

Arbeidskrav – 02

Høst 2023

—
Even Grønbech-Hope

BED-2029NETT

Innholdsfortegnelse

Innovaid AS	1
Oppgave 2.....	2
Situasjon	2
Motivasjon	2
Innovaid AS – Motivasjon.....	6
Oppgave 3.....	7
Situasjon	7
Ledelse.....	7
Innovaid AS - Ledelse	10
Referanseliste	11

Forord

I dette arbeidskravet har jeg valgt å besvare alternativ 1, oppgave 2 og 3. Innledningsvis vil det gis en kort introduksjon av selskapet, hvor flere detaljerte opplysninger om selskapet vil komme frem i senere oppgaver. KI (ChatGPT) har ikke blitt benyttet i denne besvarelsen. Oppgaven har total 3427 ord.

Innovaid AS

Innovaid AS er et privat aksjeselskap eid av to brødre, som startet opp i Tromsø vinteren 2021. Selskapet har i dag 50 ansatte og retter seg mot bedriftsmarkedet, både lokalt og nasjonalt. Hovedmålet til selskapet er å levere innovative teknologiske løsninger og konsulenttjenester som vil muliggjøre fremgang for sine kunder, samt å øke overskuddet hvert år i en femårsperiode fremover. Visjonen til selskapet er formulert med å *være den foretrukne teknologipartneren for bedrifter som ønsker å imøtekomme fremtiden. Gjennom våre innovative løsninger og ekspertise vil vi bidra til en verden der teknologi muliggjør bærekraftig vekst og utvikling.* For å nå hovedmålet har selskapet satt seg noen delmål som inkluderer høy faglig kompetanse blant sine ansatte, høy kundetilfredshet, god teamdynamikk og forskning på nye innovative løsninger.

Oppgave 2

I oppgave 2 har det oppstått en situasjon med konflikt og uro som påvirker de ansattes motivasjon, og det er flere medarbeidere som vurderer å si opp. Oppgaven vil drøfte hvordan ledelsen kan ivareta de menneskelige ressursene i Innovaid AS i denne situasjonen.

Situasjon

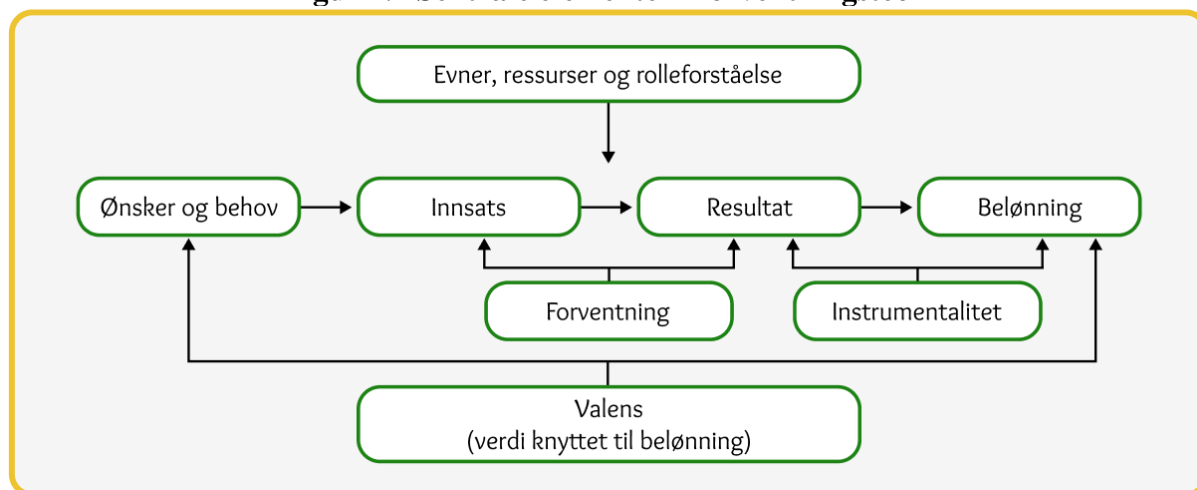
Innad i Innovaid AS har det oppstått en konflikt mellom to avdelinger. Konflikten har sitt opphav i uenigheter om ressursallokering og prosjektprioritering. Markedsføring- og salgsavdelingen mener de ikke får tilstrekkelig ressurser og at deres prosjekter blir nedprioritert til fordel for konsulent avdelingen. Dette har ført til frustrasjon og misnøye blant ansatte i markedsføring- og salgsavdelingen, som føler seg undervurdert og oversett. De har begynt å uttrykke sin misnøye åpent, noe som har skapt uro i hele selskapet. Flere av de ansatte i markedsføring- og salgsavdelingen har pratet med sin nærmeste sjef, og vurderer å slutte i selskapet.

Motivasjon

For å forstå hvordan ledelsen kan ivareta de menneskelige ressursene i Innovaid AS, må en forstå hva motivasjon er og hvordan en kan skape motivasjon.

Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe. Man kan også si at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle. I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning – man ønsker seg. De grunnleggende elementene i forventningsteorien kan illustreres som i figur 1.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 229-230).

Figur 1.1 Sentrale elementer i forventningsteori



Hovedpoenget i figur 1.1 kan presiseres som følger:

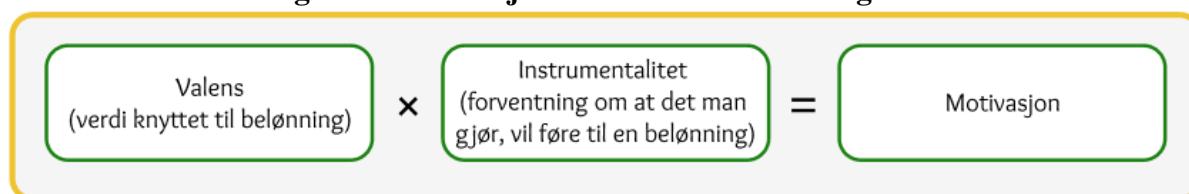
For det første må belønningen må være noe man ønsker seg. I forventningsteori brukes begrepet *valens* for å beskrive styrken i en persons ønske om og verdsetting av belønning som følge av et bestemt resultat.

For det andre må personen tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultat, og at man faktisk når resultater som gir belønning. Dette kalles *forventning*. I figur 1.1 er det presisert at denne sammenhengen kan være problematisk og påvirket av den enkeltes evne, ressurser og rolleforståelse. Det er for eksempel ikke sikkert at man har evner eller ressurser til å nå det resultatet som skulle utløse belønning.

For det tredje må personen tro at det å oppnå et spesielt resultat også faktisk fører til den ønskede belønningen. Denne sammenhengen er i figur 1.1 presisert som *instrumentalitet*. Det er for eksempel ikke sikkert at det er en sammenheng mellom et godt resultat og større belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 230-231).

Forventingsteori bygger på en enkelt motivasjonsformel der *valens* og *instrumentalitet* står i et multiplikativt forhold til hverandre. Dette betyr at selv om man er sikker på at man kan klare å produsere det ønskede resultat, men valens er null, så vil motivasjonen for å yte være lik null, illustrert i figur 1.2 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 231).

Figur 1.2 Motivasjonsformelen i forventningsteori



Sentralt i forventningsteorien står begrepet *valens*. Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger altså i å avklare hva den enkelte ønsker, og så tilby nettopp dette som belønning. Helt generelt antas det ofte at mennesker handler for å dekke behov. Maslows behovsteori er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne typen teori. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 231-232):

1. Fysiologiske behov – som sult, tørst, søvn, osv.
2. Sikkerhetsbehov – som omfatter både fysiske og følelsesmessig sikkerhet.
3. Sosiale behov – som vennskap, tilhørighet og følelsesmessige bånd til andre mennesker.
4. Behov for anerkjennelse – som status og prestisje.
5. Behov for selvrealisering – som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensiale.

Maslow antar at de fleste mennesker vil ha behovene ordnet i et hierarki, hvor *fysiologiske behov* er nederst, og så følger de andre behovene i rekkefølgen beskrevet ovenfor, frem til *behov for selvrealisering* som utgjør toppen av behovspyramiden. Logikken med hierarkiet er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på et lavere nivå er tilfredsstilt. Men for enkelte mennesker kan behovenes rekkefølge variere (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232).

Tabell 1.1
Sammenhengen mellom Maslows
behovsteori og organisasjonsmessig faktorer som motiverer

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Arbeidstidsbestemmelser 	Materielle goder Balanse mellom arbeids og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsforhold 	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale Behov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsgrupper • Medarbeiderorientert ledelse 	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemelding på arbeid • Tittel og posisjon 	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende oppgaver • Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

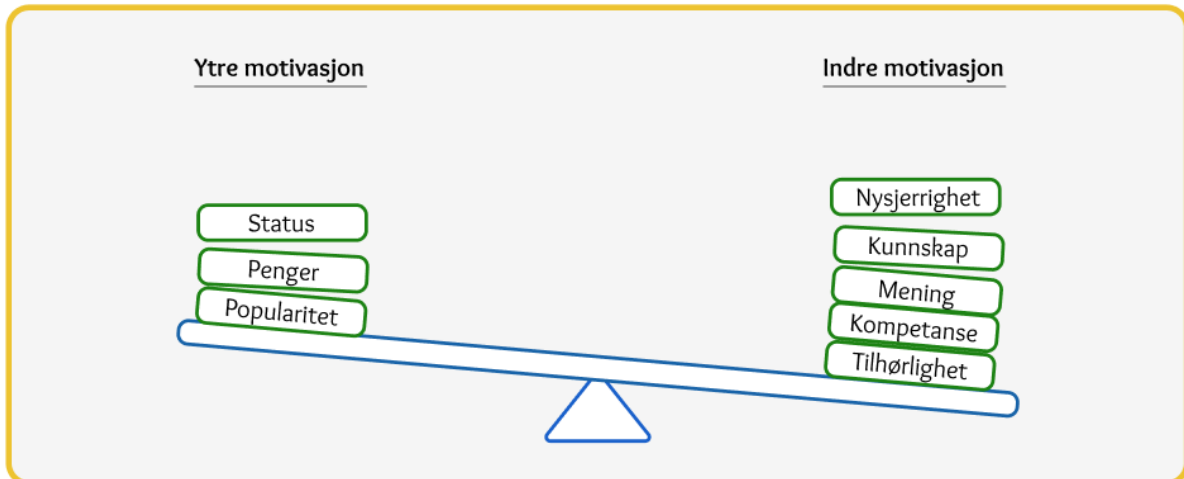
Maslows teori gir oss to svært viktige innsikter med hensyn til å utforme effektive belønningssystemer. Det viktigste behovsteorien lærer oss om forutsetningene for å motivere medarbeider kan sammenfattes i to punkter (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233).

1. Personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Ulike mennesker kan ha ulike behov og preferanser, og det samme mennesket kan ha forskjellige behov i ulike livsfaser. Det betyr at vi aldri kan ta for gitt at alle medarbeidere i en og samme organisasjon motiveres av de samme forholdene, og at ansatte vil motiveres av det samme hele tiden.

2. Maslows behovspyramide beskriver en overgang fra ytre belønninger som tilfredsstiller behov på de lavere nivåer i behovshierarkiet, til indre belønninger som tilfredsstiller behov på de høyere nivåer.

Skillet mellom ytre belønning og indre belønning som Maslow blant flere har analytisk presisert, har dannet tradisjon for at det er vanlig å skille mellom *ytre motivasjon* og *indre motivasjon*. Ytre motivasjon er når kilden til motivasjon er ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Når kilden til motivasjon er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med oppgaven, kalles motivasjonen indre motivasjon. Empiriske studier tyder på at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre motivasjon både på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen, visualisert i figur 1.3 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 234).

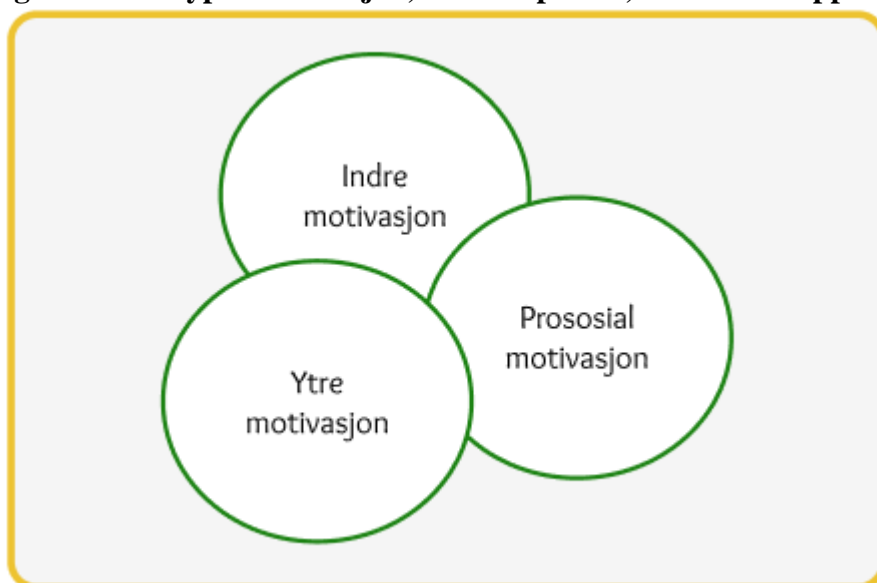
Figur 1.3 Vekten av ytre- og indre motivasjon



Både ytre og indre motivasjon kan betraktes som grunnleggende egoistiske perspektiver på hva som motiverer mennesker. Flere studier viser imidlertid at mennesker også motiveres av uegennyttige ønsker om å gjøre noe for andre. Kjærlighet og godhet, og altruisme er begreper som ofte brukes for å beskrive motivasjon som er uselvvisk eller *prososial*. Man drives av et ønske om å gjøre situasjonen bedre for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 234-235).

For å oppsummere motiveres mennesker delvis av utsikter til å få en belønning for det vi gjør, det kalles ytre motivasjon. En motiveres i stor grad av å utføre et arbeid, av å lykkes med en spesiell oppgave, som kalles indre motivasjon. Og mange motiveres av et ønske om å gjøre noe godt for andre, som kalles altruistisk motivasjon. Som figur 1.4 viser, er ikke disse formene for motivasjon uavhengige av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 236).

Figur 1.4 Tre typer motivasjon, delvis separate, delvis overlappende



En slik forståelse har stor betydning for hvordan organisasjonen tenker rundt det å utforme systemer for å motivere sine ansatte. For det første kan slike systemer virke slik at de får flere typer motivasjon til å virke sammen, noe som vil kunne føre til svært høy motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.237).

Innovaid AS – Motivasjon

Med utgangspunkt i teorien beskrevet ovenfor skal vi nå se på hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å få selskapet ut av situasjonen beskrevet på side 2.

Den raskeste prosessen for å løse denne situasjonen er ved å skape dialog mellom ledelsen og medarbeiderne om hvordan de ønsker at ressursene skal allokeres slik at alle avdelingene får gjennomført de prosjektene de ønsker. Dette vil gå på bekostning av en annen avdelings ressurser, men det vil gi en mer stabil fordeling.

Dersom ledelsen ikke ønsker å refordere ressursene, fordi de mener den mest effektive ressursallokeringen er den de har i dag, og en forandring i dette vil gå negativt utover selskapet verdiskapning, må en finne en annen måte å motivere ansatte.

Med utgangspunkt i forventning teori kan ledelsen skru opp belønningen til markedsføring- og salgsavdelingen, som en kompensasjon for mindre ressurser i den daglige driften. Dette vil bidra til å holde motivasjonen mer stabil, ettersom valensen (ressursene til avdelingen) er skrudd ned, mens instrumentalitet (belønning) er skrudd opp, altså vil belønningen kompensere for manglende ressurser.

En annen mulighet er å legge til rette for mere læring og øking av kompetanse gjennom arbeidet med salg og markedsføring, dette vil bidra til å øke den indre motivasjonen, som gjennom denne situasjonen har fått seg et tilbakefall. Det vil også være sentralt at avdelingen føler seg mere sett og at ledelsen tar dem på alvor, gjennom for eksempel møter og involvering i fremtidige beslutningsprosesser, men samtidig forklare hvorfor ressursene fordeles slik de gjør.

En annen mulighet er at selskapet forandre strategien for hvordan de rekrutterer folk. Ledelsen har mulighet til å rekruttere yngre arbeidskraft (ny utdannede) i disse avdelingene som sliter med lav motivasjon. Den yngre arbeidskraften vil ha mere å «bevis» og vil ha en større indre personlig motivasjon for å gjøre det bra i jobben for å øke sin praktiske kompetanse, og slik at de på et senere tidspunkt har en god referanse for videre jobber. Dette er en strategi som sannsynligvis vil føre til mye rulling på personell, og avdelingen må i så fall tilpasses dette.

Avslutningsvis vil det være fordelaktig for selskapet å prøve å legge opp til både indre, ytre og prososial motivasjon uavhengig om selskapet befinner seg i en dårlig periode eller ikke. Situasjonen som nå har oppstått kan ledelsen utnytte, til å teste ut forskjellige metoder for å øke motivasjon, som senere kan implementer inn i andre avdelingen, visst det er en suksess og selskapet kommer seg ut av situasjon. Dette vil kunne øke effektivitet. Etter at disse tiltakene er implementert, bør det være regelmessige oppfølginger og evalueringer for å se om situasjonen forbedrer seg, eller om nødvendig gjøre justeringer i strategien basert på resultater og tilbakemeldinger fra arbeidstakerne. Dette vil enda tydeligere vise arbeidstakerne at ledelsen tar deres situasjon på alvor og at det er et ønske om å ivareta dem, noe som kan forhindre at noen sier opp.

Oppgave 3

I oppgave 3 er et konsulentarbeid for Innovaid AS gjennomført, og det er avdekket et ledelsesproblem. Konsulentarbeidet har gitt tilbakemelding om at ledelsen av medarbeiderne må utvikles og forbedres. Oppgaven vil drøfte hva ledelsen kan legge vekt på i sitt forbedringsarbeid.

Situasjon

Det er avdekket et ledelsesproblem innad i Innovaid AS, som dreier seg om manglende klar kommunikasjon mellom ledelse og medarbeidere, manglende tilbakemeldinger og anerkjennelse, og en svak lederstil som ikke er tilpasset selskapets behov. Slik situasjonen er i dag er makten i selskapet svært autoritær og sentret, noe som oppleves demotiverende for medarbeiderne og skaper et lite kreativt arbeidsmiljø. I et innovativt selskapet som Innovaid vil dette virke hemmende, siden det kreves kreativitet for å finne nye innovative løsninger.

Ledelse

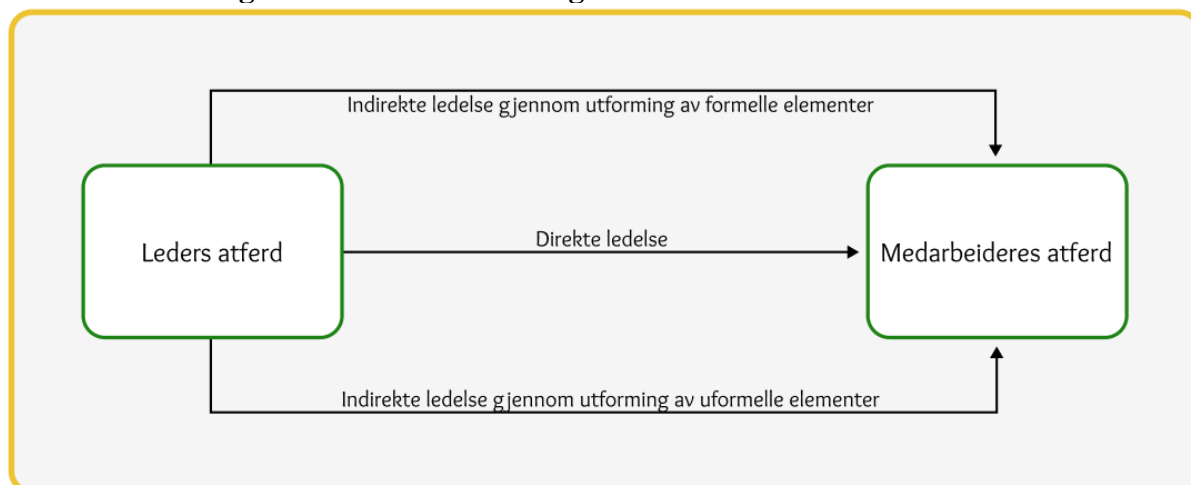
Før en kan forstå hva ledelsen må legge vekt på i sitt forbedringsarbeid, må en forstå hva ledelse er og hvilken type ledelse som trengs i ulike situasjoner.

Selv om det er mange definisjoner på ledelse, er det etter hver stor enighet om at *ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*. Ledelse er dermed en relasjon. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.405). En skiller ofte mellom *direkte*- og *indirekte ledelse*.

Direkte ledelse omfatter alle former for direkte samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede. Vanlige eksempler er møter med medarbeidere, meldinger via e-post og deltakelse på ulike arrangementer. De fleste teorier om ledelse fokuserer på hvordan ledere gjennom direkte samhandling og kommunikasjon kan påvirke medarbeideres tenkning, holdninger og atferd.

Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeiderens organisasjonsatferd på uten å samhandle direkte med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.405-406). Dette illustrert i figur 2.1:

Figur 2.1 Direkte ledelse og to former for indirekte ledelse



Vi kan skille mellom to hovedformer for indirekte ledelse.

For det første kan ledere påvirke medarbeiderne indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk, det vil si mål, strategi og organisasjonsstruktur samt formelle program for rekruttering, opplæring og sosialisering.

For det andre kan ledere påvirke medarbeiderne indirekte ved utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å forandre dem.

Gode ledere har ofte noen felles personlighetstrekk og ferdigheter som gjør dem til gode ledere. Personlighetstrekkene er ofte relativt faste, ofte medfødt eller tilegnet i tidlige faser av livet. Ferdigheter er ofte betraktet som noe en leder kan tilegne seg, og dermed lære. Personlighetstrekkene sammenfattes ofte i det en kaller *femfaktormodellen*, der de sentrale personlighetstrekkene og deres relasjon til ledelse er som følger: (1) *Nevrotisisme*, (2) *Ekstroversjon*, (3) *Åpenhet for erfaringer*, (4) *Omgjengelighet* og (5) *Samvittighetsfullhet* (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 408).

Forskning på *femfaktormodellen* viser at alle faktorene har betydning både for om personen vil velge en lederkarriere, hvilke ledere som fungerer godt som leder, hvilke personer som avanserer til mer ansvarsfulle lederstillinger, og hvilke personer som lykkes som toppleder. Det er viktig å påpeke at de forskjellige personlighetstrekkene kan ha forskjellig viktighet, basert på hvilken type jobb lederen skal gjøre. For eksempel vil en leder som skårer lavt på *åpenhet for nye erfaringer*, kunne fungere godt i en rutinert og byråkratisk kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 409).

Når det kommer til ferdigheter oss en god leder er dette noe som kan læres. Mange finner at inndelingen i følgende tre hovedkategorier av ferdigheter er hensiktsmessig: (1) *Personlige ferdigheter*, (2) *Mellommenneskelige ferdigheter*, (3) *Gruppeorienterte ferdigheter*. Flere forskere argumenterer for at det kan være hensiktsmessig å presisere *administrative*, *strategiske ferdigheter* som en fjerde ferdighet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 411).

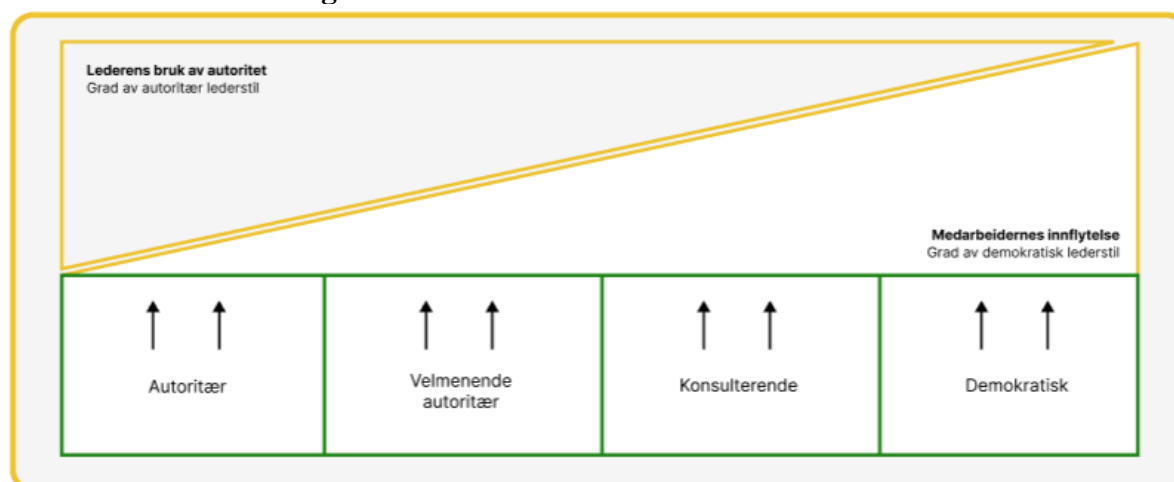
Avslutningsvis kan en nevne at det er klare indikasjoner på samspill mellom personlighetstrekk og ferdigheter. En studie viser for eksempel at ledere uten erfaring fungerte bedre enn ledere med erfaring i situasjoner kjennetegnet ved lite stress (tidspress). Etter hvert som stresset økte, skjedde det en forandring. De erfarne lederne ble stadig mer effektive. Forklaringen er at man i stressituasjoner ikke har tid til å analysere situasjonen, og at man faller tilbake på innlærte måte å handle på. Slike innlærte reaksjonsmønstre finner vi kun hos ledere med erfaring (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 411).

Når det kommer til lederstil dreier det seg i korte trekk om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Gjennom en rekk empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler.

Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen, forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede, og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet.

Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen, var mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnede rolle mot realisering av formelle mål. De to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres. Slik kan det konstrueres en skala for lederstil der ytterpunktene i skalaen angir henholdsvis autoritær og demokratisk lederstil, slik det er illustrert i figur 2.2 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 414).

Figur 2.2 Autoritær vs. Demokratisk lederstil



Det viktigste som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evnen og vilje til å delegere beslutningsmyndighet og til å trekke med medarbeidere i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 415).

I ulike situasjoner kan forskjellig lederstiler være mer effektiv enn andre. Dette kalles situasjonsbetinget ledelsesteori. Den grunnleggende antakelsen i denne teorien er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt. Teorien tar sikte på å presisere under hvilke betingelser de ulike lederstilene vil være mest hensiktsmessige.

For å benytte situasjonsbetinget ledelsesteori må en fordele ansattes *modenhet* (kompetanse og vilje) inn i fire forskjellige grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 417):

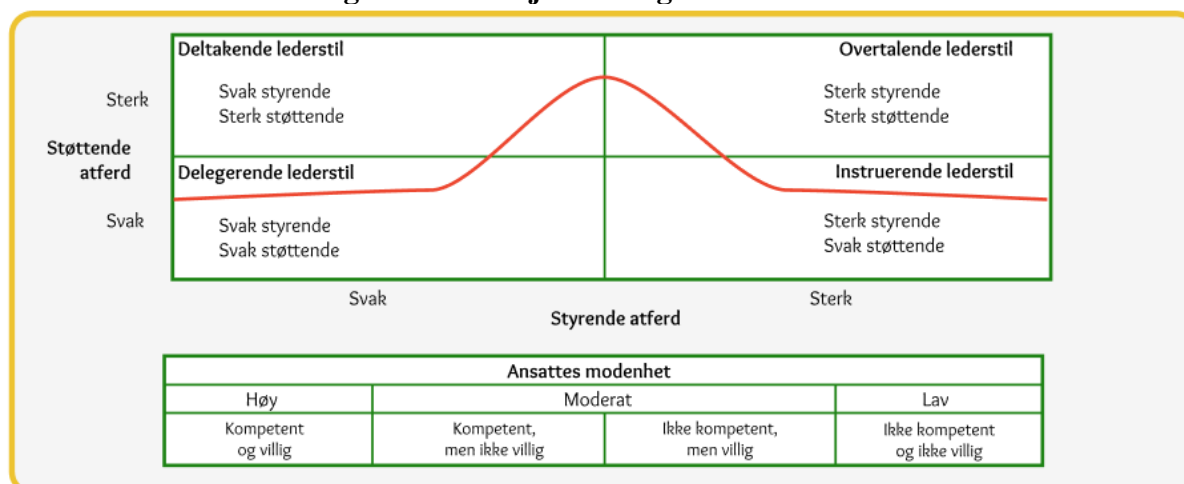
- (1) Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene (Lav)
- (2) Ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene (Moderat)
- (3) Kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene (Moderat)
- (4) Kompetent og villig til å løse oppgavene (Høy)

En må også skille mellom en støttende og en styrende dimensjon. Ved å kombinere de to lederstildimensjonene kan en utlede fir typer lederstiler:

- (1) Svak styrende og svak støttende lederstil, *delegerende*.
- (2) Svak styrende og sterk støttende lederstil, *deltakende*
- (3) Sterk styrende og sterk støttende lederstil, *overtalende*
- (4) Sterk styrende og svak støttende lederstil, *instruerende*

Figur 2.3 viser hvordan medarbeiderens modenhet kan relateres til de ulike lederstilene.

Figur 2.3 Situasjonsbetingede ledelsesteori



Ved å trekke en loddrett linje fra ansattes modenhet og inn i firefeltstabellen ser vi at den buede linjen angir hvordan lederstilen bør tilpasses ansattes modenhet i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 418).

Innovaid AS - Ledelse

Med utgangspunkt i teorien beskrevet ovenfor skal vi nå se på hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å få selskapet ut av situasjonen beskrevet på side 7.

Når det er avdekket et problem uavhengig av avdeling, i dette tilfelle ledelsen, bør en starte prosessen med en evaluering av avdeling. Denne evalueringen bør inneholde hva som er gjort, hvorfor det er gjort, og se på sine ansatte i denne avdelingen, *er de ansatte i stand eller har kompetansen og personlighet til denne jobben?* Etter en slik evalueringsprosess kan det bli enklere å avdekke hva som er problemet, og iverksette tiltak.

Fra situasjonen kan en se at det ble avdekket problemer hos ledelsen som i stor grad dreier seg om svak kommunikasjon og interaksjon mellom ledelse og medarbeiderne, altså er problemet den direkte ledelsen som utøves i selskapet. Det finnes flere måter en kan håndtere denne situasjonen på, som f.eks. kurs, evaluering, nye målsettinger, fremme samarbeid og tillit, osv. Disse tiltakene vil utvikle ledernes ferdigheter, fremfor å endre deres personlighet, som en kan se fra teorien er enklere å forandre/forbedre. Tiltakene bør ha som mål å øke kompetansen til lederne, og gi dem et innblikk i arbeidshverdagen til de ansatte slik at de kan relatere mer til deres arbeidshverdag, og se hvorfor de ansatte bør inkludere og holdes oppdatert på hva som skjer i selskapet, f.eks. med møter eller uformelle samtaler i arbeidshverdagen, altså fremme åpenhet i større grad.

Det ble også avdekket et problem med at de ansatte i selskapet mener ledelsen er for autoritær og beslutningsmyndigheten er for sentral, noe som kan virke hemmende på de ansatte. I denne situasjonen er det ikke kun ledelsen som har forbedringspotensial, men også strategien til selskapet. Denne oppgaven vil fokusere på ledelse aspektet av situasjon. Dersom lederne føler de er nødt til å være autoritære ovenfor sine ansatte for å kunne følge strategien og kulturen til selskapet, bør ledelsen sette opp møter med både ansatte og ledergruppen slik at de kan diskutere hvordan de kan kombinere selskapets ønske, samtidig som å oppfylle ansattes ønsker. En mulig løsning på dette er situasjonsbestemt ledelse, som beskrevet i

teorien ovenfor, altså at en leder må både kunne være autoritær (styrende), men også demokratisk (støttende), avhengig av situasjonen. F.eks. i figur 2.3 vil en erfaren ansatt med høy modenhet føler mer frihet over sitt arbeid enn en ansatt med lav modenhet. Visst en slik lederstil blir implementert vil dette også gi ansatte incentiver til å øke sin kompetanse og vilje, siden dette fører til mere frihet i sitt arbeid, noe som vil kunne øke produktiviteten og effektiviteten i selskapet.

Referanseliste

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjonen fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.