

Handelshøyskolen

Lederatferd og vedvarende suksess

-

Hva kjennetegner den suksessfulle lederen?

Andre Sørensen

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – MBA
November 2015*

Abstract

The study is a thesis within the Master of Business Administration at the Business school in Tromsø, Norway's Arctic University. The inspiration for the thesis are drawn from my own experiences with leaders who have had a leader behavior, which has been destructive to the organization they would represent. Therefore, the issue in thesis is: *“What characterizes the leader behavior at a leader with sustained success within his/hers regional responsibility in a financial group?”*

The thesis is a case study of a leader who has experienced sustained economic success in the respective region where the leader is responsible. This is a qualitative thesis, with a hermeneutic and deductive approach. It is used triangulation through utilizing both document studies and semi-structured interviews to collect data.

Main findings are:

- The focus leader is particularly focused on earnings, quality and goals.
- Accountability, inclusion and delegation are key words describing the focus leader. The person is largely receptive to input, but is able cut through where needed
- The focus leader is good at praising employees for well performance.
- The focus leader is described as having great power. No form of abuse of power is described, but rather that the power is used to facilitate the employees so that they can do a good job.
- The focus is leader described as efficient, and the informants believe that the person has affected the region's economic growth in a positive way.

The empirical data and findings are discussed against the theories of leader behavior and leader effectiveness

The findings show that the focus leader largely combines task-oriented and relationship-oriented leader behavior, and safeguards influence strategies in such a way that the leader creates a good performance culture. The focus leader is described as effective, and are referred to as directly contributing to the region's economic development.

Key words: Leadership, leader behavior, leader effectiveness, economic success, finance.

Forord

Man sier gjerne at når en dør lukkes, så åpnes en ny. At jeg startet på dette masterstudiet fikk meg til å se litt anderledes på det. Jeg hadde en stor trang til å utvikle meg videre, både rent faglig, men også som person. Så uten å nødvendigvis lukke noen dører bak meg, så åpnet jeg likevel en ny – noe som har medført at ytterligere noen dører har åpnet seg.

Reisen gjennom masterstudiet generelt, og selve masteroppgaven spesielt, har vært interessant. Begrepet, « langhelg » har fått en ny betydning, og man har oppdaget at tallet 24 (timer) faktisk bare er et tall. Som oftest går natt mot dag. Men at dag faktisk *er* natt forstår man først når lunsjpausen flere dager i uken starter klokken 07.45.

Men en oppgave som dette skrives ikke alene. Jeg vil takke min veileder, Elsa Solstad ved Høgskolen i Harstad, for uvurderlig hjelp. Uten din støtte ville ikke dette latt seg gjennomføre. Mest av alt vil jeg takke min samboer, Marie Sollied Halvorsen, for at du har latt meg surre rundt i min egoistiske boble disse månedene. Tusen takk for all støtte !

« Jo mer man leser, desto mer forvirret blir man på et stadig høyere nivå »

(sitat ukjent)

Sammendrag

Studien er en mastergradsoppgave innenfor Master of Business Administration ved Handelshøyskolen i Tromsø, Norges Arktiske Universitet. Inspirasjon for denne studien er hentet fra egne erfaringer med ledere som har hatt en lederatferd som har vært destruktiv for organisasjonen de skulle representere. Derfor er følgende problemstilling valgt for studien: «*Hva kjennetegner lederatferden til en leder med vedvarende suksess innefor sitt regionale ansvarsområde i et finanskonsern?*»

Studien er en casestudie av en leder som har opplevd vedvarende økonomisk suksess i sin respektive region hvor vedkommende er resultatansvarlig. Oppgaven er en kvalitativ studie, med en hermeneutisk og deduktiv tilnærming. Det er brukt triangulering gjennom å benytte både dokumentstudier og semistrukturert intervju for å samle inn data.

Hovedfunn er følgende :

- Fokusleder er særdeles resultat- kvalitets- og målbevisst.
- Evne til ansvarliggjøring, inkludering og delegering dras frem som nøkkelpunkter når fokusleder skal beskrives. Vedkommende er i stor utstrekning mottakelig for innspill. Dog kan vedkommende skjære gjennom der det trengs
- Fokusleder er flink til å rose de ansatte for gode prestasjoner.
- Fokusleder beskrives å ha stor makt. Det beskrives ingen form for misbruk av makt, men heller at makten og tilhørende gode innflytelse brukes for å legge til rette for de ansatte slik at de kan gjøre en god jobb.
- Fokusleder beskrives som effektiv, samtidig som informantene mener at vedkommende har påvirket regionens økonomiske vekst på en positiv måte.

Empirien og funnene er diskutert opp mot teorier om lederatferd og ledereffektivitet

Fokusleder kombinerer i stor grad oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, samt ivaretar innflytelsesstrategier på en slik måte at vedkommende skaper en god prestasjonskultur. Fokusleder omtales som direkte bidragsytende for regionens økonomiske utvikling.

Nøkkelord: Ledelse, lederatferd, ledereffektivitet, økonomisk suksess, finans.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	side 1
1.1 Aktualisering.....	side 1
1.2 Problemstilling.....	side 2
1.3 Konkretisering/avgrensing.....	side 3
1.4 Oppgavens struktur.....	side 3
2. Teori	side 5
2.1 Hva er ledelse.....	side 5
2.2 Lederatferd.....	side 6
2.2.1 Hva gjør en leder?.....	side 7
2.3 Atferdsmessige uttrykk og innflytelsesatferd.....	side 9
2.4 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.....	side 10
2.5 Ledereffektivitet.....	side 11
2.5.1 Oppgaveorientering og ledereffektivitet.....	side 11
2.5.2 Relasjonsorientering og ledereffektivitet.....	side 12
2.5.3 Transformasjons- og transaksjonsledelse og ledereffektivitet.....	side 13
2.5.4 Oppsummering av teori.....	side 14
3. Metode	side 16
3.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	side 16
3.2 Datainnsamling.....	side 18
3.2.1 Rekruttering av utvalg av informanter.....	side 18
3.2.2 Gjennomføring av intervjuene.....	side 19
3.3 Transkribering og analyse.....	side 20
3.4 Validitet og reliabilitet.....	side 21
3.5 Forskningsetikk og egen rolle.....	side 22

4. Empiri.....	side 23
4.1 Studiens case.....	side 24
4.1.1 Konsernets økonomiske utvikling.....	side 24
4.1.2 Kategori A - Regionens utvikling, kultur og arbeidsmiljø.....	side 25
4.2 Intervjuer - Ledelse, makt og innflytelse, og ledereffektivitet.....	side 28
4.2.1 Kategori B – Ledelse og lederatferd.....	side 28
4.2.2 Kategori C – Innflytelse og makt.....	side 32
4.2.3 Kategori D – Ledereffektivitet.....	side 34
4.3 Oppsummering og hovedfunn.....	side 35
5. Analyse.....	side 37
5.1 Fokusleders atferd.....	side 37
5.2 Relasjon mellom fokusleders lederatferd og regionens vedvarende suksess.....	side 38
6. Konklusjon.....	side 41
Litteraturliste.....	side 43
Vedlegg 1-5.....	side 46

1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg gi en presentasjon av motivasjon bak studien. Oppgaven inspireres av hvordan jeg har opplevd store kontraster både i måten ledere har opptrådt på, og de relativt klare sammenhenger mellom min leders atferd og mitt ytelsesnivå. I tillegg har det vært store forskjeller når det kommer til virksomhetens suksess under de ulike lederne både hva angår markedsmessig suksess, resultatmessig suksess og ikke minst når det kommer til de ansattes trivsels- og ytelsesnivå. I følge Yukl (2006) så er det å regne som suksessfullt dersom de underordnede utfører sine oppgaver slik at virksomheten når sine mål. Dermed blir et sentralt spørsmål: Hva kjennetegner en leder i en virksomhet med suksess?

Ledere, og særlig offentlige ledere i sentrale posisjoner blir stadig debattert i media. Blant annet har vi den mye omtalte avgangen til Gerd-Liv Valla i 2007, som bunnet ut fra anklagelser om kritikkverdig personaledelse. Ledelse blir også debattert i et innlegg skrevet av direktør for bemannings- og rekrutteringsbyrået Proffice, Stein Andre Haugerud. I hans innlegg, «*Svake ledere skremmer vekk ansatte*» fremkommer det at 35% av de som byttet jobb innen kontor- og administrasjonsbransjen, oppga svak ledelse som årsaken (dagensperspektiv.no 29.02.12). Det er dermed grunn til å tro at *ledelse* har stor påvirkning på de underordnede. Dette er bakgrunnen for valg av tema for denne studien.

1.1 Aktualisering

Med utgangspunkt i erfaringer fra det jeg personlig oppfatter som ledelse som reduserer ytelsesnivå hos ansatte, og i tillegg forårsaker svakere måloppnåelse i virksomheten, ønsker jeg å studere *lederatferd*.

Høst (2011) presenterer det han kaller en helhetlig modell vedrørende ledelse. Sentralt i denne modellen er linken mellom lederatferd og ansattes ytelsesnivå. Yukl (2006) presiserer at til tross for at det ikke er en utelukkende direkte påvirkning, så er leders atferd en årsaksfaktor i forhold til de ansattes ytelser. Martinsen (2009) viser til begrepene relasjonsorientering og oppgaveorientering når han beskriver lederatferd. Han snakker om en oppgaveorientert leder som er veldig opptatt av resultater, prestasjoner og arbeidsoppgavene i seg selv. Mens en relasjonorientert leder har fokus på de sosiale interaksjonene, relasjonell kompetanse og et nærvær til de ansatte.

Buch (2012) presenterer 3 praktiske råd til ledere og organisasjoner for å få det beste ut av sine medarbeidere. Hovedessensen i rådene går ut på at en bør prøve å utvikle de sosiale aspektene til medarbeiderne i forhold til organisasjonen. Det fremkommer også at lederatferden kan være med å initiere en slik utvikling (ibid).

Med forståelsen av leders potensiale for å påvirke ansattes ytelsesnivå, som igjen vil kunne innvirke på organisasjonens måloppnåelse, kommer vi inn på et sentralt begrep; ledereffektivitet. Ledereffektivitet forstås som et kriterium for å kunne drøfte lederatferd (Høst 2011). En organisasjon vil sette seg ulike mål, både hva angår personalpolitiske og økonomiske spørsmål. Dette blir i så måte mål på suksess. Gjentar man det over lengre tid kan det ansees som vedvarende suksess. Ledereffektivitet er i denne oppgaven forstått som grad av måloppnåelse i form av økonomisk vekst for den regionen lederen har resultatansvar for.

Formålet med studien er å beskrive hva som kjennetegner en spesifikk leders lederatferd som har opplevd økonomisk suksess i sin organisasjon over mange år.

1.2 Problemstilling

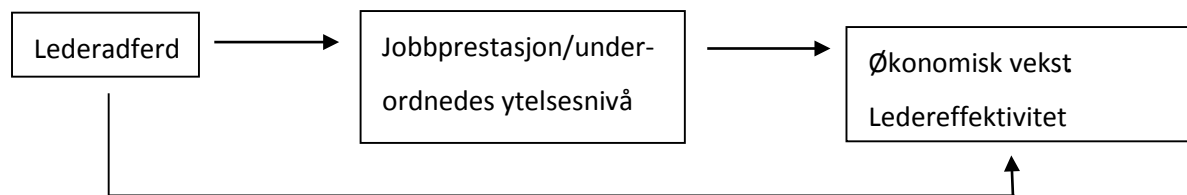
Med utgangspunkt i det ovenstående formuleres følgende problemstilling for studien:

«Hva kjennetegner lederatferden til en leder med vedvarende suksess innefor sitt regionale ansvarsområde i et finanskonsern?»

Lederatferd forstås i denne studien etter Yukl (2006) som en spesifikk atferd med hensikt å påvirke menneskers tenking, holdning og atferd. Oppgaveorientert atferd beskrives som å benytte personale og ressursene du har til rådighet med et tydelig produktivitetsfokus.

Relasjonsorientert atferd betyr å ha et stort fokus på de underordnedes tilfredshet, samt fremme samarbeid og teamarbeid (ibid).

Studien er gjennomført i et stort finanskonsern, hvor en spesifikk region er valgt ut for å avgrense omfanget. Målet på vedvarende suksess er i denne studien hvorvidt den valgte regionen har opplevd økonomisk vekst over flere år. Ledereffektivitet er et mål på økonomisk vekst over flere år i en gitt region i konsernet, hvor en spesifikk leder har resultatansvaret. Dette oppsummeres i figur 1.



Figur 1: Relasjon mellom lederatferd og økonomisk vekst/ledereffektivitet.

Figuren skisserer hvordan lederatferden både indirekte og direkte kan påvirke den økonomiske veksten. Indirekte gjennom å påvirke de underordnedes ytelsesnivå, som igjen resulterer i bedre eller dårligere økonomisk vekst. Eller direkte påvirkning der leders atferd i seg selv skaper resultatet. I så måte blir økonomisk vekst over tid et mål på ledereffektivitet.

1.3 Konkretisering/avgrensning

Fokus i studien rettes mot bankdriften i en spesifikk region. Regionens øverste resultatansvarlige leder blir avgrensning oppad. Mellomlederne direkte underlagt vedkommende blir avgrensning nedad. Bankdriften i regionen har hatt vedvarende økonomisk suksess over tid, noe som er et konkret mål på suksess og ledereffektivitet. Vedvarende økonomisk suksess forstås som et mål på suksess over lengre tid, noe Martinsen (2009) argumenterer for som den mest pålitelige måten å vurdere ledereffektivitet på. På kort sikt er det grunn til å tro at påvirkningen fra leder neppe har noen effekt (ibid). Samtidig lar det seg sjeldent gjøre å ha et langsiktig forskningsdesign der det er avstand mellom måling av atferd og måling av ledereffektivitet. Vi vet at regionen har opplevd økonomisk suksess, samt at samme leder har sittet som resultatansvarlig over lang tid (Årsberetning 2013 og Oppsummeringsnotat fra talsperson for finans). Men hvordan atferden har vært over tid er vanskelig å dokumentere. Derfor settes det opp et design hvor atferd og ledereffektivitet måles på samme tid med en forståelse av at atferden har vært/er stabil over tid (Martinsen, 2009).

Opgaven vil ha et utelukkende internt fokus, hvor forhold utenfor konsernet ikke blir hensyntatt eller vurdert.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har jeg presentert aktualisering, problemstilling og avgrensninger. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Metodekapittelet kommer som kapittel 3, hvor

metodisk(e) kvalitet og valg redegjøres for. I kapittel 4 presenteres empiriske funn som skal ligge til grunn for drøftingen/analysen i kapittel 5. Til slutt presenteres konklusjonen i kapittel 6.

2. Teori

Teorikapitlet starter med en kort beskrivelse av ledelse som forskningsfelt, og hvilken forståelse av ledelse som ligger til grunn i denne studien. Videre har jeg valgt å redegjøre kort for hovedforskjellen mellom trekk- og atferdsteori for å ytterligere tydeliggjøre valg av teorifokus.

Kapittelet deles inn i tre hoveddeler. Første dele tar spesifikt for seg problemstillingens første nøkkelord, lederatferd. Her vil *lederatferd* ytterligere konkretiseres, samt at jeg vil presentere hva forskningen sier om subkategoriene av lederatferd; oppgaveorientering og relasjonsorientering.

Videre vil jeg gjennomgå atferdsmessige uttrykk. Atferdsmessige uttrykk beskrives gjerne som katalysatorer eller moderatører for lederatferder (oppgave- og relasjonsorientering), og tilhører ikke en spesifikk atferd (Martinsen 2009). Her vil makt og karisma sees opp mot en leders innflytelse. Karisma er gjerne assosiert med transformasjonsledelse. Men siden studien vil ha et eget kapittel om atferdsmessige uttrykk, sees det på som hensiktsmessig å presentere karisma her. Aspektene vil være uvurderlig for å forstå hvordan lederatferd uttrykkes, og ikke minst subkategoriens nyanser. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse vil bli beskrevet i et eget underkapittel.

Til slutt i denne delen beskrives ledereffektivitet, og hva forskning sier om relasjonen mellom ledereffektivitet og lederatferd

2.1 Hva er ledelse

Martinsen (2005) viser til Jacobs & Jaques (1990, s. 281) når ledelse skal defineres: "*Ledelse er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelser og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå mål*". Ledelse deles gjerne inn i to forskjellige syn. Det ene synet står for at lederegenskaper er medfødt, og gjør noen bedre i stand til å være ledere enn andre (Northouse 2007). Det andre synet fremhever at ledelse er en prosess som skjer mellom to mennesker (leder og underordnet), og som i forlengelsen er en prosess som kan læres (ibid). Mer spesifikt handler det om to sentrale områder som har preget forskningen innen ledelse i moderne tid - henholdsvis trekkteori og atferdsteori (Bass 1990).

Trekkteori og atferdsteori vil ofte beskrives som uttrykksformer for å kategorisere ledere. Dog fremkommer det et hovedskille mellom de to teorigrunnlagene som er relativt tydelig. Trekkteori bygger på spesifikke personlighetstrekk hos ledere som gjør dem til gode eller dårlige ledere (Martinsen 2009). Trekk som omgjengelighet eller selvtilitt har vært trukket frem som gunstige trekk for en leder uten at det beskrives nøyaktig hvordan dette uttrykkes (ibid). I så måte kan man si at trekk disponerer for atferd (ibid). Det vil si at to ledere kan ha de samme trekkene, men de kommer til uttrykk gjennom ulik atferd. Begge kan være for eksempel være omgjengelig. Men der den ene uttrykker det gjennom en inkluderende og humørsprende atferd, så kan den andre vise det gjennom en mer påfallende og/eller sjåvinistisk atferd.

Atferdsteori beskrives gjerne som noe litt mer «optimistisk», med tanke på at atferd kan læres (Martinsen 2009). At atferd kan læres gir meg en forståelse av at man er avhengig av gjensidig relasjon for å kunne beskrive det nøyaktig. Med det menes at den atferden man utvikler/lærer kommer som et resultat av den relasjonen man har med andre, og responsen på atferden som uttrykkes. Derfor forstås lederatferd, i min studie, i større grad som dynamisk enn ledertrekk. Denne dynamikken, vil særlig fremkomme på den indirekte påvirkningen av de ansatte, hvor de ansattes respons på lederatferden vil påvirke ytelsesnivået (ibid).

2.2 Lederatferd

Lederatferd forstås i denne studien som en spesifikk atferd med hensikt å påvirke menneskers tenking, holdning og atferd (Yukl 2006). Lederatferd forstås også som noe som kan læres, og som vil utvikles i en relasjonell prosess (Northouse 2007).

Universitetet i Ohio, USA, var på 1940-tallet utgangspunktet for de første systematiske forsøkene på å systematisere et klassifikasjonssystem for lederatferd (Bass 1990). Studiene ble utgangspunkt for to faktorer som skulle vise seg å bli veldig viktig også i senere tid. Lederatferd ble delt opp i; *consideration* (å vise omtanke) og *initiation of structure* (å skape struktur) (Martinsen 2009). Å ha en lederatferd som bar preg av å vise omsorg gikk i stor grad ut på å støtte, inkludere og utvikle medarbeidere. Mens å skape struktur gikk mer i retning av å utvise en atferd med tydelig resultat- og målorientering (ibid).

Consideration og initiation of structure gjenkjennes blant flere andre begreper som i større og mindre grad overlapper hverandre. Noen av de mest brukte begrepene i nyere tid, er

relasjonsorientering og oppgaveorientering (Martinsen 2009). En leder kan enten være tydelig relasjons- eller oppgaveorientert, men kan også veksle mellom disse (Bass 1997).

2.2.1 Hva gjør en leder?

Hva angår lederatferd ligger ofte «initiating of structure» og «consideration» i bunnen. Men når lederatferd skal brytes ned i subkategorier som peker på spesifikke, synlige atferder (hva en leder faktisk gjør), må det konkretiseres ytterligere (Yukl 2006). Denne studien bygger på en taxonomi utarbeidet av Yukl et al. (1990), med 14 spesifikke atferder (oppgave- og relasjonsorienterte) for en god leder. Det følgende beskriver taxonomien (Yukl, 2006):

Planlegging og organisering: Avgjøre langsiktige mål og strategier, kople ressurser til prioriteringer, definere bruk av personell og ressurser opp mot oppgaveeffektivitet, samt avgjøre hvordan man skal forbedre koordinering, produktivitet og effektivitet i en definert avdeling.

Problemløsning: Identifisere og analysere jobberelaterte problemer raskt og systematisk for å avdekke årsak og løsning. Besluttsom og løsningsorientert med tanke på å implementere løsninger for å løse viktige problemer og kriser.

Klargjøring av roller: Formidle oppgaver, samt redegjøre for hvordan jobben skal gjøres og skape en klar forståelse for ansvarsområder, deadlines og resultatforventninger.

Informasjon: Formidle relevant informasjon til personer som trenger det for å gjøre sin jobb, distribuere skriftlig materiale og dokumenter og ta i mot forespørsler om teknisk informasjon.

Overvåking: Samle informasjon om jobbaktiviteter og eksterne forhold som påvirker jobben. Overvåke progresjon og kvalitet på jobben som blir gjort, samt evaluere prestasjonen til individer og organisasjonsenheter. Analysere trender og forutse bevegelser i markedet.

Motivere og inspirere: Bruke innflytelsesteknikker som appellerer til følelser eller som skaper entusiasme for jobben, forpliktelser til oppgaver og deltakelse når det gjelder samarbeid, assistanse og støtte. Gå foran som et godt eksempel.

Konsultering: Konsultere med folk før man tar avgjørelser som påvirker dem. Oppfordre til å komme med forslag til forbedringer. Invitere til medbestemmelse, samt inkludere andres meninger og forslag når bestemmelser skal tas.

Delegering: Ansvarliggjøre underordnede vedrørende iverksetting av tiltak, problemløsning og når viktige avgjørelser skal tas.

Støtte: Opptre vennlig og imøtekommende, være tålmodig og hjelpsom, samt vise sympati og støtte når noen er opprørt eller bekymret. Høre på problemer og klager, og ivareta andres interesser.

Utvikling og mentor-hjelp: Gi coaching og annen karrierehjelp. Bidra til individers ferdighetsutvikling, profesjonell utvikling og å klatre i karrieren.

Konflikthåndtering og teambuilding: Bidra til konstruktive konflikthåndtering, og oppmuntre til samarbeid, teamwork og jobbidentitet.

Bygge nettverk: Uformell sosialisering, utvikle kontakt med personer som er en kilde til informasjon og hjelp. Opprettholde kontakt gjennom periodisk kontakt via telefon og e-post, samt andre møter og jobbrelaterte treff.

Anerkjennelse: Anerkjennelse effektivitet, gode prestasjoner og spesielle bidrag. Vis takknemlighet for ekstra innsats og bidrag.

Belønning: Gi eller oppfordre til å gi synlig belønning som for eksempel lønnsøkning eller forfremmelse når noen ha prestert ut over det som forventes, eller oppnådd særdeles gode resultater.

Oppgaveorientert atferd forstås som en atferd som er primært opptatt av å fullføre oppgaver, bruke personell og ressurser effektivt, samt opprettholde fremdrift av oppgaver. Med andre ord handler det om at lederen har en atferd som fremhever aspekter som har med oppgaveutførelsen å gjøre (Høst 2009). Sett opp mot Yukls taxonomi trekkes det frem klargjøring av roller blant ansatte, planlegging og organisering, samt overvåking av operasjonene som nøkkelatferder når det gjelder oppgaveorientering (Yukl 2006).

Relasjonsorientert atferd forstås som en atferd som fremhever menneskelige relasjoner, samt samarbeid og lagfølelse. Relasjonsorientering bygger på å forsterke jobbtilfredshet og å bygge en sterk organisasjonsidentitet blant de ansatte. Sett opp mot Yukls taxonomi trekkes det frem som nøkkelatferder hva angår relasjonsorientering at lederen opptrer støttende, bidrar til å skape utvikling, samt viser anerkjennelse ovenfor de ansatte (Yukl 2006).

2.3 - Atferdsmessige uttrykk og innflytelsesatferd

Oppgave- og relasjonsorientering er som nevnt primærfaktorene i denne studien. Samtidig vil det også være flere atferdsmessige uttrykk i tillegg. De atferdsmessige uttrykkene vil påvirke de ulike lederatferdene både direkte og indirekte, samt bidra til å nyansere hele fremtreden til lederen (Martinsen 2009). Særlig vil behov for makt/uttrykt maktmotivering og karisma være varianter av slike atferdsmessige uttrykk som bidrar til å påvirke innflytelsen ovenfor øvrige ansatte.

Maktmotivering beskriver en leders hensikt og motiv for å bruke den makten han eller hun er i besittelse av (Martinsen 2009). Begrepet henger tett sammen med hvordan en leder legger opp sin innflytelsestrategi (ibid). McClelland (1987, s. 312) beskriver det han kaller «the imperial power motiv syndrome» som er en forklaring på maktmotivering. Dette «syndromet» forklarer han som et atferdsmessig uttrykk for høyt maktbehov, lavt behov for tilhørighet og høy aktivitetsinhibering. Videre er det viktig å skille mellom indre og ytre maktorientering (Jacobsen og Thorsvik 2013). Indre maktmotivering peker på en motivering for makt som har et personlig anliggende for lederen. Det vil si at lederen uttrykker sin makt, dernest skaper sin innflytelse, for å skape personlig vinning. Personlig vinning kan være alt fra økonomisk gevinst, forfremmelse eller rett og slett for å få enda større makt (ibid). Ytre maktmotivering peker på at lederen utelukkende bruker sin makt og innflytelse for å tjene selskapet eller mer generelt felles interesser (ibid).

Det å være karismatisk som leder er også et atferdsmessig uttrykk, og en måte å skape seg innflytelse på (Martinsen 2009). Karismatiske ledere fremstår gjerne som en visjonær leder (ibid). De er inspirerende, bruker store ord, og har en innstilling og holdning (les: innflytelse) som drar de andre med seg (ibid). Lederen skaper tro og entusiasme, og får de ansatte til å tro de kan utrette store ting dersom de yter bra (ibid). Dog presiserer Bass (1985) at karisma alene ikke er tilstrekkelig. Karisma er viktig for å skape innflytelse, men er ellers «bare» en nødvendig

ingrediens i det ellers betraktelig mer komplekse lederatferdsbildet (ibid). Særlig blir karisma sett på som en viktig ingrediens innen transformasjonsledelse (ibid).

Yukl (2002) viser til at innflytelse er selve kjernen i ledelsesbegrepet. Sett opp mot det som står i avsnittet over, vil grad av, og motivasjon for makt påvirke hvilken innflytelse lederen får, og ikke minst hvordan lederen velger å bruke sin innflytelse. Disse atferdsmessige uttrykkene vil bidra til at lederen kan justere, modifisere eller forsterke sin makt. Ames og Flynn (2007) bruker begrepet, *selvmarkerende atferd*, som en samlebetegnelse av alle de atferdsmessige uttrykkene. Den selvmarkerende atferden er gjerne en beskrivelse av lederens for å få den innflytelsen han eller hun ønsker (ibid).

2.4 Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse

Transaksjons- og transformasjonsledelse fremstår som to ulike måter å lede på. I denne studien forstås de henholdsvis nærmest som definisjonen på «myk» og «hard» ledelse jf. Bass (1985).

Transformasjonsledere fremstår gjerne med følgende kjennetegn (Martinsen 2009, s 76):

- Karisma: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.
- Inspirasjon: Lederen kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter.
- Intellektuell stimulering: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning hos de ansatte.
- Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd

Transaksjonsledere fremstår gjerne med følgende kjennetegn(ibid):

- Betinget belønning: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater.
- Ledelse ved unntak (aktivt): Følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik.
- Ledelse ved unntak (passivt): Griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt.
- Laissez-faire: Unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser.

Transformasjonsledelse er ingen vidunderkur for å få gjøre selskaper suksessfulle. Dog er det mye forskning som peker i retning av at transformasjonsledelse i større grad enn

transaksjonsledelse både indirekte og direkte skaper bedre resultater (Bass 2004). Dette vil bli ytterligere redegjort for under kapittel 2.5, når *ledereffektivitet* blir gjennomgått.

2.5 Ledereffektivitet

I dette kapittelet vil resultat- og relasjonsorientering, og transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, settes opp mot ledereffektivitet. Studien har satt vedvarende økonomisk vekst som mål på ledereffektivitet. Dog vil det i dette kapittelet også redegjøres for mer indirekte mål. Det er for å belyse teorier med mer kortsiktig horisont, men som kan være avgjørende for den vedvarende økonomiske veksten. Da det tenkes at ansattes ytelsesnivå vil ha direkte innvirkning på det økonomiske resultatet, og i så måte på den økonomiske veksten, ansees det som viktig å også hensynta effekt av lederatferd på indirekte mål.

Yukls taxonomi (1990) innen oppgave-, og relasjonsorientering, samt oppsummeringen av nøkkelatferdene, skal i denne studien sees opp mot ledereffektivitet. Det er grunn til å tro at en god og effektiv leder klarer å skifte mellom både å være relasjons- og oppgaveorientert, avhengig av situasjonen bedriften er i (Yukl 2006). Men det fremkommer også evidens for atferdene isolert sett har effekt på ledereffektiviteten (Martinsen 2009).

I en metaanalyse, presentert av Martinsen (2009), blir det sett på studier som har målt effekt av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Der fremkommer det at leders fremtoning (transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse) har relativt stor betydning for om ansatte ønsker å yte ekstra innsats i arbeidet sitt.

2.5.1 Oppgaveorientering og ledereffektivitet

Planlegging og organisering, klargjøring av roller blant ansatte, samt overvåking av operasjonene er spesifikke oppgaveorienterte atferder som henger sammen med ledereffektivitet (Yukl 2006). Hva angår planlegging og organisering, innebærer det å bestemme hva som skal gjøres, når det skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det (ibid). Dette vil fremkomme skriftlig i form av planer, organisasjonskart og liknende, og muntlig i form av klare beskjeder og delegeringer (ibid). Det er positiv sammenheng mellom leders evne til planlegging og ledereffektivitet (Yukl 2006).

At en oppgaveorientert leder mestrer å klargjøre roller blant sine ansatte viser en positiv effekt på ledereffektivitet (Yukl 2006). Dette innebærer i særlig stor grad å definere ansvarsområder

for den enkelte, sette klare mål og å gi klare oppgaver (ibid). Locke og Latham (1990) presenterer sterk evidens for at å sette spesifikke og utfordrende målsetninger, gir høyere prestasjon.

Lederens overvåking av de ansatte, inkludert overvåkning av fremdrift, produktkvalitet og suksess gir mye informasjonen som en leder trenger for å planlegge effektivt (Yukl 2006). En studie av Larson og Callahan (1990) viser at gjøremål som blir nøye overvåket øker prestasjonen. Dersom overvåkingen etterfølges av konstruktiv kritikk eller ros blir effekten/prestasjonen enda bedre (ibid).

Michigan-studiene, som er en samling av mange studier som kom ut omlag samtidig som de tidligere omtalte Ohio-studiene (1950-årene), har gått mer inn i hva den effektive oppgaveorienterte lederen gjør, og hva den effektive relasjonsorienterte lederen gjør (Yukl 2006). Studiene fremhever at for den oppgaveorienterte lederen er det viktig ikke å bruke tid på de samme tingene som dine ansatte. Lederen må heller legge ned innsats mot å koordinere, planlegge og strukturere *for* dem. Videre fremheves det at en leder bør guide de ansatte til å sette høye, men realistiske mål.

2.5.2 Relasjonsorientering og ledereffektivitet

Spesifikke relasjonsorienterte atferder som har sammenheng med ledereffektivitet er; å gi støtte, bidra til utvikling og å vise anerkjennelse (Yukl 2006). Relasjonsorientering er også generelt sett mer utpreget hos effektive ledere (ibid). En spennende studie av Hand og Slocum (1972) viser at et 18 måneders program for «atferds-trening» økte ledernes bruk av relasjonsorientering, som igjen økte produktiviteten hos de ansatte. Det samme kommer frem i en studie av Wexley og Nemeroff (1975), der de så på hva «atferds-trening» (lederne skulle trenes i å opptre mer relasjonsorientert) gjorde med atferden til ledere etter bare to måneder. Også her fremkommer økt bruk av relasjonsorientert atferd, som igjen øker ansattes ytelsesnivå og tilfredshet.

Å være vennlig og støttende skaper en mer positiv og tillitsfull relasjon til underordnede (ibid). Dette øker jobbtilfredsheten, noe som kan resultere i mindre fravær og mindre turnover (Brief, Schuler og Van Sell, 1981). I tillegg øker «det å gi støtte», sjansen for økt prestasjon hos de ansatte, noe som igjen vil ha betydning for ledereffektiviteten (Yukl 2006).

At en leder bidrar til utvikling innebærer at lederen legger til rette for at de ansatte utvikler seg personlig, karrieremessig og innen sin nåværende jobb (ibid). Goldstein (1992) viser til at fokus på ferdighetsutvikling hos de ansatte kan føre til økt tilfredshet og prestasjon.

Angående leders anerkjennelse av ansatte, inkludert hyllest, belønning og seremonier, er det noe sprikende resultater i forskningen (Yukl 2006). Dog viser deskriptive studier av Kouzes og Posner (1987) og Peters og Austin (1985) at effektive ledere er veldig aktive med å anerkjenne sine ansatte når de gjør det bra.

Michigan-studiene (Likert, 1961:1967) fremhever at for den effektive lederen går oppgaveorientering aldri på bekostning av relasjonsorientering. De samme studiene trekker frem at effektive ledere opptrer støttende og hjelpsom ovenfor sine ansatte. Støttende atferd som korrelerte med effektiv ledelse inkluderte blant annet det å vise tillit og selvtillit, samt å opptre vennlig og omtenkstomt. Alt i alt handlet det mye om at lederen i stor grad «er der» for de ansatte.

2.5.3 Transformasjons- og transaksjonsledelse og ledereffektivitet

Teoriene rundt transformasjons- og transaksjonsledelse er godt undersøkt og studert, og resultatene er konsistente på at effektive ledere legger vekt på transformerende atferd, dog med innslag av transaksjonsatferd når det er nødvendig (Høst 2009). Det samme gjelder når en ser transformasjonsledelse opp mot mer indirekte mål, som for eksempel engasjement og trivsel hos de ansatte (ibid).

Bass (1997) peker på at transformasjonsledelse vil være effektiv i enhver situasjon og kultur da den ikke spesifiserer «hvor og når» slik ledelse vil være ineffektivt. Dog presiserer han også at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke står som motpoler da transformasjonsledelse vil kreve transaksjonsatferd periodevis i situasjoner hvor for eksempel produksjon skal være hovedfokus.

Hva angår studier på økonomisk effekt av ledelse (transaksjonsledelse sett opp mot transformasjonsledelse i forhold til økonomiske resultater som mål på effektivitet), tyder det på at transformasjonsledelse i større grad enn transaksjonsledelse påvirker både kortsiktige og langsiktige økonomiske mål positivt (Martinsen 2009). I tillegg, dersom man uten å differensiere mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, så har gode ledere potensialet til å

direkte, gjennom sin lederatferd, stå for nærmere 14% av det langsiktige økonomiske resultatet, og 11% av de kortsiktige økonomiske resultatet (ibid).

Mer generelt viser en studie av Lowe, Koeck og Sivasubramaniam (1996) at det er gjennomgående sterk sammenheng mellom transformasjonledelse og ledereffektivitet. Samme studie fremhever at det er de subjektive målene som viser sterkest sammenheng, for eksempel *idealisert innflytelse* og *inspirerende motivasjon*.

2.5.4 Oppsummering av teori

Lederatferd (herunder atferdsmessige uttrykk og transformasjons- og transaksjonsledelse) og ledereffektivitet er de bærende begrepene i studien. Studiens overordnede modell (figur 1) forklarer relasjonen mellom begrepene.

Lederatferd i denne studien presenteres som resultat- og relasjonsorientering. De spinner ut fra Ohio-studiene i USA på 1940-tallet, hvor begrepene *consideration* (å vise omtanke) og *initiation of structure* (å skape struktur) ble skapt.

En resultatorientert leder er opptatt av bruke sine ressurser best mulig for til enhver tid å skape best mulig resultater. Nøkkelatferder, sett opp mot ledereffektivitet er klargjøring av roller blant ansatte, planlegging og organisering, samt overvåking av operasjonene. Det sees positiv sammenheng mellom ledereffektivitet, vedvarende suksess og nøkkelatferdene. Enda bedre blir resultatet dersom man følger opp for eksempel en prosess med konstruktiv kritikk og ros av den ansatte.

For relasjonsorienterte ledere fremheves menneskelige relasjoner, samarbeid og lagfølelse som sentrale begreper. Relasjonsorientering bygger på å forsterke jobbtilfredshet og å bygge en sterk organisasjonsidentitet blant de ansatte. Nøkkelatferder hva angår ledereffektivitet er at lederen opptrer støttende, bidrar til å skape utvikling, samt viser anerkjennelse ovenfor de ansatte. Sett opp mot effektivitet og vedvarende økonomisk suksess er det klar relasjon til nøkkelatferdene. Dette forklares ut fra økt tilfredshet hos de ansatte, mindre turnover og større sjanse for økt prestasjon. Det presiseres at oppgaveorientering hos den effektive lederen aldri går på bekostning av relasjonsorienteringen (Bass 1997).

Makt, uttrykt maktorientering og karisma henger tett sammen og beskrives gjerne samlet som atferdsmessige uttrykk. Atferdsmessig uttrykk er med på å påvirke en leders innflytelse gjennom å påvirke de primære lederatferdene, samt bidra til å nyansere hele fremtreden til lederen. Hva angår maktmotivering beskriver det en leders hensikt og motiv for å bruke den makten han eller hun er i besittelse av. «The imperial power motive syndrome» forklares som personlighetstrekkliknende, men som er et atferdsmessig uttrykk for høyt maktbehov, lavt behov for tilhørighet og høy aktivitetsinhibering. Man må også skille mellom indre og ytre maktmotivering som handler om hva en leder faktisk bruker sin makt til. Handler det om å bruke makten til egen vinning, eller for å legge til rette for sine ansatte?

Karisma som er også et atferdsmessig uttrykk, og en måte å skape seg innflytelse på. Karismatiske ledere fremstår gjerne som visjonær. De er inspirerende, bruker store ord, og har en innstilling og holdning som drar andre med seg. Lederen skaper tro og entusiasme, og får de ansatte til å tro de kan utrette store ting dersom de yter bra. Dog er ikke karisma alene tilstrekkelig. Karisma er viktig for å skape innflytelse, men er ellers «bare» en nødvendig ingrediens i det mer komplekse lederatferdsbildet. Innflytelse er selve kjernen i ledelsesbegrepet. Og motivasjon for makt påvirker hvilken innflytelse lederen får, og ikke minst hvordan lederen velger å bruke sin innflytelse.

Teoriene rundt transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er godt undersøkt og studert, og resultatene er konsistente på at effektive ledere legger vekt på transformerende atferd, dog med innslag av transaksjonsatferd når det er nødvendig. Det samme gjelder når en ser transformasjonsledelse opp mot mer indirekte mål og direkte mot økonomisk resultat.

3. Metode

I denne delen vil jeg redegjøre for mine valg når det gjelder forskningsdesign og metode, samt hvilke valg som ligger til grunn for innsamling av data. Til slutt drøftes studiens kvalitet og forskningsetikk.

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Studien, med utgangspunkt i problemstillingen, ønsker å få tak i det unike. Jeg ønsker å få tak i informantenes personlige erfaringer med, og meninger om lederatferden i en virksomhet som har opplevd økonomisk suksess over lengre tid. Derfor har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign. Fokuslederen er caset for studien (banksjefen) og den personen som sitter som leder for regionen. Vedkommende og de øvrige informantene har jobbet lenge i en region som har hatt en positiv økonomisk vekst, noe som har gitt dem mye erfaring. I tillegg har de 3 informantene jobbet under fokuslederen i flere år, noe som styrker deres troverdighet både hva angår kunnskap om konsernet, regionen, og kjennskap til deres overordnede (fokuslederen). At informantene har så lang fartstid i regionen gjør at nøkkelpunktet i problemstillingen, «vedvarende suksess» blir ivare tatt.

Forskningsdesign handler om *hvordan* undersøkelser skal utføres, hvor det i hovedsak skiller mellom kvalitativ og kvantitativ design. Kvantitativ design bygger på tall og det som er direkte målbart (kvantifiserbart), i motsetning til kvalitativ design som bygger på fortolkning og forståelse av hendelser og erfaringer (Johannessen et al 2011). Min kvalitative studie havner under den hermeneutiske forskningstradisjonen, med en deduktiv tilnærming, som handler om å skape ny forståelse og kunnskap gjennom å sette tolkning og forståelse opp mot eksisterende teori (ibid). Innenfor denne tradisjonen er man opptatt av det spesielle, samt å beskrive nyanser og detaljer, hvor et vesentlig trekk er gjensidigheten mellom helhet og del (Jacobsen og Thorsvik 2011). Dette beskrives som den hermeneutiske sirkel, som sier at all fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke og den konteksten det skal tolkes i, og mellom det man skal tolke, og vår egen forståelse (Johannessen et al. 2011). Et slik ståsted legger føringer for hvilke metoder man kan bruke for å samle inn de nødvendige data.

Metoden, den planmessige fremgangsmåten, kan betraktes som et redskap for å skaffe seg innsikt, og bygger på studiens problemstilling. Mitt valg av kvalitativ metode innebærer en åpen tilnærming, med en bred tematisk innfallsvinkel. Det er valgt en casestudie nettopp for å kunne

få frem de detaljene og nyansene hos en spesifikk leder. Derfor er en kvalitativ casestudie, med hermeneutisk tilnærming og deduktiv inngang den mest hensiktsmessig inngangen for å belyse min problemstilling. Problemstillingen i studien spør etter hva som kjennetegner lederatferden hos en leder med vedvarende suksess. Og i den sammenheng vil særlig to momenter være viktig - å identifisere kriterier for vedvarende suksess, og å identifisere lederatferd.

Informantenes egne tanker og meninger er det vesentlige. Derfor har jeg valgt kvalitative semistrukturerte intervju og dokumentstudier som de empiriske kildene for å samle inn data. Dokumentstudiene består av årsberetning og oppsummeringsnotat (vedlegg 5) fra talsperson for finans. Disse dokumentene beskriver regionens økonomiske utvikling, og bidrar til å beskrive konsernets egen forståelse av hva som ligger i vedvarende (økonomisk) suksess. En slik triangulering er en styrke, da det skaper et nyansert og detaljert bilde av fenomenet, og man får kombinert både objektive beskrivelser, og subjektive meninger.

Dokumentene er å anse som både primær- og sekundærdata da mye av informasjonen er offentlig tilgjengelig, mens kommentarene og meningene som er tilknyttet oppsummeringsnotatet er hentet inn spesifikt for denne studien. Da dokumentstudiene i stor grad er brukt for å dokumentere utviklingen og suksessen i regionen, vil kritisk utvelgelse av dokumenter være avgjørende for troverdigheten av studien. Dette blir også styrken med dokumentstudier. Svakheten med dokumentstudier er at de presenteres i bare tekst. Derfor kan man ikke være helt sikker på at det som presenteres er hele sannheten, eventuelt om ting er lagt til eller trukket fra.

Primærdata i studien er samlet inn av forskeren selv gjennom kvalitative intervju av informanter. Slike intervju kan karakteriseres som en samtale med struktur og formål, for å forstå eller beskrive noe. Ofte kan et slikt intervju sees mer på som en dialog, enn rene spørsmål- og svareanser (Johannessen et al, 2011).

”En form for kvalitativ intervju er semistrukturert intervju, hvor det brukes en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuet” (Johannessen et al. 2011). For denne studien er det valgt en semistrukturert intervjuform. Målet med intervjuene var å innhente dybdekunnskap fra informantene, samt å ha mulighet til å følge opp svar som enten var litt utydelig, eller som kunne dras over mot temaer. Målet med studien er ikke å generalisere, men

heller å få en «bred inngang, og en dyp bunn» av informasjon fra informantene. Å hente ut, og forstå detaljer, kompleksitet og nyanser er også en målsetning. Derfor brukte jeg en semistrukturert intervjuform, for å på best mulig måte få frem oppfatninger og erfaringer fra mine informanter knyttet til temaet, lederatferd. Dette er også styrken med å bruke en slik metode. Svakheten går på at man aldri kan være sikker på om det som blir sagt er hele sannheten. Meg som intervjuer stiller spørsmål med utgangspunkt i min forståelse av både fagfelt og situasjon. Den som blir intervjuet har en annen oppfatning av virkeligheten, noe som også gir grunnlag for ulik tolkning av samme spørsmål. Spørsmålene i denne studien var til dels også noe personlig, og omhandlet en kollega. Den settingen kan gi grunnlag for at intervjuobjektene ikke tør eller ønsker å uttale seg om enkelte temaer.

3.2 Datainnsamling

Datamaterialet består av en årsberetning som er lastet ned via finanskonsernets hjemmeside. Oppsummeringsnotatet fra talsperson for finans fikk jeg tilsendt på mail i etterkant av samtalen vi hadde på vedkommendes kontor. Resten av data er samlet inn via intervju av informanter. I den forbindelse utarbeidet jeg en intervjuguide til intervjuet med banksjefen, og en til intervjuene med lokalbanksjefene (vedlegg 1 og vedlegg 2). Intervjuguiden ble utarbeidet for at jeg skulle bruke den som en veileder under intervjuene.

3.2.1 Rekruttering av utvalg av informanter

Første henvendelse til HR-avdelingen i finanskonsernet (med presentasjon av tema og problemstilling) ble gjort medio februar i 2014. Da studien ikke skulle gjenopptas før nesten ett år etter, ble vi enige om at jeg skulle henvende meg på nytt når det begynte å nærme seg. Medio november samme år gjenopptok jeg kontakten med HR-avdelingen for å presentere tema og problemstilling på nytt. Vi blir enige om at det beste vil være å bare se på en region, fremfor hele konsernet, av hensyn til tid og kapasitet. At representanter for HR var med på å velge region for studien var i dette tilfelle av stor verdi da de sitter med førstehåndskunnskap om hvilke informanter som vil passe best sett opp mot problemstillingen. De kunne kvalitetssikre at informantene både hadde hatt lang fartstid i konsernet, lang samarbeidsrelasjon med fokusleder, og ikke minst at regionen representerte den økonomiske utviklingen jeg hadde satt som kriterium. Svakheten med en slik utvelgelse av region går på troverdigheten av studien. Det vil åpne seg muligheter for at representanten fra HR kan påvirke utvalget av informanter ut fra hensyn til konsernets interesser.

Valget om å studere en banksjef og tre lokalbanksjefer kom delvis av regionens strukturering (regionen besto bare av de 4 lederne), men også for at jeg skulle være sikker på at antall informanter ikke forringet muligheten til å gå både i bredden og dybden av temaet.

Underveis i utarbeidelse av empirikapitlet, oppdaget jeg at jeg måtte ha ytterligere informasjon vedrørende den økonomiske utviklingen til konsernet og regionen. Derfor tok jeg kontakt med talsperson for finans i konsernet, hvor jeg fikk god innsikt i datamaterialet vedrørende regionens økonomiske utvikling. Et ppsummeringsnotat fra samtalen ble sent til meg på mail.

Kontakt med informantene ble opprettet raskt - først via HR-avdelingen sentralt for å informere om at de er plukket ut som case for studien. Deretter opprettet jeg kontakt med informantene via mail, der jeg inviterte til å delta på studien. Alle informantene svarer raskt på henvendelsen, og stilte seg positiv til å delta. Dato for intervju ble avtalt, og intervjuene ble gjennomført i løpet av en måned. En kort beskrivelse av studien og informasjon om tema ble sendt på mail til informantene i forkant av intervjuet. Dette for at de skulle være noe forberedt på tematikk, samt at de skulle føle seg litt tryggere under intervjuet.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av juli måned i år. I presentasjonen av empirien blir informantene henvist til henholdsvis som fokusleder (banksjef) og informant 2, informant 3 og informant 4 som representerer lokalbanksjefene. Talsperson for finans henvises til med denne tittel. Gjennomføring av intervjuer fremkommer i tabell 1.

Tabell 1 – Gjennomføring av intervjuer

Informant	Dato for intervju	Sted	Tidsbruk
Fokusleder	22.06.15	Deres arbeidsplass	Ca 90 minutter
Informant 2	22.06.15	Deres arbeidsplass	Ca 75 minutter
Informant 3	22.06.15	Deres arbeidsplass	Ca 45 minutter
Informant 4	09.07.15	Deres arbeidsplass	Ca 60 minutter
Talsperson for finans	18.08.15	Deres arbeidsplass	Ca 45 minutter

Det ble benyttet båndopptaker under intervjuene for å sikre riktig gjengivelse av data. Jeg lot informantene i stor grad prate fritt, men brukte intervjuguiden til å holde tråden i samtalen. Intervjuet bar preg av at jeg hoppet frem og tilbake i intervjuguiden for så godt det lot seg gjøre for å fange opp nyanser og detaljer i informasjonen. Dette gjorde at jeg fikk mer dybde i samtalen, dog kan det også være risiko for at jeg hoppet over noe da de ikke alltid fikk svare i tenkt rekkefølge.

3.3 Transkribering og analyse

Intervjuene ble transkribert av en annen person, av hensyn til en totalvurdering av kost/nytte. Fordelen med at en annen gjennomførte transkriberingen ble at jeg kunne bruke mer tid på andre deler av studien. Bakdelen er at jeg ikke fikk lyttet til båndopptakene selv, noe som *kunne* gitt en annen forståelse/fortolkning av data. Transkriberte data ble sendt til informantene for godkjenning. Alle ble godkjent, og korrigeringer er hensyntatt.

Data som er samlet inn må analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst (Johannessen et al, 2011). Den mest krevende delen av bearbeiding av data har vært kategorisering og systematisering av informantenes utsagn. Utvikling av forståelse og kjennskap til fokusleders lederatferd er betinget av den konteksten eller situasjonen informantene er i, noe som også vil prege svarene. Når svarene skal kategoriseres vil sitater og meninger dras ut av informantenes helhetlige uttalelse. Fortolkningen vil også preges av min forforståelse av det som uttrykkes av informantene. Derfor har det vært viktig for meg å reflektere over hvordan min forforståelse og bakgrunn kan influere denne undersøkelsen.

Analysen av det transkriberte materialet ble gjennomført i tre stadier, som en systematisk tekstkondensering (Malterud 2003). I første del ble alle utsagn fargekodet ut fra hvilken kategori i intervjuguiden de tilhørte (A-D). At intervjuene var semistrukturert innebar at man ikke gikk helt systematisk gjennom intervjuguiden. Av den grunn ble også svarene ofte kombinasjoner av de 4 kategoriene (A-D). Derfor måtte hvert enkelt svar deles opp ytterligere, hvor delene ble satt inn i de kategoriene de tilhørte. Siste del av analysen gikk på å samle informantenes svar og sette dem opp mot hverandre, slik at jeg kunne se hva informantene hadde svart på de samme spørsmålene. Siste del av analysen skapte grunnlaget for oppsummeringen av de viktigste funnene.

«Det er slik at vår forforståelse består av forutsetninger som vi baserer vår forskning på, de danner et bredt utspent bakteppe for vår tenkning. De utgjør vårt verdensbilde, noe som ikke læres gradvis gjennom empiriske studier, men som adopteres som helhetlige systemer ved sosialisering inn i faget. Dette betyr at forståelsen er det nett som vi fanger våre fakta i» (Nyeng, 2010:48).

Mine erfaringer som leder, og min forståelse av god og dårlig lederatferd, gjør at jeg har en nærhet og kjennskap til fenomenet som undersøkes. Fordelen med det er potensielt en mer presis inngang der jeg vet hva jeg skal se etter. Det samme punktet kan være en ulempe av samme grunn – at inngangen blir presis kan åpne for at man kan overse viktige detaljer. Dog er jeg ikke kjent med konteksten, virksomheten og fagfeltet som informantene representerer, samt hvordan «status» lederatferd har i finanskonsernet og i den valgte bankregionen. Dette medfører at jeg må gå inn med åpent sinn nettopp for sikre at jeg får med slike detaljer.

3.4 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet og validitet viser til studiens pålitelighet og gyldighet, noe som er forsøkt ivaretatt gjennom beskrivelse av prosessen og framgangsmåten i undersøkelsen. I tillegg er både konteksten for casen beskrevet, og drøfting rundt forskningsetikk kommer i kapittel 3.5.

Reliabilitet i en studie ”...knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides” (Johannessen et al, 2011).

Gjengivelse av informantenes utsagn og meninger blir gjort i empirikapittelet. Selv om informantene har godkjent det transkriberte materialet, vil gjengivelse av data i tekstform ikke klare å fange opp alle nyanser i et utsagn. Det vil bare hensyntas det jeg fanger opp, og tolker som relevant materiale, basert på min forforståelse og erfaring, som igjen belyses gjennom teori som er valgt av meg. Intervjuene er godkjent av informantene, og de korrigeringer som ble bemerket er hensyntatt. I tillegg er økonomiske opplysninger vedrørende konsernet kvalitetsjekk med talsperson for finans. Jeg har også triangulert gjennom å bruke både dokumentstudier og semistrukturerte intervju. Dette øker kvaliteten på datamaterialet, og bidrar til å skape et troverdig grunnlag for analysen.

Validitet i en studie går på om ”en faktisk måler det en vil måle”(Ringdal, 2001).

Problemstillingen skal få frem fokusleders meninger rundt sin egen person, og lokalbanksjefenes meninger om fokusleder. Gjennom et semistrukturert intervju vil informantene delvis måtte

uttale seg personlig om en kollega. Det er ikke utenkelig at informantene har opplevd det som litt skremmende å skulle uttale seg om sin egen overordnede, som de i tillegg har kjent over mange år. Derfor var det veldig viktig at vi gikk gjennom retningslinjene for intervjuet vedrørende anonymisering og konfidensialitet godt, slik at informantene skulle føle seg trygge. Derfor har jeg ingen grunn til å tro at noen av informantene har uttalt seg uriktig. Dog skal man ha respekt for interne og menneskelige mekanismer i sosiale sammenhenger, samt ha ”øynene åpne” for om noen uttalelser kan være mangelfulle. Meningen med studien er ikke å generalisere (ekstern validitet), men heller å skaffe dybdekunnskaper om fenomenet. Dette fordi utvalget er for lite, og resultatet relateres til *min* tolkning av fire informaners meninger knyttet til min problemstilling.

3.5 Forskningsetikk og egen rolle

Bruk og oppbevaring av datamateriale som inneholder personlige meninger krever at anonymisering og konfidensialitet respekteres i alle faser av studien. I tillegg skal man bruke sitater og meninger med respekt.

Datamateriale er brukt og oppbevart i henhold til samtykkeerklæringen som ble underskrevet av alle informantene. Før hvert intervju gikk vi gjennom samtykkeerklæring (vedlegg 3) sammen. Alle fikk informasjon om at deltakelse var frivillig, og at de kunne trekke seg fra studien når de selv ville, selv om skrivet var signert. Informantene fikk også anledning til å stille spørsmål dersom noe var uklart.

At en 3. person har gjennomført transkriberingen medførte ekstra tiltak for å sikre at samtykkeerklæringen ble fulgt. Lydfilene ble midlertidig lagret på en lukket, delt mappe mens transkriberingen foregikk. Mappen er slik at dersom en annen laster ned filene, vil jeg som administrator få beskjed. Når transkriberingen var gjennomført, ble lydfilene slettet fra fellesmappen. Tekstmaterialet ble bare lagret på min datamaskin, som er sikret med passord. I selve transkriberingen ble alle personopplysninger utelatt. Dette ble også videreført inn i oppgaveskrivingen, slik at filoverføring mellom meg og veileder ble gjort på en forsvarlig måte. Det presiseres at informasjon om bruk, anonymisering, og sletting av personopplysninger er ivaretatt. Alle informanter har skrevet under på, og godkjent samtykkeerklæringen. Personen som gjennomførte transkriberingen har også undertegnet en taushetserklæring (vedlegg 4).

4. Empiri

Kapittel 4.1 gir innledningsvis en kort presentasjon av finanskonsernet oppbygging, samt en redegjørelse for overordnede økonomiske mål og utvikling. Deretter følger en redegjørelse for økonomisk ståsted og utvikling for bankdriften i den regionen som er valgt for denne studien. Dette for å svare på ett av problemstillingens sentrale moment; vedvarende suksess, definert som økonomisk vekst over tid. Denne delen baseres på et oppsummeringsnotat (vedlegg 5) fra samtale med en talsperson for finans, årsberetning fra 2013 og datamateriale fra intervju.

Lederatferden som uttrykkes vil beskrives gjennom utdrag fra informantenes meninger og uttalelser, basert på intervju. Gjennom systematiseringen og kategoriseringen av intervju har jeg valgt følgende oppdeling: A, B, C og D. Kategori A (Beskrivelse av regionens utvikling) tilhører kapittel 4.1 fordi det vil fokusere på informantenes beskrivelse av de situasjonelle faktorene, arbeidsmiljø og rolleavklaring, samt hvilken rolle fokusleder har i å skape dette. De resterende kategoriene presenteres i kapittel 4.2. Kategori B (Ledelse og lederatferd) synliggjør hva «god ledelse» og «god lederatferd» er for informantene, samtidig som de redegjør hvorvidt fokusleder fremstår i tråd med deres oppfatning av god ledelse og god lederatferd. Kategori C (Makt og innflytelse) omhandler fokusleders formelle mandat og maktposisjon, samt innflytelse i konsernet og regionen. Her er målet å få frem eventuelle atferdsmessige uttrykk, samt å avdekke fokusleders relasjon til de andre informantene. Det bemerkes at *karisma* ikke vil bli omtalt i empirien. Dette er fordi ingen av informantene brukte ordet, karisma, når de omtalte fokuslederen. Dog fremkommer det en del beskrivelser som relateres sterkt til den karismatiske lederen. Av den grunn vil karisma heller diskuteres under analysen, samt linkes opp mot transformasjonsledelse. Den siste kategorien, D, omhandler ledereffektivitet. Her vil jeg fokusere på om lederen oppfattes som effektiv, hvordan dette i så fall fremkommer i det daglige, og i hvor stor grad fokuslederens atferd kan relateres til den økonomiske utviklingen i regionen. Hva angår transformasjonsledelse og/eller transaksjonledelse, forstås det i denne studien som mer overordnede lederatferder. Med det menes det at de personlige overordnede uttrykkene som vises gjennom atferden, i større grad enn bare resultat- og relasjonsorientering, definerer lederen som enten transformasjons- eller transaksjonsorientert. Derfor blir ikke transformasjonledelse og transaksjonledelse omtalt som et eget punkt i dette kapitlet, men heller som en del av diskusjonene i analysen. Avslutningsvis oppsummeres empirien, og hovedfunnene presenteres.

4.1 Studiens case

Konsernet er bygd opp med et styre på topp, med en konsernsjef som er direkte underlagt styret. Under konsernsjefen ligger konsernledelsen, med tilhørende konserndirektører som har ansvar for finanskonsernets overordnede driftsregioner. Disse regionene er ytterligere geografisk oppdelt med hver sin bankssjef som driftsansvarlig. Lokalbanksjefene (underordnet banksjefen) har det lokale driftsansvaret for sine respektive banker innad i regionen.

Caset for denne studien er banksjefen for en spesifikk region. I fortsettelsen vil vedkommende omtales som fokuslederen. Vedkommende har jobbet i konsernet lenge, og vært banksjef i mange år. Vedkommende har resultatansvar i sin region, og har 3 lokalbanksjefer (de 3 andre informantene) direkte underlagt seg.

4.1.1 Konsernets økonomiske utvikling

Konsernet har klart definerte overordnede finansielle mål (Årsberetning 2013). I denne studien legges det til grunn soliditet (solide kapitalbuffer som gjør at konsernet ved et krisescenario ikke faller under et definert mål for kjernekapitaldekning), og lønnsomhet (avkastningen på egenkapitalen skal etter skatt være på et internasjonalt toppnivå, for tiden 12%) for å dokumentere finanskonsernets økonomiske vekst (Tabell 2). Disse målene blir av talsperson for finans omtalt som de viktigste. Samtidig viser disse målene et godt bilde på hvordan konsernets lønnsomhetsutvikling har vært. Konsernet har fra 2000 til 2012 hatt som mål å ha en ROE (lønnsomhet) som er 6% høyere enn renten på statsobligasjoner (Oppsummeringsnotat, talsperson for finans). Fra og med 2013 oppjusterte de dette målet til 12% som et ledd i at de endret målet til å være på et internasjonalt toppnivå (ibid). Forvaltningskapitalen (soliditet) har økt fra 33 MRD i 2000, til 107 MRD i 2014 (ibid). Dette vitner om god vekst, samt at konsernet har opplevd økonomisk suksess. Dette bekreftes også av talsperson for finans: «...*generelt sett meget god avkastningshistorikk! Banken er en suksess*».

Tabell 2 - Oversikt over konsernets lønnsomhet, sammenliknet med renter på statsobligasjoner(10 år), fra 2000 til 2014.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	19,22 %	9,36 %	2,76 %	9,04 %	14,55 %	9,0 %	16,8 %	20,5 %	8,1 %	18,2 %	15,3 %	8,5 %	9,0 %	13,0 %	12,2 %
STATSOBL RENT	6,22 %	6,24 %	6,38 %	5,04 %	4,36 %	3,74 %	4,07 %	4,78 %	4,47 %	4,00 %	3,52 %	3,12 %	2,10 %	2,58 %	2,52 %
DIFFER.	13,00 %	3,12 %	-3,62 %	4,00 %	10,19 %	5,26 %	12,74 %	15,74 %	3,59 %	14,16 %	11,74 %	5,36 %	6,93 %	10,46 %	9,68 %
FORV.KAP	33 MRD														107 MRD

Tabellen viser konsernets lønnsomhet (ROE) sammenliknet med renter på statsobligasjoner over 10 år. Avkastning på egenkapital (ROE) vises i rad 1, mens renten på statsobligasjoner fremkommer i rad 2. Differansen er måltallet som konsernet forholder seg til, og skal fra og med 2000 til og med 2012 være 6%, mens den skal være 12% i 2013 og 2014. Til tross for at målet på ROE ikke nås hvert år, fremkommer det av økningen av forvaltningskapitalen er på 74 MRD fra 2000 til 2014. Konsernets kjernevirksomhet dreier seg om bankdrift, noe som innbefatter utlån, innskudd, forsikring (skade og liv), betalingsformidling og plassering av kapital. I tillegg drives det med investeringer, blant annet i verdipapirer. Deler av konsernets investeringer i verdipapirer skjer utenfor kjernevirksomheten av bankdriften. Svingningene i lønnsomhet, skyldes i stor grad to faktorer: Tider med finansiell uro som har medført økte utlånstap og/eller tap på verdipapirer (for eksempler finanskrisen rundt 2008), eller enkelthendelser i banken som følge av aktiviteter utenfor kjernevirksomheten (gevinst eller tap på verdipapirer). Den valgte regionens økonomiske vekst kan forklares ut fra at regionen kun driver med kjernevirksomhet, noe som beskrives i neste kapittel.

4.1.2 Kategori A - Regionens utvikling, kultur og arbeidsmiljø

Regionen er organisert med banksjef (fokusleder) som resultatansvarlige leder. Det er tre lokalbanker tilknyttet regionen med hver sin avdelingsleder/lokalbanksjef (informantene). Lokalbanksjefene har resultatansvar for sine respektive banker. Disse bankene driver som nevnt tidligere bare med konsernets kjernevirksomhet.

Lokalt har den respektive regionen over tid presentert gode tall i henhold til konsernets overordnede mål. Regionen gjenspeiler således langt på vei utviklingen av konsernet som helhet, dog med mindre svingninger. Grunnen til det er at regionen bare driver med kjernevirksomheten til banken. Det vil si at tapene/svingningen som fremkommer på grunn av tap på verdipapirer utenfor kjernevirksomheten ikke gjenspeiles i regionens resultater. Dette bekreftes av talsperson for finans. «...Regionen driver kun med kjernebankvirksomhet (innskudd, utlån, plassering, forsikring, betalingsformidling). Har drevet stabilt og godt [over lang tid]».

De gode resultatene over tid kommer i tillegg til det som beskrives som en generelt positiv arbeidssituasjon av informantene. Arbeidsmiljøet i regionen beskrives i veldig stor grad som godt, og nevnes også som årsaksforklaring for det informantene kaller god prestasjonskultur, her gjengitt av to informanter: «... det å ha et godt arbeidsmiljø... er grunnsteinen i forhold til det å lykkes i en bedrift sånn som vi operer i» (Fokusleder). Videre sier henholdsvis informant 2: «... det tror jeg er litt av suksessen til oss i [...] at vi har godt miljø og at vi stoler på hverandre

På spørsmål om hva fokuslederen har å si for arbeidsmiljøet, samt hvordan et slikt godt arbeidsmiljø påvirker de ansatte, kommer det tydelig frem at vedkommende har en viktig rolle. Selv sier fokuslederen at vedkommende er en tilrettelegger og fasilitator. De andre informantene er enige i dette, her gjengitt fra informant 2: «... vi skal delta ute blant kunder, og når vi har kundearrangement [skal] rådgiverne...få vise seg fram og by på seg selv og snakke med folk og sånn... du på en måte trener deg til å stå fram...[fokuslederen] er en god bidragsyter med at vedkommende er alltid oppe til lunsj og prater og flirer...[fokuslederen] er veldig opptatt av hvordan resultat vi skaper i lag...når vi når målene våres, er ute og skryter».

Hva angår rolleavklaring og hvilken rolle det har for regionen er alle 4 samstemte om at den er tydelig. Rolleavklaringen fremkommer både skriftlig gjennom stillingsinstruks, men også via «...det som ligger i veggene...» og «gjennom en etablert kultur» (Informant 2). Informant 3 beskriver det slik: «... arbeidsinnholdet og myndighet og fullmakter...er jo veldig regulert så...jeg er ikke i tvil om hva som er min rolle». Videre sier informant 3 om rolleavklaring: «...noe gjennom skriftlige fullmakter, noe gjennom det man på en måte har avtalt muntlig...over tid...gjennom det at vi har jobbet sammen en god stund ...» Vedrørende fokusleders rolle i å etablere rolleavklaringen sier samme informant at «...en del av det har på en måte også dannet seg gjennom [fokusleder] sin måte å lede på».

For ytterligere å fremme hvordan settingen er for fokusleder ble det stilt spørsmål om hvorvidt vedkommende har en krevende jobb og hvordan dette eventuelt fremkommer i det daglige. Alle informantene er enige om at fokusleder har en krevende jobb. Særlig trekkes det frem omfattende arbeidsområde og noe «snevert» handlingsrom som forklaring. Her gjengitt fra fokusleder selv: «...*det å jobbe med media er [tidvis] krevende...ja og enkelte arbeidsoppgaver innenfor en normert arbeidstid kan også være tidkrevende*». Informant 3 sier følgende: «... fordi [fokusleder] er så ambisiøs og...*målbevisst selv... også tenker jeg at [fokusleder] har...noen rammevilkår som er for snevert...[fokusleder] burde hatt et større handlingsrom*».

Selv om fokusleder har en krevende jobb, uttrykker lokalbanksjefene tilfredshet med fokusleders prioriteringer og tilrettelegging. På spørsmål om hva de mener fokusleder bruker mest tid på, svarer informant 3: «...*legge til rette for at vi kan gjøre en god jobb*». Vedkommende følger opp, på spørsmål om fokusleders prioriteringer rundt tilrettelegging for utvikling «... *jo, jeg synes [fokusleder] er veldig flink å legge til rette*». Informant 4 uttrykker noe av det samme:, «...*jeg får i hvert fall dekket de behovene jeg har i forhold til å få svar og få kontakt. Men er ikke helt enig når det kommer til tilrettelegging for personlig utvikling...vi har etterspurt...om vi skulle hatt litt flere ledersamlinger både...formelt [og] uformelt med et faglig tilsnitt, men det vi har ikke mye av det for å si det sånn*».

Oppsummert kan en si at regionen «speiler» kjernevirksomheten til konsernet som helhet, som har hatt god økonomisk utvikling. Godt arbeidsmiljø og en god prestasjonskultur fremheves av informantene som en medvirkende årsak til den vedvarende suksessen i regionen. Fokuslederen har hatt en sentral rolle i skape dette gjennom (positiv) tilstedeværelse, inkludering av de ansatte, tydelighet og målbevissthet. I følge informantene har fokusleder en krevende jobb, blant annet på grunn av begrenset handlingsrom, styrt fra sentralt hold, men også på grunn av mange, og tidkrevende oppgaver. Til tross for dette svarer informant 2, 3 og 4 på spørsmål vedrørende hva som er fokusleders viktigste oppgaver, hvordan vedkommende prioriterer mellom disse, og hvordan det tilrettelegges for utvikling, at fokusleder legger godt til rette for at de skal kunne gjøre en god jobb.

4.2 Intervjuer - Ledelse, makt og innflytelse, og ledereffektivitet

I denne delen presenteres utelukkende informantenes meninger og uttalelser. Fokusleder blir intervjuet rundt sin egen person, og sin egen lederatferd. De 3 andre informantene blir intervjuet om fokusleders lederatferd. Det presenteres en kort oppsummering av funn til slutt i hver kategori.

4.2.1 Kategori B - Ledelse og lederatferd

Informantene fikk spørsmål om hva de legger i begrepet, *ledelse*. Svarene dras i stor grad i samme retning. Fokusleder sier: «...*det handler om å nå mål og hvordan man egner å nå mål gjennom andre. Man gjør lite alene med mindre man har medarbeidere som er dyktig og kompetente, og ikke minst at de er motivert og engasjert sånn at man egner i fellesskap å nå de målene som man har satt seg...*». De andre informantene sier følgende: «...*utrolig viktig å ha en leder som du stoler ett hundre prosent på og...at det er gjensidig...ledelse er jo at vi skal jobbe mot et felles mål for å oppnå et godt resultat...viktig at avstanden blir kortest mulig sånn at det blir rett buskap som formidles til de ansatte*» (Informant 2). Informant 3 viser til at det; «...*viktigste som en leder bør ha med seg det er faktisk evnen til å motivere medarbeidere...*». Informant 4 sier følgende: «*Følger opp og veileder og holder både styringen og kontroll på sine undergitte...både personalbiten (...) men også i forhold til faglig utvikling og vekst, og i forhold til de konkrete praktiske tingene*».

Fokusleder fikk spørsmål om å beskrive seg selv som leder. Der svares det: «*Tydlig og engasjert...empatisk, omsorg, målbevisst*». Videre sier vekommende:

«Som person er jeg sosial, flink til å bygge relasjoner, er trygg og trives i rollen der jeg representerer banken...jeg er grunnleggende kommersielt tenkende, salgorientert og har en sterk vilje til å nå fastsatte mål...jeg evner å ta vanskelige avgjørelser, men fortsatt krav til forståelse og aksept hos medarbeiderne...det å være leder er ingen popularitetskonkurranse...entusiasme er et viktig element i min utøvelse av ledelse».

På spørsmål om hva som er fokusleders *sterkeste* og/eller *mest fremtredende* lederatferd svarer informant 2 følgende: «...*[fokusleder] er veldig resultatorientert*». Fokusleder selv påpeker at sine sterkeste sider inkluderer relasjonell kompetanse: «...*også det her med å være flink med mennesker...være flink i forhold til menneskelige relasjoner...der tror jeg at jeg har en styrke*». Informant 4 fremhever: «*[Fokusleder] er jo veldig bevisst på det med ros i forhold til resultat og*

suksess og snakker godt om de som leverer godt...det er helt klart en bevisst handling». Sitatene over presiseres ytterligere når informantene ble spurt om hva som motiverer fokuslederen, samt hva fokusleder selv bidrar med for å motivere andre. «*Det motiverer meg som leder når vi i fellesskap lykkes, når vi i fellesskap når de målene vi har satt oss»* (Fokusleder). Resultatfokuset er noe som også bekreftes av informant 3: «*[Fokusleder] liker å være best, [fokusleder] liker å være synlig».* Men det fremkommer også et sterkt relasjonsorientert fokus. Det sies blant annet «*Vi lager jo en del sånne interne kampanjer...der vi skriver opp og ringer og klapper og skryter...og [fokusleder] synes slike ting er artig...»* (Informant 2). Videre dras det frem et eksempel fra informant 4:

«...Vi begynte å øyne å se at vi kanskje klarte det hvis vi dro oss tilsvarende opp på sparing, og da var [fokusleder]absolutt med på å motivere i forhold til det...[fokusleder] kan gjerne sende ut mail [for å skryte] ...veldig dyktig på det her med å rose og se folk når ting går godt».

Hva angår utfordringer og svake sider som leder trekker fokusleder selv frem to aspekter. Det ene går på mellommenneskelige, eksemplifisert med en nedbemanningssituasjon:

«Det kan være mellommenneskelige utfordringer, det å lande de på en god måte...det er viktig at vi tar godt vare på medarbeiderne våre, samt opptre ryddig og ordentlig i slike situasjoner [nedbemanningssituasjoner], og at vi har med oss at det er enkeltpersoner det er snakk om, og at man har respekt og forståelse for at det kan være vanskelig og krevende for den det gjelder...det er ikke vanskelig når man igjen har en god prosess...det er en del av jobben, men det betyr ikke at man ikke kan ha forståelse for den andre parten»

Det andre aspektet går på fokusleders forhold til å stille krav til de ansatte: «*Hvis det er noe som ikke er bra nok i en sak så gir jeg jo beskjed om det, ja og det ned på komma-nivå...ja fordi jeg mener at vi er i en bransje hvor vi skal ha god kvalitet i det man gjør, og da får man gi tilbakemelding hvis det er noe som ikke er godt nok»* (Fokusleder). Men det presiseres samtidig at fokusleder aldri har kjeftet på noen i påsyn av andre, men at vedkommende kan si tydelig ifra på tomannshånd.

På direkte spørsmål om fokusleder(s) (1) er trygg eller utrygg, (2) overkjører eller delegerer, (3) tar ordet eller leder ordet, (4) er åpen eller ikke åpen for innspill, (5) reaksjon ved motstand og (6) hvorvidt vedkommende er generelt sett godt eller dårlig forberedt, svarer fokusleder selv:

(1) «Trygg».

(2) «...tror jo at jeg med årene er blitt flinkere til å delegere...»

(3) «...når det er jeg som er møteleder, så leder jeg ordet, men hvis jeg ikke er det så er jeg nok også flink til å bidra i diskusjoner og i samtaler...jeg er ikke den som sitter i et helt møte å ikke sier noe, men jeg tror nok også at jeg er blitt flinkere med årene til å lytte...»

(4) «...jeg må være ærlig at noen ganger så ber man jo om innspill...også er det jo sånn at en prosess er kommet litt lengre, så er man ikke like mottakelig (likevel)...dersom faktum endrer seg så er jeg også åpen for å endre mening...det er lov å rekke hendene i været å ombestemme seg...»

(5) «...jeg tror nok at det trigger noe i meg...jeg tror jeg er sterk psykisk...»

(6) «Godt forberedt».

De andre informantene uttrykker følgende (der det er stor enighet siteres bare en informant):

(1) «[Fokusleder] er veldig trygg» (Informant 3).

(2) «...[fokusleder] delegerer i stor utstrekning...jeg synes ikke begrepet overkjøre er beskrivende...en leder må jo kunne skjære igjennom når diskusjonen overstormer, og ta en beslutning. Og det er [fokusleder] i stand til å gjøre» (Informant 3). Informant 4 påpeker følgende: «Det er litt sånn både og...delegere ja, men også overkjøre...[fokusleder] får jo også sine ordre ovenfra ikke sant så [fokusleder] blir litt fanget i det av konsernet...».

(3) «...[Fokusleder] er veldig glad i å prate så der kan [fokusleder]gjøre begge deler...» (Informant 3).

(4) «I stor grad åpen for innspill» (Informant 3).

(5) «Jeg vil si at [fokusleder] kan bli litt tilknept...man ser jo tydelig når [fokusleder] ikke trives...men samtidig vil jeg si at [fokusleder] er veldig åpen for å få konstruktive innspill» (Informant 4). Informant 3 sier følgende: «... da blir [fokusleder] veldig ivrig...[fokusleder] går noen ganger i forsvar, låser seg litt...».

6. «... stålkontroll på alt...det er lite som levnes til tilfeldighetene... » (Informant 2).

Fokusleders atferd, slik den fremstår i det daglige, ble også sett opp mot mer konkrete situasjoner. På spørsmål om hva som er/oppfattes som et godt resultat for fokusleder, sier fokusleder selv: «*Det er i forhold til de områdene vi måles på, så skal vi nå dem, og med god margin ja*». Områdene det refereres til er både økonomiske måltall, så vel som konsernets overordnede strategi og visjon. Videre sier fokusleder: «*Min personlige mening er jo at de som setter de tøffeste måltallene de oppnår også de beste resultatene*».

De andre informantene er langt på vei enige om at et godt resultat for fokusleder (les: økonomisk resultat) innebærer ikke bare å være god, men man skal være best. Følgende utsagn fra informant 3 understreker dette: «*Ja, men [fokusleder] ville ikke være fornøyd før vi er best nei, så det er ikke nok bare å nå noen mål...vi kan glede oss over dem, men lykken er ikke på plass før at vi er nummer en*».

I pressede situasjoner uttrykker fokusleder selv at effektiviteten blir bedre: «*Jeg tror jeg er effektiv til vanlig, men jeg er enda mer effektiv under press*». Dette bekrefter også de andre informantene med uttalelser som: «*[Fokusleder] er i vater...nei du kan ikke se det, ikke noe sånn utad*» (Informant 2). Informant 3 sier: «*Jeg synes [fokusleder] takler det fint*».

Dersom fokusleder opplever kritikk vedgår vedkommende selv at: «*Hvis det er berettiget så har jeg en samvittighet...da vil jeg kjenne det i magen...*» Informant 2 opplyser at: «*jeg tror at hvis [fokusleder] får kritikk så kommer [fokusleder] ikke til å si noe der og da, men kommer til å bruke tid til å tenke seg om*».

Oppsummert forstår informantene *ledelse* i stor grad som mål og resultater man oppnår gjennom andre. Ledelse handler også om gjensidig tillit, samt at leder følger opp, veileder og holder styring på de ansatte. Tydelig, trygg, engasjert og målbevisst går igjen når fokusleder beskrives. I tillegg fremheves det at fokusleder er lojal, både internt, men også oppad i systemet, samt at vedkommende er godt forberedt til enhver tid.

Hva angår fokusleders sterkeste/mest fremtredende atferder, fremheves det at vedkommende er meget opptatt av gode resultater og det å være best. Dog presiserer fokusleder selv også den relasjonelle orienteringen. De samme områdene nevnes når fokusleders utfordringer og svake sider nevnes. Selv nevner fokusleder at det kan være utfordrende å lande mellommenneskelige

utfordringer på en god måte, eksemplifisert med en nedbemanningssituasjon. At fokusleder stiller høye krav kan også være en utfordring.

Fokusleder flink til å rose de ansatte. Vedkommende delegerer i stor utstrekning, men kan skjære gjennom der det trengs. Fokusleder er åpen for innspill fra de ansatte, og reagerer på motstand og/eller kritikk med fattethet, selv om vedkommende også kan oppfattes noe «tilkneppet» i slike situasjoner.

4.2.2 Kategori C - Innflytelse og makt

Fokusleder opplyses å ha stor innflytelse på de ansatte under seg, så vel som hos sine overordnede, og nyter det som beskrives som alminnelig stor respekt: «*Jeg tror jeg har god innflytelse...når jeg mener noe eller sier noe så blir jeg lyttet til...hvis det er et ønske om endringer så ser jeg jo og at ting skjer*» (Fokusleder). Dette er noe de andre informantene bekrefter: «*...hvis [fokusleder] kommer ut og gir en beskjed eller skryt eller uansett så blir det lagt merke til...*» (Informant 2).

Det fremkommer ingen bevisste strategier som fokusleder bruker for å oppnå sin innflytelse, men henvises heller til fokusleders generelle fremtoning og atferd, her gjengitt med sitat fra informant 4: «*...jo, ros når ting går godt er noe som [fokusleder] er veldig opptatt av, også det å være veldig tydelig på hva som forventes, så er [fokusleder] opptatt av å være en god rollemodell selv*». Informant 2 beskriver det slik: «*Er egentlig [fokusleders] holdningen, og [fokusleder] er...veldig salgsfokusert, liker å levere og det skal være kvalitet i det vi gjør, og... [fokusleder] er trygg på at den jobben vi gjør kan [fokusleder] stå inne for*». Hva angår innflytelse oppad i systemet angir fokusleder at det antakelig kommer av gode resultater over tid, samt at vedkommende tør å «si i fra».

Med et mandat som resultatansvarlig for regionen følger det også mye makt. Fokusleders maktposisjon ovenfor de øvrige ansatte bekreftes, men det uttrykkes heller ikke noe som kan forstås som maktmisbruk: «*Jeg føler aldri at [fokusleder] demonstrer noe makt...alle ansatte vet at [fokusleder] jobber oppover i systemet for å lage gode betingelser for rådgiverne*» (Informant 2). Hvordan makten kommer til uttrykk beskrives av informant 4 på følgende måte: «*...stort sett så er det på en grei og positiv måte, men hvis [fokusleder] er i pressende situasjoner...og da utøve den makten blant annet med å bare beslutte og ikke involvere oss i ting, det kan skje*».

Hva angår insentivordninger og belønning av ansatte, er det noe som har endret seg litt de siste årene. Det var mer vanlig med bonuser i form av kroner og øre tidligere, men det er en ordning som er faset ut fra sentralt hold. Men fokusleder bemerkes for å være veldig flink til å anerkjenne de ansatte. Og dette er noe vedkommende er klar over selv: *«Ja, jeg tror jeg er flink til å rose og gi tilbakemelding...»* (Fokusleder). Dette bekreftes også av informant 3: *«... veldig flink å gi ros og veldig flink å fremheve folk som lykkes og får det til...[Fokusleder] prøver jo å inspirere ved å vise eksempler på ting som går bra eller folk som gjør det bra...»*.

Dette med anerkjennelse vises også i relasjon til hvordan, og når fokusleder tar kontakt med de ansatte. Fokusleder og to av informantene er lokalisert på ulike steder. De møtes ikke så veldig ofte, men har ledermøter en gang i måneden, og telefonmøter ca. en gang i uken. Ellers er det mail- og telefonkorrespondanse hyppigere. I forbindelse med det fremhever fokusleder viktigheten av å gi tillit til de ansatte.

«Jeg er også opptatt av at så lenge ting går bra så skal man få kunne utøve den ledergjerningen sånn som man ønsker, også vet de at jeg er tilgjengelig bestandig hvis det er ting de ønsker å diskutere...det er jo mange ganger så snakkes vi jo i lag hver dag og flere ganger for dagen...men så kan det jo godt gå en uke kanskje mellom man snakkes igjen...men jeg tenker at det viktigste er at hver enkelt skal få den oppmerksomheten som man fortjener...»

Fokusleder er påpasselig med å inkludere de ansatte i organisasjonen, til tross for at noen sitter et stykke fra hverandre: *«...ja der det er naturlig så prøver jeg å gjøre det...jeg er fullt ut komfortabel med at alle da representerer banken på en god måte...»*. På spørsmål om hvorfor fokusleder har så mye fokus på inkludering fremkommer både tilrettelegging for utvikling og informasjonsflyt som begrunnelse: *«...jeg tror det er viktig hvis [fokusleder] skal gjøre en god jobb videre opp i systemet, at [fokusleder] vet hva som foregår på grunnplanet...»* (Informant 2). Videre sier informant 3 følgende: *«[Fokusleder] utfordrer folk til å ta ansvar, til å være med på ulike aktiviteter...legger til rette for at folk kan delta på ulike kurs og samlinger...»*.

Oppsummert fremheves det av informantene at fokusleder er en respektert person både lokalt, men også oppad i systemet. Årsakene er at vedkommende har levert gode resultater over tid, samt at vedkommende «tør» å si sin mening. Dette fremheves også som forklaring på den innflytelsen vedkommende har, samt at den makten fokusleder innehar brukes på en positiv og inkluderende måte. Fokusleder har en appellerende lederatferd, herunder særdeles resultat- og

kvalitetsbevisst, og går foran som et godt eksempel. Ros av ansatte, inkludering og ansvarliggjøring dras frem som nøkkelpunkter.

4.2.3 Kategori D – Ledereffektivitet

På spørsmål om hva ledereffektivitet er «for deg», samt om fokusleder oppfattes som effektiv, er informantene stort sett enige, her gjengitt med et utsagn av informant 2: «...[Fokusleder] legger til rette for at de ansatte skal nå de målene vi har bestemt...».

Hvilken betydning fokusleders lederatferd har hatt for den gode økonomiske utviklingen i regionen, er det stor enighet om. Det påpekes at fokusleder har hatt stor betydning for den økonomiske utviklingen i regionen. Og årsaken fremheves på ulik måte. Her gjengitt fra fokusleder selv: «...Er synlig eksternt...og ikke minst i forhold til at man er resultatorientert internt, sånn at man har fokus på å skape de økonomiske resultatene». Informant 2 viser til at:

«...ja det tror jeg...[fokusleder] har vært med på å heia fram de ansatte som har skapt det resultatet vi har i dag...den måten [Fokusleder] er mot oss som leder...[Fokusleder] er med i møter som er her, med på at vi samler alle ansatte i [finanskonsernets navn] en par ganger i året, at [Fokusleder] deltar der og er med på å bygge stolthet og skryter av folk».

Informant 3 tar opp mye av det samme:

«Jeg tror den er veldig viktig, [Fokusleder] er veldig synlig både internt og eksternt, veldig frampå med at vi må få til å gjøre business...[Fokusleder] er en viktig motivasjonskilde også for at folk leverer gode resultat blant annet...det at [Fokusleder] er flink til å profilere de som lykkes og de som får det til...»

Dette kapitlet blir også stående som en oppsummering av ledereffektivitet da sitatene er tydelige og presise. Informantene var også samstemte i sine beskrivelser av fokusleders rolle sett opp mot den økonomiske utviklingen.

4.3 Oppsummering og hovedfunn

Regionen har et godt arbeidsmiljø og en god prestasjonskultur, noe som sees på som forklaring på en del av de gode resultatene. Fokuslederen har hatt en sentral rolle i å skape dette gjennom (positiv) tilstedeværelse, inkludering av de ansatte og tydelig fremtoning.

Trygg, engasjert og målbevisst går igjen når fokusleder skal beskrives som person. I tillegg fremheves det at fokusleder er lojal, både internt, men også oppad i systemet.

Mest fremtredende er fokusleders fokus på resultat og kvalitet, samt målorientering. Man skal være god, og aller helst best. Dog fremhever fokusleder selv, og de øvrige informantene også den relasjonelle kompetansen. Hva angår fokusleders svake sider og utfordringer, nevner fokusleder det som utfordrende å lande mellommenneskelige utfordringer på en god måte, eksemplifisert med en nedbemanningssituasjon.

Ros av gode prestasjoner trekkes frem av informant 2, 3 og 4. Fokusleder delegerer i stor utstrekning, men fatter egne beslutninger, uten involvering av de øvrige ansatte der det trengs. Fokusleder er åpen for konstruktive innspill. Vedkommende reagerer på motstand og/eller kritikk med fattethet, selv om vedkommende også kan oppfattes noe «tilkneppet» i slike situasjoner.

Fokusleder fremheves som en respektert person både lokalt, men også oppad i systemet. Årsakene er at vedkommende har levert gode resultater over tid, samt at vedkommende «tør» å si sin mening. Dette fremheves også som forklaring på vedkommendes innflytelse, samt at makten fokusleder innehar brukes på en positiv og inkluderende måte. Fokusleder har en appellerende lederatferd og går foran som et godt eksempel.

Med bakgrunn i den lederatferden som beskrives fremkommer det at fokusleder har hatt stor betydning for den økonomiske utviklingen i regionen. Vedkommende beskrives som effektiv, og det trekkes frem at tilrettelegging for de ansatte vektlegges av fokusleder.

Informantenes utsagn og meninger vedrørende fokusleders lederatferd har resultert i følgende hovedfunn:

- Fokusleder er særdeles resultat- kvalitets- og målbevisst.
- Ansvarliggjøring, inkludering og delegering dras frem som nøkkelpunkter når fokusleder skal beskrives. Vedkommende er i stor utstrekning mottakelig for innspill. Dog kan vedkommende skjære gjennom der det trengs
- Fokusleder er flink til å rose de ansatte for gode prestasjoner.
- Fokusleder beskrives å ha stor makt. Det beskrives ingen form for maktmisbruk, men heller at makten og tilhørende sterke innflytelse brukes for å legge til rette for de ansatte slik at de kan gjøre en god jobb.
- Fokusleder beskrives som effektiv, samtidig som informantene mener at vedkommende har påvirket regionens økonomiske vekst på en positiv måte.

5. Analyse

Med problemstillingen som utgangspunkt, vil analysedelen deles inn i to deler. I første del vil fokusleders lederatferd bli drøftet opp mot tilhørende teori fra teorikapittelet. I andre del vil fokusleders lederatferd bli drøftet opp mot teori rundt vedvarende suksess, som er studiens forståelse av ledereffektivitet. I denne delen vil også transaksjons- og transformasjonsledelse settes opp mot fokusleders lederatferd og ledereffektivitet. Det er valgt en slik oppdeling fordi det vil tydeliggjøre studiens overordnede modell (figur 1). I tillegg vil det være naturlig å dra inn transaksjons- og transformasjonsledelse i analysen, da det først her vil tydeliggjøres fokusleders overordnede lederatferd.

5.1 – Fokusleders lederatferd

Fokusleder legger stor vekt på det å være best, derav særdeles målbevisst og resultatorientert, og stiller store krav til sine ansattes leveranser. En første intuisjon sier at vedkommende trekker i stor grad over mot en oppgaveorientert lederatferd slik den er definert i denne studien (Yukl 2006). Men for å nyansere det litt ønsker jeg først å gå tilbake til en av hovedskillene mellom trekk- og atferdsteori. Som det er presentert tidligere i studien, pekes det på at to ledere kan ha mange av de samme trekkene, men dem kommer til uttrykk gjennom ulik atferd (Martinsen 2009). For det å bli beskrevet som å være opptatt av gode resultat, og å være veldig målbevisst behøver ikke å vises gjennom en atferd som er utelukkende resultatorientert. Dette klargjøres ytterligere om man ser på nøkkelatferdene for henholdsvis resultatorientering og relasjonsorientering jf. Yukl et al. (1990), og hva informantene mener om fokusleders atferd. Yukl et al. (1990) skiller mellom hvilke atferder som fremhever en god oppgaveorientert leder, og hvilke som kjennetegner en god relasjonsorientert leder. Nøkkelatferder for en god resultatorientert leder innebærer som nevnt at lederen skaper tydelige rolleavklaringer blant de ansatte, overvåker operasjoner og prosesser, og at lederen mestrer å planlegge og organisere nøye. Fokusleder blir nettopp beskrevet av informantene som en viktig brikke i å klargjøre rollene blant de ansatte. Vedkommende overvåker progresjonen og kvaliteten i jobben som blir gjort. Og fokusleder beskrives som alltid godt forberedt. Alle disse beskrivelsene bidrar ytterligere mot at fokusleder kan oppfattes som tydelig oppgaveorienterte leder (Yukl 2006). Men om man ser på hva informantene mener om fokusleders atferd, så kommer det frem en tydelig tilfredshet med at fokusleder overvåker, gjennom å bidra med kunnskap og kompetanse. Rolleavklaringen og tydeligheten til fokusleder trekkes frem som klart bidragsytende for å skape den gode prestasjonskulturen i regionen, som igjen skaper en stor trivsel blant de ansatte.

Fokusleder omtales som å ha meget god kontroll, hvor ingenting levnes til tilfeldighetene. Og akkurat det å ha god kontroll og være godt forberedt, sett opp mot å være aktiv ut mot markedet fremheves som en viktig brikke for de ansatte for at de skal bli tryggere, samt at de føler seg inkludert. Derfor er det grunn til å tro at den oppgaveorienterte atferden kan bidra til å motivere og inspirere de ansatte.

En leders evne til å motivere og inspirere de ansatte grenser i større grad over mot en relasjonsorientert atferd. For Yukl (2006) handler relasjonsorientert atferd mye om å forsterke jobbtilfredshet, samt bygge en sterk organisasjonsidentitet blant de ansatte. Det har fokusleder i stor grad klart gjennom å skape det informantene omtaler som en sterk prestasjonskultur. På den måten oppnår fokusleder gode menneskelige relasjoner gjennom sin lederatferd til tross for at den kanskje dras litt over mot en oppgaveorientering «ved første øyekast». Denne relasjonen mellom oppgave- og relasjonsorientering er også noe som fremheves i Michigan-studiene (Likert, 1961: 1967), hvor det fremkommer at oppgaveorientering aldri går på bekostning av relasjonsorienteringen hos den effektive lederen. En slik kombinasjon av oppgave- og relasjonsorientering sees også når informantene uttaler seg om fokusleders evne til å «se» sine ansatte. Fokusleder beskrives som mottakelig for innspill fra de ansatte, men vedkommende har også trygghet til å skjære gjennom der det trengs.

Ser man på en annen atferd som kjennetegner den relasjonsorienterte atferden, anerkjennelse, kan det også koples direkte opp mot at oppgave- og relasjonsorientering ikke er en motsetning for gode ledere. Fokusleder er meget opptatt av å rose sine ansatte, særlig når det går bra. Dette fremheves av informantene, og er med på å skape trivsel på arbeidsplassen. Denne sammenhengen poengterer Larson og Callahan (1990) når de viser til at dersom overvåking av prosesser, fremdrift og produktkvalitet etterfølges av konstruktiv kritikk eller ros, så blir prestasjonen blant de ansatte enda bedre. Det kan tyde på at lederatferden kan ha både indirekte og direkte påvirkning på ledereffektiviteten (vedvarende suksess). Relasjonen mellom fokusleders lederatferd og regionens vedvarende suksess skal drøftes ytterligere i neste avsnitt.

5.2 – Relasjon mellom fokusleders lederatferd og regionens vedvarende suksess

Som nevnt over uttrykker fokusleder en oppgaveorientert atferd, dog også med god ivaretagelse av det relasjonelle. Det trekkes også frem at fokusleder har hatt innvirkning på den positive økonomiske veksten for konsernet i regionen. Yukl (2006) presiserer at, for at en oppgaveorientert leder skal ha god ledereffektivitet må vedkommende ha klar føring på hva, når

og hvordan ting skal gjøres, og ikke minst hvem som skal gjøre det. Dette skal fremkomme både i form av skriftlige planer, og muntlig i form av klare beskjeder og delegeringer. Beskrivelsene passer godt overens med informantenes meninger om fokusleder, som blant annet er tydelighet, delegering og ansvarliggjøring. Informantene bekrefter også at rolleavklaringene både presenteres gjennom skriftlige kontrakter/dokumenter, men også gjennom klare beskjeder fra fokusleder. Dette har skapt det de beskriver som en prestasjonskultur om «ligger i veggene». Beskrivelsene underbygges også av fokusleders mening om at de som setter de høyeste målene, får også de beste resultatene. Dette, kombinert med fokusleders høye krav til de ansatte, forsterker Locke og Lathams (1990) funn som dokumenterer sterk evidens for at spesifikke og utfordrende målsetninger gir høyere prestasjoner.

Skal man se fokusleders atferd opp mot Michigan-studiene (Likert 1961: 1967) som omhandler hva som kjennetegner den effektive oppgaveorienterte lederen og hva som kjennetegner den effektive relasjonsorienterte lederen, kan man starte med informantenes meninger om at fokusleder er flink til å legge til rette for de ansatte, og at vedkommende bruker sin makt og innflytelse for å skape gode arbeidsvilkår for de ansatte. Slike egenskapene samsvarer godt med hva Michigan-studiene (ibid) fremhever som viktig for å være en effektiv oppgaveorientert leder. Der presiseres viktigheten av at lederen må bruke sin tid til å koordinere, planlegge og strukturere *for* de ansatte, heller enn å gjøre de samme tingene som de ansatte. Videre fremheves det i samme studier at leder bør guide de ansatte til å sette høye, men realistiske mål. Om fokusleder guider de ansatte til å sette høye men realistiske mål er vanskelig å si. Dog forteller informantene at fokusleder stiller høye krav, samtidig som informantene fremhever at de ansatte trives med prestasjonskulturen, samt at de faktisk *har* nådd målene gjennom mange år. Dette gir grunn til å tro at målene også har vært realistiske da de i stor utstrekning har vært oppnåelige.

For den effektive relasjonsorienterte lederen handler det spesifikt om å gi støtte til de ansatte, bidra til utvikling og å vise anerkjennelse (Yukl 2006). Fokusleder viser i stor grad anerkjennelse ovenfor de ansatte, og opptre støttende særlig i perioder hvor ansatte har behov for å komme i mål med sine oppgaver. En slik atferd virker gjerne indirekte inn på effektiviteten gjennom at de ansatte trives godt på jobb, noe som også kan redusere turnover (ibid). En slik kontinuitet av ansatte som trives kan tenkes at øker sjansen for økt prestasjon over tid.

At regionen har hatt gode resultater over flere år må sees i sammenheng med både den oppgaveorienterte atferden og den relasjonsorienterte atferden til fokusleder. Mye av det som fremkommer av fokusleders atferd, gir også en potensiell forklaring på suksessen regionen har

opplevd. Dette trekker også informantene frem. En leders direkte påvirkning på den økonomiske veksten er dog vanskelig å dokumentere. Men som Høst (2009) beskriver, så legger effektive ledere vekt på transformerende atferd, dog med innslag av transaksjonsatferd når det trengs. Og det samme gjelder for mer indirekte mål, som for eksempel engasjement og trivsel hos de ansatte. Det samme peker Bass (1997) på da han sier at transformasjonsledelse vil være effektiv i enhver situasjon og kultur, samtidig som han presiserer at transformasjon- og transaksjonsledelse ikke står som motpoler, da det er behov for transaksjonsledelse i gitte situasjoner. Dette er interessant å se opp mot beskrivelsene av fokusleders stramme rammevilkår. Til tross for stramme rammevilkår, noe man kan anta medfører et stort resultatpress, så fremhever informantene at fokusleder mestrer å ivareta den relasjonelle dimensjonen ovenfor sine ansatte, og skape trivsel og entusiasme for arbeidet. Derfor kan det tenkes at det er den relasjonelle orienteringen og transformasjonsdimensjonen til fokusleder som i størst grad påvirker de ansatte. Dette bekreftes av Lowe, Koeck og Sivasubramaniam (1996), som fremhever at det er gjennomgående tydelig sammenheng mellom transformasjonsledelse og ledereffektivitet, hvorav de subjektive målene (idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon) viser sterkest sammenheng. Dette hevdes også av Martinsen (2009) som viser til at hva angår effekt på økonomiske resultater, både kortsiktige og langsiktige, så forklarer transformasjonsledelse en del av dette, også mer enn transaksjonsledelse.

Det at en leder har en slik innflytelse og inspirerende motivasjon kan henge sammen med et nøkkelpunkt for transformasjonsledelse, som er karisma. Et av de viktigste punktene for en karismatisk leder er å få de andre med seg, gjennom sin atferd (Martinsen 2009). Fokusleder ser ut til å klare nettopp dette til tross for både stramme rammevilkår initiert fra sine ledere, og sine egne høye krav til sine ansatte. Fokusleder virker å være på begge sider hva angår oppgave- og relasjonsorientering. Bass (1990) presiserer at karisma alene ikke er nok, men en nødvendig ingrediens i det komplekse lederatferdsbildet. Og som nevnt tidligere i kapitlet virker ikke oppgaveorientering og relasjonsorientering alene, men er avhengig av hverandre. Dog sammenfatter Martinsen (2009) det slik at den klareste sammenhengen mellom lederatferd og kortsiktige og langsiktige økonomiske resultater sees opp mot transformasjonsledelse, hvor relasjonsorientering og karisma er viktige ingredienser.

6. Konklusjon

Problemstillingen spør etter hva som kjennetegner lederatferden til en leder med vedvarende suksess, hvor vedvarende økonomisk suksess er forståelsen av ledereffektivitet. Ut fra informantenes meninger fremkommer det i analysen at fokusleder veksler mellom det særdeles oppgaveorienterte, og den klare og tydelige relasjonelle atferden.

Det er slik at fokusleder har hatt stor betydning for den langvarige prestasjonskulturen, og det gode arbeidsmiljøet. Vedkommende fokuserer på at de ansatte skal oppnå gode resultater, og har en atferd som forsterker dette. Tydelig kommunikasjon om høye forventninger kombinert med ansvarliggjøring og inkludering av de ansatte, samt delegering vitner om akkurat det.

Informantene beskriver arbeidsmiljøet og prestasjonskulturen, samt disse atferdene, som viktig faktorer også for regionens *langvarige*, og *vedvarende* økonomiske suksess. Dog har fokusleder også en atferd som stimulerer til motivasjon og inspirasjon. Vedkommende kombinerer det oppgaveorienterte med å være meget opptatt av å rose de ansatte, og er mottakelig for innspill. Fokusleder innehar elementer av transformasjonsorientert atferd. Vedkommende beskrives ikke ordrett som karismatisk, men er flink til å inspirere og å få de ansatte med seg gjennom sin tilstedeværelse. Fokusleder vekker tillitt og nyter respekt hos de ansatte, og innehar stor makt. Makten bruker fokusleder til å legge til rette for de ansatte i arbeidshverdagen.

Det som kjennetegner fokusleders atferd er at vedkommende kombinerer både oppgaveorientering og relasjonsorientering, og setter det sammen til en lederatferd som er bærekraftig og utviklende for både de ansatte og regionen over tid. Til tross for at vedkommende fokuserer mye på resultater, så preges atferden av transformasjonsledelse.

I innledningen beskriver jeg at inspirasjonen for denne studien er hentet fra noe jeg oppfatter som dårlig lederatferd, som igjen har gått negativt ut over både resultater og de ansatte. Hva er det med deres atferd som virker så motsatt av hva fokusleder i denne studien har fått til?

Gjennom å analysere hva som kjennetegner fokusleder i denne studien har man fått et innblikk i nettopp denne personens lederatferd, i akkurat denne spesifikke settingen. Det gir ikke tilstrekkelig kunnskap til å svare på hva som gjør at andre ikke opplever økonomiske suksess. Men det danner grunnlag for å svare på nye spørsmål som dukker opp.

Forslag til videre forskning vil være å gå ytterligere i dybden for å sammenlikne ulike ledere med og uten samme grad av økonomisk suksess. Spesifikt ville det vært interessant å

gjennomføre en kvalitativ studie hvor man ser på likheter og ulikheter mellom ledere som har hatt suksess over tid. Eventuelt kunne en mer kvantitativ tilnærming, hvor man drar de spesifikke atferdene i Yukls et. al (1990) taxonomi opp mot både ledere som har hatt vedvarende suksess, og de som ikke har hatt samme grad av suksess.

Litteraturliste

- Ames, D.R., og Flynn, F.J. (2007): *What breaks a leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership*. Journal of Personality and Social Psychology, 92, 307-324
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B.M. (1990): *Handbook of Leadership*. New York: The free press.
- Bass, B.M. (1997): *Does transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?* American Psychologist, 52, 130-139.
- Blake, R.R og Mouton, J.S. (1964) : *The Managerial Grid*. Huston: Gulf Publishing
- Brief, A.P., Schuler, R.S., Van Sell, M. (1981): *Managing job stress*. Boston: Little Brown
- Buch, R. (2012): *Interdependent Social Exchange Relationships. Exploring the socially embedded nature of social exchange in organizations*. Series of Dissertation 9/2012. BI Norwegian Business School.
- Goldstein. I.L. (1992): *Training and development in organizations*. Monterey, CA: BrookCole
- Hand, H.H., Slocum, J. (1972): *A longitudinal study of the effect of a human relations training program on managerial effectiveness*. Journal of Applied psychology, 56, 412-418
- Høst, T. (2009): *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik. J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget: Norge
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990): *Military executive leadership*. West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, pp 281-295.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1987): *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations?* San-Francisco: Jossey-Bass.
- Larson, J.R., Callahan, C. (1990): *Performance monitoring: How it affects productivity*. Journal of Applied psychology, 75, 530-538.
- Likert, R. (1961): *The new patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

- Likert, R. (1967): *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990): *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam. (1996): *Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Malterud, K. (2003): *Kvalitativ metode i medisinsk forskning – En innføring*. 2. utgave. Universitetsforlaget
- Martinsen, Ø.L. (2009): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Martinsen, Ø.L. (2005): *Lederskap – Spiller det noen rolle?* Handelshøyskolen BI: Institutt for leding og organisasjon
- Mcclelland, D.C. (1987): *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman
- Nyeng, F. (2001): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstract Forlag
- Peters, T.J., Austin, N. (1985): *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wexley, K.N., Nemeroff, W.F. (1975): *Effects of positive reinforcement and goal settings as methods of management development*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 446-450.
- Yukl, G. (2006): 6. utg. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. (2002). 5: utg. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Andre kilder

Haugerud, Stein A. (2012): «*Svake ledere skremmer vekk ansatte*»

<www.dagensperspektiv.no/2012/svake-ledere-skremmer-vekk-ansatte> [Lesedato:
15.04.15].

Finanskonsernets årsberetning 2013

Oppsummeringsnotat. Talsperson for finans (Vedlegg 5)

Vedlegg 1

Intervjuguide - Banksjef

1) Innledende generell informasjon

- Utdanning
- Erfaring med konsernet
- År i konsernet
- Hvem rapporterer du til?
- Har du mange medarbeidere er du leder for? Er du i direkte kontakt med alle disse? Hvordan er organisasjonen bygd opp for å ivareta den enkelte medarbeider?

2) Informasjon om tema for samtalen(bakgrunn for valg av tema)

- Praktisk info
- Taushetsplikt/anonymisering
- Bruk av båndopptaker/sletting av info)
- Båndopptak vil bli transkribert, og sendt tilbake til deg/dere for godkjenning.

3) Generelle spørsmål vedrørende lederen/direktøren

- Hva legger du i begrepet ledelse?
- Hva er god lederatferd?
- Er det slik du praktiserer som leder? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Hvordan tror du en underordnet vil beskrive deg som leder?
- Hvordan tror du en overordnet vil beskrive deg som leder?

- Nevn noen stikkord som er viktig når du skal beskrive deg selv som leder? Hvorfor er disse viktig? Hvordan kommer dette frem i din arbeidshverdag?
- Stikkord som bør fremkomme
- (Trygg/utrygg)
- (Delegering/overkjøring),
- (Tar ordet/leder ordet),
- (Åpen/ikke åpen for innspill),
- (Reaksjon ved motstand),
- (Godt forberedt).

- Er det noen forskjell på din atferd når du er sammen med flere, kontra når du er alene med en ansatt? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i din avdeling?
- Hvilken rolle har du som leder i dannelsen av et arbeidsmiljø?
- Hva gjør du konkret for å bedre arbeidsmiljøet? Er de ansatte med på dette arbeidet? På hvilken måte?

- **Hvordan vil du beskrive rolleavklaringen blant de ansatte i din avdeling?**
- Hvilke rolle spiller evt. rolleavklaringen blant de ansatte for arbeidsplassen?
- **Vil du si at du har en krevende jobb?**
- Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hva er krevende med jobben
- Hvordan vises det at du har en krevende jobb?
- Hva gjør du konkret i arbeidssituasjonen når jobben blir for krevende?
- **Hvordan opptrer du under press?**
- **Hvordan reagerer du på kritikk/motstand?**

4) Atferdsspesifikke spørsmål

- **Hva vil du si er dine sterkeste sider som leder?**
- Og hvordan kommer dette frem i det daglige?
- **Hva motiverer deg som leder?**
- **Hvordan motiverer du dine ansatte?**
- **Kan du nevne en sak der motivasjon av ansatte var viktig. Hva gjorde du konkret her?**
- **Hvilke utfordringer har du personlig i rollen som leder?**
- Noen konkrete utfordringer/svake sider?
- Hvordan kommer dette frem i det daglige?
- Hvordan løser du disse utfordringene?
- **Hva er mest fremtredende med din lederatferd**
- Noen spesifikke karakteristikk/atferder
- Andre ubevisste/bevisste strategier vedrørende din lederatferd?
- **Hvordan skiller du mellom personlig og yrkesmessig relasjon til dine ansatte ?**
- Hvordan belønner du dine ansatte- evt. andre måte å vise anerkjennelse?
- Hvor ofte tar du kontakt med dine ansatte? I hvilke situasjoner/saker? Hvorfor akkurat disse situasjonene/sakene?
- I hvilke fora har du og dine ansatte mest kontakt?
- Hva er som oftest ditt mål/din agenda når du tar kontakt med dine ansatte?

- Korrigering?
- Støttende/anerkjennelse/ros?
- **Involverer du de ansatte til å delta aktivt i organisasjonen?**
- Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan?
- **Hvem er dine viktigste samarbeidspartnere i organisasjonen?**
- Hvorfor disse? Hva samarbeider dere om?
- **På hvilken måte vet du at de ansatte «gjør det du vil at dem skal gjøre»?**
- Overvåking av operasjonene - «aktiv leder»?
- Tar du tak *når* det går galt? - Hva konkret gjør du?
- **Hva vil du si du bruker mest tid på som leder? Hvorfor tror du det er slikt?**
- Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver?
- Hvordan prioriterer du mellom disse arbeidsoppgavene?
- Planlegging/organisering?
- Tilrettelegging for utvikling?
- **I hvor stor grad mener du at din lederatferd påvirker den økonomiske utviklingen i den regionen du er leder for?**
- Hvorfor/på hvilken måte?
- Hva er ledereffektivitet for deg?
- Hva gjør du for å oppnå ledereffektivitet. Gi eksempler.
- Hva er et godt resultat for deg?
- **Hva vil det si at de «ansatte lykkes i jobben»?**
- Hvordan arbeider du for at de ansatte skal “lykkes i jobben”?
- **Synes du de ansatte har et bra ytelsesnivå?**
- Hvordan arbeider du som leder for å få opp ytelsesnivået til de ansatte? Gi eksempler.
- **Hvilken innflytelse mener du at du har blant de ansatte?**
- Hvilke strategier bruker du for å oppnå denne innflytelsen?
- **Hvilken innflytelse mener du at du har blant dine overordnede?**
- Hvilke strategier bruker du for å oppnå denne innflytelsen?

- **Hva er ditt formelle mandat i konsernet?**
- Hvordan vil du ellers beskrive din maktposisjon ovenfor dine ansatte?
- Hvordan kommer din makt til uttrykk ovenfor dine ansatte?
- Får du noen tilbakemeldinger fra ansatte knyttet til din maktposisjon? Hvordan arbeider du med disse tilbakemeldingene?

5) Oppsummering og evt. klargjøring av spørsmål/tema

Hva mener du kjennetegner lederatferden i et selskap som har suksess over tid? Opplever du at denne karakteristikken av lederatferden kjennetegner deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Er det noen forhold som du mener du kunne arbeidet mer med for å utvikle deg som leder? Hvorfor akkurat dette?

Er det noe du mener jeg ikke har kommet inn på når det gjelder lederatferd som er viktig for deg?

Ekstra spørsmål/tema dersom det ikke fremkommer gjennom intervjuet

- **Nøkkelatferder i prestasjonsorientering:**
 - Klargjøring av roller blant ansatte
 - Planlegging og organisering,
 - Overvåking av operasjonene
- **Nøkkelatferder i relasjonsorientering:**
 - Opptrer støttende,
 - Bidrar til å skape utvikling,
 - Viser anerkjennelse ovenfor de ansatte
- **Nøkkelatferder i endringsorientering**
 - Søke etter, samt tolke hendelser i omgivelsene/markedet
 - Skape en appellerende visjon, og foreslå, samt gjennomføre innovative strategier.

Vedlegg 2

Intervjuguide - Lokalbanksjefer

1) Innledende generell informasjon

- Utdanning
- Erfaring med konsernet
- År i konsernet
- Hvem rapporterer du til?
- Hvordan er organisasjonen bygd opp for å ivareta den enkelte medarbeider?

2) Informasjon om tema for samtalen(bakgrunn for valg av tema)

- Praktisk info
- Taushetsplikt/anonymisering
- Bruk av båndopptaker/sletting av info)
- Båndopptak vil bli transkribert, og sendt tilbake til deg/dere for godkjenning.

3) Generelle spørsmål vedrørende lederen

- **Hva legger du i begrepet ledelse?**
- **Hva er god lederatferd?**
- Er det slik din overordnede praktiserer som leder? Hvorfor/hvorfor tror du ikke det?
- **Hvordan vil du beskrive din overordnede som leder?**
- **Hvordan tror du vedkommende selv vil beskrive seg som leder?**
- **Hvordan tror du en overordnet vil beskrive vedkommende som leder?**
- **Nevn noen stikkord som er viktig når du skal beskrive din leder? Hvorfor er disse viktig?**

Hvordan kommer dette frem i vedkommendes arbeidshverdag?

- Stikkord som bør fremkomme
- (Trygg/utrygg)
- (Delegering/overkjøring),
- (Tar ordet/leder ordet),
- (Åpen/ikke åpen for innspill), • (Reaksjon ved motstand),
- (Godt forberedt).
- **Er det noen forskjell på din leders atferd når vedkommende er sammen med flere, kontra når hun er alene med en ansatt?**

- **Hvorfor/hvorfor ikke?**
- **Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i din avdeling?**
- Hvilken rolle har din leder i dannelsen av arbeidsmiljøet?
- Hva gjør vedkommende konkret for å bedre arbeidsmiljøet?
- Er de ansatte med på dette arbeidet? På hvilken måte?
- Hvordan vil du beskrive rolleavklaringen blant de ansatte i din avdeling?
- Hvilke rolle spiller evt. rolleavklaringen blant de ansatte for arbeidsplassen?
- Hvordan har denne/mangelen på denne rolleavklaringen oppstått?
- Har din leder påvirket dette?
- **Vil du si at din leder har en krevende jobb?**
- Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hva er krevende med jobben
- Hvordan vises det at vedkommende har en krevende jobb?
- Hva gjør din leder konkret i arbeidssituasjonen når jobben blir for krevende?
- **Hvordan opptrer din leder under press?**
- **Hvordan reagerer din leder på kritikk/motstand?**

4) Atferdsspesifikke spørsmål

Hva vil du si er din leders sterkeste sider som leder?

- Og hvordan kommer dette frem i det daglige?
- **Hva motiverer vedkommende som leder?**
- **Hvordan bidrar din leder for å motivere de ansatte?**
- **Kan du nevne en sak der motivasjon av ansatte var viktig.**
- Hva gjorde din leder konkret her?
- **Hvilke personlig utfordringer mener du at din overordnede har i rollen som leder?**
- Noen konkrete utfordringer/svake sider?
- Hvordan kommer dette frem i det daglige?
- Hvordan løser din leder disse utfordringene?
- **Hva er mest fremtredende med vedkommendes lederatferd**
- Noen spesifikke karakteristikk/atferder
- Andre ubevisste/bevisste strategier vedrørende vedkommendes lederatferd?

- **Hvordan skiller din leder mellom den personlige og yrkesmessige relasjonen til de ansatte ?**
- Hvordan belønner vedkommende de ansatte- evt. andre måte å vise anerkjennelse?
- Hvor ofte tar din leder kontakt med de ansatte?
- I hvilke situasjoner/saker?
- Hvorfor akkurat disse situasjonene/sakene?
- I hvilke fora har din leder og de ansatte mest kontakt?
- Hva er som oftest din leders mål/agenda når vedkommende tar kontakt med de ansatte?
- Korrigering?
- Støttende/anerkjennelse/ros?

- **Involverer din leder de ansatte til å delta aktivt i organisasjonen?**
- Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan?

- **Hvem er din leders viktigste samarbeidspartnere i organisasjonen?**
- Hvorfor disse?
- Hva samarbeider dere om?

- **På hvilken måte vet din leder at de ansatte «gjør det hun vil at de skal gjøre»?**
- Overvåking av operasjonene - «aktiv leder»?
- Tar hun tak *når* det går galt? - Hva konkret gjør hun?

- **Hva vil du si din leder bruker mest tid på? Hvorfor tror du det er slikt?**
- Hva er din leders viktigste arbeidsoppgaver?
- Hvordan prioriterer din leder mellom disse arbeidsoppgavene?
- Planlegging/organisering?
- Tilrettelegging for utvikling?

- **I hvor stor grad mener du at vedkommendes lederatferd påvirker den økonomiske utviklingen i den regionen hun er leder for?**
- Hvorfor/på hvilken måte?
- Hva er ledereffektivitet for deg?
- Er din leder effektiv

- Hva gjør din leder for å oppnå ledereffektivitet. Gi eksempler.
- Hva er et godt resultat for din leder?
- **Hva vil det si at de «ansatte lykkes i jobben»?**
- Hvordan arbeider din leder for at de ansatte skal “lykkes i jobben”?
- Hvordan arbeider din leder for å få opp ytelsesnivået til de ansatte? Gi eksempler.
- **Hvilken innflytelse har din leder blant de ansatte?**
- Hvilke strategier bruker din leder for å oppnå denne innflytelsen?
- **Hvilken innflytelse har din leder blant sine overordnede?**
- Hvilke strategier bruker din leder for å oppnå denne innflytelsen?
- **Hva er din leders formelle mandat i konsernet?**
- Hvordan vil du beskrive din leders maktposisjon ovenfor de ansatte?
- Hvordan kommer din leders makt til uttrykk ovenfor de ansatte?
- Hvilke tilbakemeldinger gis(til leder og/eller andre), knyttet til din leders maktposisjon?

5) Oppsummering og evt. klargjøring av spørsmål/tema

Hva mener du kjennetegner lederatferden i et selskap som har suksess over tid? Opplever du at denne karakteristikken av lederatferden kjennetegner din leder?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Er det noen forhold som du mener din leder kunne arbeidet mer med for å utvikle seg som leder?
Hvorfor akkurat dette?

Er det noe du mener jeg ikke har kommet inn på når det gjelder lederatferd som er viktig for deg?

Ekstra spørsmål/tema dersom det ikke fremkommer gjennom intervjuet

- **Nøkkelatferder i prestasjonsorientering:**

- Klargjøring av roller blant ansatte
- Planlegging og organisering,
- Overvåking av operasjonene

- **Nøkkelatferder i relasjonsorientering:**

- Opptrer støttende,
- Bidrar til å skape utvikling,
- Viser anerkjennelse ovenfor de ansatte

- **Nøkkelatferder i endringsorientering**

- Søke etter, samt tolke hendelser i omgivelsene/markedet
- Skape en appellerende visjon, og foreslå, samt gjennomføre innovative strategier.

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Lederatferd og vedvarende suksess

Bakgrunn og formål

Studien er en masteroppgave innenfor Master of Business Administration ved Handelshøyskolen i Tromsø, Norges Arktiske Universitet. Følgende problemstilling skal besvares: Hva kjennetegner lederatferden i et finanskonsern med vedvarende suksess?

Utvalget av intervjuobjekter er valgt ut gjennom et samarbeid mellom finanskonsernet, sentralt, og meg som student. Du er valgt ut fordi du representerer en region i finanskonsernet med vedvarende økonomisk suksess, og har direkte relasjon til resultatansvarlig leder.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du som intervjuobjekt blir intervjuet, med bruk av lydopptaker. Meninger, drøftinger og uttalelser vil danne datamateriale som ligger til grunn for analysen. Spørsmålene vil omhandle lederatferd i finanskonsernet. Transkriberte data vil bli returnert for gjennomlesing.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Meg som student, samt veileder vil ha tilgang til personopplysninger.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.11.15. Personopplysninger og annet datamaterial(rådata) vil da bli slettet. Midlertidig lagres datamateriale på privat datamaskin.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ikke ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Andre Sørensen.

Tlf: 90619167.

Veileder: Elsa Solstad. elsa.solstad@hih.no

Med vennlig hilsen Andre Sørensen

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4

Taushetserklæring

Jeg, Inger Johnsen, bekrefter herved at all informasjon jeg har fått tilgang til gjennom transkriberingen av intervjuene i Andre Sørensens masteroppgave behandles konfidensielt.

Med vennlig hilsen

Inger Johnsen

Inger Johnsen

Vedlegg 5

Oppsummeringsnotat fra talsperson for finans

Økt forvaltning 2000 - 2014: Fra 33 mrd til 107 mrd

ROE: Generelt sett meget god avkastningshistorikk. Banken er en suksess.

Variasjoner i ROE pga:

- Utlånstap
- Perioder med finansiell uro (eks 2011/2012)
- Enkelthendelser i banken som følge av virksomhet utenfor kjernebank

[Regionen] driver kun med kjernebankvirksomhet (innskudd, utlån, plassering, forsikring, betalingsformidling). Har drevet stabilt og godt.