

Ole Gunnar Nedresæter

En evaluering av et verdibasert lederutviklingsprogram

En kvalitativ undersøkelse

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Anne Rød

Oktober 2023

Ole Gunnar Nedresæter

En evaluering av et verdibasert lederutviklingsprogram

En kvalitativ undersøkelse

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Anne Rød

Oktober 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Kunnskap for en bedre verden

Innhold

Sammendrag	3
Abstract.....	4
Forord	5
1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Formål	8
2. Teori	9
2.1 Verdibasert ledelse	9
2.2 Verdibasert ledelse - dagens lys som en teori	13
2.3 Verdibasert ledelse - organisatoriske betingelser.....	16
2.3.1 Kultur.....	17
2.3.2 Formelle elementer.....	18
2.3.3 Tilhørighet	18
2.3.4 Lederlojalitet	19
2.3.5 Profesjonalitet og fagforeningsstyrke	19
2.3.6 Uoversiktligheit, kriser og kaos	20
2.4 Verdier - og hvordan de påvirker faktorer i organisasjonen.....	21
2.4.1 Motivasjon.....	22
2.4.2 Samhold og koordinering	23
2.4.3 Organisatorisk identitet og identifisering.....	24
2.4.4 Omdømme	24
2.4.5 Ekstern tilpasning.....	25
2.4.6 Intern endring og utvikling	25
2.4.7 Effektivitet, kvalitet og sikkerhet	26
2.5 Lederutviklingsprogrammet.....	27
2.6 Tidligere forskning om effekten av lederutviklingsprogram.....	29
2.7 Interne dokumenter og andre relevante faktorer	30
3. Metode	32
3.1 Forskningstilnærming	32
3.2 Forskningsdesign	33
3.3 Forskningsmetode - Kvalitativ	34
3.4 Forskningsstrategi - Casestudie	35
3.5 Datainnsamling.....	37
3.6 Intervjuet.....	37

3.7 Analyse av primærdata.....	40
3.8 Evaluering av metode - Reliabilitet og validitet.....	42
3.9 Forskningsetikk.....	43
4. Analyse.....	44
4.1 Organisatoriske betingelser for at det skal kunne drives verdibasert ledelse.	46
4.1.1 Kultur.....	46
4.1.2 Formelle elementer.....	48
4.1.3 Tilhørighet	51
4.1.4 Lederlojalitet	53
4.1.5 Profesjonalitet og fagforeningsstyrke	55
4.1.6 Uoversiktligheit, kriser og kaos	56
4.1.7 Opplevtes det at det jobbes med verdier i selve programmet?.....	58
4.2 Resultater og effekter av deltakelsen.....	63
4.2.1 Direkte resultater av deltakelsen.....	64
4.2.2 Andre effekter av deltakelsen	65
4.2.3 Verdibasert ledelse – effekt på samhold	67
4.2.4 Verdibasert ledelse – effekt på effektivitet.....	69
4.2.5 Verdibasert ledelse – effekt på motivasjon.....	70
4.2.6 Verdibasert ledelse – effekt på identitet	72
5. Drøfting.....	74
5.1 Innledning.....	74
5.2 Verdibasert ledelse «til vanlig» og i lederutviklingsprogrammet	74
5.3 Etterlevelse av verdibasert ledelse i etterkant av deltakelse	77
5.4 Resultat som følge av deltakelsen	78
5.5 Andre utbytter av deltakelsen	79
5.6 Veien videre	81
5.7 Konklusjon.....	82
Litteraturliste	83
Vedlegg.....	86
Intervjuguide	86
Samtykkeerklæring	89
Godkjennelse for forskning	91
Bankens verdier.....	92

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg sett på verdibasert ledelse, og utbytte av et lederutviklingsprogram som er tuftet på verdibasert ledelse. Nærmere bestemt har jeg sett på opplevd utbytte av deltakelse i et verdibasert lederutviklingsprogram. Her har jeg hatt hovedfokus på teori av Kirkhaug (2018). Videre har jeg tatt for meg ulike faktorer i en organisasjon som kan bli påvirket av verdibasert ledelse.

Masteroppgaven er utført som et casestudie i en stor bank som opererer i det norske markedet.

Jeg har hatt en kvalitativ tilnærming, og har intervjuet fem stykker i den aktuelle banken som i løpet av de siste to årene har fullført lederutviklingsprogrammet. Det spesifikke lederutviklingsprogrammet er et lederutviklingsprogram for nye ledere i banken, som ikke har hatt personalansvar eller en salgslederrolle før.

Metoden er beskrevet i et eget metodekapittel, hvor jeg går inn på hvilke valg jeg har gjort og hvorfor jeg har gjort det som jeg har gjort.

Jeg har sett på seks betingelser for å kunne drive verdibasert ledelse suksessfullt, sett på fire faktorer som Kirkhaug (2018) mener kan påvirkes av verdibasert ledelse, motivasjon, effektivitet, tilhørighet og identitet. Med utbytte av deltakelse på lederutviklingsprogram har jeg sett på om det er målbare resultatforandringer som kan spores tilbake til deres deltakelse, og om det er andre effekter enn kun på resultatet.

Min konklusjon er at det er lite som tyder på at deltakelse på verdibasert lederutviklingsprogram gir noen stor effekt på resultatet lederne er ansvarlige for i alle fall på kort sikt. Imidlertid så kan man se at det er flere andre positive effekter ved deltakelse, som økt tilhørighet, samhold, større nettverk og en økt trygghet i lederrollen. Imidlertid er det vanskelig å se noen stor forskjell i effekt på et verdibasert lederutviklingsprogram og ett lederutviklingsprogram som ikke er verdibasert.

Abstract

In this master's thesis, I have focused on value-based management, and benefit from a management development program that is founded on value-based management. More specifically, I have looked at the perceived benefits of participation in a value-based leadership development program. The main focus has been on theory by Kirkhaug (2018). Furthermore, I have considered various factors in an organization that can be influenced by value-based management. The master's thesis has been carried out as a case study in a large bank operating in the Norwegian market.

I have taken a qualitative approach, and have interviewed five people in the relevant bank who have completed the management development program in recent years. The special management development program is a management development program for new managers in the bank, who have not had personal responsibility or a sales management role before. The method is described in a separate method chapter, where I go into what choices I have made and why I have done what I have done.

I have looked at six conditions to be able to run value-based management successfully, looking at four factors that Kirkhaug (2018) believes can be influenced by value-based management, motivation, efficiency, belonging and identity. With the benefit of participation in a leadership development program, I have looked at whether there are measurable changes in results that can be traced back to their participation, and whether there are other effects than just the result-based.

My conclusion is that there is little evidence that participation in a value-based leadership development program has any major effect on the results for which the leaders are responsible, at least in the short term. However, one can see that there are several other positive effects of participation, such as increased belonging, cohesion, larger networks and increased security in the leadership role. However, it is difficult to see any great difference in the effect of a value-based leadership development program and a leadership development program that is not value-based.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør mitt avsluttende arbeid på masterstudiet i organisasjon og ledelse ved NTNU i Trondheim. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng, og jeg har arbeidet alene i arbeidet med oppgaven.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Anne Rød, for råd, konstruktive tilbakemeldinger, og ikke minst for å hjelpe meg med gode refleksjoner. Dette har til tider vært uvurderlig når jeg ikke har klart å se for meg veien videre.

Jeg vil rette en stor takk til Randi M. N. Folke-Olsen og Roger E. N. Folke-Olsen, som har hjulpet meg med å korrekturlese og kommet med innspill, det har vært veldig hjelpsomt.

Sist, men ikke minst, så fortjener min kone, Ana Maria, den største takken. Tusen takk for dine gode refleksjoner, en uselviskheter, og en forståelse for at hodet mitt ofte har vært andre steder. Du har tatt deg av hjemmet, Gustav og sørget for at jeg har kunne konsentrere meg om å bli ferdig med masteroppgaven. Du har inspirert og gitt meg gode samtaler og refleksjoner. Du er en enorm inspirasjon for meg, og du gjør meg så utrolig stolt. Tusen takk.

Moss, 01. oktober, 2023

Ole Gunnar Nedresæter

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Gjennom dette masterløpet jeg har gått, har jeg i større og større grad fått øynene opp for hvordan ulike organisasjoner kan ledes. Jeg har noen år bak meg i arbeidslivet, og har vært ansatt i ulike organisasjoner i ulike perioder. Jeg har jobbet i flere ulike banker gjennom godt over ett tiår, og banken jeg skriver om er en av de jeg har jobbet for. Banker er ofte kritisert i media, og gjennom 2000-tallet har det vært mange runder med nedbemanninger, og man har hatt misfornøyde tidligere ansatte (Hanstad, 2013; Nilsen, 2012). Banken jeg skriver om, har siden 70-tallet hatt en noe annerledes måte å drive på enn sine konkurrenter. Dette er noe jeg først ble klar over etter at jeg begynte å jobbe i banken, men det ble fort klart for meg at dette var organisasjonen jeg ville skrive om i en eventuell masteroppgave.

Banken fikk en ny konsernsjef i 1970, en sjef som var headhunted til jobben, og det var begynnelsen på en ny æra hvor verdibasert ledelse stod i sentrum. Denne jobben hadde han frem til 1978, og fortsatte deretter som styreleder i banken frem til 1991. Han mente at desentralisering var nøkkel til suksess, og at vi burde jobbe med den menneskelige naturen, og ikke mot den (Wallander, 2002/2018).

Den dag i dag jobber banken etter de samme prinsippene, og har de samme verdiene som man etablerte på 70-tallet. Wallander selv kalte dette filosofien til banken (Wallander, 2002/2018, s. 139). Banken har fem verdier som de jobber etter; «Kunden i fokus», «Tillit til individet», «Stort personlig ansvar», «Evnen til å samarbeide» og «Langsiktige relasjoner».¹ På grunn av anonymiseringshensyn kan jeg ikke referere direkte til organisasjonen jeg har forsket på. Det innebærer at jeg ikke kan dele referanser eller materiell som tilkjenner organisasjonen, som hvor verdiene finnes, eller andre lignende referanser. Jeg vil imidlertid legge med en kopi av nettsiden hvor verdiene finnes under vedleggene, hvor navn på banken og logo er

¹ Se anonymisert nettside i vedlegg med bankens verdier.

tatt bort. Det er gjort på denne måten etter at jeg søkte råd hos NTNU, og deres virtuelle skranke hos biblioteket, hvor man får diskutert med en rådgiver (Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, u.å.). I denne oppgaven har jeg kun sett på lederutviklingsprogrammet, verdibasert ledelse, og hvilken effekt deltakeren i programmet synes det gir. Jeg har på grunn av tidligere nevnte anonymiseringshensyn utelukket variabler som lokasjon, antall ansatte og andre variabler som kan være med å identifisere banken.

Ny konsernsjef kom fra en annen lederstilling i en konkurrerende regionbank. Tidligere hadde han drevet med forskning og var egentlig en akademiker. Med bakgrunn i den kunnskapen han hadde tilegnet seg gjennom forskningen og som leder i regionbanken hadde han en klar formening om hvordan en organisasjon burde bli drevet. Før dette var banken drevet på ganske likt vis som mange av konkurrentene, og ble drevet med stor påvirkning av de nye ledelsesteoriene fra USA, som gikk på budsjett, kontroll, og måltall (Wallander, 2002/2018, s. 33). Det var også en sterk grad av sentralisering. Det å snu om organisasjonen var en prosess som tok mange år. Det var klare fordeler ved å være så nær kunden som mulig, og ved at beslutningene ble tatt nærmest mulig kunden. I tillegg er dette en god modell sett fra de ansattes synspunkt (Wallander, 2002/2018, s. 38). Organisasjonen og policyene som ble utformet på 70-tallet var basert på en innsikt i menneskelig natur, som han senere beskrev sånn:

We have great confidence in our staff and great respect for what they achieve. We look upon them as sensible and competent and filled with a natural desire to do a good job. We believe that they have great potential, enthusiasm and ability to learn about new conditions, new technology and new forms of work. (Wallander, 2002/2018, s. 37)

1.2 Formål

Med bakgrunn i det ovennevnte, var jeg veldig nysgjerrig på verdibasert ledelse, og ønsket å se nærmere på dette. Senere i oppgaven vil ulike definisjoner av verdibasert ledelse bli diskutert og brukt. Jeg hadde også et ønske om å kunne gå litt mer spesifikt til verks, enn å kun se på verdibasert ledelse. Jeg visste på forhånd at den aktuelle banken hadde flere ulike lederutviklingsprogram. Hva om jeg kunne undersøke effekten av et verdibasert lederutviklingsprogram? Jeg var mest nysgjerrig på hvordan effekten av et sânt program ville være for de som var ny i rollen. Dette var utgangspunktet, og dette gjorde egentlig at jeg satt med enda flere spørsmål enn jeg hadde til å begynne med. Kunne jeg i det hele tatt være sikker på at det banken nå utøver er verdibasert ledelse? Det var tydelig at det var historien de fortalte, men det måtte undersøkes. Og om banken utøver verdibasert ledelse, vises dette gjennom lederutviklingsprogrammene i banken også? Fra tidligere var jeg klar over at det finnes en del kritiske røster mot lederutviklingsprogram i sin helhet, og som mener at de har liten eller ingen effekt.

Jeg har derfor kommet frem til følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

- Hvilken effekt har bankens verdibaserte lederutviklingsprogram på ledere og deres opplevelse av resultatet de står ansvarlige for?

Denne problemstillingen anses som aktuell, da det kan gi innblikk i utbyttet av lederutviklingsprogram i store organisasjoner, og særsilt lederutviklingsprogram som antas å være verdibasert.

Jeg har i tillegg fire andre forskningsspørsmål med meg, som en rettesnor, og som kan hjelpe meg å bidra til å kaste lys over problemstillingen ovenfor.

- På hvilken måte støtter lederutviklingsprogrammene opp under bankens verdier?
- Hvordan etterleves verdibasert ledelse i etterkant av lederutviklingsprogrammet?

- På hvilken måte har lederutviklingsprogrammet forbedret resultatene hvor lederne er ansvarlige?
- Opplever lederne som har deltatt på lederutviklingsprogrammene at de har blitt bedre ledere etter deltakelsen?

For å kunne besvare dette har jeg fått lov av den aktuelle banken til å intervju flere av deltakerne i lederutviklingsprogrammene. Ved å besvare problemstillingen og de underliggende spørsmålene vil oppgaven kunne være et bidrag til å belyse hvilke områder innen verdibasert ledelsesteori som trenger mer forskning og det vil kunne bidra til både den praktiske og den akademiske diskusjonen vedrørende utbytte av lederutviklingsprogram.

2. Teori

Dette kapitlet består av teori jeg har lagt til grunn for oppgaven. Gjennom dette vil jeg ha et grunnlag for å kunne gå videre til å analysere funn fra intervjuene jeg har gjort for deretter å kunne diskutere opp mot teorien jeg presenterer her. Jeg har primært valgt å forholde meg til forskning fra Skandinavia, da banken som undersøkes opererer i disse markedene.

2.1 Verdibasert ledelse

Hva er verdibasert ledelse? Før vi kan si noe om verdibasert ledelse vil det være hensiktsmessig å undersøke om det finnes en definisjon av dette i litteraturen som eksisterer. Det viser seg at det finnes ikke en definisjon som alle er omforent om av verdibasert ledelse, selv om det er flere som har skrevet om dette. Det finnes svært mye litteratur om verdier og likeledes om ledelse, men det innebærer at man ser på de separat. I min forskning er det ikke naturlig å skille på disse to disiplinene, selv om det kan være nyttig for å hjelpe til å sette noen premisser. Det vil derfor, i den

videre oppgaven, ikke være noe som blir sett på som separate begreper. Det finnes en del litteratur om verdibasert ledelse. Noen har skrevet om hva det er, uten å definere det, mens noen har forsøkt seg på å definere det. Jacobsen og Thorsvik skriver dette om hva verdibasert ledelse er, uten å komme med en klar definisjon:

Innenfor et institusjonelt perspektiv blir følgelig den sentrale utfordringen for ledere å velge noen nøkkelverdier og bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 427-428)

Dette sier noe om lederens utfordringer, og at det helt tydelig finnes en knytning av lederens arbeid sett opp mot verdier, oppfatninger, normer og forventninger, men det er langt fra en klar definisjon av begrepet verdibasert ledelse.

Colbjørnsen beskriver etablerte verdier som standarder i en organisasjon for hva som er akseptabelt og aktverdig (Colbjørnsen, 2009, lest i Alvenes & Nilsen, 2015, s. 23). Han mener at verdiene er en standard for all atferd innad i en organisasjon, enten det er med tanke på rutiner, normer eller symboler. Han mener at det å systematisk jobbe for å påvirke medarbeiderne til å etterleve organisasjonens verdier er verdibasert ledelse (Colbjørnsen, 2009, lest i Alvenes & Nilsen, 2015, s. 23).

Busch (2012, s. 95) på den andre siden definerer verdibasert ledelse på denne måten:

«Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå» (Busch, 2012, s. 95).

Ut i fra denne definisjonen kan man anta at verdibasert ledelse er med på å løse problemer, den er målformulerende, skaper samspill som bidrar til verdiskapning, og at det er knyttet til verdiene og høye etiske standarder. Man kan også se at det ifølge Busch kan utøves på tre forskjellige nivåer i organisasjonen. Først på individnivå hvor

han skriver at det er spesielt viktig i profesjonelle yrker hvor medarbeiderne har stor frihet eller autonomi (Bush, 2012, s. 96). Medarbeiderne knytter ifølge Busch sin jobbatferd til verdier, og har ett bevisst forhold til verdiutvikling og behovet for dette, og utøver bevisst selvkontroll. På gruppenivå skriver han at verdibasert ledelse eksisterer i form av at teamledelse utøves i et sosialt samspill innenfor nære relasjoner (Busch, 2012, s. 97). Den tredje nivået verdibasert ledelse eksisterer på er

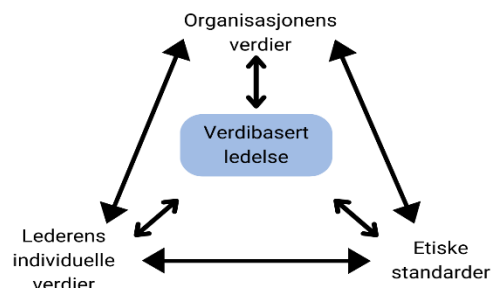


Modell for verdibasert ledelse

på organisasjonsnivå. Her skriver Busch (2012, s. 97) at det er store likheter mellom verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Verdiene er sentrale, og formålet med de er «å skape et nytt virkelighetsbilde med nye visjoner og sterkere fellesskapsfølelse» (Busch, 2012, s. 97). Han har en modell for verdibasert ledelse, og peker på at alle dimensjonene i denne modellen er aktuelle, og at atferd styres av verdiene (Busch, 2012, s. 97).

Busch (2018, s. 98-99) skriver også om en verdiforankring i ledelsesprosessen, og at verdibasert ledelse må ha en verdiforankring i høye etisk standarder, men også i organisasjonens verdier. I tillegg til dette må det også

være forankret i den enkelte leders individuelle verdier. Det er derfor nødvendig med så mye overlapping som mulig mellom disse tre verdissettene.



Verdiforankring av ledelsesprosessen

Dersom det ikke er ett felles grunnlag, kan det ifølge Busch (2018, s. 98) gi verdimessige konflikter som kan føre til store utfordringer for organisasjonen.

Håkonsen og Nybrodahl skriver at verdiledelse innebærer at lederen styrer sine ansatte gjennom «... involvering, ansvarlig- og myndiggjøring» (Håkonsen & Nybrodahl, 1998, s. 129). Med dette mener han at de individuelle medarbeiderne i langt større grad blir involvert i styringen av organisasjonen, enn om det hadde vært en ledelsesform bestående av resultatstyring, regelstyring eller målstyring. Dette vil medføre at man forsøker å gi medarbeiderne en følelse av å være med å påvirke, gjennom å gi de ansvar, og redusere kontrollen for lederne.

En annen som skriver om verdibasert ledelse er Kirkhaug (2018). Kirkhaug skriver at for organisasjoner, som samfunnet ellers, har verdier en funksjon (Kirkhaug, 2018, s. 89). Dette innebærer å skape legitimitet, en standardisering og å ivareta en identitet. Han skriver videre at verdibasert ledelse dreier seg om å utnytte egenskapene verdiene har når det kommer til å påvirke ulike faktorer. Han peker på at verdier kan brukes til å påvirke ulike faktorer og peker spesifikt på motivasjon, samhold, koordinering, identitet og identifisering, omdømme, ekstern tilpasning, endring og utvikling, effektivitet, kvalitet og sikkerhet (Kirkhaug, 2018, s. 89).

Kirkhaug (2018, s. 89) skriver videre at hovedfunksjonen til verdiene, som ett ledd i ett ledelsesverktøy, er at de er med å påvirke eller styre de ansattes oppfattelse av det som skjer rundt dem. Basert på de verdiene de har, vil de kunne observere, vurdere og reagere på ulike hendelser, og hvordan dette påvirker ulike ting i organisasjonen (Kirkhaug, 2018, s. 89). Han skriver også at verdibasert ledelse fra organisasjonen, og de som utøver verdibasert ledelse, brukes til å påvirke de ansattes holdninger og handlinger, sånn at det samsvarer med organisasjonens interesser (Kirkhaug, 2018, s. 89). Han definerer også verdibasert ledelse slik: «Verdibasert ledelse blir derfor også definert som en toppstyrt, humanistisk og strategisk lederskapsform hvor målet er å oppnå et sterkt kollektiv som er i harmoni med sine omgivelser» (Kirkhaug, 2018, s. 89).

Kirkhaug (2018) skriver ikke om tre ulike nivåer, på samme måte som Busch (2012, s. 95), men fokuserer mer på hva man kan påvirke med verdier, og hva som må være på plass før man kan utøve en verdibasert ledelse.

Som man kan se er det ingen universell definisjon av verdibasert ledelse som alle er enige om. De definisjonene som eksisterer er til dels ulike, men for denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i teorien til Kirkhaug (2018) og hans definisjon, selv om jeg også ser at det kan være hensiktsmessig å se på den verdibaserte ledelsen på alle de tre nivåene Busch peker på. Jeg har ikke gått i dybden på de tre nivåene som Busch (2012, s. 95) peker på, men har så vidt skrapet i overflaten på de. Jeg har stort sett forsket på effekt og utbytte av deltakelse på individnivå, og så vidt vært innom på organisasjonsnivå. Skulle jeg undersøkt alle tre nivåene i dybden ville det blitt et meget omfattende arbeid, som ville tatt mye lenger tid enn det som er disponibelt for å skrive en masteroppgave. Det er imidlertid et område hvor jeg har sett at det kan være nyttig å gjøre videre forskning på et senere tidspunkt.

2.2 Verdibasert ledelse - dagens lys som en teori

Man vet at elementer fra verdibasert ledelse går langt tilbake. En av de første man vet som skriver om elementer av verdier, er P. Selznick i boken *Leadership in administration*. Han skriver om institusjonell teori og andre forskere på området bygger på hans teori fra 1957, som Håkonsen og Nybrodahl, Colbjørnsen og Kirkhaug (Alvenes & Nilsen, 2015, s. 24). Selznick skriver at en sentral del av hovedelementene innenfor teorien er en verdimesig forankring av mål og virkemidler, spesielt i offentlige organisasjoner (Selznick, 1957, lest i Busch, 2012, s. 93). Videre ser det ut til å være ganske bred enighet om at verdibasert ledelse stammer fra tre-fire grener med ledelsesteori. Det er transformasjonsledelse, karismatisk ledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. (Copeland, 2014, lest i Johansen & Torjusen, 2017, s. 11; Busch 2018 s. 93 – 97; Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.431-432). Dersom man skal forstå opprinnelsen til verdibasert ledelse, vil det derfor være fornuftig å se på en enkel oppsummering av hva de fire ledelsesteorien omhandler. I denne oppgaven blir ikke de fire teoriene beskrevet i dybden, men det blir presentert en enkel oppsummering, da det vil bli for omfattende å gå i dybden på alle fire, i tillegg til verdibasert ledelse.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse springer ut fra teorien om transaksjonsledelse, hvor arbeidsgiver bytter arbeid mot lønn eller andre goder (Busch, 2012, s. 429).

Transaksjonsledelse spiller kun på de ansattes ønske om materielle goder, og hvor forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er noe klinisk, og kun opprettholdes dersom de begge tjener på det. Transformasjonsledelse derimot spiller på følelser. Det er ikke snakk om å misbruke følelser, men heller vekke det som bor i de ansatte. Ifølge Store norske leksikon stammer den helhetlige teorien om transformasjonsledelse fra Bernard Morris Bass, men selve ideen om innflytelse gjennom verdibasert mobilisering kommer fra enda tidligere, og James MacGregor Burns. (Sagberg, 2021). Bass videreutviklet denne ideen til det som man i dag tenker på som transformasjonsledelse (Sagberg, 2021).

Transformasjonsledelse består av fire hovedelementer ifølge Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 430):

- 1) Utvikling av en visjon utover ordinære organisatoriske mål. Ofte vil dette omhandle verdier, og gjerne i form av frihet, rettferdighet og ansvarlighet.
- 2) Inspirasjon av ansatte, dette for at de skal yte ekstra. Tung bruk av symbolikk brukes ofte.
- 3) Man skal se hver enkelt medarbeider, gi dem en følelse av verdi.
- 4) Stadig utfordringer til de ansatte, sånn at de utvikler seg, og blir stimulert.

Dette er gjerne den grenen det er blitt forsket mest på, og ifølge Jacobsen & Thorsvik (2020, s. 430) er det i stor grad to ting som står ut som hovedfunn i denne forskningen: Denne formen for ledelse virker best innenfor organisasjoner som er under press, og som er dynamiske, og at transformasjonsledelse har en positiv effekt på medarbeidernes evne til å prestere, og deres tilfredshet.

Karismatisk ledelse

Karismatisk ledelse er en teori som har flere likheter med transformasjonsledelse. Det som er sentralt i denne teorien er betydningen lederen sin personlighet og utstråling har. Man tillegger gode ledere i denne teorien en del egenskaper som regnes som positive. Dette er ofte evnene deres til å skape entusiasme og begeistring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 431). Teorien her er at lederen har en medfødt karisma, utstråling og en tiltrekningskraft som skaper tillit og som gjør at medarbeiderne "tror" på lederen, og følger hen. Senere har man imidlertid funnet ut at det ikke nødvendigvis må være medfødt karisma, den kan også konstrueres, i form av strategisk kommunikasjon, eller i form av posisjon, som for eksempel en høy stilling. Disse lederne vil bli oppfattet som representanter for en forandring, og da en forandring til det bedre. Disse lederne formulerer gjerne gode visjoner som favner bredt, og som forestiller en fremtidig versjon som er vesentlig bedre enn dagens situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 431). Man oppnår ofte også her økt jobbtilfredshet, samt bedre prestasjoner. Busch (2012, s. 94) skriver at verdibasert ledelse ofte blir assosiert med karismatisk ledelse på grunn av at det i begge teoriene er en forutsetning om en verdibasert visjon som blir formidlet til ansatte av en verdibasert leder, hvor ledelsens verdier er i samsvar med verdiene i organisasjonen. Det er også kommet kritikk mot karismatisk ledelse. Karp (2019) skriver i en kommentarartikkel om ledelse i Dagens Næringsliv at karismatisk ledelse er oppskrytt, og at viktigheten av ledere blåses opp. Denne opphausingen er det ifølge Karp ledere selv, lederutviklere, styrer og andre som hauser opp, dette på grunn av en sterk egeninteresse, for å kunne leve av industrien de er en del av.

Etisk ledelse

Etisk ledelse er en videreutvikling av karismatisk ledelse. Den fokuserer mer på hvilke signaler lederen formidler, og hvordan hen fremstår. Denne teorien oppstod etter flere skandaler på 2000-tallet (blant annet i finans), hvor man fant ut at det ikke var riktig måte å lede på. Dette gjorde at man fikk en teori om ledelse som gikk på åpenhet, og at de skulle stå for det de formidlet, selv om dette kunne bety at det gikk på bekostning av kortsiktig inntjening (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 432). En annen effekt av denne ledelsesstilen er at lederne, på grunn av at de står for full åpenhet,

også mottar flere varsel, og avdekker flere kritikkverdige forhold i organisasjonen. Busch (2012, s.94) skriver også at etisk ledelse har mye til felles med verdibasert ledelse, hvor man har en sterk verdimesig dimensjon som Jacobsen og Thorsvik (s. 432) også peker på.

Autentisk ledelse

Autentisk ledelse har heller ikke en omforent definisjon. Avolio har en definisjon på autentisk ledelse:

Those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspective, knowledge and strength; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient and high on moral character. (Avolio, 2005, lest i Lalim, 2014, s. 17)

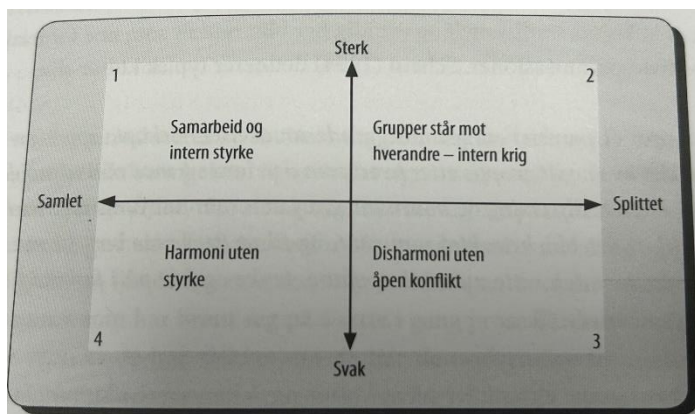
Det som kjennetegner autentiske ledere er at de er åpne, medarbeideren får tillit, og de er visjonære. I tillegg til dette, har ledere som praktiserer autentisk ledelse også et helt klart definert sett med positive verdier, som de ikke unnviker. Denne teorien har mange likhetstrekk med både etisk ledelse og karismatisk ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 432). På samme måte som med de andre ledelsesformene vi har vært gjennom, så skriver Busch, (2012, s. 94) at også autentisk ledelse er preget av en verdimesig forankring, og således knyttes tett opp mot verdibasert ledelse.

2.3 Verdibasert ledelse - organisatoriske betingelser

Kirkhaug (2018, s. 139) skriver at det er seks organisatoriske betingelser som må være på plass for at man skal kunne utøve verdibasert ledelse effektivt og fornuftig. I dette delkapittelet vil jeg presentere disse seks organisatoriske betingelsene.

2.3.1 Kultur

Den første organisatoriske betingelsen Kirkhaug (2018) nevner er kultur. Han skriver (Kirkhaug, 2018, s.139) at alle organisasjoner har en kultur, det er bare ikke gitt at det er en god kultur. Det kan like gjerne være en dårlig kultur. Det kan også være flere ulike kulturer, for eksempel en kultur i salgssavdeling, mens det er en annen kultur i HR-avdelingen. Dette omtaler Kirkhaug (2018, s. 140) som subkulturer. Strand definerer organisasjonskultur på denne måten: «Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, den identitet og misjon» (Strand, 2007, s. 182). For verdibasert ledelse vil det, ifølge Kirkhaug (2018, s. 140) være en fordel at det er en god og samlende kultur, og ikke motsatt, da verdibasert ledelse ofte trenger samarbeid og koordinering for å få suksess. Dette vil være vanskelig med flere ulike kulturer, og kulturer som blir oppfattet som svake eller dårlige. Kirkhaug (2018, s. 140) beskriver fire ulike kulturer, hvor den første er samarbeid og intern styrke, den andre er grupper som står sterkt mot hverandre - intern krig, den tredje som er harmoni uten styrke, og den fjerde som er disharmoni uten åpen konflikt. Dersom man skal utøve verdibasert ledelse i en



organisasjon vil det helt klart være den første kulturen Kirkhaug (2018) beskriver, samarbeid og intern styrke som er å foretrekke som utgangspunkt. Har man noen av de andre alternativene vil man kunne trenge lengre tid på å innføre verdibasert ledelse, og

flere av endringene må kanskje gjøres over lengre tid, om de i det hele tatt er mulige å få til.

2.3.2 Formelle elementer

Den andre organisatoriske betingelsen Kirkhaug (2018, s. 141) beskriver som en forutsetning for en verdibasert ledelse er formelle elementer. Med formelle elementer så mener han at det må finnes en struktur i organisasjonen, i tillegg til de regler og rutiner som er innført. Med struktur tenker han her på den organisatoriske strukturen med avdelinger og hierarki. I en struktur hvor det er klare grenser, og kanskje også en mer hierarkisk struktur vil det være mindre behov for verdibasert ledelse. I en flatere og mer desentralisert struktur derimot påpeker han at det kan være behov for verdibasert ledelse, på grunn av at delingen skjer til sides og ikke oppover eller nedover. Da har man kun verdiene som styrer denne delingen. Han skriver (Kirkhaug, 2018, s. 143) at behovet for verdier kan begrenses av struktur, teknologi og produksjonsform, men kan også etterspørres av disse. En ingeniør vil nok sannsynligvis inneha verdier som nøyaktighet og kvalitetssikring, for å gjøre jobben sin, mens en som jobber på et samlebånd ikke nødvendigvis trenger eller har de samme kvalitetene. Imidlertid skriver Kirkhaug (2018, s. 143) at det er gjort noe forskning som tyder på at også hen som jobber ved samlebåndet gjør en bedre jobb med disse verdiene. På samme måte argumenterer han for at regler og rutiner kan være med på å begrense behovet for rutiner. Med mange regler og rutiner gjør den ansatte bare "jobben sin", og trenger ikke å stoppe å tenke på hvordan dette er kontra verdier. På den andre siden skriver han at dersom det er lite regler og rutiner, trenger man noe som styrer, verdier, og det vil da være ett større behov for verdibasert ledelse. Men på samme måte som med struktur, kan det være at man også i motsatte tilfeller kan ha verdibasert ledelse. Kirkhaug (2018, s. 144) trekker for eksempel frem jus som et felt med mange rutiner og regler, hvor det er mye synsing men at det som styrer i tolkningen av disse ofte er verdier likevel.

2.3.3 Tilhørighet

Organisatorisk betingelse nummer tre for verdibasert ledelse er tilhørighet. Kirkhaug (2018, s. 148) utdyper at det vil være en klar ulempe dersom en organisasjon med verdibasert ledelse, har ansatte med svak tilhørighet til organisasjonen. Dette fordi de ikke vil få støtte som gruppe til å tolke verdiene, men at de havner litt på utsiden,

uten noen å få bekreftelse hos, på at de har tolket verdiene og formidlingen av de korrekt. På motsatt side vil det være gunstig med verdibasert ledelse, dersom man har en gruppe med ansatte med sterk tilhørighet til organisasjonen.

2.3.4 Lederlojalitet

Lederlojalitet er ifølge Kirkhaug (2018, s. 148-149) den fjerde organisatoriske betingelsen. Med dette mener han at dersom man har medarbeidere som er trygge og har opplevd at de har kunnet stole på øverste leder, kan de være mottagelige for verdier. Her kan det imidlertid oppstå et problem, nemlig at mellomlederen føler at han mister makt, gjennom at medarbeiderne har størst lojalitet til øverste leder. Det er også forsket på at medarbeidere som følger mellomlederen sine verdier, og er lojal mot dem, bryr seg i mindre grad om organisasjonen sine verdier (Kirkhaug, 2018, s. 148-149). Han skriver at med bakgrunn i dette "bør introduksjon av verdibasert ledelse innebære opplæring av nettopp mellomlederne for å tilpasse deres funksjon til måten verdier fungerer på" (Kirkhaug, 2018, s. 149).

2.3.5 Profesjonalitet og fagforeningsstyrke

Den femte organisatoriske betingelsen er profesjonalitet og fagforeningsstyrke (Kirkhaug, 2018, s. 150). Med profesjonalitet mener han at det er mange av dagens medarbeidere som er godt utdannet, og har grader og fagbrev. Gjennom disse utdanningsløpet har de gjerne allerede fått noen verdier. Han påpeker også at profesjonelle medarbeidere ønsker autonomi i arbeidet sitt, og ikke trenger å bli detaljstyrt. Ekman (2004, s. 13) sier at mennesker som jobber i bank er et eksempel på profesjoner som ofte finnes i kunnskapsorganisasjoner, og som kan regnes som kunnskapsarbeidere. De vet hva målkravet er uansett. Han skriver videre at dette gjør at hverken tradisjonelle måter å lede på eller verdibasert ledelse er ønsket for denne gruppen. Det som gjør at det er en betingelse for verdibasert ledelse, er at med stor grad av autonomi i en organisasjon kan dette medføre til mindre samhandling på tvers, og dårligere kommunikasjon. Det som kan bøte på dette, er ifølge Kirkhaug

(2018) verdier. Verdier kan gjøre at det potensielle problemet blir helt borte eller mindre (Kirkhaug, 2018, s. 150).

Med fagforeningsstyrke mener Kirkhaug (2018, s. 150) at ofte har fagforeningene til en profesjonell yrkesgruppe en sterk påvirkning på verdiene. De har ofte noen verdier selv, og har stor innflytelse på hvordan arbeidet utføres og kvaliteten på dette arbeidet. I så grad vil det kunne være vanskelig med ledelse, dersom verdiene til fagforeningene er mer tuftet rettet mot å ivareta medlemmene sine, enn i selve profesjonsansvaret. Sånne typer sterke fagforeninger kan utgjøre en betingelse, i og med at det vil være svært vanskelig å få gjennomført en verdibasert ledelse, om fagforeningen ofte kommer med enorme krav for sine medlemmer, som ikke lar seg kombinere med verdiene i organisasjonen. I realiteten etablerer ofte organisasjonen kjerneverdier som er linket til visjonen til organisasjonen, og rettet mot kjernevirksomheten (Kirkhaug, 2018, s. 151). Det vil også i mange tilfeller være verdier som man på mange måter kan si er kriterier som medarbeidernes karrierer er avhengige av, verdier som for eksempel lojalitet og nøyaktighet.

2.3.6 Uoversiktlig, kriser og kaos

Den siste og sjette organisatoriske betingelsen for verdibasert ledelse skriver Kirkhaug (2018, s. 151) er «uoversiktlig, kriser og kaos». I dette legger han at en leder tidvis kan få styresignaler som må følges, om enn kortvarig, som kan gå imot de langsiktige målene man har satt seg. Dette kan gjøre medarbeidere frustrerte og gjøre at de føler på en uoversiktlig arbeidshverdag. Skulle det oppstå en krise, gjør det gjerne at det blir evalueringer, og at man i etterkant av krisene får flere regler. Dette kan videre føre til innstramminger og mindre fleksibilitet. Han peker på at å ha fleksibilitet i jobben er en av faktorene for at medarbeiderne opplever mindre risiko. Videre skriver han "Dette peker i retning av lederverktøy som nettopp tillater fleksibilitet, og samtidig skaper samhold og styring - akkurat det verdier kan bidra med" (Kirkhaug, 2018, s. 152). Kirkhaug (2018, s. 152) skriver videre at mange organisasjoner som forsøker å drive verdibasert mislykkes, og at det har en av to årsaker. Enten så mislykkes de fordi verdier i seg selv er et ledelsesverktøy som er

vanskelig, eller fordi at en eller flere av betingelsene, som beskrevet over, ikke er til stede. Alle disse betingelsene kan være fordelaktig for verdibasert ledelse, men kan også på samme tid være betingelser som gjør at man ikke får gjennomført verdibasert ledelse. Det vil derfor være viktig for en leder å ha oversikt over disse betingelsene. Det er imidlertid ikke sånn at med en gang du innfører verdier og begynner med verdibasert ledelse, at det passer overalt. Men ifølge Kirkhaug (2018, s. 153) er det såpass viktig at det da kan være lurt å forandre organisasjonen sånn at det legger til rette for verdibasert ledelse, og han skriver at den viktigste betingelsen man skal starte med er organisasjonskulturen, deretter tilhørighet.

2.4 Verdier - og hvordan de påvirker faktorer i organisasjonen

Verdiene kan være like viktige for organisasjonen som andre deler av organisasjonen er for å oppnå målet organisasjonen har satt seg. Dette gjør at verdier er viktige for en del faktorer i organisasjonen, og hvordan de påvirker de ulike faktorene. Kirkhaug (2018, s. 58-76) kartlegger åtte faktorer verdier kan ha betydning for, og jeg kommer til å gå gjennom de første syv her. Den åttende faktoren har liten relevans for oppgaven, da den omhandler verdienes spesielle funksjoner i offentlige organisasjoner. Ettersom jeg her skriver om en privat bedrift, tar jeg ikke med denne faktoren her.

Han foreslår ytterligere at for å avklare hvilke verdier som ligger i bedriften, så kan det gjøres en kartlegging av organisasjonens verdier (Kirkhaug, 2018, s. 59). Han viser til at det krever en forståelse for metode, teori og en praktisk innsikt for å kunne gjennomføre en sånn verdikartlegging. Han viser deretter at det kan gjøres på ulike måter, og går gjennom både prinsipielle fremgangsmåter, og mer konkrete metoder (Kirkhaug, 2018, s. 59). Han beskriver tre steg i en verdiundersøkellesprosess, «operasjonalisering, kartlegging av tilstedeværelse og avdekking av sammenhenger mellom verdiene og deres årsaker og effekter» (Kirkhaug, 2018, s. 59). Ved operasjonalisering forsøker man å undersøke om et teoretisk konsept som en verdi forstås likt av alle, gjennom språklig representasjon og avgrensning. Han skriver også

at den andre delen av operasjonalisering innebærer å oppnå begrepsvaliditet (Kirkhaug, 2018, s. 60). Med dette mener han at det fenomenet vi undersøker samsvarer med spørsmålene og formuleringene i intervjuguiden. Ved operasjonalisering viser han til at det er noen svakheter ved at det er gjennomført få undersøkelser av verdier på organisasjonsnivå, og spørsmål og skalaer er ikke tilstrekkelig testet for gyldighet og pålitelighet (Kirkhaug, 2018, s. 60). Han anbefaler derfor at spørreskjema og intervjuguider lages gjennom et samarbeid mellom den som foretar undersøkelsen og de som er gjenstand for undersøkelsen.

Med kartlegging av tilstedeværelse mener han at man må undersøke i hvilken grad de verdiene vi har operasjonalisert eksisterer i organisasjonen. Ett annet moment er at kartleggingen også søker å avdekke om verdiene er kjerneverdier eller periferiverdier (Kirkhaug, 2018, s. 60). Det siste punktet, avdekking av sammenhenger, søker å finne årsakene til at visse verdier eksisterer, og effekten av at de gjør dette (Kirkhaug, 2018, s. 60).

Han peker videre på at det går an å gjøre denne kartleggingen både med bruk av kvalitativ og kvantitativ metode (Kirkhaug, 2018, s. 61).

2.4.1 Motivasjon

Den første faktoren er motivasjon, og verdienes betydning for denne. Kirkhaug (2018) definerer motivasjon som «biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd for å nå mål» (Kirkhaug, 2018, s. 64). Verdier kan direkte påvirke dette ifølge Kirkhaug (2018, s. 64). De aktiverer og styrer atferd mot mål. Verdier kan virke motiverende ved at de utgjør en visjon som ikke er mulig å nå, men som en forsøker å nærme seg så mye som mulig. Dette kan for eksempel være at man skal være feilfri. Dette er en visjon som kanskje ikke er mulig å nå, men som man kan forsøke å nærme seg så mye som mulig. Da vil denne visjonen være en verdi som i seg selv er motiverende.

Det kan også være at verdier gjør sånn at ansatte føler at de er en del av noe større, et kollektiv eller fellesskap som oppstår når de kobles sammen, og som virker

motiverende. Det vil også være sannsynlig at en verdi i seg selv kan være motiverende (Kirkhaug, 2018, s. 64). Har man en verdi som for eksempel ordentlighet, vil det kunne medføre at ansatte opplever stolthet og vil yte mer.

Verdier vil også spille inn på motivasjon, gjennom rettferdighet. Dersom ansatte føler seg rettferdig behandlet vil de bli motivert, og motsatt dersom de føler seg urettferdig behandlet (Kirkhaug, 2018, s. 64). Kirkhaug (2018) skriver videre at motivasjon også vil være avhengig av kulturen i organisasjonen. Dersom det er en kultur hvor man skal være feilfri og lydige for eksempel, kan dette heller føre til frykt for å gjøre feil, enn om kulturen i organisasjonen er at man har verdier som personlig utvikling og sosial ivaretagelse i stedet. Man vil da ikke være motivert til å yte det ekstra.

Fryktkultur er «kultur (i et bestemt miljø, for eksempel en arbeidsplass) som er preget av frykt for represalier hvis man ytrer seg mot det som er gjeldende holdninger» (Det norske akademis ordbok, u.å.)

2.4.2 Samhold og koordinering

Samhold og koordinering er den andre faktoren verdier kan være med å påvirke. Samhold og koordinering er i mye forskning blitt ansett som en kritisk faktor for at en organisasjon skal lykkes (Kirkhaug, 2014, s. 65). Kirkhaug definerer samhold som “.. positiv sosial interaksjon mellom personer i en gruppe eller organisasjon. Det vil si at man er informert om hverandre både når det gjelder faglige og personlige forhold, kommuniserer lett og opplever ansvar for hverandre” (2018, s. 65). Koordinering er det som de fleste tenker er koordinering, ansvar, oppgavetyper og arbeidsmengden mellom de ansatte. Ifølge Kirkhaug (2018, s. 65) kan verdier påvirke begge disse områdene, på flere ulike måter. Han peker blant annet på at det kan være med på å viske ut statusmessige skiller hos ulike spesialister. Felles verdier kan bidra til å utligne dette ved uenigheter, og man er enige om hva som er riktig vei videre. Felles verdier vil også bidra til at kommunikasjonen går bedre, da man har et felles verdigrunnlag. Mangler man imidlertid disse felles verdiene, kan man få problemer

ved at man er uenig om veien videre, eller at den ene gruppen føler at de har høyere status eller lignende (Kirkhaug, 2018, s. 65).

2.4.3 Organisatorisk identitet og identifisering

Den tredje faktoren som kan påvirkes av verdier er organisatorisk identitet og identifisering. Organisatorisk identitet er det som kjennetegner en organisasjon, det er det som alltid består i organisasjonen, det som gjør den annerledes enn alle andre organisasjoner (Kirkhaug, 2018, s. 66). Det kan gjerne starte som ubeviste og uformelle verdier, men vil etterhvert vokse seg til å bli kjerneverdier, ettersom organisasjonen utvikler seg (Kirkhaug, 2018, s. 66). Den organisatoriske identiteten viser hvordan organisasjonen forholder seg til det som skjer rundt den.

Organisatorisk identifisering har sitt utspring fra teorien om sosial identifisering. Med sosial indentifisering menes at man identifiserer seg i en eller annen klasse, kategori eller lignende for å kunne få en følelse av tilhørighet og det å tilhøre en sosial enhet (Kirkhaug, 2018, s. 66). Kirkhaug (2018, s. 66) skriver videre at det viktigste virkemiddelet for sosial identifisering er nettopp verdier. Når personer identifiserer seg selv med organisasjonen, vil man kunne oppnå en organisatorisk identifisering. Det vil si at man gjennom solidaritet med organisasjonen, og at man har felles likhetstrekk med andre medlemmer eller ansatte av organisasjonen i praksis har de samme verdiene. Forsking viser ifølge Kirkhaug (2018, s. 67) at personer som identifiserer seg med organisasjonen har høyere motivasjon, er mer lojale og disiplinerte, mer endringsvillige og har mindre fravær en personer som ikke identifiserer seg med sin organisasjon. For at man skal kunne oppnå dette må organisasjonen ha en identitet først, som hovedsakelig kommer gjennom kjerneverdiene til organisasjonen.

2.4.4 Omdømme

Omdømme er den fjerde faktoren og kan på samme måte som de andre påvirkes av verdier. En organisasjon kan bruke verdier til å vise verden hvem de er, og hva de står for gjennom verdiene de har valgt seg ut (Kirkhaug, 2018, s. 67). Organisasjonen

viser hvilken identitet den har, eller ønsker å ha. Den andre måten verdier kan ha påvirkning på omdømmet på er ved å fremstille produktet eller tjenesten som noe annerledes enn konkurrentene, selv om de i bunn og grunn selger det samme produktet (Kirkhaug, 2018, s. 68). Et godt eksempel på dette er bensinstasjoner, hvor de markedsfører bensinen med ulike verdier. Ved å få sin bensin til å fremstå som annerledes eller bedre enn konkurrentene, ønsker de at forbrukerne skal foretrekke produktene de tilbyr, kontra produktene konkurrenten har. Omdømme er viktig for en organisasjon, da en organisasjon med bra omdømme i mange tilfeller også vil bli ansett som en god leverandør. En organisasjon kan også, som vist ovenfor, bruke omdømmet til å påvirke flere kunder til å velge dem eller produktene de tilbyr (Kirkhaug, 2018, s. 68). Et godt omdømme vil også i mange tilfeller kunne føre til at bedriften kan ta en høyere pris på produktet eller tjenesten man selger.

2.4.5 Ekstern tilpasning

Ekstern tilpasning er den femte faktoren som ifølge Kirkhaug (2018, s. 68) kan påvirkes av verdier. Med ekstern tilpasning mener Kirkhaug (2018, s. 68) en organisasjons evne til å tilpasse seg omgivelsene den lever i, og på den måten unngå å havne i konflikter, men i stedet havne i en situasjon hvor det er harmoni. Herunder er det også kulturelle og politiske endringer, og ikke bare de tilpasningene til kunder og brukere. Gjennom at organisasjonen tilpasser seg, vil den også i større grad bli oppfattet som legitim og ha en viss status (Kirkhaug, 2018, s. 69). Her mener man også at det er gjennom en åpenhet hvor man importerer at man har en utveksling, ikke bare av varer og tjenester, men også en verdiutveksling. Det vil da være viktig for organisasjonen å kunne tilpasse seg disse signalene den får. Det er derfor viktig for en organisasjon å ha en oversikt over eksterne verdier, og hva som rører seg ute.

2.4.6 Intern endring og utvikling

Den sjette faktoren verdier har betydning er intern endring og utvikling. Med dagens mange reguleringer fra det offentlige, politiske rammebetingelser som endrer seg raskt, så er det viktig for organisasjonen å imøtekomme dette på en så god måte som mulig. Dette kan gjøres gjennom verdier, ifølge Kirkhaug (2018, s. 69). Han

peker på at for å kunne gjennomføre en ekstern tilpasning er man avhengige av at også en intern endring finner sted. Ikke bare det, men intern endring kan også ha en effekt for å oppnå harmoni, effektivitet og jobbtilfredshet (Kirkhaug, 2018, s. 69). Måten verdier kan bidra til dette på er både direkte og indirekte. Ved direkte menes at organisasjonen har verdier som direkte går på endring og utvikling. Dette kan være verdier som stimulerer organisasjonen til å tenke nytt, utvikle, endre, som for eksempel nytenking. Som tidligere nevnt, så kan også en verdi som feilfri bidra til utvikling. En søker hele tiden å bli enda bedre (Kirkhaug, 2018, s.69).

Indirekte kan verdier bidra ved å være med å legge til rette for at de ansatte har stor grad av frihet i arbeidet. Autonomi er en nøkkelfaktor for å drive nytenking (Kirkhaug, 2018, s. 70). Dersom man blir oppfordret gjennom verdiene til å være nysgjerrig, fremfor å bare gjøre det som står i arbeidskontrakten, vil det også kunne stimulere til utvikling og nytenking (Kirkhaug, 2018, s. 70). Kirkhaug (2018, s. 70) skriver at organisasjoner som driver endring, kan møte to typer utfordringer. Den ene er å gi de ansatte som berøres av endringene en sosial trygghet. Dette kan understøttes ved bruk av verdier, for eksempel mot. Den andre utfordringen er at ved endringer, så kan det ofte gå utover kortsiktig effektivitet. Her kan for eksempel verdiene mot og langsiktighet være med å støtte opp at organisasjonen kommer seg gjennom dette "effektivitetstapet" (Kirkhaug, 2018, s. 71).

2.4.7 Effektivitet, kvalitet og sikkerhet

Den syvende faktoren verdier kan ha betydning for er effektivitet, kvalitet og sikkerhet (Kirkhaug, 2018, s. 71). Disse tre fremstår som verdier i seg selv, men er som oftest ikke det for organisasjonene. I stedet er disse tre nedfelt i rutiner, strukturer, og systemer (Kirkhaug, 2018, s. 71). Kvalitet kan påvirkes av verdier direkte. Ved at man har en verdi som nøyaktighet vil det sannsynligvis resultere i at det er mindre slurv i arbeid. Verdier som ydmykhet og åpenhet vil kunne spille inn på sikkerheten. Dersom man i en organisasjon har verdier som dette, som oppfordrer de ansatte til å dele dersom de har gjort feil for eksempel, så vil det kanskje være lettere å unngå disse neste gang. Kirkhaug (2018, s. 70) bruker en fallskjermhopper med

verdier som selvsikker og egoistisk som et eksempel på det motsatte. Han vil være ekstremt farlig, og vil med større sannsynlighet havne i en ulykke enn de med verdiene som ydmykhet og åpenhet. En forutsetning for at verdiene skal ha en innvirkning og fungere etter måten de var tenkt på, er at de kommer fra toppen av organisasjonen, og at de etterfølger de på samme måte som de ønsker at de ansatte skal gjøre. En annen ting som er veldig viktig er at det ikke er noen motsetninger mellom regelverket og verdiene. Dersom det oppstår, vil det stort sett alltid være at det er verdiene som ryker, og reglene følges, ettersom regelbrudd kan straffes, mens avvik fra verdiene ikke er straffbart (Kirkhaug, 2018, s. 72).

Videre i denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på fire av komponentene, nemlig effektivitet, motivasjon, samhold og identitet. Det betyr samtidig at jeg har valgt bort verdienes betydning for omdømme, ekstern tilpasning, intern endring og utvikling, samt verdienes innvirkning på funksjoner i offentlige organisasjoner. Dette er et bevisst valg, for å begrense omfanget til oppgaven noe.

2.5 Lederutviklingsprogrammet

Lederutvikling foregår hele tiden, over alt. Enorme ressurser blir brukt på dette, av både tid og penger. Dette er ikke et fenomen som foregår kun i USA, men også i ellers i verden, og ikke minst i Norge. Det finnes svært mange lederutviklingsprogram. Noen er kjente som Solstrand-programmene i Norge, mens andre er laget in-house, hos bedriftene, og har dermed ikke samme meritter utad. Oppgaven har et bestemt lederutviklingsprogram som fokus, jeg vil derfor redegjøre kort om programmets innhold, formål og ønsket resultat.

Bankens lederutviklingsprogram

Lederutviklingsprogrammet heter offisielt "Ny som leder i banken", og retter seg med det inn mot en spesifikk målgruppe av de ansatte. Dette er et in-house lederutviklingsprogram som er utviklet i banken, hvor noe er laget internt, og noen deler er det hentet inn ekstern kompetanse for. Nye ledere i banken med

personalansvar deltar i dette lederutviklingsprogrammet. Det er ikke frivillig, men obligatorisk dersom du bli ansatt som leder og ikke har ledererfaring fra tidligere. Alder er ingen begrensning, det går kun på om den aktuelle kandidaten er ansatt som ny leder, og ikke har hatt lederstillinger med personalansvar i banken tidligere. Lederutviklingsprogrammet strekker seg over 10 måneder, og består av samlinger med jobbing med innholdet, mellom samlingene. Programmet består i all hovedsak av to deler. I første del deltar både ledere fra kontorene og ledere fra hovedkontoret sammen. Deretter går lederne fra kontorene ut i del to, som heter "ny som salgsleder». Dette er ikke lederne fra hovedkontoret med på. Første del består av tre samlinger, på to dager hver. På samling en går de gjennom «Rolleforståelse og selvinnsett», «Mitt lederskap og» «lederen som kulturell arkitekt». Her er det Administrativt Forskningsfond (AFF), de samme som står bak det mer kjente Solstrand-programmet som gjennomfører. Samling to er det personalavdelingen i banken som holder selv. De går gjennom lederskap i banken, hvorav mye er knyttet opp til relasjonell og empatisk ledelse. Den siste samlingen i del har både AFF, personalavdelingen i banken og Simployer ulike bolker i. Simployer tar for seg en dag med arbeidsmiljø og regelverk, mens AFF og personalavdelingen har siste dag med refleksjon, oppsummering og avslutning.

Siste del som kun er for de som kommer fra kontorene blir holdt av ett svensk konsultentselskap som heter Intermezzon, og som ifølge de selv er «Experter på digital kompetansutvekkling» (Intermezzon, 2023). I denne delen er det mer fokus på salgsledelse, og den foregår over to samlinger. Den første samlingen går over to dager, og siste del består av 2 digitale ½ dagssamlinger.

Antall deltakere varierer fra år til år, alt etter hvor mange nye ledere som er blitt ansatt. I denne oppgaven har utvalget vært de som har deltatt de siste to år, og dette har utgjort tilsammen 52 stykker. Dersom man baserer seg på de siste to årene kan man anta at antallet er på mellom 20 og 30 stykker hvert år. Utvelgelse av deltakere på lederutviklingsprogrammet har først blitt satt skikkelig i system de siste årene. Deltakerne som var på første kull i mitt uttrekk var de første som gjennomførte lederutviklingsprogrammet etter systematiseringen av opptak. Tidligere var det litt

tilfeldig hvem som fikk delta, når lederutviklingsprogrammet ble satt i gang og også i noe grad innhold i programmet. Programmet, slik det fremstår nå, er derfor helt nytt og satt i system på en helt annen måte enn tidligere.

2.6 Tidligere forskning om effekten av lederutviklingsprogram

Det har vært lite tidligere forskning som jeg har funnet, om spesifikke verdibaserte lederutviklingsprogram og effekten av disse, så det jeg går gjennom her vil være knyttet opp mot effekt av lederutviklingsprogram generelt.

Først av alt, så er det ting som tyder på at det er vanskelig å si helt konkret hva man oppnår med et lederutviklingsprogram. Det er et fåtall av disse som blir evaluert med tanke på effekt på organisasjonsnivå (Collins & Holton, 2004, lest i Endregaard, 2014, s. 20). Det man ser at det har blitt forsket på, er effekter og utbytte for den enkelte leder som deltaker. Her er det størst fokus på reaksjoner og læring (Van Buren & Erskine, 2002, lest i Endregaard, 2014, s. 20). Mange forskere peker på at det er enklest å måle på ett individuelt nivå, og at man ikke har egnede modeller for å måle dette på organisatorisk nivå (Collins & Holton, 2004, lest i Endregaard, 2014, s. 20).

Det finnes flere studier på dette området, som har sett på effekten av lederutviklingsprogram. Blant disse studiene er det varierte resultater, selv innad i den enkelte forskningen. Collins & Holton, 2004, lest i Endregaard, 2014, s. 19) viser at det er mulig å ha store effekter, og ingen effekter i det hele tatt. En annen metastudie (Avolio et al, 2009, lest i Endregaard, 2014, s. 19) viser også stort spenn på resultatene. Flere studier ser ut til å kunne peke på en svak positiv sammenheng. En studie som så på effekt av lederutviklingsprogram i Det Norske Veritas, av Stendal (lest i Endregaard, 2014, s. 19) viste at det var en positiv effekt, men at deltakerne trengte litt tid til å finne ut hvordan det de hadde tilegnet seg av kunnskap på lederutviklingsprogrammet faktisk skulle brukes.

Andre som har forsket på lederutviklingsprogram er blant annet Ytterøy og Aanerød (2001) som har skrevet hovedoppgaven «Lære å lede: En evaluering av et lederutviklingsprogram» og Graah (2008), som har skrevet en masteroppgave som heter «Metamorfose: En undersøkelse av et lederutviklingsprogram for førstegangsledere i staten». Ytterøy og Aanerød (2001) konkluderte med at det var en svak positiv sammenheng på enkelte områder, på det individuelle nivået for lederne, men fant ingen sterk sammenheng. Graah (2008) som så på noe av det samme som meg, ett lederutviklingsprogram for førstegangsledere, konkluderte også med noen positive effekter på individuelt nivå for lederne, blant annet tid til seg selv, større nettverk og bli kjent med andre i samme situasjon. Graah fokusert også mest på effekter på individuelt nivå.

2.7 Interne dokumenter og andre relevante faktorer

Her vil jeg gå gjennom to av dokumentene jeg mener er relevant å vite noe om for de som skal lese denne oppgaven samt andre relevante faktorer or oppgaven. Som tidligere nevnt så kan jeg av anonymiseringshensyn ikke referere direkte til disse dokumentene, og legge de ved oppgaven, men jeg synes uansett at de må nevnes, om enn noe kort. Dette er interne dokumenter som ikke er offentlige.

Mål og middel

«Mål og middel» er ett dokument som har eksistert mange tiår tilbake. Hver nye konsernsjef har gitt ut en ny versjon med sine tanker, men uten veldig store forandringer fra versjonen før. Det er et dokument som beskriver hvordan man tenker, og hvordan man skal opptre som ansatt i banken. Den er med å legge føringer for kulturen som eksisterer i banken. Den går gjennom målet til banken, og også hvordan banken skal nå dette målet gjennom den desentraliserte modellen. Dokumentet sier at man som ansatt i banken skal være langsiktig i det man gjør, og også at banken selv plikter å være langsiktig. I forlengelsen av å si noe om den desentraliserte modellen sier den at kontorene er viktigst, og at hovedkontoret er til for å støtte opp om kontorene ute. Det sier også noe om hvordan leder i banken skal

opptre. I «Mål og middel» fra 2008 står det at «En god sjef legger forholdene til rette for at andre skal kunne gjøre en god jobb, og i vår desentraliserte bank, lar den som har fått oppgaven løse den på sin måte». Ett annet punkt i dokumentet sier at ikke alt kan måles. Konkurrentene forsøker å måle alt, det er ikke viktig i denne banken. Derfor blir det heller ikke konkurranse mellom medarbeiderne, men de jobber sammen for å gjøre det beste for kunden og gi service i verdensklasse.

Ett lag

Den fulle tittelen til dokumentet er «Ett lag – Om hvem vi er og hvor vi vil i banken». Dette er et dokument som er ett tillegg til «Mål og Middel» som ble beskrevet over. Første versjon ble utgitt høsten 2022, av landsjefen og er ett dokument på syv sider.

Under «hvem vi er» vies det plass til hvilken kultur det ønskes at skal være i banken, og hvilke verdier vi står for. Den går igjennom alle verdiene til banken, og peker på at med en felles forståelse av disse skaper man også en felles kultur. Denne går også gjennom den desentraliserte modellen, og hvordan dette er med og bidrar til at organisasjonen oppnår sine mål på beste måte, og at banken gjennom dette søker å skape ett lag, med ett felles mål.

Gjennom del to sier banken noe om hvor de ønsker de skal, «Hvor vi vil». Her går man gjennom at det kommer til å bli noen endringer i hvordan banken skal jobbe, og hvordan den skal vokse. Men også her er mye plass viet til at banken ønsker at det i fremtiden skal være en sterk fellesskapskultur.

Ny Finansavtalelov

Den 01.01.2023 trådte det i kraft en ny finansavtalelov som erstattet den gamle fra 1999. En del av denne trådte imidlertid først i kraft 01.07.2023. (Finansavtaleloven, 2023, §1-37). En av de endringene som trådte i kraft fra 01.07 2023, er at det nå er blitt en lovfestet at man ikke kan forskjellsbehandle kunder. Under §3-1 står det «Vilkårene i tilbudet må ikke innebære en usaklig forskjellsbehandling av kunden sammenlignet med vilkår tjenesteyteren tilbyr tilsvarende kunder» (Finansavtaleloven, 2023, §1-37). Dette gjør at banken jeg skriver om har endret

prismodell. Tidligere har man kunnet forhandlet rente, basert på ett total-kundeforhold, hvor man så alt under ett. Var det en viktig bedriftskunde, eller stor plasseringskunde, så kunne hen kanskje få noe billigere rente på sitt private boliglån for eksempel. Dette vil ikke være mulig lenger ut i fra hvordan banken jeg skriver om har tolket regelen. Med bakgrunn i dette har banken endret hele sin prismodell, og den går nå utelukkende på kreditt og belåningsgrad. Har en kunde under 50% belåningsgrad på eiendommene hen har stilt som sikkerhet for lånet, får hen samme rente som alle andre som har under 50% belåningsgrad. Det har ikke noe å si om den ene tilfører banken ekstra forretning ved å for eksempel ha bedriften sin i banken også. Det er kun belåningsgraden på kreditten som betyr noe heretter.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvilke valg som er gjort og hvilken metode som er lagt til grunn. Den aktuelle tilnærmingen til forskningen vil bli redegjort for, så vel som design, metode og strategi. Deretter vil jeg si litt mer om hvilke valg som ble gjort underveis, og ikke minst belyse hvordan datainnsamlingen foregikk. Jeg vil også gå gjennom hvordan dataene som er innsamlet ble analysert. Til slutt vil jeg komme med en evaluering av valgt metode.

3.1 Forskningstilnærming

Det er primært to hovedretninger en kan ta når det kommer til hvilken forskningstilnærming en velger for forskningen, deduktiv og induktiv (Tjora, 2018, s. 12). Noe av det som er med og avgjør hvilken tilnærming en bør bruke, er teori. Finnes det mye teori, og er den tilgjengelig? Dersom det allerede eksisterer mye teori og det er velkjente teorier, burde en velge en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming søker også å forklare enkelthendelser som en hovedregel (Tjora, 2018, s. 14). Da benytter en de allerede etablerte teoriene og sammenligner dette opp mot de dataene man har innhentet gjennom datainnsamlingen. Deretter etterprøver en teorien. I motsatt tilfelle, dersom det foreligger lite teori og kunnskap på feltet, vil en

dra nytte av en induktiv tilnærming (Saunders et. Al, 2016, lest i Johansen & Torjusen, 2017, s. 33). Her forsøker man å samle inn data, for å kunne se nærmere på ett fenomen. Valget mitt har falt på en slag kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, da det foreligger en del teori om verdibasert ledelse, men noe mindre teori på effekten av lederutviklingsprogram, og enda mindre på effekt av lederutviklingsprogram med verdibasert ledelse i grunn. På den måten søker jeg å forstå og tilegne kunnskap om fenomenet jeg undersøker. Forhåpentligvis vil dette kunne bidra til økt forståelse rundt problemstillingen denne oppgaven tar for seg.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er selve rammeverket eller planen for en studie (Churchill, 1995, lest i Seljelid, 2005, s. 49). Man velger forskningsdesign ut ifra hva man ønsker å få svar på. Valg av forskningsdesign kan føre med seg ulike begrensninger, avhengig av hvilket design man velger. Det er tre hovedtyper forskningsdesign; forklarende utforskende og beskrivende design. Jeg vil gå gjennom de tre ulike designene under.

Forklarende design (kausalt design)

Forklarende design er en type design hvor forskeren ønsker å vise at noe påvirkes av en annen variabel. Forskeren ønsker her å se på årsak-virkning, og er et design som brukes mye under eksperimenter (Seljelid, 2005, s. 50).

Utforskende design (eksplorativt design)

Dette designet er oftest brukt dersom forskeren har lite kunnskap om emnet det skal forskes på (Jacobsen, 2015, s. 99-100). Et valg av denne typen design gjør at man kan ha en noe friere struktur, man kan gå bredere ut å samle inn data, noe som kan gi flere ulike innfallsvinkler når en skal analysere innsamlede data. Designet blir gjort for å kunne få en liten innsikt i temaet som forskes på. Det er ofte ikke hypoteser ved et slikt design, og en veldig vanlig form for utforskende design er casestudie (Seljelid, 2005, s. 49). Med et casestudie menes at man forsker på et fenomen som faktisk skjer i en reell kontekst.

Beskrivende design (deskriptivt design)

Et beskrivende design brukes ofte når forskeren skal beskrive noe (Churchill, 1995, lest i Seljelid, 2005, s. 59). Dette kan være situasjoner, hendelser, eller utforming av hypoteser for eksempel. Ved bruk av denne typen design vil forskeren måtte være systematisk hele veien, og alle data som samles skal kategoriseres og brukes videre for å kunne vise til funn i en analysedel. Med et slikt design vil man kunne få en meget god fremstilling over hvordan ting er i en organisasjonen for eksempel. Denne typen design kan brukes til å gi en status på hvordan tilstanden er nå, og kan også brukes som grunnlag for hvordan ting kan forbedres.

Valg: Utforskende design

Jeg har valgt å bruke et utforskende design i min forskning. Som tidligere nevnt så er det ikke veldig mye av teori om effekt/utbytte av lederutviklingsprogram, og enda mindre på effekten av verdibasert ledelse i et sånt program. Jeg ønsket også mulighet til å kunne ta andre veier under intervju med informantene, enn det jeg hadde lagt opp til. Dersom det dukket opp noe av interesse, ville jeg ha muligheten til å utforske dette ytterligere. I tillegg har jeg også valgt å gjøre case-studie, og alt dette i sum gjorde at jeg følte det var mest hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen å velge et utforskende design.

3.3 Forskningsmetode - Kvalitativ

Når man skal velge forskningsdesign, står det mellom kvalitativ og kvantitativ for innhenting og analyse av data (Jakobsen, 2015, s. 63). En kvantitativ tilnærming innebærer at man innhenter tall og størrelser (Jakobsen, 2015, s. 125). Hensikten med dette vil være å undersøke om det finnes noen sammenhenger reflektert i statistikken man har fått ut ved innsamlingen av data. Disse sammenhengene bruker man videre, for å kunne generalisere funnene man har gjort. Problemstillingen min fungerte som et veikart, og med bakgrunn i den var det tydelig at jeg ønsket å gå litt mer i dybden av et fenomen. Jeg ønsket å vite noe om læringsutbyttet for den enkelte deltaker, og på den måten forhåpentlig å kunne tilføre noe til forskningen på

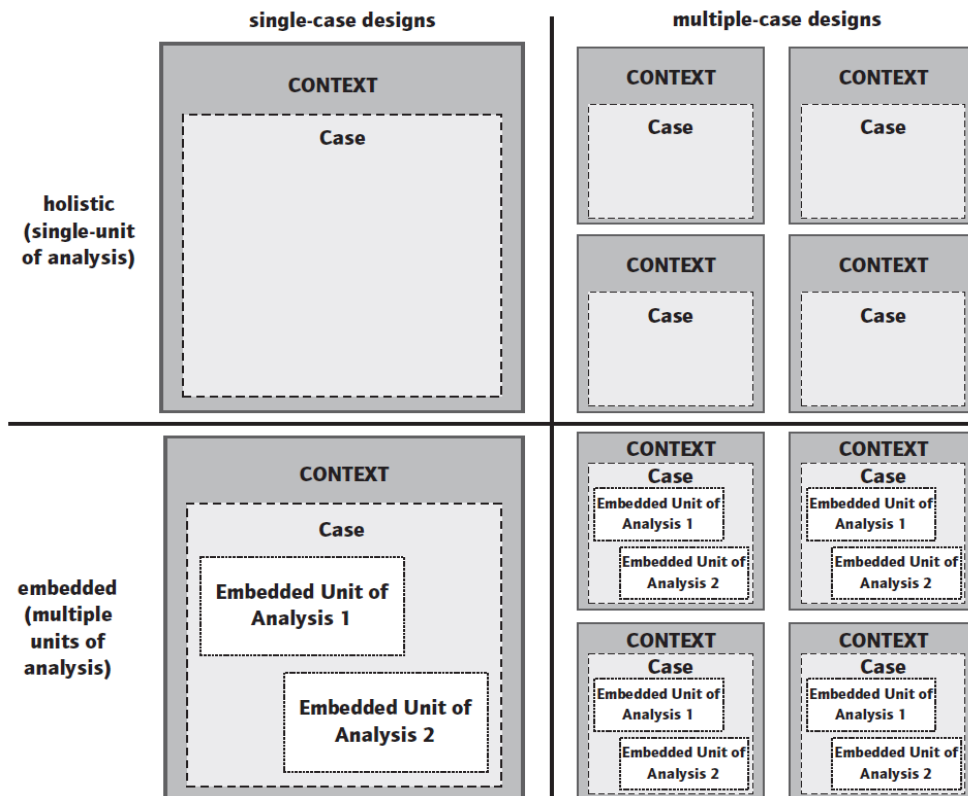
dette området. Jeg ønsket også å se på selve resultatet, om de som har deltatt har opplevd en endring i resultat etter deltakelse. Dette gjorde at det ikke fremstod som hensiktsmessig å benytte seg av numeriske data, men i stedet innhente data som var ikke-numerisk, men mer meninger og ord. Alt dette i sum gjorde at jeg valgte en kvalitativ tilnærming i tråd med Jakobsen sine anbefalinger (2015, s. 125). En kvalitativ tilnærming gjør at en har mulighet til å gå i dybden om det er ting man finner interessant, som av Jakobsen blir referert til som nyanser og fleksibilitet (Jakobsen, 2015, s. 130). Det vil også være sånn at man fokuserer mer på enkeltindividet som har deltatt i lederutviklingsprogrammet, og dens subjektive oppfatning av dette. Programmet jeg undersøkte løper hvert år over 10 måneder som tidligere nevnt, og de jeg intervjuet hadde avsluttet deltakelsen da jeg satte i gang med datainnsamling, og det vil derfor i stor grad være subjektive oppfatninger og erindringer dataene består av.

3.4 Forskningsstrategi - Casestudie

Med forskningsstrategi menes hvilken plan forskeren har for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. Det er flere ulike strategier man kan velge, aksjonsforskning, narrativ forskning, eller casestudier (Saunders et al., 2016, lest i Johansen & Torjusen, 2017, s. 35). Som tidligere nevnt er casestudie den vanligste formen ved et utforskende design. Jacobsen (2015, s. 99 -100) beskriver casestudier som intensive undersøkelsesopplegg hvor forskeren kan oppnå dybdeforståelse av et fenomen i den konteksten eller det tidsrommet fenomenet studeres. Jeg har valgt casestudie for min forskning. En åpen tilnærming som man ved et utforskende casestudie vil oppnå, gir en fleksibilitet som er uvurderlig for å kunne forstå fenomener som fremstår som uklart.

Ved casestudie så har man fire ulike typer casedesign å velge mellom.

Yin (2018, s. 49) beskriver fire ulike casestudie-strategier. Disse er fordelt på to



dimensjoner, hvor du på den første dimensjonen har enkelt-case versus multiple case, og i den andre dimensjonen har du holistisk case versus forankret case. Han skriver om viktigheten av at en velger hvilket forskningsdesign man ønsker ut i fra hva det er man skal forske på, og hva som gjør at man bør kunne bruke enkelt case design. Han skriver at videre at det er fem begrunnelser for hvorfor man kan velge enkelt case, og lister de opp som kritisk, uvanlig, felles, åpenbarende eller langsgående (Yin, 2018, s. 49). Multiple case vil man kunne bruke dersom en ønsker å se om funn en har gjort er representativt for flere ulike caser. Det vil også kunne brukes multiple case design der hvor en søker å finne sammenhenger på tvers av ulike case. Han skriver videre at en multippel case design er ressurskrevende og kan være vanskelig å utføre for en enkelt forsker eller en student (Yin, 2018, s. 54). Den andre dimensjonen, holistisk eller forankret, går på om man ser på et fenomen som er over flere enheter, for eksempel avdelinger, eller ulike sammenlignbare arbeidsplasser, kontra om man ser på for eksempel en organisasjon eller et program (Yin, 2018, s. 51-52). Her skriver han et holistisk design vil være det som passer best om man ser på ett program.

Den forskningen som jeg har utført er forskning på et bestemt program, i en organisasjon. Forskningen jeg har utført vil derfor kunne kategoriseres som enkelt case design og holistisk, såkalt type en-design i Yins figur 2.4 (2018, s. 48).

3.5 Datainnsamling

Jeg gjennomførte intervju, og valgte en semistrukturert tilnærming ved innhenting av data, noe som er veldig vanlig innenfor kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015, s. 149). Med en semistrukturert tilnærming, så legger du til rette for at du får en dypere forståelse av fenomenet, samtidig som en legger til rette for å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Dette anså jeg som en klar fordel, da jeg har valgt et utforskende design. Dette gjorde at jeg kunne stille flere spørsmål om det var noe jeg fant interessant, men som jeg ikke hadde hatt med i intervjuguiden. Ved å åpne for digresjoner gjennom forholdsvis åpne spørsmål har jeg forsøkt å avdekke de mest sentrale aspektene ved hvilket utbytte de sitter igjen med, hvor bevisst er lederne en verdibasert tilnærming, avdekke om det faktisk er verdibasert ledelse som ligger til grunn i lederutviklingsprogrammet, i tillegg til at det gir mulighet for at informantene selv kan trekke inn tema de synes er relevante med tanke på tema og forskningsspørsmål (Jacobsen, 2015, s. 149-150). Innsamling av data gjennom intervju er ifølge Jacobsen (2015, s. 145) den vanligste formen for datainnsamling ved bruk av kvalitativ metode. På ett eller annet tidspunkt vil man oppleve at mer data ikke nødvendigvis medfører mye nytt (Jacobsen, 2015, s. 192). Man kommer til et punkt hvor nye intervju ikke vil være hensiktsmessig med tanke på tid og ressursbruk. Jeg valgte derfor å gjennomførte fem intervjuer.

3.6 Intervjuet

Som tidligere nevnt så ble dette gjennomført som fem semistrukturerte intervju, dette i tråd med at min forskning er utforskende. Jacobsen (2015, s. 149-152) anbefaler dette som struktur, og ikke at det enten er helt lukket eller helt åpent. I forkant av intervjuene hadde alle fem informantene fått tilsendt en epost med en invitasjon til å delta, med informasjon om forskningsprosjektet. På denne måten var

de noe kjent med temaet det skulle forskes på før selve intervjuet. Jeg reiste rundt på ulike lokasjoner på Østlandet, og intervjuet de ulike informantene på kontoret de jobbet på, og i ett tilfelle kom en til et annet kontor jeg allerede var på for å gjennomføre intervjuet, ettersom det var mest hensiktsmessig for han.

Intervjuene var satt til å vare i maks en og en halv time. I alle intervjuene fikk vi bruk for den ene og halve timen som var avsatt. Jeg tok opp alle intervjuene med to mobiltelefoner, for å forsikre meg om at teknisk trøbbel ikke skulle spille meg ett puss. På begge telefonene brukte jeg nettskjema sin diktafon-app som lastet lydfilen direkte opp i Sikt (En sammenslåing av det som tidligere var NSD, Uninett AS og Unit – Direktoratet for IKT og fellestjenester i høgare utdanning og forskning), hvor jeg hadde meldt inn forskningsprosjektet. Jacobsen (2015, s. 153) påpeker at bruk av lydopptaker kan være hemmende for noen. Jeg opplevde ikke dette under noen av intervjuene. Før opptakets start kontrollerte jeg at diktafonen fungerte.

Jeg hadde på forhånd laget en intervjuguide, hvor spørsmålene var godt gjennomtenkt, og jeg hadde en plan med spørsmålene. Spørsmålene var i størst mulig grad stilt som åpne spørsmål, sånn at informantene skulle kunne snakke fritt. De var også formulert som åpne spørsmål, sånn at eventuelle tanker jeg hadde på forhånd om sammenhenger ikke skulle påvirke intervjuene. Jeg hadde med noen spørsmål som gikk direkte på effekt og utbytte av deltakelse. Dette var strukturert som en trakt, slik at informantene fikk de åpne, brede spørsmålene først, og deretter stilte jeg spørsmålene som gikk på spesifikke ting. I tillegg hadde jeg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det dukket opp noe uventet eller noe jeg ikke hadde tenkt på ved utformingen av intervjuguiden.

Mange av temaene overlapper hverandre, og når informantene svarte på spørsmål som gikk over i andre spørsmål og kategorier korrigerter jeg dem ikke, men lot det bare utfolde seg. Derfor ble heller ingen av intervjuene like, selv om spørsmålene stort sett var de samme. Jeg startet alltid intervjuene med en presentasjon av meg selv. Deretter gikk jeg over til å ta tematisk gjennomgang. Helt til slutt spurte jeg om det var noe de tenkte på i forhold til temaene vi hadde vært gjennom, som jeg ikke

hadde hatt med, for å forsikre meg om at de ikke brant inne med noe. Jeg spurte også om det var noe de ville trekke tilbake, og gikk gjennom at dette var anonymt en gang til, og at de kunne kontakte meg dersom det var noe de ville fjerne enten noe eller alt.

Alle lydfiler ble som sagt automatisk opplastet i sikt - meldeskjema, og der brukte jeg en ny funksjon for automatisk transkribering. Jeg lyttet også gjennom de og kvalitetssjekket transkriberingen, for å forsikre meg om at det ikke var noe som ble feil, eller utelatt.

Valg av informanter

Da jeg fikk tillatelse fra banken til å skrive en oppgave om de, mot at de ble anonymisert, ble jeg satt i kontakt med vedkommende (heretter kalt programansvarlig) i banken som var ansvarlig for lederutviklingsprogrammene. Jeg hadde en uformell samtale med programansvarlig på teams, en samtale som varte i omtrent 2 timer. Her gikk vi igjennom alt av utviklingsprogram banken tilbyr. I etterkant fikk jeg også tilsendt en del materiale om lederutviklingsprogrammene i etterkant på e-post. Programansvarlig var deretter tilgjengelig for meg i hele perioden. Av alle lederutviklingsprogrammene banken tilbyr ble det klart at det var "Ny som leder i banken" som var det lederutviklingsprogrammet jeg ville se nærmere på. Dette fordi dette er et lederutviklingsprogram for de som er helt nye ledere, og ikke har noen ledererfaring fra tidligere.

Da dette var avklart ønsket programansvarlig å plukke ut et visst antall deltakere å sette de i kontakt med meg. Dette forandret vi til at programansvarlig sendte e-post til alle som hadde deltatt på de siste to kullene, med informasjon om forskningen min, og ba de ta kontakt med meg om de kunne tenkt seg å være med på dette. Grunnen til at det ikke ble gjort som først foreslått var fordi det da var fullt mulig for programansvarlig å håndplukke informantene, og således skape et annet resultat enn om det var et tilfeldig utvalg. I tillegg ville det vært umulig å bevare anonymiteten til informantene. Jeg kunne ikke få tilgang til lister over deltakere å kontakte dem selv, da det brøt med GDPR-reglementet til banken, og dette ble derfor løsningen vi

landet på. Jeg ble ganske raskt kontaktet av fire stykker, og ble enige med dem om å utføre intervju. Opprinnelig ønsket jeg meg seks informanter. Jeg bestemte meg for å spørre de som deltok om de hadde noen de visste om som hadde deltatt, som de kunne spørre for meg. Med bakgrunn i dette fikk jeg da også en informant til, og det totale antallet ble fem stykker. Informantene bestod både av kvinner og menn. Videre i oppgaven vil alle informantene bli beskrevet som han for å ivareta anonymiteten til informantene. Uti fra data jeg fikk innhentet kan det se ut til at 5 informanter var nok til å oppnå «metning av informasjon» som Jacobsen (2015, s. 192-193) skriver om. Det er når man nådd ett punkt hvor det å intervju flere ikke gir noen ny informasjon.

3.7 Analyse av primærdata

Denne forskningen har til hensikt å få bekreftet at lederutviklingsprogrammet som utøves i banken, er drevet med en verdibasert ledelse som grunnstein. Analysen hadde derfor til hensikt å få bekreftet de betingelsene vi fant som nødvendig for verdibasert ledelse under litteraturstudie. I tillegg ville den søke å finne ut om hvilket utbytte deltakerne opplevde de satt igjen med, og her er det spesifikt sett på seks faktorer, resultatlinjen, samhold, effektivitet, motivasjon og identitet og andre effekter.

Del en av analysen

Denne delen bestod av å se på dataene jeg hadde opp imot litteraturen jeg har brukt. Denne delen ble det brukt mye tid på, og mye av tiden gikk på å gå igjennom intervjuene, etter transkriberingen. I intervjuene så jeg etter data som kunne settes i sammenheng med litteraturen fra litteraturstudiet, nærmere bestemt verdibasert ledelse og de organisatoriske betingelsene. Dette var et arbeid som ble utført ved at jeg leste gjennom intervjuene, klippet ut og kopierte inn aktuelle svar og sitater i et annet Word-dokument hvor jeg opprettet ulike kategorier innenfor dette temaet, og som jeg oppfattet kunne ha relevans. Her så jeg på ting med ganske bred og vid tilnærming. De kategoriene jeg endte opp med, var i stor sammenfallende med de

organisatoriske betingelsene til Kirkhaug (2018) som ble funnet under litteraturstudie, men også knyttet opp mot verdiene til banken.

Del to av analysen

Siste delen av analysen bestod av en smalere og mer spesifikk del. Her så jeg etter data fra intervjuene som kunne ha relevans til å besvare spørsmålet om effekt og utbytte av deltakelsen på lederutviklingsprogrammet. Her var spørsmålene fra intervjuguiden mer spesifikke, og det var mye lettere å gå inn i datasettene og finne direkte koblinger opp imot de temaene jeg søkte etter. Her ble det også utført på samme måte som i del 1 av analysen, ved at jeg kopierte fra de transkriberte intervjuene, til ett eget Word-dokument, inn i egne kategorier. Kategoriene her var også valgt ut med tanke på litteraturstudiet, og de effektene jeg hadde identifisert der. For eksempel kan en effekt av verdibasert ledelse være påvirkningen på samholdet i organisasjonen, og dette ble dermed en kategori i mitt dokument.

Evaluering av analyse

Etter å ha gjennomført den delen av analysen som nevnt ovenfor, ble hvert enkelt utsagn testet opp mot teorien fra litteraturstudie. Det viste seg at det var ikke alt som var like enkelt å kategorisere, og det ble særlig gjeldende på analysedel en, hvor spørsmålene i intervjuguiden ikke var utformet i like spesifikk grad som i del to, for å svare direkte på de betingelsene beskrevet av Kirkhaug (2018). Dette gjorde at ikke alle betingelsene var mulig å finne ut av ut ifra intervjuene, og derfor ble denne delen kanskje noe ufullstendig. Grunnen til at det ble gjort sånn, var på grunn av en antagelse om at det var så klart verdibasert ledelse som ble utøvd at det kom til å komme tydelig frem av intervjuene, og en antagelse om at informantene var mer bevisst på sammenhengen mellom verdibasert ledelse og lederutviklingsprogrammet. Dette viste seg i ettertid derimot at det ikke var like sterke sammenhenger som jeg antok på forhånd, og i ettertid ser jeg at en mer spesifikk tilnærming i intervjuene også her kunne vært fordelaktig. Her kan det være nyttig å gjøre mer forskning i fremtiden for å utvikle modeller som kan synliggjøre sammenhengene i større grad enn det som er gjort i denne oppgaven.

3.8 Evaluering av metode - Reliabilitet og validitet

Det finnes de som vil stille spørsmålsteget ved kvalitativ metode, og nærmere bestemt om det er mulig å trekke noen slutninger, basert på et lite antall informanter og dermed smalt samlet data. Videre vil det også være mulig å kritisere forskningen med bakgrunn i at den blir for personavhengig, eller for avhengig av forskeren om du vil. Forskeren må ha kunnskap om fordeler og ulemper ved metodevalg, og god innsikt i seg selv som verktøy gjennom hele forskningsprosessen for å motvirke mulige fallgruver. Studiens grad av reliabilitet handler om hvorvidt individuelle og metodologiske forhold påvirker påliteligheten (Jacobsen, 2015, s. 241).

Intervjuereffekten handler om hvordan intervjuer påvirker svarene som produseres gjennom egen verbal og nonverbal tilbakemelding, og undersøkelseseffekten dreier seg om hvilken påvirkning tema og setting har (Jacobsen, 2015, s. 242). For å begrense intervjuereffekten forsøkte jeg å være bevisst på egne nonverbale signaler og lot informantene snakke ut før jeg eventuelt kom med egen fortolkning/oppsummering for å bekrefte at jeg hadde oppfattet de riktig. Dette vil i det minste bidra til å redusere intervjuereffekten, selv om det er vanskelig å eliminere den helt.

Konteksteffekt er en effekt som viser til i hvilken sammenheng informasjonen hentes inn, og hvordan dette kan påvirke informantene (Jacobsen, 2015, s. 243). Her kan det tenkes at noen vil foretrekke å få utført intervjuet hjemme, på kontoret, eller ute på en kaffebar for den saks skyld. Poenget er at denne konteksten kan påvirke informantene, både i positiv og negativ retning. For å begrense konteksteffekten lot jeg informantene velge tid og sted for intervjuene. Selv om jeg tillot de å velge tid og sted, kan det være at de fleste av de valgte kontoret fordi det var mest praktisk for de, til tross for at de slik, i en viss grad, avslører sin egen deltakelse som informant ovenfor andre på kontoret. Imidlertid var det ikke noe som tydet på at de la bånd på seg av den grunn, men det er vanskelig å si sikkert.

Jeg hadde en åpen og balansert tilnærming til mulige positive og negative dimensjoner ved mellomlederposisjonen, og var inne på dette i alle intervjuene. Hvor

transparent forskeren har vært i valg av problemstilling, metodevalg, datainnsamling og dataanalyse er også med på å styrke eller svekke studiens reliabilitet (Jacobsen, 2015, s. 246-247). Datamaterialet er stort, noe som kan komplisere fortolkning og kategorisering av data. Ved stor kompleksitet i rådata kan forskeren ubevisst overse eller velge ut informasjon (Jacobsen, 2015, s. 245-246). I en kvalitativ undersøkelse gir det begrensede utvalget grunnlag for å stille spørsmålstegn ved validitet, eller hvor gyldige funnene er. Ved casestudier er ofte den eksterne gyldigheten lav (Jacobsen, 2015, s. 237- 239). Jeg har vært tydelig på at denne studiens formål er å undersøke fenomenet innenfor en gitt kontekst. Jeg har undersøkt en aktuell bank, og ett spesifikt lederutviklingsprogram. Skal man si noe om dette på ett generelt grunnlag vil det kunne være grunn til å tenke at det trengs mer forskning på dette fenomenet, med tanke på at antall informanter her er lav som det ofte er i kvalitativ forskning. Ved casestudier anses den interne gyldigheten som høy, men det kan tenkes at informantene kan være tilbøyelige til å ikke si alt som det er, med tanke på at jeg har jobbet i samme organisasjon som de, som Jacobsen peker på når han skriver om «troverdigheten til informasjonen» (2015, s. 230-231).

Noe jeg ønsket å få til å, men som bel umulig var å utføre et pilotintervju. Fordelene ved å utføre dette ville vært å se hvordan spørsmålene i intervjuguiden fungerte, og om det burde vært forandret på noe. Jeg hadde ikke nok informanter til at jeg kunne ta en av de som svarte at de kunne stille heller, så det ble derfor ikke mulig å få til.

3.9 Forskningsetikk

Da jeg fikk klarsignal fra banken til å utføre intervjuer med deres ansatte var noe av det første jeg gjorde å søke til Norsk senter for forskningsdata om tillatelse til å utføre og ta opp intervjuene. Ingen intervjuer ble avholdt før søknaden var godkjent. Da jeg gjennomførte intervjuene gikk jeg gjennom det formelle med informantene først. I det legger jeg at jeg informerte de om at de var anonyme, og at det på ingen måte skal kunne komme frem hvem de er ut av denne forskningen. Jeg informerte om at også banken kom til å ville være anonym. Opprinnelig var planen å skrive om hvilken bank forskningen gjelder, men banken kom i ellefte time med ett krav om å

få være anonyme, og forskningsprosjektet var da allerede godt i gang, og jeg så ingen annen utvei enn å tillate dette. Det ble også opplyst til informantene om at deltakelsen i forskningen var frivillig, og at de når som helst kunne kreve å få slettet deler eller alt de har sagt. Dette ble de også opplyst om i informasjonsskrivet som fulgte mailen som ble sendt ut for å finne deltakere. Dette informasjonsskrivet er også lagt med som vedlegg her til masteroppgaven.

Det ble også informert i starten av intervjuene at opptakene lå lagret en plass hvor kun jeg hadde tilgang, og at dataene kom til å bli slettet ved innlevering av oppgaven.

Noe som kan ses på som både en utfordring og en fordel er at jeg har forsket på en organisasjon som jeg selv har god kjennskap til. Jeg har altså kombinert det å være forsker med å være en person de ansatte i organisasjonen kjente til fra før. Dette har, slik jeg ser det, både vært en fordel og en ulempe. Dette er i tråd med teori på området (Brannick & Coghlan, 2007, Coghlan & Brannick 2005, Ry Nielsen & Repstad, 2004 lest i Jacobsen, 2015, s. 56). Det åpnet absolutt for lettere tilgang til informasjon, og informanter. Jeg hadde også inngående kunnskap om organisasjonen på forhånd, og kjente til dens historie og visste hvor jeg måtte henvende meg for å få den informasjonen jeg søkte. Noe av utfordringene kan være at det er vanskelig å holde kritisk avstand til det man studerer, andre kan oppfatte deg som upartisk selv om du forsøker å være nøytral, og det at man kjenner til organisasjonen kan også gjøre at man kun oppsøker det man kjenner til, men går glipp an andre områder man ikke kjenner like godt til. Jeg tror ikke dette har vært tilfelle her, og jeg mener selv at jeg har fått fordelene, og i det minste har greid å redusere de negative sidene, ved å forsøke å være så åpen og nøytral som mulig. Om det er noen områder jeg ikke har funnet eller lagt vekt på fordi jeg ikke kjenner de fra før, vil være umulig å vite, men jeg mener at det ikke har vært sannsynlig i denne forskningen.

4. Analyse

Under dette kapittelet vil jeg presentere funn som er gjort under analysen av datamaterialet. Disse funnene vil være med å belyse bankens bruk av verdibasert

ledelse, utbytte av lederutviklingsprogram, og ikke minst om det kan vises til en effekt ved deltakelse. Funnene vil være oppdelt i kategorier, med to hovedkategorier, betingelser for verdibasert ledelse og utbytte av deltakelsen i et verdibasert lederutviklingsprogram. Det vil i disse to kategoriene være underkategorier, hvor jeg under betingelser for verdibasert ledelse vil knytte funnene mine opp mot de seks betingelsene nevnt tidligere i teoridelen. Det vil bli referert direkte sitater fra intervjuene, men noen vil kunne være noe omskrevet for å beholde anonymiteten til informantene. Vil de betingelsene som ligger som en forutsetning for å kunne drive verdibasert ledelse suksessfullt være oppfylt, og vil informantene kunne se noen resultater av at de har deltatt på programmet? Vil det ut i fra informantene sitt synspunkt være en positiv sammenheng mellom verdibasert ledelse og de faktorene man antar vil påvirkes av verdibasert ledelse? Forskningsspørsmålet vi forsøkte å finne svar på var:

Hvilken effekt bankens verdibaserte ledelsesprogram har på ledere, og deres opplevelse av resultatet de står ansvarlige for?

For å kunne besvare dette spørsmålet ble jeg nødt til å se på om banken faktisk utøver en verdibasert ledelse, og om denne også kommer til uttrykk under lederutviklingsprogrammet. Jeg brukte de seks organisatoriske betingelsene til Kirkhaug (2018) for å undersøke dette.

I den andre delen vil jeg så se på utbyttet deltakerne har hatt av å være med på utviklingsprogrammet. Her vil jeg først starte med å se på om deltakelsen har hatt en direkte virkning på resultatet. Deretter vil jeg se på andre effekter deltakerne føler de har fått av å delta, før jeg til slutt går videre til de siste fire faktorene som jeg har valgt meg ut for å se på om blir påvirket av at det drives verdibasert ledelse i banken.

4.1 Organisatoriske betingelser for at det skal kunne drives verdibasert ledelse.

Det første jeg måtte se på var om banken faktisk driver verdibasert ledelse, både i sin helhet, men også hvordan det er inkorporert i lederutviklingsprogrammet. En ting er at de sier at de gjør det, det trenger ikke nødvendigvis å bety at det er riktig. Derfor vil vi i denne delen fokusere på de organisatoriske betingelsene Kirkhaug (2018) mente måtte være til stede for å kunne drive verdibasert ledelse suksessfullt.

4.1.1 Kultur

Den første betingelsen for å kunne drive verdibasert ledelse er ifølge Kirkhaug kultur, som tidligere nevnt (Kirkhaug, 2018, s.139). Kulturen måtte også være positiv for at det skulle fungere som en betingelse for suksessfylt verdibasert ledelse.

Gjennom intervjuene med alle fem informantene kom det frem at alle var fornøyd med kulturen i banken nå. Dette ble tydelig gjennom alle intervjuene, og noe alle fem informantene var samstemte i. Informant tre mente det var en fellesskapskultur som rådet i banken, og viste til at det kunne være krevende å komme inn i, dersom man ikke var vant til dette:

Også fordi hvis du ikke deler så mye den fellesskapskulturen, så tror jeg at du har, det er ikke noe galt i å ha mer individuelt fokus, men det er mer krevende her, fordi her er det fokus på fellesskapet. Og klart hvis du er vant til å skinne som nummer en på en eller annen salgsoversikt, det vil du ikke i like stor grad gjør her. Fordi det er fellesskapet som gjelder. Og da tror jeg du blir kort. Hvis det er det som driver deg. Fordi da er det andre steder som er bedre.

(Informant tre, 2023, 5. Juli)

Flere av informantene var inne på at enten så trivdes man i banken og med de verdiene banken utøvde, eller så fant man ut at det var litt for lite fokus på det individuelle, og man fant seg en annen plass å jobbe. Flere av informantene mente også at denne kulturen hvor man var en del av ett fellesskap og fikk til noe sammen var grunnen til at det var så mange som hadde blitt værende såpass lenge i banken.

For eksempel av de fem informantene mine hadde fire av de vært i banken i mellom 14 og 20 år.

Informant fire viste også til at noe av det han jobbet mest med på kontoret, var kultur. Dette var en stor del av hans arbeidshverdag:

Jeg jobber mest med å fokusere på ting som er viktig for meg og for teamet. Bygge forretningskultur. Jeg liker å bruke mye tid på kulturarbeid, så mye som mulig. Det er fokusområder på hva vi fokuserer på. Vi begynte jo med tilbakemeldingskultur og samarbeidskultur for å få til en god flyt. Jeg jobber mye med kryssoppgaver. Alle skal snakke pent med hverandre og stille opp. Etter hvert som det begynte å fungere veldig bra, så begynte jeg å være mer på forretning. Jeg prøvde å få teamet til å fungere veldig bra, og så BM [Bedriftsmarked] og PM [Personmarked] sammen. Når det fløt veldig bra, så var det på tide å sette fokus mer på forretningsbiten. Å fortsette med å hjelpe hverandre til å få suksess. (Informant fire, 2023, 5. Juli)

Særlig den siste setningen, om at man hjelper hverandre til suksess, var noe som ble nevnt av flere, som en del av kulturen. Man heier på hverandre, og ønsker at andre skal lykkes.

Flere nevnte også at dette var noe som de følte var kommet på plass de siste årene, og at det ikke nødvendigvis alltid har vært en god kultur. Noen av informantene mente at det tidligere har eksistert en frykttkultur, men at dette er noe som ledelsen har hatt fokus på de siste årene, og at det har blitt bedre. Som en av informantene sa:

Nå synes jeg det er veldig tydelig både fra ledelsen i Norge, med landsjefen på en måte som har fått talerstolen for det. Men jeg synes også at det er en tiltakende grad av tydelighet fra konsernledelsen utenlands. For eksempel, helt konkret eksempel, videosnuttene som kommer av administrerende direktør, hvor [hen] på et tidspunkt i den ene videoen sier at «husk kjære medarbeidere, det er lov å gjøre feil. Det er verre å ikke gjøre noe, enn å gjøre feil.» Når det kommer fra toppen, så tror jeg det pirker veldig i kjernen på det

som er kulturen i banken. Vi står sammen, vi er et lag. Gjør du en feil, så fikser vi det sammen. Men du skal prøve å gjøre det så godt du kan. Det skal være gjennomtenkte ting, og hvis det blir feil, så er det aksept for det. Jeg tror det er en veldig viktig kulturelement da, som [hen] da som øverste leder adresserer og peker på at det kanskje har blitt en frykt kultur. [Hen] sier kanskje, det har blitt en frykttkultur i denne banken over tid, sa hen i den videoen. Så det arbeidet synes jeg virkelig er i ferd med å ta form, så man kan si det sånn. (Informant en, 2023, 3. Juli)

En annen av informantene sa at det var blitt bedre med tanke på tillit de senere årene. Da jeg spurte hva han mente med bedre, så kunne han fortelle at han syntes det i en periode var mest fokus på å gjøre ting riktig, og ikke gjøre noen feil. Dette gjorde at banken ble sittende fast, og ikke kom seg videre en stund ifølge ham. For da turte ikke ansatte å gjøre noe, men ble heller passive. Dette er med å underbygger det informantene fortalte. At det alltid har vært en kultur i banken, og som oftest en god kultur, men at det noen år før har vært en frykttkultur, som banken nå har tatt tak i og kommet seg bort fra, og inn i den gode fellesskapskulturen igjen.

Ut i fra dette kan det i alle fall se ut til at betingelsen til Kirkhaug (2018) om at det måtte være en positiv kultur for å kunne drive suksessfylt verdibasert ledelse er oppfylt.

Ut i fra verdiene til banken, så kan man se at de har fått til mye. Den fellesskapskulturen passer svært godt inn i verdien som kalles «Evnen til å samarbeide»¹. Det ser det ut til at de har klart, ut i fra det informantene kunne fortelle om.

4.1.2 Formelle elementer

Som nevnt i teoridelen, ble det vist til at det med en hierarkisk ledelse med klare linjer, regler og rutiner, var det ikke like stort behov for verdier, og motsatt ved en flat struktur. Informant fire var innom dette, da han selv mente at han var nøyaktig:

Det at du har lite kontrollpunkt. Når du har den desentraliserte modellen som vi har, som gjør at de fleste beslutninger skjer på kontoret, da har du veldig ansvar for å gjøre det riktig. Sjekke at det er riktig forhold til IS'er [rutiner] og policyer. Når du ikke har disse kontrollpunktene, så må du ta til deg ansvaret. (Informant fire, 2023, 5. Juli)

Dette mente han at var noe positivt med banken, at man fikk ansvar veldig tidlig. På grunn av den flate strukturen, ble rådgiverne ute på kontoret nødt til å ta ansvar. Dette kunne være overveldende i starten, men nå var det noe av det han syntes var best med å jobbe i banken. Dette kan også knyttes direkte opp mot den ene verdien til banken, «Stort personlig ansvar»¹.

Informant fem dro frem at med den flate strukturen banken har, så var det en del ting som ikke var så viktig, men det som var viktig var at man hadde ett felles mål: «Og titler er heller ikke så viktig. Det med den flate strukturen som vi har, er jeg veldig fornøyd med, og det at man kommer fram til et felles mål, og ikke blir presentert at dette skal du levere» (Informant fem, 2023, 5. Juli).

Dette ble sagt i forbindelse med spørsmål om bankens verdier. Informant fem mente at det at man hadde et felles mål, det var helt nødvendig, med den flate strukturen som preger banken i dag.

Informant fire pekte også på at det var et stort behov for å jobbe med verdiene, på grunn av det var kommet inn mange nye i banken de siste to-tre årene, som ikke hadde den nødvendige kulturen innlært gjennom mange år. Man ser at ved nyansettelser så er det ikke alle som har med seg den rette bagasjen i form av kultur og verdier, og man følte dette var noe som måtte jobbes med, for at den eksisterende kulturen ikke skulle forsvinne, som man så på som en nødvendighet for å kunne opprettholde den flate strukturen. Imidlertid så pekte også informant fire på at den flate strukturen kanskje var på vei til å forsvinne. På grunn av ett omfattende prosjekt i banken, så opplevde han at det kom flere «beskjeder fra oven» som han kalte det.

Dette med denne flate strukturen, og det begynner å komme mer beskjeder fra oven. Som jeg har satt veldig pris på at vi slipper. Og nå begynner det å komme mer kommandoer, har nok litt med ledere som er over og for så vidt. Altså, ikke på kontonivå, men høyere opp. (Informant fire, 2023, 5. Juli)

Med dette mente han at han har blitt til vant til den flate strukturen, og at han ikke har brukt å få mange beskjeder fra ledelse høyere opp i systemet. Nå har det ifølge han imidlertid begynt å forandre seg, og han opplever at det blir flere og flere sånne beskjeder eller kommandoer. Han mente også at det kunne være ulikt fra leder til leder, men han satte ikke pris på den økte mengende beskjeder.

Banken jeg skriver om har, som tidligere nevnt, en desentralisert modell, som gjør at det også blir en flat struktur. Ved en flat struktur var det et klart behov for verdier i form av verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Disse kan erstatte regler og rutiner å være med å bidra til at for eksempel kommunikasjon flyter, ettersom det går sideveis, og ikke oppover eller nedover.

Det vil si at ved en flat struktur, så vil det være et behov for verdibasert ledelse. Det kan jo også i en bank kanskje diskuteres om arbeidsstokken består av profesjoner som har verdier iboende i faget sitt. Mange vil nok tenke at en rådgiver i bank gjerne har nøyaktighet som verdi uansett, men på andre områder vil verdier absolutt være viktig. Det at det er en flat struktur, og at det at man driver med verdibasert ledelse på grunn av dette, ser også ut til være noe av kjernen i boken til Wallander (2002/2018), som er nevnt tidligere i oppgaven. En desentralisert modell, hvor man spiller på lag med menneskene som skal jobbe i banken, gjennom verdibasert ledelse. Ifølge Wallander (2002/2018) var det dette han mente var det viktigste i bankens modell, en desentralisert modell, hvor menneskene som jobbet i banken fikk stort personlig ansvar, og hvor en av grunntanken om de ansatte var at de ønsket å gjøre en så god jobb som mulig, og derfor fikk tillit.

Utsagnene fra informantene ser i aller høyeste grad ut til å sammenfalle med det Kirkhaug (2018) selv skrev, om flat struktur og viktigheten av verdier, som tidligere nevnt i teoridelen. Så det ser også ut som denne betingelsen er oppfylt.

4.1.3 Tilhørighet

Tilhørighet var den tredje organisatoriske betingelsen Kirkhaug (2018) listet opp. Dette handlet om at det var en klar fordel å ha ansatte med en sterk tilhørighet til organisasjonen og verdiene. Dersom man ikke hadde dette, og praktiserte verdibasert ledelse ville det ifølge ham kunne gå galt.

Som tidligere nevnt så har de fleste av informantene vært i banken over lang tid. Under intervjuene kom det også frem at de som ble intervjuet mente at det ikke var noe særlig turnover før i 2020-2021, da mange nærmet seg naturlig avgang og de måtte erstattes. Dette tegner muligens ett bilde av at det er sterk tilhørighet blant de ansatte. Ett eksempel på tilhørighet fra en av informantene:

Så da startet jeg her i 2004. Jobbet her frem til 2008. Da bytte jeg bank til en konkurrerende bank i byen fra 2008 til 2010 før jeg begynte her igjen. [...] Det tok meg ganske kort tid før jeg skjønnte at nå hadde jeg steppet ned i bankhierarkiet for å være litt sleivete. Det var litt som å spille i Premier League og gå ned i andredivisjon, tror jeg, norsk andredivisjon.. På mange måter. Men spesielt kanskje det som traff meg mest var måten man jobbet med kredit på. For det var helt forskjellige verdier. (Informant en, 2023, 3. Juli)

For å presisere, så mente han at den andre banken var ett steg ned i bankhierarkiet. Her ser man altså hvordan verdiene banken har, spesifikt har vært med på å forme tilhørigheten og lojaliteten. Informanten kunne fortelle at det var spesielt det at man ikke prioriterte en oppfølging, og etablere relasjoner i den andre banken, men at dette var en svært viktig del av jobben i nåværende bank. Dette var et område hvor alle informantene var enige, at verdiene var viktig for tilhørigheten. Informant tre sa dette i forbindelse med karriere og verdier:

Jeg er vel inne i attende året, eller 17 år har jeg da vært i banken. Ja, det er en sånn enten eller har jeg inntrykk av. Enten så blir du lenge, eller så blir du

kort. Men det er jo forskjellige roller, og det er jo alltid fint. (Informant tre, 2023, 5. Juli)

Informant fire dro frem det at man som privatrådgiver har hatt anledning til å forme egen arbeidshverdag i banken, og at dette er en av verdiene som gjør at han synes det er fint å jobbe i banken:

For det er jo en del privatrådgivere som synes det har vært kult over veldig mange år som er ganske voksne og har jobbet lenge med det. Og veldig mange steder så er du ikke privatrådgiver i mange år før du skal videre til neste, for at du er bare inne i en sånn... hva heter det? Kvern. Hamsterhjul. Og du holder ikke ut, liksom. Og det tror jeg mye er av at du kunne bestemme selv, og bruke tid på hvilken kunde du ville ha. (Informant fire, 2023, 5. Juli)

Her viser informantene til at det i en mye større grad enn i andre banker vil være mulig å bestemme hvilke kunder man selv ønsker å ha i sin portefølje.

Ut i fra mine samtaler med alle informantene er det ikke tvil om at de verdiene banken har hatt og som de så har praktisert ledelsen sin etter, er en av de viktigste årsakene til at de har blitt der, og ikke utforsket andre muligheter. Eller i informant en sitt eksempel, så tok han steget og prøvde seg hos en konkurrent, men fant ut at med tanke på verdier, så var det et stort steg ned, og han kom derfor tilbake igjen. Det var en tydelig enighet blant informantene om at verdiene og kulturen til banken var en stor grunn til at man ble værende. Det gikk også på den ene verdien «Langsiktige relasjoner»¹. Herunder er det presisert fra banken side er at dette gjelder ansatte så vel som kunder. Banken skriver under denne verdien¹ at

«Vi ser på hver nye ansettelse som en langsiktig investering. En forutsetning for å beholde ansatte er et godt og inkluderende arbeidsmiljø der hver ansattes potensial utnyttes og får muligheten til å utvikle seg i sitt arbeid basert på deres forutsetninger og livssituasjon.»

Det kan virke som om Kirkhaug (2018) sin betingelse om «sterk tilhørighet» så definitivt er tilstede, i alle fall blant de fem jeg intervjuet.

4.1.4 Lederlojalitet

Ifølge Kirkhaug (2018) er lederlojalitet den fjerde betingelsen for verdibasert ledelse. Her mener han at det kan bli en utfordring med verdibasert ledelse, at medarbeiderne til mellomlederne kan komme til å følge organisasjonen sine verdier, og at mellomlederne føler de mister makt. Det andre alternativet var at medarbeiderne fulgte mellomlederen sine verdier, og i mindre grad organisasjonens verdier. Kirkhaug (2018, s. 149) skrev som tidligere nevnt at med bakgrunn i dette "bør introduksjon av verdibasert ledelse innebære opplæring av nettopp mellomlederne for å tilpasse deres funksjon til måten verdier fungerer på». Det er også sånn skriver han at de ansatte er tilbøyelig til å ta til seg verdiene, dersom de opplever at lederen er til å stole på.

Her er lederutviklingsprogrammene spesifikke eksempler på at man nettopp går inn og gir opplæring til mellomlederne. Det er ikke nødvendigvis bare i «Ny som leder», men det er også mange andre lederutviklingsprogram og kurs i banken som jeg ikke har tatt for meg i denne oppgaven. Blant annet har de ett todagerskurs for ledere eller for personer de har troen på at kommer til å bli ledere i fremtiden, som kalles LU. Her går det veldig mye på kultur, og hvordan man skal jobbe som mellomleder. Under intervjuene ble det også snakket om lederlojalitet, og det at mellomlederrollen kan være utakknemlig av og til, i den forstand at man ønsker å vise lojalitet til folkene man leder, og de over seg, men noen ganger krysser de to. Informant tre sa blant annet:

Det hender jo fra tid til annet at det er ... Det er ikke en krasj, men det er jo, som mellomleder da så havner du fra tid til annet i en skvis mellom hensynet til ansatte, og hensynet til lederen eller lederne over deg. Fordi du ...Jeg skal prøve å ta vare på folka mine, samtidig som jeg må jo selvfølgelig ha fokus på det lederne mine er opptatt av. Og det kan oppleves noen ganger som en ...

Det er ikke en konflikt, men det blir en skvis. Det blir en skvis, fordi du skal presse på for å oppnå for eksempel rådmøter, samtidig som du vet at det er mye å gjøre. Og så må du prøve å gjøre det. Du må presse på, men du må på en måte finne en eller annen vei i det. Fordi det er ikke et alternativ å ikke gjøre som banksjefen sier, samtidig som jeg må tilpasse det gruppa, slik at de føler at ... at jeg ser hvordan de har det på et vis. Og det går greit, men det er en skvis noen ganger. Men sånn er det vel. Det er vel mellomleders dilemma. (Informant tre, 2023, 5. Juli)

Informant to var også inne på noe av det samme, men var klar på at dersom det kom til en sånn situasjon hvor han måtte velge mellom lojalitet til de over og til de han ledet, så kom han til å velge de over, «Jeg er jo ansatt som leder i banken og skal stå for det synet som banken står for. Så da må jeg i så fall finne måter da, å gjøre det spiselig på» (Informant to, 2023, 4. Juli). Informant to kom også med et eksempel. I den nye satsningen krever toppledelsen at kontorene blir lønnsomme på to år. Det er ikke det han formidler videre til sine medarbeidere. Han formidler at nå er det viktig at vi står sammen, trekker i samme retning, og at vi har et fantastisk utgangspunkt for å kunne klare å bli svært lønnsomme på kort tid.

Med utgangspunkt i både innsamlede data og i teorien, så er det ingenting som tyder på at mellomlederne i banken føler på at de mister makt fordi medarbeiderne heller ser til organisasjonens verdier. Makt er i det hele tatt ikke blitt nevnt. Det er imidlertid et tema at de av og til føler seg i midten, men det er den samme evinnelige diskusjonen om en mellomleders rolle som alltid har eksistert, og er ikke noe spesielt unikt for denne banken. Flere av lederne ga uttrykk for at de er klar over at de noen ganger havner midt imellom, men da handler det mer om hvordan de kommuniserer til sine medarbeidere. Det er der de kan jobbe og gjøre forandringer, for at det som blir formidlet nedover ikke skal bli oppfattet som uspiselig. Kommunikasjon er et nøkkelord, og noe de bruker mye tid på i sånne tilfeller.

Med tanke på lederlojalitet som betingelse for verdibasert ledelse i teorien fra Kirkhaug (2018, s. 148.-149), kan det tyde på at det er en lederlojalitet til stede, og at

banken er bevist på at mellomlederne får en opplæring, sånn at ikke lojaliteten skal hoppe over ledd i organisasjonen. Noen nevnte også at kommunikasjon kan brukes som en form for å vise tillit. Altså at man holder medarbeiderne sine oppdaterte om det som skjer, og er åpen, og at dette skaper en tillit til de som ledere. Dette går nok på selve kulturen i banken, at man skal fremstå som om man har «ordning och reda». Man skal være ordentlig, og man skal ha langsiktige relasjoner¹, som er en av verdiene. Dersom det er tilfeller hvor de fem jeg har snakket med ikke har tillit, så kan det i alle fall de ut som de ikke er klare over det selv. Det kan derfor også se ut som om denne betingelsen er oppfylt.

4.1.5 Profesjonalitet og fagforeningsstyrke

Med dette skrev Kirkhaug (2018, s 149 -150) som vi husker fra teoridelen om at de som jobber i organisasjonen og er godt utdannet og har grader og fagbrev, også med større sannsynlighet har opparbeidet seg verdier gjennom utdanningsløpet. Dersom dette var tilfelle mente han at de i større grad var profesjonelle, ønsket autonomi i arbeidet, og ikke trenger et målkrav, de vet hva som er forventet. Ekman (2004, s. 13) sa som tidligere nevnt at mennesker som jobber i bank er et eksempel på profesjoner som ofte finnes i kunnskapsorganisasjoner, og som kan regnes som kunnskapsarbeidere.

Dette gjorde, som Kirkhaug (2018) skrev, at hverken tradisjonell ledelse eller verdibasert ledelse gjorde dette til en ønsket ledelsesform for denne gruppen arbeidere. Imidlertid så utgjorde det en betingelse for verdibasert ledelse, på grunn av at det ved en organisasjon med stor autonomi, kan føre til dårligere flyt, dårligere kommunikasjon, dårligere samhandling, og interne konflikter mellom avdelinger. Verdier var det som kunne gjøre at dette ikke ble et problem skrev han videre (Kirkhaug, 2018, s. 150).

Det ville også kunne utgjøre en betingelse for å kunne drive med verdibasert ledelse at man sparrer med en fagforening som er opptatt av samarbeid og komme til felles løsninger, og ikke det motsatte. Ved det motsatte, hvor fagforeningen fungerer som

ei vaktbikkje og kun prøver å bråke og få sterkere kort på hånden for medlemmene sine, vil det bli vanskelig med verdibasert ledelse.

Gjennom intervjuene med informantene kom det ikke frem noe spesifikt om dette forholdet og denne betingelsen. Imidlertid så ble det bekreftet gjennom flere av informantene at autonomi var viktig i arbeidshverdagen, og at man så på det som viktig for de man ledet også. Sammenhenger derfra og videre til at autonomi og verdibasert ledelse var bra for flyten, kom vi dessverre ikke inn på i noen av intervjuene. Det er derfor vanskelig å si om dette bekrefter teorien til Kirkhaug (2018) eller ikke, det må nok stå ubesvart i denne sammenheng.

Når det kommer til fagforeningen, var det heller ikke her snakket spesifikt om fagforeningen sin rolle i banken, men gjennom intervjuene kom det frem at tre av de fem nye lederne hadde hatt roller i fagforeningen som tillitsvalgt og andre roller, samtidig som de jobbet i banken. Dersom de hadde vært i en fagforening som bare skapte utfordringer og hadde et dårlig samarbeid med banken, er det kanskje usannsynlig at så mange av de nye lederne hadde bakgrunn fra fagforeningen. Man kan i stedet tenke seg at det har vært positivt å være med i en eller annen kapasitet, og at samarbeidet har vært bra, ettersom de har blitt foretrukket som ledere i sin nye rolle. I en av verdiene til banken, «Evnen til å samarbeide»¹ står det også under at «bankens tradisjonelt gode forhold og samarbeid med fagforeningen er en viktig del av kulturen vår». Dette gjør at det nok er grunn til å tro at samarbeidet mellom fagforening og bank er veldig bra og at dette er et fokus fra bankens side, og at betingelsen om godt samarbeid med fagforening også ser ut til å være oppfylt.

4.1.6 Uoversiktlig, kriser og kaos

Her skrev Kirkhaug (2018), som tidligere vist i teoridelen, at kortsiktige mål kan gå på bekostning av langsiktige mål, og at dette kan føre til at medarbeiderne kan bli frustrerte. Dersom det skulle oppstå en krise vil det bli en evaluering som medfører mindre fleksibilitet, flere regler, som igjen fører til frustrerte medarbeidere. Han konkluderte med at dette peker i retning av at det er viktig med en ledelsesform

som åpner for fleksibilitet, og samtidig skaper samhold og styring, og mener dette peker på en bruk av verdibasert ledelse under disse betingelsene.

I ett av intervjuene kom det fram at nye regler kan skape uoversiktligheit i hans arbeidshverdag. I juli 2023 kom det en ny finansavtalelov (Finansavtaleloven, 2023, §1-37), som blant annet har til hensikt å skulle fjerne forskjellsbehandling av kunder. Mer spesifikt så sier den at med lik kunde skal det være lik pris på lån. Dette innebærer at man nå må se på belåningsgrad som eneste kriteriet for hvilken rente en kunde får. Dersom to kunder begge har samme belåningsgrad, eller befinner seg innenfor det samme intervallet, så skal de ha lik rente. Dette frustrerte rådgiverne han ledet ifølge han, da det kun gikk på lån. Rådgiveren får ikke lenger se på hele kundeforholdet i helhet, og utøve «bankhåndverk».

For eksempel om en kunde hadde 10 millioner i plassering, og en annen hadde 0,- i plassering, så skulle de fremdeles ha samme renten på lånet. Dette gjør rådgiverne frustrerte, og systemet oppleves som mindre fleksibelt. Dette er ikke mindre fleksibilitet fra bankens side, men en innskrenking i fleksibilitet fra lovgivende makt. Det betyr likevel ikke at det oppleves mindre innskrenkende for rådgiverne som sitter og utøver faget sitt.

Det som er sikkert er at alle fem opplever at det jobbes langsiktig i banken, både mot kunder, potensielle nye kunder, og ansatte. Dette stemmer også godt overens med en av de fem verdiene som heter «Langsiktige relasjoner»¹. Det at det oppleves som mindre fleksibelt er ifølge Kirkhaug (2018) ikke et godt tegn, da det gjør at det blir vanskeligere å drive verdibasert ledelse som tidligere nevnt i teoridelen. Det har ikke skjedd en krise, men det er likevel tegn som tyder på at det fra lederne sin side oppleves som mindre fleksibelt, og at dette gjør at denne betingelsen kanskje er litt vanskelig å si om er oppfylt eller ikke akkurat nå. Det er såpass tett etter at ny lov er innført at man kanskje må bruke litt mer tid for å se om det fremdeles oppleves sånn når det har gått litt tid. Man kan kanskje hevde at betingelsen er under press, og at den er utfordret, og at det er noe toppledelsen bør holde ett øye med.

4.1.7 Opplevs det at det jobbes med verdier i selve programmet?

Noe av det jeg syntes var viktig å finne ut av, var om de som var deltakere i programmet, også følte at det ble jobbet med verdiene til banken i programmet. Ettersom banken selv hevder de utøver en verdibasert ledelse, så vil det være naturlig å tenke at de tar med seg dette i en forlengelse inn i lederutviklingsprogrammet, kanskje spesielt med tanke på at dette er for nye ledere i banken.

Alle informantene visste sånn noenlunde hva som lå i begrepet verdibasert ledelse. Alle fem ga uttrykk for at det var en ledelsesstil som fokuserte på det som tradisjonelt er kjent som «myke» sider, ved å nevne tillit, autonomi, å se individet, psykologisk trygghet, ansvar og en bedre måte å skape resultater på, enn andre ledelsesformer. En av informantene sa at verdibasert ledelse var det motsatte av resultatbasert ledelse, og at verdier er enkle å forstå, mens måltall ikke er det. Han fulgte videre opp med å si at med et felles verdisett blir de fleste forklaringer bedre forklaringer. Påstanden må stå for hans regning, men den tydeliggjør i alle fall informantens mening om både verdibasert- og resultatbasert ledelse. En annen av informantene, informant fire sa «En skaper de samme resultatene på en bedre måte. På en mer varig måte». Ganske fort kunne man se at alle fem informantene så på verdibasert ledelse som en positiv måte å utøve ledelse på, og at andre måter å lede på, gjerne med målstyrt og resultatbasert ledelse ble sett på som motstykket, og helt klart uten de samme kvalitetene på det individuelle planet for de ansatte. Attributtene de tilla verdibasert ledelse ble sett på som meget positive, og andre ledelsesmåter ble sett på som tilsvarende kalde og kjølige, uten fokus på enkeltindividene, men fremdeles med at man oppnådde resultater. Som informant fem sa:

I en sterk organisasjon med tydelige verdier, så er det lett for ansatte å identifisere seg og styre etter de. Jeg vil si at det blir litt sånn motsatt med resultatbasert ledelse. At du får et tall tredd nedover hodet, og så skjønner man kanskje ikke helt hvorfor det tallet er der, men noen andre kloke hoder

har regnet seg frem til et eller annet, så skal du levere det tallet. (Informant fem, 2023, 5. Juli)

Det er kanskje ikke så rart at de var så positive til verdibasert ledelse når man tenker på at fire av de fem har vært i banken i minimum 16 år. Den siste har vært i banken i fem år, og var også meget positiv. Han hadde imidlertid også med seg en del andre erfaringer fra konkurrerende banker, som gjorde at han også så at den målstyrte resultatbaserte ledelsen hadde noe for seg, selv om han også ga uttrykk for at han foretrakk den nåværende verdibasert ledelsen. Sånn sett er det kanskje ikke unaturlig å forvente at informantene er positive til verdibasert ledelse, ettersom de assosierer det med en arbeidsgiver de har vært ansatt hos i brorparten av sitt arbeidsliv. Dersom de ikke hadde likt den måten å lede på kan det tenkes at de hadde forsøkt å finne en annen arbeidsgiver. Det som er verdt å merke seg er at det nesten kan virke som om de mener at alle andre måter å lede på er annenrangs, og ikke assosiert med gode egenskaper, selv om man også oppnår resultater der. Dette kan nok tenkes å være relatert til verdiene de selv står for.

Som tidligere nevnt har banken fem verdier, «Kunden i fokus», «Tillit til individet», «Stort personlig ansvar», «Evnen til å samarbeide» og «Langsiktige relasjoner»¹. For å undersøke hvor godt disse satt i ryggmargen til informantene, så var ett av spørsmålene mine i intervjuene hva de så på som bankens verdier. Fire av informantene tok umiddelbart opp tillit, og tillit/tiltro til individet. Det var tydelig at dette var noe de aller fleste satt igjen med som et inntrykk av at var viktig, og at det var selve kjernen i verdiene til banken. Flere nevnte også at tillit til sine medarbeidere var egne verdier de sto for. To av informantene tok også opp langsiktigheten som en verdi. Her ble det nevnt både en langsiktighet i relasjoner for kunderådgivere ut mot kunde, men også at banken skal være en langsiktig arbeidsgiver å ta godt vare på sine ansatte. En av de tok opp ansvar, og en annen tok opp «kunden i fokus»¹.

Det var ingen som nevnte «evnen til å samarbeide»¹. Av ansvar var det flere av de som nevnte at de hadde det som en egen verdi, men det ble påfallende lite nevnt under bankens verdier. Det var også andre ting som ble nevnt som ikke er verdier,

men som mer reflekterer kulturen i banken, samt hvordan banken er organisert. En av informantene hadde tre av fem verdier korrekt, to av informantene hadde to av fem verdier riktig, og to traff på en verdi. En av informantene hadde kikket etter verdiene tidligere, uten å finne de på bankens hjemmeside. Dette kan tyde på at det ikke ble jobbet spesifikt med verdiene i programmet, eller at det var noe uklart om de gikk igjennom det.

På grunn av dette var ett av de spørsmålene jeg stilte, om hvordan informantene opplevde at det ble jobbet med verdier i programmet. Som tidligere nevnt skulle en kanskje tro at det ikke var så mye jobbing med verdier i programmet, ettersom informantene ikke helt hadde oversikt over hva bankens verdier var, eller var noe uklar på dette. Dette kan nok være både en delvis riktig og delvis en uriktig antakelse. På det spesifikke spørsmålet oppga alle fem informantene at de opplevde at det ble jobbet med verdiene i programmet. De jobbet imidlertid ikke direkte med verdiene i programmet, men de opplevde at verdiene til banken var underliggende for alt de gjorde. Som informant tre sa «Opplever at verdiene jobbes med, i den forstand at de ligger i bunn på et vis, de gjennomsyrrer hele programmet. Opplegget er basert på det man gjennom mange år i banken har lært, og det oppleves veldig naturlig». En annen av informantene omtalte det som «En overordnet paraply gjennom hele programmet», mens en tredje informant karakteriserte det som «en rød tråd» gjennom hele programmet.

Ut ifra dette er det mulig å tolke det som at verdier ikke var noe man hadde oppe som eget punkt og som man jobbet spesifikt med, men at de lå som ett bakteppe for hele programmet. Det er nok kanskje forventet av banken at de som går inn i lederstillinger har vært i banken en del år, og har verdiene til banken i ryggmargen. Mange av de som er med i programmet har vært i banken i mange år, og har verdiene med seg inn i programmet, selv om de ikke nødvendigvis er så bevisste på det. Informant en omtalte seg selv på denne måten med tanke på verdier, og om han jobbet bevisst med de «jeg er jo sikkert på godt og vondt et sånt bankprodukt, vet du. Jeg er jo en del av menigheten». Med dette utdypet han at gjennom over 15 år i

banken, så var verdiene til banken mer som en del av han. Han var ikke nødvendigvis bevisst på det i hverdagen som han sa.

Dette ble tydelig om flere av informantene ved spørsmål om de hadde egne verdier som ledere. Av verdier de kom opp med, var tillit noe som dukket opp hos fire av de. Menneskefokuset og at en ser individet var også noe som dukket opp hos tre av de. Alle informantene gjentok de verdiene de tidligere hadde svart de mente var bankens sine verdier, som sine egne også. Faktisk hadde fire av de fem informantene ingen andre verdier som leder, enn det banken har. Den femte hadde i tillegg til ett par av bankens verdier, også egne verdier som ærlighet, lojalitet, og rettferdighet. Her er det fort gjort å tenke på det informant en sa, at han er et bankprodukt. Også informant tre var innom det, da han sa

«Heldigvis, da, er det ikke noe sånn bare: Dette er verdien vår, også er det ting du ikke har sett før du. Det er bare naturlig, det er bakt inn i det» (Informant tre, 2023, 5. Juli). En av informantene som ikke kom på mer enn en av verdiene til banken, hadde flere selv, og de sammenfalt med de andre som banken hadde, men som han ikke hadde nevnt tidligere.

To av informantene oppga at de jobbet aktivt med verdiene i sin rolle, mens to av de oppga at de ikke gjorde det. Den ene fordi han mente at ledergruppen han var en del av på kontoret han jobber ved har dette så innarbeidet etter mange år i banken, at det ikke var noe poeng. Det kom naturlig. Den andre informanten jobbet ikke med det på grunn av tid. Han var i for stor grad en operasjonell leder, og hadde ikke hverken tid eller mulighet til å jobbe med dette på nåværende tidspunkt. Han håpet imidlertid at det kom etterhvert, men så ikke det som mulig nå. Den siste jobbet ikke aktivt med det i den forstand at det var noe han gjorde bevisst, men han var gift med en som også er leder i banken, og han kunne opplyse om at de hadde veldig mange diskusjoner hjemme på kjøkkenet om verdier, og diverse lederutfordringer. At han hadde denne muligheten hjemme gjorde nok også at han i mindre grad brukte ledergruppen på sitt kontor, eller andre potensielle sparringspartnere.

På spørsmål om informantene opplevde at verdier var noe banken jobbet strategisk med utenom programmene, var i all hovedsak alle informantene enige om at det var blitt mer de siste årene, sammenfallende med bytte av landsjef for banken. Etter dette pekte de på et dokument som er sluppet som er et supplement til tidligere omtalte «Mål og middel», dokumentet som heter «Ett lag» og som tidligere er nevnt i teoridelen. Dette dokumentet tar for seg hvordan man vil at banken samhandler og blant annet at alle i banken er en del av samme laget. Det går i tillegg også gjennom verdiene til banken, og fokuserer som tidligere nevnt i stor grad på kultur og verdiene. I tillegg var det noen som trakk frem en stor samling banken hadde hatt for alle ansatte høsten 2022, som var med sterkt fokus på verdier, og ikke minst å bygge den lagfølelsen på kryss og tvers av avdelinger, styrke samholdet og ett lag følelsen. Flere pekte også på at dette var tiltak som var påkrevd som tidligere nevnt, og at de gjerne skulle sett det ble enda mer av dette. De hadde sett en bekymringsfull utvikling før dette, og mente at om man ikke gjorde noe når man gjorde, så kunne det gått riktig dårlig med kulturen og verdiene i banken. Flere håpet at banken fortsatte dette arbeidet fremover, spesielt med tanke på det flere av de var opptatt av, at arbeidsdagen deres kommer til å forandre seg ganske mye fremover. Dette i forbindelse med at banken har sagt at de skal lage en ny digital bank, hvor det er antatt at det kommer til å frigjøre 70% av tiden man i dag bruker på kontoret. I den forbindelse er det ansatt mange nye som skal begynne i digitalbanken, og for å få de inn i kulturen til banken, og få de til å forstå de verdiene man jobber etter så ble det ansett som vesentlig for videre utvikling for banken fra samtlige informanter.

Ser man dette opp mot Kirkhaug (2018), ser man at det er mye her som stemmer med teorien, men også avvik. Det er for eksempel en opplæring av nye mellomledere, gjennom blant annet dette programmet, men det er ikke spesielt fokus på verdier i selve programmet, selv om det utgjør en av betingelsene for at man suksessfullt skal kunne utøve verdibasert ledelse ifølge Kirkhaug (2018). Ser man det opp mot betingelsen tilhørighet, kan det tyde på at det er en gruppe informanter som alle har sterk tilhørighet til banken, med tanke på fartstiden deres i organisasjonen. Det vil absolutt kunne være mulig å se en sammenheng mellom samlet fartstid på de fem og tilhørighet, og kunne trekke en konklusjon om at blant de fem informantene var

det en sterk tilhørighet. Det er også noe interessant å se på hvordan de svarte om verdiene til banken, og verdiene til seg selv som ledere. Det er absolutt mulig å kunne hevde at flere av de identifiserer seg med organisasjonens verdier. Dette med tanke på at flere av de nevnte bankens verdier som sine egne verdier.

Det er også ikke mulig å komme utenom at det ser ut til å jobbes med verdiene til banken, fra ett toppledelsesnivå. Dette kan man lede ut i fra høstsamlingen informantene nevnte, dokumentet «Mål og middel», dokumentet «Ett lag», og at flere oppfattet at ledelsen hadde tatt tak i og adressert en begynnende frykttkultur i organisasjonen.

4.2 Resultater og effekter av deltakelsen

Nå går vi i over til del to av analysen, hvor fokuset ligger på utbytte av deltakelsen i programmet. Her er det delt opp i flere underkategorier, for å få en bedre oversikt. Jeg kommer til å gå gjennom om deltakeren opplevde en resultatendring, om de så noen andre effekter av å delta, og hvordan de så på verdibasert ledelse opp imot de fire faktorene jeg hadde valgt meg ut å se på. På spørsmålet om effekt på resultatet var forventningene mine relativt lave, da jeg vet at det er diskutert om lederutviklingsprogram har noen effekt. Jeg var likevel interessert i å se hva informantene selv mente om effekt og utbytte av deltakelse i et sånt program. Ville det være resultater hos noen av de som gjorde at man helt klart og tydelig kunne påvise at det hadde hatt en direkte effekt på resultatet de stod ansvarlige for? Eller kunne det være at de så en effekt på andre områder enn resultatet? Til slutt ville jeg også høre med de hvordan de oppfattet at den verdibaserte ledelsen som utøves i banken påvirker de fire utvalgte faktorene jeg tidligere har nevnt; Samhold, effektivitet, motivasjon og identitet.

4.2.1 Direkte resultater av deltakelsen

Noe av det jeg var mest nysgjerrig på før jeg begynte å samle inn data, var akkurat dette spørsmålet. Opplevde deltakerne på lederutviklingsprogrammet en direkte effekt på resultatlinjene som en følge av deltakelsen? Med resultatlinjen mente jeg her om de faktisk så på regnskapet til kontoret at de hadde bedret det økonomiske resultatet og at dette var sporbart til deres deltakelse på lederutviklingsprogrammet.

Ikke veldig overraskende så var det få av de jeg intervjuet som kunne melde om en direkte effekt på resultatet de stod ansvarlige for. De nevnte flere grunner til at dette ikke hadde gitt utslag i noen effekt på resultatet. Blant annet så var det for enkelte av deltakerne under en måned siden de hadde avsluttet lederutviklingsprogrammet og til de ble intervjuet av meg. Dette kan være en reel grunn til at man enda ikke har sett resultater. Som vi så under teoridelen fra studien som var utført i Det Norske Veritas, hvor tidsaspektet fra lederutviklingsprogrammet til evaluering var av betydning (Stendal, lest i Endregaard, 2104, s. 19). Andre nevnte andre grunner, for eksempel at i hans rolle som plasseringsansvarlig så har det siden han ble leder og han ble med på lederutviklingsprogrammet skjedd en stor samlet nedgang på børsen i samme periode. Ut i fra dette ble det veldig vanskelig å kunne se en direkte effekt på resultatet, da hans område var i motvind akkurat nå. Han sa også at det nå gikk bedre med markedene, og at dette skapte bedre resultater, men at han ikke var sikker på om han og hans deltakelse hadde noe ære for dette, men at dette var mer markedsstyrt. En annen leder på personmarkedet dro frem at de stod midt i en krevende periode med flere rentehevinger sammenhengende i nesten ett år. Dette gjorde at han syntes det var urimelig å anta at man skulle kunne se resultat i denne perioden, da han følte at de ble «motarbeidet» av økonomien generelt.

Imidlertid var informant en krystallklar på at han kunne se en direkte resultatforbedring etter hans deltakelse på lederutviklingsprogrammet. Dette gikk spesifikt på en type produkt, tjenestepensjon, som de hadde jobbet systematisk med. Her var han inspirert av andre som hadde deltatt, og introdusert temaet han ledet til en struktur han hadde plukket opp av noen andre som hadde deltatt på lederutviklingsprogrammet. Her kunne han vise til at de nå hadde en god positiv

utvikling på dette produktet, noe de ikke hadde hatt på flere år tidligere. Dette viste igjen på resultatet også, og ble dermed den eneste som kunne vise til en direkte effekt på resultatet.

4.2.2 Andre effekter av deltakelsen

Jeg lurte også på om informantene mine så en effekt på andre måter enn direkte på resultatet. Her var deltakerne stort sett veldig positive, og åpnet om at de absolutt opplevde andre positive effekter. Det var ganske ulike utbytter de fem informantene hadde, så jeg kommer til gå å gjennom alle sammen.

Informant en var klar på at for han sin del, så var det relasjonene som kom ut av en sånn deltakelse som var det største utbyttet. Han følte på en trygghet i at han nå har ett nettverk med ledere i samme posisjon som han, som han kan spørre om ulike utfordringer som kan oppstå. Han nevnte også at han hadde fått flere verktøy i verktøykassen som han hadde til rådighet, i forhold til hvordan han praktisk angrep ulike problemstillinger. Dette kom som et resultat av det de hadde lært på lederutviklingsprogrammet. Dette kan knyttes opp mot en av verdiene til banken, «Evnen til å samarbeide»¹, og man kan kanskje tenke seg at dette ikke hadde vært mulig uten den spesifikke verdien, som oppfordrer til samarbeid.

Informant to dro frem psykologisk trygghet i en gruppe som det utbyttet han følte han hadde mest igjen for, etter deltakelsen. Han var blitt klar over hvor viktig det er for å kunne få en gruppe som fungerer så bra som mulig, og dette var noe han jobbet mye med, med sin gruppe i etterkant. Han trakk også frem viktigheten av å gi tilbakemeldinger til de han leder, og aller helst åpent sånn at alle hører det. Han presiserte at dette først og fremst bestod av positive tilbakemeldinger, og at litt dårligere tilbakemeldinger ble gitt på tomannshånd. Dette var også noe han hadde brukt bevisst for å oppnå psykologisk trygghet i gruppen deres.

Informant tre pekte på selve rollen som leder, og viktigheten av ledelse, når han trakk frem det han hadde størst utbytte av. Han hadde hatt en litt nonchalant holdning til ledelse som fag, men ble klar over viktigheten av dette gjennom

lederutviklingsprogrammet. Han hadde fått øynene opp for hvordan ledelse som fag var ett eget felt, og ikke noe man kunne utøve som noe tilfeldig ved siden av den egentlige jobben. På grunn av dette hadde han tatt et steg tilbake og frigjorde seg fra egen portefølje, sånn at han fikk tid til å lede, og ikke ha det som en deltidsoppgave. Han trakk også frem nettverksdelen, på samme måte som informant en, at de fikk tilgang til ett nettverk med nye ledere de kunne kontakte ved behov. Han viste også til medarbeiderundersøkelsen som hadde forbedret seg ganske kraftig for kontoret der han er leder, under denne perioden. Dette var en effekt han mente var et resultat av at han hadde deltatt på lederutviklingsprogrammet. Han viste også til at dette igjen gjorde at turnover var sunket drastisk på akkurat dette kontoret. Dette er det mulig å knytte opp til flere av verdiene til banken. At det er blitt bedre arbeidsmiljø på ett kontor kan knyttes til både «Evnen til å samarbeide»¹, men det kan også tenkes at det skyldes en leder som har gitt de tillit og ansvar, og dermed også verdiene «Tillit til individet» og «Stort personlig ansvar»¹.

Informant fire skilte seg ut, når det kom til spørsmålet om hva han ønsket å trekke frem som hovedutbytte etter lederutviklingsprogrammet. Han var ganske skuffet, og dro frem med negativt fortegn at de ikke hadde fått utfordret seg nok på det emosjonelle nivået. Det var skuffelsen over å ikke få utfordret seg på det emosjonelle planet som stod igjen som «hovedutbyttet» for hans del. Han hadde vært borti mye tøffere lederutviklingsprogram i annen bank, og savnet derfor dette veldig her. Han mente at om man kom opp i en situasjon, så hjalp det å ha sagt ordene før, selv om det var på trening. Han var ikke bare misfornøyd, men det stod frem som hovedeffekten for hans del. Han sa også at med positive fortegn så ville han trekke frem at han hadde fått flere verktøy i verktøyboksen, spesielt med tanke på hvordan han skal lede et salgsteam. På tross av det negative, mente han at lederutviklingsprogrammet absolutt hadde noe for seg for nye ledere. Han mente også at ledere som hadde vært ledere noen år, som kanskje ikke hadde dette tilbudet når de ble ledere, burde få muligheten til å gå gjennom det samme lederutviklingsprogram, da han trodde det var ting de kunne lære også. For som han sa, «Det er lenge siden de har vært borti det. For du blir jo blind på deg selv etter hvert.» (Informant fire, 2023, 05. Juli)

Informant fem trakk frem noe av det samme som informant tre, at han ble mye mer bevisst på lederrollen som et fag. I likhet med informant tre hadde han heller ikke tenkt på ledelse som et eget fag før han begynte på lederutviklingsprogrammet. I etterkant hadde han imidlertid blitt mye mer bevisst på hvordan alt han gjorde ble oppfattet, alt han sa, dette blir analysert av hans medarbeidere. Dette hadde han ikke tenkt noe over før, og var derfor blitt mye mer selvbevisst, og tenkte seg mer om før han agerte. Han trakk også frem erfaringsutvekslingene i gruppene på samlingene, som meget nyttige. Dette ga han tilgang til erfaringer som han selv kom borti på senere tidspunkt, og da hadde han allerede hørt hvordan andre løste det, og følte på den måten at han hadde et bedre utgangspunkt for å få løst ulike situasjoner på «riktig måte».

En ting hadde alle fem lederne til felles som utbytte, og det var at de alle følte de hadde blitt mye tryggere i rollen som leder gjennom deltakelsen på lederutviklingsprogrammet. En av de var usikker på om dette kom som et resultat av deltakelsen, eller om det faktisk bare var fordi man fikk trening i å være leder over en periode ettersom man var blitt leder og hadde fått praktisert det en stund. Ved å gå på ett sånt lederutviklingsprogram, så sørger også banken for at de har ett felles verdigrunnlag, og dermed øker også sjansen for at de får en felles kultur. Dette er i tråd med dokumentet «Ett lag», og teorien til Kirkhaug (2018) som sa, som vi husker fra teoridelen, at en felles kultur var viktig for å kunne lykkes med verdibasert ledelse.

4.2.3 Verdibasert ledelse – effekt på samhold

Ifølge Kirkhaug (2018, s. 65) kan verdibaserte ledelse ha effekt på samholdet i organisasjonen som utøver verdibasert ledelse. Gjennom de punktene jeg gikk gjennom i første delkapittel fremstod det som ganske sikkert at det er verdibasert ledelse, både i banken generelt, men også i lederutviklingsprogrammet. Det vil derfor være nyttig å se om deltakeren på lederutviklingsprogrammet føler at verdibasert ledelse har en effekt på samholdet i banken.

Alle mente at det var utelukkende positivt for samholdet at man drev med verdibasert ledelse. Noen kommenterte at man uansett hvilket kontor man gikk inn på, så følte man at man kom «hjem», og at alle ville deg vel. En annen kommenterte at med det nye dokumentet som ble fremlagt, «ett lag», så var det også et fokus fra ledelsen. Flere nevnte tilhørighet i den forstand at når man jobbet sammen om noe, så skapte det et samhold og en tilhørighet. Det å kunne jobbe sammen om en kunde, for kundens beste, uten at det var den ene eller andre som fikk en «pinne» i budsjettet sitt var helt klart en fordel som flere tok opp. Flere nevnte også at tillit var en viktig del av det, alle følte seg viktige, og alle var en instrumental del av «hjulet» som gikk rundt, og det var noe man oppnådde med tillit, som igjen kom som et resultat av den verdibaserte ledelsen. Tillit knyttet de også opp videre til samhold og tilhørighet. Når man fikk tillit, så viste man også at her holder vi sammen og stoler på hverandre, her får jeg utviklet meg. En av informantene dro frem et eksempel på hvordan verdibasert ledelse påvirket tillit, og han sa:

Altså hvem er det som dyrkes, hvem er det som er heltene da? Eller hvem er det som trekkes frem som idealene, hvem er det som man ser opp til da? Det er jo de som leverer, som er kunnskapsrike, som er inkluderende, som er flinke. Og som er også, ikke bare er individuelt flinke, men som er flinke til å dra med og inkludere. Så de er liksom heltene, de er liksom idealene. Alternativt kunne det liksom vært de som står øverst på lista, som blir trampeklappet opp på scenen, fordi de har vunnet en tur til Nice. Det vil jeg si, altså, de ... De flinke er de som klarer å dra med, og som deler av, og som folk har lyst til å jobbe med, fordi de gir av seg selv. (Informant fem, 2023, 5. Juli)

Med dette mente han at den verdibaserte ledelsen sørget for at man fikk noen å se opp til i banken, og det var ikke bare de som var fantastisk dyktige på salg for eksempel, men kanskje enda mer de som så alle, dro frem andre, var inkluderende og ikke minst delte av kunnskap. De man så opp til var med på å skape et samhold i banken. Dette trodde han ikke man så mye av i andre banker som ikke var drevet med verdibasert ledelse, men med mer målstyring og budsjetter. Der så han for seg spissere albuer.

Det at man har denne holdningen kan nok helt klart knyttes opp til den ene av bankens verdier som er «evnen til å samarbeide»¹. Det er et stort fokus på at man skal klare ting, bare man gjør det sammen, som en enhet hvor alle bidrar. Det kan nok også knyttes til en annen av bankens verdier, «langsiktige relasjoner»¹, i den forstand at folk oppfører seg ordentlig mot hverandre, for de skal tross alt jobbe i samme konsernet i lang tid, og samarbeide fremover om å gjøre det beste for kundene. Med det som grunnverdier er det et stort fokus på hvordan man skal være, og hva som er akseptert innad i banken. Dette gjenspeiles veldig i det informant fem sa, det er ikke nok å være veldig god på det du jobber med, du må også være inkluderende, dele, og dra frem andre for at man skal bli høyt ansett i banken.

Deltakelsen i lederutviklingsprogrammet ser ut til å ha hatt en effekt på samholdet. Mange har nevnt at de ble tryggere i sin rolle gjennom deltakelsen, og videre sagt at dette blant annet skyldes at de har fått ett nettverk av andre i samme situasjon de kan spørre om hjelp og råd. Det kan se ut som om de har fått en økt tilhørighet til de de deltok på programmet sammen med.

4.2.4 Verdibasert ledelse – effekt på effektivitet

Den andre faktoren som kan bli påvirket av verdibasert ledelse er som vi tidligere så på, effektivitet. At effektivitet kan bli bedre eller verre alt etter hvordan den verdibaserte ledelsen utøves. Også her var det stort sett positive effekter i banken ifølge de fem informantene. En av de dro linjene fra samhold, og sa at verdibasert ledelse uten tvil skapte en bedre effektivitet. Dette mente han hang sammen med samhold. Han forklarte videre at når alle ville hverandre vel, så får man en trygghet i samholdet, som gjør at man blir mer effektiv. Man bruker ikke tid på å lure litt på hva som egentlig var motivet til den andre avdelingen for å hjelpe, sånn som det fort kunne bli i andre banker. Man stopper ikke å prioritere å hjelpe, fordi man må oppnå eget budsjett, men har tid til å samarbeide å jobbe langsiktig, og dermed også mer effektivt.

En annen pekte på at det med den verdibasert ledelsen som banken utøver så gir de tillit. Når man får tillit uten at man egentlig har fortjent det enda, så kan det føre til at medarbeiderne ønsker å vise at man har fortjent det, og kanskje jobber enda litt hardere. Tillit er nevnt tidligere også, men også på dette punktet var tillit gjeldende. Han pekte på at med tillit så ble det mindre tid som gikk bort i å kontrollere, som igjen gjorde at saker ble løst raskere, og at dette førte til at det ble økt effektivitet.

En tredje av informantene mente at man satt så tett på kunden, at det man gjorde så man umiddelbart resultater av. Dette var noe han så på som effektivt, fordi det bidra til at folk fikk en boost, og prøvde å gjenskape dette så ofte som mulig. En av informantene derimot var usikker på om det bidro til økt effektivitet i banken. Han hadde jobbet i andre banker som var vesentlig mer målstyrt og som hadde mange flere kontrollpunkter, og mange flere rapporteringer blant annet. Han mente at den måten å gjøre det på, med veldig klare linjer også var effektivt. Imidlertid så mistet man kanskje tilliten til menneskene i en sånn prosess, og da mistet man jo også noe effektivitet i at de ikke ville stå på ekstra for arbeidsgiver med mindre de var indre motivert til det, for eksempel for å vise seg frem å gjøre karriere. Han klarte ikke å si om det ene eller det andre bidro til å skape mer eller mindre effektivitet, men var rett og slett usikker, da han så fordeler og ulemper ved begge modellene.

En av informantene var imidlertid krystallklar på at en verdibasert modell som bankens, var den beste måten for å få en mer effektiv organisasjon over tid enn andre. Dette begrunnet han med at med tilliten man fikk i en sånn modell, så ble man tryggere, man kjente seg som en del av noe. Når noe oppstod, så tørr de ansatte å ta ett valg, med tryggheten av at de har folk som støtter opp under det valget, og «dermed går det hjulet litte grann raskere i banken enn andre banker» som han sa.

4.2.5 Verdibasert ledelse – effekt på motivasjon

Motivasjon er også en faktor som kan påvirkes av verdibasert ledelse, som vi husker fra teoridelen. Motivasjon kan bli bedre i form av at man får tillit for eksempel, og at den ansatte da vil vise seg tilliten verdig, og blir ekstra motivert. Flere av

informantene var allerede innom motivasjon under de to foregående emnene, samhold og effektivitet. Informant to svarte for eksempel på spørsmål om effektivitet og verdibasert ledelse dette: «Det gir verdi. På grunn av verdibasert ledelse ja. Da har du... Hvis alle de er på plass, så er du villig til å ta de ekstra timene for banken. Og stå på litt ekstra perioder og... Ja.» Han sa det ikke i klar tekst rett ut, men det var mulig å lese mellom linjene at hun mente at verdibasert ledelse absolutt bidro til både samhold, effektivitet, motivasjon og ikke minst lojalitet, som ikke er en av de faktorene jeg tar opp her, men som likevel er et funn ut i fra datamaterialet. Alle informantene var enige om at verdibasert ledelse påvirket motivasjonen, og i bankens tilfelle var denne påvirkningen positiv.

Flere pekte igjen på tillit til individet¹ som en av hovedverdiene som gjorde at man fikk ekstra motivasjon. Det at en som rådgiver hadde tillit til å ta egne valg på hvilke kunder man ville ha, og hvilke kunder man ikke ville ha i sin portefølje, var omtalt av flere. Og også det at man fikk frihet til å jobbe på den måten man ønsket for å kunne få tak i de kundene man vil ha, ga enormt mye motivasjon. For det var ikke sikkert at Ola og Kari ble motivert av den samme arbeidsmetodikken, så det da at man kan velge sin egen vei, å få lov til det og ha støtte, det var virkelig verdsatt. På samme måte gjaldt det også for de som ledere nå. Det at de hadde en frihet til å lede som de ønsket var veldig ettertraktet, og noe som motiverte veldig. De fortalte at de da fikk en tillit fra arbeidsgiver, og at de ville tilbakebetale denne tilliten ved å skape gode resultater for banken. En av informantene trakk også frem det at banken ikke drives av å få til flest salg og budsjett, men at det i stedet var prosessen rundt som var viktig, og at det ble gode kundeprosesser. Dette var noe som han ble veldig motivert av, å kunne få hjelpe kundene uten at det var selve salget som var målet, det var det å hjelpe kunden å prosessen rundt dette. Dette kom også som et resultat av den verdibaserte ledelsen med verdier¹ som «kunden i fokus» og «langsiktige relasjoner»¹ som verdier. Flere av de så sammenhengen mellom å bli gitt tillit og ansvar, til å ville betale tilbake gjennom å gjøre en god jobb. Dette var noe flere påpekte på en eller annen måte. Det ble også pekt på autonomi i jobben, at en har handlefrihet til å gjøre jobben på sin måte og at dette er noe som motiverer. Her var det ingen negativ påvirkning som kom frem av intervjuene.

4.2.6 Verdibasert ledelse – effekt på identitet

Også identitet er noe som blir påvirket av en verdibasert ledelse, ifølge Kirkhaug (2018, s. 66-67). Her mener man både organisatorisk identitet, og identitet for de ansatte. Den organisatoriske identiteten er det som gjør at banken skiller seg ut fra andre banker. Det at ansatte identifiserer seg med arbeidsgiver kan føre til redusert sykefravær, de er mer motiverte som vi allerede har sett på. De kan også være mer lojale, som er nevnt blant en av informantene, og flere andre fordeler for organisasjonen (Kirkhaug, 2018, s. 67). Gjennom fem intervjuer med informantene så har jeg til stadighet fått høre at «sånn jobber ikke vi i banken», eller «Jeg er jo en verdibanker. «Verdi» er skrevet inn for å anonymiserer banken, men det kunne for eksempel stått «Jeg er jo en Creditt suiss-banker da» . Dette er ganske tydelige eksempler på at de ansatte i aller høyeste grad identifiserer seg med banken. Det ble også veldig tydelig når jeg, som tidligere skrevet om, gikk gjennom de ulike verdiene de hadde som sine egne. Flesteparten av disse verdiene var bankens verdier. Det var svært få egne verdier, men stort sett alle hadde minst en av bankens verdier som sine egne verdier. Dette er med på å bekrefte at de jeg har snakket med i alle fall identifiserer seg med organisasjonen de jobber for. Dette er helt etter teorien til Kirkhaug (2018), og ikke veldig overraskende med tanke på hvordan de rangerte bankens ledelsesform kontra andre bedrifter og bankers ledelsesform ut fra det de visste. Når det kommer til organisatorisk identitet var også informantene veldig klare på dette. Informant fem sa det på denne måten:

Ja, det er enklere å peke på identiteten. Når jeg får spørsmål om hva banken er, så er det ikke noe vanskelig for meg å forklare det. Det blir kanskje en litt annen fortelling om hva banken er om et halvt år. Med det steget vi har gjort. Men jeg har aldri hatt problemer med å argumentere for hvorfor vi er som vi er, og hvorfor det er nyttig. Spesielt i de diskusjoner man blir utfordret på, at man ikke er billigst. Dere har langt fra de beste innskuddsrentene, dere har ikke de laveste lånerentene, dere har ikke de billigste indeksfondene, hvorfor er det sånn?

Da kan jeg stå rakrygget og forklare hvorfor det er sånn, fordi vi har den modellen vi har. Det gjør det enklere. (Informant fem, 2023, 5. Juli)

Informant en sa det på denne måten:

Altså, jeg er banken. Jeg er banken. Sånn kjenner jeg det da. Men som sagt, jeg er jo hjernevasket da. Men nei, det var ikke det. Men jeg tror at du får så stort ansvar gjennom den tillitsbaserte biten. Og når du da lykkes ved å ta ansvar, lykkes med å få til noe, så tror jeg det å forsterker identiteten din. At det er jeg som faktisk står for at banken beveger seg. Eller skaper resultater da. (Informant en, 2023, 3. Juli)

Alle fem informantene fremstod som veldig klare på dette området. De hadde ingen problemer med å kunne forklare hva det var som utgjorde identiteten til banken. Ikke bare var de klare på dette, men de var også klare på at det påvirket deres egen identitet. De knyttet identiteten til banken direkte opp mot kjerneverdiene til banken, den desentralisert modellen, og til egne verdier som var sammenfallende med bankens verdier. Den organisatoriske identiteten ble i stor grad knyttet opp imot verdiene til banken, som «langsiktighet», «kunden i sentrum», «tillit til individet», «stort personlig ansvar» og «evnen til å samarbeide»¹. Det var derfor ingen tvil om at alle fem informantene var veldig enige om at verdibasert ledelse i aller høyeste grad påvirket identiteten, både den organisatoriske og for den enkelte ansatte, i meget positiv retning. Det virket som om flere av informantene var stolte over hvor de jobbet. Det gjenspeilte seg også i at det kunne ved noen tilfeller nesten høres ut som om enkelte av informantene så på andre banker og deres måte å utøve ledelse på som vesentlig dårligere. Dette var også blant de som aldri hadde jobbet i en annen bank.

Dette er et stort fortrinn for banken som den for all del må forsøke å opprettholde, da det uten tvil er mange ansatte som er stolte over arbeidsgiveren sin, og er ekstremt lojale.

5. Drøfting

5.1 Innledning

Det jeg ønsket å finne svar på var «hvilken effekt bankens verdibaserte lederutviklingsprogram har på ledere, og deres opplevelse av resultatet de står ansvarlige for?» Til å hjelpe meg å svare på dette, hadde jeg laget meg fire forskningsspørsmål:

- 1) På hvilken måte støtter lederutviklingsprogrammene opp under bankens verdier?
- 2) Hvordan etterleves verdibasert ledelse i etterkant av lederutviklingsprogrammet?
- 3) På hvilken måte har lederutviklingsprogrammet forbedret resultatene hvor lederne er ansvarlige?
- 4) Opplever lederne som har deltatt på lederutviklingsprogrammene at de har blitt bedre ledere etter deltakelsen?

Jeg går nå gjennom funnene fra kapittel 4 opp imot disse spørsmålene for å se om det er mulig å trekke ut noen konklusjoner eller sammenhenger fra forskningen.

5.2 Verdibasert ledelse «til vanlig» og i lederutviklingsprogrammet

Ut ifra det datamaterialet jeg har gått igjennom, så ser det ut som om banken utøver verdibasert ledelse når man setter dette opp mot teoriene til Kirkhaug (2018). De fleste betingelsene for å kunne utøve verdibasert ledelse suksessfullt er oppfylt, i alle fall til en viss grad. Imidlertid så kan man se at det ikke nødvendigvis er sånn at den gode kulturen alltid har vært til stede. En periode hevdes det at det eksisterte en frykktkultur, mer enn en god kultur, og det er et bevis på at en god kultur ikke kommer av seg selv, det må jobbes med. Det er også ting som tyder på at flere av informantene er usikker på fremtiden i banken, i forbindelse med at banken setter i

gang ett nytt stort digitalt prosjekt. En av informantene sa at det skal godt gjøres å beholde den kulturen de har fått nå, med tanke på at det i løpet av ett års tid kommer til å komme omtrent 200 nye ansatte. Det er mange som blir ansatt på nye avdelinger, der det ikke jobber så mange med fartstid i banken fra før, så man har heller ikke disse kulturbærerene i disse avdelingene. Det gjør at flere av informantene var spente på fremtiden. Når man tenker på at informantene jeg har intervjuet har lang fartstid i banken, så er det også mulig å vri på dette og spørre seg: Kan det tenkes at de har blitt vant til en måte å jobbe på gjennom alle disse årene, og at de er litt engstelige for endringer fordi at de opplever at de har det bra nå, men er usikker på om verdiene og kulturen overlever denne endringen? Om dette er tilfelle kan det se ut som om toppledelsen i banken har tatt høyde for at en endring er vanskelig, og har derfor adressert disse utfordringene i dokumentet «Ett lag», for å forsikre medarbeiderne om at verdiene og kulturen skal bestå.

En del av de fremhevet også at de så en forandring i hvordan man i mindre grad kunne styre arbeidshverdagen selv. Det ble færre muligheter til å velge kunder, man kunne ikke se kundeforhold under ett. Det siste skyldtes ikke endringer i banken, men regulatoriske endringer. Men kanskje kan regulatoriske endringer også bidra til at det oppleves mindre fleksibelt, og at man beveger seg bort fra den desentraliserte modellen? Alt dette ble nevnt, i tillegg til at en av de også sa at han opplevde at det kom flere ordre nedover rangstigen enn tidligere. Det at dette tas opp i intervjuet viser at det er noe de nye lederne tenker på. Det er ikke sikkert at alle føler på det samme, eller at alle føler på alt, men hver for seg har de ulike bekymringer om fremtiden, og om det faktisk er og kommer til å bli så verdibasert og desentralisert som det har vært. Det er noe toppledelsen burde være oppmerksom på, som kan bli ett problem på sikt om man ikke tar tak i det å det får lov til å utvikle seg.

Jeg finner det også sannsynlig at lederutviklingsprogrammene er tuftet på den samme verdibaserte ledelsen som utøves i banken generelt. Det jobbes ikke spesifikt med verdier i det programmet mine informanter hadde deltatt, men det var likevel tydelig at verdiene til banken gikk som en rød tråd igjennom lederutviklingsprogrammet også. Det kom frem at det ble snakket en del om hvordan

man skulle drive ledelse i banken, bruke empatisk ledelse, psykologisk trygghet, og informantene pekte også på at de som var innleid som konsulenter eller foredragsholdere til lederutviklingsprogrammet virkelig forstod kulturen til banken. De ga positiv anerkjennelse for jobben banken hadde gjort, med å hente inn «riktige» folk. Verdier til banken og utøvelse av verdibasert ledelse kunne helt sikkert fått større plass på dette lederutviklingsprogrammet, men som en av de påpekte, så håpte han virkelig at han hadde verdiene til banken i blodet etter å ha jobbet der i mange år. Det kan kanskje også tenkes at er noe av grunnen til at det ikke er større fokus på det under dette lederutviklingsprogrammet, at mange av de som deltar er forventet å ha jobbet i banken i mange år. Det er svært få som går rett inn i lederposisjoner som blir rekruttert eksternt fra. Da kan det tenkes at banken tenker at det ikke så nødvendig med mye fokus på verdiene til banken. Imidlertid har jeg observert at ingen av de nye lederne med lang fartstid jeg intervjuet kan verdiene til banken på rams. Tvert imot ser det ut til at de har ganske dårlig oversikt over hva bankens verdier er, så kanskje det burde vært et mer fremtredende tema på ett sånt lederutviklingskurs for nye ledere? Det ville i alle fall kunne være med på å sikre en felles forståelse for verdiene, og kanskje også sørge for så stor overlapping som mulig mellom organisasjonens verdier og ledernes verdier, som Busch (2018, s. 98) skriver om for at ledelsesprosessen skal være best mulig forankret.

Ut fra datamaterialet så er det tydelig at verdiene til banken, og arbeidet med verdiene har fått ett noe større fokus nå, enn hva det som var tilfelle noen år tilbake. Det er også tydelig at dette settes pris på av de nye lederne. Det snakkes om at det har vært en fryktkultur tidligere, og at den gode kulturen som kjennetegnet banken var på vei til å forsvinne. Dette ga de uttrykk for at toppledelsen nå har tatt tak i. Inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene var at dette problemet nå nærmest var borte. Dette viser at verdiene og kulturen er noe man må jobbe med kontinuerlig, og ikke bare tidvis. Fokuset på verdier ser ut til å ha sammenfalt med ny landsjef, og det kan tenkes at dette er en måte for en ny toppleder å sette sitt merke på organisasjonen på, på den andre siden så kan det også hende at det er en tilfeldighet. Det man kan trekke med seg er at det ser ut til at det er viktig å jobbe med verdiene og kulturen jevnt og trutt, sånn at man ikke kommer i samme situasjon

igjen. Selv om verdiene er godt etablert i banken kan det oppstå ukulturer organisasjonen ikke ønsker ved manglende fokus på dette området.

Det ser absolutt ut som om den verdibasert ledelsen er solid forankret. Verdiene banken har ser ut til å inneholde høye etiske standarder, eksemplifisert gjennom verdien «Kunden i fokus»¹. Dette må kunne sies å være en verdi av høy etisk standard. Organisasjonens verdier og lederens individuelle verdier så vi at gikk hånd i hånd i analyse-delen, hvor lederne i stor grad hadde bankens egne verdier som sine individuelle verdier. Det ser dermed ut som om verdibasert ledelse er godt forankret gjennom alle de tre faktorene, «organisasjonens verdier», «lederens individuelle verdier» og «etiske standarder», som Busch (2018, s. 98) var viktig at lå til grunn, sånn at man ikke fikk verdimeslige konflikter i organisasjonen, men heller ett felles grunnlag.

5.3 Etterlevelse av verdibasert ledelse i etterkant av deltakelse

Det ser ut til at alle informantene er enige i at den verdibaserte ledelsen etterleves i etterkant av lederutviklingsprogrammet, i alle fall etterleves den av toppledelsen i banken. Informantene har tatt opp at det er gjort et vesentlig verdiarbeid de siste årene, med utarbeidelse av ett verdidokument, i kommunikasjon fra de øverste lederne, samlinger for alle ansatte, og ikke minst at de har fokusert på å få bort en fryktkultur som noen mente eksisterte noen år tilbake. Når det kommer til hvordan de selv etterlever den verdibasert ledelsen selv i etterkant av lederutviklingsprogrammet er det noe mer uklart. Enkelte gjør en del, mens andre fortsetter som tidligere uten å ha spesielt fokus på verdiene i sin ledelse. Noen mente at dette var en innarbeidet del på kontoret, og at det derfor ikke var nødvendig å jobbe noe særlig med det. Her kan det nok tenkes at det kan oppstå utfordringer i fremtiden, ettersom det praktiseres såpass ulikt. Dette kan gi grobunn for ulike subkulturer som Kirkhaug (2018) snakket om når vi tok for oss kultur som en av betingelsene under teoridelen. Blant de fem lederne var det klart at den som jobbet mest med verdier i eget team var den informanten som hadde jobbet kortest i banken, og var yngst. Kanskje kan det hende at han følte på et ekstra behov for å jobbe med dette, ettersom han kanskje ikke hadde verdiene i ryggmargen i like stor

grad som de mer rutinerte? Eller kanskje er det sånn at han har skjønt at det er viktig å jobbe med ofte og la det bli en del av de målene de jobber med. De lederne som ikke jobbet med det i eget team var de som mente at verdiene var så innarbeidet blant lederteamet at det ikke var behov. Det kan tenkes at de ikke har tenkt på at det har kommet mange nye medarbeidere de siste to årene som jobber i deres team, som ikke har disse verdiene innarbeidet. Det kan godt hende at de lykkes med å overføre verdsettet til medarbeiderne likevel, men kanskje kunne det vært oppnådd raskere om man hadde jobbet bevisst med det?

5.4 Resultat som følge av deltakelsen

At kun en av fem hevdet at han kunne se direkte på resultatet at de hadde blitt bedre på grunn av at han deltok på lederutviklingsprogrammet var ikke så veldig overraskende. Med tanke på at i mye av den litteraturen som finnes om effekt av lederutviklingsprogram, så er det mange som sier at det er bortkastede penger. Det kom mange forklaringer på hvorfor de ikke kunne se det på resultatet enda, og en del av disse var gode, selv om de kanskje ikke forteller hele historien. For eksempel er det at de noen av informantene akkurat hadde blitt ferdig med lederutviklingsprogrammet når jeg intervjuet de et godt poeng. De har kanskje ikke fått tid til å implementere nye ting, hverdagen har tatt de blant annet. Det går imidlertid an å hevde at de har holdt på med dette lederutviklingsprogrammet i 10 måneder, og man burde begynne å se en effekt av de endringene man har gjort etter 10 måneder. Eller så går det an å se om man har for eksempel bedre resultater enn andre, selv om man er i marked som har gått dårlig. Det vil likevel kunne være mulig å benchmarke sine resultater opp mot andre. Det er mulig å stille spørsmålstegn til hvor mye de faktisk har endret seg, eller endret på hvordan de utfører ledelsen sin på. I en forlengelse av dette er det også mulig å stille spørsmålstegn til om de faktisk gjør det de skal gjøre i hjemmelekser, og bruker de verktøyene de får på lederutviklingsprogrammet? Kanskje bruker de det ikke nok, eller kanskje det er vanskelig å forandre seg? Kanskje er det så mange andre løpende oppgaver og leveranser at de ikke har tid til å implementere det de har lært? Det at de har vært med på lederutviklingsprogram ser i alle fall ikke ut til å ha en umiddelbar positiv effekt på resultatet de er ansvarlige for. Det kan også hende at for de fleste av de jeg

intervjuet, at evalueringen av effekt på resultatet kom for kort tid etter deltakelsen, som i studiet gjennomført i Det Norske Veritas, nevnt i litteraturdelen (Stendal, lest i Endregaard, 2014, s. 19). Det kan imidlertid ha positive effekter på andre ting enn resultatet, som nevnt over. Kanskje det i sin tur kan bidra til bedre resultat for medarbeiderne deres?

5.5 Andre utbytter av deltakelsen

Om det ikke kom frem at det var en klar positiv effekt på resultatet kan vi i alle fall si med sikkerhet at det er det her. Alle fem mente de hadde klare positive effekter av å ha deltatt som ikke nødvendigvis speiler seg i resultatet, men som slår ut på andre områder som for eksempel medarbeidertilfredshet, løsning av personalkonflikter og lignende. Ikke nok med det, men alle fem kunne fortelle at de var blitt mye tryggere i sin rolle som leder etter deltakelsen. Dette ser også ut til å stemme overens med resultatene i en masteroppgave «Bidrar et lederutviklingsprogram for førstelinjeledere til opplevelse av trygghet i lederrollen?» skrevet av Haugland, K (2010) ». I alle fall fire av mine informanter knyttet dette opp mot faktisk deltakelse, mens den siste var usikker på om det kanskje var fordi han hadde fått jobbet i den rollen ett år, sånn at det kunne like gjerne være den erfaringen som gjorde han tryggere, som deltakelsen. Det er nok vanskelig å finne ut av for sikkert, ettersom det er parallelle løp og man har den evige diskusjonen om høna og egget. Dette er også beskrevet i «Lederutvikling – En kvalitativ evaluering av et lederutviklingsprogram, belyst med begreper fra ledelses- og læringsteori» (Rojahn, 2001, s. 94). Men det vil være urimelig å anta at når fire av fem opplever en økt trygghet etter deltakelse på lederutviklingsprogrammet, at det ikke finnes noen positiv sammenheng. Det ser ut til å være en sammenheng der, men hvor sterk den er, eller om det er andre ting som påvirker mere, det må nesten være et spørsmål for videre forskning.

Av andre effekter var det tydelig at alle følte at de hadde hatt utbytte av å delta, enten i form av å ha fått ett nettverk man spørre, eller i form av økt forståelse av lederfaget. Jeg har også tidligere vist at av de fire faktorene jeg hadde valgt meg ut å se på, motivasjon, effektivitet, samhold og identitet, så mente informantene at det var en positiv sammenheng mellom faktorene og verdibasert ledelse. Det er tydelig at den

gruppen jeg har samlet inn data fra, er en gruppe som har vært ansatt i banken lenge, og på mange måter identifiserer seg med banken. Da er det kanskje ikke annet å forvente enn at utfallet blir positivt. Det kan hende det hadde sett annerledes ut om jeg hadde valgt å se på ett av de andre lederutviklingsprogrammene, men i «Ny som leder» var det utvilsomt en positiv sammenheng. Det kan virke som om at man gjennom flere år hos samme arbeidsgiver har appropriert bankens verdier, og oppfatter de som sine egne. En annen mulighet er at kanskje de jobber akkurat i denne banken fordi de personlig har de samme verdiene som banken?

Det er imidlertid verdt å merke seg at blant de positive røstene, så var den informantene som hadde vært ansatt i banken kortest tid den som også så at andre lederstiler kunne ha noe for seg. Han var også den eneste som stilte spørsmål om verdibasert ledelse er den mest hensiktsmessige måten å lede på, uansett tilfelle. Ut i fra dette, kan det tenkes at jo lenger man er i bedriften, jo mindre kritisk blir man, og bedrift og ansatt blir likere over tid. Dette har ikke forskningen min hatt mulighet til å undersøke, men det hadde vært interessant å se på, men det får være noe for andre å forske videre på. Det kunne også vært interessant å undersøke om de ansatte hos lederne har merket noen effekt av at lederen deres har vært med på lederutviklingsprogram, og i hvor stor grad dette stemmer med det lederne selv sier. Dette er imidlertid også noe som det kunne være interessant å forske mer på ved en senere anledning.

Her, som i tidligere forskning, ser det ut til effekten man ser av deltakelsen på lederutviklingsprogram, først og fremst kommer på det individuelle nivået, hos den enkelte lederen. Som vi så i teoridelen var det lite positive effekter å se på et organisatorisk nivå, og det kan se ut til være tilfelle for min forskning også. En av informantene peker på en klar positiv effekt, men utvalget er for lite til å kunne konkludere med noen positiv sammenheng på et organisatorisk nivå. Dette er også noe som kunne vært interessant å se på for videre forskning, om deltakelsen på lederutviklingsprogram gir effekt på organisatorisk nivå.

5.6 Veien videre

Veien videre for banken er spennende, og det er mange store endringer som skal skje. Her kan det virke som om det vil være fornuftig å også ha ett øye på verdiene mens man gjennomfører disse endringene, selv om det allerede ser ut til å være et fokus, basert på blant annet «Ett lag». Flere peker på en skepsis til hvordan de nye endringene vil påvirke deres muligheter til å ha autonomi i jobben, tillit til den enkelte, og er usikre på om dette også kan påvirke ansvaret man tidligere har fått. Det er også en viss skepsis til endringer som påvirker deres utøvelse av bankhåndtverket, selv om det er endringer som kommer i form av regulatoriske krav. Samtidig er de veldig lojale, og ser at det er gjort et stort verdiarbeid av banken de senere årene, spesielt med tanke på å forbedre kulturen.

At det er en flat struktur virker til å være en etablert sannhet innad i banken, samtidig så kan det være tegn som tyder på at dette er i ferd med å endre seg. Det vil være spennende å se hvordan dette utvikler seg, og om banken er bevisst på at man beveger seg i en retning som medarbeiderne mener ser ut til å gå i mere retning av en sentralisering og dermed også en mer hierarkisk struktur, enn det har vært tidligere. Det er i alle fall sikkert at blant informantene var det flere som tok opp det at de følte flere og flere ting ble sentralisert, selv om toppledelsen fortsatte å snakke varmt om den desentralisert modellen.

Tillit har vært et gjennomgående tema i intervjuene jeg har gjennomført. Dette ser ut til å være selve kjerneverdien i banken, «Tillit til individet»¹. Det kan se ut som om den verdien utkrystalliserer seg, og en verdi som blir trukket frem som den verdien som påvirker i en eller annen grad alle fire faktorene jeg har undersøkt, motivasjon, effektivitet, samhold og identitet. Det er noe som absolutt kan være grunnlag for videre forskning, hvordan tilliten påvirker dette?

For videre forskning vil det være aktuelt å se nærmere på om deltakerne på lederutviklingsprogrammene faktisk har endret seg, eller om de holder frem på samme måte som før, uten at det er noe galt i det. Men utbyttet av lederutviklingsprogrammet sånn som det fremstår nå, er i all hovedsak tryggere ledere, med en bevisst holdning til ledelse som fag, og som har fått ett større

nettverk de kan henvende seg til, og en arena for erfaringsutveksling. En av informantene nevnte at det burde vært noe oppfølging etter lederutviklingsprogrammet også. Dette er kanskje noe å se nærmere på? Det er også tydelig at det er mye positivt med deltakelse på lederutviklingsprogrammet, men det er noe uklart nøyaktig hvor stort utbyttet er. Det er blitt pekt på flere ulike positive effekter å ha deltatt, og svært få negative effekter, bortsett fra at man er borte fra jobb, og får det ekstra travelt når man er tilbake. Det er vanskelig å se at dette lederutviklingsprogrammet fører til store positive resultatendringer hos deltakerne, men det er nok av andre positive effekter som gjør at dette lederutviklingsprogrammet absolutt bidrar til noe. For at man skal kunne si noe sikkert er det imidlertid noe som må forskes mer på i flere bedrifter og i flere bransjer før man kan svare entydig på om verdibasert ledelse lederutviklingsprogram har noen effekt.

5.7 Konklusjon

Dersom man skal oppsummere det denne forskningen har vist, kan det tyde på at selv om et lederutviklingsprogram er verdibasert, så vil det vanskelig kunne synes noen effekt på selve resultatet deltakerne på programmet står ansvarlige for. Imidlertid så finnes det en god del andre positive effekter med en sånn deltakelse. Det kan påvirke samhold, tilhørighet, deltakere får ett nettverk de kan rådføre seg med, med likestilte kollegaer, bedre rolleforståelse for ledelse som fag og sist men ikke minst en større trygghet i rollen som leder. Det kan med andre ord se ut til at det ikke er en stor forskjell på om lederutviklingsprogrammet er verdibasert eller ikke. Dette kan fungere som et utgangspunkt for videre forskning for å se om dette er noe som kan ha overføringsverdi til andre bransjer og organisasjoner.

Litteraturliste

Alvenes, H. & Nilsen, Ø. (2015). «*Verdienes verdi*»: *Verdibasert ledelse hos fylkesmannen i Nordland* [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord Open Research Archive.

<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/286063/Nilsen.pdf?sequence=1>

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.

Det norske akademis ordbok. (u.å.) *fryktkultur*. Hentet 23.september 2023 fra

<https://naob.no/ordbok/fryktkultur>

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag.

Endregaard, C. (2014). *Lederutvikling – Læring og egenutvikling eller bare et hyggelig avbrekk fra arbeidshverdagen i koselige omgivelser?: Forsvarets Lederutviklingsprogram – en casestudie*. [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø]. Munin, åpent vitenarkiv.

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/6483/thesis.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Finansavtaleloven. (2023). *Lov om finansavtaler (finansavtaleloven)* (LOV-2020-12-18-146). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-12-18-146>

Graah, E. (2008). *Metamorfose: En undersøkelse av et lederutviklingsprogram for førstegangsledere i staten* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. Duo Vitenarkiv.

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/15803/Graah.pdf?sequence=4>

Hanstad, I. (2013, 17. Juli). Halvparten av norske bankfilialer borte på 25 år. *E24*

<https://e24.no/teknologi/i/zGlgwv/halvparten-av-norske-bankfilialer-borte-paa-25-aar>.

Haugland, K. (2010). *Bidrar et lederutviklingsprogram for førstelinjeledere til opplevelse av trygghet i lederrollen* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. Duo Vitenarkiv.

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30200/MasteroppkxKristiansenxHaugland.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Håkonsen, H.O. & Nybrodahl, S. T (1998). *Verdibasert lærende ledelse*. Privat utgivelse.

Intermezzon. (2023, 09. juli). <https://intermezzon.com/>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Johansen, C. S. & Torjusen, C. S. (2017). *Hva er verdibasert ledelse og hvordan kan det utøves?: En casestudie av konsulentvirksomheten IT-Consult*. [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole] NHH Brage Open Institutional Repository.

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2453284/masterthesis.PDF?sequence=1>

Karp, T. (2019, 04. August). Karismatisk ledelse er oppskrytt. *Dagens Næringsliv*.

<https://www.dn.no/ledelse/jobb-og-ledelse/karismatisk-ledelse/hilde-merete-aasheim/karismatisk-ledelse-er-oppskrytt/2-1-647417>

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Lalim, M. B. (2014). *Ekte bistandskonger? En masteroppgave om autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner*. [Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole]. VID:Open.

[VID:Open: Ekte bistandskonger? En masteroppgave om autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner \(unit.no\)](https://vid.uio.no/vid-oppen/ekke-bistandskonger-en-masteroppgave-om-autentisk-ledelse-i-bistandsorganisasjoner-unit.no)

Nilsen, S. R. (2012, 7. desember). Store nedskjæringer gjennomført i Nordea. *E24*.

[Store nedskjæringer gjennomført i Nordea – E24](https://www.e24.no/nyheter/Store-nedskjæringer-gjennomført-i-Nordea-E24)

Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet. (u.å.) *Universitetsbiblioteket* Hentet 20. september 2023 fra <https://www.ntnu.no/ub>

Rojahn, K. S. (2001). *Lederutvikling: En kvalitativ evaluering av et lederutviklingsprogram, belyst med begreper fra ledelses- og læringsteori*. [Hovedoppgave]. Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet.

Sagberg, I. (2021) Transformasjonsledelse. *Store norske leksikon*. Hentet 21. september 2023 fra <https://snl.no/transformasjonsledelse>

Seljelid, H. (2005). *Har lederutvikling effekt?: Evaluering av et lederutviklingsprogram* [Hovedoppgave] Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget

Tjora, A. (2018) *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm.

Wallander, J. (2018). *Decentralisation – Why and how to make it work*. (M. Knight, Overs.). SNN Förlag. (Opprinnelig utgitt 2002).

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. Utg.). Sage Publishing.

Ytterøy, E. A. & Aanerød, O. K. (2001). *Lære å lede: En evaluering av et lederutviklingsprogram* [Hovedoppgave, Universitetet i Bergen]. Bergen Open Research Archive.

<https://bora.uib.no/bora-xmloi/bitstream/handle/1956/12853/L%C3%A6re%20%C3%A5%20lede%20-%20en%20evaluering%20av%20et%20lederutviklingsprogram.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vedlegg

Intervjuguide

Temaer Intervju	Spørsmål
Hvem er jeg, og hva er prosjektet	<ul style="list-style-type: none">• Hvem er jeg, jobb, familie, student og masteroppgave• Takke for deltakelse, presentere prosjektet og hvorfor jeg studere det jeg gjør
Formaliteter	<ul style="list-style-type: none">• Forklare hvorfor jeg tar opptak, forklare at det er en forsvarlig oppbevaring av data, taushetsløfte og anonymisering – både av intervjuobjekt og av banken• Forklare at deltakelse er frivillig – intervjuobjekt kan fint trekke tilbake samtykke uten noen grunn• Signering av samtykkeskjema og spørre om intervjuobjektet har spørsmål
Innledning	<ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du jobbet i Handelsbanken, og hvordan har karriereveien sett ut?• Har du ledererfaring før denne jobben?• Hva gjorde at du ønsket å bli leder?• Hvor lenge har du jobbet som leder?• Hvor lenge var du leder, før du ble med i lederutviklingsprogrammet?• Hvilke lederutviklingsprogram har du vært med på?• Hva tenker du om verdibasert ledelse?

<p>Lederutviklingsprogram</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke forventinger hadde du til programmet når du fikk vite om at du skulle delta? • Hvordan opplevde du programmet? • Hvordan var forholdet mellom teori og praksis? • I hvilken grad jobbet du med innholdet i samlingene, i din kapasitet som leder?
<p>Verdijobbing i programmet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva, etter din mening, er verdiene til Handelsbanken? • Hvordan opplevde du at det ble jobbet strategisk med Handelsbanken sine verdier i dette programmet? • Har du som leder egne verdier, hvis ja, hva er de? • Hvordan føler du at dine verdier passer overens med Handelsbanken sine verdier? • Hvordan føler du at det jobbes strategisk med verdier i banken ellers? • Hvordan jobber du med verdier hvor du er leder? • I hvilken grad jobber du bevist med verdier i din rolle som leder? A) Bankens verdier B) Dine egne verdier • Snakker du med andre ledere om bankens verdier? • Hvis ja, når og hvor? • I hvilken grad opplever du at banken etterlever sine egne verdier? • I hvilken grad etterlever du bankens verdier?
<p>Effekter og utbytte av deltakelse i program og verdibasert ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva sitter du igjen med etter programmet? • Hva er forskjellen på deg som leder før og etter deltakelse i programmet? • Det vil være vanskelig å måle direkte effekt av deltakelse

<p>Avslutning</p>	<p>i ett sånt program, men hvordan tror du det har påvirket resultatene i avdelingen du leder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det andre områder enn på bunnlinja du mener det har oppstått en effekt av å delta på dette programmet? • Har deltakelsen gjort noe med tryggheten din som leder? • Har du fått bedre selvtillit som leder? • Har du fått ett nettverk du kan spørre om råd etter deltakelse i programmet, og i hvilken grad bruker du det? • Har det vært noen negative effekter av å være med i dette utviklingsprogrammet, hvis ja, hva er de? • Hvordan vil du si at verdibasert ledelse påvirker effektiviteten i banken? • Hvordan vil du si at den verdibaserte ledelsen påvirker motivasjonen i banken? • Hvordan vil du si at den verdibaserte ledelsen påvirker samhold i banken? • Hvordan vil du si at den verdibasert ledelsen påvirker identiteten til banken og de ansatte? • Hvordan synes du det har vært å bli intervjuet? • Er det noe jeg ikke har spurt om, som du synes burde være med? • Er det noe du har sagt under intervjuet som du synes burde trekkes tilbake? • Takk for deltakelse og tid
--------------------------	---

Samtykkeerklæring

Invitasjon og samtykkeerklæring for deltagelse i forskningsprosjektet: Lederutvikling sett i sammenheng med verdibasert ledelse.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på sammenhengen mellom verdibasert ledelse, og lederutviklingsprogrammene i banken. I dette skrivet finner du kort informasjon om prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

Formål med forskningen

Bankenutøver en verdibasert ledelse, som baserer seg på Jan Wallanders endringer fra 70-tallet. I den sammenhengene vil jeg se på i hvilken grad den verdibaserte ledelsen er inkorporert i lederutviklingsprogrammet, og hvilken effekt føler ledere som har vært med på lederutviklingsprogrammene at deltagelse har resultert i. Dette kan være i form av resultat, og i form av selvtillit og trygghet i lederrollen.

Sommeren 2023 gjennomfører jeg et forskningsprosjekt i banken. Prosjektet vil være med å bidra til å belyse de ovennevnte temaene.

Metode Jeg vil gjennomføre kvalitative intervjuer med deltakere som har deltatt på lederutviklingsprogrammene «Ledelse i banken, for nye Ledere, og Ledelsesutvikling (LU).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ole Gunnar Nedresæter, masterstudent i organisasjon og ledelse ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektets omgang og forskningsmetode (kvalitative intervjuer) tilsier at noen som har deltatt på disse lederutviklingsprogrammene bli spurt om deltagelse. Du blir kontaktet fordi du er en del av en slik gruppe.

Hva innebærer det for deg å delta?

Gjennom å delta forplikter du deg til å være med på en samtale med varighet ca. 60 minutter, og godta forskers tilstedeværelse og opptak av samtalen. Samtalene skal tas opp med lyd, og alle deltagerne vil anonymiseres under transkripsjon. Resultater fra samtalene kan inngå i forskningsprosjektets der funn publiseres i artikler, rapport og foredrag.

Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 01. september 2023.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: 2

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til forskningen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Ole Gunnar Nedresæter, foldfjorden@gmail.com, telefon 40292260.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Ole Gunnar Nedresæter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Samarbeid og samhandling i forebyggingsøyemed, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *samtale/Intervju*
- å delta i samtale *som observeres av forsker*
- at resultater fra samtaler kan inngå i forskningsprosjektet der funn publiseres i artikler, rapport og foredrag. Hvis jeg kan identifiseres har jeg rett til å lese, kommentere på innholdet i forkant, og eventuelt reservere meg.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Godkjenning for forskning

25.09.2023, 21:34 Meldeskjema for behandling av personopplysninger
<https://meldeskjema.sikt.no/649836a0-93fb-49e7-921e-4917480dfd45/vurdering> 1/2

[Meldeskjema](#) /

[Masteroppgave - sammenheng mellom verdibasert ledelse, lederutvikl... /](#)

Vurdering

Vurderingstype

Automatisk

Dato

26.06.2023

Tittel

Masteroppgave - sammenheng mellom verdibasert ledelse, lederutviklingsprogram og effekten det har på resultatet.

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Ole Gunnar Nedresæter

Student

Ole Gunnar Nedresæter

Prosjektperiode

01.05.2023

-

01.09.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn imeldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier:

De registrerte er over 15 år

Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;

Rasemessig eller etnisk opprinnelse

Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning

Fagforeningsmedlemskap

Genetiske data

Biometriske data for å entydig identifisere et individ

Helseopplysninger

Seksuelle forhold eller seksuell orientering

Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser

Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene

De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)

Formålet med behandlingen av personopplysningene

Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)

Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene

Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

Vurdering av behandling av personopplysninger

25.09.2023, 21:34 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[https://meldeskjema.sikt.no/649836a0-93fb-49e7-921e-4917480dfd45/vurdering 2/2](https://meldeskjema.sikt.no/649836a0-93fb-49e7-921e-4917480dfd45/vurdering%202/2)

Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår

[mal til informasjonsskriv](#)

.

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for

informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon.

Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d)

riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Bankens verdier

Verdiene våre

Kunden i fokus

Når vi rekrutterer nye ansatte, ser vi etter mennesker som deler våre grunnleggende verdier og som kan bidra med nye perspektiver og arbeidserfaring. For oss er det viktig at våre ansatte ønsker å ta et stort personlig ansvar, ta egne beslutninger og drives av å sette kunden først - uavhengig av hvor i organisasjonen de jobber.

Tillit til individet

Vår idé om hvordan man driver en bank er basert på tillit og respekt for den enkelte. Å jobbe i [REDACTED] handler hovedsakelig om forhold til andre mennesker. Det spiller ingen rolle hvor gode produktene og tjenestene våre er hvis vi ikke har de rette ansatte til å hjelpe kundene våre.

Stort personlig ansvar

Vår desentraliserte tilnærming betyr at vi gir våre ansatte et stort personlig ansvar og et mandat til å ta egne beslutninger. Denne tilliten er basert på en overbevisning om menneskets vilje og evne til stadig å bli litt mer dyktige i sitt arbeid og jakten på å søke og løse nye utfordringer. Det er også viktig at våre ansatte er uavhengige og tar egne initiativer.

Evnen til å samarbeide

Hos [REDACTED] er vi alle en del av vår suksess og av verdiene vi skaper gjennom vår evne til å samarbeide med hverandre. Dette gjelder uansett hvor i banken vi jobber. Bankens tradisjonelt gode forhold og samarbeid med fagforeningene er en viktig del av kulturen vår.

Langsiktige relasjoner

Vi har en langsiktig tilnærming til relasjoner - med både kunder og ansatte. Vi ser på hver nye ansettelse som en langsiktig investering. En forutsetning for å beholde ansatte er et godt og inkluderende arbeidsmiljø der hver ansattes potensial utnyttes og får muligheten til å utvikle seg i sitt arbeid basert på deres forutsetninger og livssituasjon.

