravær blir et faktum (Mac & Thorbjørnsen 2008). En dårlig organisasjonskultur er destruktiv for virksomheten, men også for enkeltindividet. Det er igjen ledelsens oppgave og ansvar å skape, og ikke minst kommunisere en sunn kultur som fremmer medarbeidernes prestasjoner. Vi antar med dette at en organisasjon med dårlig kultur vil kunne avle misnøye hos de ansatte, og resultere i et syn om dårlig ledelse.

Fokuset på en sunn og resultatfremmende organisasjonskultur er viktig i en organisasjon. Allikevel er det ikke alle organisasjoner som prioriterer dette, hvor subkulturer dannes og får leve sitt eget liv. Dette kan føre frem en ødeleggende kultur der medarbeiderne føler seg utilpass, misliker andre medarbeidere og sjefen, og hvor stemningen innad kan være destruktiv. I slike tilfeller kan det være vanskelig å sette fingeren på hva som er problemet og hvorfor situasjonen er som den er. Dette kan igjen være en årsak til det høye antallet av *Ingen begrunnelse*, nettopp fordi man ikke helt vet hva som er problemet. Årsaken kan da være en dårlig organisasjonskultur, som igjen kan være grunnet i manglende lederutdanning hvor fokuset ligger i resultater og ikke på å bygge en sunn kultur og et godt arbeidsmiljø. Som belyst i teoridelen er en slik kultur noe usynlig, noe som skal ligge i ryggraden hos alle i organisasjonen og som ideelt sett skal erstatte regler gjennom kommuniserte verdier. Er stemningen da negativ og destruktiv, vil medlemmene vende seg mot ledelsen, noe som igjen

fører til økt behov for regler og irettesettelser. Resultatet blir en ond sirkel av virkemidler og dårlig kommunikasjon, hvor ansatte igjen ser på ledelsen som dårlig.

#### *Kultur for kommunikasjon øker forståelsen og evnen til endring*

Siden 1980 har samfunnet vært preget av store endringer, endringer som igjen direkte påvirker organisasjoner. En stor utfordring knyttet til organisasjonskultur er endring av en godt etablert kultur. Ved en kollektiv forståelse av hvordan ting skal og bør gjøres, vil endring kunne skape en motstandsreaksjon fra organisasjonens medlemmer. Dette vil både gjelde der endringer vil føre til det bedre, men også der endringer vil kunne føre til forverring. Det er helt essensielt med informasjon og kommunikasjon for å gjøre endringer ved en godt etablert kultur, nettopp for å møte denne forutinntatte skepsisen. Dårlig kommunikasjon vil også kunne føre til at endringer ment som effektivisering og forbedring, i stedet vil kunne føre til misnøye, redusert effektivitet, og forverring av arbeidsmiljø. Dette finner vi et godt eksempel på i boka *Fri oss fra dårlig ledelse* der en arbeidsplass basert på en fleksibel, kameratslig og desentralisert kultur, endres ved at ny leder innfører rapportering, faste arbeidstider, og fjerning av eksisterende rutiner (Mac & Thorbjørnsen 2008). Tanken kan være god fra ny leders side, men uten kommunikasjon eller ønske om innspill fra den etablerte arbeidsgruppen, skaper dette misnøye og en følelse av ikke å ha blitt sett eller hørt av ledelsen. Slike eksempler finnes det flere av, og flere artikler begrunnet dårlig ledelse ved at ansatte ble overkjørt av ledelsen på ett eller annet vis. Uansett om det er kommunikasjon, behandling av medarbeidere, eller beslutninger som teas av ledelsen, er organisasjonskulturen sentral for valgene som tas. Derfor vil en dårlig organisasjonskultur være svært sentral i sammenheng med dårlig ledelse.

### **5.14 Organisasjonens fokus: kunder og (etterhvert) ansatte**

De aller fleste organisasjoner er avhengig av kunder. Om kunder opptrer i form av en annen bedrift, private personer eller andre aktører, varierer fra bedrift til bedrift. Videre antar vi at denne symbiosen som organisasjonene opptrer i har medført at kundene har blitt en av de viktigste faktorene for at bedriften skal overleve. Etter hvert som samfunnet har utviklet seg har vi gått fra å produsere varer til i større grad å tilby tjenester. I takt med denne utviklingen har de ansatte fått en større verdi, og man anser i stor grad de ansatte som en ressurs. Vi har derfor dannet oss et subjektivt bilde av at de to viktigste midlene en bedrift har, er dens kunder og ansatte. Vi formodet derfor at det ville komme en forholdsvis stor andel begrunnelser rettet mot klager fra kunder som det ville gjøre fra de ansatte. Det bør nevnes at *kunder* da består av dem som bruker, men også påvirkes av organisasjonens varer og tjenester.



Tar man utgangspunkt i våre data ser man her en stor skjevfordeling mellom disse to. Der *Dårlig kundebehandling* kun står oppført med én prosent av begrunnelsene for dårlig ledelse, kan vi se at *Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen* står for drøyt åtte prosent av begrunnelsene (se figur 4.2.1). Denne posten ville kunne vært større ved en annen tilnærming til inndelingskriteriene, da relevante begrunnelser har kommet innunder andre begrunnelseskategorier på bakgrunn av hva man har skrevet i artikkelen. For eksempel kan en leders egenskap som *masete* sies å være både en dårlig behandling av medarbeidere, men også en egenskap lederen besitter. Vi velger likevel å kommentere dette funnet da det kan tyde på at ledelsen i bedriftene har et større fokus på kunder enn på de ansatte. Det betyr at det kan være vanskeligere å tilfredsstille de forskjellige individene på en arbeidsplass enn å pleie kundeforholdet. Fokuset utad er på medarbeiderne og kunden som viktige ressurser, men å imøtekomme begge disse gruppene kan ha forskjellig vanskelighetsgrad, og ikke minst forskjellig lønnsomhet på kort sikt. Uten å spekulere for mye kan vi tenkte oss at lønnsomhet har en tendens til å bli prioritert fremfor arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Både fordi det er lettere å måle, men også fordi det ofte er bonuser og andre goder knyttet til diverse lønnsomhetsmål. I tillegg har vi pekt på trenden av at flinke medarbeider rykker opp som avdelingsledere og mellomledere på bakgrunn av resultater, og at dette fokuset bringes videre inn i lederrollen. Det økte fokuset på lønnsomhet (kunder) kontra kostnader (ansatte), kan være en årsak til økt antall artikler og begrunnelser knyttet til dårlig ledelse. Dette er i så måte et svært interessant funn.

## 5.15 Styring vs. ledelse

Kan manglende styring være dårlig ledelse? I teorikapittelet tok vi for oss den historiske utvikling fra styring mot ledelse og tilbake mot styring igjen, der Røvik (2007) påpeker at styring fortsatt er aktuelt. De fleste kjenner til utviklingen fra styring til ledelse, men veien mot styring igjen er ikke like kjent. Hva er da årsaken til det økte fokuset mot dårlig ledelse? Dersom det er slik at styring tar over for ledelse, skulle ikke dette tilsi at fokuset rundt dårlig ledelse skulle avta til fordel for dårlig styring? I empirikapittelet la vi frem en figur (3.5) som viser at dette ikke er tilfelle, der antall artikler om dårlig ledelse har økt kraftig mens antall artikler omhandlende dårlig styring har hatt relativt marginal utvikling. Grunnet oppgavens begrensninger vil vi ikke kunne dykke særlig ned i dette temaet, men velger å omtale det kort da funnet er interessant.

### *Ledelse og lederskap brukes om hverandre*

For det første er ledelse og lederskap som nevnt to begrep som brukes om hverandre i vår dagligtale. Rent begrepsmessig er lederskap som nevnt i teoridelen, både styring og ledelse. Derfor vil lederskap være like aktuelt tross endring av fokus fra ledelse mot styring. Tilfelle er at forholdet mellom styring og ledelse endres, det vil si tanken om hvor stor del av adferdstyringen som skal komme fra ledelse og hvor stor del som skal komme fra styring. Fram til 1970 kan vi si at styringsdelen hadde størst gjennomslag i begrepet lederskap. Deretter fikk man perioden hvor ledelse kom i fokus, og man reduserte styringsbiten av lederskapet. Så viser det seg i følge Rørvik (2007) at fokuset rundt styring kommer tilbake på slutten av 1990-tallet, og at dette igjen tar overtaket i lederskapet. Dersom det er slik vi har fått inntrykk av gjennom datainnsamlingen, at ledelse og lederskap brukes litt om hverandre, vil dette kunne være med på å forklare at økt fokus på styring kan gi økt antall artikler og begrunnelser rettet mot dårlig ledelse. Definisjonen av ledelse og lederskap er antakelig ikke allment kjent, og brukes dermed om hverandre.

### *For mye og for lite styring begrunnes med dårlig ledelse*

Vi fant at den sjette største begrunnelseskategorien var *Organisatoriske feil*. En stor del av denne posten innebar manglende styring og kontroll. Dette viser at dårlig ledelse blant annet blir begrunnet med manglende styring, hvor styring i slike sammenhenger blir et synonym for bedre kontroll. Dette gjaldt spesielt tilfeller der det var svak ledelse, og der ledere ikke hadde den kompetansen og handlekraften de skulle hatt. Også der det var dårlige rutiner, feil organisering av personell og generelt dårlige kontrollrutiner, ble styring nevnt som en fraværende faktor og en årsak til dårlig ledelse. Dersom manglende styring er en årsak til dårlig ledelse, vil god og korrekt styring være en form for god ledelse og ville dermed ikke blitt oppfattet som dårlig ledelse. Dette er interessant da mange ser på ledelse og styring som enten eller, noe de historiske trendene understreker. Vi mener dette viser at man må få en bedre forståelse av begrepet *lederskap* og definisjonen av dette begrepet. Godt lederskap er avhengig av god styring og ledelse, ikke enten eller. Det kan ved flere avisartikler virke som at problemene knyttet til styring og ledelse oppstår når man er i ytterkantene, dvs. når vektskåla mellom styring og ledelse er svært skjevfordelt. Dersom man har for sterkt fokus på ledelse gir dette en følelse av mangel på styring og kontroll, mens dersom man har for mye styring føler ansatte seg styrt og overkontrollert. Et viktig poeng her er igjen at dette er svært subjektivt fra person til person. Dette reiser et spørsmål om hva som er den optimale balansegangen mellom disse to, og her kommer helt klart det situasjonsbestemte teorisynet

inn som en aktuell faktor. Vi mener balansegangen mellom styring og ledelse er noe som hadde vært nyttig for alle organisasjoner å se nærmere på.

### *Økt fokus på styring gir økt fokus på dårlig ledelse*

Organisering av en organisasjon handler mye om å skape de beste resultatene, og det er til syvende og sist ledelsen som har ansvar for å nå disse målene. *Ledelsen* brukes om de som styrer, de som leder, og til og med de som eier i enkelte tilfeller. Det er ledelsen som eventuelt styrer eller leder, og dermed vil antakelig *dårlig ledelse* være like relevant i en verden hvor styring er i fokus som der ledelse er. Dette er slik vi ser det en sannsynlig forklaring på hvorfor antall artikler og begrunnelser rundt dårlig ledelse fortsetter å øke tross en eventuell utvikling mot økt styring. Fra figurene 3.4 og 3.5 ser vi at ledelse har majoriteten av avisoppslag fremfor styring, og dette kan komme av det vi har diskutert over, nemlig at ledelsen som utøver styringen blir holdt ansvarlig. Da det er ledelsen som utøver styringen, vil de fleste begrunnelseskategoriene være like aktuelle med tanke på styring og ledelse. Er det dårlig orden og styring i organisasjonen blir dette sett på som ledelsens ansvar å ordne opp i. Det vil også være tenkelig at en dårlig styrt organisasjon begrunnes med dårlig ledelse hos de ansvarlige. Et annet poeng er for eksempel at lederens egenskaper er uavhengig av ledelse og styring, i den grad at dette er en konkret og lett synlig faktor for folk flest å se og oppdage. Med dette kan vi se at økt fokus på styring kan føre til økt fokus på ledelse, noe Ladegård og Vabo (2010) også nevner i sitt forskningsstudie.

## Kapittel 6: Konklusjon

Det har kommet frem en rekke interessante funn gjennom denne forskningsoppgaven som viser at vi er i ferd med å komme inn på et svært komplekst tema. De mest interessante resultatene fra datainnsamlingen oppsummeres under og danner grunnlaget for konklusjonen i oppgaven. Den grundige datainnsamlingen med 744 leste artikler har gitt oss et solid grunnlag for å kunne si noe om populæroppfatningen av dårlig ledelse, i tillegg til andre relevante sammenhenger knyttet til temaet. Når det kommer til videre diskusjoner rundt historiske sammenhenger er dette noe som ligger litt utenfor selve problemstillingen. Samtidig mener vi dette kan være med på å bedre forståelsen av *når* og *hvorfor* dårlig ledelse oppstår, samt gi et mer helhetlig bilde av begrepet *dårlig ledelse*. En viktig faktor er at vi gjennom vår studie har forsøkt å ha en så objektiv utenfra-og-inn tilnærming som mulig, og at det på bakgrunn av dette er foretatt en reell sammenlikning mellom våre resultater og hva man kan peke på av historiske begivenheter, psykologiske forhold og subjektive oppfattelser.

### *Hva er populæroppfatningen av dårlig ledelse?*

30 % av begrunnelsene for dårlig ledelse var i kategorien *Ingen begrunnelse*. Med andre ord brukes *dårlig ledelse* som oftest uten å greie videre ut om hva man legger i begrepet, hvorfor man mener det er utøvet dårlig ledelse, eller hva man mener årsaken kan være. Dette gjør at folk flest med andre ord ikke vet, eller klarer å sette fingeren på hva dårlig ledelse er. 25 % av begrunnelsen kom i kategorien *Lederens egenskaper*, hvor det generelt fulgte med en smørbrødtype av dårlige lederegenskaper i de artiklene der denne begrunnelsen dukket opp. Videre kom *Dårlige beslutninger, valg og resultater* som tredje største begrunnelseskategori med ti prosent, mens de resterende åtte kategoriene da sto for 35 %. Så hva er egentlig populæroppfatningen av dårlig ledelse? I større eller mindre grad kan man si at dårlig ledelse kan være *alt*. Med over 200 ulike begrunnelser, fra trakassering av ansatte, konfliktskye ledere, til korrupsjonsskandaler, bevitner dette at dårlig ledelse er svært mye.

### *Subjektiv oppfatning*

Fra våre resultater har vi funnet at populæroppfatningen av dårlig ledelse er av en subjektiv art. De berørte har vanskeligheter med å sette fingeren på hva dårlig ledelse er, men kan fortelle historier der de selv føler de har blitt behandlet dårlig av ledelsen. Manglende forståelse og kunnskap på feltet kan synes å gjøre definisjonen krevende, og man ender ofte opp med å ramser opp utallige begrunnelser for å beskrive fenomenet.

### *Komplekse lederroller*

Forventningene og kravene som stilles til den optimale leder ser ut til å være store, samtidig som de forskjellige fallgruvene er like mange som det finnes ansatte. Denne kombinasjonen gjør det vanskelig å bli en god leder, og det kommer frem fra vår datainnsamling at det mange steder utøves dårlig lederskap. Samtidig er vår oppfatning at man skal passe på så man ikke bevisst leter etter svakheter hos sin leder og kaller dette for dårlig lederskap. De aller fleste har sterke og svake sider, og man har et ansvar av å spille hverandre gode. Mange av begrunnelsene vi fant på dårlig ledelse er relative, og desto mer en leder skal være og/eller gjøre, jo lettere er det å bli kritisert. Det å ikke vite hvordan man skal være en god leder blir en hyppig årsak for hvorfor man blir oppfattet som en dårlig leder. Dersom man er usikker på sin rolle og sine oppgaver vil dette kunne føre til at man ikke skjønner sitt lederansvar på en optimal og tilfredsstillende måte, og man blir et objekt for kritikk. Dette gjør at lederutdanning er en viktig faktor for å bekjempe dårlig lederskap, spesielt når det kommer til medarbeidere som rykker opp som mellomledere/avdelingsledere på bakgrunn av sine økonomiske resultater. Da kan ofte det mellommenneskelige fokuset bli borte, og dårlig arbeidsmiljø og en dårlig organisasjonskultur vil være et faktum. Samtidig finnes motsatte eksempler der lederne har godt med utdanning, men mangler det faglige aspektet. Vi ser derfor at lederrollen er kompleks og som ikke bør tas lett på. Dette gjelder selvsagt både personen som inntar lederrollen så vel som de som ansetter vedkommende.

### *Dårlig ledelse i dårlige tider*

Figurene som viser den historiske utviklingen av hyppigheten i de forskjellige begrunnelseskategoriene, indikerer at det er under nedgangsperioder og kriser at dårlig ledelse oftest blir nevnt. Da det ikke er grunn til å tro at dårlig ledelse skal variere under konjunkturer, men at dette er noe som finner sted kontinuerlig, indikerer dette en historisk sammenheng. De store toppene av publikasjoner i mediene rundt dårlig ledelse var først og fremst å finne mot slutten av jappetiden, rundt finanskrisen, samt i etterkant av 22. juli 2011. Dårlig ledelse blir som skjær i sjøen, hvor det er ved lavvann og dårlige tider man legger merke til dem, og skjules i gode tider når ting går på skinner. Dette er i så måte sammenfallende med våre funn da mediene har betydelig flere oppslag knyttet til dårlig ledelse i nedgangstidene og krisene.

### *Mellommenneskelig kontakt forsvinner*

Teknologiske fremskritt øker distansen i kommunikasjonen mellom mennesker. Denne utfasingen kan gjøre at man ikke lenger har behov for den menneskelige kontakten, og i større grad fokuserer på *om* informasjonen blir gitt i større grad enn *hvordan*. Dette kan føre til at man glemmer verdien av de mellommenneskelige forholdene. Gjør denne utviklingen det vanskelig å utøve et generelt godt lederskap, risikerer man å sitte igjen med lite motiverte ansatte som ikke produserer optimalt. Slik vi ser det er dette svært interessant da det kan være en av faktorene som har gitt økt grad av dårlig ledelse.

Studien har en begrensning i materialet da vi til dels har måttet ta subjektive avgjørelser under innsamlingen av data. Dette har vi som studenter vært klar over og forsøkt å ta forbehold om, og vi oppfordrer derfor andre til å observere dårlig ledelse direkte for å få en bredere forskning innenfor temaet. Samtidig har vi gjennom denne studien kommet frem til data vi mener er reell for denne masteroppgaven. Våre resultater danner svaret på et overordnet spørsmål rundt populæroppfatningen av dårlig ledelse, der dårlig ledelse ikke kan defineres på en enkel måte, men er et subjektivt uttrykk det er behov for å gå i dybden av. De sprikende begrunnelsene for hvorfor man omtaler en sak som dårlig ledelse viser komplekse relasjoner som gjør det vanskelig for oss å trekke ut enkeltfragmenter. Vår forståelse av populæroppfatningen av dårlig ledelse blir dermed at dette er et uttrykk som fungerer som en varselampe om at *noe* ikke er riktig. Dette *noe* kan være en enkeltperson, en mentalitet i organisasjonen eller personlige uoverensstemmelser som skaper en misnøye blant de ansatte. Som landsmoderen Gro H. Brundtland så fin sa det; ”Alt henger sammen med alt”, og videre forskning vil få en omfattende og begivenhetsrik oppgave ved å gå inn i dypet av dette spennende temaet.

## Referanser

- Allio, R. J. (2007). Bad leaders: How they get that way and what to do about them. *Strategy & leadership*, 35 (3): 12-17.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7): 755-778.
- Atekst, R. (2014). *Atekst Retrriver*. Tilgjengelig fra: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?redir=true> (lest 2014.01.06).
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62 (1): 25-33.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. xvi, 256 s.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17 (1).
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. IX, 208 s.
- Bryman, A. & Parry, K. W. (2006). Leadership in Organizations I: *The SAGE Handbook of Organization Studies*, s. 447-468.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Carlzon, J. & Lagerström, T. (1985). *Riv pyramidene! En bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Oslo: Gyldendal. 182 s.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill series in management. New York,: McGraw-Hill. viii, 310 s.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14 (6): 693-727.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl. XI, 440 s.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO. 334 s.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 490 s.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*: 89-112.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforl. 359 s.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I, s. 15-38. Bergen: Fagbokforl.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Managing differentiation and integration. *Organization and environment*.
- Mac, A. & Thorbjørnsen, K. M. (2008). *Fri oss fra dårlig ledelse*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv. 168 s.
- Medienorge. (2012). *Ti største aviser*. Tilgjengelig fra: <http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=353>.
- Olsen, T. A. (2010). *Sex, drap og dårlig ledelse: hvordan Dagbladet mistet troverdighet, penger og lesere*: Kagge.
- Raynor, M. E. & Bower, J. L. (2001). Lead from the center - How to manage divisions dynamically. *Harvard Business Review*, 79 (5): 92-+.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl. 398 s.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, b. 2: John Wiley & Sons.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1): 80-92.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47 (1).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2): 178-190.



## Vedlegg 1

### *Rå-data og inndeling av begrunnelseskategorier*

Under følger en gjengivelse av begrunnelseskategoriene til datainnsamlingen, med en kort innføring til begrunnelsen samt korte kommentarer til uklare plasseringer. Begrunnelsene som følger er "rå"-begrunnelser, som igjen ble gruppert i nye begrunnelseskategorier.

#### **Ingen begrunnelse.**

*Artikler der det ikke fremkommer grunnen til dårlig ledelse har blitt kategorisert under Ingen begrunnelse.*

1. Ingen begrunnelser

#### **Ledelsen er/var ikke god, og tar/tok feil valg**

*Artikler der leser får inntrykk av at noe er gjort feil, men det ikke fremkommer direkte eller konkret hva, vil falle innunder denne kategorien.*

1. Noe er/har vært galt i/med ledelsen
2. Er en sum av uendelige faktorer + flaks<sup>1</sup>
3. Ansatte er/var uenig med ledelsen
4. Ledelsen burde visst og handlet

---

<sup>1</sup> Et direkte sitat fra artikkel som ikke konkret kan vise til hva som er dårlig ledelse.

<sup>2</sup> Refererer til en leders personlighet og manglende initiativ til å følge opp personalet.

## Lederens egenskaper

*Her fremkommer det elementer som refererer til lederens direkte eller indirekte personlige egenskaper. Studentene ønsker å påpeker at mange handlinger baserer seg på personlige egenskaper.*

1. Sjefen mangler oversikt
2. Dårlig veileder
3. Verdsetter ikke de ansatte
4. Dårlig til å følge opp medarbeiderne<sup>2</sup>
5. Masete
6. Blander seg for mye i de ansattes oppgaver<sup>3</sup>
7. Lite engasjerte ledere
8. Sjefen er rusmisbruker
9. Ikke ærlig
10. Skaper uro
11. Makt demonstrasjon
12. Overfladisk
13. Sjefen er for kontrollerende
14. Feig og/eller svak
15. Skaper frykt
16. Manipulerende
17. Negativ
18. Ineffektiv
19. Respektløs
20. Tar en alvorlig sak med letthet
21. Manglende tydelighet og mot
22. Dårlig sosial teft
23. Dårlig gjennomføringsevne
24. Besserwisser
25. Bajasoppførsel av sjefen
26. Manglende selverkjennelse

---

<sup>2</sup> Refererer til en leders personlighet og manglende initiativ til å følge opp personalet.

<sup>3</sup> En personlig egenskap der sjefen indirekte ble beskrevet som kontrollerende.

27. Ikke involverende
28. Bryr seg lite om ansatte<sup>4</sup>
29. Unnvikende leder
30. Sjefen er uegnet til å løse konflikter
31. Aggressiv sjef
32. Kontrollerende leder
33. Lederen har psykopatiske trekk
34. Dårlig møteleder
35. Lederen tar æren selv
36. Mangel på kreativitet
37. Arroganse
38. Hensynsløs
39. Utydelig rolle<sup>5</sup>
40. Dårlig motivator
41. Frykt for det ukjente
42. Konfliktsky
43. For kortsiktig
44. Manglende styring
45. Mangel på forståelse av mellommenneskelige forhold
46. Manglende åpenhet
47. Ikke kontroll
48. Overstyrende ledelse<sup>6</sup>
49. Hard og urokkelig
50. Handlingslammet
51. For feminin ledelse<sup>7</sup>
52. Manglende initiativ fra ledelsen side<sup>8</sup>
53. Slitne ledere
54. Vaklende ledelse
55. Passiv ledelse
56. Treg ledelse

---

<sup>4</sup> Refererer indirekte til personlige egenskaper som omsorg.

<sup>5</sup> Artikkelen henviser til en sjef som er utydelig.

<sup>6</sup> Artikkelen henviser til en kontrollerende leder.

<sup>7</sup> Refererer til leder som utøver sitt lederskap med vekt på myk ledelse (alle skal ses og høres etc.).

<sup>8</sup> Artikkelen henviser til en leder som er tiltaksløs.

57. Selvuenig
58. Rydder opp etter forgjengere<sup>9</sup>
59. Dårlig lederegenskaper
60. Situasjonsbestemt ledelse<sup>10</sup>
61. Kontrollerer ikke de ansatte
62. Detaljstyrer
63. Vil andre dårlig
64. For involvert i saksbehandling/gjør for mye av de underordnedes arbeidsoppgaver
65. Delegerer ikke arbeid
66. Tar på seg skygge lapper
67. Egoistisk
68. Får ikke frem medarbeidernes potensial
69. Er negativ for raskt
70. Endringsvegring
71. Dårlig til å fatte beslutninger
72. Kun opptatt av å nå mål
73. Voldelig sjef

---

<sup>9</sup> Artikkelen henviser til en leder som smyger seg unna sitt arbeid ved å skylde på andre.

<sup>10</sup> Lederen var flink et sted men ikke et annet sted, situasjonen passet ikke til lederens egenskaper.

## **Dårlig organisasjonskultur**

*Viser til kulturen og miljøet som oppstår innad på en arbeidsplass både blant de ansatte og blant ledelsen.*

1. Dårlig kultur
2. Dårlig lederkultur
3. La det skure ledelse<sup>11</sup>
4. Dårlig arbeidsmiljø<sup>12</sup>
5. Mistillit innad i organisasjonen
6. Ser på ansatte som en kostnad<sup>13</sup>
7. Pengesløsning<sup>14</sup>
8. Ansatte finner ingen mening med jobben<sup>15</sup>

## **Dårlige beslutninger, valg og resultater**

*Her begrunnes den dårlige ledelsen med feil valg, prioritering og bestemmelser i organisasjonen, som har gjort det vanskelig for bedriften å fungere. Det er ledelsen som må stå inne for de avgjørelsene som er tatt, og som ikke fungerer til organisasjonens beste.*

1. Dårlig ressursprioritering
2. For lite lønnsomhetsorientert
3. Ukritisk fokus på vekst for vekstens skyld
4. Ikke gjort jobben sin
5. Dårlig resultat
6. Dårlig kostnadseffektivitet
7. Ansatt feil personell
8. Uambisiøse mål
9. Ressurser brukes feil
10. Velger feil personell til de ulike oppgavene
11. Mangelfull planlegging

---

<sup>11</sup> Artikkel henviser til forholdet (kulturen) blant lederne.

<sup>12</sup> Artikkel henviser til en hel organisasjon som har slitt med dette også over tid.

<sup>13</sup> Artikkel henviser til en gammel oppfatning i organisasjonen da man ikke så på de ansatte som ressurser.

<sup>14</sup> Artikkel henviser til en kultur for å bruke penger bland ledelsen (offentlige anstalter må bruke opp pengene sine for å få ny bevilgninger).

<sup>15</sup> Ingen kultur for å involvere de ansatte.

12. Feilbeslutninger
13. Tilbakeholder informasjon
14. Dårlige beslutninger
15. Fravær av resultater
16. Dårlige prestasjoner
17. Feil prioritering<sup>16</sup>
18. Planlegger ikke for dårlige tider<sup>17</sup>

### **Moralsk, etisk og generell klanderverdig adferd**

*Temaet omhandler situasjoner der lederen eller ledelsen ikke har opptrådd etter anstendige forhold. Dette gjenspeiler ikke nødvendigvis en personlig egenskap, men en umoralsk oppførsel, handlinger og/eller valg.*

1. Korrupsjon
2. Bestikkelse
3. Svindel
4. Trakassering
5. Klanderverdig oppførsel
6. Maktmisbruk
7. Dårlige holdninger og moral
8. Ansvarsfraskrivelse
9. Ansvars svikt fra ledelse
10. Brudd på lover og regler
11. Følger ikke arbeidsmiljøloven
12. Etisk uansvarlig
13. Sjefen bruker bedriftens penger på egne goder (privatfly mm)

---

<sup>16</sup> Ledelsen har tatt feil valg og beslutninger.

<sup>17</sup> Lederen planlegger ikke for at problemer eller konjunkturer i markedet kan oppstå, og kjører dermed en bevist høyrisikolinje med organisasjonen.

## **Dårlig kommunikasjon**

*Viser til overføringen og utvekslingen av informasjon der mottaker erverver en forståelse av beskjednen. Kommunikasjonen kan foregå mellom ledere og ansatte seg i mellom, eller på tvers av organisasjonen. Dette er begrunnelser der årsaken til problematikken i organisasjonen er kommunikasjons-svikt, og der dette fremkommer tydelig fra artikkelen.*

1. Dårlig kommunikasjon
2. Kommunikasjonssvikt
3. Manglende samarbeid<sup>18</sup>
4. Informasjonssvikt
5. Ansatte får ikke tilbakemelding<sup>19</sup>
6. Lar bevisst være å kommunisere med sine ansatte<sup>20</sup>
7. Dårlig samhandling i organisasjonen<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> De ulike divisjonene i organisasjonen kommuniserer ikke med hverandre.

<sup>19</sup> Fravær av kommunikasjon mellom ansatte og lederen.

<sup>20</sup> Artikkelen refererer konkret til kommunikasjonsvikt.

<sup>21</sup> Artikkelen henviser til forskjellige enhetene som ikke er klar over hverandres arbeidsoppgaver.

## **Organisatoriske feil**

*Viser til problemer og utfordringer direkte knyttet opp mot organisasjonenes egenskaper, oppbygning og sammensetning. Det fremkommer for eksempel ikke hvem som er ansvarlig for ulike beslutninger, og informasjonsflyten innad i organisasjonsenhetene er problematisk. Viser både til den formelle organisasjonsstrukturen så vell som den uformelle.*

1. Inhabil ledelse med egeninteresser
2. For stort ansvarsområde
3. Usikkerhet i organisasjonen
4. Kaos og rot i organisasjonen
5. Kaos på arbeidsplassen
6. Feil maktforhold
7. Manglende målstyring
8. Uklare ansvarsforhold
9. Mangel på utfordringer
10. Mangel på mål og avgrensede oppgaver
11. For mange mål
12. Topptung ledelse
13. For opptatt sjef<sup>22</sup>
14. For mange ansikt utad
15. Ikke mulighet for utfoldelse<sup>23</sup>
16. Høy grad av sentralisering
17. Manglende internkontroll
18. Dårlige administrative systemer
19. For mye byråkrati
20. Hierarkisk organisasjon
21. Dårlig eierstruktur
22. Overadministrert
23. For mange rutineoppgaver
24. Dårlige kontrollrutiner
25. Manglende opplæring av personell
26. For mekanisk ledelse

---

<sup>22</sup> Organisasjonen har strukturert sjefens oppgaver for omfattende.

<sup>23</sup> Det er satt for stramme retningslinjer og man har dermed skapt en rigid organisasjon.



## **Kunnskap, erfaring og utdanning**

*Viser til dårlig ledelse på grunnlag av mangler hos lederens kjennskap til både ledelse og yrket. Viser til problemer som ikke begrunnes av personlige egenskaper eller handlinger, men individets konkrete kompetanse.*

1. Manglende fagkompetanse
2. Manglende lederutdanning
3. Manglende ledererfaring
4. Underkvalifiserte ledere<sup>24</sup>
5. Generell manglende forståelse for yrket
6. Manglende markedskunnskap

## **Dårlig behandling av mennesker i organisasjonen**

*Viser til ulik håndtering av personell i en bedrift. Tar for seg både det fysiske og psykiske aspektet ved samhandling mellom mennesker. Skiller seg fra temaet Moralsk, etisk og klanderverdig adferd da det tar for seg menneskelige forhold seg i mellom.*

1. Ansatte blir ikke tatt alvorlig
2. Pålegger de ansatte unødvendig mye arbeid
3. Leder forstår ikke medarbeiders syn på verden<sup>25</sup>
4. Ikke anerkjenner de ansattes ressurser
5. Dårlig personalbehandling
6. Mangel på støtte
7. Ikke tilgjengelig for ansatte
8. Tar ikke medarbeiderne på alvor
9. Ansatte blir oversett
10. Forskjellsbehandling
11. Ansatte får ikke fagorganisere seg
12. Ikke involverer de ansatte
13. Dolker de ansatte i ryggen
14. Knebling av de ansatte<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Det er ikke ansatt rett personell med den riktige kompetansen.

<sup>25</sup> Artikkelen henviser til en begrunnelse på hvorfor lederen ikke behandlet de ansatte godt på en arbeidsplass.

<sup>26</sup> De ansatte får ikke uttale seg til pressen og setter dermed munnkurv på sine medarbeidere.

15. Ansatte får ikke ytre seg fritt
16. Sjefen saboterer arbeid for de ansatte
17. Mobbing
18. Utfrysing
19. Saboterer for medarbeidere
20. Ubertrettiget kritikk av ansatte
21. Motarbeider medarbeidere
22. Ansatte blir ikke sett eller hørt
23. Ansatte blir dårlig behandlet
24. For mye å gjøre for de ansatte
25. Beordrer de ansatte til å bruke tid på ting som ikke betyr noe
26. Truer de ansatte
27. Skjelt ut
28. Manglende oppfølging av personell

### **Kundebehandling**

*Viser til organisasjoner som ikke utøver god kundebehandling. Dette er et tema som har vært en viktig prioritering hos de fleste organisasjoner. Studentene har valgt å kategorisere denne som en egen post da den ikke faller naturlig innunder noen av de andre begrunnelseskategoriene. De andre refererer til problemer internt i organisasjonen, mens dårlig kundebehandling er den eneste nevnte problematikken knyttet til dårlig ledelse som er direkte ekstern.*

1. Dårlig kundebehandling
2. Glemmer kunden



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)