



KANDIDAT

10020

PRØVE

ØKO1001 1 Ledelse

Emnekode	ØKO1001
Vurderingsform	Hjemmeeksamen
Starttid	26.11.2021 11:00
Sluttid	29.11.2021 11:00
Sensurfrist	20.12.2021 22:59
PDF opprettet	04.12.2021 13:40

Seksjon 1

Oppgave	Tittel	Oppgavetype
i	Forside	Informasjon eller ressurser
1	Del 1 - Ledelse	Filopplasting

Seksjon 2

Oppgave	Tittel	Oppgavetype
i	Eksamen - Del 2	Informasjon eller ressurser
2	2A	Flervalg
3	2B	Flervalg
4	2C	Flervalg
5	2D	Flervalg
6	2E	Flervalg
7	2F	Flervalg
8	2G	Flervalg
9	2H	Flervalg
10	2I	Flervalg
11	2J	Flervalg
12	2K	Flervalg
13	2L	Flervalg
14	2M	Flervalg
15	2N	Flervalg
16	2O	Flervalg

17	2P	Flervalg
18	2Q	Flervalg
19	2R	Flervalg
20	2S	Flervalg
21	2T	Flervalg
22	2U	Flervalg
23	2V	Flervalg
24	2W	Flervalg
25	2X	Flervalg
26	2Y	Flervalg
27	2Z	Flervalg
28	2Æ	Flervalg
i	Oppgave 3	Informasjon eller ressurser
29	3A	Langsvar
30	3B	Langsvar
31	3C	Langsvar
32	3D	Langsvar
33	3E	Langsvar
34	3F	Langsvar
35	3G	Langsvar
36	3H	Langsvar
37	3I	Langsvar

38	3J	Langsvar
39	3K	Langsvar
40	3L	Langsvar

¹ Del 1 - Ledelse

Her laster du opp besvarelsen din for ledelsesdelen (70 % av eksamen).

Denne skal leveres som en komplett pdf.fil og den skal være anonym.

Oppgaven skal ha en samlet størrelse på veiledende 10 sider, eksklusiv eventuelle vedlegg.

Skrifttype: Times New Roman, 12 pkt. 1,5 linjeavstand. Standard marg bredde.



Din fil ble lastet opp og lagret i besvarelsen din.



Last ned



Fjern



Erstatt

Filnavn:

Eksamen - Ledelse.pdf

Filtype:

application/pdf

Filstørrelse:

235.21 KB

Opplastingstidspunkt:

28.11.2021 20:01

Status:

Lagret

2 2A

Hva betyr «Sunk cost»?

Velg ett alternativ:

- ☐ Variable kostnader som vil påløpe dersom et prosjekt startes opp.
- ☐ Kostnader som vil påløpe etter at en beslutning er tatt. Allerede planlagte kostnader.
- ☐ Faste kostnader som er lagt inn i et budsjett.
- ☒ Kostnader som har påløpt før en beslutning blir tatt. Allerede medgåtte kostnader.

3 2B

Hva er alternativkostnad?

Velg ett alternativ:

- ☒ Hva en knapp ressurs er verdt i sin beste alternative anvendelse.
- ☐ Alle kostnader som inngår i det alternativet vi velger.
- ☐ Tapte inntekter som en følge av beslutning.
- ☐ Det vi må betale i penger som en følge av vårt valg.

4 2C

Økonomistyring handler i liten grad om:

Velg ett alternativ:

- ☐ Å bidra til at bedriften når sine mål
- ☒ Å foreta mest mulig beregninger
- ☐ Å bidra til at bedriften når sine mål
- ☐ Å lage gode beslutningsunderlag

5 2D

Du har valget med to investeringer som er identiske med unntak av avkastningen. Investering 1 gir 2 % avkastning, mens Investering 2 gir 10 % avkastning. Hva er alternativkostnaden ved å investere i 1?

Velg ett alternativ:

- ☐ 2 %
- ☐ 8 %
- ☒ 10 %
- ☐ 12 %

6 2E

En bedrift hadde forrige år et resultat på kr 5 000 000, og en lønnsomhet på 15 %. Er dette bra?

Velg ett alternativ:

- ☒ Det kommer an på...
- ☐ Nei, kr 5 000 000 holder ikke til å foreta nødvendige nyinvesteringer
- ☐ Med 5 000 000 i resultat og 15 % lønnsomhet, må omsetningen ha vært 33,33 millioner, og det er ikke særlig realistisk
- ☐ Ja, 15 % lønnsomhet er alltid bra

7 2F

Påstand: Alle bedrifter søker størst mulig overskudd.

Velg ett alternativ:

- ☒ De fleste bedrifter søker et tilfredsstillende overskudd over tid
- ☐ Nei, overskudd er oppskrytt
- ☐ Ja, maksimalt overskudd gir alltid best resultat for alle interessenter
- ☐ Ja, maksimal fortjeneste er alltid det de fleste søker etter

8 2G

Hvem er de viktigste utøvere av økonomistyringen i en bedrift?

Velg ett alternativ:

☐ Økonomiavdelingen

☐ Ledelsen

☒ Økonomistyringen utøves i et samspill mellom økonomiavdelingen som leverer analyser, ledelsen som beslutter tiltak, og øvrige medarbeidere som er de som etterlever beslutningene.

☐ Selgere og produksjonsmedarbeidere

9 2H

Industribedriften Pølsemø AS har følgende sammenheng mellom kostnader i millioner kroner og produksjonsmengde i antall enheter:

Produksjonsmengde	0	1000	2000	3000	4000	5000	6000
Kostnader	3	4	5,1	6,3	7,6	9	10,5

Hvilken type variable kostnader har bedriften?

Velg ett alternativ:

☐ Underproporsjonale variable kostnader

☐ Overproporsjonale variable kostnader

☒ Proporsjonale variable kostnader

☐ Sprangvise faste kostnader

10 2I

Industribedriften Brevik Metall AS har følgende sammenheng mellom kostnader i millioner kroner og produksjonsmengde i antall enheter:

Produksjonsmengde	0	1000	2000	3000	4000	5000	6000
Kostnader	10	11	12	13	14	15	16

Hva er bedriftens totale variable kostnader i millioner kroner ved en produksjon på 4000 enheter?

Velg ett alternativ:

☐ 14

☐ 0

☒ 4

☐ 10

11 2J

Ett anleggsmiddel anskaffes for kr 85 000. Det skal etter planen skiftes ut etter 5 år. Da er restverdien kr 10 000. Hva er bokført verdi etter 2 år dersom man bruker lineære avskrivninger?

Velg ett alternativ:

☐ kr 30 000

☐ kr 45 000

☒ kr 55 000

☐ kr 15 000

12 2K

En bedrift har en egenkapital på kr 523 000 per 01.01. og en egenkapital på kr 581 000 per 31.12. Av årsresultatet for året betaler de ut kr 55 000 i utbytte. Hva ble årsresultatet?

Velg ett alternativ:

- ☐ kr 58 000
- ☐ kr 3 000
- ☒ kr 113 000
- ☐ kr 468 000

13 2L

En bedrift betaler i løpet av et år kr 28 000 i renter og kr 72 000 i avdrag på lån. I resultatregnskapet for dette året fører dette til en kostnad på:

Velg ett alternativ:

- ☐ kr 0
- ☒ kr 28 000
- ☐ kr 100 000
- ☐ kr 72 000

14 2M

En bedrift har per 31.12. en egenkapital på kr 1 910 000, kortsiktig gjeld på kr 1 300 000, langsiktig gjeld på kr 1 530 000 og anleggsmidler for kr 3 100 000. Hva er beløpet for bedriftens omløpsmidler?

Velg ett alternativ:

☒ kr 1 640 000

☐ kr 4 020 000

☐ kr 2 180 000

☐ kr 7 840 000

15 2N

Hvilket av følgende alternativer beskriver noe som er lite viktig innen regnskap?

Velg ett alternativ:

☐ Debet og kredit

☐ Balanseligningen

☒ Ingen av alternativene beskriver noe lite viktig. Alle er helt sentrale for å forstå regnskap.

☐ Periodisering

16 20

Hvilke av disse kategoriene er et ikke et omløpsmiddel:

Velg ett alternativ:

- ☐ Leverandørgjeld
- ☐ Merverdiavgift
- ☒ Immaterielle eiendeler
- ☐ Kundefordringer

17 2P

Hva er et varig driftsmiddel?

Velg ett alternativ:

- ☐ En utgift som gjelder neste periode, men som er betalt på forskudd
- ☐ En fysisk eiendel som varer evig
- ☒ En fysisk eiendel som er bestemt til bruk i bedriften i mer enn et regnskapsår
- ☐ En fysisk vare anskaffet for salg

18 2Q

Hvilken påstand er å anse som mest korrekt?

Velg ett alternativ:

- ☐ Anleggsmidler + omløpsmidler + egenkapital = langsiktig gjeld – kortsiktig gjeld
- ☒ Egenkapital er lik den del av eiernes formue som bedriften bidrar med
- ☐ Egenkapital er lik de penger bedriften har i banken
- ☐ Når bedriftens eiendeler blir større, blir automatisk bedriftens egenkapital større

19 2R

Hva betyr «periodisering»?

Velg ett alternativ:

- ☐ At innbetalinger og utbetalinger skjer i samme periode
- ☐ Å bestemme hvilken pris bedriften skal ta på sine produkter i en bestemt periode
- ☒ Å bokføre inntekter og kostnader i korrekt periode
- ☐ Å analysere resultatet for en bestemt periode

20 2S

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Når vi går fra 2021 til 2022 har arbeidskapitalen økt med:

Velg ett alternativ:

☐ 12 %

☒ 49 %

☐ 21 %

☐ 38 %

21 2T

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Markedsverdien av anleggsmidlene per 31.12.2021 og per 31.12.2022 er henholdsvis kr 8 900 000 og kr 9 100 000. Man kan dermed si at det virkelige driftsresultatet er:

Velg ett alternativ:

☒ kr 4 680 000

☐ kr 3 730 000

☐ kr 4 470 000

☐ kr 3 950 000

22 2U

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Halvparten av den kortsiktige gjelden er leverandørgjeld (i både 2021 og 2022). Varelager per 31.12.2021 og per 31.12.2022 er henholdsvis 1 950 000 kr og 2 230 000 kr. Merverdiavgiften er 25 %. Regn med 360 dager i et år. Gjennomsnittlig kredittid for varekjøp i 2022 er:

Velg ett alternativ:

☐ 91 dager

☐ 67 dager

☒ 73 dager

☐ 114 dager

23 2V

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Varelager per 31.12.2021 og per 31.12.2022 er henholdsvis 1 950 000 kr og 2 230 000 kr. Resten av omløpsmidlene er kundefordringer. Merverdiavgiften er 25 %. Regn med 360 dager i et år. Gjennomsnittlig kredittid for kunder i 2022 er:

Velg ett alternativ:

☐ 38 dager

☐ 65 dager

☒ 52 dager

☐ 114 dager

24 2W

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Varelager per 31.12.2021 og per 31.12.2022 er henholdsvis kr 1 950 000 og kr 2 230 000.
Lagerets omløpshastighet i 2022 er:

Velg ett alternativ:

☐ 1,66

☐ 1,49

☐ 1,38

☒ 1,20

25 2X

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Avskrivninger for 2022 er kr 1 520 000 (inngår i andre driftskostnader). Hvor mye brukte man (ekskl. mva.) på kjøp av nye anleggsmidler i 2022?

Velg ett alternativ:

☒ kr 2 090 000

☐ kr 3 070 000

☐ kr 7 000 000

☐ kr 950 000

26 2Y

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Varelager per 31.12.2021 og per 31.12.2022 er henholdsvis kr 1 950 000 og kr 2 230 000. Resten av omløpsmidlene er kundefordringer. Merverdiavgiften er 25 %. Innbetalinger fra kunder (inkl. mva.) i løpet av 2022 er:

Velg ett alternativ:

☒ kr 12 280 000

☐ kr 12 213 000

☐ kr 11 590 000

☐ kr 14 488 000

27 **2Z**

Et selskap har følgende resultatregnskap og balanse. (Beløp i 1 000 kr)

Resultatregnskap	2022	Balanse per 31.12.	2022	2021
Driftsinntekter	9 800	Anleggsmidler	8 520	7 950
Varekostnad	2 500	Omløpsmidler	3 990	3 740
Andre driftskostnader	3 200	Sum eiendeler	12 510	11 690
Driftsresultat	4 100	Egenkapital	7 320	5 970
Renteinntekter	200	Langsiktig gjeld	4 150	3 960
Rentekostnader	700	Kortsiktig gjeld	1 040	1 760
Resultat før skatt	3 600	Sum EK og gjeld	12 510	11 690
Skattekostnad	1 008			
Årsresultat	2 592			

Bruttofortjenesten for 2022 er:

Velg ett alternativ:

☐ 25,5 %

☒ 74,5 %

☐ 83,2 %

☐ 41,8 %

28 **2Æ**

Et selskap har en totalrentabilitet på 10,7 %, en gjennomsnittlig gjeldsrente på 5,8 %, 53 mill. kr i gjeld og 72 mill. kr i egenkapital. Forventet egenkapitalrentabilitet blir dermed 14,3 %. Hva blir forventet egenkapitalrentabilitet dersom selskapet tar opp ytterligere 30 mill. kr i gjeld?

Velg ett alternativ:

☐ 18,8 %

☐ 12,7 %

☒ 16,3 %

☐ 29,7 %

29 3A

Beregn nullpunkt i kroner. Vurder spesielt hvordan du behandler støtten fra fylkeskommunen (regionen).

Skriv ditt svar her

Alle kostander som ikke avhenger av deltagere

$$\text{Faste kostander} = (18\,000 + 32\,000 + 20\,000 + 80\,000 + 35\,000) = 185\,000\text{kr}$$

Alle kostander som ikke avhenger av deltagere inkludert gjeld og region-støtten. Inkluderer gjelden som er del av de faste kostnadene. Samt at jeg trekker fra regionalstøtten, da jeg tenker statsstøtten burde brukes for å dekke kostnadene.

$$\text{Faste kostander(m. gjeld og støtte)} = (185\,000 - 60\,000 + 10\,000) = 135\,000\text{kr}$$

Totale salgsinntekter ved 120 deltagere

$$\text{Salgsinntekter} = 360\,000\text{kr}$$

Salgsinntekt per deltager

$$\text{Dekningsbidrag for 120 deltagere} = (360\,000 - 150\,000 - 72\,000) = 138\,000\text{kr}$$

Dekningsgraden per deltager

$$\text{Dekningsgrad} = (138\,000 / 360\,000) = 0,383\%$$

$$\text{Nullpunkt i kroner} = (135\,000 / 0,383) * 100 = 352\,480,418\text{kr}$$

Vi vil gå i null ved å selge billetter for 352 480,418kr.

30 3B

Beregn nullpunkt i antall deltagere.

Skriv ditt svar her

Regner ut i forrige oppgave

Faste kostander(m. gjeld og støtte) = 135 000kr

Dekningsbidrag per deltager = $(138\,000 / 120) = 1\,150\text{kr}$

Nullpunkt i antall deltagere = $(135\,000 / 1\,150) = 117,39$

Siden nullpunktet i antall deltagere er et desimaltall runder vi opp til 118 deltagere.

Vi må ha minst 118 deltagere for å gå i pluss.

31 3C

Påvis sammenhengen mellom svarene i a) og b), dvs. kontroller svarene dine.

Skriv ditt svar her

Nullpunkt i kroner = $(135\,000 / 0,383) = 352\,480,418\text{kr}$

Nullpunkt i antall deltagere = 118

Faste kostander(m. gjeld og støtte) = 135 000kr

Dekningsbidrag per deltager = 1 150kr

Total kostnad = $x(\text{deltagere}) * \text{dekningsbidrag} - \text{faste kostander}$

Total profitt= $118 * 11150 - 135\,000 = 700 = 0$ (runder til 0, pga. antall deltakere var et desimaltall)

Dette vil si at ved 118 deltagere vil vi gå i null

Billettpris = 3000

$0 = \text{Nullpunkt i antall deltagere} * \text{billettpris} - \text{nullpunkt i kroner}$

$118 * 3000 - 352\,480,418 = 1519,582\text{kr} = 0\text{kr}$ (runder til 0, pga. antall deltakere var et desimaltall)

Igjen er det en margin grunnet desimaltall i antall deltagere

Vi har nå bevist at ved salg av billetter til 118 personer til en samlet sum av 352 480,418kr vil man gå i null.

32 3D

Beregn hvor mange deltagere ekstra man må ha for å få dekket inn bankgjelden fra i fjor isolert sett.

Skriv ditt svar her

Gjeld = 10 000kr

Dekningsbidrag per deltager = 1 150kr

Antall deltagere ekstra for å dekke gjelden = $\text{gjeld} / \text{Dekningsbidrag per deltager}$

$= 10\,000 / 1150 = 8,69 = 9$

Man må ha 9 deltagere for å dekke gjelden fra i fjor.

33 3E

Konferanseledelsen er ikke fornøyd med det forventede resultatet og vurderer derfor å øke deltageravgiften til kr 3300. Man forventer i så fall en nedgang i deltagerantallet fra 120 til 95. Bør deltageravgiften økes?

Skriv ditt svar her

$$\text{Billettpris}_0 = 3000$$

$$\text{Billettpris}_1 = 3300$$

$$\text{DekningsBidragPerDeltager}_0 = 1150\text{kr}$$

$$\text{DekningsBidragPerDeltager}_1 = (3300 - 1850) = 1450\text{kr}$$

$$\text{Total}_0 = 120 * 1150 = 138\,000\text{kr}$$

$$\text{Total}_1 = 95 * 1450 = 137\,750$$

Det vil ikke lønne seg å øke deltageravgiften. Man vil tape 250kr.

34 3F

Hvor mange deltagere må den nye prisen minst gi, for at det skal være lønnsomt å øke prisen?

Skriv ditt svar her

$$\text{Total}_0 = 120 * 1150 = 138\,000\text{kr}$$

$$\text{Total}_1 = x(\text{deltagere}) * 1450$$

$$\text{Total}_1 > 138\,000\text{kr}$$

$$x * 1450 > 138\,000$$

$$x > 138\,000/1450$$

$$x > 95,17$$

Det vil si at det må være påmeldt minst 96 deltagere for at det skal lønne seg å øke prisen.

35 3G

Konferanseledelsen beslutter å holde fast på opprinnelig deltageravgift, men vurderer å styrke markedsføringsbudsjettet for konferansen med kr 40 000. Man regner i så fall med at deltagerantallet vil øke fra 120 til 150. Bør markedsføringsbudsjettet styrkes?

Skriv ditt svar her

Faste kostander_0(m. gjeld og støtte) = 135 000kr

Faste kostander_1(m. gjeld og støtte) = (135 000 + 40 000) = 175 000kr

DekningsBidragPerDeltager = 1150kr

Total_0 = 120 * 1150 - 135 000 = 3000kr

Total_1 = 150 * 1150 - 175 000 = -2500kr

Markedsføringsbudsjettet bør ikke økes, da vil man gå i tap med 2500kr

36 3H

Hvor mange ekstra deltagere må den økte markedsføringen resultere i for at den skal være lønnsom?

Skriv ditt svar her

Total_0 = 3000kr

Total_1 = x(deltagere) * 1150 - 175 000

Total_1 > 3000kr

$x * 1150 - 175\,000 > 3000$

$x > (3000 + 175\,000)/1150$

$x > 154,78$

Det vil si at det må være påmeldt minst 155 deltagere for at den nye markedsføringen skal være lønnsom.

37 3I

Konferanseledelsen beslutter av ulike årsaker ikke å øke markedsføringsbudsjettet, og konferansen blir besluttet igangsatt på grunnlag av opprinnelige budsjettforutsetninger. Markedsføringsaktivitetene blir gjennomført, og *Diverse kontorkostnader* påløper i sin helhet. Kostnadsbudsjettene holdes, men påmeldingen til konferansen går tregt. Ved påmeldingsfristens utløp har det meldt seg 60 deltagere. Konferanseledelsen vurderer nå å avlyse hele konferansen. Dette vil medføre at kostnader for foredragsholdere faller bort, men konferansehotellet må avtalemessig kompenseres med kr 30 000. Støtten fra fylkeskommunen (regionen) bortfaller også dersom konferansen avlyses. Hva blir resultatet for konferansen dersom den nå gjennomføres med bare 60 deltagere?

Skriv ditt svar her $n_{\text{Deltakere}} = 60$ $\text{DekningsBidragPerDeltager} = 1150\text{kr}$ $\text{Fastkostnad} = 135\,000\text{kr}$ $\text{Total} = 60 \cdot 1150 - 135\,000 = -66\,000\text{kr}$

Man vil gå i tap med 66 000kr.

38 3J

Bør konferansen gjennomføres med bare 60 deltagere?

Skriv ditt svar her

Antagelse av kostnader som frafaller: Busstransport, Diverse kostnader under konferansen

Kostnader ved avlysning:

- Hotell: 30 000kr

- Markedsføring 32 000kr

- Div. kontorkostnader: 20 000kr

Total: 82 000kr

Ved avlysning går man i tap med 82 000kr, men ved gjennomføring med 60 deltagere går man are 66 000kr i tap. Dvs. man burde gjennomføre konferansen med bare 60 deltakere.

39 3K

Du kommer kanskje frem til at det lønner seg å gjennomføre en konferanse som totalt sett gir et negativt resultat (underskudd). Forklar dette fenomenet.

Skriv ditt svar her

Man må veie kostnadene opp mot hverandre og minimere underskuddet. Ved avlysning av arrangementet ville man gått 82 000kr i underskudd, men ved å ha arrangementet med kun 60 deltakere går man kun 66 000kr i underskudd.

40 3L

Kan det være andre argumenter enn de rent økonomiske som taler for ikke å avlyse konferansen? Svart kort

Skriv ditt svar her

Konferansen er et profesjonelt arrangementet hvor folk fra bransjen møtes. Her er det mye for å promotere produkter, og øke salg i ettertid. Så selv om konferansen går i underskudd kan man tjene på å ha den.

Innhold

Oppgave 1: Kjernen i ledelse.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Administrasjon og ledelse	1
1.3 Beslutninger.....	1
1.4 Makt	2
1.5 Lederstiler.....	3
1.5.1 Destruktive lederstiler	4
1.6 Relasjonsledelse	4
1.7 Sammendrag.....	5
Oppgave 2: Å lede generasjon Z	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Gruppeorientert ledelse	6
2.2.1 Teamarbeid.....	6
2.2.2 Transformasjonsledelse	7
2.2.3 Relasjonsledelse	7
2.2.4 Situasjonsbasert ledelse	8
2.3 Omdømme og samfunnsansvar	8
2.4 Digitalisering og endringsledelse	8
2.5 Sammendrag.....	9
Referanser.....	10

Oppgave 1: Kjernen i ledelse

1.1 Innledning

«Ledelse handler om å redusere usikkerhet gjennom å ta «riktige» beslutninger, skape gode sosiale relasjoner og godt samarbeid mot felles mål!» (Arnulf, 20202). Ved å bruke definisjonen skrevet av Jan Ketil Arnulf skal jeg drøfte de begrepene jeg mener er sentrale for kjernen i ledelse. Sentrale tema jeg skal ta opp i denne teksten er: forskjellen mellom administrasjon og ledelse, hvordan ta riktige beslutninger, makt og ulike makt-typer, ledelsesstiler, og relasjonsledelse. Dagens ledere har også andre lederroller enn de hadde før i tiden, hva har endret seg og hvilke resultater har det medført?

1.2 Administrasjon og ledelse

Administrasjon og ledelse er to ting dagens ledere må beherske, men hva er forskjellen? Selv om begge to er en leders oppgaver er det to vidt forskjellige ting. «Administrasjon handler om å takle kompleksitet ved at ledere må utføre oppgaver som planlegging, organisering, økonomistyring og kontroll for å få en organisasjon til å fungere.» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Ledelsesoppgaver omhandler: kommunikasjon, skape tillit og samarbeid, motivasjon og inspirasjon, utvikling og å se medarbeidernes behov, utvikle felles mål, visjon og verdigrunnlag. Man kan altså se et skille mellom administrative oppgaver og ledelsesoppgaver. Ledelsesoppgaver omhandler om de langsiktige målene, som å styrke de mellommenneskelige relasjonene. Senere i teksten skal vi se mer på hvordan man gjennomfører ledelsesoppgavene vellykket.

1.3 Beslutninger

I Jan Ketil Arnulfs definisjon av ledelse mener han at det å ta riktige beslutninger står sentralt i ledelse. Som leder må man ofte ta vanskelige beslutninger, om det gjelder økonomi, mål eller HR, men ofte er det vanskelig å vite hva den riktige beslutningen er. Vi mennesker har kun en begrenset mengde med kognitiv kapasitet, vi kan ikke få inn all informasjon hele tiden. I tillegg må ofte ledere ta beslutninger raskt for å spare tid og ressurser. Derfor har vi mennesker funnet opp beslutningsmodeller for å kunne ta gunstige beslutninger. Vi kan skille mellom normative og deskriptive beslutningsmodeller. «Normative teorier baserer seg på at

beslutninger tas med en høy grad av målrettethet og rasjonalitet, mens deskriptive teorier tar mer hensyn til vikarierende motiver og irrasjonelle faktorer.» (Tjora, 2021). Et eksempel på en normativ beslutningsteori er: List opp alle beslutningsalternativer man kan velge mellom, deretter utred alle konsekvensene som følger av hvert alternativ, vurder sannsynligheten for hver konsekvens som forekommer (hvis hver handling blir utført), etabler den relative betydningen (nyttien) av hver konsekvens, multipliser de ulike nytteverdiene med korresponderende sannsynligheter, legg sammen summene av disse kalkylene for hvert alternativ, ranger alternativene basert på deres respektive kalkulerte verdier og til slutt velg alternativet med høyeste verdi. I boken «Tenke, fort og langsomt» (Kahnemann, 2013) har Daniel Kahnemann en teori om at den menneskelige hjernen har to måter å prosessere beslutninger på; et system som tar seg av raske beslutninger (system 1) og et system som tar seg av langsomme beslutninger (system 2). Beslutninger som faller inn i system 1 er ofte de beslutningene vi tar ubevisst, hjernen bruker heuristikker som skjønn, intuisjon og erfaringer for å ta disse valgene. System 2 er de langsomme og analytiske beslutningene vi tar, her tar vi de analytiske og rasjonelle beslutningene. Rundt 50% av alle beslutninger vi tar faller innenfor system 1, altså rundt 50% av alle beslutninger vi mennesker tar er ikke analysert og ofte ikke like rasjonelle som om vi hadde brukt system 2. Hjernens liker å ta «snarveier», det å aktivere system 2 for å ta beslutninger krever ofte mer av hjernen, man må faktisk «koble på» hjernen for å få den over i system 2. For å ta riktige beslutninger burde man tvinge hjernen inn i system 2 slik at vi tar de rasjonelle og analytiske beslutningene.

1.4 Makt

Makt er en sentral del innenfor ledelse, og de fleste ledere i dag sitter på en eller annen form for makt. Det er vanlig å skille makt inn i to grupper; sosial makt og personlig makt. Personlig makt er egoistisk fremmer egen vinning. Derimot sosial makt brukes for fellesskapets beste. Makt kan både være positivt og negativt. Hvis man utøver makten sin urimelig eller uten medarbeidernes aksept, kan man virke autoritær. Derimot hvis man balanserer makten sin mellom det personlige og det sosiale vil man kunne bruke makten sin til noe positivt. Vi har flere typer makt; belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, ekspertmakt og referansemakt (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Belønningsmakt er makt gjennom å kunne tilby noe som andre er interessert i. I ledelsessammenheng kan dette være høyere lønn, jobb eller en promotering. Tvangsmakt er makten man får gjennom tvang, kan også kalles straffemakt. Dette er makten man får gjennom å holde tilbake noe som andre er interesserte i. Legitim makt er makten som man får gjennom sin stilling eller rolle. Dette er en naturlig makt de

fleste lederne får. Ekspertmakt er makten man får gjennom sin kunnskap, andre er villige til å lytte til det du har å si fordi du kan mye om det. Til slutt har vi referansemakt, dette er makten man får gjennom tillit og respekt. (Skaug, 2018). En leder i en organisasjon som kun har legitim makt, uten noen form for annen makt vil ikke ha stor nytte av makten sin og kan virke urimelig å føre til misnøye blant medarbeiderne. Ved å kombinere den legitime makten med f.eks. ekspertmakt eller referansemakt vil man kunne opptjene respekt som igjen kan gi positiv nytte av makten. Makt er en naturlig del av ledelse, man kan bruke den for å styrke relasjonen med medarbeiderne sine, eller man kan ende opp med en destruktiv lederstil.

1.5 Lederstiler

Å skape gode relasjoner og godt samarbeid er også en sentral del av ledelse ifølge Arnulf. Dette kan man oppnå på flere måter, men jeg mener det viktigste er å velge en god lederstil.

Lederstiler blir ofte gruppert inn i to hovedgrupper; relasjonsorientert atferd og

oppgaveorientert atferd. Relasjonsorientert lederatferd har fokus på medarbeidernes behov,

mens oppgaveorientert lederatferd har fokus på mål og virksomhetens arbeidsoppgaver. Selv om

dette er to forskjellige grupper betyr ikke det at

man er det ene eller andre. Gode ledere blander

lederstiler for å tilpasse seg bedriften. I figur 1.1 finner man ledergitteret (Blake & Mouton, 1964).

Der finner man to akser, hvor y-aksen representerer

relasjonsorientert atferd og x-aksen representerer

oppgaveorientert atferd. Figur 1.1 representerer

fem lederstiler. Personalorientert ledelse finner man

i rute (1,9). En slik type ledelse legger stor vekt på det mellommenneskelige. Her vil fokuset

ligge på følelser, omtanke og vil oppstå når lederen får nær kontakt med medarbeiderne sine.

Denne lederstilen blir kritisert for å være for ensidig, det er svært vanskelig å holde et

profesjonelt forhold hvis man blir «kompis» med medarbeiderne sine. I rute (9,1) vil man

finne oppgaveorientert ledelse. Denne ledelsesstilen vil være opptatt av effektivitet og å løse

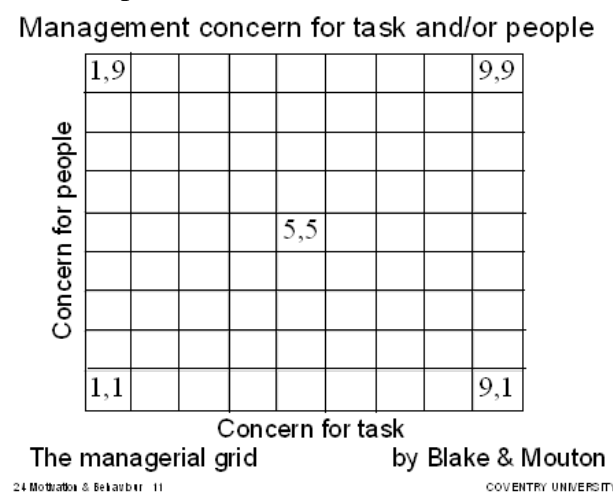
arbeidsoppgavene effektivt. Denne type ledelse kan oppfattes som svært autoritær. I rute (1,1)

har man en ledelsestype som ikke har noen retning, såkalt «la det skure» ledelse. En slik

ledelsestype vil verken ha fokus på virksomhetens effektivitet eller det mellommenneskelige.

En leder som praktiserer «la det skure» ledelse vil virke uengasjert og usynlig for

medarbeiderne sine. Videre i rute (5,5) finner man «middelhavsfareren», denne lederstilen er



Figur 1.1 (Blake & Mouton, 1964)

opptatt av medarbeidere sine samt virksomheten. Ledelsesstiler er preget av usikkerhet, og holdninger som «godt nok». Til slutt har vi gruppeorientert ledelse som man finner i rute (9,9). Denne ledelsestypen har kombinert oppgaveorientert og personalorientert ledelse. Her vil man både ha et stort søkelys på medarbeidernes behov samtidig som man har et stort søkelys på effektivitet. I sitatet til Arnulf presiserer han at ledelse handler om å «[S]kape gode sosiale relasjoner og godt samarbeid mot felles mål!» (Arnulf, 20202). Denne beskrivelsen passer med gruppeorientert ledelse. En leder som setter søkelys på både det mellommenneskelige og det profesjonelle. Disse lederstilene er hovedsakelig positive, men vi har også destruktive lederstiler som en leder burde unngå.

1.5.1 Destruktive lederstiler

Destruktive lederstiler, er lederstiler man vil unngå. De er destruktive og ineffektive for virksomheten. Vi har tre typer destruktive lederstiler; tyrannisk ledelse, tyvaktig ledelse og avsporet ledelse. Tyrannisk ledelse er tett knyttet opp mot makt og oppgaveorientert ledelse. Men forskjellen fra oppgaveorientert ledelse er at lederen utnytter makten sin i en direkte destruktiv måte for å utnytte medarbeiderne sine, og er svært urimelig. En slik ledelsesstil vil kunne oppnå gode resultater, men på bekostning av medarbeiderne sine. Tyvaktig ledelse tar urettmessig til seg ting fra andre. Ledelsesstilen er sært destruktiv for alle involvert; virksomhet, medarbeidere og kunder. Den som praktiserer tyvaktig ledelse besørger kun sin egen vinning, på bekostning av alt. Til slutt har vi avsporet ledelse. Det er en blanding av de tyranniske og tyvaktige ledelsesstilene. Denne ledelse stilen vil tyrannisere sine medarbeidere samtidig som den opptrer destruktivt mot virksomhetens mål. Disse ledelsesstilene bruker aktivt sin tildelte tillit og makt negativt. De er også svært egosentriske, man bryr seg svært lite om felleskapet, man skal kun gjøre alt for egen vinning.

1.6 Relasjonsledelse

I boka «Ledelse, dialog og samspill» (Spurkeland, 1995) dukker begrepet relasjonsledelse opp for første gang. I boken blir ledelse beskrevet som en relasjon, og ikke en posisjon. Tidligere ble ledelse sett på noe som var autoritært, men relasjonsledelse handlet om at gjennom en god relasjon vil det oppstå en naturlig tillit mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse bygger på noen grunnprinsipper. Lederen er nødt til å skape gode relasjoner både internt og eksternt. Begge parter må tilstrebe dialog, likeverd, respekt og gjensidig samspill. Det er viktig å ikke likestille relasjonsledelse med personalorientert ledelse, som ikke har et fokus på effektivitet. Relasjonsledelse er en måte å forbedre effektivitet i virksomheten. Man har også sett gode resultater av relasjonsledelse. Medarbeidere har hatt mindre fravær, færre slutter, høyere

arbeidsmoral, større engasjement for organisasjonen og jobbtilfredsheten øker. Alle disse faktorene har økt effektiviteten og lønnsomheten (Kuvaas, Buch, Dysvik, & Hærem, 2012). Relasjonsledelse krever mye av alle parter, og det er lett å bryte tillit spesielt i en profesjonell relasjon. En leder må kunne ha tillit til sine medarbeidere for å kunne delegere arbeidsoppgaver til dem, og medarbeiderne må ha tillit til sin leder. Relasjonsledelse er altså en ledelsesteori som støtter Jan Ketil Arnulf sitat, gjennom å skape gode relasjoner oppretter man godt samarbeid mot et felles mål.

1.7 Sammendrag

I denne teksten har vi gått gjennom de viktigste begrepene innenfor ledelse. For å bygge en sosiale relasjoner og et godt samarbeid har vi gått gjennom lederstiler, som gruppeorient lederadferd og relasjonsledelse. Vi har også sett på destruktive ledelsesstiler som man burde holde seg unna, og virker direkte destruktivt på virksomheten samt tyranniserende mot medarbeiderne sine. Maktprinsipper og typer makt som finnes er også blitt gått gjennom. Vi har funnet ut at makt må balanseres for å ikke virke urimelig og tyranniserende. For å ta de rette beslutningene har vi sett de ulike systemene hjernen bruker for å ta beslutninger samt beslutningsmodeller. Vi kan konkludere med at Jan Ketil Arnulf sitt sitat om ledelse har en klarsammenheng med dagens ledelsesteorier, og at man ser mange likheter med relasjonsledelse.

Oppgave 2: Å lede generasjon Z

2.1 Innledning

«Generasjon Z (eller bare Gen Z) er et begrep som brukes om generasjonen født fra slutten av 1990-årene til begynnelsen av 2010-årene» (Generasjon Z, 2021). Denne nye generasjonen er snart ute på arbeidsmarkedet og det medfører endringer i lederstiler. Den nye generasjonen har vokst opp med smarttelefoner, internett og sosiale medier. De har andre verdier enn andre generasjoner, og bryr seg mer om miljø og klima. De bryr seg mer om å arbeide med noe samfunnsnyttig og ønsker å lære. De bytter også jobb hyppigere en før, for bedre lønn stilling eller mer utbytte av arbeidet de utfører. Måten man leder de på er forskjellig for hvordan man har ledet tidligere. Men hvilke ledelsesstiler er mest relevante for den nye generasjonen?

2.2 Gruppeorientert ledelse

Gruppeorientert ledelse, er en ledelsesatferd som legger stor vekt på relasjoner og medarbeidernes behov, samtidig som den legger stor vekt på oppgaver og virksomhetens effektivitet. På ledelsesgitte (Blake & Mouton, 1964), vil man finne gruppeorientert ledelse på enden av begge aksene. Ledelsesatferden bygger på å drive virksomheten som et team. Gruppeorientert ledelse tar det beste fra både personal-rettet og oppgave-rettet ledelse. Ved å se medarbeidernes behov vil man kunne øke effektivitet i virksomheten.

2.2.1 Teamarbeid

Teamarbeid medfører et mer inkluderende arbeidsmiljø, ved at man jobber tett og sosialiserer seg med medarbeiderne sine. Team er ikke kun en arbeidsgruppe, men gjensidig oppgaveavhengighet og felles resultatansvar. Team kan både bestå av likesinnede i såkalte homogene team, eller tverrfaglige team. Hvis man setter riktige team sammen, kan teamet levere svært sterke presentasjoner og har potensialet til å være en høyprestasjonsgruppe. Alle team må ha en teamleder, eller koordinator. Og det er svært viktig at teamene er selvgående, men fortsatt forholde seg til visse rammer. (Hjertø, 2013). Som leder av et team har man flere faktorer man må tenke på når man leder. I boka «Resultater gjennom team» (Sjøvold, 2014) går Endre Sjøvold gjennom fire oppgaver en leder har i et team. Kontroll handler om en oppgave- og målorientering, om å sørge for at teamet gjennomfører sitt oppdrag. Omsorg er knyttet til ivaretagelse av temaet og det enkelte individ. Teamleder må her vise sympati og empati, være åpen for ulike følelser og utvise respekt. Opposisjon handler om å etablere en trygghet og et klima for å kunne være kritisk. Skape takhøyde for konstruktive og kritiske innspill. Tillit i en gruppe vil bidra positivt til opposisjon. Lojalitet handler om de kjøreregler

for samspill og samarbeid som etableres for å løse oppgaver. Teamarbeid er en viktig faktor når man skal lede generasjon z. De er teamorienterte, og er opptatt av et inkluderende arbeidsmiljø. I tillegg er de også opptatt av å jobbe med dyktige folk, noe man lett kan oppnå i et team.

2.2.2 Transformasjonsledelse

«Transformasjonsledelse er en tilnærming til ledelse som handler om å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjonen» (Sagberg, 2021). Det kan også beskrives som omdanningsledelse eller forandringsledelse. Transformasjonsledelse er bygget på de fire «i»-ene; idealisert innflytelse, inspirasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Idealisert innflytelse handler om å utvikle en visjon, bygge stolthet, respekt og tillit. Inspirasjon er å motivere, man kan øke motivasjonen ved å skape høye forventninger. Individuell omtanke er å gi en og hver person oppmerksomhet, man må også gi de respekt og ansvar. Intellektuell stimulering er å utfordre medarbeiderne sine med nye ideer og perspektiver. Transformasjonsledelse er viktig i dag, og vi ser mange ledere bruke det i dag. Jeg tror at transformasjonsledelse kommer til å bli spesielt viktig når man skal lede den neste generasjonen.

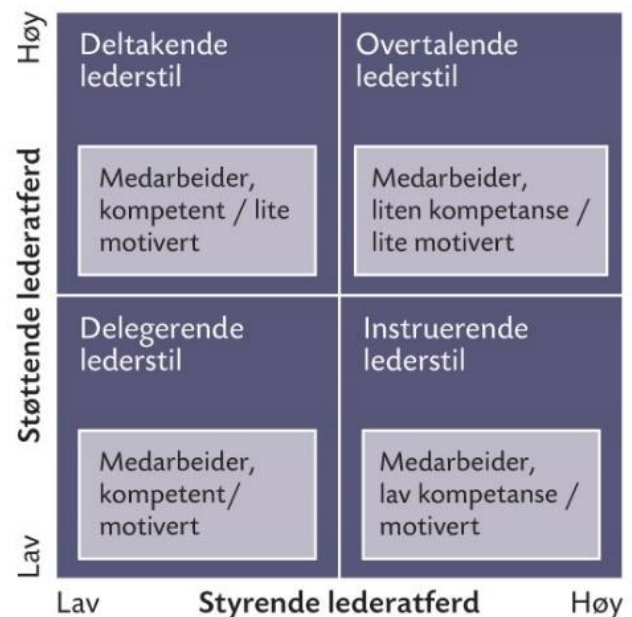
2.2.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse handler om at gjennom en god relasjon vil det oppstå en naturlig tillit mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse bygger på noen grunnprinsipper. Lederen er nødt til å skape gode relasjoner både internt og eksternt. Begge parter må tilstrebe dialog, likeverd, respekt og gjensidig samspill. Relasjonsledelse krever mye av alle parter, og det er lett å bryte tillit spesielt i en profesjonell relasjon. En leder må kunne ha tillit til sine medarbeidere for å kunne delegere arbeidsoppgaver til dem, og medarbeiderne må ha tillit til sin leder. Den gjensidige tilliten man får gjennom relasjonsledelse vil være en nøkkel for å lede den neste generasjonen. Ved at man har tillit til sine medarbeidere kan man delegere mer ansvar til dem, og man kan stole på at de løser oppgavene sine.

2.2.4 Situasjonsbasert ledelse

Situasjonsbasert ledelse handler om at det er ikke det samme å lede et stort konsern, og et lite team. Det er ikke det samme å lede en

gruppe utviklere som en gruppe selgere. Skal man lede generasjon z må man blande lederatferd og stiler for å kunne oppnå ønsket resultat. I figur 2.1 (Thompson, 1995) finner man forklaring på ulike typer lederstiler basert på medarbeiderne sine. Her kan man se at ved kompetente og motiverte medarbeidere kan lederen ta en mer delegerende rolle, fordi lederen har tillit til sine medarbeidere. Derimot hvis man har lite kompetente og lite motiverte medarbeidere burde man heller ha en overtalende lederstil hvor man nærmest «presser» medarbeiderne sine. Som med alle folkegrupper er det vanskelig å generalisere generasjon z inn i en stereotype, selv om mange er digitalt dyktige betyr det ikke at alle er det. Da er det viktig å være adaptiv og å velge riktig lederstil.



Figur 2.1 (Thompson, 1995)

2.3 Omdømme og samfunnsansvar

Omdømme er kort forklart «den generelle anseelse en virksomhet har» (Stiklestad, 2021). Generasjon z blir ofte assosiert med det man kaller «woke» kulturen. «Woke er et engelsk begrep for en politisk ideologi som har som mål å øke bevissthet om problemer som angår etnisk og sosial rettferdighet.» (Woke, 2021). Det vil si at generasjon z er blitt mer bevisste på miljø, diskriminering og urett. Derfor er en virksomhets omdømme svært viktig når generasjon z kommer inn på arbeidsmarkedet. De mest attraktive søkerne ønsker mest sannsynlig å arbeide i en virksomhet som har et godt omdømme. Det er da stadig viktigere for virksomheter å prioritere ting som miljø, klima og likestilling for å ha et godt omdømme blant generasjon z. Ved å kunne utnytte den digitale kompetansen til den nye generasjonen vil man kunne øke effektivitet i bedriften betraktelig.

2.4 Digitalisering og endringsledelse

Generasjon z er digitalt kompetente, de har vokst opp med sosiale medier og bruker smarttelefoner hver dag. Kompetansen de sitter på betyr at de kan utnytte digitale verktøy på

en helt ny måte. Digitale verktøy kan effektivisere og gjøre prosesser lettere, noe som gjør de svært viktige. Det betyr at mange virksomheter burde endre eller oppgradere de allerede eksisterende digitale verktøy de bruker. Det kan oppstå mange problemer når man gjør endringer som har store konsekvenser for virksomheten. De nye digitale verktøyene kan for eksempel være for kompliserte for de allerede ansatte, og endringen kan bli langsom. Vi mennesker liker heller ikke endring og det kan være vanskelig å venne seg til de nye systemene.

2.5 Sammendrag

Generasjon z er den nye generasjonen som snart entreer arbeidsmarkedet. De har andre prioriteringer når det kommer til jobb enn man hadde før. De er bedre digitalt, og de bryr seg mer om miljø og klima enn før. Man kan bruke mange forskjellige strategier for å lede den nye generasjonen. Et viktig konsept for å lede den nye generasjon er teamarbeid. De er teamorienterte og liker å jobbe i et inkluderende arbeidsliv. De er også interessert i å arbeide med dyktige folk, og i et lærerikt arbeidsmiljø. Transformasjon ledelse er inspirerende og engasjerende for den nye generasjonen. Samtidig som at relasjonsledelse øker tillit med leder og medarbeidere. Dette vil igjen føre til en effektivisering av virksomheten. Det er også viktig å ha en situasjonsbasert lederstil. Man må alltid tilpasse lederstilen basert på situasjon og medarbeidere. Skal virksomheten være attraktiv for generasjon z er det viktig med et godt omdømme. Bryr ikke virksomheten seg om for eksempel miljø, klima og likestilling vil virksomheten virke uattraktiv. Man burde også utnytte den digitale kompetansen den nye generasjonen sitter på. De er en del av den digitale revolusjonen burde systemer og verktøy burde digitaliseres for å utnytte kunnskapen de sitter på til det fulle.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2022). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Blake, R. R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Generasjon Z*. (2021, Juni 18). Hentet fra Wikipedia.org: https://no.wikipedia.org/wiki/Generasjon_Z
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahnemann, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Pax.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Hærem, T. (2012, oktober). *Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance*. Hentet fra researchgate.net: <https://bit.ly/3paiGyA>
- Sagberg, I. (2021, April 18). *Transformasjonsledelse*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/transformasjonsledelse>
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.
- Skaug, M. (2018, Januar 23). Hentet fra naturviterne.no: <https://www.naturviterne.no/blogg/makt-en-god-ting-article17553-484.html>
- Spurkeland, J. (1995). *Ledelse, dialog og samspill*. Alma Mater forl.
- Stiklestad, T. (2021, Oktober). Omdømme og samfunnsansvar. Trondheim.
- Thompson, G. (1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2021, August 12). *Beslutningsteori*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/beslutningsteori>
- Woke*. (2021, November 28). Hentet fra wikipedia.org: <https://no.wikipedia.org/wiki/Woke>