



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Hva er følgerskap og hvilke faktorer påvirker følgerskap?

En studie av hvordan utdanning, erfaring og tillit påvirker følgerskap.

Marius Lassen og Frode Ohnstad

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 desember 2020.

Forord

Studien er slutten på et fem semester langt studieløp i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Det har vært meget interessant og lærerikt å få intervjuje ledere vi ser opp til og beundrer.

Vi jobber begge til daglig i Forsvaret, en av oss har ledelsesutdanning fra Krigsskolen og en har økonomiutdanning fra BI samt ledelsesutdanning fra Cesar Ritz College, Sveits. Mellom oss har vi over 40 års erfaring fra Forsvaret. Felles for oss begge er at vi ønsker å utvikle oss som ledere og oppnå større kompetanse innen ledelsesdomenet. Det falt seg derfor naturlig å forske på et tema som omhandler lederskap; følgerskap.

Denne studien har gitt oss nyervervet innsikt og kunnskap i et fagfelt som vi i det daglige har et praktisk forhold til, men som vi gjennom denne studien også har fått et dypere teoretisk grunnlag for å forstå.

Jobben med studien har vært inspirerende og utviklende, men den har også vært famlende. En stor takk til vår veileder professor Rudi Kirkhaug for at han har vært rett på sak og hanket oss inn fra viddene. Takk til respondentene og mest av alt; tusen takk til våre koner som har holdt ut og vist stor tålmodighet under denne prosessen, kombinert med småbarns liv og egne karrierer.

Marius Lassen, 1. desember 2020.

Frode Ohnstad, 1. desember 2020.

Sammendrag

Tema for denne studien er *følgerskap* en side av lederskap som er mindre kjent og omtalt, men som vi opplever å ha en voksende innflytelse på lederskapsfaget. Vi har forsket på forhold ved lederskap som er kjent, men ikke utbredt. Målet med studien er å avdekke hvordan faktorene utdanningsnivå, erfaring og tillit påvirker typologiene passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap. Studien belyser et bredt utvalg av teori som fokuserer på følgerskap generelt, men også spesielt rettet mot konkrete faktorer som påvirker ulike følgerskap typologier. I studien er det benyttet kvalitativ metode hvor respondentene har blitt intervjuet. Våre funn viser at faktorene påvirker følgerskap, men at de ikke er avgjørende. Det må trolig påvirkning fra flere enn én faktor for at typologiene til følgerskap skal påvirkes.

Abstract

The theme for this study is *followership*, a side of leadership that is less known and discussed, but which we experience to have a growing influence on the subject of leadership. We have researched aspects of leadership that are known, but not widespread. The aim of the study is to uncover how the factors educational level, experience and trust affect the typologies passive-, active- and proactive followership. The study sheds light on a wide range of theories that focus on followership in general, but also specifically on specific factors that affect different followership typologies. In the study, a qualitative method has been used where the respondents have been interviewed. Our findings show that the factors affect followership, but that they are not decisive. There must probably be an influence from more than one factor for the typologies of followership to be influenced.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innhold	IV
1.0 Introduksjon	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2 Studiens oppbygning	5
2.0 Teori	6
2.1 Hva er lederskap?	6
2.2 Hva er følgerskap og hvordan har forskjellige teoretikere behandlet det?	7
2.3 Er følgerskap viktig?	10
2.4 Hvem er følger?	14
2.5 Typologier innen følgerskap	16
2.5.1 Passivt følgerskap	16
2.5.2 Aktivt følgerskap	17
2.5.3 Proaktivt følgerskap	17
2.6 Hvilke faktorer påvirker følgerskap?	19
2.6.1 Utdanningsnivå	19
2.6.2 Erfaring	20
2.6.3 Tillit	20
2.7 Sammendrag av teoretiske funn	22
3.0 Metode	24
3.1 Valg av undersøkelsesdesign	24
3.2 Valg av metode	25
3.3 Datainnsamling	26

3.4	Valg av intervjuobjekter	27
3.5	Intervjuet og forskningsetiske spørsmål	28
3.6	Analyse av datamateriale	29
3.7	Undersøkelsens kvalitet	30
3.7.1	Intern gyldighet (validitet)	30
3.7.2	Ekstern gyldighet (validitet)	31
3.8	Pålitelighet (relabilitet)	32
4.0	Funn og analyse	33
4.1	Hva er følgerskap?	33
4.2	Påvirker utdanningsnivået følgerskap?	33
4.2.1	Hvordan påvirker utdanningsnivået passivt følgerskap?	38
4.2.2	Hvordan påvirker utdanningsnivået aktivt følgerskap?	38
4.2.3	Hvordan påvirker utdanningsnivået proaktivt følgerskap?	39
4.3	Påvirker erfaring følgerskap?	39
4.3.1	Hvordan påvirker erfaring passivt følgerskap?	41
4.3.2	Hvordan påvirker erfaring aktivt følgerskap?	42
4.3.3	Hvordan påvirker erfaring proaktivt følgerskap?	43
4.4	Påvirker tillit følgerskap?	44
4.4.1	Hvordan påvirker tillit passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?	47
5.0	Konklusjon	49
5.1	Teoretiske implikasjoner	50
5.2	Praktiske implikasjoner	50
5.3	Svakheter med egen forskning	51
5.4	Anbefaling til videre forskning	51
6.0	Referanser	54
7.0	Vedlegg	62

7.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	62
7.2	Vedlegg 2 - Spørsmål kvalitative forskere bør stille seg.....	63
7.3	Vedlegg 3 – Norsk Senter for forskningsdata – meldeskjema personopplysninger..	64
7.4	Vedlegg 4 – Informasjonsskriv master UIT	68

“He who cannot be a good follower cannot be a good leader”

-Aristoteles

1.0 Introduksjon

Denne oppgaven handler om ledelse og følgerskap, mer spesifikt om hvordan menneskene rundt lederen påvirkes til å yte et godt eller dårlig samspill med lederen.

Formålet med denne studien, er å fylle tomrommet innen forskningen som er gjort av følgerskap. Slik vi vurderer det, er det mangelfull forskning innen temaet følgerskap generelt, og spesielt innen en rekke faktorer som påvirker følgerskap. Noen forhold er godt dokumentert, mens andre har lite eller ingen dokumentasjon. Denne studien avdekker forhold som påvirker tre faktorer som er med å avgjøre utfallet av følgerskap. Videre er formålet med denne studien å, basert på våre funn, gi anbefalinger til videre forskning innen følgerskap.

Vi ble introdusert for begrepet følgerskap etter å ha lest masteroppgaven *Lederutvikling i Hæren - hva er det?* (Hågensen og Martinsen, 2019), hvor vi ble gjort oppmerksomme på *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* som ble utgitt i 2018. Der fremheves følgerskap som ett av fire sentrale begreper. Konseptet tar sikte på å bedre lederutdanningen og lederutviklingen som finner sted ved Forsvarets Høgskole og ute ved Hærens avdelinger. Forfatterne av *Lederutvikling i Hæren - hva er det?* oppfordrer til videre forskning rundt følgerskap.

Vi vil utføre denne studien gjennom to stadier, det første er å tilegne oss kunnskap og forståelse rundt følgerskap ved å gjennomgå relevant litteratur og tidligere studier. Det andre vi vil gjøre i denne studien, er å gjennomføre intervjuet med ledere som innehar tilstrekkelig fartstid til å ha erfart følgerskap både som følger og som leder, samt personer som ikke har den samme fartstid og erfaring. Intensjonen er at de vi intervjuer vil kunne belyse følgerskap fra et opplevd perspektiv, og fra et tenkt perspektiv grunnet deres brede erfaring. Og at personell uten den samme tyngden kan kaste et annet lys over de samme spørsmålene.

Etter mange år i diverse lederposisjoner, samt lederutdanning ønsket vi å se nærmere på en side av ledelse som vi har liten kjennskap til. Tema i studien er følgerskap og vi stiller spørsmål ved lederskap og følgerskap som vi ønsker å finne ut av. Det er tre faktorer vi har sett et behov for mer forskning rundt, som vi vil forske på i denne studien. Blant annet vil vi

stille spørsmål om høyere utdanningsnivå¹ bidrar til en mer proaktiv følger. Vi vil undersøke om det er forskjell i utøvelsen av følgerskap basert på hvilken erfaring følgeren innehar. Og om personer med mer tillit til sin leder yter et bedre følgerskap enn de som har mindre tillit til sin leder. Etter å ha lest og blitt inspirert av studien til Hågensen og Martinsen, var vår forståelse av følgerskap var meget vagt intuitiv og med stort behov for påfyll av fakta.

Følgerskap er en viktig side av ledelse som enhver leder bør være kjent med. Det er mange forhold som påvirker følgerskap. I denne studien vil vi støtte oss på erfaringer vi har innen ledelse og rådgivning.

Når vi i denne studien omtaler følgerskap eller en følger, tar vi utgangspunkt i mennesker som har en jobbrelasjon til hverandre. Det er ikke gitt at følgeren må være hierarkisk lavt plassert vi forholder oss til at følgerskap gjelder alle nivå også horisontalt. Fordi følgerskap, slik vi behandler det i denne studien, dreier seg om å opptre altruistisk og utviklende overfor sine medarbeidere.

Forskningen som er gjort rundt følgerskap, synes å være eksponentiell ettersom det er stadig flere de siste tjue årene som har forsket på temaet. Våre kildesøk tilsier, at det inntil ca. år 2000 var svært få forskere som var interessert i dette temaet, men nå ser vi et større antall studier hvor følgerskap studeres.

Med tanke på viktigheten av følgerskap er det lite forskning på temaet sammenliknet med lederskap. Googler man «leadership» får man ca. 766 millioner treff og googler man «followership» får man ca. 1.3 millioner treff, mens “følgerskap” gir 584 treff (Google, 2020).

Ved å søke på følgerskap eller followership på Google Scholar, ser vi også at begrepet dukker opp i studier som omhandler andre hovedtema. Et eksempel på en studie som ikke hadde som intensjon å studere følgerskap, men hvor likhetene er så store at de like gjerne kunne kalt den en følgerskapsstudie, er artikkelen til Philip Podsakoff og Scott MacKenzie;

¹ Med *utdanningsnivå* forholder vi oss til følgende; grunnskole > fagbrev og/eller studiekompetanse > bachelorgrad > mastergrad > spesialisering.

The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research.

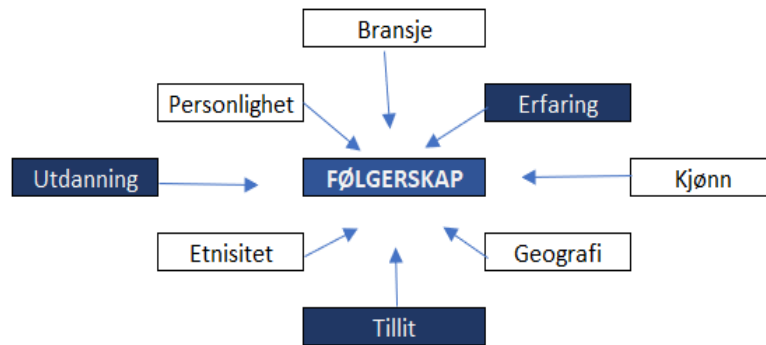
Ledelse kan vanskelig gjennomføres med ett menneske involvert (i så fall snakker vi om selvledelse hvilket vi ikke belyser i denne studien), og det finnes omtrent like mange definisjoner på ledelse som antall personer som har studert faget. Vi vil med denne studien forsøke å rette søkelyset mot menneskene rundt lederen, men også lederen fordi vedkommende trolig også er en følger ettersom vedkommende svarer til et styre, eiere eller til virksomhetens visjon/fremgang. Det er altså følgeren vi vil undersøke og hva som gjør at en følger jobber godt med sin leder, sideordnede og underordnede. Vår erfaring er at graden av godt følgerskap henger sammen med hvor reflektert følgeren er og det relasjonelle samspillet mellom følger og leder.

I arbeidet med denne oppgaven har vi sett et behov for ytterligere forskning på følgerskap. Thompson & Wilson (2020) konkluderer i sin studie med at følgerskap er for lite undersøkt, samt at de introduserte tre forskjellige typologier av følgerskap for oss. Også Hurwitz M og Hurwitz S (2015) belyser behovet for mer kunnskap og anerkjennelse av følgerskap. Med vår oppgave håper vi å belyse mer av hva som i våre øyne er et meget spennende tema innen ledelsesdomenet. Vi ønsker med denne studien å finne nye svar, men kanskje viktigere; vi håper at svarene på problemstillingen vil motivere andre til å forske videre og finne flere nyanser ved følgerskap.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Arbeidet med å finne en problemstilling som både er relevant, interessant og forskbar, var en krevende prosess som bestod av en del prøving og feiling.

For å avgrense problemstillingen valgte vi å lage et tankekart (Widerberg 2004) for å finne relevante faktorer som påvirker følgerskap. Deretter valgte vi å forske videre på tre av faktorene som kommer frem i figur 1. I denne studien valgte vi å se nærmere på om faktorer som utdanningsnivå, erfaring og tillit påvirker følgerskap. Avgrensningen var helt nødvendig for i det hele tatt å ha mulighet til å gjennomføre forskningen.



Figur 1 - Tankekart.

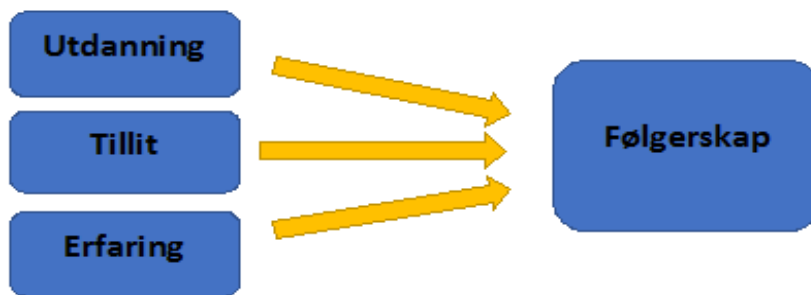
Studien ser på følgerskap i et generelt arbeidsmiljø, den er ikke rettet mot én bestemt profesjon fordi vi ønsker å forske på følgerskap i et bredt perspektiv. Vi vil forske på hva følgerskap er og hva som påvirker følgerskap, vi har valgt å forske på hvilke faktorer som påvirker følgerskap med følgende problemstilling:

Hva er følgerskap og hvilke faktorer påvirker følgerskap?

Det finnes mange faktorer som påvirker følgerskap. Vi har valgt ut tre faktorer som vi ønsker å forske på; utdanningsnivå, erfaring og tillit. Vi vil også bryte følgerskap ned i tre typologier for å se hvordan faktorene påvirker disse typologiene; passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi laget tre underliggende forskningsspørsmål som er ment å underbygge problemstillingen:

1. *Hvordan påvirker utdanningsnivå passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?*
2. *Hvordan påvirker erfaring passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?*
3. *Hvordan påvirker tillit passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi illustrert nedenfor i figur 2.



Figur 2 - Forskningsmodell

1.2 Studiens oppbygning

I kapittel 2 vil vi gjengi og belyse teori som vi anser å ha vært relevant for denne studien.

I kapittel 3 redegjør vi for forskningsdesignet vi har valgt og de metodiske valg vi har tatt i arbeidet med oppgaven.

I kapittel 4 presenterer vi analysen av intervjuresultatene, hvor vi også tar stilling til hvorvidt empirien og teorien svarer på forskningsspørsmålene.

I kapittel 5 vil vi konkludere med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, videre vil vi skissere mulig fremtidig forskning innenfor følgerskap som vi anser vil være nyttig og interessant med bakgrunn i vår undersøkelse.

I kapittel 6 lister vi opp de referanser som er benyttet i studien,

I kapittel 7 finnes vedlegg til studien.

2.0 Teori

I dette kapitlet redegjør vi for teori som skal hjelpe oss med å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Målet med kapitlet er å finne teori som gir oss svar på hvordan valgte faktorer påvirker typologiene. Her vil det teoretiske utgangspunktet for oppgaven bli presentert. Teorien blir først presentert generelt før den spisser seg mer og mer mot problemstillingen. Vi begynner kapitlet med å gi en kort redegjørelse for ledelse, deretter følgerskap generelt og sist hvilke faktorer og typologier som benyttes i denne studien. For å komme nærmere svaret, ser vi på teori knyttet til spesifikke forhold ved følgerskap. Det er forsøkt av mange å definere hva lederskap er, det skal ikke vi gjøre, men derimot si noe om sammenhengen mellom lederskap og følgerskap. For å forstå følgerskap er det avgjørende at man også forstår lederskap, vi innleder derfor dette kapitlet med en redegjørelse av lederskap.

2.1 Hva er lederskap?

Vi gjennomfører en studie innenfor ledelsesfaget og velger derfor å skrive et kort avsnitt om lederskap. Slik vi oppfatter *lederskap*, krever det at flere enn ett menneske er involvert, ofte to-sifferet eller tre-sifferet antall mennesker. Det er oss bekjent sjeldent lederen alene som produserer eller skaper resultatene, men i samspill med alle de andre menneskene klarer lederen å oppnå fremgang.

Lederskap har blitt omtalt siden egypterne laget sine hieroglyfer for fem tusen år siden (Bass 2008) og mange har forsøkt å definere hva lederskap er. På 1500-tallet var Machiavelli en visjonær med sin brutalt ærlige fremstilling av lederskap, hvor hans *virtu*² er den foretrukne egenskap for å gripe *fortuna*³ (Machiavelli 2004). På 1700-tallet var det Montesquieu man lyttet til. I tillegg til å fremme maktfordelingsprinsippet⁴ var han opptatt av

² Machiavelli bruker ordet for å beskrive en lederegenskap som består i å være både beist og menneske; «*Derfor må fyrsten vite å kunne være så vel dyr som menneske*». (Machiavelli, 2004:71)

³ Machiavelli bruker ordet for å beskrive en slags utopisk skjebne.

⁴ Statsmakten fordeles på tre uavhengige institusjoner: en lovgivende, en utøvende og en dømmende.

at selv om makt finner sted i en institusjon, skal man ikke frykte menneskene som jobber i institusjonen (Montesquieu 1989). På 1900-tallet har et ti-talls kloke hoder uttalt seg i brede ordelag om hva lederskap er, en av dem som har viet store deler av livet til å skrive om og formulere lederskap er Bernard Bass. Felles for dem alle er at de forholder seg til lederskap i sin tid. Heldigvis har verden endret seg fra den gang Machiavelli vandret rundt på italiensk brostein. Et av forholdene som kjennetegner lederskap i dag, er økende bruk av autonome team som krever at medarbeiderne samarbeider tett (Hurwitz 2015). I takt med at verden for øvrig endrer og utvikler seg, endres også måten mennesker opptrer overfor hverandre. Teorien søker å tilpasse samtiden ved å definere for eksempel lederskap til å passe inn i gjeldende normer. I dag er en av definisjonene til lederskap slik;

“Leadership involves setting and achieving goals, taking action, and beating the competition, but it also relates to the tone of the company's management and what kind of culture is built for the employees” (Twin, 2020).

Og med det så har trolig også følgerskap en annen betydning i dag enn da pyramidene ble bygget. Uansett tidsepoke eller betydning, henger lederskap og følgerskap tett sammen, faktisk så mye at noen hevder at de ikke kan være uten hverandre (Laver og Mathews 2010 og Heller og Van Til 1982). Vi har satt oss som mål å gjennomføre en studie av følgerskap, men den kunne trolig også handlet om lederskap.

2.2 Hva er følgerskap og hvordan har forskjellige teoretikere behandlet det?

I dette kapittelet vil vi gjennom teorien redegjøre for hva følgerskap er, vise hvordan forskjellige teoretikere omtaler følgerskap og hvorfor følgerskap er viktig.

Vi har valgt å se nærmere på det engelske begrepet *Followership* som igjen er utledet fra “follower”, hvilket har sine etymologiske røtter i det urgermanske ordet *follaziohan* og betydde å assistere, hjelpe, unnsette eller tjene. Ordet *følgerskap* finner vi ikke i norske ordbøker, men blir benyttet som en oversettelse av det engelske *followership*. Vi finner ordet *følgerskap* mer treffende for vår studie enn f. eks. *medarbeider*. Ordet *følger* eller *følgerskap* (follower, followership) i seg selv kan være utfordrende fordi det kan antyde en underkastelse, lavere plassering på verdikjeden eller en darwinistisk underlegenhet. Ordet *følger* gir en

implisitt formening om at personen som hektes på “*følgerknaggen*” må svare til en person som ansees for å være viktigere. Vi har ingen teori som underbygger hvorvidt slike holdninger er utdatert eller at kommende generasjoner ser det formålstjenlig å heve seg over slike tanker fordi det er kontraproduktivt fremfor å se helheten. Når det er sagt, så er viktigheten og relevansen av følgerskap høyst aktuelt.

Følgerskap har blitt studert i varierende grad opp gjennom historien, de tidligste beskrivelser av følgerskap er fra ca. 1000 år f.kr i den kinesiske boken *I Ching* (Maroosis, J. 2008). Følgerskap har opp gjennom historien blitt omtalt av kjente personligheter fra Aristoteles (384 – 322 år f.kr) via Baldesar Castiglione som skriver om følgerskap i *The Book of the Courtier* fra år 1528 (Javitch 2002) til Mary Parker Follett (1868–1933).

Resten av kapittelet vil se nærmere på følgerskap, hvilke teoretiske vinklinger som er beskrevet og hvilke faktorer som påvirker følgerskap. Først vil vi dele et sitat som vi opplever som treffende og som enkelt beskriver hva følgerskap kan være:

“There is a TED talk by Derek Sivers on how to start a movement. He shows a video of a young man dancing by himself surrounded by onlookers. Eventually another person gets up and boldly joins in. As Sivers says, “It was really the first follower that transformed the lone nut into a leader.” That’s what strong followership does: it strengthens leadership. Sometimes it even creates leaders” (Hurwitz 2015:16).

I filmklippet kan vi se at én person går fra å oppfattes som en underlig ikke-lederskikkelse til å bli en leder, fordi ett annet menneske tilfeldig ble med på dansen (Youtube, 2020). Sivers som fremfor alt er en kreativ entreprenør og forfatter, ikke en akademiker, treffer på mange måter godt med sin observasjon (TED talk). Robert Kelley (1992) sier det slik i sin definisjon: “[...] menneskene som vet hva de skal gjøre uten at noen forteller dem det, de som handler intelligent, uavhengig, modig og etisk. [...] Jeg anser at medarbeiderne er enormt verdifulle for en hvilken som helst organisasjon. Uten sin hær var Napoleon bare en mann med storslåtte ambisjoner” (s.17). Hvordan henger denne definisjonen sammen med Sivers` observasjon? Begge forholder seg til at det må være mer enn ett menneske involvert. Følgeren er utelukkende positiv for lederen, i den forstand at følgeren bidrar til å fremheve/bygge opp lederen.

Begrepet følgerskap har blitt forsøkt definert og anerkjent ved flere anledninger (Hurwitz 2015, Kelley 1992) og da først og fremst som en styrke til ledelse. I denne oppgaven vil vi omtale følgerskap som en direkte oversettelse fra engelske begrepet *followership* (selv om oversettelsen av follower fra engelsk til norsk blir tilhenger, så vil vi benytte *følger*). Vi har kun forholdt oss til det norske og det engelske ordet. Det kan være studier som er gjennomført på andre språk, lik som denne oppgaven kun blir skrevet på norsk.

I artikkelen “*What every leader needs to know about followers*” skriver Kellerman (2007) at følgere kan deles inn i følgende fem kategorier (typologier): isolates, bystanders, participants, activists and diehards. Hun kategoriserer følgere ut ifra hvordan de opptrer og posisjonerer seg i et arbeidsmiljø. På den måten gjør hun følgerskap mer personlig fordi den enkelte må ta stilling til hvilken kategori en tilhører. Det kan trekkes paralleller mellom Kellermans typologier og medarbeiderens personlighet. Hun trekker dette frem i sin egen redegjørelse hvor hun belyser viktigheten av handling; der det å være handlekraftig fører til godt følgerskap.

Kellerman (2008) har også en annen vinkling som fokuserer mer på den sosiale plasseringen, det relasjonelle samspillet mellom følger og leder:

«Følgere er underordnede som har mindre makt, autoritet og innflytelse enn deres overordnede, og som derfor vanligvis, men ikke alltid, er lydige (*fall into line*)» (s. xix).

Hoopen & Trompenaars (2009) har studert en rekke suksessfulle næringslivstopper og beskriver følgerskap mer som en evne. Ut ifra deres funn betegner de følgerskap som en evne til å påvirke andre til å utvise lederegenskaper.

Kipnis og Schmidt (1983) og Farmer og Maslyn (1999) bryter påvirkningen fra underordnede (*upward influence*) ned i tre grupper; *bystander*, *tactician* og *shotgun*. De tre gruppene er resultat av forskning på hvordan medarbeidere har påvirket sine sjefers. Barbuto (2000) laget et rammeverk som synliggjør hvordan man kan forutse følgerens tilnærming til lederens makt, følgerens selvinnsikt og indre-/ytre motivasjon, samt følgerens grad av motstand til pålegg fra lederen. Podsakoff og Schriesheim (1984) forsket på hvordan ledere opptrer overfor følgere som oppnår gode/dårlige resultater. Farris og Lim (1969) fant at ledere

belønner gode resultater (performers) og straffer dårlige. Barrow (1976) og Herold (1977) fant det samme. Lowin og Craig (1968) fant at ledere oppfører seg strengere/nedlatende mot følgere med dårlige resultater.

Sancho Panza eller Samvis Gamgod er gode eksempler på følgere, henholdsvis Don Quijotes våpenlanger, venn og «veileder» fra boken med samme navn; Don Quijote (Saavedra 2002), og Frodo Lommeluns følgesvenn gjennom Mordor fra boken Ringenes Herre (Tolkien 2002). Både Sancho og Samvis er gode eksempler på proaktive følgere. Poenget er at begge disse fiktive karakterene er fine visuelle eksempler på gode følgere.

Vi trekker slutningen at følgerskap er en rolle, med utgangspunkt i overstående definisjoner samt Uhl-Bien m.fl. (2014) sin definisjon:

“Rollebaserte synspunkter undersøker følgerskap som en rolle og et sett med atferd eller atferdsmessige stilarter til enkeltpersoner eller grupper” (s. 89).

Når vi i studien omtaler begrepet følgerskap så henviser vi til personer som utøver en rolle og innehar egenskaper som selvstendighet, lojalitet, dyktighet og er under- og/eller sideordnet.

2.3 Er følgerskap viktig?

Følgerskap inngår som tidligere nevnt i lederskap og enkelte hevder at det har en tett sammenheng med lederskap. I dette kapittelet vil vi synliggjøre viktigheten av følgerskap.

Å være en god følger er et positivt skussmål. Det viser en dedikasjon og forståelse som er produktiv og utviklende for lederen, bedriften og/eller medarbeiderne.

Teorien sier mye om viktigheten av følgerskap, hva som kjennetegner en følger, at følgerskap er en nødvendighet for lederskap og at godt følgerskap bidrar til økt produktivitet. Basert på søk vi har gjort, mangler teorien god konseptualisering av begrepet i sivil sektor.

Tradisjonell forskning innen ledelse har i stor grad henvist følgerskap til rollen som passive mottakere av lederens innflytelse og atferd. Nyere forskning viser midlertidig at følgerskap kan ha innflytelse på ledere og lederatferd (Lord m.fl. 1999 og Shamir 2007).

I 2009 gjennomførte Augustine Agho, dekan ved School of Health- and Rehabilitation Sciences ved Indiana University, en spørreundersøkelse hvor over 300 ledere (på administrerende direktørnivå) ble bedt om å uttrykke hva de tenker om følgerskap. Resultatet viser at de over 300 lederne finner begrepet følgerskap som verdifullt.

Her er et utdrag av resultatene:

1. Følgerskap har en organisatorisk verdi.
 - a. 98.6% svarer at effektivt følgerskap forbedrer prestasjonene ved arbeidsplassen.
 - b. 99% svarer at effektivt følgerskap påvirker kvaliteten på arbeidet.
2. Følgerskap er en distinkt egenskap.

96.1% svarer at effektivt følgerskap handler om mer enn kun å gjøre det du blir fortalt.
3. Følgerskap har behov for utvikling.
 - a. 95.7% svarer at folk ikke vet hvordan man er en følger.
 - b. 92.7% svarer at lederskap og følgerskap henger sammen.

Dette er en av mange studier fra Amerika som fremhever begrepet følgerskap som et positivt aspekt ved lederskap. Ett av funnene (3a.) til Agho viser at det er behov for mer kunnskap rundt følgerskap (Agho 2009).

Heller og Van Til (1982) argumenterer med at følgerskap og lederskap er avhengige av hverandre og at det ene ikke kan forstås uten en forståelse eller bevissthet rundt den andre.

I boken *The Power of Followership. How to Create Leaders People Want to Follow... and Followers Who Lead Themselves* (Samarbeidets styrke, norsk oversettelse) (1992) trekker Robert Kelley frem betydningen av følgere og hvor viktig det er med godt følgerskap. Det er her viktig å merke seg at han legger vekt på *godt*, fordi følgerskap kan også være kontraproduktivt når følgere ikke trekker i samme retning som lederen. Når det er sagt, setter Kelley spørsmålsteget ved hvorfor ledelse vektlegges så sterkt i litteraturen og blant folk flest, når følgerskap er det som gir resultater. Årsaken til denne påstanden

forklares ved å trekke frem verdien av at *gode* følgere bidrar aktivt med å oppnå fremgang ved å opptre altruistisk og dele utviklende erfaringer med lederen og medarbeidere.

For å teoretisk begrunne effekten følgere har på ledere utførte Oc, B. m.fl. (2014) en studie om hvilken innflytelse og makt følgere har på ledere. I studien benytter Oc, B. m.fl. rammeverket til en teori om sosial innflytelse, Social Impact Theory, utarbeidet av Latene (1981), for å argumentere for hvordan følgere kan påvirke sine ledere.

Studien konkluderer med at det i tillegg til de teoretiske forslagene, også finnes viktige praktiske implikasjoner av sosial innflytelse av følgerskap. Ledere er nøkkelaktører for organisasjoner eller samfunn, men enkelte følgere ser midlertid ut til å ha en innflytelse på måten ledelse gjennomføres. Videre peker studien på at forskningen bør bidra til å utvide omfanget av den tradisjonelle lederforskningen for å undersøke de praktiske implikasjonene av hvordan og når følgere kan utøve sosial innflytelse på lederen (Carsten mfl, 2010; og Kelley, 1988). Forskning antyder at følgere bør være bevisst på at man kan påvirke lederatferd gjennom sosial innflytelse med deres forskjellige maktkilder (Wayne & Ferris 1990 og Wayne & Liden 1995), eller gjennom forskjellige typer tilbakemeldinger.

Vårt inntrykk av viktigheten rundt følgerskap ble forsterket da vi leste at Forsvaret har laget sin egen definisjon av følgerskap. Man kan kanskje argumentere for at Forsvaret praktiserer følgerskap med en større presisjon og bevissthet enn andre organisasjoner? Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) (2014) forklarer følgerskap med at det er de positive kvalitetene som kreves av en underordnet og at disse kvalitetene er selvstendighet blant ansatte, inneha faglig dyktighet, ha stor grad av gjennomføringsevne, være i stand til å opprette dialog (spesielt når omstendighetene har gjort ordren fra sjefen irrelevant) og ta ansvar for å oppnå sjefens intensjon.

I arbeidet med vår studie, leste vi en studie fra 2020 som vi fant interessant: *“Follow the leader? Exploring the Benefits of Proactive Followership”* (Thompson & Wilson (2020)). I denne studien belyses graden av hvordan følgerskap blir utøvd. Studien er gjennomført ved å kombinere historiske data, gjennomgang av hva som er gjort innenfor følgerskap og en empirisk analyse gjennom en spørreundersøkelse. Studien forholder seg til tre grader av følgerskap; passiv, aktiv og proaktiv, hvor intensjonen var å vise at en proaktiv følger innehar større grad av arbeidslyst og prestasjon enn en passiv og aktiv følger.

Studien konkluderer med at det er for lite kunnskap om følgerskap til å sette likhetstegn mellom ulike typer følgerskap og graden av arbeidslyst/prestasjoner. Det fremheves i studien et stort behov for mer forskning rundt følgerskap og betydningen av følgerskap.

En annen studie som fant at følgerskap er viktig, er Kahn (2018:164) som konkluderer: “[...] in a successful organization not only leadership but followership is equally important, and due to such importance, followership is the hot area of research”.

Hollander (2006) trekker frem betydningen av en god følger og hvordan følgeren påvirker lederen mer enn lederen påvirker følgeren. Videre vises det til at følgerens forventninger til lederen påvirker lederens prestasjoner positivt.

I studien *Exploring social constructions of followership, a qualitative study* (Carsten m.fl. 2010) henvises det til en rekke studier hvor alle i en eller annen grad uttrykker viktigheten av følgerskap, mens studien selv etterlyser mer forskning rundt hvordan kulturelle verdier påvirker følgerskap.

Det er slående hvor mange som har forsket på følgerskap og som konkluderer med at det er behov for mer forskning. For eksempel fremhever Collinson (2006) og Lord & Brown (2004) at følgerskap er svært viktig og at det er et stort behov for mer forskning hva angår sammenhengen mellom følgerens identitet og hvordan disse komplekse identitetene påvirker ledere og ledelsesprosesser.

Det er gjennomført en rekke mer eller mindre dyptgående studier av følgerskap. De fleste som vi har lest er generelle studier som forsøker å forklare følgerskap bredt (f. eks Kellerman). Det er også studier som har hatt til hensikt å finne mer spesifikke aspekter ved følgerskap eller at følgerskap er et element i et annet tema. De som har vært rene følgerskapsstudier etterlyser ofte mer forskning innen feltet. Her kan nevnes Kellerman (2007) som tar til orde for at ledere og folk flest må gjøre seg kjent med og verdsette følgerskap;

“It’s long overdue for leaders to acknowledge the importance of understanding their followers better” (Kellerman 2007:1).

Hun gjør krav på at tiden for slike holdninger er langt på overtid, og beskriver det slik:

“Utfordringene som er assosiert med ordet følger har avskrekket oss fra arbeidet med følgerskap. Dette inkluderer den konvensjonelle kunnskapen om at følgere er mindre viktig, mye mindre viktig, enn ledere; forvirringen mellom rang og oppførsel; og frykten for å bli kalt en følger: et tankeløst medlem av en tankeløs flokk, en sau”.

(Kellerman 2008:xx).

Andre som vil ha mer fokus på følgerskap er Martinsen og Hågensen (2019) som etterlyser en dypere forståelse for hva følgerskap innebærer. En annen studie som oppfordrer til mer forskning på følgerskap, er Thompson & Wilson (2020) som konkluderer med at til tross for at følgerskap forskes mer på i nyere tid, er det fortsatt et skrikende behov for ytterligere generell forskning på begrepet.

Vi vil bygge videre på studien til Thompson & Wilson (2020) som forsket på proaktivt følgerskap, og anbefaler videre forskning innen dypere forståelse for følgerskap. For å finne ut mer om faktorene vi vil forske på, må vi først undersøke hvem som er følgere.

2.4 Hvem er følger?

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for hvem som er følger, hvilke trekk/egenskaper teoretikere har knyttet til følgere og hva som skaper følgerskap.

Det korte svaret på hvem som er følger er, alle. Det noe lengre og mer presise svaret vil vi vise gjennom tidligere studier, men først skal vi se på et eksempel fra år 458 før Kristus. På den tiden var det romerske imperium i full gang med å forsvare Roma mot inntrengere. Under ett av forsøkene på å slå fienden ble bonden Lucius Quinctius Cincinnatus, som under tiden arbeidet med å holde åkrene sine fruktbare, bedt om å lede forsvaret av Roma. Cincinnatus beseiret fienden og ble tilbudt å tiltre som diktator (diktator betydde ikke det samme som vi ofte forbinder med i dag, men det var en høyt rangert offiser med rollen som fredsdommer med både rettslige og utøvende makter). Han takket derimot nei og reiste hjem

for å fortsette å pløye marken. Han var tilfreds med å ikke ha ansvar eller større forpliktelser i fredstid (Forsythe 2015).

Denne handlingen står som et eksempel for ettertiden hva angår hvordan en følger opptrer uselvvisk og med beste interesse for saken/bedriften/oppdraget. Det er vår erfaring at slike handlinger blir verdsatt. Igjen vil vi minne om definisjonen til Kelley (1992):

“[...] menneskene som vet hva de skal gjøre uten at noen forteller dem det, de som handler intelligent, uavhengig, modig og etisk. [...] (s. 17).

Cincinnatus hadde tydeligvis kontroll på hva han skulle gjøre. Han må ha handlet intelligent (og vist denne evnen tidligere, ettersom det ble sendt en budbringer for å hente ham) for å oppnå et så raskt resultat. I hvilken grad han opptrådte uavhengig vites ikke, men det var modig å gå i striden og det var modig og trolig etisk å avstå fra å utøve rollen som diktator.

Robert Kelley (1992) skriver i *Samarbeidets styrke* at personer med utdanning og interesse for faget som de jobber med, lettere blir eksemplariske følgere. Det i seg selv er kanskje ikke overraskende, men han poengterer videre med et eksempel hvor han trekker frem at en som er utdannet til regnskapsfører vil utøve et bedre følgerskap i et regnskapsfirma enn i en plastfabrikk. Årsaken til dette, hevder han, er fordi personen vil lettere knytte seg til bedriftens kjernevirksomhet og oppleve større verdi dersom kjernevirksomheten har større likhet med følgerens yrke. I en plastfabrikk kan regnskapsføreren “forsvinne” i massen av alle ansatte, men i et regnskapsfirma vil samme person være en del av massen og føle en tilhørighet og verdi som fremmer ønsket om følgerskap. Kelley skriver videre at det likevel ikke er helt umulig for regnskapsføreren i plastfabrikken å bli en eksemplarisk følger. Det krever dog en innsikt fra regnskapsføreren om å se sin egen rolle i sammenheng med plastfabrikkens overordnede mål, hvor ett mål kan være økt omsetning og fortjeneste. En fremragende følger vil da koble sin rolle mot målet og utøve fremragende følgerskap basert på kunnskapen om at regnskapsføreren kompetanse har stor verdi for plastfabrikken.

I følge Boccialetti (1995) er det tre typer følgere; *Hjelpere* underkaster seg og føyer seg til lederen. *Uavhengige* distanserer seg i større grad fra lederen og føyer seg i mindre grad, mens *rebellene* er den som avviker mest og er minst føyelig til lederen.

I boken *Bad Leadership* stiller Kellerman (2004) spørsmålet; Hvorfor følger vi dårlige ledere? Hun skriver at årsaken er; individuelle behov (trygghet, enkelhet og forutsigbarhet) og gruppetilhørighet. Videre stiller hun spørsmålet; Hvorfor oppfører følgere seg dårlig? Årsaken hun skriver er at følgere som med overlegg oppmuntrer og støtter den dårlige lederen, er dårligere følgere. Hun refererer ofte (i flere bøker) til Hitler og nazistene.

Hollander og Webb (1955) fant at det er store likheter mellom egenskapene til ledere og følgere. De som foretrekkes som ledere, foretrekkes også som følgere.

Kelley (1988) oppmuntrer til å verdsette den gode følgeren, og trekker frem alle de gode egenskapene som definerer en god følger. Kelley fremhever to typer følgere; uavhengig kritisk tenkere (independent critical thinkers) og aktive initiativtakere (active engagement).

Campbell (2000) bygger videre på Kelley og fremhever flere egenskaper som er synlige hos en god følger.

Boken *The Art of Command* (Laver og Matthews. 2010) beskriver hvor flink følger Colin L. Powell har vært gjennom sin imponerende militære karriere. Boken belyser viktigheten og sammenhengen mellom lederskap og følgerskap. Den trekker frem at lederskap og følgerskap er en dualitet som ledere må beherske; alle ledere er også følgere.

2.5 Typologier innen følgerskap

Det er en økende mengde teoretisk arbeid som utvikler typologier innen følgerskap (Carsten m.fl. 2010) og disse gjør det klart at noen følgere kan være mer innflytelsesrike enn andre. Vi vil forske videre på tre typologier; passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap. For eksempel har Carsten m.fl. (2010) utviklet typologier innen følgerskap som hevder at noen følgere følger sine ledere og utfører deres instruksjoner uten å stille spørsmål. Andre følgere kan stille spørsmål til lederen uten å utfordre dem. Til slutt har man følgere som proaktivt utfordrer lederens antagelse og gir tilbakemeldinger uten å bli bedt om det.

2.5.1 Passivt følgerskap

I forskningen til Carsten m.fl. (2010) avslørte respondentene at sosialt konstruerte definisjoner var sterkt på linje med tradisjonelle, passive beskrivelser av følgerskap. På spørsmål om hva følgerskap betydde for dem så svarte respondentene i Carstens m.fl. (2010) undersøkelse at

det er viktig at underordnede gjennomfører ordre fordi da blir ting gjort og fordi underordnede ikke har samme oversikt som lederen. Underordnede bør derfor ikke stille spørsmål, men utføre ordren.

Denne gruppen med respondenter så på følgerskap som en passiv rolle og presiserte at det var viktig å være en følger ved å ta ordrer og gjøre tingene på den måten man blir fortalt det skal gjøres. Videre kom det frem at denne gruppen med følgere så på følgerskap som en rolle hvor man har mindre ansvar og at man er helt avhengig av kunnskapen til lederen. Det kom også frem at ledelse virker vanskelig og at det gir en frihetsfølelse å slippe dette ansvaret.

Passivt følgerskap fremhever viktigheten av å følge ordrer uten å stille spørsmål, i tillegg til at mindre ansvar oppfattes som en fordel. Carsten m.fl. sin forskning viser at organisasjonsklime og lederstiler i stor grad påvirker utfallet av hvordan den enkelte medarbeider utvikler sitt følgerskap, dvs. om det blir passivt eller proaktivt (Carsten m.fl. 2010). Forskningen viser videre at medarbeidere med passive sosiale ferdigheter [social constructions] verdsetter fraværet av ansvar som er forbundet med følgerskap og henviser heller til viktigheten av at lederen innehar kunnskap og ekspertise.

2.5.2 Aktivt følgerskap

I motsetning til passivt følgerskap avslørte respondentene i Carsten m.fl. (2010) sin undersøkelse at det kreves mer aktivt sosiale ferdigheter, ved å understreke viktigheten av å uttrykke sine meninger og komme med innspill når de ble bedt om det. Gruppen poengterte også at ledere har mer kunnskap og kompetanse enn følgere. På spørsmål om hva følgerskap betydde for dem svarte respondentene i Carstens m.fl. (2010) sin undersøkelse at man er med å påvirke, men at lederen tar den endelige beslutningen.

Aktivt følgerskap fremhever viktigheten av å gi meninger, men å være lojale og standhaftige mot lederens beslutninger. Aktive følgere så på følgerskap som en fordel hvor de fikk anledning til å lære av lederskikkelser (Carsten m.fl. 2010).

2.5.3 Proaktivt følgerskap

Den tredje gruppen med respondenter i Carsten m.fl. (2010) sin undersøkelse avslørte at proaktivt følgerskap preges av å ta initiativ, gi tilbakemeldinger og utfordre ledernes antagelser selv om de ikke ble bedt om dette. Gruppen poengterte at det er viktig å utfordre og

påvirke lederens beslutninger. På spørsmål om hva følgerskap betydde for dem så svarte respondentene i Carstens m.fl. (2010) undersøkelse at proaktivt følgerskap handler om å sørge for at alle detaljene er på plass fordi det ikke er sikkert at lederne har denne kunnskapen. En annen ting som kom frem i Carsten m.fl. sin undersøkelse var at det er viktig å si nei når en leder ber deg gjennomføre en oppgave og heller spørre om hva som er målet og heller sammen diskutere hva som er beste løsning.

Det kom videre frem i undersøkelsen til Carsten m.fl. (2010) at kunnskapsmakt er en viktig faktor for proaktivt følgerskap. En *underordnet* som ikke har direkte innflytelse over noen, kan oppnå respekt av lederen ved å utnytte kunnskapsmakt til å påvirke andre medarbeidere og ledere i den retning man mener er nødvendig.

Proaktivt følgerskap fremhever viktigheten av innflytelse, påvirkning og «stille lederskap». Videre poengterte gruppen at viktigheten ved proaktivt følgerskap er å stille de ubehagelige spørsmålene og gi de uønskede tilbakemeldingene til lederne for å få et annet perspektiv på saken. Et spesielt interessant funn i undersøkelsen viser at det som er en fordel for en passiv følger oppfattes som en ulempe for en proaktiv følger. I undersøkelsen til Carsten m.fl. (2010) kom det frem at det som oppfattes som en fordel for en passiv følger med fravær av ansvar oppfattes som en ulempe for en proaktiv følger som ønsker å være handlingsorientert og være en faktor for endring.

Samlet sett viser undersøkelsen at følgere konstruerte sin egen rolle rundt nivåene av passiv-, aktiv- og proaktivt følgerskap. Svarene rundt passivt følgerskap viser at redusert ansvar, mindre beslutningstagning og mindre stress er viktig. Svarene fra de som utøver proaktivt følgerskap viser i midlertidig at det er et ønske om å ta eierskap og vise ansvarlighet. Videre viser svarene rundt proaktivt følgerskap at det er frustrerende å ikke ha myndighet til å ta de avgjørelsene de mener er riktig for organisasjonen. Svarene rundt aktivt følgerskap viser at det er viktig å gi innspill, men kun når man blir bedt om det. Dette viser at det er en stor forskjell rundt aktiv og proaktivt følgerskap. Når undersøkelsen var gjennomført undersøkte forskerne om det var variasjon i svarene som ble gitt mellom organisasjonsnivå og bransje. Det ble ikke funnet noen signifikante forhold i svarene som ble avgitt.

Forskjellene fra passivt til proaktivt følgerskap antyder at proaktive følgere, som frivillig blir en del av beslutningstakingen og utfordrer lederbeslutninger, burde ha mer

innflytelse på ledere enn passive og aktive følgere. Teorien viser imidlertid at dette spørsmålet er uavklart, og er sannsynligvis en av grunnene til at empiriske tester av effektene av disse typologiene er lite forsket på. I studien *Exploring social constructions of followership, a qualitative study* (Carsten m.fl. 2010) henvises det til en rekke studier hvor alle i en eller annen grad uttrykker viktigheten av følgerskap, mens studien selv etterlyser mer forskning på hvilken effekt følgerskap har på ledelse.

Andre som har forsket på proaktivt følgerskap er Grant og Ashford som kom frem til denne definisjonen:

“Anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments” (Grant og Ashford 2008:8).

Proaktivt følgerskap kan sees på som et verktøy;

“[...] that can be applied to any set of actions through anticipating, planning, and striving to have an impact” (Grant og Ashford 2008:9).

En annen definisjon kommer fra Uhl-Biens m.fl.:

“Proaktiv adferd fremgår av hvor kreativ og målrettet medarbeideren planlegger og handler for å påvirke omgivelsene” (Uhl-Biens m.fl. 2014:93).

2.6 Hvilke faktorer påvirker følgerskap?

I dette kapittelet vil vi knytte teori som er spesifikk til de faktorer som påvirker følgerskap og som er relevant for vår studie. Vi vil forske på tre faktorer; utdanningsnivå, erfaring og tillit.

2.6.1 Utdanningsnivå

Ashour og England (1971) fant ut at følgere med mer utdanning/kompetanse fikk større oppgaver/mer ansvar. Kim og Organ (1982) så i sine studier at en overordnet hadde større tilbøyelighet til å utvise mer ikke-jobbrelatert sosial utveksling med de underordnede som utviste kompetanse. Også Scandura m.fl. (1986) fant at medarbeidere med mer kompetanse i større grad ble involvert i beslutninger. Cashman og Snyder (1980) oppdaget at følgeres kompetanse påvirker hvordan de forholder seg til sin sjef. Price og Garland (1981) demonstrerte at følgere med lavere kompetanse (det er ikke spesifisert hva som ligger i

bruken av ordet *kompetanse*, det kan bety teknisk-, fag-, eller ferdighetskompetanse og ikke utdanningsnivå) tenderer til blindt å gjøre som lederen sier, og kan i enkelte situasjoner inneha høy grad av vilje, men ikke evne til å oppfylle lederens ønske. Heslin og Latham (2004) ser på hvordan sjefer endrer seg som følge av tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. De fant at sjefer som har et lærings- og/eller et utviklingsfokus oppnår god forbedring/utvikling som følge av tilbakemeldinger fra “dem på gulvet”.

2.6.2 Erfaring

Liden (1981) studerte hvorvidt erfaring påvirket banksjefers forståelse for dårlige handlinger fra sine medarbeidere. Liden oppdaget at erfaring har en direkte sammenheng med hvordan sjefene forstår sine medarbeidere. Sjefer med mer erfaring viste større forståelse overfor sine medarbeidere enn sjefer med mindre erfaring. Mitchell og Kalb (1982) fikk tilsvarende resultat da de gjorde en feltstudie av militære offiserer. Også Gioia og Sims (1986) fant tilsvarende som foregående i sine studier.

På hjemmesiden til Emerald Group Publishing kommer det frem at erfaring vil øke kunnskapen, de personlige egenskapene og ferdighetene til en ansatt og dermed gjøre den ansatte mer verdifull for organisasjonen. I en arbeidssituasjon fremheves det at faktorer som teamarbeid og kommunikasjon hjelper til med å utvikle de mellommenneskelige ferdighetene. Videre kommer det frem at jo mer erfaren en ansatt er, jo flinkere blir man til beslutningstaking og problemløsning, samt at man fremstår mer selvsikker og tilegner seg egenskaper for å forstå og tilpasse seg arbeidskulturen i en organisasjon (emeraldgroupublishing, 2020).

2.6.3 Tillit

Tillit har i tidligere studier blitt konseptualisert som en forventning eller tro om at man kan stole på andres handlinger og ord, og at vedkommende har gode intensjoner (Bligh & Kohles 2013). Det er dermed noe overraskende at mange lederskapsstudier ikke klarer å erkjenne den kritiske rollen som tillit har, som den primære driveren eller underforståtte enigheten mellom leder og følger for utveksling av makt og innflytelse (Mayer 1995). Slik sett er det vanskelig å forestille seg en organisasjonssituasjon med større risiko og sårbarhet enn mellom leder og følger, som hver er utsatt for bedrag, undergravning og til og med direkte svindel fra den andre parten (Mayer 1995).

I vårt arbeid har vi sett at tillit spiller en rolle i utøvelsen av følgerskap. En av faktorene som trekkes frem i teorien som tillitsskapende, er *kommunikativ åpenhet*. For å oppnå tillit gjennom kommunikasjon, er det viktig at informasjonen som presenteres er nøyaktig og åpen, samt at beslutninger forklares. Ved å kommunisere slik også når informasjonen blottlegger svakheter ved lederen, uttrykker dette at lederen viser tillit til mottaker i form av forventninger om at informasjonen vil bli forsvarlig behandlet. Ryddighet i kommunikasjonen fremmer prosedyrrettferdighet, hvilket innebærer at både leveransen og innholdet i informasjonen oppfattes riktig (Kirkhaug 2018).

Huang m.fl. (2010) påpeker at mens medarbeidere i høytstående posisjoner tenderer til å tilegne mer verdi til en følelse av kontroll og autonomi, finner medarbeidere på et lavere nivå det viktigere at kvaliteten av det relasjonelle forholdet til kollegaer og overordnede er god, samt viktigheten av at deres overordnede er til å stole på (Huang m.fl. 2010). Et annet teoretisk funn fremhever viktigheten av nærhet til sin leder. Det fremkommer at tillit til en direkte leder (hierarkisk nærmeste leder) fører til en økt evne til å fokusere på arbeidsrelaterte oppgaver, mens tillit til en leder som hierarkisk er plassert lenger fra, ikke påvirker evnen til å fokusere på arbeidsrelaterte oppgaver (Frazier m.fl. (2010).

Bal m.fl. (2011) undersøkte rollene alder og tillit i opplevd prosessuell rettferdighet og ansattes skifte av jobb (turnover). Resultatene deres viser at tidligere tillit til lederen endrer forholdet mellom prosessuell rettferdighet og skifte av jobb; spesielt kombinasjonen av høy prosessuell rettferdighet og høy tillit til lederen reduserer sannsynligheten for at ansatte skifter jobb. Denne studien fremhever at følgere med både høy prosessuell rettferdighet og høy tillit til lederen deres er mer villige til å holde seg i organisasjonen, og at denne effekten er sterkest blant eldre medarbeidere med høy tillit. Studien konkluderer med at tillit til lederen, spesielt for eldre medarbeidere, blir viktig i evalueringer av prosessuell rettferdighet ved å avgjøre om de skal forbli i organisasjonen eller ikke, og bemerker at høy tillit kan fungere som en buffer for eldre medarbeidere mot negative effekter av rettferdighetsbrudd og kontraktsbrudd siden tillit til lederen reduserer belastningen av stressende situasjoner som skyldes urettferdighet (Bligh & Kohles 2013).

2.7 Sammendrag av teoretiske funn

I dette kapittelet vil vi gi et kort sammendrag av teorien som vi først presenterte generelt før vi knyttet den til typologier og til slutt til faktorer.

Vi har funnet mange og gode studier av følgerskap generelt, og varierende mengde innenfor den enkelte typologi og faktor, men ingen som har kombinert de typologier og faktorer som vi forsker på i denne studien.

Det er vår oppfatning at nyere teori er mer spisset og går smalere frem enn eldre teori. Vi opplever at det er et godt tegn på at forskning innenfor følgerskap er i en sunn utvikling.

Teorien har vist at *kompetanse* er i større grad forsket på enn utdanningsnivå. Vi har ikke funnet noen studier som har forsket på sammenhengen mellom utdanningsnivå og følgerskap. Det vi har funnet er studier som har forsket på sammenhengen mellom kompetanse og følgerskap. Teorien viser at graden av kompetanse påvirker hvordan lederen og følgeren forholder seg til hverandre. En følger med høy kompetanse har bedre forutsetninger for å bli inkludert relasjonelt og involvert i prosesser, enn en følger med mindre kompetanse. Følgere med liten kompetanse har lettere for å forholde seg til og akseptere føringer fra sjefen.

Videre viser teorien at en erfaren leder har større sannsynlighet for å forstå sine følgere enn en leder med mindre erfaring. Det er med andre ord lite teori forbundet med hva vi ønsker å finne ut.

Det vi har funnet i teorien som kan vise en sammenheng mellom tillit og følgerskap er måten kommunikasjon utøves mellom medarbeidere, samt at det er en direkte sammenheng mellom hvordan følgeren velger å utøve sitt følgerskap basert på graden av tillit til sin leder. Det fremkommer også av teorien at tillit er helt avgjørende for hvorvidt følgerskap vil være godt. Teorien har vist oss at tillit har forskjellig betydning i forhold til hvor i hierarkiet man befinner seg. Også den hierarkiske avstanden mellom leder og følger er avgjørende. Vi så også at tillit innvirker på hvorvidt medarbeidere forblir i organisasjonen eller bytter jobb. Eldre medarbeidere tenderer til å oppleve et godt tillitsforhold til sin leder som stressreducerende i situasjoner hvor rettferdighet ellers kan medføre stress.

I neste kapittel ser vi videre på det metodiske rammeverket for vår oppgave.

3.0 Metode

I dette kapittel vil vi ta for oss valg og begrunnelse av forskningsdesign og hvilken metode vi har valgt for masteroppgaven. Videre vil vi begrunne valg av intervjuobjekter og metode for innsamling av data. Deretter vil vi diskutere etiske spørsmål og hvordan innsamlede data er blitt behandlet før vi til slutt tar fatt på faktorer som påvirker metodevalgets kvalitet, validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Enhver undersøkelsesprosess går gjennom et sett av forholdsvis klare faser og i hver av disse fasene må forskeren foreta valg som får konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet) og troverdighet (Jacobsen 2015). Man skal alltid stille seg spørsmålet: «Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?»

For å kunne svare på problemstillingen, fungerer undersøkelsesdesignet som en overordnet plan for hvordan man skal kunne legge opp undersøkelsen. Det overordnede målet med vår problemstilling, er å forske på om forhold som utdanning, erfaring og tillit påvirker følgerens villighet til å følge lederen.

Vi hadde et mål om å gå dypt og bredt med problemstillingen, men vi innså ganske fort at dette ville bli problematisk med tanke på den begrensede tiden vi hadde til rådighet. Det ville også krevd lang tid å samle inn og analysere dataene. Av ressursmessige hensyn vil det såkalte ideelle opplegget, med mange enheter og mange variabler være umulig. Slike undersøkelser gjennomføres bare unntaksvis da det er svært kostbart og tidkrevende. Som regel må man velge mellom en intensiv (mange variabler, få enheter) og en ekstensiv (få variabler og mange enheter) problemstilling.

Vi tok tidlig stilling til om vi ønsket et intensivt eller ekstensivt opplegg. Vårt ønske om å gå i dybden på hvilke faktorer som påvirker følgerskap, gjorde at vi valgte et intensivt opplegg.

Innenfor casestudier skiller vi vanligvis mellom studier av enkeltcase og sammenlignede casestudier (George & Bennett 2005, Jacobsen 2015).

Det å undersøke et forhold så spesifikt som det vi ønsker, gjorde at vi måtte velge et forskningsdesign som var hensiktsmessig. Ved at problemstillingen tar for seg hvorvidt utvalgte forhold påvirker følgerskap og at vi ønsker å gå dypt inn i en situasjon, anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte enkeltcase-studier. Vi ønsker å utforske problemstillingen og dette undersøkelsesdesignet gir oss mulighet til å fremme nye underliggende forskningsspørsmål samt å forstå situasjonen bedre. Videre forklarer Jacobsen at enkeltcase undersøkelser kjennetegnes ved at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. En slik tilnærming gir en god innsikt i et sted eller en hendelse. Gjennom avgrensning av studien i tid og rom kan man få frem en virkelighetsnær beskrivelse. Casestudier er godt egnet til å gi «tykke beskrivelser», det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Slike studier vil ofte ha et eksplorerende eller utforskende preg, der man enten leter etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man finner overraskende eller uforståelig.

3.2 Valg av metode

Vi har valgt en eksplorerende problemstilling som har til hensikt å utdype det vi vet lite om.

En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får frem nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, det vi kan kalle et intensivt opplegg. Sagt på en annen måte, ved eksplorerende problemstillinger bør man velge en metode som får frem mange nyanser; noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter (Jacobsen 2018).

Med utgangspunkt i problemstillingen vi har valgt, «*Hva er følgerskap og hvilke faktorer påvirker følgerskap*» valgte vi å benytte en kvalitativ tilnærming med bruk av semistrukturerte, individuelle intervjuer for på en best mulig måte kunne samle inn åpne data. Begrunnelse for valg av kvalitativ metode er at tilnærmingen er gunstig å benytte seg av når man ønsker forståelse på et område som er uoversiktlig og vanskelig å tallfeste. Vi valgte derfor å konsentrere oss om en kvalitativ metode, hvor vi oppsøkte mennesker med spesiell ekspertise og kunnskap som kan bidra til å gi en bedre oversikt over problemstillingen.

I forkant av undersøkelsen hadde vi ikke noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. Når undersøkelsen er gjennomført, vet man mer om fenomenet, og vurderinger kan da gjøres. På det grunnlaget kan vi trekke våre konklusjoner basert på de resultater som kommer frem (Selnes 1993).

Ved å forske på et fenomen, kan metoden sees på som et "verktøy" som brukes for å utføre dette. Det skilles mellom typene kvantitative og kvalitative metoder. Kvalitative og kvantitative data er like gode, med egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. Problemstillingen er styrende for valg av metode. Man kan oppleve at man vil ha utbytte av å benytte begge hovedtypene i forbindelse med en problemstilling. Det kan imidlertid sies at all dataanalyse, enten den kalles for kvantitativ eller kvalitativ, tjener det samme formålet; å skaffe orden og oversikt i datamaterialet. Metodene er ikke prinsipielt forskjellige, slik at den ene er bedre enn den andre. I et pragmatisk perspektiv er kvalitative og kvantitative opplegg like. De skal samle inn empiri om en bestemt problemstilling (Jacobsen 2018).

Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger (Ian Dey 1993).

Kvantitative og kvalitative tilnærminger har ulike sterke og svake sider. Derfor bør metoden tilpasses til hva slags informasjon vi er interessert i, dvs. hva slags problemstilling vi ønsker belyst (Jacobsen 2018). Ved en kvalitativ tilnærming er forskeren noe mindre inne og styrer hva slags informasjon respondenten gir, og det er svært viktig å fortolke og strukturere informasjonen etter at den er samlet inn.

3.3 Datainnsamling

Med bakgrunn i tilgjengelig tid til rådighet og respondentutvalg, valgte vi å benytte semistrukturelle individuelle intervjuer. Vi anså intervju som den beste metoden for å komme i dybden på problemstillingen. Vi var, som tidligere nevnt, interessert i tykke beskrivelser av respondentens oppfattelse av problemstillingen. Ved individuelle intervjuer, ligger forholdene til rette for å etablere tillit, åpenhet og observasjon. Samt få frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen. Jacobsen beskriver at ved gjennomføring av individuelle intervjuer, kommer den enkelte respondents

synspunkter, holdninger og oppfatninger godt frem, noe som har positiv effekt på den interne gyldigheten (Jacobsen 2018).

Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når relativt få enheter undersøkes. En utfordring med å gjennomføre intervjuer, er kompleksiteten og den store mengden med datamateriale som samles inn og som i ettertid skal analyseres og bearbeides. I tillegg kreves det en god del tid til planlegging og gjennomføring av intervjuet. Vi bestemte oss for å intervju ti respondenter, dette ble redusert til syv grunnet pandemien. Vi anså det som overkommelig å håndtere størrelsen på datamaterialet vi samlet inn. Med god planlegging, klarte vi også å gjennomføre intervjuene uten store reisekostnader da vi hadde tilgang til begge byene intervjuene ble gjennomført; henholdsvis Oslo og Bergen.

3.4 Valg av intervjuobjekter

Før vi startet prosessen med å kartlegge utvalg av personer til individuelle intervjuer, var det viktig å bestemme oss for om vi ønsket å intervju respondenter eller informanter. Respondenter har direkte kjennskap til et fenomen, ved at de f.eks. har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe. Informanter er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen eller fenomenet (Jacobsen 2018). Med utgangspunkt i vår problemstilling, vurderte vi å intervju informanter som har god kjennskap til tematikken. Dette ville vært eksperter på temaet, men da det er skrevet lite om følgerskap og av ressurshensyn valgte vi dette bort til fordel for respondenter som selv har opplevd eller opplever det som undersøkes. Med tanke på at alle i en eller annen form er en følger, vil respondentene representere den gruppen vi ønsker å undersøke. Valget falt på ledere i Forsvaret og ledere i næringslivet. Populasjonen studien tar for seg er personer som har erfaring med følgerskap da de selv har følgere under seg som følge av at de er ledere, samtidig som de selv er følgere til sin nærmeste leder. Respondentutvalget fungerer som ledere på høyt nivå og har erfart følgerskap fra en tidlig karrierestart. Dette gjør at de er i stand til å reflektere over eget følgerskap samtidig som de er helt avhengig av å påvirke til godt følgerskap i kraft av sine lederstillinger. For vår del var det hensiktsmessig at respondentene både fra Forsvaret og næringslivet hadde fungert som ledere på flere nivå på sin vei som leder i dag. Dette gjør at respondentutvalget har god kjennskap til temaet.

Det ble totalt gjennomført intervjuer med syv ledere i aldersspennet 35 til 67 år. Vi har funnet tre respondenter fra Forsvaret innen ulike grener og fire respondenter fra næringslivet innen ulike bransjer.

I utvalgsprosessen over hvilke respondenter vi ønsket å intervjuer anså vi det som viktig at disse personene skulle ha forskjellig syn og inneha nødvendig dybdeinnsikt i temaet som skal undersøkes. Vi lyktes uansett med å få aksept fra syv ledere med relevant bakgrunn og som hadde kjennskap til temaet. I tabell 1 fremkommer respondentene og deres tilhørighet.

A1	Universitetslektor med ledererfaring fra Forsvaret.
A2	CEO for hotell- og restaurant operatørselskaper.
A3	CEO kommunikasjonssystemer, ledergruppe Norden.
A4	Sjef BRA enhet Forsvaret (Tilsv. CEO).
A5	Stabssjef driftsenhet Forsvaret (Tilsv. CEO).
A6	Sjef driftsenhet i Forsvaret (Tilsv. CEO).
A7	Prosjektleder i Oslo kommune.

Tabell 1 - Respondenter

3.5 Intervjuet og forskningsetiske spørsmål

I forkant av intervjuene sendte vi e-post med et informasjonsskriv til respondentene som forklarte hva studien omhandler (vedlegg 4). Tid og sted for intervjuene ble satt og

intervjuene ble gjennomført både via telefon eller Skype og i enerom på de respektive respondentenes kontor. Av smittevernhensyn valgte enkelte av respondentene at intervjuene skulle bli gjennomført per telefon eller Skype. Det individuelle intervjuet har helt klart vært den dominerende formen for intervju i samfunnsvitenskapene (Gubrium & Holstein 2002). Vi valgte bort å gjennomføre fokusgruppeintervju, for å unngå å få ytterligere nyansering ved at gruppen forlater et interessant tema for tidlig. I tillegg er det en fare for at en person dominerer diskusjonen, alle snakker samtidig, en eller flere personer i gruppen ikke snakker i det hele tatt og at diskusjonen kan gå av sporet (Jacobsen 2018).

Formen på de individuelle intervjuene bar preg av middels struktureringsgrad. Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1). Intervjuguiden ble brukt under intervjuene for å holde fokus på problemstillingen. Grunnet respondentenes forståelse rundt følgerskap, klarte vi å holde oss innenfor rammene gjennom alle intervjuene.

Den nye personvernloven stiller strenge krav om behandling av personopplysninger i studentprosjekter og prosjektet ble meldt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3). Det følger videre av retningslinjene som er utviklet på bakgrunn av denne loven, at privat programvare/utstyr ikke skal brukes til lagring eller annen behandling av personopplysninger. Vi benyttet mobil App "Diktafon" under intervjuene. I informasjonsskrivet som ble oversendt i forkant av intervjuene (vedlegg 4), forklarer vi at når intervjuene var ferdig, ville disse bli transkribert og opptaket ville bli slettet fra www.nettskjema.no etter 90 dager. Respondentene fikk oversendt ferdig transkribert intervju en dag etter at intervjuet var ferdigstilt, og fikk ytterligere fire dager på seg til å komme med tilbakemelding på om det var noe vi hadde feiltolket og dermed ikke kunne brukes. Intervjuene hadde en varighet på rundt 90 minutter.

3.6 Analyse av datamateriale

Etter at de åpne intervjuene var ferdig, transkriberte vi notatene umiddelbart og vi satt igjen med en bunke med notater som ble forenklet og strukturert for å redusere kompleksiteten. Dette var helt nødvendig for at vi ikke skulle drukne i opplysninger. Ved å sammenstille de forskjellige intervjuene og observasjonene, hadde vi som mål å kunne påpeke mønstre og underliggende årsaker forbundet til problemstillingen. Vi trakk frem de sentrale detaljene for å kunne få oversikt og innsikt i det innsamlede datamaterialet.

Under intervjuene ga vi beskjed til respondentene at dersom de følte at noen av spørsmålene fløt i hverandre så skulle de likevel svare på alle spørsmålene. Dette gjorde vi for å sikre at respondentene ikke skulle sitte inne med verdifull informasjon i tillegg til at vi fikk respondentene til å utdype svarene sine. I noen tilfeller merket vi at respondenten ville si mer, men at de følte at svaret kunne være litt på sidelinjen av temaet. I disse tilfellene ba vi respondentene utdype svaret for å sikre at de ikke satt inne med viktige opplysninger.

3.7 Undersøkelsens kvalitet

Undersøkelser skal alltid prøve å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på. Med dette menes at man forholder seg kritisk til dataene som er samlet inn (Lewis 2009). Har vi fått tak i det vi ville (intern gyldighet)? Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet)? Er det sant det vi har funnet og presentert? (Jacobsen 2018).

3.7.1 Intern gyldighet (validitet)

Intern gyldighet handler om resultatene oppfattes som riktige. I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne. Det er tre trinn som definerer den interne gyldigheten ved en kvalitativ metode. Første trinnet handler om hvorvidt respondenten faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Det andre trinnet handler om hvorvidt forskeren gjengir og tolker datamaterialet riktig. Det tredje trinnet handler om de funn og konklusjoner forskeren kommer frem til gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen 2018).

I prosessen med å analysere og systematisere datamaterialet etter intervjuene, er det alltid en fare for at forskeren kan abstrahere og tilføre noe mer. For at vi skulle unngå å legge inn egne meninger og fordommer i analyse og systematiseringsprosessen, valgte vi å konfrontere respondentene med funnene vi har kommet frem til. På denne måten fikk vi undersøkt i hvilken grad respondentene kjente seg igjen i de resultatene vi presenterer. Dette ble gjennomført kort tid etter intervjuene. Dersom det hadde kommet tilbakemeldinger fra respondentene på ting som måtte endres, kunne det påvirket den interne gyldigheten i negativ grad. I en undersøkelse bør validitet være en kontinuerlig prosess hvor man spør seg selv hele

tiden om man er på rett spor. I undersøkelser hvor dette ikke er en integrert del av prosessen kan man få systematiske feil, noe som vil si at man måler noe annet enn det som er hensikten.

3.7.2 Ekstern gyldighet (validitet)

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering, det vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt. Den andre formen for generalisering (fra utvalg til populasjon) er vanskeligere å få til ut fra en kvalitativ tilnærming. Årsaken til dette er at vi bare undersøker noen få enheter, og at disse enhetene er valgt ut for et spesielt formål (f.eks. at de er spesielt interessante eller kan gi god informasjon). Dermed er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen 2018).

Vår undersøkelse er basert på få enheter, noe som gjør det problematisk å generalisere funn ut over eget utvalg. Når flere studier, fra ulike kontekster kan påvise det samme fenomenet, kan vi til en viss grad hevde at dette fenomenet kan generaliseres til en større populasjon av enheter (Jacobsen 2018). Hvorvidt det er mulig å generalisere, vil i stor grad avhenge av hvordan utvalget er foretatt. Tre typer utvalg øker muligheten for generalisering av funn i kvalitative studier (Gobo 2009).

- Det typiske utvalget er et utvalg forskeren mener er representativt for flere enheter.
- Spredning, i slike tilfeller velges enheter som representerer spennvidden i det som undersøkes. I en slik studie må forskeren argumentere for at undersøkelsen er representativ for bredden i fenomenet som studeres.
- Minst sannsynlige enheter, dette innebærer en test av teoriens gyldighetsgrenser.

Vår undersøkelse er basert på relativt få enheter og det gjør det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter. Det er mulig å argumentere for at funn kan generaliseres, det kan sannsynliggjøres, men ikke bevises. Teoretisk generalisering er dermed en styrke med kvalitative opplegg. Funnene vi finner kan sammenlignes opp mot andre relevante caser innen følgerskap. Noe som vil styrke gyldigheten til resultatene, er om vi kommer over funn som sammenfaller med teorien. Nye funn kan dermed danne grunnlag for nye teorier og danne grunnlag for videre forskning.

3.8 Pålitelighet (relabilitet)

Alle typer undersøkelser, unntatt de som holdes skjult for dem som undersøkes, vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler. Alle samtaler formes i både stil og i innhold av partene som deltar, det samme gjelder for intervjuer. Den som intervjues påvirkes av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk osv. (Jacobsen 2018). Vi hadde et bevisst forhold til denne problematikken i forkant av intervjuene og vi diskuterte mye frem og tilbake hvordan vi kunne forholde oss mest mulig likt for å gi lik stimuli under intervjuene. Flesteparten av intervjuene ble gjennomført på de respektive respondentenes kontorer. Dette var et bevisst valg, da teorien anbefaler dette for å skape en trygg ramme (Jacobsen 2018). I de tilfeller hvor intervjuene ble gjennomført pr telefon eller via Skype følte vi at tillitsforholdet var godt og at det ikke påvirket resultatet. I disse intervjuene fulgte vi opp med en ny telefonsamtale allerede etterfølgende dag og gikk da gjennom resultatene for å sikre oss om at respondentene kjente seg igjen i resultatene, det var kun behov for mindre presiseringer. Alle respondentene har høyere stillinger enn oss i hierarkiet og av alle vi intervjuet var det ingen som ga uttrykk for nervøsitet i forkant. Et krav til kvalitet i kvalitative undersøkelser, er at forskeren klarer å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultatene som presenteres (Hammersley & Atkinson 1987). Dette innebærer at forskeren må ha fokus på å utnytte sin kunnskap om hva som kan skje i intervjusituasjonen, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den. For å opprettholde troverdigheten i forskningssituasjonen har vi benyttet en liste over spørsmål utarbeidet av Mays og Pope (2000) for at forskningens kvalitet skal kunne vurderes (Jacobsen 2018) (vedlegg 2).

I neste kapittel ser vi videre på funn og analyse for vår oppgave.

4.0 Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi redegjøre for våre funn ved å knytte empirien til teorien. Vi svarer først på hva følgerskap er, deretter tar vi utgangspunkt i hvert enkelt forskningsspørsmål og presenterer dem hver for seg. Med bakgrunn i våre funn vil vi først redegjøre for hvordan den enkelte faktor påvirker følgerskap generelt. Deretter redegjør vi for hvordan de samme funnene påvirker de forskjellige typologiene innen følgerskap. Under hvert forskningsspørsmål redegjør vi for respondentenes synspunkter, drøfter disse med bakgrunn i teorien og presenterer hvorvidt funnene svarer på forskningsspørsmålene.

4.1 Hva er følgerskap?

I dette kapitlet vil vi svare på hva følgerskap er ut ifra våre funn. I teorikapitlet oppsummerte vi med at følgerskap er: *Personer som utøver en rolle og innehar egenskaper som selvstendighet, lojalitet, dyktighet og er under- og/eller sideordnet.* Empirien har gitt oss mange tilbakemeldinger som underbygger våre teoretiske funn, ett av dem er følgende svar på hva følgerskap er; respondent A1:

“For meg handler følgerskap om samarbeid, vi skal jobbe sammen og benytte oss av ressursene og erfaringene som ligger i følgerskapet. Det er ikke behov for en person som styrer, men det er selvstendig flyt. De som har godt følgerskap ønsker å bidra til utvikling og de har en sterk ansvarsfølelse for oppgaven, hvor fokus er vi og ikke jeg. Min opplevelse av følgerskap handler om at folk med godt følgerskap har en prososial motivasjon, de ønsker å gjøre det for noen andre. Jobben en gjør er positiv for andre og bidrar til økt motivasjon”.

Våre funn tilsier at følgerskap er en rolle som utspilles for å bidra til fremgang, følgerskap omhandler evne og vilje til å være en styrke for medarbeidere og virksomheten.

4.2 Påvirker utdanningsnivået følgerskap?

I første analysekapitlet redegjør vi for hvordan utdanningsnivå påvirker passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap. Først redegjør vi generelt for hvilken betydning utdanningsnivå har for

følgerskap, deretter redegjør vi spesielt for hvilken betydning utdanningsnivå har for passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap.

Vår respondent, med lang ledererfaring fra Forsvaret (A4), gjorde oss oppmerksomme på kompleksiteten av følgerskap. A4 sa følgende:

“Gi oppgaver og ansvar til medarbeiderne slik at de har mulighet til å utvikle seg. Jeg er ikke opptatt av detaljstyring, en god følger er en som har helhetsoversikt og ser/vil organisasjonens beste. Han har evne til å endre seg og er lojal”.

Her peker han på forhold vi ikke har lagt vekt på, han snur behovet for utdanning tilbake til lederen. Han er selv leder og viser her en grad av innsikt som det vil være vel så viktig at lederen innehar som dem som skal utvise godt følgerskap. Han viser at kunnskap, utdanning og kompetanse innenfor følgerskap er forhold lederen må ha for å motivere og utvikle følgerskap hos sine medarbeidere. Når det er sagt, har vi tidligere trukket frem at lederen i de aller fleste tilfeller også utøver følgerskap, så på sett og vis er uttalelsen universell.

Teorien har vist oss at muligheten for en leder til å unnvære detaljstyring, slik A4 beskriver, trolig er et resultat av at medarbeiderne innehar et utdanningsnivå som gjør at A4 tilegner dem tillit til å løse sine oppgaver uten nevneverdig innblanding. Indirekte kan vi si at uttalelsen til A4 svarer på forskningsspørsmål 1 fordi det er svært nærliggende å forvente at A4 sine medarbeidere har et visst utdanningsnivå for å kunne oppnå det A4 trekker frem. En person uten særlig grad av utdanning vil trolig oppleve utfordringer ved å opprettholde en produktiv helhetsforståelse og handle på en slik måte at det resulterer i organisasjonens utvikling. A4 trekker også frem evnen til å endre seg, som ikke må forveksles med *viljen* til å endre seg, som også kan ha en sammenheng med utdanning. En medarbeider med høyere utdanning har større forutsetninger for å forstå og tilpasse seg organisasjonens behov fordi vedkommende innehar kunnskaper som danner et skarpere helhetsbilde enn for en person med lavere utdanningsnivå har til å danne det samme skarpe bildet.

Respondent A1 understøtter det å anerkjenne sine medarbeideres kompetanse;

“[...] skape trygghet for at de kan være den de er og få uttrykke sin kompetanse og gi dem mulighet til å komme med synspunkter”.

A1 henspeiler til viktigheten av å anerkjenne og benytte medarbeidernes kompetanse. Som leder viser A1 de som innehar relevant kompetanse tillit til å bidra inn i beslutningsprosesser. Slik sett kan vi hevde at A4 og A1 enes om viktigheten av at følgerskap må bestå av et utdanningsnivå som fører til en positiv utvikling for lederen og virksomheten. Teorien sier at en slik ønsket tilstand er lettere å oppnå dersom utdanningsnivået er av en slik art at det både er innenfor samme fag som virksomhetens kjerneområde og at det er på et nivå som gir vekst. A1 belyser dette;

“Høyere utdanning gir en analytisk og argumenterende adferd. Det gjør at de blir mer kritiske til omgivelsene og har større selvstendighet. Jeg opplever at de med høyere utdanning har en større interesse og nysgjerrighet for det vi holder på med”.

Også A7 har en tilsvarende oppfatning;

“Utdanning gjør det lettere å se et helhetlig bilde, det gir bedre forutsetning for å se sammenhenger og konsekvenser”.

A1 konkretiserer utdanningsnivået, og begge viser til en sammenheng mellom utdanningsnivå og egenskaper som teorien knytter til godt følgerskap.

Teorien sier at følgere som finner det viktig å utfordre og påvirke sin leder, blir kategorisert som proaktive følgere. For å være i stand til å utfordre og påvirke sin leder, er vår erfaring at det krever høy realkompetanse. Dersom en medarbeider skal utfordre sin leder i den hensikt å oppnå utvikling, må medarbeideren ha et overblikk og en forståelse som trolig er et resultat av utdanning. Carsten m.fl. (2010) fikk følgende svar vedrørende proaktivt følgerskap fra en respondent:

«For meg handler effektivt følgerskap om å være proaktiv og sørge for at alle detaljene er på plass, det er ikke sikkert lederne har denne kunnskapen. En annen ting er at det er viktig å si nei når en leder ber deg gjennomføre en oppgave og heller spørre om hva som er målet og heller sammen diskutere hva som er beste løsning. Det er viktig å si nei og utfordre lederne du følger».

Et slikt svar forteller oss at dette trolig er en person som har ervervet kunnskap gjennom utdanning, slik at vedkommende er i posisjon til å opptre som beskrevet. Carsten mf. (2010) studie sier at proaktivt følgerskap preges av å ta initiativ, gi tilbakemeldinger og utfordre lederens antagelser, selv om de ikke blir bedt om dette. Det er viktig å utfordre og påvirke lederens beslutninger.

Mens A1 og A7 har vært generelle i sine betraktninger vedrørende utdanningsnivå og følgerskap, så er A2 mer konkret;

“Utdanning er svært viktig hvis man skal lykkes med følgerskap på lang sikt, utdanning beriker og gir et bredere syn på verden. Generelt vil jeg si at mer utdanning fører til at man oppfatter oppgaver raskere og støtter/bidrar mer. Samtidig ser jeg at jo mer utdanning folk har jo mer skifter de beite og søker nye utfordringer”.

A2 viser til et dilemma hvor høyt utdanningsnivå er positivt såfremt medarbeideren forblir i virksomheten. Han viser til at høyere utdanningsnivå fører til at medarbeidere søker seg til andre virksomheter for å få utfordringer som vi kan anta står mer i stil til utdanningsnivået. Det kan derfor tenkes at det er noe annet som får A2 til å beholde medarbeidere *på lang sikt*. Han sier at det er viktig med utdanning for å lykkes med følgerskap på lang sikt, samtidig er hans erfaring at utdanning fører til at medarbeidere slutter. Det var flere respondenter som hadde nærliggende erfaringer, A5 fortalte;

“Når vi snakker om utdanning opplever jeg at det er menneskeavhengig, mange av dem som er godt utdannet har forutsetninger for å ha en større helhetsoversikt. De har også større forutsetning til å kunne se utviklingspotensialet og ha en større forståelse for å se sin egen rolle”.

Her kan vi tolke A5 til at godt følgerskap har bedre forutsetninger for å oppstå når de involverte har et høyere utdanningsnivå fordi de ser utviklingspotensialet og forstår sin egen rolle. Hvis vi forstår A2 rett, så er det ut ifra A5s erfaring et mindre utviklingspotensial for medarbeidere med høyere utdanning i A2s virksomhet, forutsatt at A5 og A2 refererer til personlig utvikling. Dersom de refererer til faglig-, innovativ- eller produktutvikling kan vi

anta at det er godt utviklingspotensialet hos alle virksomheter, fordi vi vil anta at alle virksomheter har en vilje til å øke sin profitt.

Vi så et skille hos respondentene når de snakket om utdanning. Det er flere som trekker inn personlighet når vi spurte dem om viktigheten av utdanningsnivå. A4 uttrykte svaret slik:

“Tror ikke utdanning har noe påvirkning. Det er de personlige egenskapene som er viktige og det er vanskelig å påvirke personlige egenskaper på en arbeidsplass. Personlige egenskaper er som oftest bagasje man har med seg inn i arbeidslivet”.

A4 avfeier verdien av utdanning for følgerskap i sin helhet. Hvordan vi skal tolke den andre påstanden er vanskeligere, vi måtte spørre ham igjen:

“Med det⁵ mener jeg erfaring som den enkelte erverver seg fra hverdagen og omsetter til verdifulle handlinger eller ytringer i jobbsammenheng”.

Vi ble overrasket over svaret, men han forteller videre i intervjuet at han ikke har noen kjennskap eller forhold til følgerskap. Vi tenkte derfor at det kan ha en sammenheng mellom A4s forståelse av følgerskap som gjør at han avviser utdanning slik han gjør. Vi har ikke undersøkt A4s forståelse av følgerskap nærmere. Til tross for at svaret overrasket oss, har han et poeng. Teorien forteller oss at det er en sammenheng mellom personlighet og følgerskap; passive følgere har en større aversjon til ansvar og oppmerksomhet, mens aktive følgere er mer interessert i å engasjere seg og proaktive følgere har en genuin vilje til å utvikle sitt arbeidsmiljø.

Også A6 trekker frem personlighet som svært viktig:

“Utdanning styrker evnen til å ha større helhetsforståelse. Jeg synes samtidig det er viktig å påpeke at personlighet er avgjørende”.

⁵ A4 forklarer hva han mener med «bagasje» fra forrige sitat.

Det viser seg at flere respondenter trekker frem andre faktorer enn utdanningsnivå som viktigere, A3 gjør en dypere analyse av vårt spørsmål:

“Utdanning sikrer faglig kompetanse som skaper tillit. Personlige egenskaper er viktigere enn utdanning, men det kan bevisstgjøres gjennom utdanning. Utdanning øker bevisstheten, men gjør ikke personen til en bedre følger. Du må ville bidra og ha en indre motivasjon til å bidra. Større bevisstgjøring av verdien av samarbeid”.

A3 gjør som vi har sett i teorien; finner en sammenheng mellom utdanning og tillit. A3 viser videre til at utdanning er et viktig supplement til personlige egenskaper for å oppnå godt følgerskap.

I det følgende skal vi drøfte hvordan utdanningsnivå påvirker passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap.

4.2.1 Hvordan påvirker utdanningsnivået passivt følgerskap?

Vår empiri og teori har vist at utdanning som en faktor for om følgerskap er passivt, viser seg å være mest gjeldende der hvor medarbeideren har lite utdanning, ønske om minst mulig ansvar og/eller små eller dårlige muligheter for personlig utvikling. Vi ser at personlige egenskaper veier tungt og at vi gjerne skulle hatt noen spørsmål som kunne synliggjort dette i større grad. Sett i ettertid er det vår oppfatning at personlighet eller personlige interesser i større grad avgjør hvorvidt følgeren er passiv enn hva utdanningsnivået har å si. Slik vi forstår empirien, kan en følger med høyt utdanningsnivå utøve passivt følgerskap dersom personligheten vil det slik, men en person uten eller med lavt utdanningsnivå vil trolig ikke evne å utøve proaktivt følgerskap. I lys av hvordan utdanningsnivå påvirker passivt følgerskap, vil vi si at teorien og empirien bare delvis svarer på forskningsspørsmålet, men vi vil legge til at det ikke er så enkelt som å si at bare medarbeiderne har nok utdanning så vil de være gode følgere. Det er flere faktorer enn de tre vi har studert som også er med å påvirke.

4.2.2 Hvordan påvirker utdanningsnivået aktivt følgerskap?

Vi finner ikke noen klare sammenhenger mellom empirien og teorien som viser hvordan utdanning påvirker aktivt følgerskap, annet enn at det trolig vil være nærmere proaktivt- enn passivt følgerskap. Slik vi forstår teorien så vil en følger som tenderer mot å være en aktiv følger ha tilsvarende, men svakere trekk enn for proaktivt følgerskap. Våre funn viser at

utdanningsnivå alene ikke er en suksessfaktor, men også at aktivt følgerskap må sees i sammenheng med de rette personlige egenskapene. Vi sitter med et inntrykk av at det er enten eller hvorvidt følgeren er passiv eller proaktiv. Våre funn har vist at utdanningsnivå isolert, hvis det går an å isolere det som en faktor uanfektet av andre faktorer, gjør at aktivt følgerskap i stort bortfaller.

4.2.3 Hvordan påvirker utdanningsnivået proaktivt følgerskap?

Våre funn i analysen svarer bedre på forskningsspørsmålet når det kommer til proaktivt følgerskap, fordi det tilsynelatende skaper et mer produktivt arbeidsmiljø når utdanningsnivået er av et visst omfang. Følgere med mer utdanning kan tendere til å utøve proaktivt følgerskap, mens følgere med lite utdanning kan tendere til passivt følgerskap. Det later til at en medarbeider med høyt utdanningsnivå kan utøve alle typologier av følgerskap, mens en medarbeider med lavt utdanningsnivå kun kan utøve passivt og aktivt følgerskap når forholdene ligger til rette for det. Våre empiriske og teoretiske funn har vist oss at følgerskap er mye mer komplekst enn at det kan avgjøres kun ved å definere én faktor.

4.3 Påvirker erfaring følgerskap?

I dette kapitlet redegjør vi for hvordan erfaring påvirker passivt, aktivt og proaktivt følgerskap. Vi starter med å redegjøre generelt om forholdet mellom erfaring og følgerskap, deretter redegjør vi spesielt for de tre typologiene.

Analysen av intervjuene slik det kommer frem i dette kapitlet, viser hvorvidt erfaring har noe å si for passivt, aktivt og proaktivt følgerskap.

A1 kom med følgende uttalelse:

«Min opplevelse er at yngre medarbeidere har mindre «pondus» og dermed opptre mindre selvstendig. Yngre medarbeidere krever ofte mer oppfølging og lederen må i større grad opptre som mentor for sin medarbeider for å få vedkommende opp på rett nivå».

A2 peker på at alder ikke er så viktig, men at erfaring er viktig og kom med følgende uttalelse:

«Erfaring er viktig, men alder er ikke så viktig. Yngre medarbeidere kan være svært entusiastiske. De er ofte positive til sjefens visjon, men de eldre medarbeiderne med lang erfaring kan være mer skeptiske».

A3 kom med følgende uttalelse:

«En eldre medarbeider med mye erfaring har lært seg at samarbeid er viktig. Det betyr ikke at alle eldre medarbeidere er gode til å samarbeide, men alder og erfaring påvirker følgerskap fordi man har lært seg å samarbeide».

A6 har en lignende oppfatning som A3 og kom med følgende uttalelse:

«Alder og erfaring skaper god forståelse gjennom livet og bidrar til økt grad av samarbeid. Erfaring er alltid verdifullt. Både positivt og negativt. Gjør at man blir bedre i stand til å fatte gode beslutninger».

A6 peker videre på at det er viktig med personlige egenskaper og viser til at en medarbeider med lang erfaring har bedre forutsetninger for å kunne ta egne avgjørelser innenfor eget ansvarsområde enn en yngre medarbeider med lite erfaring. Avslutningsvis poengterer A6 at det er viktig å skape en kultur for utvikling.

A4 støtter også oppunder oppfatningene til A3 og A6 og har følgende uttalelse:

«Gode følgere er reflekterte medarbeidere og disse har gjerne god og lang erfaring».

Så langt i analysen kan vi anta at erfaring er viktig for utøvelsen av følgerskap. Når vi så på uttalelsene til respondentene ovenfor, viser det seg at erfaring er viktig for følgerskap men ikke alle respondentene mener at alder er utslagsgivende.

A5 viser til at alder nødvendigvis ikke er ulempe og kommer med følgende uttalelse:

«Eldre medarbeidere har ulike erfaringer og enkelte i denne kategorien er fortsatt sultne og drives av utvikling. En ny og ung medarbeider med høy utdannelse har impulser som kan bringes inn i organisasjonen og stiller spørsmål og utfordringer til de løsningene som er valgt».

A5 forteller videre at en følger med større grad av realkompetanse og lang erfaring er verdifull for organisasjonen, men at nye yngre medarbeidere med høy utdannelse, men med mindre erfaring er minst like verdifulle fordi de har et annet akademisk tanke sett. Dette medfører at man får et nytt syn på gjeldende rutiner og resulterer ofte i at man effektiviserer tidligere fastsatte arbeidsoppgaver og rutiner.

A7 viser til lik oppfattelse som A5 og kom med følgende uttalelse:

«En uerfaren og ung medarbeider med høy utdannelse vil forsøke å klatre/fremheve seg selv, fremfor å spille dem rundt seg god. De dytter heller andre ned for å fremheve seg selv. Det kan ta noen år å forstå at det er smart å samarbeide. En eldre medarbeider med lang erfaring kan også ha en tendens til å gjøre det samme dersom de ikke har nådd sine mål eller fått den status de selv mener at de burde ha».

Etter ytterligere dialog med respondentene, kom det tydelig frem at medarbeidere med lang erfaring stort sett oppfattes som positive for de forskjellige organisasjonene, men at denne gruppen med medarbeidere ikke er de som driver organisasjonene fremover med innovasjon. Noe som gjenspeilte seg i tilbakemeldingene, var at denne gruppen med medarbeidere ofte ble betegnet som det utførende ledd i organisasjonene og at de var flinke til å ta imot instruksjoner og beskjeder og utførte arbeidsoppgavene på en god måte. Noen av respondentene informerte også om at medarbeidere med lang erfaring og god kunnskap ble brukt som sparringspartnere ved forskjellige problemstillinger.

I det følgende skal vi drøfte hvordan erfaring påvirker passivt, - aktivt, og proaktivt følgerskap.

4.3.1 Hvordan påvirker erfaring passivt følgerskap?

I teorikapittelet så vi at passivt følgerskap i all hovedsak kjennetegnes ved at følgere gjennomfører arbeidsoppgaver som instruert fra leder uten å stille spørsmål. Det ble

presisert fra respondentene i studien til Carsten m.fl. (2010) at det er viktig å være en følger ved å ta ordre og gjøre tingene på den måten man blir fortalt det skal gjøres på.

Forskningen til Carsten m.fl. sin viser også at organisasjonsklima og lederstiler i stor grad påvirker utfallet av hvordan den enkelte medarbeider utvikler sitt følgerskap, om det blir passivt eller proaktivt (Carsten m.fl. 2010). Forskningen viser videre at medarbeidere med passive sosiale ferdigheter verdsetter fraværet av ansvar som er forbundet med følgerskap og henviser heller til viktigheten av at lederen innehar kunnskap og ekspertise.

Etter en gjennomgang av svarene fra respondentene sett opp mot forskningsspørsmålet, ser vi at erfaringsnivå ikke påvirker utfallet av typologi, det er mer sammensatt og flere faktorer som avgjør hvilken typologi en medarbeider praktiserer. Sett med øyne på både teorien, empirien og resultatene fra respondentene, kommer det tydelig frem at passivt følgerskap gjenkjennes ved at ansatte er avhengig av kompetansen og kunnskapen til lederen. Videre ser vi at det oppfattes som en stor fordel innenfor passivt følgerskap å ikke ha noe særlig ansvar. Vi anser det ikke som særlig sannsynlig at man i en rolle som passiv følger har direkte påvirkning på lederen når teorien forteller oss at man i denne rollen ikke stiller spørsmål ved ordrer og samtidig er helt avhengig av kunnskapen og kompetansen til lederen.

4.3.2 Hvordan påvirker erfaring aktivt følgerskap?

I teorikapittelet så vi at aktivt følgerskap i stor grad fremhever viktigheten av å gi meninger når man blir spurt, men samtidig være lojal og standhaftig mot lederens beslutninger. Aktive følgere så på følgerskap som en fordel hvor de fikk anledning til å lære av lederskikkelser (Carsten m.fl. 2010). I motsetning til passivt følgerskap preges aktivt følgerskap av mer aktivt sosiale ferdigheter av følgerskap ved at det er viktig å uttrykke sine meninger og komme med innspill når det blir spurt om det.

Etter gjennomgang av svarene fra respondentene sett opp mot forskningsspørsmålet, ser vi at graden av erfaring påvirker utfallet av aktivt følgerskap. Medarbeidere med mer erfaring tenderer mot å utøve aktivt følgerskap i større grad enn medarbeidere med mindre erfaring. Med fokus på både teorien, empirien og resultatene fra respondentene så kommer det tydelig frem at aktivt følgerskap gjenkjennes ved at ansatte er lojale og tro mot lederens

beslutninger, men at det i motsetning til passivt følgerskap er viktig å uttrykke sine meninger og komme med innspill når man blir bedt om det.

Respondent 6 kom med følgende uttalelse som støtter dette:

«Oppfordrer ansatte til å komme med meninger og alle må kjenne til organisasjonens hensikt, mål og mening og hvilken retning man skal gå. Fremme meninger og tilrettelegge for at dette er en akseptabel kultur».

Videre tolker vi teorien og empirien til at lang og relevant erfaring treffer aktivt følgerskap bedre enn passivt følgerskap da man normalt vil ha opparbeidet seg en viss grad av forståelse og kompetanse, noe som igjen vil resultere i at man normalt vil oppleve å bli en sparringspartner for ledelsen. Når følgeren er i denne posisjonen vil man ha en direkte påvirkning på lederen ved å uttrykke sine egne meninger og tanker. Sannsynligheten er større for at man kan påvirke lederen i rollen som aktiv følger fremfor i rollen som passiv følger.

4.3.3 Hvordan påvirker erfaring proaktivt følgerskap?

I teorikapittelet så vi at proaktivt følgerskap preges av å ta initiativ, gi tilbakemeldinger og utfordre ledernes antagelser selv om de ikke ble bedt om dette. I studien til Carsten m.fl. (2010) poengterte respondentene at det er viktig å utfordre og påvirke ledernes beslutninger. Videre ble det poengtert i studien av Carsten m.fl. (2010) at proaktivt følgerskap fremhever viktigheten av innflytelse, påvirkning, å stille de ubehagelige spørsmålene og gi de uønskede tilbakemeldingene til lederne for å få et annet perspektiv på saken. Videre viser svarene rundt proaktivt følgerskap at det er frustrerende å ikke ha myndighet til å ta de avgjørelsene de mener er riktig for organisasjonen.

Etter gjennomgang av svarene fra respondentene sett opp mot forskningsspørsmålet, fremkommer det at erfaringsnivå trolig korrelerer godt med proaktivt følgerskap. Medarbeidere med høyere erfaringsnivå synes å utøve proaktivt følgerskap oftere enn medarbeidere med lavere erfaringsnivå. Sett med øyne på både teorien, empirien og resultatene fra respondentene, kommer det tydelig frem at proaktivt følgerskap gjenkjennes ved at ansatte ønsker innflytelse og påvirkning i tillegg til å være kritisk til avgjørelser som blir tatt med den hensikt at man sikrer beste løsning.

4.4 Påvirker tillit følgerskap?

I dette analysekapittelet redegjør vi for hvordan tillit påvirker passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap. Først redegjør vi generelt for hvilken betydning tillit har for følgerskap, deretter redegjør vi spesielt for hvilken betydning tillit har for passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap.

Under arbeidet med forskningsspørsmål 1, så vi at respondentene trakk frem tillit som en faktor for hvordan følgerskap utøves. Det gjorde oss nysgjerrige og vi valgte derfor å forske videre på betydningen av tillit for følgerskap. I enkelte av intervjuene ble tillit brakt frem av respondentene tidlig i samtalen, A3 innledet med;

“Tillit, til å stole på intensjonen. Det er viktig at de ansatte har tillit og tro på min intensjon. Det er svært viktig at de også har tillit til nærmeste sjef, til styret, til rammeverket, organisasjonen og målsettingene vi setter i firmaet. Som leder må jeg skape en overordnet hensikt – verdi i hva som gjøres. Det må relateres til samfunnsnyttens; at vi bidrar til å redde liv, gjøre andre effektive etc”.

Teoretiske funn forteller oss at følgerskap styrkes og blir bedre der hvor lederen har en tillitsskapende lederstil, for eksempel ved at lederen har sterk og tydelig kommunikasjon. Hva A3 egentlig sier, er at han oppnår tillit fra sine medarbeidere gjennom et klart budskap. Intensjonen er trolig enklere å akseptere og støtte dersom den er forståelig og hensiktsmessig. Rammeverk, styret og målsettingene handler også om kommunikasjon, hvilken informasjon og i hvilken form den informasjonen meddeles medarbeiderne. Han skaper en overordnet hensikt, som igjen handler om kommunikasjon, innsalg av hvorfor firmaet produserer eller leverer det produktet de gjør. At A3 oppnår godt følgerskap ved å skape tillit gjennom god kommunikasjon, viser en dyp forståelse av følgerskap, ut ifra våre teoretiske funn. Teorien tydeliggjør viktigheten av kommunikasjon for å skape tillit til sine medarbeidere. Hvorvidt passive følgere er uvitende eller har et tillitsforhold til sin leder har vi ikke undersøkt. Trolig finnes det et positivt tillitsforhold som gjør at følgeren følger ordre og gjør oppgaver som blir tildelt etter beste evne. Den passive følgeren, slik vi kan lese våre teoretiske funn, er relativt ukritisk til sin leder. Følgeren stoler på at de beslutninger som tas av lederen er til det beste for alt og alle. Viktigheten av god kommunikasjon har også A2 erkjent:

“Jeg er en veldig åpen leder. Alle vet om jeg er fornøyd eller misfornøyd. Jeg er tydelig og direkte i min daglige utøvelse av ledelse. Jeg er lett å lese og tror de som jobber for meg vet hvor de står (om jeg er tilfreds med deres innsats eller ikke). Jeg jobber tett på mine nærmeste, ikke for å detaljstyre, men for å bygge dem opp og gjøre dem selvstendige”.

I likhet med A3, fremkommer det også her at kommunikasjon er en viktig faktor. Og A2 forteller videre:

“Min tilnærming⁶ opplever jeg som tillitsbyggende og langvarig”.

På dette tidspunktet i intervjuet opplevde vi at A2 fremstår som unyansert, at det kun var fokus på å dyrke den proaktive følgeren for å oppnå suksess, men på spørsmål om hvilken type følgere som er ideell for virksomheten, fikk vi et gledelig svar som var positivt for vårt funn:

“En kombinasjon er definitivt best i min ledergruppe. Jeg trenger alle fasetter og egenskaper. Om jeg får sette sammen et team, så velger jeg variasjon, men med en klar overvekt av proaktive og aktive følgere”.

A7 deler sine erfaringer og forklarer at det er mulig å endre sin tilnærming til følgerskap med noen. Vi spurte om A7s forhold til passiv-, aktivt- og proaktivt følgerskap:

“For meg så gjør det at det er lettere å lykkes dersom noen følger meg og gjør meg god, er proaktive. Som ny var jeg ikke like interessert i organisasjonens ve og vel fordi jeg så ikke noen vei videre, fikk ikke noe ris/ros, det var ingen interessante veier videre. Jeg bare var. Jeg var likegyldig til hvordan det gikk med organisasjonen og ser nå at jeg var en typisk passiv følger. Nå som jeg har fått mer tillit og ansvar, har jeg mer lyst til å gjøre organisasjonen og min leder god. Gode kollegaer gjør at jeg ønsker dem fremgang, det er ikke like enkelt for en yngre person å se. Et kollegialt vennskap gjør at jeg vil at andre skal ha det bra, de skal like meg og det blir en positiv

⁶ A2 forteller om egen lederstil.

dynamikk. For min egen del har jeg den siste tiden opptrådt, uten å tenke over det, som en proaktiv følger”.

Det er flere forhold som kan kommenteres i svaret til A7, men vi skal se at ønsket om å gjøre en positiv forskjell har vokst i takt med ansvar og tillit. A7 forteller, i likhet med teorien, at praktiseringen av følgerskap ble bedre i takt med økt tillit fra sin leder og også økt ansvar. Utfra hva A7 beskriver, kan vi forstå det slik at mer tillit fører til mer aktivt følgerskap, sågar proaktivt når vi ser hvordan A7 vektlegger viktigheten av kollegial trivsel, som kan tilegnes både medarbeidere og leder. Det kan synes som A7 har sterk tillit til og fra sitt arbeidsmiljø.

A1 kom oss litt i forkjøpet da han svarte følgende på hvordan forholde seg til medarbeidere som utviser dårlig følgerskap:

“[...] Gå i dialog og lage en plan for konkrete ting som kan endres for at vedkommende bidrar til økt produktivitet. Det er behov for å bygge opp tillit [...]”.

Her presiserer A1 at tillit må etableres for å oppnå bedre følgerskap. Det forutsettes at tillit er en faktor som må være på plass for at aktivt eller proaktivt følgerskap skal komme til uttrykk. Han forsterker sine holdninger til viktigheten av tillit senere i intervjuet:

“Som leder har jeg ikke kontroll over alt, men er avhengig av at andre spiller på lag. Derfor må jeg vise dem tillit til at deres kompetanse er ønsket og at den skal benyttes. De gis ansvar og tillit. Det fører til et eierforhold til oppgavene”.

Når A1 her snakker om *eierforhold* så er vår oppfatning og erfaring med begrepet at vi kan knytte det til et av svarene fra Carsten m.fl. (2010) som omhandler proaktivt følgerskap:

«For meg handler effektivt følgerskap om å være proaktiv og sørge for at alle detaljene er på plass, det er ikke sikkert lederne har denne kunnskapen. En annen ting er at det er viktig å si nei når en leder ber deg gjennomføre en oppgave og heller spørre om hva som er målet og heller sammen diskutere hva som er beste løsning. Det er viktig å si nei og utfordre lederne du følger».

Dette svaret, slik vi tolker det, er et godt eksempel på en medarbeider med et sterkt eierforhold til sine arbeidsoppgaver. Det viser samtidig at når A1 tilstreber å vise sine medarbeidere tillit så viser teorien at det trolig vil føre til at han får proaktive følgere.

Et annet forhold som trekkes frem i teorien er ønsket om å gjøre en forskjell, ønsket om å påvirke. Personer som streber etter å påvirke faller inn i kategorien proaktive følgere, som A2 forteller:

“Jeg kan ikke ha folk rundt meg som ikke har samme tanker om følgerskap som meg. Jeg bruker mye tid og energi på jobb og må derfor ha folk som ønsker samme suksess og fremdrift. Jeg vil vinne og derfor også omgås mennesker som har samme vinnervilje”.

Her fremkommer en indre motivasjon som teorien gir merkelappen proaktivt følgerskap, det er en sterk vilje for å lykkes og det er stor bevissthet rundt oppnåelse av suksess.

I det følgende skal vi drøfte hvordan tillit påvirker passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap.

4.4.1 Hvordan påvirker tillit passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?

Våre funn har vist at passive følgere utviser høy grad av tillit til sin leder fordi de er relativt ukritiske til hva lederen ber dem om å gjøre. Passive følgere stoler tilsynelatende mye på sin leder ettersom de ikke utviser særlig interesse for å påvirke situasjonen. Det kan være at passive følgere har større likegyldighet til arbeidsmiljøet-/oppgavene, men det blir kun spekulasjoner eller spørsmål som eventuelt kan undersøkes nærmere i en annen studie. Ut ifra hva våre respondenter har svart og hva vi har funnet i teorien, opplever vi at tillit er en faktor som påvirker følgerskap, men tillit påvirker ikke typologiene forskjellig. Vi har ikke grunnlag for å si at mye eller lite tillit fører til for eksempel aktivt følgerskap. Det er ikke mulig med de data som foreligger å sette to streker under et svar på forskningsspørsmålet fordi et sunt tillitsforhold kan føre til alle tre typologier. Den passive følgeren kan utøve passivt følgerskap fordi han stoler på at lederen tar de rette avgjørelsene. Den aktive følgeren ønsker å lære av lederen og bidra til utvikling, det fordrer et sunt tillitsforhold til lederen. Og proaktivt følgerskap kommer lettere til uttrykk når det er et sunt tillitsforhold fra leder til følger, hvilket

trolig er smittende og dermed går begge veier. Igjen ser vi at én faktor alene har liten eller ingen påvirkning på utfallet av typologi, det er trolig i samspill med andre faktorer at styrken av faktoren gir utslag. Vi tenker oss en situasjon hvor en person (basert på et av svarene til A7) er svært demotivert og initiativløs. Videre ser vi for oss at dersom lederen utviser personen tillit gjennom å gi mer ansvar, opplever personen å endre holdning og dermed også typologi.

Da vi spurte respondentene om deres forhold til medarbeidere som utviser godt følgerskap, svarte samtlige at de på en eller annen måte gir mer ansvar og/eller viser dem som utviser godt følgerskap mer tillit. A2 forklarte det slik:

“Det er menneskelig å omgi seg med folk som forstår deg, de jobber man også mer/tettere med og gir dem mer ansvar og oppgaver. Personlig kjemi er svært viktig for å samhandle”.

A7 fortalte:

“De får mye større ansvar, oppgaver av større betydning, fordi jeg kan stole på dem. For at de skal fortsette å være gode følgere må de gis den tilliten”.

A3 svarte dette på samme spørsmål:

“De får ansvar og må prestere deretter, det er et kriterium ved avansement. Det er lettere å være med dem som utviser godt følgerskap og inkludere dem i prosesser”.

Vi kan forvente at respondentene som er trukket frem her har medarbeidere som gjengjelder tilliten og dermed forblir i organisasjonen, om vi skal forholde oss til teorien. Det er videre å anta at disse respondentene bidrar til å motivere til proaktivt følgerskap basert på hva teorien forteller oss. Teorien viser til at proaktive følgere har en større vilje til å delta, inkludere seg i prosesser og til å ta initiativ, hvilket respondentene verdsetter.

I neste kapittel vil vi oppsummere og konkludere våre funn og analyse.

5.0 Konklusjon

Tema for denne masteroppgaven er følgerskap og vår problemstilling er: *Hva er følgerskap og hvilke faktorer påvirker følgerskap?* Vår studie bygger videre på studien til Thompson & Wilson (2020) hvor vår ambisjon er å forske på flere forhold som påvirker følgerskap. Vi satt som mål å finne ut hvilke faktorer som påvirker følgerskap og spesifiserte tre underliggende forskningsspørsmål, som hver for seg søkte å finne ut hvordan utdanning, erfaring og tillit påvirker henholdsvis passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap.

Det første forskningsspørsmålet vi stilte var: *Hvordan påvirker utdanningsnivå passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?* Vår studie fant at lavt utdanningsnivå korrelerte med passivt følgerskap i større grad enn der hvor medarbeideren har høyt utdanningsnivå. Videre så vi at utdanningsnivå påvirker aktivt og proaktivt følgerskap svært likt, hvor høyt utdanningsnivå bidrar til enten aktivt- eller proaktivt følgerskap. Medarbeidere med høyt utdanningsnivå kan falle inn under alle typologier, mens medarbeidere med lavt utdanningsnivå sjeldnere vil utøve proaktivt følgerskap. Hva som avgjør utfallet synes å være personlige egenskaper kombinert med andre faktorer som for eksempel utdanningsnivå.

Det andre forskningsspørsmålet vi stilte var: *Hvordan påvirker erfaring passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?* Ved gjennomgang av svarene fra respondentene sett opp mot forskningsspørsmålet ser vi at erfaringsnivå alene ikke påvirker utfallet av typologi, det er mer sammensatt og flere faktorer som avgjør hvilken typologi en medarbeider praktiserer. Medarbeidere med mer erfaring tenderer mot å utøve aktivt følgerskap i større grad enn medarbeidere med mindre erfaring. Ved proaktivt følgerskap fremkommer det at erfaringsnivå trolig korrelerer godt med proaktivt følgerskap. Medarbeidere med høyere erfaringsnivå synes å utøve proaktivt følgerskap oftere enn medarbeidere med lavere erfaringsnivå.

Det tredje forskningsspørsmålet vi stilte var: *Hvordan påvirker tillit passivt-, aktivt- og proaktivt følgerskap?* Vi har sett at tillit har forskjellig betydning avhengig av hvor i hierarkiet medarbeideren befinner seg. Passive følgere tenderer til å utvise høy grad av tillit til sin leder fordi deres passivitet gjør at de stoler på at lederen tar rette beslutninger. Ellers har vi ikke funnet en klar sammenheng hvor det kommer frem at tillit alene fører til en spesifikk

typologi. Det vil i så fall være at tillit påvirker andre faktorer som igjen gjør at en slik kombinasjon fører til en gitt typologi.

Felles for våre respondenter var at det var en overvekt av at personlighet og personlige egenskaper har en stor påvirkning på utfallet av hvordan medarbeideren utøver sitt følgerskap. Ingen av våre respondenter har trukket en slutning hvor det er en klar sammenheng mellom én spesifikk faktor og én spesifikk typologi. De hevder alle at det må flere faktorer til for at følgerskap skal utvikle seg i en bestemt retning.

Alt i alt fant vi ut at faktorene vi har forsket på ikke er ubetydelige, men vi kan ikke sette to streker under et svar som viser at en faktor alene fører til en konkret typologi innen følgerskap. Forskningsspørsmålene blir langt på vei besvart ved å stille empirien og teorien mot hverandre. Vi ser at utdanningsnivå har størst påvirkning på proaktivt følgerskap, erfaring gir størst påvirkning på aktivt følgerskap og tillit kan ha påvirkning på alle tre typologiene. Faktorene vi har valgt i forskningsspørsmålene gir ikke utslag i en av typologiene alene, men faktoren vil styrkes i kombinasjon med andre faktorer.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Vi har ikke funnet teori som helt presist og direkte kan understøtte empirien i denne studien. Det er vår oppfatning at våre funn styrker allerede eksisterende teori når det kommer til effekten av faktorer og hva faktorer betyr for hverandre i utviklingen av følgerskapstypologier. Videre støtter våre funn teorien som handler om hva følgerskap er. Det er likevel vår opplevelse at teorien er svært mangelfull når det kommer til snevre felt, som for eksempel sammenheng mellom faktorer og typologier.

5.2 Praktiske implikasjoner

Basert på vår forskning, ser vi viktigheten av at lederen må være mer oppmerksom på følgerskap i sin daglige interaksjon med sine medarbeidere, slik at godt følgerskap utvikles for å oppnå utvikling i virksomheten. Konsekvensen av å neglisjere følgerskap i sitt daglige virke kan føre til at virksomheten mister verdifull kompetanse, ettersom personellet ikke får utnyttet sitt utdanningsnivå og at virksomheten dermed mister konkurransefortrinn. En annen konsekvens av manglende fokus på følgerskap kan være at erfaring blant medarbeiderne ikke blir utnyttet slik at virksomheten utvikler seg. En tredje konsekvens av manglende fokus på

følgerskap kan være at det ikke utvikles tillit mellom leder og medarbeider, og at manglende tillit kan føre til at virksomheten ikke oppnår godt følgerskap.

5.3 Svakheter med egen forskning

I forarbeidet med studien laget vi en fremdriftsplan som burde gitt oss mer handlefrihet, og vi skapte for store forventninger til milepæler. Da pandemien traff Norge ble vi nødt til å gjøre om på hele fremdriftsplanen fordi vår og respondentenes hverdag ble snudd på hodet. Et konkret resultat er at vi ikke fikk intervjuet alle de respondentene som vi la opp til. Vi ser også at respondentene kunne representert et bredere utvalg, hvor vi kunne hentet data fra topp-, mellom- og linjeledere samt medarbeidere uten lederansvar. Vi kunne dermed oppnådd et mer nyansert resultat og høyere ekstern gyldighet.

5.4 Anbefaling til videre forskning

Denne masteroppgaven har kun fokusert på hvordan faktorene utdanning, erfaring og tillit påvirker typologiene aktivt-, passivt- og proaktivt følgerskap.

Utdanning, erfaring og tillit har liten påvirkning alene, men bør forskes videre på i sammenheng med andre faktorer fordi det trolig er en kombinasjon av faktorer som avgjør typologier innen følgerskap. Ellers vil vi foreslå at forskningen ser nærmere på:

- Hvilket forhold har nyutdannede ledere og ledere med lang fartstid til følgerskap? Har de kjennskap til rollen følgerskap og hvordan forholder de seg til den?
- Hvordan kan følgerskap belyses/bevisstgjøres overfor medarbeidere, slik at de ansvarliggjøres for sitt valg av følgerskaptypologi? Er følgerskap bevisst eller ubevisst? Gjør den enkelte et bevisst valg med tanke på hvem man velger å utøve passivt-, aktivt- eller proaktivt følgerskap med? I så fall hvordan påvirker man det valget slik at driften og utviklingen av organisasjonen optimaliseres?
- Vi har ikke sett på hvorvidt kjønn eller gender⁷ påvirker følgerskap i vår studie, men det kan være interessant å forske på. Bass (2008) har et eget kapittel om kvinner som

⁷ The complementary skills of both male and female personnel are essential for the effectiveness [...] (NATO, 2020).

ledere og følgere (kap. 32). Er det noen forskjell mellom kvinnelige og mannlige følgere?

- Er det forskjell på følgerskap basert på hvor i verden man er og er det kulturelt betinget?
- Våre funn har vist at personligheten til medarbeideren trolig har stor innvirkning på utøvelsen av følgerskap, samt relasjonelle forhold på arbeidsplassen. Hvilken sammenheng er det mellom personlighet og følgerskap?

“The ultimate leaders develop follower who will surpass them”

— Alan Loy McGinnis

6.0 Referanser

- Agho, A. O. (2009). Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16 (2), s.159-166.
- Ashour, A.S. & England, C. (1971). Subordinate`s assigned level of discretion as a function of leader`s personality and situational variables. *Experimental Publications Systems*, American Psychological Association, 12, No. 466-1.
- Bal, P. m.fl. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, Vol. 60 (1), s. 66-86.
- Barbuto, J.E.Jr. (2000). Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 (3), s. 365-387.
- Barrow, J.C. (1976). Worker performance and task complexity as casual determinants of leader behavior, style and flexibility. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 (4), s. 433-440.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Blakey, J. & Day, I. (2010). *Challenging Coaching: Going Beyond Traditional Coaching to Face the FACTS*. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Bligh, M.C. & Kohles, J.C. (2013). Do I Trust You to Lead the Way? Exploring Trust and Mistrust in Leader-Follower Relations. I Skipton, L. m.fl., (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, West Sussex: John Wiley & Sons, s. 89-112.
- Boccialetti, G. (1995). *It takes two*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectice*, Vol. 14 (3), s. 52-66.
- Carsten, M. K. m.fl. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly* 21, Vol. 21 (3), s. 543-562.

- Cashman, J.F. og Snyder, R.A. (1980). Perceptions of leaders` behavior: Situational and personal determinants. *Psychological Reports*, Vol. 46 (2), s. 615-624.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (2), s. 179.189.
- Emerald Group Publishing (2020) *Erfaring*. Tilgjengelig fra:
https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/study_skills/life/placements.htm (Lest: 06.11.2020).
- Farmer, S.M. & Maslyn, J.M. (1999). Why are styles of upward appraisal neglected? Making the case for a configurational approach to influences. *Journal of Management*, Vol. 25 (5), s. 653-682.
- Farris, G.E. & Lim, F.G. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53 (6), s. 490-497.
- Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2014) Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsythe, Gary (2015). *The Beginnings of the Republic from 509 to 390 BC*. I Mineo, B. (ed.). (2015). *A Companion to Livy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Frazier, M. m.fl. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: a multifoci examination. *Group & Organization Management*, Vol. 35 (1), s. 39-76.
- George, A.L. & A. Bennett (2005). *Case studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT press
- Gioia, D.A. & Sims, H.P. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 37 (2), s. 197-229.
- Gobo, G. (2009). Re-Conceptualizing Generalization: Old Issues in a New Frame. I Alasuutari, P., Bickman, L. & Brannen, J. (red): *The Sage Handbook of Social Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Google (2020) *Followership*: Tilgjengelig fra:

https://www.google.com/search?ei=Cnm7X62BGPSojgboo5TABw&q=followership&oq=followership&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzICCAAYAggAMgIADICCAAYAggAMgIADIECAAQHjIECAAQHjIECAAQHjIECAAQHjoFCAAQsAM6COgAELAD EAcQHjoECAAQQzoICAAQsQMQgwE6AgguOgUIABCxAzoFCC4QsQM6BQguE JMCUNAZWMA5YMJBaAJwAHgAgAH2BIgBzRSSAQsxLjguMC4xLjAuMpgBA KABAaoBB2d3cy13aXrIAQLAAQE&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwitrrvdpZjtAhV0lMMKHegRBXgQ4dUDCAw&uact=5 (Lest: 02.10.2020).

Google (2020) *Følgerskap*. Tilgjengelig fra:

<https://www.google.com/search?q=f%C3%B8lgerskap&oq=f%C3%B8lgerskap&aqs=chrome..69i57j69i61.2851j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Lest: 02.10.2020).

Google (2020) *Leadership*. Tilgjengelig fra:

https://www.google.com/search?ei=F3m7X4yDMPqGwPAP39egiAw&q=leadership&oq=leadership&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIECAAQQzICCAAYAggAMgIILjICCAAYAggAMgIILjICCAAYAggAMgIADoJCAAQsAMQBxAeOgcIABCwAxBDogcIABCxAxBDOggILhCxAXCDAToFCAAQsQM6BAguEEM6CAgAELEDEIMBOgU ILhCxA1DW-QJY_ooDYMWQA2gDcAB4AIAB5QOIAewUkgEJMC41LjJumC4zmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpegBCsABAQ&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwjM6uzjpZjtAhV6AxAIHd8rCMEQ4dUDCAw&uact=5 (Lest: 02.10.2020).

Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, s. 3-34.

Gubrium, J.F. & J.A. Holstein (2002). From the Individual Interview to the Interview Society. I J.F. Gubrium & J.A. Holstein (eds): *Handbook of Interview Research. Context e` Method*. Thousand Oaks, CA: Saige.

- Hammersley, M. & P. Atkinson (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendahl.
- Heller, T. & Van Til, J. (1982). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 18 (3), s. 405-414.
- Herold, D.M. (1977). Two-way influence processes in leader-follower dyads. *Academy of Management Journal*, Vol. 20 (2), s. 224-237.
- Heslin, P. A. & Latham, G.P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, Vol. 53 (1), s. 23-37.
- Hollander, E.P. (2006). Influence Processes in Leadership-Followership: Inclusion and the Idiosyncrasy Credit Model. I Hantula D.A. (2006). *Advances in Social & Organizational Psychology - A Tribute to Ralph Rosnow*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hollander, E.P., & Webb, W.B. (1955). Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 50 (2), s. 163-167.
- Hoopen, P.T. og Trompenaars, F. (2009). *The Enlightened Leader*. San Fransisco: Jossey-Bass imprint.
- Huang, X. M.fl. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 (1), s. 122-143.
- Hurwitz, M. og Hurwitz S. (2015). *Leadership is half the story*. Toronto: University of Toronto Press.
- Hågensen, B. & Martinsen, G. T. (2019). *Lederutvikling i Hæren – hva er det? En studie av leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Universitetet i Tromsø.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Javitch, D. (Red.). (2002). *The book of the courtier*. New York: W. W. Norton & Company.
- Kahn, S.N. m.fl. (2018) *The Essence of Followership: Review of the Literature and Future Research Directions*. I Mughai, Y.H. og Kamal, S. (2018) *Servant Leadership Styles and Strategic Decision Making*.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, Vol. 85 (12), s. 84-145.
- Kellerman, B. (2008). *Followership*. Boston: Harvard Business.
- Kelley, R. (1988). *In Praise of Followers*. Boston: Harvard Business School Reprint.
- Kelley, R. (1992). *Samarbeidets styrke*. Otta: Engers boktrykkeri as.
- Kim, K. I. og Organ, D.W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & organization management*, Vol. 7 (1), s. 77-89.
- Kipnis, D. og Schmidt, S.M. (1983). Upward Influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 (4), s. 528-542.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, Vol. 35 (4), s. 343-356.
- Laver, H. S. og Matthews, J. J. (2010). *The Art of Command*. Lexington: The University Press of Kentucky.
- Lewis, J. (2009). *Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment*. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 8 (2), s. 1-14.
- Liden, R.C. (1981). *Contextual and behavioral factors influencing perceptions of ineffective performance and managerial responses*. Doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati, OH.

- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 78 (3), s. 167-203.
- Lord, R.G. & Brown, D.J. (2004). *Leadership Processes and Follower Self-identity*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lowin, A. & Craig, J.R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlation data. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3 (4), s. 440-458.
- Machiavelli, N. (2004). *Fyrsten*. Oslo: De norske Bokklubbene.
- MacKenzie, S & Podsakoff P. (1997). The Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, Vol. 10 (2), s. 133-151.
- Maroosis, J. (2008). *Leadership: A partnership in reciprocal following*. I Riggio, R. m.fl. (Eds.) (2008) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass – A Wiley Imprint.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol 20 (3), s. 709-734.
- Mays, N og C. Pope (2000). *Qualitative Research in Health Care: Assessing Quality in Qualitative Research*. *British medical journal*, Vol. 320 (7226), s. 50-52.
- Mitchell, T.R. & Kalb, L.S. (1982). Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 (2), s. 181-188.
- Montesquieu, C. (1989). *Montesquieu: The Spirit of the Laws*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nato (2020) *Gender*. Tilgjengelig fra:
https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm (Lest: 26.11.2020).

- Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2014). Stooges and squeaky wheels: How followers shape leader fairness over time. *Journal of Applied Psychology*, s. 1-14.
- Podsakoff, P.M. & Schriesheim, C.A. (1985). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34 (1), s. 21-63
- Price, K.H. & Garland, H. (1981). Compliance with a leader`s suggestions as a function of perceived leader/member competence and potential reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66 (3), s. 329-366 .
- Scandura, T.A. m.fl. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (4)., s. 579-584
- Selnes, F. (1993). *Markedsundersøkelser*. Oslo: TANO AS.
- Saavedra, M.d.C (2002). *Den skarpsindige lavadelsmann Don Quijote av la Mancha*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Thompson, S.Q. & Wilson, K.B. (2020). "Follow the leader?" Exploring the Benefits of Proactive Followership". Eastern Kentucky University: Honors Theses.
- Tolkien, J.R.R. (2002). *Ringenes Herre*. Oslo: Tidens Norsk Forlag.
- Twin, A. (2020) *Leadership*. Tilgjengelig fra:
<https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (Lest: 17.11.2020).
- Uhl-Bien m.fl. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, Vol. 25 (1), s.83-104.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (5), s. 487-499.

Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 38, 232-260.

Widerberg, K. (2018). *Oppgaveskriving. Veien til lystbetont skrijving og gode rutiner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Youtube (2020) *Followership*. Tilgjengelig fra:

<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ> (Lest: 03.10.2020).

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

- 1. Hva innebærer følgerskap (followership) for deg og hvilket forhold har du til følgerskap?**
- 2. Hvilke faktorer vil du si er nødvendige for at godt følgerskap får utvikle seg?**
- 3. Hvordan opplever du at tillit har en påvirkning for hvilket følgerskap som blir praktisert?**
- 4. På hvilken måte vil du si at utdanning påvirker følgerskap?**
- 5. Hva er din erfaring med tanke på hvordan følgerskap er preget av erfaringen til følgeren?**
- 6. Hvordan vil du som leder påvirke dine medarbeidere til å utvikle passivt-, aktivt- eller proaktivt følgerskap?**
- 7. Hvordan kan proaktive følgere skape flere proaktive følgere?**
- 8. Hvordan benytter du deg av medarbeidere som utviser passivt-, aktivt- eller proaktivt følgerskap?**
- 9. Hvordan forholder du deg til medarbeidere som ikke utviser ønsket følgerskap?**
- 10. På hvilken måte anser du de forskjellige typologiene som en suksessfaktor for ditt lederskap?**

7.2 Vedlegg 2 - Spørsmål kvalitative forskere bør stille seg

1. Er det redegjort for hvordan data har blitt samlet inn, registrert og analysert?
2. Er beskrivelsen så detaljert at en annen forsker kunne ha gjennomført et tilsvarende forskningsopplegg?
3. Har forskeren et gjennomarbeidet argument for hvorfor akkurat dette metodiske opplegget er benyttet for denne problemstillingen?
4. Er kriteriene for utvalg av cases og enheter eksplisitt beskrevet, og er valget for kriteriene argumentert for?
5. Er det benyttet tiltak for validering (respondentvalidering, alternative kategorier/hendelser, testing av sammenhenger, triangulering)?
6. Hvordan er funnene i henhold til eksisterende kunnskap (teori og forskning)?
7. Hvor godt kjenner forskeren til det feltet som studeres?
8. Er det et klart skille mellom presentasjon av data og forskerens fortolkning av disse dataene?
9. Har forskeren reflektert over ulike trekk ved undersøkelsen kan ha påvirket funnene?

7.3 Vedlegg 3 – Norsk Senter for forskningsdata – meldeskjema personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave

Referansenummer

739428

Registrert

13.10.2020 av Frode Ohnstad - foh000@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no, tlf: 91194796

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Frode Ohnstad, Frode.ohnstad@gmail.com, tlf: 45678368

Prosjektperiode

01.01.2020 - 01.12.2020

Status

23.10.2020 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

23.10.2020 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Dersom du er student skal du dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig/din veileder. Det gjør du ved å trykke på «Del prosjekt» når du er logget inn i meldeskjemaet.
7. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publisering må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.
8. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke

- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.12.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante

og nødvendige for formålet med prosjektet

• lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

7.4 Vedlegg 4 – Informasjonsskriv master UIT

Informasjonsskriv Master UIT, Marius Lassen og Frode Ohnstad.

Informasjon til respondenter ved intervju i forbindelse med masteroppgave høst 2020.

Våre navn er Marius Lassen og Frode Ohnstad, vi gjennomfører for tiden en erfaringsbasert Mastergrad innenfor strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø som er behandlingsansvarlig.

Oppgaven vi skal skrive har følgende problemstilling:

” Hva er følgerskap og hvilke forhold påvirker følgerskap? En studie av hvordan utdanning, stilling og erfaring påvirker følgerskap”.

Denne oppgaven handler om ledelse, mer spesifikt om hvordan menneskene rundt lederen påvirkes til å yte et godt eller dårlig samspill med lederen. Vi har valgt å se nærmere på det engelske begrepet Followership, som på norsk omtales som følgerskap.

Det er altså følgeren vi vil undersøke og hva som gjør at en følger jobber godt med sin leder. Vi vil i denne studien se nærmere på hvordan forhold som utdanning, stilling og erfaring påvirker følgeren.

Vi ble introdusert til begrepet følgerskap etter å ha lest masteroppgaven Lederutvikling i Hæren - hva er det? (Hågensen og Martinsen, 2019), hvor vi ble gjort oppmerksomme på Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren som ble utgitt i 2018. Der fremheves følgerskap som ett av fire sentrale begreper. Konseptet tar sikte på å bedre lederutdanningen og lederutviklingen som finner sted ved Forsvarets Høgskole og ute ved Hærens avdelinger. Forfatterne av Lederutvikling i Hæren - hva er det? oppfordrer til videre forskning rundt følgerskap.

Deltakelse er frivillig, og du kan trekke ditt samtykke underveis uten å oppgi grunn.

Alle opplysninger som gis gjennom spørreundersøkelsen behandles konfidensielt og vil på ingen måte videreføres til andre. Alle navnelister vil bli slettet etter sensur høsten 2020. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Den nye personvernloven stiller strenge krav om behandling av personopplysninger i studentprosjekter. Alle prosjekter som behandler personopplysninger, skal meldes til NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Det følger videre av retningslinjene som er utviklet på bakgrunn av denne loven at **privat programvare/utstyr ikke skal brukes** til lagring eller annen behandling av personopplysninger. Løsningen som UiT har valgt å bruke er følgende:

Mobil App "Diktafon" vil bli benyttet under intervjuene. Når intervjuene er ferdig, vil disse bli transkribert og opptaket blir slettet fra www.nettskjema.no etter 90 dager. Respondentene vil få oversendt ferdig transkribert intervju en dag etter intervjuet er ferdigstilt og vil få fire dager på seg til å komme med tilbakemelding. Respondentene har rett til å klage til datatilsynet.

Dersom du lurer på noe kan du kontakte:

Universitetet i Tromsø er behandlingsansvarlig institusjon og daglig ansvarlig er veileder, Professor Rudi Kirkhaug ved UIT, telefon 77 64 65 04 eller epost rudi.kirkhaug@uit.no

Personvernombud ved UIT er Joakim Bakkevoll personvernombud@uit.no, telefon 77646322 / 97091578.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om studien *“Hva er følgerskap og hvilke faktorer påvirker følgerskap - en studie av hvordan utdanning, erfaring og tillit påvirker følgerskap”*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:



å være respondent gjennom å delta på intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til studien er avsluttet 1. desember 2020.

Signert av respondent, sted/dato

