

Forholdet mellom initiativ og reaktiv lederatferd i en leders hverdag

The ratio between initiative and responsive managerial behavior in a leader's everyday life



Bacheloroppgave BCR 3100

Juni 2014

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger

Forord

Denne oppgaven er skrevet som et avsluttende arbeid på vårt bachelorstudium og omhandler temaet ledelse i hverdagen. Oppgaven bygger på det teoretiske grunnlaget vi har tilnærmet oss gjennom forelesninger, pensumlitteratur og aktuelle teorier rettet mot temaet ledelse. Vi valgte å begynne med den empiriske delen av studien for å kunne avdekke hvilken tilnærming til begrepet ledelse vi kunne lære mest av. På denne måten har vi kunnet forme en problemstilling som vi mener er mest interessant for oss. Vi har studert fire ledere i Nordea, og sett på hvilke elementer deres hverdag består av. Vi har valgt å fokusere på lederatferd og sett nærmere på atferd der ledere reagerer eller tar initiativ i hverdagen.

Vår veileder professor i ledelse Tom Karp har underveis i arbeidet vært vår viktigste støttespiller og mentor. Han har vært en enorm ressurs som har hjulpet oss med å utvikle arbeidet vårt til vårt ambisjonsnivå. Tom har bidratt med sin ekspertise, og har stilt oss kritiske spørsmål underveis i prosessen. Han har hjulpet oss med å finne relevant pensum og motivert oss i frustrerende tider. Tusen takk for alt du har bidratt med, Tom!

Vi vil også rette en stor takk til lederne vi har fått observere til denne oppgaven. Det har vært helt essensielt at disse har sagt seg villig til å la seg studere for oppgaven. Gjennom å få lov til å ta del i deres hverdag som ledere, har hatt en bratt læringskurve.

En stor takk rettes også til Marte Kopperstad i Nordea som har hjulpet oss med å få kontakt med ledere i Nordea. Vi er utrolig takknemlige for hennes positivitet, oppmuntring og tilretteleggelse til oppgaven. Vi har knyttet verdifulle kontakter med kompetente og ressurssterke mennesker som vi har mye å lære av videre.

Som et resultat av studiet, sitter vi igjen med økt innsikt og forståelse av det komplekse ledelsesfaget og et ønske om å lære mer.

God lesning.

Sammendrag

Denne studien omhandler temaet ledelse og forholdet mellom initierende og reagerende atferd i en typisk lederhverdag hos ledere i Nordea. Målet har vært å få et dypere innblikk i hvordan en leders hverdag ser ut, samtidig som vi håpet på å avdekke funn vi kan presentere for en dypere innsikt i det abstrakte og subjektive fenomenet ledelse. Gjennom studien har vi valgt å gjøre et bevisst skille mellom fenomenet ledelse der det aktivt blir utøvd lederskap, og på posisjonsmakten som oppnås ved å formelt bli tildelt en lederrolle. Gjennom å drøfte våre funn opp mot tradisjonelle ledelsesteorier som beskriver leder som en allvitende helteskikkelse, ønsker vi å se om tradisjonelle ledelsesteorier er aktuelle i en leders hverdag.

Funnene i studien har avdekket at ledere reagerer 16 ganger mer enn de initierer, og at hverdagen ofte er hendelsesstyrt. Der leder er mer reagerende enn initierende erkjenner lederen at de ansatte er autonome og selvdrevne og stoler på andres evner og dømmekraft. Dette innebærer at leder lytter mer og setter seg selv på likere linje med sine underordnede ansatte. Vi så at reagerende lederatferd er viktig for å skape god kommunikasjon og trivsel, og at initiativ ikke kreves for å skape følgerskap. Med dette anser vi at tradisjonell ledelsesteori ikke er en god beskrivelse på hvordan en leders hverdag er. Det at hverdagen er hendelsesstyrt innebærer at de tradisjonelle ledelsesteoriene har forsømt et viktig fokus på improvisasjon og på evnen til å tilpasse seg til uventede situasjoner. Et øvrig funn var at vi avkreftet trekkteoriens relevans for forholdet mellom reagerende og initierende handlinger i lederhverdagen. Med disse funnene kan det argumenteres for at ledelsesutviklings- og opplæringsprogrammer bør legge et økt fokus på å takle uventede og uoversiktlige situasjoner. Dette for å i økt grad forberede lederen på hva lederrollen innebærer i praksis.

Innholdsfortegnelse

DEL 1	5
1.0 Innledning	5
1.2 Bakgrunn for oppgaven	6
1.3 Problemstilling	7
1.4 Begrepsforklaring og avgrensning	8
1.5 Formål	9
1.6 Nordea	9
DEL 2	11
2.0 Teori	11
2.1 Ledelse og lederskap	11
2.2 Lederatferd	13
2.2.1 Lederens initierende og reaktive atferd	14
DEL 3	16
3.0 Metode	16
3.1 Vitenskapelig ståsted	16
3.2 Eksplorativ forskning	18
3.3 Forskningsdesign	19
3.5 Utvalg	20
DEL 4	23
4.0 Analyse	23
4.1 Transkribering	23
4.2 Funn	24
4.3 Drøfting av funn	24
DEL 5	28
6.0 Konklusjon	28
6.2 Overførbarhet	29
6.3 Videre forskning	29
7.0 Kilder	31

Vedlegg:

Vedlegg I – Eksplorativ prosess

Vedlegg II – Analyse av kvalitative data

Vedlegg III – Analyse av atferd

Vedlegg IV – Analyse av atferd i sektordiagram

DEL 1

1.0 Innledning

Denne studien handler om ledelse og lederskap. Ledelse er et variert og vanskelig tema å forske på, da det er abstrakt i sin forståelse og bør observeres i praksis (Carlson 1951/91, 109). For å kunne tilnærme oss kunnskap om dette, har vi utforsket et bredt spekter av ulike teoretiske tilnærminger på et enormt og delvis udefinert fagfelt. Vi har valgt å observere fire ledere i Nordea og forsøkt å kartlegge i hvilken grad ledere initierer og reagerer på situasjoner som oppstår i en typisk hverdag. En populær metafor for ledelse er at lederen er som en dirigent som leder et orkester (Drucker 1954, 341-342, Carlson 1951, 52). Tengblad hevder på sin side at det er et stort språk mellom lederutdanningsprogrammer og forskning på ledelse, og hva ledelse faktisk er i praksis (Tengblad 2013, 4). Vår forståelse av fenomenet ledelse og studiet forankres i at ledelse er en dynamisk prosess som alltid er i bevegelse. Dette innebærer at ledelse baseres på et subjektivt grunnlag, som oppstår som en følge av interaksjonen mellom den som leder og de som blir ledet. Vi ønsker å se på hvordan hverdagen til en leder ser ut, og drøfte funnene våre opp mot relevante teorier når vi besvarer problemstillingen vår.

Gjennom å observere hverdagen ønsker vi å få en mer praktisk forståelse av hverdagen. Vi ønsker å frembringe en kunnskap til leseren som kan bidra til en økt forståelse av lederes hverdag og hvordan ledelse utføres i hverdagen. Vi håper at studien kan bidra til å belyse en leders hverdag på en ny måte, og at våre funn kan bidra til å endre perspektivene i fremtidige lederutviklingsprogrammer.

Studiet bygger på det teoretiske grunnlaget vi har fått gjennom forelesninger, pensumlitteratur, samt aktuelle teorier rettet mot temaet ledelse. Vi valgte underveis i arbeidet med studiet å begynne med det empiriske arbeidet for å kunne avdekke hvilken tilnærming vi kunne lære mest av rundt begrepet ledelse. På denne måten har vi kunnet forme en problemstilling som er mest interessant for oss.

Vi vil innlede vår studie med å presentere bakgrunnen for oppgaven, deretter problemstilling og begrepsforklaring. Formålet med oppgaven vil forklares og en presentasjon av Nordea vil

fremlegges. Deretter vil relevant teori presenteres for å legge rammeverket for studien. Metoden vil forklare vårt vitenskapelige ståsted og fremgangsmåte for å innhente og tolke funnene. Deretter vil det følge en drøfting av funnene opp mot teori og en konklusjon av studiet.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Lederskap har eksistert i alle tider i en eller annen form. Før teoriens fremvekst var samfunnene organisert ved at det fysisk sterkeste medlemmet tok lederrollen. Dette betyr nødvendigvis ikke at lederskap, karisma og engasjement ikke eksisterte, men at det ble blandet inn i og usynliggjort gjennom sosiale prosesser. Heldigvis for disse lederne fantes det ingen bøker som lovpriste lederposisjonen, men de gjorde det beste de kunne for å få gruppen til å overleve. Etterhvert som samfunnene har blitt mer organiserte har det oppstått lorder, cæsarer, keisere, tsarer, konger, sultaner, fùhrere, presidenter, statsministere, sjefer og direktører. Lederskap har utviklet seg fra noe som er naturlig for oss til å bli en posisjonsmakt gjennom en kontrakt med tilhørende stillingsbeskrivelse. Mennesker er omgjort til menneskelige ressurser som kontrolleres og evalueres gjennom målinger (Mintzberg 2013, 173-174).

Temaet ledelse er valgt på bakgrunn av vår interesse for fagfeltet og ledelsesfenomenets omfattende påvirkning på arbeidsmiljø, samhold i organisasjonen og de ansattes utvikling (Mintzberg 2013, 49-51). Positiv ledelse skaper resultater og har mange positive synergieffekter både på individ- gruppe- og samfunnsnivå (Alvesson & Svenningsson 2003, 1436). Behovet for lederskap er like aktuelt og nødvendig i dag som i steinalderen. Dagens avanserte samfunnsstruktur og teorier om ledelse, gjør at ledelse er et evig aktuelt og spennende fagfelt å studere. Vi lever i et informasjonssamfunn og et globalisert samfunn med en sterk kunnskapsbase (Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet 2000:14. 108-111). Dette kan være med på å skape et forventnings- og resultatpress som krever endringsdyktige ledere og organisasjoner. Konstant endring og ny viten stiller nye krav til dagens ledere og utfordrer tidligere teorier om ledelse.

For å finne mer ut av hva som kreves av dagens ledere, og for å finne ut hva det egentlig vil si å være en leder på det daglige plan, valgte vi å konsentrere studien rundt lederens hverdag.

Ved å fokusere på hva en leders hverdag består av, og hvilken atferd som er typisk for en leder i hverdagen, kan vi avdekke deler av hva det vil si å inneha lederrollen. Kriseledelse og situasjoner som krever lederskap og umiddelbar handling, er også viktige deler av det å være en leder (Karp 2010, 16). Likevel er det den alminnelige hverdagen som er størsteparten av arbeidslivet både for ledere og underordnede. Etter Tengblads (2013) perspektiv på ledelse er et av de viktigste aspektene ved fenomenet avdekket ved å studere hvordan ledelse er utført i hverdagen. Til tross for dette, finnes det lite forskning og litteratur som omhandler en leders hverdag, noe vi opplevde som interessant og gjorde oss mer nysgjerrige på emnet (Alvesson og Svenningsson 2003, 1436). Underveis i studien avdekket vi at hverdagen motstridet det vi har lært av tradisjonelle teorier der lederen blant annet beskrives som en dirigent av et orkester. Vi så snarere at en leders hverdag var veldig fragmentert og inneholdt en rekke avbrytelser, noe som førte til improvisasjon fra lederens side. Dette vekket vår interesse da vi sammenlignet det vi observerte med tradisjonell teori om ledelse, og da vi satte oss dypere inn i tematikken ved videre lesning av relevant teori.

Vi valgte å studere lederskap i Nordea ettersom dette er en organisasjon som er meget bevisst lederrollen, med mye fokus og ressurser rettet mot organisasjonens ledere. De arrangerer lederkåringer internt, har stor fokus på lederutvikling, og har fortløpende evalueringer av sittende ledere (Nordea 2014).

1.3 Problemstilling

For å på bredest mulig måte eksplorere temaet hverdagsledelse, har vi valgt å gjennomføre en dynamisk forskningsprosess der interessante funn har lagt føring for videre bruk av teori og utforming av problemstilling. Vår endelige problemstilling lyder som følger:

“Hvordan er forholdet mellom initiativ og reagerende lederatferd i en leders hverdag?”

For å tilnærme oss problemstillingen vil vi benytte oss av to faktorer: reaksjon og initiering. Disse vil være gjennomgående i transkriberingen, i analysen og i drøftelsen av funnene. Problemstillingen er eksplorativ i det at den ønsker å tilnærme seg kunnskap om et fenomen (Jacobsen 2012, 61).

Det vil også følge av problemstillingen en drøfting av hvilke følger forholdet mellom initiativ og reaksjon har på ledelse. Vi vil da drøfte funnene av studien opp mot klassiske ledelsesteorier og drøfte hvilke effekter dette kan ha på utførelsen av ledelsesrollen og utviklingen av ledere.

Vår studie begrenser seg til 13 dagers observasjon av fire ledere i Nordea i Oslo. Dette alene gjør at generaliserbarheten for studiens funn er svak for ledelsesfaget som helhet. Likevel er funnene gjeldende da vi drøfter og finner mye støtte for våre funn og tolkninger i eksisterende teorier.

1.4 Begrepsforklaring og avgrensning

Gjennom studien benyttes en del fagterminologi og metabegreper som vi selv har definert. Med begrepsforklaringene og den gitte problemstillingen følger dermed en naturlig begrensning og følgelig rammeverk for studien.

Med begrepet ”leder” mener vi en som har posisjonsmakt i form av stillingen sin. Lederen har et overordnet og administrativt ansvar for en gruppe ansatte. Vi har valgt å skape et bevisst skille på fenomenet ledelse der det aktivt blir utøvd lederskap, og på posisjonsmakten man oppnår ved å formelt bli tildelt en lederrolle. At det aktivt blir tatt ledelse, har vi etter Karp (2010) valgt å bruke begrepet lederskap. Å ta lederskap innebærer at lederen aktivt handler, noe som gjør at det skapes følgerskap. Lederskap må ikke forveksles med styring som går på administrativ fordeling av arbeidsoppgaver. Styringen går ut på det som fastsettes av organisatoriske strukturer, regler, systemer og institusjoner (Holmberg og Tyrstrup 2010). Alt lederen foretar seg i sin rolle som leder, har vi valgt å definere som lederatferd. Det vil si at lederen utfører lederatferd uavhengig om det blir tatt lederskap eller ikke.

Med begrepet ”hverdag” mener vi de vanlige dagene på jobb, der det mer eller mindre foregår den samme atferden og de samme sosiale og operative prosessene i en jevn syklus. Under dette begrepet er det rom for at det skjer uventede hendelser, men dette innebærer ikke at hendelsen har et stort avvik fra hva som kan ansees som normen i en større sammenheng. I hverdagen jobber lederen for å opprettholde gruppens arbeidsflyt (Mintzberg 2013, 91). Ledelsen som foregår hver eneste dag som en dynamisk prosess mellom leder og de som ledes, er det vi definerer som hverdagsledelse. Hverdagsledelsen består av små og store sannhetens øyeblikk. Sannhetens øyeblikk er et kort tidsrom ved en situasjon som mye

avhenger av, en situasjon hvor menneskets verdier, integritet, moral eller egenskaper gjerne testes og gjenspeiles (Karp 2010, 15). Vi har valgt å se på leders atferd i hverdagsledelsen, og dele denne inn i to kategorier: reagerende atferd og initierende atferd. Reagerende handlinger omfatter situasjoner der lederen reagerer på en situasjon som oppstår. Reagerende atferd oppstår der hendelsene setter dagsordenen for lederen ved at lederen må ta stilling til og handle etter hvilke situasjoner som oppstår. Dette kan være at noe uforventet skjer, eller at det forventede ikke skjer. Initierende atferd er der den som tar lederskap skaper nye handlingsmønstre, nye verdier å tro på, eller en endring (Barker 1997, 349). Initierende atferd er atferd der lederen innleder eller tilfører noe nytt. Dette kan være en endring av noe eksisterende, verdier, mål eller strategier. Det kan for eksempel innebære at leder velger å vektlegge de ulike faktorene på arbeidsplassen på nye måter. Det kan også være at lederen setter i gang et helt nytt paradigme av verdier og rutiner som endrer hverdagen i bedriften.

1.5 Formål

Vår hensikt med denne studien er ikke å avdekke god eller dårlig ledelse. Intensjonen er å skape et mer realitetsnært og tydelig bilde på hva ledelse handler om i hverdagen. I tillegg håper vi at studien kan bidra til en bevisstgjøring rundt situasjoner der ledere reagerer eller initierer og hva som er konsekvensen av dette. Vi ønsker å gi hverdagen den oppmerksomheten den ikke har blitt gitt i tradisjonell ledelsesforskning og litteratur. Vi håper at dette kan føre til mer refleksjon rundt lederatferd i hverdagssituasjoner og hvordan dette påvirker bedriften og de ansatte. Vi håper også at funnene kan bidra til en bevisstgjøring som kan være hensiktsmessig å applisere i lederutviklingsprogrammer og opplæring av ledere.

1.6 Nordea

Nordea er det største finanskonsernet i Nord-Europa med en markedsverdi på rundt EUR 40 milliarder, en forvaltningskapital på EUR 630 milliarder og en ren kjernekapitaldekning på 14.9 prosent. Nordea har en ledende posisjon på bedrifts-, person- og private banking-markedet, og er den ledende leverandøren av livs- og pensjonsforsikringer i Norden. Nordea har det største kundegrunnlaget av alle finanskonsernene i Norden med rundt 11 millioner

kunder, inkludert de nye europeiske markedene. Av disse er 10 millioner personkunder i kundeprogrammer, og 0,6 millioner er aktive bedriftskunder (Nordea 2014).

DEL 2

2.0 Teori

For å kunne studere og tilnærme seg vitenskap på et område er det viktig at det råder enighet innad og utad hva som studeres. Teorier konkretiserer den tiltenkte meningen til fenomenet som studeres og setter kriterier for studiet av fenomenets empiriske eksistens (Frankfort-Nachmias og Nachmias 2007; Leedy og Ormrod 2004). Dette kapittelet presenterer det teoretiske aspektet ved oppgaven som fungerer som rammeverket for studien. Vi begynte vår studie med tema hverdagsledelse og relatert teori innen ledelse, lederskap, lederatferd og tradisjonelle teorier innen ledelse. Etter hvert som initiativ og reaksjon viste seg i funnene ble også relevant teori til disse fenomenene del av studiens teoretiske rammeverk.

2.1 Ledelse og lederskap

Det finnes svært mange definisjoner som ønsker å forklare begrepet ledelse. Dette har bidratt til at litteraturen på området har blitt mangfoldig og mye diskutert. En fellesnevner i ledelsesteoriene baserer seg på ledelse som en påvirkningsprosess som har som mål å lede en gruppe mot et felles mål (Alvesson 2002; Richards & Engle 1986, 206; Arnulf 2012, 9; Bennis 1959, 259). En viktig studie på fenomenet ledelse ble utført av Carlson (1951/91), og har lagt føring for mange senere studier. Studien konkluderte blant annet med at en leders hverdag er fragmentert, kompleks, ofte uorganisert og at handlinger i større grad styres av vane enn av refleksjon og planlegging. Senere studier har blant annet hatt fokus på hvilke verktøy ledere bruker, påvirkningsprosesser, effektivitet, samhold og selvledelse (Mintzberg 1973; Alvesson og Svenningsson 2003; Drucker 2004; Drucker 2005).

En populær metafor for ledelse har vært dirigenten som leder et orkester. Drucker (1954) forklarer denne metaforen med at lederen gjennom innsats, visjon og lederskap samler det som individuelt oppfattes som "bråk" til den søtteste musikk. På denne måten opptrer lederen både som dirigent og som komponist. Carlson (1951/91) mener i stedet at lederen står i midten som en marionette som blir dratt i alle retninger av menneskene rundt, og at lederen dermed blir tvunget til å handle etter hvordan det trekkes i de ulike trådene. Sayles (1964)

utvider Drucker og Carlssons beskrivelse av ledelse. Han mener at lederen både har rollen som komponist og marionette på samme tid, men han tilføyer en variabel som omhandler interne endringer. Han trekker paralleller til endringer av noteark, reparasjon av instrumenter og bytting av plasser i orkesteret, samtidig som lederen som dirigent og marionette skal prøve å få orkesteret til å spille en vakker melodi. Sayles' teori er den flest ledere sier at de kjenner seg i gjen i (Mintzberg 2013, 29). Dette kan ha å gjøre med at denne teorien er den mest presise av de tre, og fokuserer ikke for mye på en isolert atferd, men sammenstiller dirigent, marionette og interne endringer. Dette gjør at den gjenspeiler den fragmenterte og ofte hendelsesstyrte hverdagen til en leder (Carlsons 1951, 91).

Gjennom studien har vi valgt å benytte oss av et bevisst skille mellom fenomenet ledelse der det aktivt blir utøvd lederskap og på posisjonsmakten som oppnås ved å formelt bli tildelt en lederrolle. Med denne inndelingen ønsker vi at studien skal bli mer presis. Vi har etter Karp (2010) valgt å dele inn i begrepene ledelse og lederskap. Ledelse er påvirkningsprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker, under dette begrepet eksisterer dermed også organisatorisk styring. Å ta lederskap innebærer at lederen aktivt handler, noe som gjør at det skapes følgerskap. Lederskap gjør en forskjell fordi lederen setter i gang atferd og tankeprosesser som ikke ville funnet sted hvis det ikke var for lederskapet. Ved å definere lederskap på denne måten, ekskluderes all styrende atferd som de underordnede ikke følger av fri vilje, men som er satt av organisatoriske rammer og regler. Alvesson og Svenningsson (2003) tar også opp diskusjonen om hva som menes med begrepet ledelse og hva som i realiteten kun er styring. De definerer styring som det som fastsettes av organisatoriske strukturer, regler, systemer og institusjoner, mens ledelse handler om påvirkningsprosessene som skjer mellom leder og følger. Holmberg og Tyrstrup (2010) mener at lederskap og styring er begreper som feilaktig blir brukt om hverandre og understreker at lederskap ikke må forveksles med styring som går på administrativ fordeling av arbeidsoppgaver. De konkluderer med at styringen går ut på det som fastsettes av organisatoriske strukturer, regler, systemer og institusjoner, mens lederskapet handler om påvirkningsprosessen som skjer mellom leder og følger.

Gjennom å benytte seg av det Holmberg og Tyrstrup og Alvesson og Svenningsson omtaler som styring, kan vi trekke paralleller til det Karp kaller for ledelse og lederskap, og også til reaksjon og initiativ. Da ledelse handler om påvirkningsprosesser og organisatorisk styring kan dette sammenliknes med begrepet styring. Gjennom styring initieres ingen ny handling,

men det reageres på fenomenet i miljøet. Reagerende atferd som korrigerer eller leder en gruppe, blir derfor i realiteten styring som har som mål å holde gruppen samlet, og på en stø kurs mot målet. Ettersom lederskap innebærer å aktivt sette i gang prosesser kan initiativ anses som et resultat av lederskap. Likevel er det viktig å understreke at det kan oppstå følgerskap av reagerende atferd, noe som også gjør dette til lederskap. Når det utføres lederskap igangsettes noe nytt, og det tas dermed initiativ til endring eller tilføring. Dette vil likevel ikke dette si at initiativ alltid er positivt. Det finnes både gode og dårlige initiativ, og dårlige initiativ kan føre til at de ansatte blir demotiverte og frustrerte. Det samme gjelder for reagerende handlinger. Det finnes dermed ingen regler på om reaksjon og initiativ er positive eller negative handlinger som helhet, ettersom dette er kontekststøt.

2.2 Lederatferd

Lederatferd er alt det personen med stillingen “leder” foretar seg. Lederatferd innebærer derfor alt en leder gjør i rollen som leder fra arbeidsdagen starter til den slutter. Dette innebærer at det ikke alltid blir utøvd lederskap i lederatferden.

Et tradisjonelt syn på lederskikkelsen er heltestatusen og opphøyningen av lederen som et symbol (Ancona et. al. 2007, 92). Lederen skal motivere, styrke, være en visjonær, og få ting til å skje. Studier har funnet at dette tradisjonelle synet på lederen fortsatt eksisterer blant ledere og ansatte. Folk tror at dersom lederen ikke transformerer organisasjonen, så er de ikke ekte ledere. Ledere er enten helter eller ingenting, de eksisterer for å skape fundamental forandring (Binney et. al. 2008, 26-27). Dermed anses lederen som et “overmenneske” som er verdt å følge fordi han eller hun har gjennomslagskraft og styrken til å igangsette og gjennomføre tiltak. En klassisk ledelsesteori er transformasjonsledelse. Med transformasjonsledelse ønsker man gjerne å forandre noe fra det ene til det andre, men metodene som brukes for å gjøre disse endringene kan også brukes for å lede en gruppe mennesker som ikke gjennomgår store forandringer. Transformasjonsledelse handler i hovedsak om to ting, nemlig motivasjon, og om det å ha en klar visjon som man tydelig formidler videre (Yukl 2012, 67). Lederen blir den i gruppen som initierer og som de ansatte setter sin lit til skal lede de trygt gjennom utfordringer. Det er lite empirisk støtte for at lederen sitter og svarer på telefon og mail på kontoret, men heller at lederen oftest er ute av kontoret og deltar på møter i forskjellige sammenhenger (Tengblad 2012, 344). Lederne blir dermed et knutepunkt for informasjon. Dette er en viktig del av arbeidet til en leder i

motsetning til sine underordnede som må avbryte sin arbeidshverdag for å gå på interne møter (Mintzberg 2013, 24).

Ved observasjon av lederne i denne studien så vi derimot at hverdagen ikke var preget av helteaktiviteter og omveltninger. Hverdagen bestod av å lede en gruppe mennesker mot et felles mål og med dette fulgte mye reaksjon på situasjoner som oppstod i hverdagen, men også igangsetting av tiltak som en følge av hendelser og tilbakemeldinger.

Tidligere studier har kategorisert lederens atferd i fire hovedaktiviteter: Tradisjonelt lederskap, som innebærer planlegging, avgjørelser og kontroll. Rutinekommunikasjon, som er å utveksle informasjon og ta seg av papirarbeid. HR-ledelse som handler om å motivere, disiplinere, håndtere konflikter, opplære og utvikle. Til slutt, nettverksjobbing som innebærer å samhandle og sosialisere (Luthans 1998). Samtlige av disse handlingene har med reaksjon å gjøre, men kan også føre til eller påvirke til initiativ.

Lederens hverdag innebærer mange uforutsette hendelser. Med en kompleks arbeidssituasjon menes at hverdagen er fragmentert, og at den inneholder en rekke avbrytelser og varierte oppgaver. Dette fører til at mange avgjørelser blir tatt på stående fot, og at avgjørelsene som blir tatt dermed ikke er basert på systematisk evaluering av ulike alternativer, men på intuisjon og sedvane (Tengblad 2012; Carlson 1951/91). Dermed er lederatferd ofte preget av at det må handles og tas stilling til uventede hendelser. Dette gjør at lederen må improvisere og reagere på ting som oppstår i sitt miljø.

2.2.1 Lederens initierende og reaktive atferd

Carlsons (1951/91) studie avdekket at en leders hverdag er hektisk, fragmentert, kompleks og ofte uorganisert. Ledelse i sannhetens øyeblikk er uttrykket Karp (2010) benytter når han beskriver en kritisk situasjon som mye avhenger av, en situasjon hvor menneskets verdier, integritet, moral eller egenskaper gjerne testes. Disse øyeblikkene er gjerne øyeblikk som former oss videre i livet og som vi tar med oss som verdifull erfaring. Situasjonsmestring handler om å kunne ta kontroll i slike øyeblikk. I et slikt øyeblikk er det viktig å agere raskt for å være handlekraftig mens muligheten er der. Dette er det som beskrives som situasjonsledelse. Situasjonsledelse innebærer at ledere ikke tar lederskap og viser initiativ hele tiden, men at mye ledelse handler om reaksjoner på hendelser (Karp 2010, 15; Thompson

1995). Å oppleve uforutsette og kaotiske situasjoner som leder får kontroll på, kan føre til at lederen opplever mestring i tillegg til å utvikle seg ved å lære om krisehåndtering og improvisasjon. Dersom det oppstår mange situasjoner der lederen må reagere på uforutsette situasjoner, kan dette føre til at lederen mister overblikk og kontroll, og dermed havner bakpå. Dette er en av farene ved å tillate seg å kun ha et reagerende handlingsmønster. Etter at lederen har tatt et initiativ er det viktig å åpne opp for dialog ved å tillate reaksjoner på initiativet (Mintzberg 2013, 20). Dette skaper en flyt av informasjon og gjør at leder kan foreta en fortløpende evaluering på initiativet ved hjelp av tilbakemeldinger. Dette kan tyde på at initiativ og reaksjon henger sammen og drar fordeler av hverandre. Alvesson og Svenningsson (2003) hevder at å kunne lytte viser seg å være en egenskap som kreves av en leder under visse omstendigheter for å oppnå god kommunikasjon. De ansatte føler seg bedre likt, relasjonen styrkes, og de føler seg hørt og sett. Ledere som lytter får sine ansatte til å involvere seg mer, føle at de bidrar mer, i tillegg til at det skaper en følelse av tilhørighet til enheten. Likevel understreker de at det er for lite forskning på området lytting og ledelse, til å kunne konkludere med at dette er en avgjørende egenskap en leder må ha for å lykkes. Det finnes også initiativ som ikke alltid er positive i det at leder setter i gang endringer som ikke gagnar sine ansatte eller bedriften. Dette kan føre til stress og misnøye (Drucker 2004, 61). Det er viktig at lederen skaper en følelse av samhold og trivsel blant de ansatte for at de ansatte skal prestere best mulig (Goleman og Boyatzis 2008, 77). Drucker hevder at nøkkelen til trivsel og en positiv holdning til arbeidsmiljøet handler om hvordan lederen profilerer seg selv og organisasjonen til sine ansatte. Ved å tenke og si “vi” i stedet for “jeg”, og ved å lytte først for så å snakke, understrekes viktigheten av reagerende atferd fra leder som gir positive synergieffekter i organisasjonen (Drucker 2004, 63).

DEL 3

3.0 Metode

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn data om virkeligheten (Jacobsen 2012, 24). For å kunne gjennomføre en empirisk studie stilles forskeren ovenfor en rekke valg når det gjelder metode. I dette kapittelet vil vi gjennomgå vårt vitenskapelige ståsted, den empirisk prosessen, forskningsdesign og utvalgsstrategi. Videre vil det gjennomgås hvordan observasjonene ble gjennomført og hvordan vi har gjennomført transkribering og koding av data.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Alle forskere studerer et tema med et ontologisk utgangspunkt, det vil si en forståelse av hvordan verden ser ut (Jacobsen 2012, 24). Alle studier har som mål å fremskaffe kunnskap, og for å få til dette er det viktig å være klar over sitt ontologiske utgangspunkt (Askheim og Grenness 2008, 35). Sagt på en annen måte, er det viktig å være bevisst vår oppfattelse av funnene i studien.

Vårt syn på ledelse påvirkes av ledelsesfenomenets abstrakte og subjektive natur, noe som gjør det vanskelig å formulere et tydelig ontologisk utgangspunkt for vår studie om ledelse. Dette gjenspeiles i påstanden, “ledelse er mer en kunst enn en vitenskap” (Tengbland 2012, 6). Kompleksitetsteorien omhandler at ved studie av et komplekst og uforutsigbart fenomen er det viktig å se på helheten så langt dette er mulig. Likevel erkjennes det at dette ikke alltid kan gjøres, og at funn også avdekker deler av en sammensatt virkelighet (Pagels 1988; Roetzheim 2007; Morgan 1986; Tengblad 2012). Ved å observere hverdagen har vi forsøkt bevare hendelsenes naturlige kontekst, men erkjenner også at vår observasjon hos lederne ikke er nok til å kunne avdekke en total forståelse av ledernes handlinger og utførelse av lederrollen.

Vårt vitenskapelige ståsted baserer seg i hovedsak på kompleksitetsteorien, pragmatismen og fenomenologien. Med pragmatisme menes at all sannhet skal forstås i lys av nytte, og at teori og empiri skal henge tett sammen (Webb 2007, 1065). Pragmatismen hevder at empirien er en

aktiv, sosial og dynamisk prosess, og erkjenner at all viten er feilbarlig og reviderbar (Webb 2007, 1067-1070). Det pragmatiske synet lar seg overføre til å skildre det feilbarlige mennesket, og den feilbarlige lederen. I tillegg omfatter det også at dersom det skal tilnærmes kunnskap om ledelse, må man erfare ledelse. Derfor har vi i valgt å observere ledere for å ta del i lederes erfaringer. Igjen reflekterer vår studie den pragmatiske tanken om nytte i form av bærekraftig ledelse og vår eksplorerende metode der teori og empiri henger tett sammen.

Fenomenologien forklarer hvordan verden er sosialt konstruert og dermed også subjektiv, fordi analytikeren blir en del av sitt eget studie. Den fokuserer på betydningen av ting og fenomener, og vektlegger beskrivelser, samt individets bevissthet (Grenness 2001, 36-39). Det er mennesket som konstruerer den sosiale virkeligheten, ikke omvendt. Det er vår forståelse som avgjør hvilken mening vi finner i erfaringer (Karp 2010, 264). Ut i fra den fenomenologiske tankerekken, kan ledelse forstås som en sosialt konstruert situasjon som forstås på ulike måter av individene i fellesskapet, og av den som leder. Den fenomenologiske tanken gjenspeiles i hvordan vi ser oss selv som en viktig del av vårt eget studie, og at vi som individer former vår egen forståelse av funn.

Å være bevisst vårt vitenskapelige ståsted påvirker våre funns gyldighet og troverdighet. Reliabilitet betyr studiens troverdighet og beskriver i den grad en studie kan etterprøves med tilsvarende funn som resultat (Jacobsen 2012, 87). Krav til reliabilitet innen kvalitative studier er ofte lite hensiktsmessig ettersom observasjoner er kontekstavhengige. Det vil derfor være så og si umulig å gjenskape en annen forskers kvalitative forskning (Jacobsen 2012, 130-132).

Ledelse er kontekstavhengig i den forstand at ulike situasjoner krever ulik utførelse av ledelse og ulik grad av involvering (Binney et. al. 2008, 5; Tengblad 2012, 338). Ledelse er en subjektiv handling og baseres ofte på intuisjon og sedvane (Tengblad 2012; Carlson 1951/91). Hvordan en leder handler er basert på hans eller hennes verdier og erfaringer og bør dermed være autentisk (George et.al. 2007, 130- 138). Dersom man skal forsøke å gjenskape ledelse og lederskap og den naturlige konteksten dette oppstår i, mister man det autentiske ved ledelse. Lederens autensitet er det som skaper lederen og som gjør at ledelsen og lederskapet blir konsistent og skaper følgerskap.

For å forsøke å bevare konteksten og autensiteten til ledelsen og lederskapet i funnene, har vi observert lederne i sammenhengende dager og fulle dager. Samtidig benytter vi vår egen rolle

som forskere som instrument i datainnsamlingen. Hver forsker har sin individuelle erfaringsbakgrunn og tolker situasjoner ulikt. Det finnes dermed ingen garantier for at observasjonene tolkes likt (Johannessen 2004, 227). Likevel har vi gjort tiltak for å styrke objektiviteten i vår studie. Vi har vært bevisst vår subjektive oppfatning og forsøkt å sette rammer for observasjonen, slik at observasjonene skal bli utført og tolket så likt som mulig. Vi ønsker å sammenlikne våre funn med funn fra liknende studier for at studien skal ha større grad av generaliserbarhet innen faget ledelse. En drøftelse av våre funn opp mot funn i andre studier av ledelse vil derfor bli presentert i tolkningen av vår studie.

Validitet omhandler om studien undersøker det den går inn for å undersøke (Jacobsen 2012, 214). Ved hjelp av avgrensning og begrepsforklaring har vi forsøkt sette rammeverk for studien, samtidig som vi ved hjelp av teori ønsker å undersøke om våre funn er generaliserbare utenfor de lederne vi har observert. Vi er klare over våre begrensninger i forhold til validitet i det at vi undersøker et bredt og omfattende tema som ledelse ved å gjennomføre en kvalitativ studie, men vi anser det nødvendig å benytte kvalitativ metode for å avdekke mønstre i hverdagsledelse.

3.2 Eksplorativ forskning

Vi avgjorde tidlig i studien at ledelse skulle være tema for oppgaven og at det var dette vi ville lære mer om. Hverdagsledelse ble valgt som undertema, da vi ønsket å studere et område ved ledelse som var lite omtalt i eksiterende litteratur (Alvesson og Svenningsson 2003, 1436). Videre ble det klart for oss at hverdagsledelse best ville avdekkes gjennom å observere ledere. Vi ønsket å observere en leders hverdag med et åpent sinn for å avdekke interessante funn og deretter tolke disse i lys av relevante teorier. Et slikt utgangspunkt tyder på at studiet skal generere en forståelse av et fenomen, og kvalitativ metode ble derfor naturlig å benytte for å belyse problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 13).

Å analysere innsamlet data ved hjelp av teori innebærer at vi har en induktiv tilnærming til vår studie (Askheim og Grenness 2008, 29). Induktiv tilnærming innebærer at forskeren så godt det er mulig ikke begrenser den informasjonen som samles inn. Dette er positivt for studien i den forstand at informasjonen som samles inn er korrekt gjengitt i den sammenheng den oppstår og at informasjon ikke utelates som følge av rammer fra teorien (Askheim og Grenness 2008, 13). Induksjon innebærer også at studien former seg ettersom funn avdekkes,

noe som gjør at prosessen for å tilnærme seg kunnskap om ledelse blir dynamisk og eksplorativ (Jacobsen 2012, 35-38). Interessante funn la føringer for bruk av tema og teorien satte igjen rammeverk for videre undersøkelse og problemstilling (Se Vedlegg I). Dette har gjort at vi har endret problemstillingen underveis, men temaet hverdagsledelse har vært førende for studien fra start til slutt. Etterhvert som studien ledet frem, oppdaget vi et interessant fenomen i det at ledernes hverdag i større grad består av reaksjon enn initiativ. Dette var motstridende de tradisjonelle ledelsesteoriene, der ledere omtales som inspirerende, styrkende og nærmest heroiske (Binney et. al. 2008, 20-23). Vi valgte å fokusere studien på dette fenomenet, samtidig som vi fokuserte teorien rundt eksisterende funn på nærliggende tematikk. For å kunne analysere funnene og skille mellom hvilke handlinger som kategoriseres som reaksjoner og initiativ, definerte vi et rammeverk for reaksjon og initiativ i tråd med eksisterende teorier. Vi har deretter analysert funnene ved hjelp av disse kategoriene og tolket funnene i lys av teori.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en strategi for å besvare et forskningsspørsmål. Problemstillingen har lagt føringer for utforming av design. Datainnsamlingsmetoden påvirker dataenes reliabilitet og validitet ettersom dette må stemme overens med formålet med studien (Jacobsen 2012, 141-142).

For å kunne avdekke lederes hverdag på en åpen måte bestemte vi oss for å innhente data gjennom observasjon. Dette med hensikt å samle så troverdig og helhetlig data som mulig ved å observere lederne i sin hverdag og i sin vante kontekst. Tengblad (2013) argumenterer for at den eneste måten å studere ledelse på er å observere lederen, fordi det er da man kan avdekke lederen i sin autentiske kontekst. Forskeren kommer også så nærme fenomenet som mulig, noe som gjør at man slipper å gjenskape fenomenet kunstig. Dette la føringer for at et etnografisk design ble et naturlig valg for vår forskning. Etnografisk design innebærer at forskeren oppholder seg i felten sammen med de som studeres. I den etnografiske tradisjonen legges det vekt på at forskeren oppholder seg relativt lenge blant de som observeres, slik at de typiske samhandlingsmønstrene avdekkes (Askheim og Grenness 2010, 73). I vår studie av lederskap har vi fulgt hver leder i tre til fire dager for å observere et så bredt spekter av hverdagen som mulig, men også for å avdekke repeterende handlinger og handlingsmønstre. Ved observasjon unngås også feilkilder som kunne oppstått dersom lederne selv ville svart på

spørsmål ved et intervju. Dermed utelukkes det som kunne vært lederens subjektive tolkning av eget lederskap. Vårt etnografiske design er semi-strukturert da vi ønsket å observere temaet ledelse med et åpent sinn (Berg 2009, 107). Dette innebar at studien ikke ble gjennomført med en strukturert datainnsamlingsteknikk, men at samtalen og hendelsene styrte datainnsamlingen. Noteringer på papir ble gjort underveis i observasjonene og retningslinjer og føringer for datainnsamling ble muntlig utvekslet mellom forskerne underveis i studien.

Observasjonen vi har gjennomført har vært åpen, det vil si at lederne har vært klar over vårt nærvær og vår hensikt med studien. I forkant av datainnsamlingen ble samtlige av intervjuobjektene kontaktet. Tema og formål ble presentert, samt praktisk informasjon om selve studiet. De ble forsikret om at deres opplysninger og svar ville bli anonymisert i forskningsprosjektet, og at de ikke ved et senere tidspunkt ville kunne spores tilbake til enkeltpersoner slik at det kunne skade intervjuobjektene. Hensikten med dette var å bevare forskningsetiske sider, samtidig som at det skulle berolige intervjuobjekter som kunne være engstelige og ikke føre lederne bak lyset. Likevel ble ikke problemstillingen presentert da det ikke var ønskelig at lederne skulle ha full innsikt i hva vi ønsket å observere. Dette med hensikt at potensiell feilkilde elimineres med at informanten opptrer annerledes enn de ellers ville gjort uten å bli observert (Jacobsen 2012, 45).

Vi har valgt å følge fire ledere over totalt 13 fulle arbeidsdager. Hver informant ble fulgt i 3 til 4 dager, noe vi vurderte som lenge nok ettersom vi i løpet av denne tiden opplevde at det ble gjort repetitive funn på tvers av de ulike situasjonene som oppstod i hverdagen.

Observasjonene vi har gjennomført er ikke kvalitetssjekket ved at flere har observert samme person og kommet frem til samme konklusjon. Dette innebærer at observasjonene er gjort så objektive som mulig, men at subjektive vinklinger og feilaktige tolkninger kan forekomme. Vi opplevde at vi fikk observert det vi definerte som hverdag, og at den samme atferden og de samme sosiale og operative prosessene gjentok seg i en syklus.

3.5 Utvalg

Vi valgte å studere ledelse i Nordea ettersom dette er en organisasjon som er meget bevisst lederrollen, og retter mye fokus og ressurser mot lederne. Det arrangeres lederkåring internt og organisasjonen har stor fokus på lederutvikling (Nordea 2014).

I sin pionerstudie konkluderer Carlson (1951/91) blant annet med at det er viktig for forskeren å se på den sosiale og fysiske konteksten rundt lederens atferd. Ettersom vi studerer ledernes atferd i hverdagen blir den fysiske konteksten hverdagens omgivelser. Konteksten disse lederne leder i er preget av konstante nyvinninger i form av tjenesten de leverer. Nettbank, elektroniske overføringer og mindre bruk av fysisk filial preger bankbransjen (Nordea 2014). Dette er trolig basert på informasjonsteknologiens vekst. Informasjonsbasert produksjon øker, og dette stiller nye krav til fleksibilitet og omstilling. Flere jobber krever i dag høyere utdanning og i mange bedrifter skjer nedbygging av hierarkier og overgang til flat struktur (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet 2012, 15). Vi har sett gjennom våre observasjoner at den hierarkiske strukturen i Nordea oppleves flat. Dette bidrar til korte veier oppover i organisasjonens hierarki, både når det gjelder nettverk og bevegelse i selskapet. Litteraturen forteller at ledere bruker mye tid på kontakt med kolleger utenfor sin egen enhet, noe vi også så i denne studien (Mintzberg 2013, 27). Dette kan bidra til økt informasjonsflyt i organisasjonen. Drucker påpeker viktigheten av tilbakemeldinger for å kunne avdekke individuelle og organisatoriske styrker og svakheter (Drucker 2005, 102). Dermed kan denne flate strukturen anses som en styrke for organisasjonen som helhet, samtidig som det letter ledernes hverdag.

Vi valgte å følge fire ledere i Nordea i vår studie, alle med jobber i Oslo-området. Det betyr at våre ledere tilhører samme organisasjon, har tilnærmet samme plattform og muligheter i organisasjonen. Lederne omtales som leder A, B, C og D på grunn av anonymiseringshensyn. Vi valgte å følge fire ledere ettersom dette anses som en passende ramme for en bacheloroppgave. For å avdekke lederes hverdag har vi dermed valgt et mindre utvalg som observeres over lengre tid, tilsammen 13 arbeidsdager. Dette betyr at vi har valgt et intensivt design, som muliggjør å få frem sammenhenger og nyanser, noe som kan bidra til å styrke validiteten (Jacobsen 2012, 89-90). Vår utvalgsstrategi er basert på snøballprinsippet da vi gjennom Marte Kopperstad kom i kontakt med en leder, som igjen satte oss i kontakt med en ny leder (Berg 2009, 51).

Videre følger en kort presentasjon av lederne vi har observert:

Leder A, 1978, mann. Bachelor i bedriftsøkonomi.

Branch Manager in Advisory Branch

Ansvar for 8 ansatte.

Leder B, 1959, kvinne. Bachelor i økonomi og administrasjon.

Branch Manager in Advisory Branch.

Ansvar for 13 ansatte.

Leder C, 1977, mann. Siviløkonom.

Branch Manager in Advisory Branch.

Ansvar for 7 ansatte.

Leder D, 1979, mann. Executive master of management.

Branch Manager in Advisory Branch.

Ansvar for 9 ansatte.

DEL 4

4.0 Analyse

Teorien vi har presentert danner grunnlaget for tolkningen av våre funn i studiet av ledelse. Askheim og Grenness (2008) presenterer tre steg i analyse av kvalitative data: beskrive, kategorisere og binde sammen (se vedlegg II). Beskrivelsen følger i vår skjema der hver handling beskrives, for dermed å forenkles ved at essensen trekkes ut, og kategoriseres som enten initiativ eller reaksjon (Se vedlegg III). Deretter har vi sammenlignet forholdene mellom initiativ og reaksjon på tvers av lederne og akkumulert funnene i et diagram (Se vedlegg IV).

4.1 Transkribering

I følge Jacobsen (2005) er transkribering å få intervjudataen ”overført fra tale til skrift” med hensikt å gjengi informasjonen på en mer effektiv måte. Ved å transkribere våre innsamlede data trekker vi ut essensen av funnene, og gjør dem lettere å sammenlikne. Vi har kun tatt med de dataene som har omhandlet handlinger utført av lederne, ettersom dette er det som har vært relevant for problemstillingen. Observasjoner av miljø og personlighet er utelatt på grunn av tematikken i studien. Vi har valgt å samle dataene per leder i et beskrivende og tolkende skjema (Vedlegg III). Dette for å tydelig demonstrere ledernes hverdag, men også for å kunne vise til det essensielle ved handlingen som fører til kategoriseringen. Kategoriene vi har brukt er ”I” og ”R” som representerer at handlingen enten kan kategoriseres som I=initiativ eller R=reaksjon. Den første ruten beskriver handlingen, i neste rute er essensen trukket ut, og deretter er den kodet i kategorien I eller R. Vårt aktivitetsnivå i form av notering kan være ulikt som forskere. Denne feilkilden forsøker vi eliminere ved å sette opp prosentandel av initiering og reaksjon, noe som i stedet bygger på en forutsetning av jevnt aktivitetsnivå.

4.2 Funn

I vårt forsøk på å finne ut mer om hverdagen til ledere, har vi sett på lederatferd og forholdet mellom initiativ og reaksjon i hverdagen. Underveis i studien gjorde vi funn som kan være med på å avdekke svaret på vår problemstilling, og samtidig gjøre det abstrakte ledelsesfenomenet mer begripelig.

I vår studie, der vi fokuserte på nettopp initiativ og reaksjon, fant vi ut at ledere reagerer 16 ganger mer i hverdagen enn de initierer. Det største avviket fra gjennomsnittet er på tre prosentpoeng, noe som gjenspeiler en relativt likt forhold mellom reaksjon og initiativ hos samtlige ledere (Se vedlegg IV).

Reagerende atferd så vi blant annet i form av at en av lederne ble sittende i flere timer med å ombooke møter og ta telefoner til kunder som et resultat av at flere ansatte ringte inn syke samme dag. Vi så også reagerende atferd i at lederen ble bedt om råd fra underordnede ansatte om kundeforhold. Enkelte ganger måtte lederne også reagere i form av å signere papirer som var nødvendige. Initierende handlinger oppstod blant annet som en følge av en hendelse. Da tok lederne initiativ til samtale med de ansatte for å avklare og la de ansatte kunne bearbeide dette. Vi så også at lederne tok initiativ ved å innføre tiltak for å bedre resultater. At hverdagen i hovedsak er preget av reagerende atferd kan ha noe med at lederne brukte mye tid på å håndtere situasjoner som dukket opp av seg selv. Dette gikk igjen hos alle lederne, og håndtering av slike situasjoner jevnt over var en viktig del av ledernes hverdag. Et øvrig funn, var at lederne vi har observert har et veldig likt mønster i fordelingen av reagerende og initierende atferd på tross av svært ulike personligheter og lederstiler.

4.3 Drøfting av funn

Alvesson og Svenningsson hevder at det må være rom for at ledelse etter den klassiske ledelsesteorien faktisk ikke finnes. De uttrykker at de er skeptiske til de føydalistiske og industrialistiske lederparadigmene der lederen ser nedover på de som ledes (Alvesson & Svenningsson 2003, 1436). Vi har gjennom denne studien sett at ved å reevaluere de klassiske teoriene rundt ledelse, og ta ledernes trivielle hverdag og deres tilhørende atferd og handlinger seriøst, kan man avdekke nye områder innen feltet (Alvesson og Svenningsson 2003, 1435).

Dette kommer tydelig frem av observasjonene vi gjorde, der vi ser at det som faktisk møter en leder hver eneste dag, er hverdagen, noe som underbygges av forskningen til Tengblad (2013). Lederhverdagen består ikke av å utøve en helterolle der lederen redder dagen og firmaet fra oppløsning, men av det å holde gruppen samlet mot et felles mål. Utfordringene og hendelsene som oppstår i hverdagen er ofte små og lite kritiske i den store helheten, men er likevel viktige å håndtere for at den daglige driften opprettholdes.

Våre funn har avdekket at det er en stor overvekt av reagerende atferd i forhold til initierende atferd i en leders hverdag. Det er en del forventninger knyttet til ledere og lederskap, og gjerne til lederrollen som en helt og et overmenneske (Ancona et al. 2007, 92). Her ser vi at det oppstår et sprik mellom forventningene til det som oppfattes som god ledelse, og det som faktisk utføres av ledelse. En leder som i større grad reagerer enn initierer kan oppfattes som mindre synlig og dermed også en svakere eller mindre god leder, noe som hverken stemmer overens med våre funn eller funnene gjort av Holmberg og Tyrstrup og Alvesson og Svenningsson (Holmberg og Tyrstrup 2010; Alvesson og Svenningsson 2003). Mange reagerende handlinger må til for å holde driften av organisasjonen i gang og holde en stø kurs mot målet. I tillegg er det viktig at lederen tar initiativ i de situasjonene som krever det (Drucker 2004, 61). For at en leder skal kunne ta et vellykket initiativ, må lederen ha et overblikk over situasjonen, og et høyere kunnskapsnivå enn de underordnede ansatte. Drucker (2004) avdekker i sin studie at kun en tredjedel av viktige avgjørelse knyttet til mennesker er vellykkede, mens en tredjedel er mislykkede og den siste tredjedelen er hverken spesielt mislykket eller vellykket. Dette viser at leder ikke alltid vet best, men at det er en lik sannsynlighet for at initiativet tatt av leder blir mislykket eller vellykket. Der leder er mer reagerende enn initierende, erkjenner lederen at de ansatte er autonome, og stoler også på andres evner og dømmekraft. Å rådføre seg med underordnede fører ikke til pulverisering av ansvar, ettersom leder uavhengig av rådføring har det samme ansvarsgrunnlaget. Dette innebærer at leder lytter mer og setter seg selv på likere linje med sine underordnede ansatte. Alvesson og Svenningsson (2003) hevder at å kunne lytte viser seg å være en egenskap som kreves av en leder under visse omstendigheter der det skal utføres effektiv ledelse. Å kunne lytte fører til at de ansatte føler seg bedre likt, relasjonen styrkes, og at de føler seg hørt og sett. Ledere som lytter får sine ansatte til å involvere seg mer, føle at de bidrar mer, i tillegg til at det skaper en følelse av tilhørighet til enheten. Vi observerte at lederne mange ganger i løpet av en arbeidsdag lyttet og ga råd og tilbakemeldinger. Drucker (2005) hevder at tilbakemeldinger er et viktig verktøy for å få en økt innsikt i, og for å kunne avdekke

individuelle og organisatoriske styrker og svakheter. Å gi tilbakemeldinger er en typisk reagerende atferd som derfor kan være med på å bygge opp både individer og organisasjoner ved å gjøre dem oppmerksomme på svakheter som må bearbeides, og styrker som bør få mer oppmerksomhet og videreutvikles. Et viktig kriterie for et vellykket lederskap er et velfungerende sosialt fellesskap på arbeidsplassen, noe suksessfulle ledere bruker mye tid på å skape og opprettholde (Luthans 1988). Ansatte som trives på arbeidsplassen, presterer bedre enn de som ikke trives like godt (Goleman og Boyatzis 2008, 77). Kommunikasjon er reagerende atferd som krever at alle deltagende parter bidrar og reagerer på det som blir kommunisert av de andre for at kommunikasjonen skal være vellykket. På bakgrunn av dette, ser vi at reagerende handlinger er viktig i hverdagen for at organisasjonen skal fungere som en enhet, og at initiativ kun er nødvendig der en situasjonen oppleves som kaotisk eller ukontrollert. Å lytte og gi tilbakemeldinger er typiske reagerende handling der det reageres, og som gjør at potensielt skapes følgerskap. Dette viser at initiativ og lederskap ikke er direkte knyttet opp mot hverandre og at det ikke kreves initiativ for å skape følgerskap.

De initierende handlingene vi observerte at lederne utførte var knyttet til uro, usikkerhet eller tiltak i forbindelse med forbedring av resultat. Dette fordi det ikke har oppstått ytterligere behov for endringer eller nye tankesett. En leder som hele tiden skal ta initiativ kan oppleves som stressende og forstyrrende for de ansatte. Stress kan føre til mistrivsel, frustrasjon og at de ansatte blir demotiverte (Brochs-Haukedal 2010, 394-396). Dersom en leder hele tiden tar på seg helterollen kan dette bli en selvoppfyllende profeti der leder blir fanget i å hele tiden måtte redde situasjonen. Lederen ser en krise, handler og redder dagen. Følgerne ser at lederen tar seg av saken og velger å forholde seg passive til hendelsen. Dette forsterker lederens behov for å ta seg av situasjonen. Dermed oppstår en sirkel av heldåd og passivitet (Binney 2008, 26). Dette er også med på å underbygge at initiativ ikke alltid skaper følgerskap. Vi ser dermed at det ikke er behov for å utføre ledelse etter den tradisjonelle troen, hverken for å skape følgerskap, eller for å ha effektive og fornøyde ansatte. Studier har også vist at selv om lederen ikke gjennomførte forandringer og omveltninger i organisasjonen var de likevel fornøyde med det de hadde oppnådd som ledere (Binney, Wilke og Williams 2008, 33). Dermed er det heller ikke behov for å utføre ledelse etter tradisjonell ledelsesteori for at lederen selv skal føle seg vel i sin rolle.

Lederen fungerer ofte som en brannslukker, der lederen blir trukket i alle retninger av sine underordnede og av hendelser som oppstår i løpet av dagen (Holmberg og Tyrstrup 2010, 3).

Dette underbygger våre funn da vi så at det ikke var rom for en overvekt av initiativ i en vanlig hverdag, fordi hverdagen i stor grad er hendelsesdrevet. Et av hovedfunnene til Holmberg og Tyrstrup (2010) var at ting sjelden blir som forventet. Enten skjer noe uventet, eller så skjer ikke det som er ventet. Hverdagsledelse handler derfor om å finne de rette løsningene på problemene som oppstår. I tillegg er det viktig å identifisere hvilke problemer det haster mest å ta tak i, slik at hverdagen kan fortsette på riktig spor og arbeidsoppgavene blir utført (Holmberg og Tyrstrup 2010, 6-8). Dette betyr at de tradisjonelle ledelsesteoriene har forsømt et viktig fokus på improvisasjon og på evnen til å tilpasse seg uventede situasjoner (Holmberg og Tyrstrup 2010, 2).

Lederne vi har observert har et veldig likt mønster i fordelingen av reagerende og initierende atferd (Se vedlegg IV). Ut i fra dette kan det derfor se ut til at lederne hadde en veldig likt aktivitetsnivå, lik lederstil, eller liknende personlighet. Dette stemmer ikke. Vi opplevde at lederne vi observert hadde veldig ulik fremtoning og helt egne måter å gjøre ting på. Basert på Goldbergs personlighetsforskning, ser vi et stort spenn på flere av de fem personlighetstrekkene Goldberg definerer (Goldberg 1993, 27). De ulike nivåene på ekstrovert, medmenneskelighet, kontroll, temperament og intellekt hos de ulike lederne gjenspeiler personlighet og også lederstilen hos lederne. Dette funnet avkrefter tradisjonell trekkteori knyttet til ledelse som hevder at trekk, ferdigheter og verdier til det enkelte individ er avgjørende for kvaliteten på den enkeltes ledelsesarbeid (Yukl 2012, 142). Trekk- og ferdighetsteoriene har et hull der man ikke ser at trekkene konsekvent korrelerer med lederegenskaper, noe som også gjenspeiles i våre funn samt i Druckers studie (2004). Vi ser at to av våre ledere som vi anser som to motsetninger begge har fått tilsvarende like forhold mellom reaksjon og initiativ i våre funn. Den nyeste trekk-forskningen har likevel kommet frem til at det er enkelte trekk som ser ut til å være relevante for lederutvikling og et effektivt lederskap. Dette er trekk som emosjonell stabilitet, et kontrollert energinivå, selvtillit, god evne til å håndtere stress og integritet. I tillegg er relasjonelle, kognitive og tekniske ferdigheter essensielle for å kunne utøve en god lederrolle (Yukl 2010, 142 - 166). Det finnes utallige måter å kombinere disse trekkene og ferdighetene på, ikke minst hvis det tas hensyn til ulik utvikling av ferdighetsnivå og styrke på trekkene. Funnene rundt trekkteori gjør at vi ikke heller i forholdet mellom initierende og reagerende handlinger i lederatferd anser trekkteori som en relevant teori. Dette gjør at vi ikke finner trekkteori appellerende, og avkrefter trekkenes viktighet for om det aktivt tas lederskap eller utføres ledelse.

DEL 5

6.0 Konklusjon

Fenomenet ledelse er abstrakt og subjektivt i sin utførelse (Carlson 1951/91, 109). Vi har forsøkt å tilegne oss mer kunnskap om emnet og forsøkt skape en bevisstgjøring rundt hva som skjer i en leders hverdag. Vi har forsøkt gjøre konkrete observasjoner rundt et abstrakt og subjektivt fenomen, for dermed å tolke funnene opp mot eksisterende teorier. Dette har gitt oss nye innfallsvinkler og bruddstykker av vitenskap om et enormt og delvis udefinert, men veldig interessant og samfunnsmessig relevant tema.

Vi har avdekket lederatferd for å finne ut av hva det vil si å inneha lederrollen på en daglig basis. Ved hjelp av problemstillingen *“Hvordan er forholdet mellom initiativ og reagerende lederatferd i en leders hverdag?”* har vi forsøkt å kartlegge lederes atferd knyttet opp mot reaksjon og initiativ.

Funnene i studien har avdekket at ledere reagerer 16 ganger mer enn de initierer, og at hverdagen ofte er hendelsesstyrt. Dette innebærer at det oppstår situasjoner fortløpende som lederen er nødt til å ta stilling til, noe som fører til en typisk situasjon der lederen opptrer med en reagerende atferd. Dette kan være brannslukkingssituasjoner eller situasjoner som krever involvering av lederen. Dette gikk igjen hos samtlige ledere observert i studien, og håndtering av slike situasjoner jevnt over var en viktig del av lederens hverdag. Et øvrig funn var at lederne vi har observert har et veldig likt mønster i fordelingen av reagerende og initierende atferd på tross av svært ulike personligheter og lederstiler. Dette funnet avkrefter relevansen av trekkteori for vår studie.

Vi håper at funnene i denne studien kan bidra til å øke forståelsen av fenomenene ledelse og lederskap ved at funnene vi har avdekket kan legge føringer for videre studier om emnet, og sette i gang en diskusjon om hvordan dagens lederprogrammer er bygget opp. Basert på våre funn kan det argumenteres for at utviklings- og opplæringsprogrammer for ledere bør fokusere mer på hva ledelse innebærer på daglig basis, som å øke fokus på å takle uventede og uoversiktlige situasjoner. Dette legger føringer for at improvisasjon, lytting,

kommunikasjon på tvers av hierarkiske nivåer og prioritering kan være nyttige verktøy for en leder å beherske i utførelsen av ledelsen i hverdagen.

6.2 Overførbarhet

Da vi har benyttet en kvalitativ metode i dette studiet, kan ikke våre funn måles og generaliseres slik om i kvantitative undersøkelser (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Ved bruk av et kvalitativt studie ønsker man å gi en forståelse av et fenomen og eventuelt si om forståelsen kan brukes som forklaringsmodell på en lignende situasjon (Askheim og Grenness 2008, 66). Vi ønsker å frembringe kunnskap til leseren som kan bidra til en økt forståelse av lederes hverdag og hvordan ledelse utføres i hverdagen gjennom å se på hvordan forholdet er mellom initiativ og reagerende lederatferd. Våre funn kan overføres til andre bedrifter og organisasjoner fordi den underbygges av forskningen til Alvesson og Svenningsson, Tengblad og Holmberg og Tyrstrup som har forsket på ledelse i hverdagen i flere ulike bransjer og ledere på ulikt organisatorisk nivå. Overførbarheten på studien forsterkes dermed ved at våre funn blir gjenkjent av forskere som allerede kjenner feltet godt, gjennom at vi kommer frem til lignende konklusjoner.

Vår studie begrenser seg til tilsammen 13 dagers observasjon av fire ledere i Nordea i Oslo. Dette alene gjør at studiens funn generaliserbarhet er svak for ledelsesfaget som helhet. Likevel gjøres funnene gjeldende i at vi drøfter og finner mye støtte i eksisterende teorier.

6.3 Videre forskning

Basert på denne studien og funnene som er blitt avdekket, er det flere aspekter ved temaet ledelse som hadde vært interessant å forske videre på. En spennende videreføring av studien kunne vært å studere hva den ideelle balansen mellom initiativ og reagerende atferd er for en leder. Man kunne tatt utgangspunkt i denne ideelle modellen og forsøkt å avdekke hva for mye reagerende atferd fører til, og hva for mye initiativ atferd fører til. Et annet aspekt kunne vært å sett nærmere på, og prøvd å kartlegge hvilke situasjoner som typisk utløser initiativ og reagerende atferd hos ledere, og hva dette fører til hos de som blir ledet. Her kunne en analyse

av maktforhold og utøvelse av makt knyttet til ledernes reaksjons- initieringsmønstre også vært interessant å se nærmere på.

En helt annen tilnærming kunne vært å se på hvor godt vår problemstilling passer på de ulike hierarkiske nivåene i Nordea, og avdekke om det er forskjeller på forholdet mellom reaksjon og initiering på de ulike nivåene. Dersom man fikk til et internasjonalt samarbeid, kunne det også vært spennende å undersøke om det fantes ulike grader av initiering og reaksjon blant lederne i Nordeas kontorer i Sverige, Danmark og Finland. Her kunne det også vært interessant å observere om det var andre nevneverdige forskjeller mellom lederatferd, stil og normer mellom de ulike landene.

Øvrige spennende videreføringer kunne være å studere forholdet mellom initiativ og reaksjon i andre bransjer og avdekke om det finnes ulike forhold mellom initiativ og reaksjon blant ledere i ulike bransjer.

7.0 Kilder

- Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "*Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane*" Human Relations.
- Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "*The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership"*". The Leadership Quarterly 14, 359-381.
- Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski og Peter M. Senge. 2007. "*In praise of the incomplete leader.*" Harvard Business Review, 85(2):92-100.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ola G. A. Og Tor Grenness. 2008. "*Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.*" Oslo: Universtetsforlaget.
- Barker, Richard. 1997. "*How can we train leaders if we do not know what leadership is?*" *Human Relations*. 50, 343 - 62.
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Politikk for likestilling. Lesedato 30.05.2014. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2012/nou-2012-15/11/4.html?id=699946>
- Bennis, Warren G. 1959. *Leadership Theory and administrative behavior: The problem of authority*. Administrative Science Quatery, 4, 259-260.
- Berg, Bruce L. 2009. 7. utg. *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.
- Binney, George, Gerhard Wilke og Colin Williams. 2008. *Living leadership: a practical guide for ordinary heroes*. 2. utg. Financial Times Series. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall.

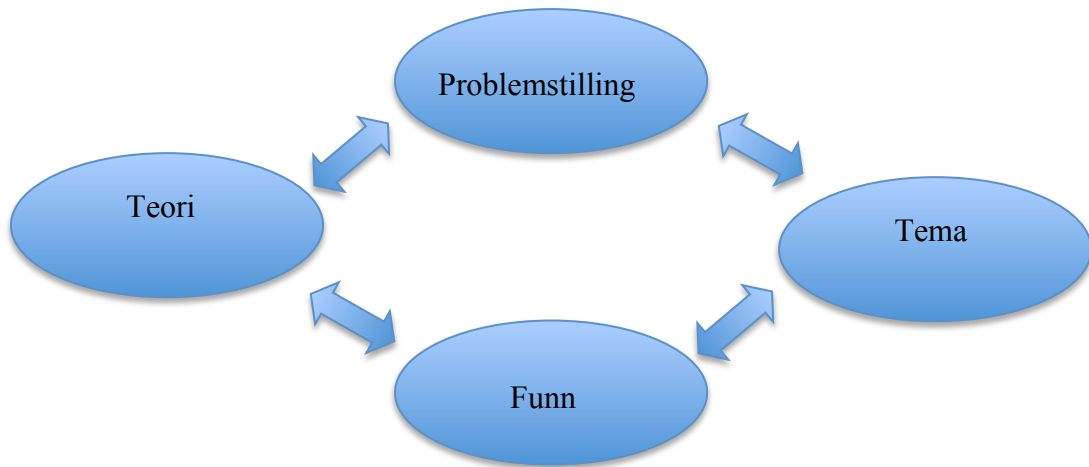
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Carlson, Sune. (1951/1991). *Executive Behavior*. Reprinted with the contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. Uppsala, Sweden: Studia Oeconomiae Negotiorum.
- Drucker, Peter F. 1954. *Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. 2005. "Managing Oneself." *Harvard Business Review*, 83(1):100-109.
- Ellingsæter, Anne Lise. 2009. "Gender equality and welfare politics in Scandinavia: The limits of political ambition?". *Journal of Gender Studies* 18(1)84-85. PsycINFO: 2010-11260-012.
- Frankfort-Nachmias, Chava og David Nachmias. 2007. "Research Methods in the Social Sciences". 7. utg. New York: Worth Publishing.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. "Discovering your authentic leadership." *Harvard Business Review*, 85(2):129-138.
- Goldberg, Lewis. "The structure og phenotypic personality traits." *American Psychological Association*, 48(1):26-34. PsycARTICLES: 1993-17546-001
- Goleman, Daniel og Boyatzis Richard. 2008. "Social intelligence and the biology of leadership." *Harvard Business Review*, 86(9):74-81.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holmberg, Ingalill og Mats Tyrstrup. 2010. "Well then - what now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership*, 6(4):353 - 372.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte. 2004, 2. utg. "*Forskningsmetode for økonomiske administrative fag.*" Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap.* Oslo: Cappelen akademisk.
- Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. Frihet med ansvar. Om høgre utdanning og forskning i Norge. Lesedato: 30.05.14
<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/014/PDFA/NOU200020000014000DDDPDFA.pdf>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. 2. utg. "*Det kvalitative forskningsintervju.*" Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Leedy, Paul og Jeanne E. Ormod. 2004. "*Practical Research: Planning and Design.*" 8. utg. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, Fred, Richard M. Hodgetts og S. A. Rosenkrantz. 1988. "*Real Managers.*" Cambridge, MA: Ballinger.
- Minzberg, Henry. 2013. *Simply managing.* United Kingdom: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper and Row Publisher.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization.* London: Sage
- Nordea. Om Nordea. Lesedato: 22.05.14 <http://www.nordea.com/Om+Nordea/54722.html>
- Pagles, Heinz. 1988. *The Dreams of Reason. The Computer and the Rise of the Sciences of Complexity.* New York: Bantam Books.

- Richards, D. Engle, S. 1986. *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adams, *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press. 199 – 214.
- Roetzheim, William. 2007. *Why Things Are. How Complexity Theory Answer Life's Toughest Questions*. Jamul, CA: Level 4 Press.
- Sayles, Leonard. 1964. *Managerial Behavior: Administration on Complex Organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Tengblad, Stefan. 2012. *The Work of Managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press; 337-356.
- Thompson, Geir. 1995. *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: universitetsforlaget.
- Yukl, Gary. 2012. *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited
- Ørjasæter, Elin. 2008. *Lederboka: Hodejegerens beste tips*. Oslo: Cappelen Damm.
- Webb, James L. 2007. "Pragmatisms (Plural) Part I: Classical Pragmatism and Some Implications for Empirical Inquiry." *Journal of Economic Issues*. 41(4): 1063-1086. Business Source Premier. (27728704).

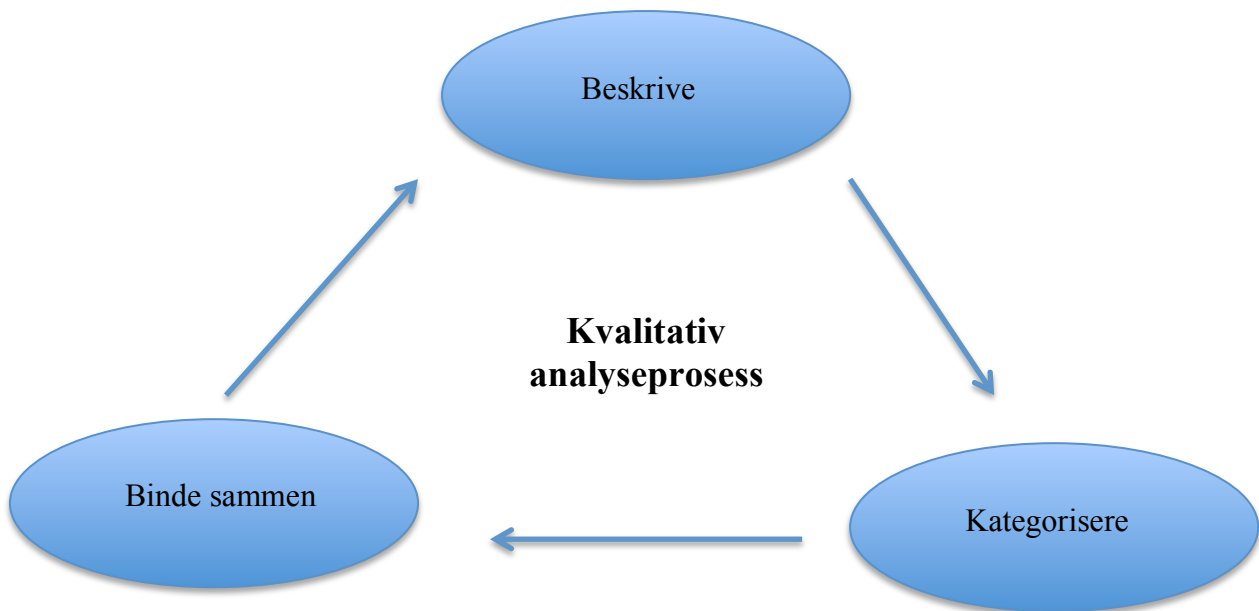
Vedlegg I

Eksplorativ prosess



Vedlegg II

Analyse av kvalitative data



Kilde: Askheim, Ola G. A. Og Tor Grenness. 2008. *"Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag."* Oslo: Universtetsforlaget.

Vedlegg III

Analyse av atferd

Leder A

Hendelse beskrevet	Transkribering	Koding
Tar selv mye ansvar og tar på seg stor arbeidsmengde som kunne vært delegert.	Tar på seg arbeid	R
Spør om hjelp. Kaller seg selv ”rookie” på enkelte områder. Likevel, tydelig at han er dyktig og en god leder.	Spør om hjelp	R
Følger opp en sak med en ansatt. Spør og forklarer.	Følger opp, spør og forklarer	R
Usikker på en sak, ringer en kollega for råd.	Ringer for råd	R
Samtale mellom de ansatte om en printer – tar del i diskusjonen. Spør etterpå om alt er OK.	Tar del i diskusjonen, spør etterpå	R
Ansatt kommer med et spørsmål. Han svarer.	Svarer	R
Tar seg av noen kunder utover det han behøver.	Utover det han behøver	R
Ansatt kommer med spørsmål. Svarer og avslutter med skryt og motivasjon.	Svarer og avslutter med skryt og motivasjon.	R
Får telefon av en kollega.	Får telefon	R
Ringer opp kollega angående et case.	Ringer	R
Ansatt kommer til pulten og forteller om et case som Marius har vært involvert i.	Ansatt forteller	R
Ringer opp en kollega. Diskuterer en sak og kommer frem til enighet.	Ringer	R

Spør en ansatt hvordan det gikk med en sak.	Spør	R
Signerer papirer en ansatt kommer med.	Signerer	R
Spør om en ansatt kan komme til han litt. Orienterer og gir oppgaver som henger igjen fra en annen ansatt.	Orienterer.	R
Tar en betydelig del selv.	Tar betydelig del selv.	R
Ringer opp en kollega med innsyn i en sak. Skal ta noe videre og ringer derfor og informerer om noen endringer.	Ringer. Skal ta videre, informerer om endringer.	R
Sitter igjen på jobb etter alle har gått. Gjør mye arbeid hjemme.	Sitter etter alle har gått. Gjør mye arbeid hjemme.	R
Avlaster de ansatte som er borte fra jobb.	Avlaster	R
Går bort til en ansatt og hører om noe. Marius skal se på saken videre.	Hører om noe. Skal se på saken videre.	R
En ansatt spør om en regning, svarer på dette.	Svarer	R
Lå bak på noen resultater, har iverksatt tiltak for å snu dette.	Iverksatt tiltak	I
En ansatt kommer og sier han har pratet med en kunde. Marius er veldig fornøyd med hans håndtering av saken og skryter.	Skryter	R
Spør en ansatt angående en fullmakt.	Spør ansatt	R
Ringer en kunde og hører om lån og egenkapital.	Ringer kunde	R
Ringer en kollega for å få informasjon i forkant av et kundemøte.	Ringer i forkant av et møte	R
Ringer en kollega for å få informasjon om hvordan føre en kunde.	Ringer kollega for å få informasjon	R
Ansatt spør om noen tall er riktige, svarer og forklarer dette.	Svarer og forklarer	R

Ringer om telefonoverføring, vil rette opp noe.	Ringer, vil rette opp noe	R
Spør ansatt om han skal gjøre noe med en kunde.	Spør om han kan gjøre noe	R
Ringer en kollega og diskuterer en kunde i forkant av at han ringer kunden selv.	Diskuterer i forkant av at han ringer	R
Ringer flere potensielle kunder, får booket møter med de. Avlaster sine ansatte.	Avlaster sine ansatte	R
Ringer en kunde han skal treffe senere i dag, spør om noen detaljer rundt møtet.	Spør om detaljer	R
En ansatt spør om noen detaljer rundt et lån. Marius setter seg ned og går nøye igjennom.	Setter seg ned og går nøye gjennom	R
Ringer kollega angående en HR-sak.	Ringer angående HR-sak	R
Ringer potensielle kunder igjen.	Ringer potensielle kunder	R
Spør ansatt om rutine.	Spør om rutine	R
Svarer telefon fra kollega, skal ta saken videre.	Svarer, skal ta sak videre	R
Spør ansatt om hun kan delta på kundemøtet han skal ha senere for å fortelle om noe hun er meget god på.	Spør ansatt om hun kan delta på møte	R
Prater med ulike kolleger om diverse saker: resultater, råd, sosiale arrangementer, kunder.	Prater om diverse saker	R
Ansatt forteller at et verktøy ikke fungerer som det skal, han ringer og hører hva som kan gjøres.	Ringer og hører hva som kan gjøres	R
Diskuterer med de ansatte om lån og sperring av kort. Avklarer temaet ved å rådføre seg med kollega.	Diskuterer, avklarer ved å rådføre seg.	R
Hjelper ansatt som ikke er på kontoret	Hjelper å finne frem informasjon	R

med å finne frem til informasjon.		
Ringer kollega angående en HR-sak.	Ringer kollega	R
Signerer papirer ansatte kommer med.	Signerer	R
Leder et møte med de ansatte	Leder møte	R
Diskusjon, Marius griper inn og oppsummerer hva som er poenget i saken.	Griper inn og oppsummerer	R
Bruker eksempler på tilfeller der det har gått bra.	Bruker eksempler	R
Flink til å la de andre snakke.	La de andre snakke	R
Oppsummerer hva som skjer fremover i saken.	Oppsummerer	R
Ei liker å prate, må bryte inn.	Bryte inn	R
Snakker om målene denne måneden, hva er bra og hva kan gjøres bedre.	Hva er bra og hva kan gjøres bedre	R
Fanger opp det noen sier, trekker dette frem som viktig.	Trekker frem	R
Skryter av teamet og motiverer.	Stryter og motiverer	R
Ser seg rundt på alle i gruppen mens han snakker, vil ha med alle.	Vil ha med alle	R
Diskuterer hvordan de skal nå målene med en kollega.	Diskuterer	R
Gjør en jobb som letter de ansatte.	Letter de ansatte	R
Får telefon om HR-sak.	Får telefon	R
Kaller inn til møte.	Kaller inn møte	I
Møte over link med kolleger.	Møte	R
Avklarer en sak med kollega over telefon. Bygger relasjoner.	Avklarer. Bygger relasjoner	R
Ansatte spør om et sosialt arrangement.	Svarer	R

Svarer kort.		
Ringer opp kollega, hører kort om en mail.	Ringer opp	R
Ringer opp kollega, diskuterer en sak videre fra før den dagen. Oppsummerer hva som skjer videre.	Ringer opp, diskuterer, oppsummerer	R
Diskuterer HR-sak med kollega.	Diskuterer	R
Viser til tall for å forklare.	Viser til tall	R
Går til en ansatt, ”skulle vi lage en...” om noe som bør gjøres.	Lage, bør gjøres	I
Delegerer arbeid.	Delegerer	R
Ledermøte. Har spilt inn en sak i forkant av møtet.	Har spilt inn sak	I
Noterer tanker under møtet som han vil følge opp videre.	Noterer som han vil følge opp.	R
Tar en hastesak for en ansatt.	Tar sak for ansatt	R

Leder B

Hendelse beskrevet	Transkribering	Koding
Orienteringsmøte. Forteller og forklarer.	Forteller og forklarer	R
Idémyldring- noterer ned og skal føre det videre.	Noterer, skal føre det videre	R
Diskusjon blant de ansatte. Veldig oppmerksom, griper ikke inn, lar folk komme til.	Lar folk komme til	R
Ber om godkjennelse underveis – ”ser det greit ut?”	Godkjennelse underveis	R
Spør om folks reaksjoner, får tilbakemelding. Tar dette og setter eksempler, forklarer og forenkler. Bruker seg selv som eksempel.	Får tilbakemelding, forklarer og forenkler. Eksempler.	R
Motiverer.	Motiverer	R
Spør om ting er forstått og om det er noen spørsmål.	Spør	R
Tillater folk å spøke med det hun forteller om.	Tillater folk å spøke	R
Noen prater i hjørnet. Hun bryter inn og spør om det er noe de vil dele med hele gruppen. Det vil de.	Bryter inn	R
Oppfordrer til at flere skal gjøre en positiv handling som har blitt gjort av en i gruppen.	Oppfordrer	R
Svarer nøye på det som spørres om. Kobler det opp mot større og mer	Svarer	R

overordnede mål.		
Svarer på et spørsmål. Henvender seg til alle i rommet når hun svarer.	Svarer	R
Delegerer.	Delegerer	R
Tar ordet og forklarer overordnet.	Tar ordet, forklarer	R
Flere prater i munnen på hverandre, bryter inn.	Bryter inn	R
Skryter av engasjement.	Skryter	R
Lar alle fullføre: ”Hadde du noe mer?”	Lar fullføre	R
Kollega ringer og ber om råd. Forsøker kartlegge hva han vil, sjekker opp detaljer og guider han. Bruker god tid.	Guider	R
Delegerer.	Delegerer	R
Har undersøkt en sak det har vært stilt spørsmål om.	Har undersøkt	R
Trekker frem enkelte elementer.	Trekker frem	R
Evalueringsmøte: lar folk styre mer selv agenda og samtalen, angir tidsrom for møtet først og kort plan.	Lar folk styre selv. Angir tidsrom og agenda	R
Oppsummerer med det de ble enige om.	Oppsummerer	R
Det er ikke flere stoler ledige der møtet holdes, hun ofrer sin egen stol og står selv.	Ofrer sin stol	R
Fremlegger tall, forklarer hva de betyr.	Fremlegger, forklarer	R

Orienterer rundt resultat, hvordan skal vi nå dette og hvordan kan hver enkelt bidra.	Orienterer	R
Hilser aktivt på alle som har kommet på jobb, spør om alle har det bra og om de trenger noe hjelp.	Hilser, spør	R
Svarer på mailer.	Svarer	R
Telefonmøte med kolleger. Lytter og noterer. Tar opp en sak. Svarer når hun blir spurt.	Lytter, noterer, tar opp en sak, svarer	R
Kollega ber om råd. De prater mye frem og tilbake. Astrid tar seg god tid og motiverer og støtter. Guider.	Guider, motiverer og støtter	R
Ansatt kommer inn på kontoret og spør om råd rundt en sak. Svarer og veileder.	Svarer og veileder	R
Møte. Noterer for å kunne følge opp det som er relevant.	Noterer	R
Tar opp en hendelse i møtet og avklarer.	Tar opp, avklarer	R
Forbereder seg til samtaler med de ansatte.	Forbereder	R
Ansatt kommer med spørsmål rundt en sak, hun svarer. Avslutter med skryt.	Svarer. Skryt	R
Ønsker å oppklare en sak, tar kontakt med personene det gjelder.	Ønsker å oppklare, tar kontakt	I

<p>Viser ansatt hvordan føre etter forskriftene. Bruker god tid og går igjennom hvert punkt nøye. Tilpasser hans væremåte til å forklare hvordan man skal tenke ved føringen. Avslutter med å motivere.</p>	<p>Viser. Motivere.</p>	<p>R</p>
<p>Følger igjen opp saken hun ønsket å avklare.</p>	<p>Følger opp</p>	<p>R</p>

Leder C

Hendelse beskrevet	Transkribering	Koding
Morgenmøter - orienterer om agenda.	Orienterer	R
Leder er ordstyrer, må gripe inn fordi dialogen sporer av.	Griper inn	R
Leder lar megleren ha ordet selv om flere av de ansatte i banken prøver å avbryte han.	Lar megler beholde ordet	R
Leder gir plass og trygghet ved å markere at det ikke skal avbrytes og ber megleren fortsette.	Poengeter at det ikke skal avbrytes	R
Forteller medarbeiderne hva som gjør dem bedre, skryter av dem.	Forteller , skryter	R
Det er en del uenigheter under møtet. Leder sørger for at alle får kommet til for å si sin mening.	Delegerer ordet	I
Blir i fellesskap enige om det som var på møteagendaen. Lytter til alle og oppsummerer hva de blir enige om.	Lytter, oppsummerer	R
Leder presenterer en endring i rutine ved salg av bankprodukter.	Presenterer	R
Det oppstår høylytt diskusjon i møterommet det folk snakker etter tur, men er tydelig uenige, lar det skje.	Lar diskusjon eskalere	R

Leder bryter inn med å si ”Kjempe bra med diskusjon, det tyder på god motivasjon!”	Bryter inn	R
Presenterer neste sak på agendaen – alle blir enige.	Presenterer	R
Leder jobber selvstendig på data.	Jobber selvstendig	R
Ansatt kommer til pulten og forteller om et case som leder har vært involvert i.	Oppdaterer leder	R
Leder har kundemøte og gir råd til en kunde.	Gir råd	R
Leder jobber selvstendig uten avbrytelser	Jobber selvstendig	R
Investeringsmøte 4 deltagere – praten går fritt.	Deltar	R
Leder forholder seg relativt passiv men oppsummerer hvert punkt på agendaen ettersom de blir ferdige.	Oppsummerer	R
Leder jobber selvstendig.	Jobber selvstendig	R
Leder blir avbrutt av en ansatt som kommer med en nyhet om en ulykke.	Blir avbrutt	R
Uro og spekulasjoner rundt ulykken. Ber de ansatte samle seg for å snakke om ulykken.	Ber om ekstra møte	I
Ansatte snakker åpent, leder konkluderer med at alle skal la saken ligge, eller komme til leder dersom de ønsker	Oppsummerer, forteller	R

det.		
Leder jobber selvstendig	Jobber selvstendig	R

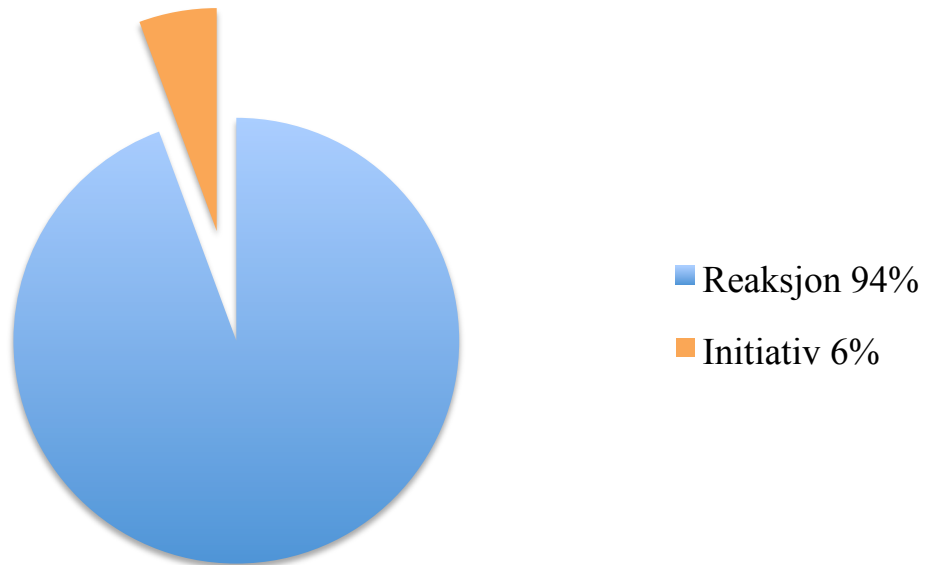
Leder D

Hendelse beskrevet	Transkribering	Koding
Forteller alle at det skal være en telefonkonferanse, og alle samler seg midt i kontorlandskapet for å sitte og høre på sammen.	Kaller inn avtalt møte	R
Setter i gang diskusjon av temaet i telefonkonferansen når den er over.	Setter i gang diskusjon	I
Roser en kollega høyt så de andre hører det.	Roser	R
Leder jobber selvstendig	Jobber selvstendig	R
Småprater med en ansatt.	Småprater	R
Blir spurt om hjelp til et teknisk problem av en medarbeider.	Hjelper	R
Drar for å gjøre innkjøp til kontoret for å få det ferdig.	Kjøper	I
Morgenmøte, presenterer agenda.	Presenterer	R
Alle roser hverandre for de bra tingene som har blitt gjennomført den siste tiden.	Roser hverandre	R
Leder setter agenda og bryter av og fortsetter til neste emne der han selv mener at det er på sin plass.	Bryter av, fortsetter videre	R
Spør mange kontrollerende spørsmål underveis for å forsikre seg om at han har fått med seg ting riktig.	Kontrollerer	R
Jobber selvstendig.	Jobber selvstendig	R

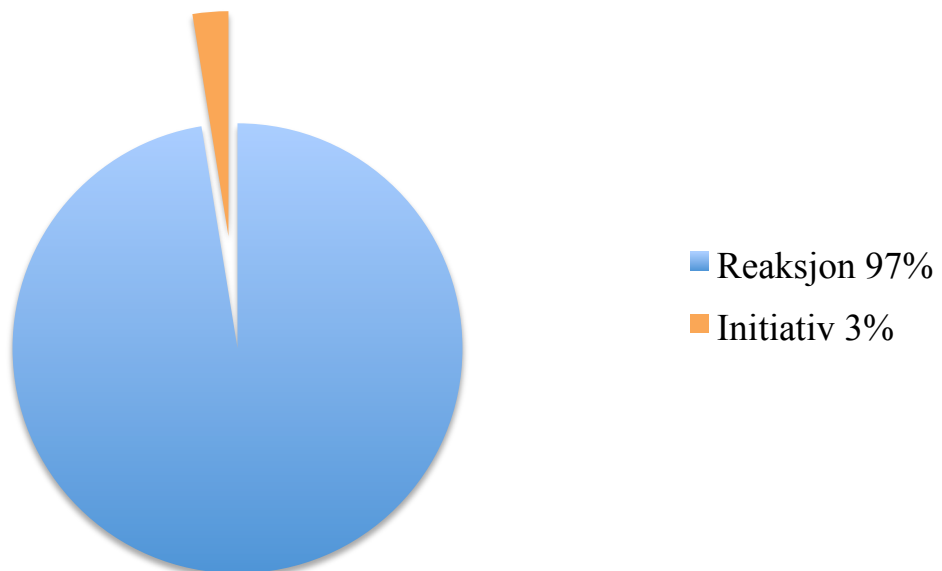
Småprater med en ansatt	Småprat	R
To ansatte ringer inn syke på jobb. Leder sier ok.	Får beskjed	R
Booker om møter i forbindelse med fravær.	Booker om	R
Avlyser møter i forbindelse med fravær.	Avlyser	R
Jobber selvstendig	Jobber selvstendig	R
Printer ut sakspapirer	Printer	R
Ansatt kommer med et spørsmål. Leder svarer.	Svarer	R
Er i kundemøte	Deltar i møte	R
Printer ut sakspapirer	Printer	R
Er i kundemøte	Deltar i møte	R

Vedlegg IV

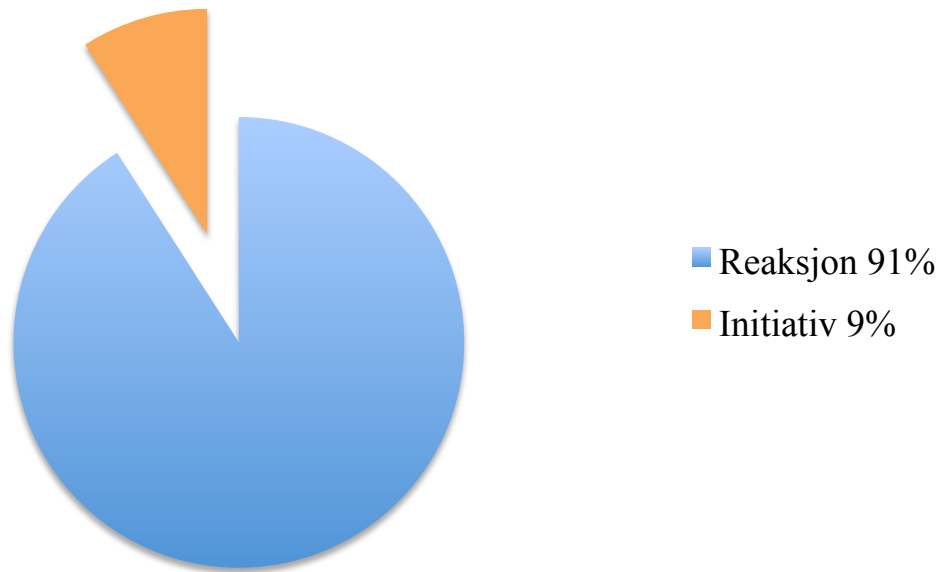
Lederatferd - Leder A



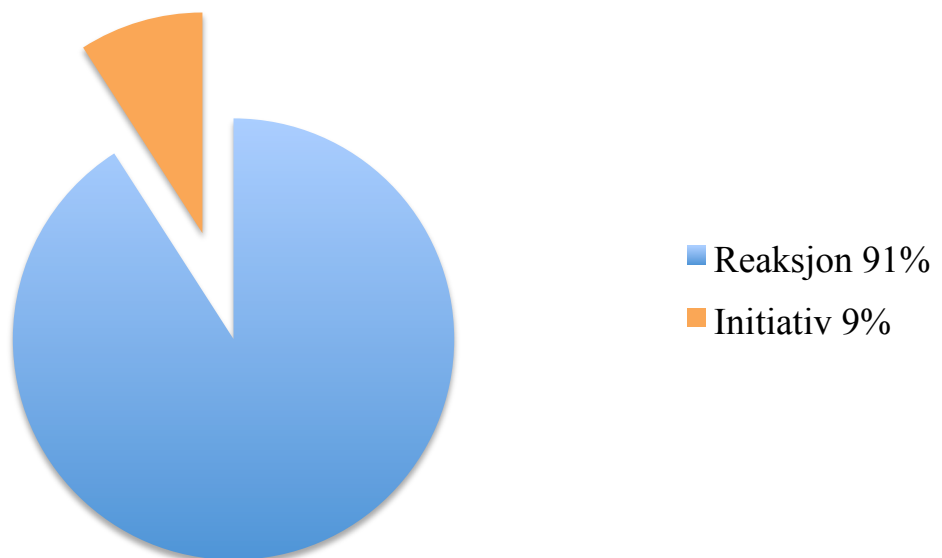
Lederatferd - Leder B



Lederatferd - Leder C



Lederatferd - Leder D



Lederatferd - Leder A, B, C og D akkumulert

