MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Kandidatnr.: 41, 104

Hans Ole Bakken og Fredrich Fjelltun Hope

Hva kjennetegner norske toppledere?

Dato: 29.05.20 Totalt antall sider: 97

NORD universitet

www.nord.no

Sammendrag

Formålet til denne studien har vært å finne ut av hva som kjennetegner norske toppledere. Det finnes mye forskning på hva ledelse er og hvordan suksessfulle ledere utøver ledelse, men forskningen er noe mer begrenset når det handler spesifikt om toppledere. For å finne ut av hva som kjennetegner norske toppledere, søker vi å finne svaret på følgende spørsmål; Hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåer? Hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder? Hvordan skiller norske toppledere seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere?

Gjennom årene har det vært forsket mye på faget ledelse. De mest kjente og kanskje mest brukte teoriene stammer fra 1900-tallet, men det produseres fortsatt ny forskning. Populære teorier tar for seg blant annet trekk, atferd, verktøy og situasjon når det handler om ledelse. Da ledelse handler om mennesker, er det sjeldent to streker under svaret. Til tross for dette har ulik forskning klart å vise til noen trekk hos mennesker som er mer fremtredende hos suksessfulle ledere. Det samme gjelder når det kommer til atferd og verktøy, men dette må ses i kombinasjon med hvilken situasjon lederen befinner seg i.

Gjennom en kvalitativ tilnærming med bruk av tematisk analyse, har vi gjennomført 6 intervjuer og analysert deler av 22 intervjuer fra en podcast om ledelse. Informantene våre består av 4 toppledere der begge kjønn er representert, med ulik bakgrunn og som jobber både i det offentlige og det private. I tillegg har vi 2 informanter som begge er partnere i hvert sitt rekrutteringsselskap, som jobber med rekruttering av toppledere. Personene som er intervjuet i podcasten er alle norske toppledere, hvor begge kjønn er representert og de jobber i både offentlige og private bedrifter.

Informantene i denne studien belyser viktige faktorer innenfor temaene; trekk, oppgaver og plikter, verktøy, orientering og atferd. Disse funnene blir drøftet opp mot teori om både ledelse generelt og om toppledere.

Et trekk som var fremtredende hos alle informanter, var *«resilience»*. Topplederens evne til å takle det presset og arbeidsbelastningen som stillingen krever. Topplederen må også klare å sitte med det fulle ansvaret til enhver tid. For å klare og gjøre dette på en god måte må også topplederen være følelsesmessig moden.

Av oppgaver og plikter som topplederen bør prioritere, trekkes etablering av styringsverktøy i form av mål, strategier, visjoner, rutiner for samarbeid og kommunikasjon frem som det viktigste for å skape resultater.

Som toppleder vil man ha tilgang på alle lederverktøyene som er tilgjengelig i egen organisasjon. Funnene i denne studien underbygger funn innenfor oppgaver og plikter, da norske toppledere ser ut til å fokusere mest på visjon, verdier og oppfølging og krav. Det som er felles for disse verktøyene, er at topplederne tenker på både organisasjonens resultater og medarbeideren samtidig. Visjon og verdier blir etablert i fellesskap med medarbeidere for deres og organisasjonens beste. Deretter fokuserer topplederne på å stille krav gjennom bruken av rammeverk og følger opp at medarbeiderne har det bra og at det skapes resultater.

Orienteringen norske toppledere vektlegger er medarbeider-relasjon og strategi. Eksempler på dette er å ha en støttende og tydelig kommunikasjon og vise omsorg. I tillegg tar de ansvar for at kursen mot de overordnede målene holdes, gjennom bruk av styringsverktøy som beskrevet under oppgaver og plikter.

Atferdene som trekkes frem er demokratisk, besluttsom, pålitelig, karismatisk og tilpasningsdyktig. Disse atferdene argumenteres å underbygge topplederens fokus på medarbeiderne, samtidig som det synliggjør topplederens ansvarsbevissthet ovenfor sin rolle i organisasjonen.

Studien konkluderer med at det som kjennetegner norske toppledere er at de har et stort fokus på medarbeideren i jobben de gjør og i den måten de utøver lederskap. De er veldig ansvarsbevisste og både tåler og evner å gjøre den jobben som må gjøres for å skape resultater.

Forord

Denne masteroppgaven skrives som en avsluttende oppgave på en treårig erfaringsbasert Master of Business Administration (MBA) ved Handelshøyskolen Bodø, Nord Universitet. Hele forskningsprosessen og oppgaveskrivingen har vært både lærerikt og spennende.

Livet i fullt arbeid og som deltidsstudent har fungert bra, til tross for krevende perioder da aktivitetsnivået var høyt både på jobb og i studiet. Heldigvis har vi hatt gode ordninger i det offentlige som har gitt oss både stipend og studiedager til hvert semester.

De siste tre årene har vært veldig lærerike og vi er begge enige om at det har vært et friskt pust å lære seg noe nytt igjen. Motivasjonen vår for dette studiet har vært at vi har hatt et ønske om en overgang fra Forsvaret til det sivile arbeidslivet. Derfor valgte vi MBA i økonomi og ledelse da den inneholdt fag vi begge var interessert i og at det ville gi oss den ekstra kompetansen vi ønsket oss. Det viste seg før vi ble ferdig med studiet at vi valgte riktig, da det ble slik at innen denne masteroppgaven ble levert, hadde vi begge fått oss nye jobber utenfor Forsvaret.

Vi hadde ikke kommet i mål på egenhånd og vil først og fremst takke veilederen vår Trude Furunes som har hjulpet oss med denne oppgaven. Trude har vært tilgjengelig for oss hele tiden og har gitt oss gode innspill og tips underveis i oppgaveskrivingen vår. Vi ønsker også å rette en stor takk til informantene våre som har satt av tid til å delta i forskningen vår. Vi vet at det er lettere sagt enn gjort. Det var utrolig spennende og lærerikt å få intervjuet både toppledere og de som jobber med å rekruttere toppledere.

Hans Ole Bakken & Fredrich Fjelltun Hope

Oslo, 29.05.2020

Innhold

Innhold 5
1. Introduksjon 8
1.1 Aktualisering 8
1.2 Problemstilling 9
1.3 Forskningsspørsmål 9
1.4 Generelle forutsetninger og avgrensninger 9
1.5 Oppgavens struktur 9
1.6 Definisjoner 10
2. Teori 12
2.1 Historisk utvikling 12
2.2 Lederskapsteorier fra 1900-tallet frem til i dag 12
2.3 Moderne perspektiver på ledelse 15
2.4 Lederskapets elementer 16
2.4.1 Trekk 17
2.4.1.1 Høyt energinivå og stresstoleranse 18
2.4.1.2 Kontrollorientering 19
2.4.1.3 Følelsesmessig modenhet 19
2.4.1.4 Personlig integritet 19
2.4.1.5 Sosialisert maktmotivasjon 20
2.4.1.6 Prestasjonsorientering 21
2.4.1.7 Selvtillit 22
2.4.1.8 Lavt behov for tilhørighet 22
2.4.1.9 Oppsummering trekk 23
2.4.2 Oppgaver/plikter 23
2.4.2.1 Proaktivt lederskap 23
2.4.2.2 Prosessaktivt lederskap 24
2.4.2.3 Reaktivt lederskap 24
2.4.2.4 Oppsummering oppgaver/plikter 24
2.4.3 Verktøy 25
2.4.3.1 Visjon 25
2.4.3.2 Verdier 25
2.4.3.3 Oppfølging og krav 26
2.4.3.4 Oppsummering verktøy 27
2.4.4 Orientering 28
2.4.4.1 Oppgaveorientering 28

2.4.4.2 Medarbeider-/relasjonsorientering 28
2.4.4.3 Endringsorientering 29
2.4.4.4 Strategiorientering 29
2.4.4.5 Oppsummering orientering 30
2.4.5 Atferd 30
2.4.5.1 Autoritær atferd 31
2.4.5.2 Demokratisk atferd 31
2.4.5.3 Tilbakeholden atferd 32
2.4.5.4 Karismatisk atferd 33
2.4.5.5 Oppsummering atferd 34
2.5 Ledernivåer 35
2.5.1 Leder 35
2.5.2 Mellomleder 35
2.5.3 Toppleder 36
2.6 Kjennetegn for topplederen 37
3. Metode 41
3.1 Forskningsstrategi 41
3.2 Datainnsamling 42
3.3 Utvalg 43
3.4 Forskningsdesign 45
3.5 Tematisk analyse som analysemetode 45
3.5.1 Fase 1 – Gjøre oss kjent med dataene våre 46
3.5.2 Fase 2 – Lage innledende koder 47
3.5.3 Fase 3 – Søke etter temaer 50
3.5.4 Fase 4 – Gjennomgå temaene 51
3.5.5 Fase 5 – Definere og navngi temaer 52
3.5.6 Fase 6 – Produsere rapporten 57
3.6 Viktige aspekter ved tematisk analyse 58
3.7 Validitet og reliabilitet 59
3.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode 62
3.9 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger 63
4. Resultat 64
4.1 Trekk 64
4.1.1 Ta fullt ansvar 64
4.1.2 Resilience 65
4.1.3 Følelsesmessig moden 66

4.2 Oppgaver og plikter 68
4.3 Verktøy 69
4.3.1 Visjon 69
4.3.2 Verdier 69
4.3.3 Oppfølging og krav 70
4.4 Orientering 71
4.4.1 Medarbeider-/relasjonsorientering 71
4.4.2 Strategiorientering 72
4.5 Atferd 73
4.5.1 Demokratisk atferd 73
4.5.2 Karismatisk atferd 74
5. Diskusjon 76
Hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåer? 76
Hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder? 78
Skiller norske toppledere seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere? 84
6. Konklusjon 86
Litteraturliste 90
Vedlegg 1, Intervjuguide 93

Figur 1, lederskapets elementer (Kirkhaug, 2015) 17/51
Figur 2, leder (DIFI, 2020) 35
Figur 3, mellomleder (DIFI, 2020) 36
Figur 4, toppleder (DIFI, 2020) 37
Tabell 1, intervjuer podcast (Lederliv, 2019) 44
Tabell 2, koding (NVivo, 2020) 49
Tabell 3, oppbygging tema 53

1. Introduksjon

1.1 Aktualisering

I en hverdag med høy konkurranse om markedsandeler og store endringer blant annet innenfor teknologi og verdenspolitikk, kreves det organisasjoner som er i stand til å endre seg i samme hastighet som omgivelsene sine. Det er rimelig å anta at topplederens rolle er essensiell i å skape og opprettholde en kultur og et system som tar høyde for disse utfordringene.

Vi er begge utdannet som ledere gjennom Forsvaret, med både befalsskole og krigsskole som formell utdanning. I tillegg har vi rundt 10 år med erfaring som ledere i Hæren, hvor vi har ledet alt fra lag på ca. 10 stk, til kompani på opptil 250 stk. I de siste par årene har vi begge sett mer mot stillinger i det sivile markedet, og har som ambisjon å jobbe mot topplederstillinger på sikt.

Med vår bakgrunn har vi i stor grad jobbet på leder- og mellomledernivå. Vi har gjennom både teori og erfaring lært oss hvilke egenskaper og ferdigheter som har vært viktige i vår organisasjon og på vårt nivå. Vi har liten innsikt i hvilke egenskaper og ferdigheter som er viktigst på et høyere ledernivå og hvorvidt det er et tydelig skille mellom egenskaper og ferdigheter som anses som viktige for toppleder og mellomleder.

I litteraturen finner vi lite forskning omkring topplederens kvaliteter, og spesielt vanskelig er det å finne noen som lister opp spesifikke kjennetegn ved en god toppleder. Dette er noe også Håpnes og Andersen (2018) tar opp i sin kortrapport om god toppledelse av kunnskapsbedrifter. Her avdekkes det at det er generelt mangelfull forskning i den norske konteksten, og at teorier ofte ser på ledelse generelt, uten å skille mellom de ulike nivåene man er leder på.

Vår problemstilling har dermed oppstått fra det Corbin og Strauss (2008) omtaler som problem to og tre i sin beskrivelse av kilder til problemstilling. Problem to beskrives som *«technical and nontechnical literature».* Mer spesifikt har vi sett på områder som er lite utforsket i en norsk kontekst, selv om det finnes en del forskning på området utenfor landegrensene våre, og spesielt i amerikanske bedrifter. Problem tre, *«personal and professional experience»,* tilsier at man har spørsmål og problemer innenfor eget fagfelt som man ikke finner noe klart svar på. Vi erfarte at det var vanskelig å finne et klart svar på hva som skal til for å bli toppleder, og eventuelt hvilke egenskaper og ferdigheter man må besitte for å inneha en slik rolle.

Med vår problemstilling ønsker vi å sammenstille gjeldende teori med fersk praksis fra toppledere i ulike bedrifter, hvor målet er å fremstille noen generiske kjennetegn for en toppleder. En slik fremstilling vil kunne være interessant for personer som ønsker å bli toppledere, samt for rekrutteringsselskaper og firmaer i en seleksjonsprosess.

1.2 Problemstilling

- Hva kjennetegner norske toppledere?

1.3 Forskningsspørsmål

For å understøtte problemstillingen har vi følgende forskningsspørsmål:

- Hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåer?
- Hvordan skiller norske toppledere seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere?
- Hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder?

1.4 Generelle forutsetninger og avgrensninger

Vi jobber i dag innenfor det som kan omtales som en kunnskapsbedrift. Med det mener vi en bedrift der individets og bedriftens samlede kunnskap er det som gir verdiskapning, gjennom eksempelvis innovasjon og levering av ny kunnskap (Håpnes & Andersen, 2018). Vi har valgt en relativt vid problemstilling fordi vi i denne studien ønsker å se på toppledere uavhengig av bransje, kjønn eller bakgrunn. Det er fellesnevnerne vi er interessert i å finne, derfor må vi omfavne et så bredt utvalg som mulig. Dersom det viser seg at det synliggjøres et skille på kjennetegnene til toppledere i ulike bedrifter, vil vi drøfte dette. Vi vil i hovedsak se på teori og studier basert på vestlig kultur da dette ansees som mest relevant for den norske konteksten.

1.5 Oppgavens struktur

Videre i denne oppgaven vil kapittel to ta for seg en grunnleggende teoretisk plattform. Denne delen vil redegjøre for noen teoretiske perspektiver som oppgaven bygger på. Kapittelet vil først gi leseren et historisk bakteppe for ledelse, deretter beskrive nåtidens perspektiver for lederrollen, før vi beskriver noen utvalgte områder innenfor ledelse. Deretter vil vi beskrive ulike ledernivåer før det gis det noen eksempler på ulike kjennetegn litteraturen mener er

viktig for en god toppleder. I kapittel tre vil metodevalget synliggjøres med fokus på forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamlingsteknikk og utvalg. Videre vil prinsipper rundt behandlingen av data, gjennomføring av dataanalysen, momenter rundt validitet og reliabilitet, refleksjon over egen rolle som forsker, kritikk til valgt design og metode, samt mulige etiske problemstillinger gjøres rede for. Kapittel fire gir en oversikt over de viktigste funnene før disse drøftes opp mot gjeldende teori i kapittel fem. Avslutningsvis vil kapittel seks gi en oppsummering rundt det vi mener er de mest fremtredende funnene i denne studien, samt gi en konklusjon på problemstillingen for oppgaven.

1.6 Definisjoner

Ledernivåer

Ledelse kan beskrives som noe man utøver i den hensikt å samle personer, og få de til å dra i samme retning mot et felles mål (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2011). Dette kan ansees som universelt uavhengig av nivå man utøver ledelse på.

Leder ansees som det laveste ledernivået. Dette kan beskrives som å ha ansvar for et antall medarbeidere, oppgaver og resultater for denne gruppen (DIFI, 2020).

Mellomleder er neste ledernivå hvor det markante skillet er at man nå har ansvar for ledere, og således deres gruppes resultater og medarbeidere. I tillegg til dette er man bindeleddet mellom lederne og topplederne for bedriften (DIFI, 2020).

Toppleder er det øverste ledernivået i en bedrift, og i denne rollen har man ansvar for resultatet til hele virksomheten. Topplederen må i tillegg til å ha fokus internt, rette fokus eksternt mot bedriftens omgivelser (DIFI, 2020).

Ledernivåene er nærmere beskrevet i teorikapittelet.

Data

Data er en betegnelse for all den informasjonen som finnes i de transkriberte intervjuene og innholdet fra podcasten. De transkriberte intervjuene og innholdet fra podcasten omtales som datasett. I datasettene lages det meningsenheter som er et avgrenset utdrag som omhandler et tema. Alle meningsenheter blir tilegnet en verdi eller et tema, dette kalles koding (Braun & Clarke, 2006). Dette blir nærmere beskrevet i metodekapitlet.

Resilience

Resilience er et trekk som beskriver evnen til å takle de mest komplekse og krevende situasjonene en leder kan komme opp i. Det å ha resilience handler om å kunne tilpasse seg, vokse og forandre seg i møte med motgang (McArthur-Blair & Cockell, 2018).

2. Teori

I dette kapittelet redegjør vi først for hvordan lederrollen og ledelse har utviklet seg i moderne tid, til hva som er mest aktuelt i dag. Deretter beskriver vi utvalgte områder ved ledelse; trekk, oppgaver og plikter, verktøy, orientering og atferd før vi definerer de ulike ledernivåene. Til slutt i dette kapittelet spisser vi oss inn mot topplederen som er hovedfokuset i denne studien.

2.1 Historisk utvikling

Det kan argumenteres for at lederskap ligger latent i både menneskenes og dyrenes verden. Dette kan man se helt fra man er ung hvor foreldre setter rammene for oppveksten ved å sørge for føde og omsorg. I dyrenes verden ser man at lederskikkelser har vært viktig for en rase og flokkens overlevelse i søken etter mat og beskyttelse mot mulige farer (Bass, 2008). Bass (2008) argumenterer for at lederskap er verdens eldste profesjon og kall. Samt at det ikke finnes noen kjente samfunn hvor man ikke finner igjen lederskap i en eller annen form.

Historisk sett har man mange eksempler på lederskikkelser, blant annet i religiøse tekster hvor navn som Moses, Abraham, Jesus, Gud og Buddha omtales, som har preget og fortsatt preger samfunnet vårt. Det er også dokumentert at prinsipper for lederskap fantes i Egypt helt tilbake til 2300 år f.Kr. hvor kvalitetene autoritær, perseptiv og rettferdig ble tildelt faraoen (Lichtheim, 1973 i Bass, 2008). I tillegg til dette finner man i Egypt hieroglyfer som beskriver lederskap, leder og følger datert så langt som 5000 år tilbake i tid (Bass, 2008). Videre finnes det data på at de amerikanske landsfedrene under den konstitusjonelle konvensjonen i 1787 brukte mange skildringer fra Platon og Aristoteles, som den dag i dag har preget den utøvende, lovgivende og dømmende makten i den amerikanske grunnloven (Bass, 2008).

2.2 Lederskapsteorier fra 1900-tallet frem til i dag

Hvilke kvaliteter og atferd som har blitt sett på som akseptabel og foretrukket hos en leder har variert veldig gjennom ulike tidsperioder og kulturer (Bass, 2008). Vi vil derfor spole fremover til den mer moderne tidsalder, hvor man ser en stor økning i bruken av begrepet lederskap fra starten av 1900-tallet. Dette er synlig i den økte mengden av litteratur omkring emnet, oppstarten av mer formalisert utdanning for å utvikle fremtidens bedriftsledere og bruken av kognitive tester for å avdekke lederpotensiale som del av jobbsøknader. Lederskap

ble også i større grad omtalt som et fenomen bestående av flere aspekter som omhandlet blant annet psykologi, historie, industri og politikk (Friedman, 2010).

Første halvdel av 1900-tallets mest kjente studier hadde fokus på gruppepsykologi, rolleinndeling i små grupper, analyse av ledelsesbiografier og introduseringen av karismatisk lederskap (Bass, 2008). Ulike sentre for å vurdere og utvikle ledere startet i Tyskland i 1923, for deretter å spre seg til Storbritannia under 2. verdenskrig og til USA rett etter krigen. I 1948 klarte ledelse- og organisasjonsprofessoren Ralph Stogdill å finne totalt 128 lederskapsstudier hvorav 124 var på engelsk og 4 på tysk. Stogdill valgte å klassifisere disse i det han vurderte som viktige lederskapstrekk; kapasitet, resultater, ansvar, deltagelse og status. Til sammenligning fant vi på Google Scholar i april 2020, 4 390 000 publikasjoner om *«leadership»*.

Stogdill sine studier fra perioden 1904-1948 fokuserte på sammenhengen mellom trekk og karakteristikk hos ledere (Bass, 2008). De trekkene som korrelerte høyest med lederskap i flest av studiene var i prioritert rekkefølge originalitet, popularitet, omgjengelighet, dømmekraft, selvsikkerhet, ønske om å utmerke seg, humor, samarbeidsvillighet, energisk/entusiastisk og fysisk yteevne/robusthet. Han mente også at de studiene som var best egnet for å forstå lederskap kunne sammenfattes i samlebegrepene kapasitet, resultater, ansvar, deltagelse, status og situasjon (Bass, 2008). Lederen ble sett på som en person i en posisjon med ansvar for å koordinere aktivitet og gjennom dette få medarbeidere til å nå felles mål. Videre konkluderte han med at karakteristikken og ferdighetene som krevdes hos lederen i stor grad var avhengig av situasjonen lederen befant seg i. Med dette mente han at for å lykkes som leder må lederens trekk og karakteristikk sammenfalle med medlemmene i gruppen man skal lede og målet man skal nå. Dette gjorde at sammenhengen mellom ledere og situasjonen de befant seg i hadde svært mye å si for om de ville lykkes som ledere eller ikke (Bass, 2008). Det viktigste som gjorde at man fikk status og anerkjennelse som leder i en gitt situasjon så ut til å være demonstrert kapasitet til å lede samarbeidsoppgaver til ferdigstillelse, gjennom aktiv deltagelse. Den største utfordringen i litteraturen og studiene rundt lederskap i denne perioden var hvordan man kunne trene på å bli en god leder, hva som gjorde at man tilegnet seg de ulike trekkene og kvalifikasjonene for å bli en god leder (Bass, 2008).

Fra 1948 frem til 1970 ble fokuset av mange professorer rettet mot situasjonen og konteksten lederskapet skulle brukes. Stogdill argumenterte for at dette måtte sees i sammenheng med de personlige trekkene til lederen (Bass, 2008). Studiene fra denne perioden tok utgangspunkt i militære ledere og bedriftsledere innen industrien, spesielt fra kull, jern og stål som hadde fått sin store utvikling i forbindelse med den industrielle revolusjonen (Friedman, 2010). Etter denne perioden anså man ferdighetene og evnene til suksessfullt lederskap å innebære mellommenneskelig-, teknisk-, administrativ- og intellektuell kompetanse. Med suksessfullt legges evne til å bygge samhørighet, driv/glød og produktivitet til grunn (Bass, 2008). Hovedutviklingen innenfor studiene i denne tidsperioden var rettet mot å dokumentere skillet innenfor kognitive-, sosiale- og emosjonelle trekk hos leder og følger, suksessfulle og ikke-suksessfulle ledere, og ledere på lavt og høyt nivå. De områdene med størst skille var arbeidsmengde, hyppighet av kommunikasjon, initiativ, selvsikkerhet, aggressivitet, dominans, emosjonell balanse, stresstoleranse, selvkontroll, effektivitet, entusiasme og grad av ekstrovert (Bass, 2008). Mye av diskusjonen blant forskere i denne perioden omhandlet som tidligere nevnt sammenhengen mellom lederskapstrekk og situasjonen, herunder hva som gjorde at man ble en suksessfull leder eller ikke. Kort oppsummert kom man frem til at det var mye tilfeldigheter og variasjoner som påvirket hvorvidt en leder lykkes eller ikke. Blant annet påvirket kulturelle forskjeller, alder, kjønn, timing, fysikk og så videre. Etter denne perioden slet man fortsatt med å svare på hvor mye alle disse individuelle forskjellene påvirket fremveksten av effektivt lederskap og hvorvidt de kunne overstyre den situasjonelle betydningen. Konklusjonen fra dataene i denne perioden var at personlighetstrekkene besluttsomhet, standhaftighet og selvtillit i stor grad påvirket hvorvidt en leder var effektiv eller ikke (Bass, 2008).

Fokuset på situasjonen til organisasjonen og lederen varte frem til slutten av 1970 hvor begrepene karismatisk, visjonær og transformasjonsledelse trådde frem. Dette rettet igjen fokuset mot at sammenhengen mellom lederens personlige trekk, situasjonen lederskapet skulle brukes i og hvem som skulle ledes var viktig for å ha et effektivt og suksessfullt lederskap (Bass, 2008). I perioden frem til 2006 ser man en enorm økning i antall tester og studier rundt lederskap. Basert på disse ble trekkene til lederen hovedfokuset, mens situasjonen og konteksten ble noe nedjustert. Man definerte lederskapskompetanse til å omhandle evnen til å få gjennomført oppgaver og håndtere mellommenneskelige forhold. Trekkene som ble vektlagt i denne kompetansen var intelligens og kunnskap/erfaring. Dette

underbygges av korrelasjonskoeffisienten på 0,5 mellom intelligens og lederskap fra studiene i denne perioden. Kompetanse rundt mellommenneskelige forhold ble relatert til trekkene kommunikasjon, demonstrasjon, omsorg, innsikt og empati. Med dette mente de at lederen i større grad enn tidligere måtte forstå og tilpasse seg behovene til sine underordnede for å lykkes. Erfaringen lederen hadde innenfor disse områdene måtte derimot fortsatt ha en viss relevans til situasjonen bedriften og de som skulle ledes befant seg i for å bidra til effektivt og suksessfullt lederskap (Bass, 2008).

Oppsummert er det liten tvil om at lederskap er et universelt fenomen, noe man ser helt fra vår sivilisasjons begynnelse. Spesielt innenfor kategoriene industri, utdanning, militæret og sosiale bevegelser, tyder svært mye forskning på at lederen kanskje spiller den viktigste rollen på veien til suksess (Bass, 2008). Fra starten av 1900-tallet ser man at lederskap i mye større grad blir studert. I perioden frem til år 2000 var det en dreining fra fokuset på at lederen var allvitende og dens ord var lov, til at de som skulle ledes også var viktige og at lederens omsorg for sine undergitte var en del av lederskapet. Her ser man også et skifte fra arbeidere som i stor grad fremsto som uvitende, til arbeidere som var utdannet og som kunne utføre mer komplekse og varierte oppgaver (Bass, 2008). Det er også en dreining i hvilket ledernivå studiene har vektlagt. Fra perioden rundt 2. verdenskrig viser litteraturen at fokuset gikk fra å se på ledere på lavere nivå til å fokusere på mellomledere, og mot slutten av århundret er det en stor økning i studier omkring toppledere (Bass, 2008). Fokuset i studiene fra starten av 1900-tallet til tidlig 2000-tallet har primært tatt for seg lederens trekk og situasjonen lederskapet nyttes i. Her ser vi at vektingen gikk fra fokus på trekk, til situasjon og tilbake til trekk igjen med situasjonen fortsatt som en viktig del. Av alle trekkene som blir vektlagt kan man summere de opp i to hovedkategorier; kompetanse rundt gjennomføring av oppgaver og mellommenneskelige forhold. Relevansen av kompetansen er best dersom situasjonen man befinner seg i er noenlunde lik den man har erfart tidligere.

2.3 Moderne perspektiver på ledelse

Ledelse og dermed lederens hensikt ble definert til å samle personer og få de til å dra i samme retning (Grønhaug et al., 2011). Dette kan spisses noe ved å bruke den Schumpeteranske definisjonen av entrepenørskap, hvor lederen omtales som leder av mennesker, ressurskoordinator og initiativtaker til endring (Friedman, 2010). Dette er fortsatt en vid

definisjon, men det er i den hensikt å ikke utelukke enkelte grupper mennesker, organisasjoner eller ledere før vi har videre definert og konkretisert det teoretiske bakteppet for oppgaven.

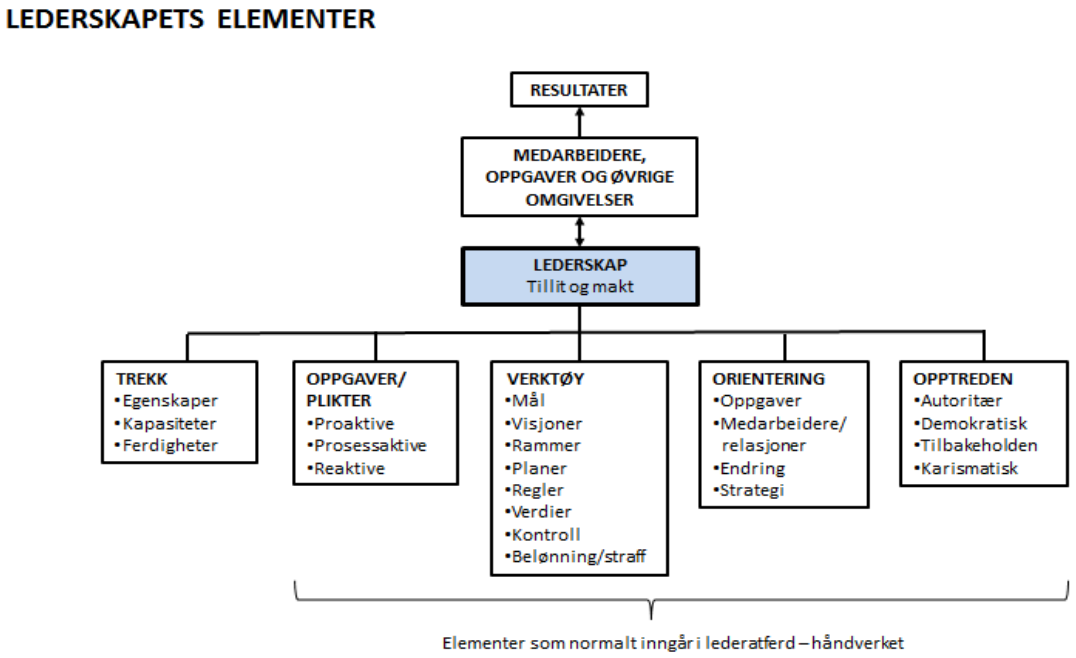
Grønhaug et al. (2011) sier at man basert på mange teorier rundt ledelse og dens funksjon kan sammenfatte det til to fellesnevnere; sosial innflytelse og måloppnåelse. Med dette mener de at lederen må ha en form for sosial innflytelse i gruppen den er en del av for å bli anerkjent som dens leder, basert på sin kompetanse og ferdigheter. Videre er måloppnåelsen knyttet til bruken av denne innflytelsen for å få en gruppe til å dra i samme retning mot et definert mål, noe som innebefatter blant annet motivering og organisering.

I organisasjoner har man ofte et sett definerte regler og rutiner, som overordnet har til hensikt å bidra til effektivitet i veien mot målet. Lederen for disse vil ha en kompleks rolle, eller roller. På den ene siden skal strategier, regler og mål fastsettes og på den andre siden skal man sørge for etterlevelse av disse. I teorien omtales dette som henholdsvis ledelse og administrasjon (Grønhaug et al., 2011). Disse to funksjonene er begge svært viktige og det ene utelukker ikke det andre. Som leder er det likevel svært viktig å forstå når man skal ha fokus på hva ettersom disse i seg selv kan oppfattes som to ulike funksjoner, som i flere tilfeller kan være adskilt i ulike stillinger i en organisasjon. Ledelse synes å være viktigst for den kontinuerlige utviklingen, og i tråd med det vi nevnte i innledningen til oppgaven med nåtidens kompleksitet og fortløpende endringer, synes det å alltid ha en høy endringsberedskap/-vilje å være av stor viktighet for å oppnå suksess for en organisasjon. Likevel ansees etterlevelsen av oppsatte regler essensiell for å sørge for en viss kontinuitet og effektivitet i arbeidet. Som administrator kan man dermed si at lederen skal sørge for at selv under endring opprettholder organisasjonen sin ryggrad. Hva som er viktigst av disse to vil være situasjonsavhengig, men undersøkelser viser at spesielt ledelsesperspektivet er noe som ser ut til å være mest mangelfullt på generell basis (Grønhaug et al., 2011).

2.4 Lederskapets elementer

I dette delkapittelet vil vi beskrive noen områder innenfor ledelse vi mener er relevant og som gjør det enklere å kategorisere funnene når vi kommer til drøftingen. For å gjøre dette har vi valgt å bruke Rudi Kirkhaug (2015) sin modell over lederskapets elementer. Denne tar for seg lederatferd og ledertrekk for å beskrive utøvelsen av ledelse. Vi har valgt å bruke denne fordi den sammenfatter relevante kategorier godt uten å oppleves som begrensende for hva man kan

inkludere fra for eksempel intervjuer eller annen innsamlet data. Vi kommer til å fokusere på de fem underkategoriene trekk, oppgaver/plikter, verktøy, orientering og opptreden (heretter kalt atferd).



Figur 1, lederskapets elementer (Kirkhaug, 2015)

2.4.1 Trekk

Mye lederskapsforskning har satt søkelys på trekk. Finnes det spesielle trekk hos de menneskene som blir ledere som bare de har? Hvis ja, hvilke trekk er det og hvilke er de viktigste? Når vi snakker om trekk, kan vi også kalle det personlighet, som igjen er bygget opp av egenskaper, ferdigheter og kapasiteter (Kirkhaug, 2015). Trekk kan også brytes opp ytterligere. For å nevne noen: Temperament, ønsker, motiver,
verdier, selvsikkerhet, utadvendthet og følelsesmessig modenhet (Yukl, 2013). Vi skal nå belyse hvilke trekk lederskapsforskning sier er viktig hos en leder.

Som nevnt tidligere har det siden starten av 1900-tallet blitt forsket på hvilke trekk som kjennetegner effektive og gode ledere av forskere som blant annet Ralph Stogdill, Richard Boyatzis, Bernard M. Bass, og mange flere. Gjennom ulike tilnærminger til forskningen har det blitt produsert lister på lister med trekk som finnes hos de som kan oppsummeres som gode ledere. Måleparameterne som har blitt brukt for å avgjøre hva en god leder er, er blant annet: Underordnet tilfredshet eller prestasjon, gruppeprestasjon og

vurdering av ledereffektivitet av overordnede (Yukl, 2013). Selv om trekkene har blitt kalt ved ulike navn opp gjennom tidene og på tvers av de ulike undersøkelsene, har det vist seg at resultatene har vært relativt konsistente. Her er en oppsummering av de største funnene hos effektive ledere:

- Høyt energinivå og stresstoleranse
- Kontrollorientering
- Følelsesmessig modenhet
- Personlig integritet
- Sosialisert maktmotivasjon
- Prestasjonsorientering
- Selvtillit
- Lavt behov for tilhørighet

(Kilde: Yukl, 2013, s.146)

2.4.1.1 Høyt energinivå og stresstoleranse

Gjennom forskningen til Bass (1990) og Howard & Bray (1988) fant de ut at energinivå, fysisk utholdenhet og stresstoleranse var i direkte sammenheng med hvor god en leder var. Som leder vil man bli utsatt for hektiske perioder med mange krav og mye usikkerhet. Det å få kontroll og klare å levere i slike perioder vil også ofte resultere i lange arbeidsdager. Det viser seg at de lederne som hadde høyere energinivå, fysisk utholdenhet og stresstoleranse i mye større grad kom seg bedre gjennom slike perioder eller situasjoner (Yukl, 2013). Med fysisk og psykisk overskudd var de i bedre stand til å ta gode avgjørelser når organisasjonen gikk gjennom krevende perioder. Det viser seg at ledere med høy stresstoleranse som ikke lar seg påvirke av krevende situasjoner og holder seg rolig, også gir selvsikre og gode instruksjoner til medarbeidere i krisesituasjoner. Forskningen viste at viktigheten av disse trekkene økte for ledere på høyere nivåer. For toppledere som sto ovenfor store avgjørelser som kunne påvirke sitt eget rykte, firmaet sitt rykte eller alle medarbeidernes fremtid, er spesielt stresstoleranse viktig. Toppledere kan komme i situasjoner som kan få store konsekvenser dersom de tar dårlige avgjørelser om de skulle handle i affekt (Yukl, 2013).

2.4.1.2 Kontrollorientering

En persons kontrollorientering handler om de føler selv at de har kontroll på utfallet av en hendelse eller om det er eksterne krefter som bestemmer. Det var Rotter (1966) som beskrev disse to versjonene av kontrollorientering. De som mener at de selv er ansvarlige for utfallet gjennom sine egne handlinger ble kalt for *«innvendige»*. De som mener at det er krefter som sjanse og skjebne som påvirker dem ble kalt for *«utvendige»* (Yukl, 2013).

Ledere med innvendig kontrollorientering tror på at de selv kan påvirke utfallet i det de gjør. Derfor vil de også legge mer innsats og planlegging i det arbeidet de gjør. Denne typen ledere vil i mye større grad føle ansvar for utfallet til organisasjonen sin. Derfor er denne typen ledere mer fremtidsrettet i planleggingen sin og proaktiv i sine handlinger. De fremstår som mer fleksible, innovative og løsningsorienterte ledere som også vil finne lærdom i situasjoner der ting ikke gikk som planlagt, istedenfor å skylde på uflaks eller andre ting. Det er blitt gjort flere studier på forskjellen mellom *«innvendige»* versus *«utvendige»* kontrollorienterte ledere. Funnene har vist at de *«innvendige»* lederne leverte bedre resultater (Yukl, 2013).

2.4.1.3 Følelsesmessig modenhet

Følelsesmessig modenhet kan omfavne mye, men i denne sammenheng avgrenses det til å handle om personer vi anser som følelsesmessig stabile og som er bevisst sine styrker og svakheter. Selvutvikling står i fokus og de vil ikke avfeie sine svakheter, derfor er de også mindre defensive og gode på å ta til seg konstruktive tilbakemeldinger. De er ikke veldig opptatte av seg selv og er ofte på et høyt nivå av kognitiv moralsk utvikling. Derfor vil følelsesmessig modne ledere ofte ha gode forhold og godt samarbeid med alle i organisasjonen sin, både over-, under-, og sideordnede. Flere studier gjennomført av blant annet Bass (1990) og McCauley og Lombardo (1990) viser at ledere som har stor grad av følelsesmessig modenhet ofte presterer bedre enn andre og at disse lederne også ofte avanserte til høyere lederstillinger (Yukl, 2013).

2.4.1.4 Personlig integritet

Vi kan definere integritet som om at en persons handlinger og væremåte er konsistent med anerkjente verdier. Vedkommende må også handle etisk, være ærlig og troverdig for å fremstå som en person med integritet. Integritet kommer gjennom samspill med andre og må

oppleves. Verdier som relateres til personer med integritet er blant annet lojalitet, rettferdighet, ærlighet og altruisme. Dette er verdier som de aller fleste opplever som gode og det er derfor personer med integritet ofte oppleves som troverdige. Det er gjennom opplevelsen av troverdighet at ledere med integritet får støtte og følgeskap fra sine over-, side- og underordnede. McCall og Lombardo (1983) sammenfattet integritet i følgende utsagn; *«I will do exactly what I say I will do when I say I will do it. If I change my mind, I will tell you well in advance to you will not be harmed by my actions.»* (Yukl, 2013, s.150). Personer som handler på denne måten, vil oppleves å ha integritet. De har ingen underliggende agenda for personlig vinning eller annet. Samtidig holder de sitt ord om at når de sier de skal gjøre noe, da vil de gjøre det. Her vises også lojaliteten til de som eventuelt måtte berøres. Skulle ikke ting gå som planlagt, viser vedkommende hensyn til de rundt seg for hvordan det kan berøre dem. Forskningen til Cox og Cooper (1989) viste at de aller fleste topplederne som deltok mente at integritet var en viktig egenskap for å lykkes som leder (Yukl, 2013).

2.4.1.5 Sosialisert maktmotivasjon

Forskning viser at de som har en sterk maktmotivasjon ofte søker seg mot stillinger med myndighet og innflytelse. Howard og Bray (1988), McClelland og Boyatzis (1982) og Stahl (1983) viser til at det er en direkte sammenheng mellom de som har en sterk maktmotivasjon og avansement til høyere lederstillinger. De med maktmotivasjon som søker seg oppover i organisasjonen til stillinger med mer myndighet og makt, er ofte mer tilpasset organisasjoners maktpolitikk (Yukl, 2013).

For å prestere godt som leder, må du både ønske og evne å håndtere makt på en god måte. Et sterkt ønske, men uten evne vil sjeldent lykkes. Makten må brukes fornuftig ut fra den situasjonen lederen befinner seg i. Derfor er det veldig viktig hvordan den enkelte leder får utløp for sin maktmotivasjon. Utfallet kan enten bli konstruktivt eller destruktivt. Her skiller forskningen mellom det som blir kalt for «*sosialisert maktmotivasjon*» og «*personlig maktmotivasjon*» (Boyatzis, 1982; House, Spangler, & Woycke, 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976). Ledere med personlig maktmotivasjon søker å tilfredsstille sitt eget behov for respekt og status. De vil ofte dominere de rundt seg og understreke maktforholdet mellom seg selv og medarbeiderne. Lederen deler knapt med informasjon og holder medarbeiderne i skyggen av seg selv. Avgjørelser ligger sentralisert hos lederen og det er utbredt bruk av belønning og straff til å manipulere og kontrollere medarbeidere.

Ledere med sosialisert maktmotivasjon er ofte også mer følelsesmessig modne. Makt utøves for felles beste og denne typen leder vil også i større grad ta imot anbefalinger fra fageksperter før avgjørelser skal tas. I motsetning til en motivasjon om å bygge seg selv opp, vil ledere med sosialisert maktmotivasjon motiveres av å bygge organisasjonen opp. Disse lederne vil delegere ansvar og myndighet til sine medarbeidere og i større grad være en deltagende og coachende leder (Yukl, 2013).

2.4.1.6 Prestasjonsorientering

Prestasjonsorientering handler om en kombinasjon av en rekke behov og verdier. Det er verdier som behov for å prestere bra, resultatbevissthet, ønske om å påta seg ansvar og fokus på oppgavemål. Forskningens funn rundt effektiv ledelse og ledernes prestasjonsorientering har gitt varierende funn. Stahl (1983) fant en positiv relasjon mellom effektivitet og prestasjonsorientering, mens forskere som House, Spangler og Woycke (1991) fant en negativ, liten eller ingen relasjon (Yukl, 2013).

Gitt at forskning ikke har kommet frem til et klart svar rundt spørsmålet om prestasjonsorientering, viser det seg at ledere med de behovene og verdiene som assosieres med prestasjonsorientering ofte tar på seg et større ansvar når det kommer til problemløsning. Boyatzis (1982) beskrev ledere med sterk prestasjonsorientering som ledere som tok på seg ansvaret for å oppdage oppgaverelaterte problemer, for deretter å jobbe aktivt for å løse dem. Med et fokus på resultater og ønske om å prestere bra, vil en prestasjonsorientert leder søke å finne løsninger med moderat risiko som gir god gevinst, fremfor høy risiko eller lav til ingen risiko. Denne typen leder vil sette ambisjonsrike og krevende mål, som også er realistiske. Deretter vil planlegging rundt organisering, handlemåter og tidsfrister for å nå disse målene komme. En leder med lav prestasjonsorientering vil ikke være motivert til å gå etter krevende mål og muligheter. En leder med sterk prestasjonsorientering kan også virke negativt, dersom den samme lederen også har en mer personlig versus sosialisert maktmotivasjon. Der erfarte blant annet McClelland og Burnham (1976) at den typen leder ofte gjerne ville ha alt ansvaret selv for å tilfredsstille egne behov. Liten eller ingen delegering av oppgaver resulterer i lavt oppgaveengasjement og liten ansvarsfølelse hos medarbeiderne (Yukl, 2013).

2.4.1.7 Selvtillit

Selvtillit handler om i hvilken grad lederen har tro på det han eller hun gjør og deres mestringsevne. Her viser forskningen til Bass (1990) at lederens grad av selvtillit spiller en viktig rolle i lederens måloppnåelse og effektivitet. Graden av selvtillit hos en leder kan få utspill i hvor stor grad lederen setter ambisjonsrike mål og hvordan de jobber for å nå disse. Ledere med lav selvtillit vil i mindre grad sette ambisjonsrike mål for organisasjonen sin, da de ikke nødvendigvis vil ha troen på at de kan nås. Skulle de først prøve å sette ambisjonsrike mål, vil ledere med lav selvtillit oftere mislykkes i å nå disse målene. En leder med høy selvtillit vil oftere sette høye mål og jobber målrettet med tro på seg selv for å nå disse målene. Ledere med høy selvtillit setter ofte høye standarder for seg selv og sine medarbeidere. Dette i kombinasjon med optimisme og et driv om å nå ambisjonsrike mål, uavhengig av utfordringene som måtte oppstå på veien, skaper de engasjement hos over-, side og underordnede til å støtte dem i å nå målene. Kipnis & Lane (1962) sin forskning viser at ledere med høy selvtillit også er mer handlingskraftige ledere. Enten det er en krise eller andre problemer som må tas tak i, vil en leder med høy selvtillit ta ansvar og finne en løsning, mens en leder med lav selvtillit heller vil sky unna problemet og gi ansvaret til noen andre (Yukl, 2013).

2.4.1.8 Lavt behov for tilhørighet

Forskning fra Litwin og Stringer (1966) og McClelland (1975) viser at ledere med et høyt behov for tilhørighet ofte vil prioritere harmoni på arbeidsplassen fremfor oppgaveløsning. Derfor viser forskningen at det er en negativ sammenheng mellom de lederne som har et høyt behov for tilhørighet og deres effektivitet som ledere. Denne typen leder vil ofte prøve å unngå og ta upopulære valg og bruk av belønning handler mer om å bli godkjent av medarbeiderne fremfor å belønne prestasjon hos den enkelte. Ledere med høyt behov for tilhørighet vil også kunne ende opp med å favorisere enkelte medarbeidere de blir bedre kjent med. Dersom noen ikke trenger å følge alle regler på arbeidsplassen, vil det skape forvirring og usikkerhet blant medarbeiderne. Dette vil igjen kunne gjøre medarbeiderne handlingslammet da de kan bli usikre på sitt forhold til sjefen (Yukl, 2013).

Ser vi på andre siden av skalaen, for lavt behov for tilhørighet, kan dette være like destruktivt som høyt behov for tilhørighet. En leder som ikke har noe behov for tilhørighet i det hele tatt, vil ikke klare å bygge opp noen relasjoner med sine medarbeidere. En leder med liten eller ingen relasjon til sine medarbeidere vil ha utfordringer med å ha innflytelse ovenfor dem. Både fordi lederen ikke har utviklet sine mellommenneskelige evner og derfor mangler

trygghet, og at medarbeiderne ikke føler at de har en leder de kjenner og blir inspirert av. Derfor antyder forskning at behovet for tilhørighet hos en effektiv leder ligger moderat lavt, fremfor høyt eller veldig lavt. Da evner lederen å ta upopulære beslutninger som kan være til det beste for organisasjonen eller resultatet de skal oppnå, samtidig som lederen ser viktigheten av å ha en form for relasjon med sine medarbeidere.

2.4.1.9 Oppsummering trekk

Oppsummert har trekkforskningen kommet frem til at følgende trekk finnes hos suksessfulle ledere; høyt energinivå, stresstoleranse, selvsikkerhet, intern kontrollorientering, følelsesmessig modenhet, ekstroversjon, samvittighetsfullhet og integritet. I tillegg til disse trekkene, viser forskning at suksessfulle ledere har sosialisert maktmotivasjon, prestasjonsorientering og fokus på felleskapet fremfor individet. Som nevnt tidligere i dette kapittelet, er det flere faktorer som spiller inn, som for eksempel situasjon, men trekktilnærmingen har viktige implikasjoner for å forbedre ledereffektiviteten (Yukl, 2013).

2.4.2 Oppgaver/plikter

Lederens oppgaver og plikter beskriver Kirkhaug (2015) som et mye undersøkt tema, og som det derfor finnes mye forskjellige teorier rundt. Blant annet nevnes de kjente lederskapsforskerne Yukl, Mintzberg og Barnard, som alle har prøvd å finne universelle oppgaver og plikter for lederen. Dette har Kirkhaug (2015) sammenfattet i sin ledersjekkliste som fordeles på de tre hovedgruppene proaktivt-, prosessaktivt- og reaktivt lederskap. Nedenfor vil vi beskrive innholdet i disse tre.

2.4.2.1 Proaktivt lederskap

Dette innebefatter to samlekategorier hvor den første er intensjoner, ambisjoner, rammer og veivalg. Den andre er standarder og organisering (Kirkhaug, 2015). Tanken med dette lederskapet er først å utarbeide mål, visjoner, budsjetter, strategier og planer. Deretter, basert på disse, finne gitte standarder og organisasjonsform som passer. Denne rekkefølgen kan være motsatt dersom organisasjonsform og standarder som teknologi, lover og forskrifter er gitt på forhånd. Et kjennetegn Kirkhaug (2015) påpeker for dette lederskapet, er at det ikke nødvendigvis innebefatter direkte sosial kontakt mellom leder og medarbeider, noe som gjør at det kan sees på som administrasjon slik det ble beskrevet tidligere i oppgaven.

Zaccaro, Laport og José (2013) underbygger behovet for administrasjon hos lederen, spesielt rettet mot behovet for planlegging hvor styring av tid, arbeidsorganisering og overvåking av arbeidet blir nevnt som viktige faktorer. Noe som har klare likheter med punktene til Kirkhaug (2015) i beskrivelsen av det proaktive lederskapet.

2.4.2.2 Prosessaktivt lederskap

Mens proaktivt lederskap ble linket opp mot administrasjon, blir prosessaktivt lederskap linket opp mot ledelse. Dette er fordi det innebefatter *"kommunikasjon, koordinering, motivasjon, sosial støtte, konfliktløsning, læring og utvikling, samt belønning og straff"* (Kirkhaug, 2015 s. 84). Alle disse er samlet i underpunktet prosesser og gjennomføring, hvor alle kan linkes opp mot begrepet relasjonelt lederskap der samarbeidet mellom leder og medarbeider er tett. Dette kan også i stor grad omtales som sosial kompetanse, hvor beslutningene som fattes skal sammenfalle med organisasjonens mål og planer (Zaccaro, Laport & José, 2013). Dette inkluderer å kjenne sine medarbeidere slik at man best kan linke sammen oppgave og person for å nå de respektive målene for organisasjonen.

2.4.2.3 Reaktivt lederskap

Dette kan høres ut som et svært passivt lederskap, men det er ikke slik Kirkhaug (2015) fremstiller det i sin modell. Reaktivt lederskap innebefatter to kategorier hvor den første er kontroll, og den andre er analyser, korreksjoner og forsterkninger. Kontrolldelen omhandler korrekt måling og analyse av resultatene fra de tre underkategoriene i det proaktive- og det prosessaktive lederskapet. Eksempler på resultater kan være økonomisk avkastning, kundetilfredshetsmålinger, medarbeiderundersøkelser, politiske mål og lignende. Altså er det den målte effekten av blant annet visjoner, planer, organisasjonsform, kommunikasjon og relasjon mellom leder og medarbeidere. Den andre kategorien tar for seg behandlingen av disse målingene slik at man kan korrigere det mislykkede og forsterke det vellykkede.

2.4.2.4 Oppsummering oppgaver/plikter

Det er viktig å påpeke at en del av underkategoriene i disse tre blir også omtalt av Kirkhaug (2015) i andre underpunkter i lederskapsatferd, men at de i denne sammenhengen bindes opp i utarbeidelsen og implementeringen av disse. Eksempel på dette er mål og verdier som også omtales i lederverktøy senere i oppgaven, men da er søkelyset på den aktive bruken av de fra

leder til medarbeider. Det er også viktig å påpeke at de tre hovedgruppene ansees alle å være relevante for ledere generelt, men at de i hovedsak gjennomføres i rekkefølgen de ble omtalt ovenfor, noe avhengig av situasjonen bedriften befinner seg i (Kirkhaug, 2015).

2.4.3 Verktøy

Verktøy definerer vi som de virkemidler en leder kan benytte seg av for å nå organisasjonens mål. Det finnes en rekke ulike verktøy tilgjengelig for en leder, hvilke som er tilgjengelig er avhengig av hvilket nivå i organisasjonen lederen befinner seg på. En toppleder vil ha mer å spille på enn en leder på laveste nivå i organisasjonen. De verktøyene vi skal belyse er: Visjon, verdier, oppfølging og krav.

2.4.3.1 Visjon

Kotter (1999) sier at lederens ansvar om å sette retning er fundamentalt i lederskap. Det å sette retningen handler om at lederen må skaffe seg et godt datagrunnlag, samt se etter mønstre og sammenhenger i den situasjonen organisasjonen befinner seg i. For en leder er det å sette retning det som gir et grunnlag til å skape en visjon for organisasjonen (Kotter, 1999). En visjon kan defineres på flere ulike måter. En visjon kan fremstilles som et komparativt ambisjonsuttrykk, der visjonen er å være bedre enn konkurrentene sine på et område, eller til å beskrive et drømmescenario. Visjon vil også bidra til å vise hvilken vei organisasjonen skal og belyse prioriterte områder. I den sammenheng blir visjon også omtalt som idealiserte mål (Conger & Kanungo, 1998 i Kirkhaug, 2015). Men kanskje viktigst av alt, må en visjon begeistre og motivere på alle nivå i organisasjonen (Kirkhaug, 2015).
Det er ikke tilstrekkelig å kun ha en god visjon, som leder må man kunne formidle og overbevise medarbeiderne om at visjonen er oppnåelig. Det må være en klar sammenheng mellom visjon, strategi og mål. Det vil sjeldent være bare lederen som finner alle løsningene som gjør at organisasjonen når visjonen sin. Derfor er det viktig at medarbeiderne skjønner hvordan de kan bidra til å nå visjonen. En god visjon vil kunne guide medarbeiderne i deres handlinger og valg.

2.4.3.2 Verdier

Kirkhaug (2015) beskriver verdier som et verktøy ledere benytter seg av til å fylle det tomrommet som ikke blir dekt av verktøy som visjoner, mål, strategier og planer. Verdier er noe den enkelte kan støtte seg på og skal fungere som en standard for holdninger og atferd i

organisasjonen. Verdier har en rekke funksjoner. I verdiene skal man kunne finne ut av hva som er rett og galt, moralsk og umoralsk, effektivt og ineffektivt og alt annet som bidrar med å nå organisasjonens mål (Rokeach, 1968, i Kirkhaug, 2015). Noen eksempler på verdier er omtanke, ydmykhet og lojalitet. Det norske Forsvaret har verdiene respekt, ansvar og mot. De skal fungere som et godt styringsverktøy for Forsvaret, og skal sikre at handlingene til alle offiserer, befal og soldater utføres med grunnlag i disse verdiene. Dette er et verktøy for generalene til å styre utførelsen av oppgaver helt ned på individnivå. For topplederne kan verdier være et verktøy som fungerer som en sikkerhetsmekanisme, for å oppnå ønsket kvalitet i utførelse av oppgaver og plikter uten å detaljstyre den enkelte.

Verdier kan også fungere som det som holder organisasjonen sammen. Dersom uforutsette eksterne faktorer får negativ effekt på organisasjonens mål eller planer, kan ting fort bli uoversiktlig. Selv i tilfeller av kaos, kan organisasjoner finne en felles retning gjennom de verdiene som ligger til grunn. De er med på å tolke situasjoner og forme handlinger som skal dra i riktig retning (Coutu, 2002 i Goleman, Boyatzis & Mckee, 2015). Da det amerikanske postselskapet UPS sto ovenfor en stor streik i 1997, var det verdiene de alle var omforente om som samlet dem igjen. UPS omtale sine verdier som *Noble Purpose*. Topplederen i UPS, Mike Eskew uttalte den gangen: *«It was a hugely difficult time, like a family feud. Everyone had close friends on both sides of the fence, and it was tough for us to pick sides. But what saved us was our Noble Purpose. Whatever side people were on, they all shared a common set of values. Those values are core to us and never change; they frame most of our important decisions. Our strategy and our mission may change, but our values never do.».* (Coutu, 2002 i Goleman, Boyatzis & Mckee, 2015, s. 117).

Det å ha gode verdier som er omforent i hele organisasjonen spiller også en viktig rolle når ledere skal delegere oppgaver. For at en leder skal kunne delegere oppgaver, er det viktig at de som får oppgavene er i stand til å påta seg disse (Yukl, 2013). Som Kirkhaug (2015) poengterte, skal verdier fylle det tomrommet som ikke dekkes av andre ting.

2.4.3.3 Oppfølging og krav

Det å stille krav til organisasjonen og sine medarbeidere, samt å følge de opp på dette er en viktig del av ledelse. Måten man stiller krav på og driver oppfølging, kan gjøres på flere ulike måter. Det kan blant annet gjøres gjennom å sette rammer, etablere regler og sette opp rutiner for rapportering. Kirkhaug (2015) trekker frem rammer og regler som verktøy som er mye brukt av ledere.

Rammer kan defineres som de ytterpunktene alle er nødt til å forholde seg til som setter grenser for ulike handlinger og aktiviteter (Kirkhaug, 2015). Eksempler på rammer for et prosjekt eller liknende kan være budsjett, handlingsrom, bemanning og tid. Rammer bidrar med å gi medarbeidere spillerom innenfor et gitt område. Da lederen ikke nødvendigvis er den som kan faget best, vil det å gi gode rammer ofte kunne skape et bedre resultat. Lederen sier hva som skal oppnås og innenfor hvilke rammer, deretter er det medarbeidernes ansvar å finne ut av hvordan. En slik måte å lede på vil bidra til motivasjon og eierskap for arbeidet hos medarbeiderne.

Regler som et verktøy for å stille krav kan komme frem i flere ulike varianter, det kan være rutiner, prosedyrer og andre formaliserte handlingsmåter. Regler kan defineres som nedskrevne retningslinjer som har til hensikt å standardisere og effektivisere rutinemessige oppgaver (Tolbert & Hall, 2009 i Kirkhaug, 2015). Regler er også med på å skape trygghet og rettferdighet. Det kan for eksempel være regler rundt lønn, ferie, arbeidstider og andre personalmessige regelverk, som sørger for at alle blir behandlet rettferdig og likt (Kirkhaug, 2015).

I dagens organisasjoner der desentralisering finnes i større grad enn før, er regler også med på å sikre at det finnes en viss grad av likhet i handlinger og prosedyrer. Det kan for eksempel være for å sikre kvalitet i arbeidet. Det er knyttet mange krav til mellomlederen fra både over- og underordnede i organisasjonen. Kravene kan blant annet være standarder, mål, frister, lage rapporter, osv. (Yukl, 2013). I desentraliserte organisasjoner, blir disse kravene spredt utover til flere individer med bakgrunn i hva de er blitt delegert av makt og myndighet. På ulike nivåer i organisasjonen, har alle et sett av regler og krav de må forholde seg til for å sikre forsvarlig forvaltning og fremgang. Det er lederne på de ulike nivåene som skal følge opp at regler og krav etterfølges.

2.4.3.4 Oppsummering verktøy

Avhengig av hvilket nivå en leder befinner seg på, har de tilgang til en rekke verktøy for å utøve ledelse og oppnå organisasjonens mål. Verktøyene vil sjeldent fungere godt alene, derfor må man som leder klare å se sammenhengen mellom de ulike verktøyene. Kunsten ligger i å bruke riktig verktøy til riktig tid, det vil være situasjonsavhengig og vil derfor variere. En leder vil ikke kunne løse enhver situasjon dersom de kun forholder seg til sitt favorittverktøy (Kirkhaug, 2015).

2.4.4 Orientering

Med en leders orientering mener vi hvor fokuset til lederen er vektlagt i en gitt situasjon (Kirkhaug, 2015). Kirkhaug (2015) har i sin tabell delt dette inn i oppgave-, medarbeidere-/relasjon-, endring- og strategiorientering.

2.4.4.1 Oppgaveorientering

Ledere som er oppgaveorienterte har sitt primære fokus på å fullføre oppgaver (Kirkhaug, 2015). Bass (2008) sier at en slik orientering kan bidra til økt effektivitet i bedriften gjennom å sette tydelige mål, fordele arbeidskraft, sette struktur og kommunikasjonsrutiner og sette tydelige krav til hvordan oppgaver skal løses. Kirkhaug (2015) underbygger behovet for effektivitet som grunnlag for denne orienteringen, og at dette ofte er måleparameter for dagens organisasjoner. Videre legger han til at lederen med denne orienteringen ofte er opptatt av mål, strategier og planer, samt at arbeidet gjennomføres i tråd med regler og standarder for bedriften.

Brukt riktig vil oppgaveorientering kunne motivere for måloppnåelse og er et godt verktøy for lederen når det er korte tidsfrister og gir ansatte den oppfølgingen de trenger. I motsatt tilfelle kan den i ekstreme tilfeller hvor lederen holder stor psykologisk avstand kombinert med lav tillit til sine ansatte føre til et voldsomt kontrollregime. Sistnevnte vil trolig bidra til lavere motivasjon og arbeidsinnsats hos medarbeiderne, spesielt dersom den blir vedvarende over noe tid. I slike tilfeller kan lederen oppfattes å se på medarbeiderne som maskiner uten egne følelser og behov (Bass, 2008).

2.4.4.2 Medarbeider-/relasjonsorientering

Denne orienteringen synes å ha stor korrelasjon mot en demokratisk atferd, da begrepene ofte blir omtalt om hverandre uten at det er noe likhetstegn mellom de to (Bass, 2008). Kirkhaug (2015) legger vekt på at fokuset til lederen er å motivere, støtte og koordinere for sine medarbeidere. Bass (2008) underbygger dette ved at orienteringen trolig bidrar til utviklingen av de ansatte, og bygging av tillit mellom leder og medarbeidere. Kommunikasjonen og herunder dialogen mellom leder og medarbeider er ett av de områdene hvor denne orienteringen er best synlig. Den kjennetegnes ved å være åpen, støttende og vennskapelig fra lederens side, og knytter ofte emosjonelle og sosiale bånd gjennom at den enkelte ansatte føler seg sett og hørt. Kirkhaug (2015) legger vekt på at en slik orientering ofte eksisterer i

kunnskap- og sosiale organisasjoner, hvor medarbeiderne ofte blir sett på som den viktigste produksjonsfaktoren. Han benytter begrepene humankapital om den enkelte medarbeiders erfaring og utdanning, og sosialkapital om den verdien medarbeiderne har når de samarbeider som to viktige parametere på fokuset til lederen.

En potensiell utfordring med denne orienteringen er at lederen kan bli for fokusert på medarbeiderne slik at oppgavene til bedriften ikke løses på en tilstrekkelig måte slik at produktiviteten blir lav (Bass, 2008). Dette kan tenkes å skje dersom tidsfrister er korte kombinert med en leder som ikke klarer å ta raske beslutninger uten å involvere flere av sine medarbeidere i stor grad.

2.4.4.3 Endringsorientering

Fokuset til en endringsorientert leder kan sies å være rettet mot å få nye idéer frem, akseptert og implementert i en organisasjon (Bass, 2008). Videre er kjennetegnene innovativ, kreativ, risikovillig, visjonær og fremtidsrettet brukt til å beskrive en leder med endringsorientering.

En potensiell stor utfordring i endringsorientering er behovet for tillit. Kirkhaug (2015) påpeker at institusjonell tillit er en forutsetning for store endringer fordi lederen må kunne benytte seg av tvangsmakt, og at dette er vanskelig å oppnå da endring generelt undergraver det kjente og trygge. Løsningen kan være relasjonell tillit ved å fremstå som visjonære veivisere, eller kalkulert tillit ved å love belønninger til de som bidrar.

På en del områder kan vi kjenne igjen denne orienteringen med tilbakeholden atferd, spesielt ved det primære fokuset mot endring. Gitt at man ser bort fra hvorvidt det er lederen eller de ansatte som kommer med de nye idéene og er innovative. Bruken av visjoner kjenner vi også igjen fra beskrivelsen til Kirkhaug (2015) om den tilbakeholdne lederen. Samtidig sier Kirkhaug (2015) at endringsdimensjonen kom som et resultat av nye teorier om lederskapskarisma, som gjør at en karismatisk atferd også kan kjennes igjen i denne orienteringen.

2.4.4.4 Strategiorientering

Denne orienteringen er mest naturlig å se hos toppledelsen, men kan i enkelte tilfeller sees helt ned til medarbeidere i de organisasjoner der de er i direkte interaksjon med kunder, og således i stor grad påvirker omdømme og markedsposisjonen til bedriften (Kirkhaug, 2015).

En leder som har denne orienteringen vil i stor grad se på sin organisasjon og dens omgivelser før man setter mål og retningslinjer som kommuniseres til sine medarbeidere (Bass, 2008). Ledelsen vil deretter være orientert mot denne overordnede strategien som synliggjøres i langsiktige mål som kan være opphengt i alt fra økonomisk lønnsomhet til kundetilfredshet. Bass legger også vekt på at moderne strategier må ha fokus på miljøet og organisasjonene bedriften og lederen er en del av. Vi vurderer dette til å inkludere miljøperspektivet i form av bedriftens påvirkning på miljøet. Gupta (2013) sier at strategisk lederskap omhandler hele organisasjonen bedriften opererer i og knytter den i stor grad opp mot topplederens funksjon, hvor en av hovedhensiktene til å arbeide med strategi er å opprettholde en bærekraftig organisasjon. Bakdelene ved å fokusere på strategi kan være at den kan føles distansert for en del medarbeidere og krever tydelig integrering med arbeidsoppgavene til den enkelte.

2.4.4.5 Oppsummering orientering

Bass (2008) sier at en effektiv leder er orientert mot oppgave, medarbeider og endring. Vi vil påstå basert på beskrivelsen ovenfor at dette også gjelder strategi, spesielt når vi snakker om topplederens rolle. Kirkhaug (2015) vektlegger at orienteringene i stor grad er komplementære. Med dette mener han at lederen må tilpasse sin orientering til den aktuelle situasjonen bedriften befinner seg i, og ikke låse seg til kun en orientering.

2.4.5 Atferd

Med en leders atferd mener vi lederstilen man bruker for å få sine medarbeidere til å jobbe mot et felles mål. Kirkhaug (2015) omtaler dette som opptreden og sier dette kommer til syne i bruk av lederverktøyene, i deres lederorientering og ved løsningen av oppgaver. Han deler de inn i autoritær, demokratisk, tilbakeholden og karismatisk. Bass (2008) beskriver at studie gjort på lederes atferd viser at nærmere 95% av alle medarbeidere sier at deres sjef brukte en «*multistyle approach*». Årsaken til at man vil variere atferd kan ofte være bundet opp i medarbeidernes kunnskap og erfaring i en spesifikk situasjon, samt tiden til rådighet før en beslutning må tas eller oppgave løses. Dette påpeker også Kirkhaug (2015), og de må derfor betegnes som utfyllende og i samspill. Vi vil nå gå mer inn på de fire ulike lederatferdene.

2.4.5.1 Autoritær atferd

Kirkhaug (2015) beskriver denne lederatferden som styrende og sentraliserende i den grad at lederen fatter alle beslutninger rundt mål, visjoner, verdier, organisasjonsform og hvordan oppgaver skal løses uten involvering fra medarbeidere. Dette kan høres ut som en lite effektiv lederatferd og Kirkhaug (2015) sier at den også har blitt sammenlignet med maktmisbruk. På den andre siden argumenterer Bass (2008) for at denne atferden kan defineres som en leders evne til å ta fullt og helt ansvar for beslutninger og de ansattes ytelse. En slik atferd kan tenkes å være effektiv og nødvendig dersom tiden til å fatte beslutninger er liten eller når medarbeiderne har lite erfaring i den gitte situasjonen. Bass (2008) sier at brukt riktig kan dette føre til økt respekt og takknemlighet hos de undergitte. Dette kan ha sammenheng med Kirkhaug (2015) sin forklaring på at medarbeiderne i situasjoner kan etterspørre en slik lederatferd, og at lederen da vil fremstå som handlingsdyktig og støttende. For at en leder skal lykkes med en slik atferd, legger Kirkhaug (2015) vekt på at man må ha institusjonell tillit. Med dette mener han at beslutninger som fattes må oppleves av medarbeiderne å være forankret i lover, regler og verdier for bedriften, dersom de skal bli akseptert av medarbeiderne. En slik atferd kan dermed bidra til økt effektivitet og ytelse hos de ansatte, gitt at organisasjonen og situasjonen har de overnevnte forutsetningene.

På den andre siden, dersom man har svært erfarne medarbeidere og en utviklende organisasjon, kan en slik lederatferd føre til at ulike synspunkter og løsninger på utfordringer ikke kommer frem, da lederen vil stå for beslutningen selv uten rom for innspill fra andre. Bass (2008) sier også at autoritære ledere har en høy korrelasjon med begrepet oppgaveorientert, og likeledes lav mot relasjonsorientert. Likevel argumenterer Kirkhaug (2015) for at en leder kan ha en autoritær atferd uavhengig av orientering og hvilke lederverktøy man benytter seg av.

2.4.5.2 Demokratisk atferd

Bass (2008) beskriver demokratisk lederatferd som motparten til autoritær. Herunder høy relasjonsorientering og stor deltagelse i beslutningsprosesser. Det er med andre ord et mye større fokus på de ansattes behov enn ved en autoritær lederatferd. Demokratisk atferd belager seg i stor grad på at de ansatte har høy kompetanse, har en indre motivasjon om å bidra i beslutningsprosesser og at de ønsker å vise seg frem (Kirkhaug, 2015). Samtidig må lederen ha stor grad av mellommenneskelige kunnskaper og kjennskap til sine ansattes behov og

ønsker. Det legges vekt på at lederen må være moden og ha noe utdanning innenfor lederskap for å beherske en slik atferd (Bass, 2008). Årsaken til dette behovet vil være at de ansatte i stor grad er involvert i arbeid og beslutninger, noe som krever at lederen evner å ta imot en større grad av innspill og har da et større beslutningsgrunnlag som man ønsker å oppnå konsensus rundt.

En potensiell utfordring med å bruke en demokratisk rettet lederatferd er dersom de ansatte ikke ønsker å bidra i stor grad, har manglende kompetanse til å komme med relevante innspill, eller at det ikke er tid til å involvere medarbeiderne i beslutninger. Struktur er også et annet aspekt som kan være utfordrende i en demokratisk bedrift, da det kan bli veldig mange involverte i beslutningsprosesser og sjefen må være bevisst sin rolle slik at det ikke sklir over til å bli det som omtales som *«laissez-faire»* lederskap, hvor sjefen ikke tar ansvar og trekker seg unna beslutninger (Bass, 2008).

Oppsummert kan vi si at det største skille mellom demokratisk og autoritær atferd synes primært innenfor kategoriene maktfordeling, hvordan beslutninger fattes og hvem sine behov som blir prioritert (Bass, 2008). Innenfor makt og beslutninger ser vi at en autoritær leder ønsker å sitte med all makten selv og ta beslutninger på egenhånd, mens en demokratisk leder vil søke å inkludere de under seg i beslutningsprosessen og dermed fordele makten nedover. Skillet på behov dreier seg i hovedsak om den autoritære lederens oppgaveorientering, og den demokratiske lederens relasjonsorientering. Bass (2008) legger vekt på at studier har vist at et autoritært lederskap kan gi størst økning i produktivitet på kort sikt, men at det finnes mye data på at et demokratisk lederskap er mer effektivt på lang sikt, mye på grunn av at dette i de fleste tilfeller bidrar til de mest fornøyde medarbeiderne.

2.4.5.3 Tilbakeholden atferd

Denne lederatferden tar utgangspunkt i at lederen kun bryter inn dersom visjoner, mål og verdier ikke følges eller nås. Samt at lederen lar sine ansatte ta beslutninger på egen hånd, enkelte har derfor sammenlignet denne lederatferden med *«la-det-skure-ledelse»* (Kirkhaug, 2015). Dette kan kanskje virke som mangelfullt lederskap, i form av at lederen ikke ser ut til å lede, men det finnes fordeler ved en slik atferd. Ta eksempel i en organisasjon med svært kompetente medarbeidere som sitter på mye informasjon rundt hva som skal gjøres. Da vil en slik lederatferd kunne fungere meget godt, mens eksempelvis en autoritær lederatferd i dette

tilfellet kunne ført til lavere motivasjon hos de ansatte og derav også dårligere resultater. Kirkhaug (2015) legger også vekt på at atferden ofte samsvarer med en leder som er mottakelig for idéer og som gjør at medarbeiderne er mer innovative og kreative. Dette ansees som fordelaktig for en organisasjon som er utsatt for mye endring. Kirkhaug (2015) sier at lederatferden er assosiert med *«servant leadership»*. Bass (2008) beskriver at en slik atferd fokuserer på organisasjonens og medarbeidernes behov fremfor lederens, og at selvoppofrelse fra lederen er et annet kjennetegn som blant annet bidrar til at lederen fremstår som karismatisk. En forutsetning for at denne lederatferden kan fungere antas å være gjensidig tillit mellom leder og medarbeidere, og at det fortsatt er lederen som sitter med makten i form av å lede på mål, verdier og visjoner i tillegg til å være tilgjengelig for sine ansatte ved behov (Kirkhaug, 2015).

2.4.5.4 Karismatisk atferd

«… ledere fremtrer eksemplarisk, inspirerende og emosjonelt» (Kirkhaug, 2015 s. 114). Det legges vekt på at denne lederatferden kan bli sett på som motparten til tilbakeholden atferd. Ved karismatisk atferd er lederen i sentrum, mens på tilbakeholden er lederen svært lite synlig. Samtidig er det koblet til endring i organisasjoner, men i mye større grad enn det vi så på tilbakeholden.

Karismatisk lederskap har to viktige faktorer (Bass, 2008). Det ene fokuseres mot lederen, som må ha sterk overbevisning, være målbevisst, selvsikker og kunne uttrykke følelser. Det andre fokuseres mot medarbeiderne som må ville identifisere seg med lederen som person. Dersom disse faktorene innfris sier Bass at karismatisk lederskap kan gi en enorm prestasjon hos medarbeiderne. Campbell (2013) beskriver den karismatiske lederens fremgangsmåte som en 5-stegs prosess. Først påpeker lederen dagens utfordringer med organisasjonen, eksempelvis at målsettingen er feil eller hvorfor den ikke nås. I steg 2 kommuniserer lederen hvilken visjon og mål organisasjonen burde ha. Steg 3 forsterker visjonen ved at lederen søker å gjøre det nye målet og visjonen attraktiv ved å beskrive hva den vil føre til. I steg 4 legger lederen en plan for å nå målet, hvor oppgaver til medarbeiderne blir presisert samtidig som lederen bygger opp medarbeidernes selvsikkerhet og tro på at de klarer å nå målene. Det 5. og siste steget er lederens måte å bygge tillit til seg selv og visjonen. Dette bør gjøres gjennom lederens egeninnsats og selvoppofrelse, samt lederens evne til å vise en form for heltemot i jakten på visjonen.

Kontrollen på hvorvidt en leder ansees som karismatisk eller ikke gjøres ved å spørre medarbeiderne om de opplever å være forpliktet til de nye målene, hvorvidt deres primære behov blir dekket, om det er bedre samhold og om de har økt mestringsfølelse. Dersom svaret på disse spørsmålene er ja, og at årsaken ansees å være lederen, ansees denne for å være karismatisk (Campbell, 2013).

Basert på overnevnte forstår man raskt at dette ikke er mulig å oppnå for alle ledere. Er det da behov for en karismatisk lederatferd? Campbell (2013) sier at et slikt lederskap ikke er nødvendig i en organisasjon som fungerer godt, men at dets verdi kommer til sin rett når en organisasjon skal gjennomgå endring. Kirkhaug (2015) legger dog vekt på at det er en nødvendig og naturlig del i lederskapet for at lederen skal få gjort jobben sin.

2.4.5.5 Oppsummering atferd

Vi har sett at det er likheter mellom en leders atferd og lederorientering. Oppgave- og relasjonsorientering ble knyttet opp mot henholdsvis autoritær- og demokratisk atferd, samtidig ser vi likheter mellom både tilbakeholden atferd og karismatisk atferd mot endringsorientering, til slutt ser vi også at det er en del sammenfallende punkter rundt karismatisk atferd og strategiorientering.

Alle fire lederatferdene som Kirkhaug (2015) vektlegger vil kunne fungere gitt at nødvendige forutsetninger er til stede. Dette betyr at det i stor grad er situasjonsbestemt hvilken stil som vil gi best effekt og være mest suksessfull. En autoritær atferd vil kunne fungere godt dersom det er behov for hurtige beslutninger og lederen sitter på det meste av informasjonen. En demokratisk atferd vil være den beste på lang sikt fordi den vises å gi mest fornøyde medarbeidere og langsiktige resultater, men fordrer ofte at medarbeiderne har en viss form for kompetanse og sitter på tilstrekkelig informasjon til å bidra i beslutninger. Tilbakeholden atferd fungerer godt i de tilfeller der organisasjonen består av svært kompetente medarbeidere og organisasjonen er i stadig endring hvor lederen lar medarbeiderne selv løse oppgaver og ta beslutninger innenfor styringsverktøy som mål, verdier og visjoner. Til slutt vil en karismatisk atferd fungere best i de situasjoner der det er behov for endring og spesielt i krisesituasjoner der de ansatte kan ha behov for en leder som er god på å sette mål og visjoner, samt kommunisere disse godt.

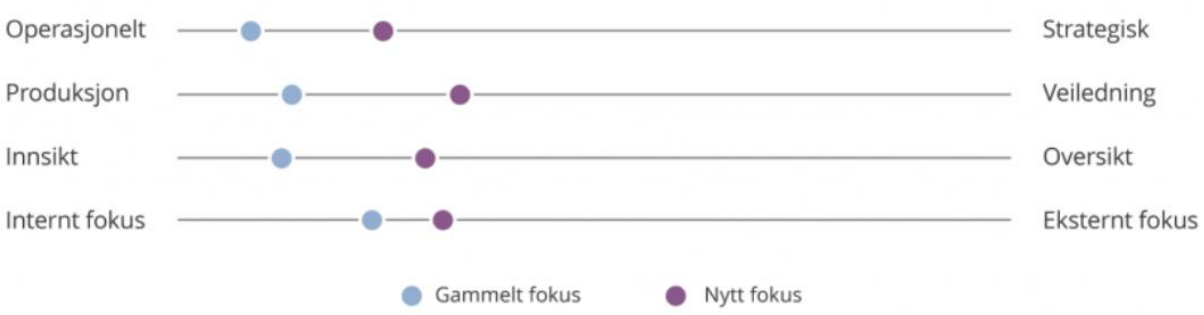
Det er viktig som Kirkhaug (2015) beskriver å vite at lederen kan bruke disse ulike atferder uavhengig av orientering, hvilke verktøy som nyttes og oppgaver som løses.

2.5 Ledernivåer

En organisasjon består som oftest av flere ledere på ulike nivåer, og det er naturlig at fokuset til disse vil variere basert på nivået og ansvarsoppgavene de har. Den kommende delen har til hensikt å rette studien inn mot topplederrollen. Vi vil gjøre dette gjennom å fremstille en kort beskrivelse av primært tre ulike nivåer. Leder, mellomleder og toppleder.

2.5.1 Leder

Med leder mener vi det å ha ansvar for et antall medarbeidere og denne gruppens resultater. Digitaliseringsdirektoratet (DIFI) beskriver (2020) skillet fra det å være medarbeider til å være leder er at man må heve fokuset noe fra det operasjonelle mot det strategiske, men at man fortsatt er nærmere operasjonelt nivå og vil ved behov fortsatt måtte gjøre noen av disse oppgavene selv slik det henvises til i illustrasjonen nedenfor.



Illustrasjonen viser hvordan en ny leder for medarbeidere må sette enda mer fokus på strategi, veiledning, eksternt fokus og ha oversikt.

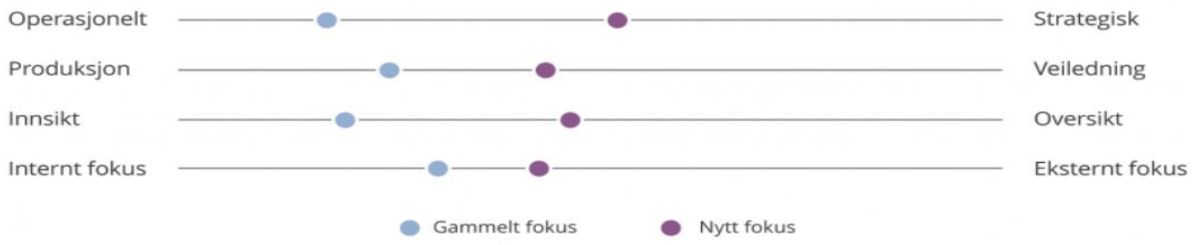
Figur 2, leder (DIFI, 2020)

Grønhaug et al. (2011) beskriver også denne operasjonelle nærheten, ved at ledere på lavt nivå må ha solid og spesifikk faglig kunnskap i tillegg til å ha spesifikke ledelsesvirkemidler som for eksempel motivering.

2.5.2 Mellomleder

Hovedskillet mellom det å være leder og mellomleder er at man ved sistnevnte også skal lede andre ledere. Dette gjør at man skal bevege seg enda mer i retning strategi, og at man nå ligger i mellomsjiktet fra operasjonelt og strategisk fokus. DIFI (2020) beskriver dette nivået som at man ligger «*mellom barken og veden*». Med det menes at mellomlederen kan føle på

rollekonflikt da man har en lojalitet til lederne under seg, samtidig som man har det til den overordnede og at disse kan fravike eller i verste fall være stikk i strid med hverandre. Vi ser fra illustrasjonen til DIFI (2020) at man har flyttet seg litt videre til høyre på tabellen, og at man nå ligger mer eller mindre midt på. Dette er med på å synliggjøre utfordringene en mellomleder har, og viser på en god måte viktigheten av at personer i disse rollene må være dyktige på koordinering og brobygging mellom sine over- og underordnede.



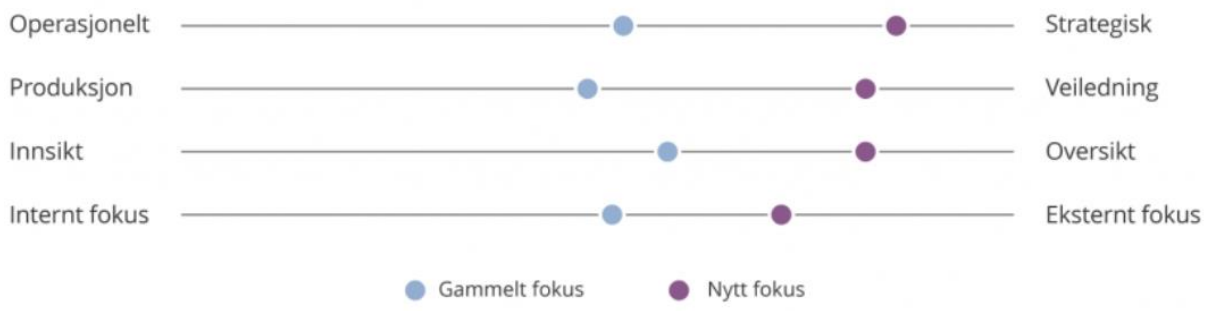
Illustrasjonen viser hvordan du som leder for ledere må skifte fokus når du går fra å være leder for medarbeidere til leder for ledere. Illustrasjonen viser at veiledning, ha oversikt og eksternt fokus, samt tenke strategisk blir viktigere.

Figur 3, mellomleder (DIFI, 2020)

Dette underbygges av Grønhaug et al. (2011) hvor det beskrives en større variasjon i arbeidsoppgavene, hvor man beveger seg noe vekk fra det fagspesifikke fokuset til lederen og i større grad må inneha lederegenskaper som for eksempel oppgaveorientert eller relasjonsorientert.

2.5.3 Toppleder

Som toppleder er man ansvarlig for egen virksomhet, dette innebærer at du gjennom din ledergruppe med mellomlederne delegerer ansvar og myndighet, men at du er den som står til ansvar for resultatene som leveres og bedriften som helhet (DIFI, 2020). Vi ser på illustrasjonen at det nå er et tydelig skifte til høyre siden av tabellene, mot strategisk fokus hvor topplederen i liten grad trenger å ha detaljkunnskap om fagspesifikke områder.



Illustrasjonen viser hvordan toppleders fokus må ligge langt mer på det strategiske enn operasjonelle i en virksomhet. Toppleder må ha større fokus på veiledning enn produksjon, ha god oversikt og et stort eksternt fokus.

Figur 4, toppleder (DIFI, 2020)

Grønhaug et al. (2011) beskriver det samme, og legger vekt på at topplederens fokus bør være på utvikling av strategi, visjoner og planer for å nå disse. De legger også vekt på at formidlingsevnen av dette er essensielt for å lykkes.

2.6 Kjennetegn for topplederen

Ovenfor ble det nevnt en av ferdighetene en toppleder bør inneha. DIFI (2020) beskriver dette som relasjonskompetanse, det å få med seg sine undergitte. Videre legger de vekt på ytterligere tre områder. Herunder systemkompetanse ved å forstå forvaltningen, utviklingskompetanse ved å skape endring, og til slutt resultatkompetanse ved å realisere gevinster. Grønhaug et al. (2011) beskriver en undersøkelse gjennomført av Kraut et al. i 1989 hvor 1412 ledere fra alle de tre nivåene ovenfor skulle rangere betydningen av ulike lederaktiviteter basert på hvor stor betydning det hadde for den enkelte. For topplederen kom det frem at det viktigste skillet fra de to øvrige ledernivåene var viktigheten av å overvåke omgivelsene, mer spesifikt det å drive relasjonsbygging med ledernivået til kunder og klienter, identifisere forretningsmuligheter og identifisere markedstendenser. En annen undersøkelse så på hvilke aktiviteter de mest fremgangsrike lederne basert på ansiennitet og ledernivå gjorde (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985 i Grønhaug et al., 2011). Hovedfunnene var noe tilsvarende undersøkelsen nevnt tidligere med fokus på interaksjon med utenforstående og sosialisering. I tillegg til dette kom det frem at disse lederne er svært aktive i konfliktløsing internt sett opp mot mindre suksessfulle topplederne. Collins (2002) har lignende funn i sin undersøkelse av fremragende bedrifter og dets toppledere. Han omtaler de mest suksessfulle som femte nivå ledere, disse evner å bygge opp en varig fremragende

bedrift hvor hovedkvalitetene til lederne beskrives som ydmyke med en stor faglig vilje. I beskrivelsen av denne ydmykheten legges det også vekt på konfliktløsning, ved at lederne i stor grad evner å gjøre det som må til for å lykkes, som blant annet å si opp folk og legge ned deler av bedriften til fordel for selskapets utvikling. Andre kjennetegn for topplederen i Collins (2002) sin undersøkelse er stor arbeidsvilje, hvor lederne begrunner suksess med deres omgivelser, herunder de ansatte og flaks. Videre tar de selvkritikk ved motgang og er svært resultatorientert på selskapets vegne, men ikke personlig.

Basert på detaljerte studier av over 2600 ledere og lederskapsvurdering av over 17 000, kom Botelho, Powell og Raz (2018) frem til primært fire ulike atferder som kreves for å bli en toppleder som leverer gode resultater. Disse er beslutsomhet, engasjere seg i interessenter, pålitelighet og til slutt tilpasningsdyktighet.

Med besluttsomhet vektlegges topplederens fokus på hurtige beslutninger til tross for noe lavere presisjon (Botelho et al., 2018). I studien kommer det frem at besluttsomme toppledere har 12 ganger høyere sannsynlighet til å levere gode resultater. Dette betyr ikke at de alltid skal beslutte ting umiddelbart, men at de har en evne til å forstå hvor mye tid de må bruke før de fatter en beslutning i ulike situasjoner, og at det å fatte en beslutning som kan være feil er bedre enn å ikke fatte en beslutning. Studien vektlegger tre fokusområder innenfor besluttsomhet. Det første er å ta beslutninger raskere gjennom å lage et rammeverk av prinsipper for hva som er viktig for egen organisasjon, og i tillegg bruke sine medarbeidere for å få frem viktige synspunkter, men ikke vente på enighet før man tar en beslutning. Det andre er å ta færre beslutninger gjennom bruk av rammeverket som er nevnt ovenfor slik at de ansatte selv kan fatte beslutningene, eller at beslutningsmyndigheten kan delegeres til andre. Det tredje fokusområdet er å lære av tidligere beslutninger gjennom å analysere årsaken til at beslutningen var god eller dårlig og implementere disse funnene i fremtidige beslutninger.

Den andre atferden, å engasjere seg i interessenter, omhandler å bruke disse til å skape resultater (Botelho et al., 2018). Her vektlegges det at de mest suksessfulle topplederne engasjerer seg med interessentene med en resultatorientering. Meningen med dette er å forstå de ulike interessentenes behov og prioritere disse ut fra hva som gir de beste resultatene for bedriften. Denne atferden samsvarer godt med Collins (2002) beskrivelse av kvaliteten ydmykhet hos suksessfulle toppledere, hvor evne til konfliktløsning og fokus på bedriftens behov ble nevnt. Botelho et al. (2018) beskriver tre prinsipper topplederen bør fokusere på for å skape resultater med interessentene. Den første er å definere din intensjon med bruk av

visjoner og mål, og sørge for at disse er basisen i alle interaksjoner med interessentene. Den andre er å forstå interessentene, hvilke behov de har og hvilken påvirkning de har eller kan ha på bedriften. Det tredje er å bygge rutiner for å rekruttere disse interessentene til å understøtte visjoner og mål.

Den tredje atferden, pålitelighet, kan sammenfattes til å levere resultater over tid (Botelho et al., 2018). Denne atferden argumenteres å doble sannsynligheten til å bli rekruttert som toppleder, og toppledere som ansees som pålitelige har 15 ganger større sannsynlighet til å være suksessfulle sett opp mot andre toppledere som ikke har denne atferden. Grunnmuren for å skape denne påliteligheten bygger på fire punkter. Det ene er å levere på forventningene og gjøre det man har sagt man skal gjøre, altså være forutsigbar. Det andre er å sette realistiske mål gjennom å tydelig beskrive hva som vil bli levert til hvilket tidspunkt. Det tredje er å utvise stort personlig ansvar overfor interessentene og deres behov. Høy integritet er et underpunkt her, og studiene viser at toppledere svært ofte ønsker å være en person som andre kan stole på og som hjelper andre til å nå sine mål. Det fjerde punktet for å skape pålitelighet er å etablere og integrere gode rutiner og standarder i organisasjonen slik at man frigjør tankekraft til å fokusere på de store utfordringene.

Den fjerde og siste atferden som kom frem av studien var tilpasningsdyktighet (Botelho et al., 2018). Studien vektlegger at endringer forekommer hyppigere og er større enn tidligere. Dette krever vilje og evne til å tilpasse både seg selv og organisasjonen. Her knyttes begrepet resilience inn for å beskrive evnen til å tåle det ukomfortable over tid. Studien viser at ledere som tørr å tilpasse seg tidlig, herunder før en utfordring eller problem krever det, har 7 ganger så stor sannsynlighet for å bli suksessfulle enn de som ikke har denne atferden. Disse topplederne har en holdning hvor de anser det å være ukomfortabel som et mål i seg selv når man leder en organisasjon, og at dette er et tegn på at man utvikler seg. Studien peker på to prinsipper for å være tilpasningsdyktig. Det første er å klare å slippe fortiden. Her vektlegges viktigheten av å se på seg selv og sin organisasjon, mens man vurderer hvilke vaner, antagelser og praksiser som holder man tilbake nå eller kan holde en tilbake i fremtiden. Når man har gjort dette velger man den eller de som er lettest å gi slipp på eller som gir størst utbytte å gi slipp på og gjør nettopp det. Det andre prinsippet er å bygge for fremtiden. Herunder omgi deg med personer som tenker ulikt deg selv og nytt for å se ting fra nye vinkler, dedikere tid til å se på mulige fremtidige scenarioer og store mål for bedriften, plassere seg selv i kundens situasjon for å se hvilke behov de har og trenger, og til slutt vær nysgjerrig og still spørsmål.

Studien (Botelho et al., 2018) vektlegger at alle toppledere burde ha et visst nivå innenfor alle disse fire atferdene, og at de sterkeste topplederne har 10 ganger så stor sannsynlighet til å være dyktig innenfor minimum to av disse, sett opp mot de svakere topplederne i studien. De understreker også viktigheten av at toppledere skaper resultater gjennom andre, og at man derfor burde omgi seg med personer som er sterke på de områdene og atferdene man selv ikke behersker like godt. I tillegg til disse atferdene vektlegger de to punkter som skiller de virkelig gode topplederne fra resten. *«They lead with clarity of purpose, and they create a culture grounded in strong values"* (Botelho et al., 2018, s. 254). Dette eksemplifiseres med å ta inn de beste folkene for å løse en jobb uavhengig av etnisitet og bakgrunn, samt ha et tankesett som innebærer å bidra til at de rundt det skal få gode resultater.

3. Metode

Dette kapittelet vil ta for seg valg av forskningsstrategi, design og fremgangsmåte i forskningen vår. Innledningsvis vil vi redegjøre for hvilken type forskningsdesign vi har valgt, for deretter å gå inn på hvorfor vi mener akkurat dette designet er hensiktsmessig for det vi har valgt å forske på. I grove trekk har vi valgt å gå for et kvalitativt design med en tematisk analysetilnærming til forskningsprosessen.

3.1 Forskningsstrategi

For å forske på hva som kjennetegner norske toppledere har vi valgt å bruke en induktiv tilnærming. Til tross for at vi innehar mye kunnskap og erfaring om det generelle faget vi skal forske på, ønsket vi å tilnærme oss fenomenet toppleder med et åpent sinn (Johannessen et al., 2011). Det vi legger i et åpent sinn, er at vi skal la dataen styre oss. Gjennom datainnsamlingen og analysen vår har vi lett etter temaer og mønstre som kan speile virkeligheten (Braun & Clarke, 2006). Vi ønsket nettopp å la deltakerne i forskningen vår fortelle oss hva de mener er det viktige og essensielle rundt dette fenomenet. Den tematiske analysemetoden vi har brukt vil vi redegjøre for i beskrivelsen av forskningsdesignet. En medvirkende faktor til denne tilnærmingen er også at det finnes lite forskning på hva som skiller toppledelse fra generell ledelse, som gjør at vi mener en induktiv tilnærming til fenomenet ville være den beste fremgangsmåten.

Da vi begge i hele våre voksne liv har jobbet med og studert faget ledelse, var det vanskelig å tilnærme seg dette fenomenet med helt blanke ark. Selv om vi hadde en formening om hva vi trodde vi så etter var det viktig at tilnærmingen vår var åpen og at intervjuspørsmålene våre ikke styrte deltakerne i en retning, men at de kom med sitt syn på fenomenet. Vi visste ikke hva som kom til å bli viktig eller relevant data, men vi var bevisste på at bakgrunnen vår ville kunne påvirke oss under analysen av dataene vi samlet inn. Selv om vi hadde våre antagelser om fenomenet, var det intervjuobjektene sine erfaringer, meninger og tanker som ga oss et grunnlag til å lete etter mønstre som går igjen hos alle intervjuobjektene (Braun & Clarke, 2006). Grunnen til dette var fordi det nettopp er forskningsmaterialet og den innsamlede dataen som styrte og gav retning i forskningen vår.

Etter den innledende analysen gikk vi over fra en induktiv tilnærming, til å systematisere funnene våre og se hvor de passet inn i gjeldende ledelsesteori, altså en deduktiv tilnærming.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingsteknikken vi valgte å gå for var kvalitative intervjuer, mer presist, semistrukturert livsverdenintervju (Kvale & Brinkmann, 2018). Grunnen til at vi valgte denne tilnærmingen, er fordi vi var interessert i intervjupersonens egen oppfatning av det fenomenet vi skulle forske på, toppledelse. Fordelene ved et semistrukturert intervju, er at det ofte kan føles som en dagligdags samtale, men har fortsatt et profesjonelt formål. Intervjuobjektet vil ikke bli bundet til en fastsatt intervjuguide eller et lukket spørreskjema. Dersom intervjuobjektet drar intervjuet i en retning, kan vi følge etter som forskere. Et semistrukturert intervju ga oss også muligheten til å gå frem og tilbake i intervjuguiden avhengig av hvordan intervjuobjektet svarte underveis. I intervjuguiden er de overordnede temaene viktigere enn de spesifikke spørsmålene. Det er ikke sikkert at våre forhåndsvalgte spørsmål klarte å dekke hele perspektivet til intervjuobjektet om toppledelse. Derfor var det viktig at vi lot intervjuobjektene snakke fritt om de perspektiver og temaer de måtte ønske. Da kunne vi også som forskere stille oppfølgingsspørsmål på temaer som intervjuobjektene tok opp, som ikke nødvendigvis var lagt inn i intervjuguiden. Datainnsamling har foregått gjennom analyse av intervjuer foretatt i podcaster, samt egne gjennomførte intervjuer. Da vi skulle intervjue både toppledere og de som jobber med å rekruttere toppledere, valgte vi å lage en intervjuguide for hver av gruppene. For topplederne ønsket vi å finne ut av hva som var bakgrunnen deres, hva som har ledet dem frem til den stillingen de har i dag og hva de mener er viktigst i den stillingen. Vi ønsket å stille så åpne spørsmål som mulig. Eksempel fra intervjuguiden til topplederne: *«Hvordan definerer du hovedhensikten til lederen?»* Hensikten var å la informanten svare fritt fra egen vurdering uten noen forhåndsuttatt teoretisk ramme eller vinkling. *«På hvilken måte har rollen din endret seg i overgangen til å bli toppleder?»* Hensikten her var å se om vi fant noen konkret skille mellom mellomleder- og toppledernivået. For de som jobbet med rekruttering av toppledere stilte vi blant annet følgende spørsmål: *«Hva opplever dere er det viktigste aspektet for å være en god toppleder? Hvilken bakgrunn opplever dere det er viktig å ha for en god toppleder?»* Hensikten med disse spørsmålene var å finne ut av hva firmaer som jobber med rekruttering av toppledere ser etter i en potensiell topplederkandidat. Spørsmålene i begge intervjuguidene følger tematikken til lederforskning opp gjennom tidene. Hva gjør en leder? Hva kjennetegner en leder? Hva slags bakgrunn burde en leder ha? Hva slags verktøy har og bruker en leder? I intervjuguidene er de i større grad vinklet mot topplederrollen enn mot den generelle lederen. Intervjuene varte i snitt omkring 60 minutter og intervjuguiden følger som vedlegg til oppgaven.

3.3 Utvalg

Antall informanter som gir et bra eller godt nok datagrunnlag er definert til å være når forskeren ikke finner noen ny informasjon hos nye informanter (Johannessen et al., 2011). Gitt de begrensingene vi hadde, blant annet tid, har vi ikke kunne gjennomføre intervjuer frem til vi var sikre på at det ikke er noen mer informasjon å hente. Vi har valgt å intervjue 6 personer, samt å bruke 22 intervjuer fra en podcast som heter Lederliv. Blant de 6 personene vi har valgt ut, er 4 av dem toppledere og 2 av dem er partnere fra executive search firmaer som jobber med å rekruttere toppledere. Dette blir det som Patton (1990) omtalte som «*purposeful sampling*», eller strategisk utvalg (Johannessen et al., 2011). Her er hensikten å velge ut de informantene vi tror vil kunne gi oss mest mulig informasjon om fenomenet vi forsker på. Ved å velge ut 4 toppledere som jobbet innenfor privat sektor, offentlig sektor og fra en ikke-statlig organisasjon samt 2 rekrutteringsfirmaer, mener vi at de gir oss tilstrekkelig informasjon om hva som kjennetegner norske toppledere. Her får vi i tillegg to forskjellige vinklinger på fenomenet toppledelse – en fra de som er toppledere og en fra de som jobber med å finne og rekruttere toppledere.

Informantene våre er i den kategorien man kan kalle «*elitepersoner*» (Kvale & Brinkmann, 2018). De er alle enten ledere eller eksperter som innehar stillinger med stor makt. Det å få tilgang til elitepersoner som informanter, kan være utfordrende. Vi erfarte selv at noen takket nei, eller at vi rett og slett ikke fikk noe svar. De som stilte til intervju, var de vi kom i kontakt med gjennom familiebekjentskap. Den ene informanten er også i nær familie til en av oss som forskere. Det var tidligere kolleger og bekjente av han som endte med å bli informanter til denne forskningen. Denne typen utvalgt blir betegnet som «*snowballing*», der man benytter seg av eget nettverk og når ut til andre personer gjennom deres nettverk igjen. På forhånd visste vi at disse informantene fylte de kriteriene vi hadde og at de i fellesskap ga oss den bredden vi ønsket blant informantene våre. Da det finnes relasjoner på forhånd, måtte vi tenke på hvordan disse eventuelt kunne ha påvirkning på en intervjusetting. Tar vi først for oss den informanten som er i nær familie, kunne det vært naturlig å tenke at han ville kunne søke å gi svar vi var ute etter for å «*hjelpe*» oss. Vi har vurdert at dette ikke kom til å bli noe problem, da vi ikke var ute etter å teste noe teori, men heller er ute etter deres oppfatning av fenomenet. Ingen svar i intervjuet er hverken rett eller galt. Det samme gjelder de andre informantene. Ingen har fått mer informasjon eller inngangsverdier enn de andre før intervjuene ble gjennomført. Derfor vurderer vi det til at det er mindre problematisk at det finnes ulike relasjoner mellom oss som forskere og de som informanter til denne oppgaven.

Informantene våre som er toppledere jobber som nevnt innenfor privat- og offentlig sektor, samt en som jobber i en ikke-statlig organisasjon. Bakgrunnen deres varierer på mange måter, men har også noen felles trekk. To av topplederne har faglig lederutdanning, mens de to andre har fagutdanning innen andre fag. Blant informantene er både kvinner og menn representert. Informantene som jobber med rekruttering av toppledere er partnere i hvert sitt rekrutteringsfirma.

I tillegg til disse informantene har vi samlet inn data fra podcasten Lederliv. Denne podcasten inneholder intervju med toppledere, intervjuet av administrerende direktør Ole Christian Apeland i kommunikasjonsbyrået Apeland (https://lederliv.no/om/). Vi har tatt for oss 22 intervjuer. Behandlingen av intervjuene står beskrevet under punkt 3.5.1.

Her er listen over de lederne som er blitt intervjuet:

Hvem	**Når**
Hans Geelmuyden, leder for Geelmuyden Kiese	18.10.2019
Jan Christian Vestre, adm.dir. I Vestre AS	24.09.2019
Håkon Haugli, adm.dir. i Innovasjon Norge	13.09.2019
Geir Isaksen, konsernsjef for VY	15.07.2019
Kjersti Hobøl, sjef Nille	08.07.2019
Bernt Reitan Jenssen, adm.dir. i ruter	01.07.2019
Maria Moræus Hanssen, toppleder i Deutsche Erdoel AG (DEA)	15.05.2019
Stine Trygg-Hauger, adm.dir. Clas Ohlson	12.04.2019
Espen Karlsen, sjef Jernia	05.04.2019
Adelheid Firing Hvambsal, generalsekretær Kirkens Bymisjon	04.03.2019
Gunnar Hovland, adm.dir. i TINE	14.02.2019
Daniel Kjørberg Siraj, konsernsjef OBOS	20.12.2018
Stein Olav Henrichsen, direktør for Munchmuseet	18.09.2018
Anders Skoe, leder for Finn.no	05.07.2018
Kjersti Stenseng, partisekretær Arbeiderpartiet	20.04.2018
Kari Spjeldnæs, forlagsdirektør Aschehoug	27.03.2018
John-Ragnar Aarset, generalsekretær Høyre	22.03.2018
Julie Brodtkorb, direktør i Maskinentreprenørenes forbund, leder Norges Banks representantskap og Kringkastingsrådet	16.03.2018
Per Skaugen Bleikeia, direktør Martina Hansens hospital	23.02.2018
Robert Mood, president i Røde Kors Norge	15.02.2018
Jørgen Jørgensen, eier og adm.dir. i Norrøna	02.02.2018
Ellen de Vibe, direktør i Plan- og bygningsetaten i Oslo	03.01.2018

Tabell 1, intervjuer podcast (Lederliv, 2019)

3.4 Forskningsdesign

For at vi skulle finne ut hva det er som kjennetegner en toppleder, ønsket vi å se virkeligheten gjennom øynene til de som både er toppledere og de som jobber med å rekruttere toppledere. Måten vi valgte å gjøre dette på var gjennom tematisk analyse. *«Thematic analysis can be an essentialist or realist method, which reports experiences, meanings and the reality of participants…»* (Braun & Clarke, 2006, s. 9).

Braun og Clarke (2006) hevder at tematisk analyse er en av de mest brukte kvalitative metodene, selv om forskere kanskje ikke er helt klar over at det er en slik tilnærming de benytter seg av. Det finnes flere ulike kvalitative tilnærminger som kan passe i forskningen på denne problemstillingen. Vi ønsket å finne ut av hva det er som skjer i praksis gjennom deltakerne i motsetning til å teste ut om en teori stemmer eller ikke. Derfor har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse som metode.

Tematisk analyse er en kvalitativ metode som har vært til stede lenge og blir brukt av mange, men det er først nå i nyere tid at Braun og Clarke (2006) har navngitt, definert og plassert metoden i relasjon til andre kvalitative metoder. Gjennom tematisk analyse ville det, slik som vi ønsket det, være dataen fra deltakerne som ga oss retning for hvor forskningen skulle gå, og ikke teorien. Problemstillingen vår satt rammene for forskningen vår, og ga den sånn sett en form for retning fra starten av. Gjennom en intervjuguide som tok for seg temaer vi ønsket å få innsikt i, lot vi deltakerne styre søkelyset mot essensen i problemstillingen vår. Med tematisk analyse som metode, søkte vi å kunne beskrive eller komme med en dypere forståelse for hva som kjennetegner en god toppleder. Videre i dette kapittelet vil vi beskrive steg for steg vår gjennomføring av tematisk analyse som forskningsmetode.

3.5 Tematisk analyse som analysemetode

Tematisk analyse som prosess kan deles inn i seks faser som inneholder følgende steg; gjøre seg kjent med dataene sine, lage innledende koder, søke etter temaer, gjennomgå temaer, definere og navngi temaer, og produsere rapporten. Fasene er som følger.

1. Transkriber dataen, les den, les den på nytt og noter ned innledende ideer.
2. Koding av interessante deler av data på en systematisk måte i hele datasettet, og samle data som er relevant for hver kode.

3. Samle koder i mulige tema og samle all data som er relevant for hvert mulig tema.
4. Kontrollere om temaene fungerer i forhold til de kodede uttakene fra datasettet og datasettet i sin helhet, samt lage et tematisk kart for analysen.
5. Pågående analyse for å avgrense hvert enkelt tema og den samlede historien som analysen forteller, samt klare definisjoner og navn på hvert tema.
6. Produsere den endelige rapporten. Den siste analysen av utvalgt data som relaterer til analysen av forskningsspørsmålet og litteraturen.

(Kilde: Braun & Clarke, 2006). I de kommende underkapitlene vil vi går mer i detalj i fremgangsmåten i forskningen vår.

3.5.1 Fase 1 – Gjøre oss kjent med dataene våre

Deler av dataen vår har vi fremskaffet selv gjennom intervjuer, mens data fra podcasten Lederliv er data vi har funnet som allerede var tilgjengelig og relevant for forskningsspørsmålet vårt. Vi måtte være bevisst på at den dataen vi har samlet inn selv gjennom intervjuer hadde vi forkunnskap om når vi kom til analysen. Den forkunnskapen til dataene hadde vi ikke når det gjelder innholdet fra podcasten. Braun og Clarke (2006) sier at uavhengig om du har samlet inn data selv, eller fått den, er det kritisk at du gjør deg godt kjent med både bredden og dybden av innholdet. Dataene må leses gjennom flere ganger og er en tidkrevende prosess. Det er viktig at dataene leses på en aktiv måte, der vi ser etter meninger, mønstre og temaer. Tematisk analyse har sin grunnmur i grundig gjennomgang og forståelse av den innsamlede dataen. I den innledende fasen av lesingen av dataen er det lurt å notere seg ned potensiell koding, som kan brukes i de neste fasene. Definering og utvikling av koding er en kontinuerlig prosess som pågår gjennom hele analysen (Braun & Clarke, 2006).

For å kunne gjøre en tematisk analyse, krever metoden at all verbal data må bli transkribert (Braun & Clarke, 2006). Selv om dette er en tidkrevende prosess, var det starten på arbeidet vårt med å gjøre oss kjent med dataen vår. Flere forskere mener at transkribering er en vital del av dataanalysen og at det handler om mye mer enn bare å skrive ned det som er blitt sagt, men faktisk begynne å gjøre seg opp meninger om hva dataen forteller. Transkriberingen må foregå på en slik måte at den inneholder all den informasjonen man trenger og at den er tro til det som har blitt sagt verbalt (Braun & Clarke, 2006). Med alt det fokuset som kreves for å

transkribere et intervju, vil det arbeidet fasilitere for en grundig innledende gjennomgang av dataen, slik som metoden krever.

Hver av de 6 intervjuene vi gjennomførte tok i snitt 5 timer hver å transkribere, og alle intervjuene totalt resulterte i 47 sider med data. Vi erfarte at arbeidet med å transkribere intervjuene var mye mer tidkrevende og omfattende enn vi hadde først antatt. Det å skrive ned ord for ord det som er spilt inn på et opptak krever mye stopping og spoling frem og tilbake i opptakene for å få med seg alt. Transkriberingen av intervjuene ble derfor veldig muntlig i fremstillingen. Dette var noe vi erfarte at informantene også påpekte da vi sendte dem transkriberingen av deres intervju til godkjenning. En kommentar vi fikk var; «*Transkribering av en muntlig samtale var jo ordentlig fæl lesing … selv om jeg kan stå for alle poengene og eksemplene …*». Vi informerte dem om at det å skrive ned akkurat det som ble sagt var en del av metoden, for å sikre at vi fikk med oss all informasjon fra intervjuet.

I podcasten Lederliv, stiller avslutningsvis intervjuer Apeland følgende spørsmål: *«Dersom noen sier at de vil bli en slik leder som deg, hvilke tre råd ville du gitt?»* Spørsmålet varierer tidvis i ordlyd mellom hver podcast, men essensen i spørsmålet er den samme. Det er svarene til disse spørsmålene fra de ulike topplederne vi har tatt ut som datagrunnlag fra podcasten som også er et spørsmål vi valgte å bruke til slutt i vår egen intervjuguide.

3.5.2 Fase 2 – Lage innledende koder

Denne fasen startet etter at vi hadde en grundig gjennomgang av dataen, som gav oss mulige idéer om hva dataen inneholder og hva som er interessant med den. Med det grunnlaget startet arbeidet med å lage de innledende kodene som identifiserer funksjoner ved dataen som er relevant til analysen (Braun & Clarke, 2006). Her reduserte vi større mengder data til mindre enheter som gav en mening. Koding var en viktig del av analysen, da vi jobbet med å organisere dataen vår i meningsfylte segmenter. Kodingen kan enten foregå datadrevet eller teoridrevet. Da vi ikke var ute etter å teste om en teori stemmer, foregikk kodingen vår datadrevet. Det vil si at det er dataen som vil vise oss hva temaene er etter hvert som vi koder og analyserer (Braun & Clarke, 2006). Her brukte vi kodingsverktøyet nVivo som gav oss god oversikt til å administrere og organisere kodingen vår, og oppdukkende mønstre var lettere å se. Når alle de transkriberte intervjuene og podcastene var kodet, satt vi igjen med en liste over de innledende kodene. Braun og Clarke (2006) kommer med tre forskjellige råd under denne fasen. 1) lag koder for så mange potensielle temaer eller mønstre som mulig, da man

ikke vet før senere hva som kan være interessant. 2) pass på å ikke miste konteksten under kodingen, det kan være lurt å beholde noe av den omkringliggende dataen. 3) individuelle utdrag av data kan kodes inn i flere temaer, så mange som de er relevant for (Braun & Clarke, 2006). De kodene vi satt igjen med varierte mye i både innhold og detaljgrad. Da vi i den foregående fasen hadde transkribert 3 intervjuer hver, fortsatte vi i denne fasen med å kode de vi selv hadde transkribert. Da hadde vi begge allerede mye kunnskap og tanker om hva som var viktig av innholdet i intervjuene. Under kodingen la vi ingen begrensinger på hva som kunne være aktuelt for forskningsspørsmålet vårt. Vi erfarte fort at vi trengte mange ulike koder og at det var mange meningsenheter som passet inn under flere koder med ulike nyanser. Vi erfarte også at det å ha en kode som vi kalte «*Mulig viktig*» og «*Gullkorn*» som midlertidige steder å sortere meningsenheter vi ikke hadde en innledende plass til, var hensiktsmessig. Her er en oversikt over de ulike kodene vi lagde initialt.

Utklipp fra kodingsverktøyet nVivo.

(Til venstre i tabellen ser man navn på kodene vi lagde. Kolonnen i midten viser hvor mange ulike intervjuer koden dukker opp i, og den siste kolonnen viser antall meningsenheter som er linket til denne koden. Vi har kodet totalt 7 filer, der 6 av de er våre intervjuer og det siste er en samling av uttakene vi har fra podcasten Lederliv).

Name	Files	References
Arbeidsmengde	6	13
Beholde roen	4	5
Bredde og dybde	3	8
Egenskaper	5	26
Endringsledelse	1	1
Engasjement	4	8
Erfaringer	7	46
Fag	7	19
Fagutdanning	7	14
Fasilitere	3	8
Feiling og læring	4	21
Fokus	6	10
Gullkorn	4	4
Handlekraftig	3	6
Initiativrik	3	5
Jordnær	1	2
Kjønn	2	3
Kommunikasjon	6	26
Kompetanse	4	6
Krav	5	8
Makt	3	4
Mennesker	6	41
Mot	4	10
Motivasjon	4	22
Mulig relevant	7	35

Omsorg		5	15
Oppfølging		3	8
Oppgaver		5	12
Orientering		2	4
Plan		3	4
Politikk		2	4
Resultater		6	21
Rollemodeller		4	21
Selvinnsikt		3	23
Sette retning		7	21
Strategi		7	13
Stå i det		4	7
Teknikker		2	5
Tillit		3	15
Verdier		7	21
Visjon		3	9
Være seg selv		4	16
Ydmyk		7	29

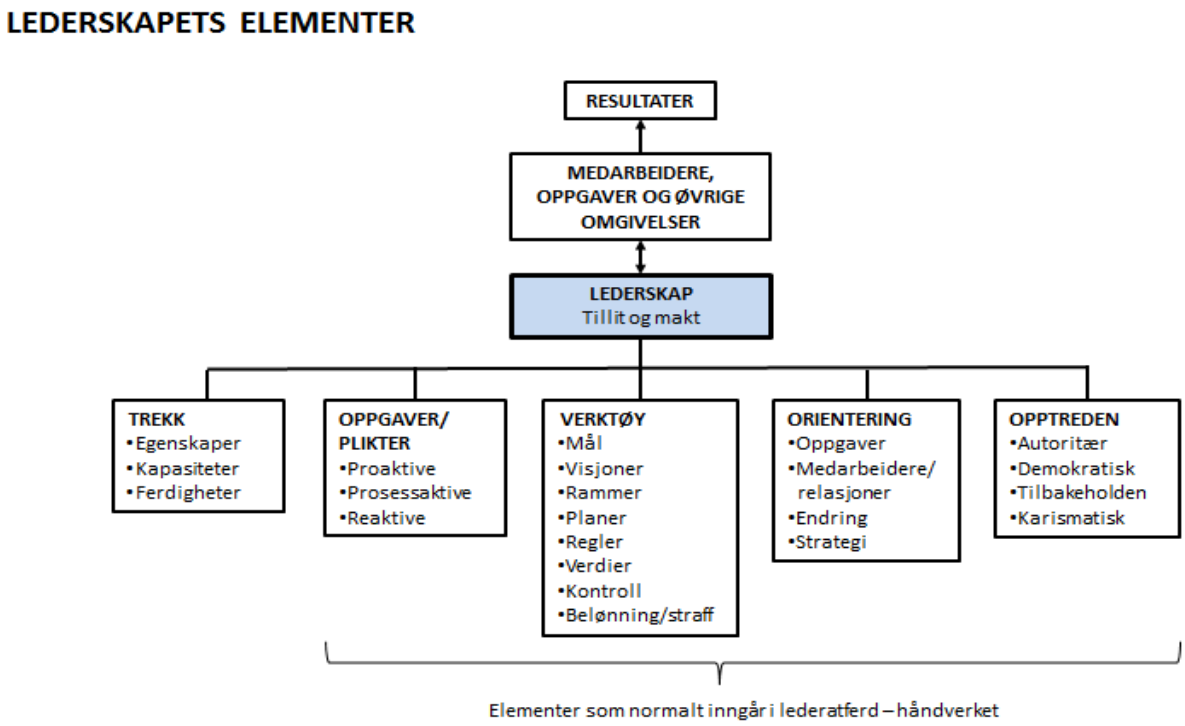
Tabell 2, koding (nVivo, 2020)

Det er i den påfølgende fasen at tolkingen av dataen og kodene vil resultere i temaer som er relevant opp imot fenomenet vi forsket på (Braun & Clarke, 2006).

3.5.3 Fase 3 – Søke etter temaer

Fasen begynte da all dataen var blitt kodet og vi satt igjen med listen over alle de ulike kodene på tvers av alle datasettene våre. I denne fasen skal blikket løftes opp fra enkelte koder, for å se etter temaer som går igjen i de ulike kodene. Det vi var ute etter var sammensettingen av ulike koder som kunne forme ulike temaer. Denne analysen rettet fokuset mot sammenhengen mellom ulike koder, ulike temaer og ulike nivåer av temaer. Her kan det finnes overordnede temaer som igjen har undertemaer. Det kan også forekomme at noen koder muligens ikke passer inn i noen temaer. Braun og Clarke (2006) sier at disse kodene midlertidig kan sorteres under navnet «diverse» inntil videre. Det kan hende de får en mer logisk plass senere, eller ikke. Denne fasen avsluttet med at vi satt igjen med noen temaer og noen delemner med all den kodede dataen sortert inn der den hører hjemme. På dette stadiet var ingenting forkastet enda, da neste fase handler om å analysere de temaene vi har kommet frem til for å se om de

er gode nok, eller om noen må slåes sammen (Braun & Clarke, 2006). I arbeidet med å lage temaer, fant vi det naturlig å se de ulike kodene våre opp imot eksisterende teori om ledelse. For å samle de kodene som hadde noe med hverandre å gjøre, sorterte vi de i modellen til Rudi Kirkhaug (2015) om lederskapets elementer.



Figur 1, lederskapets elementer (Kirkhaug, 2015)

Vi så da etter hvor de ulike kodene våre passet inn under de potensielle temaene; trekk, oppgaver/plikter, verktøy, orientering og atferd (opptreden).

3.5.4 Fase 4 – Gjennomgå temaene

På dette stadiet hadde vi en liste med flere ulike temaer som kunne være relevante. Da startet arbeidet med å avgrense de temaene. Noen temaer vil ikke inneholde nok data til at de er robuste nok til å stå som temaer på egenhånd. Noen temaer vil kunne bli slått sammen, noen blir brutt opp i separate temaer og noen temaer vil bli forkastet (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke (2006) poengterer også at Patton (1990) sine kriterier for intern homogenitet og ekstern heterogenitet i dataene i temaene er viktig å vurdere her. Dataen som er kodet inn i

et tema må bære likhet med hverandre, men sett opp imot data i et annet tema, burde det finnes en distinkt forskjell på dataen.

Fasen kan deles inn i to forskjellige nivåer av analyse. Det første vi ble nødt til å gjøre var å på nytt gå igjennom de dataene vi hadde kodet inn under de ulike temaene, for å verifisere om de til sammen bygget opp under riktig tema, eller om de måtte flyttes eller fjernes. Er det data som ikke helt passer inn, er det viktig at enten temaet blir revidert, eller at det eventuelt lages et nytt tema der dataen passer inn. Det første nivået av denne fasen var ferdig når vi satt igjen med det Braun og Clarke (2006) kaller et temakart.

Neste og siste nivået i denne fasen er å gjøre tilnærmet lik analyse, bare på et høyere nivå. Da skulle vi kvalitetssikre at temaene våre faktisk gjenspeiler innholdet og betydningene i det totale datasettet. For å gjøre dette, krever det at datasettet leses igjennom på nytt. Hensikten med dette er todelt. For det første skal vi som nevnt kvalitetssikre at temaene passer med helheten av datasettet, og for det andre skal vi kontrollere om det finnes annen data som kan kodes inn under de temaene vi har som vi kanskje har oversett tidligere. Det å finne ny data og kode inn under ulike temaer er nesten forventet på dette stadiet, da Braun og Clarke (2006) sier at koding er en organisk pågående prosess. Dette arbeidet pågår helt frem til vi er fornøyde med temakartet og vi er sikre på at det gjengir innholdet i datasettet på en god måte.

I denne fasen erfarte vi at det var koder og temaer som ikke var robuste nok til at de ble vurdert med videre. Noen koder fant vi for eksempel bare igjen hos en informant, noen koder passet ikke til noen tema og var ikke store nok til å være et tema i seg selv, og noen tema var ikke understøttet av nok koder til at det kunne måle seg med de andre temaene. Vi erfarte også at gjennomlesningen av datasett og koder resulterte i at noen koder ble revidert og noen meningsenheter ble fjernet i sin helhet, da vi så at de ble for generelle sett opp imot forskningsspørsmålet vårt. Et eksempel på dette var koden erfaring. For å være toppleder er det ganske innlysende at du har med deg en del erfaring, og informantene våre hadde såpass ulik bakgrunn at det var ingen spesifikk erfaring som pekte seg ut. Selv om koden erfaring ble forkastet, var det flere meningsenheter som var kodet inn under erfaring som også var kodet inn under andre koder som ble med videre.

3.5.5 Fase 5 – Definere og navngi temaer

Da temakartet var ferdig, startet definering og avgrensing av temaene for å komme frem til essensen av hva hvert tema inneholdt og hvilke aspekter av dataen de fanget opp. Temaene må

ikke bli for komplekse og dekke for mye. Måten å passe på at dette ikke skjer, er å gjennomgå dataen og se at den samstemmer og ikke spriker for mye. Når vi skal finne essensen i temaet må vi gjøre mer enn bare å gjengi dataene, men identifisere hva som er interessant ved de og hvorfor. Hvert tema må beskrives i detalj og ha sin egen plass i den overordnede «historien» som all dataen forteller og passe inn i forskningsspørsmålene. Vi måtte se på alle temaene hver for seg og i kombinasjon med hverandre, igjen er det viktig at temaene ikke overlapper. Temaer med undertemaer vil kunne vise til en mer kompleks hierarkisk oppbygning av det enkelte temaet. Å ha undertemaer er nyttig dersom et tema blir stort og komplekst. Resultatet av denne fasen skal være at vi kan si hva temaene våre er, og hva de ikke er. Måten vi kan teste dette er ved å prøve og beskrive omfanget og innholdet i hvert tema med noen få setninger. Er vi ikke i stand til det, må ytterligere avgrensing gjøres (Braun & Clarke, 2006). Avslutningsvis skal vi i denne fasen gi temaene våre navn. Det som er viktig når vi navngir temaene, er at navnene må gi leseren en umiddelbar klar formening om hva temaet handler om.

I denne fasen bestemte vi oss for å benytte Graneheim og Lundman (2004) sin modell for å bygge opp et tema. Denne måte å bygge opp et tema på gir etter vår mening et veldig godt bilde på hierarkiet i temaene våre med deres undertemaer.

Her er et eksempel på hvordan vi bygde opp temaet Trekk:

Meningsenhet	**Fortolkning av innholdet i meningsenheten**	**Under tema nivå 2**	**Under tema nivå 1**	**Tema**
Men, i og med at den utvidelsen av departementet kom, så synes jeg det var forferdelig slitsomt i en periode i og med at det var så mye nytt, men det var kjempegøy.	Mye som må gjøres.	Arbeidsmengde	Evne og kapasitet til å prestere som toppleder	Trekk
Men det er ganske mye tid i løpet av døgnet, så det er klart at om du er på ferie som toppleder og det skjer noen ting, så må du alltid ville stille opp.	Potensielt alltid på jobb.			
Dette høres nok litt banalt ut, men det var uhyre viktig i den perioden der, at hvis du som toppleder ikke får trent regelmessig og sovet nok. Så går det ikke bra altså.	Ivareta kropp og helse for å kunne prestere.	Kapasitet		

Det fysiske og det ferdighetsmessige gjør jeg nå på fritiden. Jeg leser nå mer bøker og vanvittig mye mer sakspapirer. Man bør aldri slutte å sette av tid til å holde fysikken vedlike gjennom et liv dersom du ønsker å kunne stå i topplederstillingen når det går hardt for seg og det er 24/7 drift. Så er det en utrolig viktig bit for at hodet skal funke.				
Men det er klart at det har gjort overslag mot privatlivet i den forstand at, særlig i en lang periode, kona vil nok si i for lang, at jeg måtte bruke mange timer på jobb. Jeg hadde aldri fri i helgen.	Ofre fritiden for å levere på jobb.	Engasjement		
De fleste kundene vil ha en som er engasjerende og motiverende uten å synes så mye. Være god på scenen, være ekstrovert og jubel og «yeah». Litt mer sånn retning Petter Stordalen.	Inspirere de rundt deg.			
Du må være analytisk, evne å se situasjonen. Du må evne å tørre å ta beslutninger.	Ta beslutninger for å komme videre.	Handlekraftig		
Hun ville bare gjøre ting, hun var litt mer sånn; «la oss sette i gang» liksom.	Ivrig på å få i gang ting.			
Du må søke deg opp i organisasjonen så du får med deg erfaring fra å lede forskjellige ting, så må du lure på hvorfor du egentlig vil det og hva har du egentlig tenkt å bruke den makten din til. Fordi du sitter med en enorm makt og myndighet uansett, du kan gjøre nesten akkurat hva du vil så lenge det er innenfor norske lover. Så finn ut hvorfor du vil det og vær klar over hva det innebærer, det er ikke bare høyere lønn.	Du må ha klart for deg hvorfor du vil ha ansvaret som øverste leder og vite hva det innebærer.	Motivasjon	Tåle press, motgang og det å være øverste representant	
Det første blir å søke oppgaver og utfordringer, her må man jo finne sin egen vei, absolutt.	Ønske å utfordre seg selv.			
Men det å faktisk som leder å vite at du har ansvaret hele tiden, og det å ha ansvaret hele tiden betyr ikke at du må inn selv, men at du må inn å delegere. Men til syvende og sist er det ditt ansvar.	Det er du som alltid har ansvaret.	Stå i det		

De trenger ikke å stå på toppen av podiet, de må klare det, de må ikke like det, men de må beherske det. Noen liker det jo, Petter Stordalen liker det, men han klarer det på en god måte også. Så er det de som ikke liker det, men klarer det på en god måte også.	Du må evne å være midtpunktet.			
Du må gripe de sjansene du får. Det tror jeg at er en av de grunnen til at jeg har gjort det jeg har gjort da. Det er at jeg har turt å gjøre ting jeg egentlig har trodd at dette klarer jeg ikke.	Ikke vær redd for nye utfordringer.	Mot		
Ha en god dose mot. Det kommer beslutninger som er tøffe og krevende. Og da står du i enkelte situasjoner alene. Du må jobbe deg opp det motet, det kommer ikke av seg selv.	Du må bygge deg opp til å tåle krevende situasjoner.			
De må ha kontroll på sitt ytre, som jeg kaller det. De må beherske seg, de kan ikke miste hodet, de kan ikke bli forbannet under en kvartalsvisning for capital market i London. Så er de der og skal presentere kvartalstall, så blir kritiske spørsmål fra skarpskodde finansanalytikere i salen stilt, da kan du ikke tillate deg å bli provosert. De må ha evnen til å kunne bevare roen og fatningen hele tiden.	Beholde fatningen uansett situasjon.	Beholde roen	Fremtreden og ydmykhet	
Nei, jeg har nok ganske blitt litt mer avstemt også har jeg lært litt underveis som gamle direktøren på Ullevål sa til meg, «du må dampe av deg». Før du reagerer, fordi du kan jo bli veldig forbannet og det er dårlig sinnsstemning å ta avgjørelser og agere på. Da er det «stand back» og vente litt før man gjør noe, det har vært en smart greie.	Vær i en rolig tilstand før du tar avgjørelser.			

Jeg tror det er viktig å ha en rollefigur, men å kopiere er en forferdelig dårlig idé. Er det noe som er helt sikkert så er det at du feiler som leder på nivåene oppover hvis du leser bøker eller ser på en rollemodell og bestemmer deg for at nå skal du bli som han/hun, det går alltid galt. Du må ha en forankring i hvem du er, hvor du kommer fra, hva du står for og ha en trygghet på det.	Ikke kopier noen andre.	Være seg selv		
Det er en sånn leder jeg tror jeg kan være. Men i det så handler det mye om å være tro på seg selv og, og også ikke bare tenkte på hvilken leder vil jeg være, men man må gå litt i seg selv og tenke litt hvem er det jeg egentlig er.	Ha troen på seg selv og reflekter over hvem man er.			
Evnen som toppleder å identifisere seg med virksomheten sin, være en av gutta/jentene, du kan ikke vokse fra enheten din med mindre du er sjef for Statoil eller lignende som er så innmari svært, men uansett så kan du ikke glemme at du har vært kalv eller soldat.	Ikke glem hvor du kommer fra.	Jordnær		
Vi blir kastet fra topplederjobber vil jeg si, som å være kompanisjef i Nord Norge til å bli lagfører på alliert vinterkurs som jeg ble da jeg var ferdig som kompanisjef. Og så var jeg sjef for bataljon X(anonymisert) da vi deployerte til land X(anonymisert), da hadde vi jo opp til 1000 mann i en periode samt en svensk bataljon underlagt. Og det var hektisk nok, selv om det ikke smalt like mye som det har gjort en del steder etterpå. Og så går du tilbake og blir kaffekoker på nederste kontoret til venstre innerst i gangen, og det er ofte også bra. Fordi da får du ryddet litt i ego, selvfølelse og du ser organisasjonen på en helt annen måte. Jeg tror nok det er det viktigste.	Ikke la egoet bli for stort.			

Mine sånne obs-punkter har vært mye de samme hele tiden. Så du kan si bevisstheten på hvor jeg nå må være ekstra litt obs, har utviklet seg over tid for det er mye av de samme tingene som dukker opp. Og den korte versjonen av det er at jeg er nok relativt kjapp på å tenke sånn, hvor skal vi lande dette. Og noen ganger, eller mange har oppigjennom ment at jeg er for kjapp. Så det har jeg prøvd å være bevisst på.	Kjenn dine blindsoner.	Selvinnsikt	Være klar over hva du kan og lære deg det du ikke kan.	
Det andre jeg opplever er utrolig viktig for meg for å klare å være toppleder er at jeg har gode analytiske egenskaper. Du skal som leder ganske fort kunne sette deg inn i komplekse situasjoner og kunne ta valg, også skal du ha god analytisk innsikt til å kunne si at dette kan jeg ikke ta en avgjørelse på nå.	Vit hva du kan og ikke kan.			
Det å stille spørsmål når du sitter som toppleder og folk begynner å snakke fag, så må du spørre «hva betyr det?». Til slutt så kan du sitte å forstå dem uten at du tenker over alle disse mystiske medisinske uttrykkene eller ITI: utrykkene eller hva det måtte være. Og det er ett spørsmål som er utrolig bra, det beste spørsmålet, hvorfor? Det er et altfor lite brukt spørsmål, hvorfor det?	Spør om det du lurer på.	Nysgjerrighet		
Aldri slutt å undre og søke kunnskap. Les bøker og etter hvert som du kommer i høyere lederroller så lær deg til å stille flere spørsmål enn å ytre noe.	Søk ny kunnskap.			

Tabell 3, oppbygging tema

3.5.6 Fase 6 – Produsere rapporten

Den avsluttende fasen innebærer den siste analysen og skrivingen av rapporten. Her skal man skrive om historien som dataene forteller på en troverdig måte, som skal overbevise leseren av oppgaven om at analysen og funnene er valide og gyldige. Det er viktig at analysen har en logisk oppbygning, at den er sammenhengende og ikke gjentakende. Her var det viktig at det fremkom nok bevis på at temaene finnes i den samlede dataen. Her var det nyttig å bruke gode eksempler og utdrag fra dataen til å underbygge poengene våre. Eksemplene må lett kunne knyttes opp imot forskningsspørsmålet. Det er viktig at denne fasen ikke kun er en

oppramsing av data, men at man klarer å fortelle en overbevisende analytisk fortelling om hvordan dataen henger sammen med forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006).

3.6 Viktige aspekter ved tematisk analyse

Det er viktig at våre analytiske påstander ikke blir et produkt av en overfladisk analyse av dataene våre. Vi har vært nødt til å gå dypere enn hva dataen ordrett sier og lese mellom linjene. Granheim og Lundman (2004) snakker om kvalitativ analyse av tekster som at det har to komponenter. Det ene er å analysere det teksten ordrett sier som de omtaler som «*manifestinnholdet*». Den andre delen er å analysere hva teksten forteller om, altså slik vi som forskere forstår den underliggende meningen av teksten. Dette kaller de for det «*latente innholdet*» (Granheim & Lundman, 2004). For å gjøre dette foreslår Braun og Clarke (2006) flere spørsmål man kan stille seg gjennom analysen. *«What does this theme mean?" „What are the assumptions underpinning it?" What are the implications of this theme?" „What conditions are likely to have given rise to it?" „Why do people talk about this thing in this particular way (as opposed to other ways)?" and „What is the overall story the different themes reveal about the topic?»* (Braun & Clarke, 2006, s. 24).

Braun og Clarke (2006) sier at en tematisk analyse er en relativt rett frem metode for kvalitativ analyse. Til tross for dette, finnes det fallgruver man må styre unna. Den første feilen man må unngå er å faktisk ikke analysere dataen i det hele tatt. En tematisk analyse skal ikke bare være en sammensetning av datauttak med noen tilleggskommentarer. De datauttakene vi gjør skal illustrere de analytiske poengene vi gjør om dataen, og støtte opp under de poengene vi prøver å få frem. Man skal forklare for leseren hva dataen betyr og hvilken mening den innehar (Braun & Clarke, 2006). En annen fallgruve som man må passe seg for, er å bruke spørsmålene man stiller i intervjuet som temaer. Gjør man dette, har det ikke vært noen analyse av temaer i form av å lete etter mønstre på tvers av hele datasettet. Når det kommer til analysen skal man også passe seg for å ha en svak analyse som ikke klarer å overbevise leseren. Dette skjer dersom temaene ikke ser ut til å passe, at de har for mye overlapping og at dataen internt i temaene ikke henger sammen. Det er viktig at alle aspektene av teamet omhandler samme idé eller konsept (Braun & Clarke, 2006). En svak analyse kan også forekomme av at man ikke klarer å fange essensen i dataen, eller at beskrivelsen av den ikke er god nok. Mangel på eksempler til et tema er også noe som vil resultere i en svak analyse. Det er nettopp disse eksemplene som skal bygge opp under de argumentene man

presenterer for leseren. Desto flere eksempler man kan legge til grunne, jo mer overbevisende virker argumentene og analysen for leseren.

En annen ting man må passe seg for, er å komme med analytiske påstander som ikke har sammenheng med dataen man bruker. Det blir en svak analyse dersom man som forsker ikke sørger for at tolkningene og analysene stemmer overens med datauttakene. Som forsker må man også være bevisst på at data kan leses og tolkes forskjellig, og at den ikke alltid vil bygge opp fullstendig rundt en enkelt påstand. Dataen kan inneholde ulike variasjoner gjennom datasettet som skaper åpninger for alternative tolkninger. Derfor er det viktig å velge ut overbevisende eksempler for å bygge opp under våre egne påstander (Braun & Clarke, 2006).

Den siste fallgruven som Braun og Clarke (2006) presenterer, er når det ikke er sammenheng mellom teori og de analytiske påstandene eller mellom forskningsspørsmålet og formen for tematisk analyse. For å få en god tematisk analyse er det viktig at man som forsker passer på at tolkningen av dataen er i tråd med det teoretiske rammeverket.

3.7 Validitet og reliabilitet

Det var viktig at dataen vi samlet inn hadde relevans og validitet. Et viktig spørsmål ble om dataene er gode representasjoner av det fenomenet vi forsket på. Da vi samlet inn data fra intervjuer med mennesker som allerede er toppledere og selskaper som har lang erfaring og med dokumenterte resultater på rekruttering av toppledere, vil vi si at sunn fornuft – «*face validity*», bekrefter dataens validitet. Det var videre viktig at vi sørget for det De Vaus (2001) beskriver i forskningsdesign som intern og ekstern validitet. Med intern validitet menes det å sørge for at funnene man gjør er valide gjennom å eliminere alternative årsaker til funnene. Eksempelvis var det viktig at metoden og strukturen i oppgaven kommer tydelig frem, noe som kan gjøres ved å ha referansegrupper og innsamling av data over tid. Dette ville vært en utfordring for oss gitt tiden vi hadde til rådighet og mangelen på litteratur og referansegrupper i norsk kontekst, noe som kommer tydelig frem i oppgaven. Med ekstern validitet menes hvorvidt funnene kan generaliseres eller om de kun er gjeldende for de personene og kildene vi har benyttet (De Vaus, 2001). Eksempelvis måtte vi være bevisst at kjennetegnene vi kom frem til er et resultat av akkurat de personene og bedriftene vi har valgt, noe som synliggjøres i konklusjonen. Hvis det hadde vist seg at de vi intervjuer hadde samme bakgrunn i form av alder, erfaring, ansiennitet eller fag, måtte dette synliggjøres, slik at funnene vi da hadde gjort kan samsvare med tilsvarende ledere, men ikke nødvendigvis gi noe mer enn antagelser om

hva som kjennetegner en toppleder uavhengig av disse faktorene. De Vaus (2001) omtaler tre tester for validitet som bidrar til å synliggjøre kvaliteten på funnene. Den første er kriterievaliditet, med dette menes å sammenligne egne måleparametere med anerkjente/gjeldende måleparametere av kjennetegn på toppledere. Dersom dette er vanskelig å finne, slik det var i vår oppgave, kan man prøve ut måleparametere mot referansegrupper av ledere. I vårt tilfelle gjorde vi dette i form av å få kjennetegnene fra lederne og rekrutteringsbyråene før vi søkte å matche disse med gjeldende teori rundt toppledere, selv om det er lite av dette som har sett på norske bedrifter. Den andre validitetstesten er innholdsvaliditet, som handler om å sjekke hvorvidt våre spørsmål og funn faktisk gir svar på problemstillingen. Her syntes det å være essensielt for oss å ha åpne spørsmål, spesielt innledningsvis i intervjuet. Den siste testen er konstruert validitet, som betyr å se at våre funn i intervjuene faktisk stemmer overens med teori rundt toppledere.

Reliabilitet handler om dataens pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Her er det fokus på nøyaktigheten i dataen, måten den er samlet inn på, analysert og hvordan den er brukt. Det finnes primært to hovedmåter å teste reliabiliteten på. Dette er enten gjennom å gjennomføre samme forskning to ganger på samme gruppe på forskjellige tidspunkter, eller at flere forsker på samme fenomen og kommer frem til samme resultat. Dette er vanskelig å gjennomføre i en kvalitativ studie, da datainnsamlingsteknikken, teoretisk sensitivitet og kontekst vil være tilnærmet umulig å duplisere for andre forskere (Johannessen et al., 2011). Derfor fremkommer reliabiliteten gjennom inngående beskrivelser av hvordan forskningen er gjennomført i form av metode, datainnsamling og analyse slik som de foregående kapitlene har gjort.

Tematisk analyse får mye kritikk for å være en metode der «alt er tillatt» og at den er veldig fleksibel i tilnærmingen sin. Derfor var det veldig viktig at vi beskrev nøyaktig hva vi gjorde. For å få en god tematisk analyse har Braun og Clarke (2006) laget en 15-punkts sjekkliste med ulike kriterier som ligger til grunn.

Transkribering

a. Dataen vår er transkribert til et hensiktsmessig detaljnivå og dobbeltsjekket opp imot lydopptakene.

Koding

b. Hvert dataelement har fått like mye oppmerksomhet i kodingsprosessen.

c. Temaer har ikke blitt valgt ut på et grunnlag av noen få levende eksempler, men hele kodingsprosessen har vært grundig, inkluderende og omfattende.

d. Alle relevante datauttak for alle temaene er blitt samlet.

e. Temaer har blitt sett opp imot hverandre og all dataen.

f. Temaene er intern sammenhengende, konsistente og særegne.

Analyse

g. Data har blitt analysert, tolket og gjort meningsfull i stedet for å bare blitt gjengitt.

h. Analysen og dataen samsvarer med hverandre, datauttakene illustrerer de analytiske påstandene.

i. Analysen forteller en overbevisende og velorganisert historie om dataene og emne.

j. Det er en god balanse mellom den analytiske fortellingen og illustrerende datauttak.

Alt i alt

k. Nok tid er blitt satt av til å gjennomføre hver fase av analysen på en ordentlig måte uten å haste seg igjennom.

Rapporten

l. Antagelsene om, og den spesifikke tilnærmingen til den tematiske analysen er tydelig utforsket.

m. Det er en tydelig sammenheng mellom det man sier man har gjort og det man viser man har gjort. Beskrevet metode og analyse må henge sammen.

n. Språket og begrepene som brukes i rapporten stemmer overens med den epistemologiske posisjonen til analysen.

o. Forskeren er aktiv under forskingsprosessen, temaene skal ikke bare «dukke opp».

(Kilde: Braun & Clarke, 2006, s. 36)

Granheim og Lundman (2004) sier at troverdighet i forskningen også handler om hvor godt temaene dekker dataen og at ingen relevant data er utilsiktet eller systematisk ekskludert, eller irrelevant data inkludert. De poengterer også viktigheten av at temaene internt må henge sammen og at de hver for seg må være forskjellige. Som eksempel på dette kan vi vise til representative siteringer fra de transkriberte intervjuene.

3.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Vi mener tematisk analyse, slik vi gjorde forskningen vår, er en god oppskrift på det å finne frem til essensen av et fenomen, nettopp fordi den tar utgangspunktet i empiri og ikke teori. En viktig faktor for å klare dette var å komme ned i dybden med et åpent sinn. Da dette også var avgjørende, var det også en av de fallgruvene vi måtte være klar over. Det var spesielt viktig da vi skulle finne hvilke temaer som gikk igjen. Da vi begge har jobbet med faget ledelse gjennom hele våre karrierer, samtidig som at vi har våre tanker om hva som er viktig og ikke viktig, var det viktig at vi ikke lot dette påvirke forskningen. Vi kunne ikke la våre perspektiver og syn drive forskningen, men la dataen og analysen styre retningen.

Vi mener at forkunnskapen vår ikke har drevet forskningen i noen spesiell retning. Men under analysen av data, er det umulig å ikke tolke dataen ut ifra sitt eget perspektiv. Dette har vi vært bevisst på og har derfor prøvd å finne alle mulige vinklinger og betydninger når vi har tolket dataen vår.

Intervjuprosessen vår ble derfor veldig viktig, da det semistrukturerte intervjuet ble formet delvis gjennom informantene. Vi måtte se til at selv om noen informanter dro oss i en retning, måtte intervjuguiden være åpen nok til at nye informanter kunne dra oss i en annen retning. Her var det også viktig at vi som intervjuere ikke påvirket respondenten. Vi måtte tilsidesette personlige meninger, ego og la respondenten snakke fritt og ta intervjuet i den retningen han eller hun gjorde det (Ryen, 2002).

Grunnet liten tid og få ressurser til forskningen vår, kan dataen vi samlet inn på det å finne fellestrekk som toppledere deler, være noe tynn grunnet få deltakere. Noe som uten tvil ville styrket forskningen, hadde vært intervjuer av flere toppledere innenfor ulike bransjer. Vi erfarte at noen av de topplederne vi spurte om å delta i forskningen vår enten ikke svarte eller ikke hadde tid. Metodetriangulering gjennom kvalitativ og kvantitativ forskning på samme fenomen ville også kunne styrket forskningen (Johannessen et al., 2011). Dette kunne for eksempel blitt gjort ved å lage et enkelt spørreskjema på grunnlag av den kvalitative dataen og

sendt det rundt til så mange toppledere som mulig. En ting som styrket forskningen vår, er at vi klarte å få flere variasjoner og aspekter på det fenomenet vi forsket på (Granheim & Lundman, 2004). Variasjonene ligger i forskjellige bakgrunner hos topplederne, ulike kjønn, og vinklingene fra de som jobbet i rekrutteringsfirmaene om hva de ser etter.

3.9 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger

Johannessen et al. (2011) sier at det er viktig som forsker å innrette seg etter gjeldende etiske og juridiske retningslinjer, som bidrar til at informantene vi benytter ikke utsettes for unødig ubehag eller merbelastning.

Spesielt i vår datainnsamling under intervjuene var det svært viktig at vi tok etiske hensyn slik at det ikke førte til uforsvarlige konsekvenser for enkeltindividet eller dets bedrift (Johannessen et al., 2011). Dette beskrives nærmere i forskningsetiske retningslinjer som den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt. Disse summeres av Nerdrum (1998; i Johannessen et al., 2011, s. 95-96) i tre punkter. Det første er informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, som kort kan oppsummeres med frivillig deltagelse og samtykke både før og under en intervjuprosess. Det andre punktet er forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, herunder skal informantene selv styre hvilken personlig informasjon de vil holde tilbake og vite at forskerne opprettholder full konfidensialitet og ikke skal være mulig å identifisere informanten i opplysningene dersom denne ikke har gitt sitt samtykke. Det tredje punktet er forskerens ansvar for å unngå skade. Med dette menes det å unngå å eksempelvis ha spørsmål i et intervju som kan føre til ubehag og få følger for det respektive individet, og at forskeren ved slike tilfeller må sørge for at saken blir fulgt opp av nødvendig faglig personell.

I vår oppgave benyttet vi oss av en podcast som ligger på internett. Dette regnes i tråd med NESH sine retningslinjer for bruk av internett som offentlig informasjon (Johannessen et al., 2011), og det var derfor ikke behov for samtykke, men vi brukte likevel aktsomhet og valgte å informere eier av den respektive podcasten om vår oppgave og bruken av denne som kilde.

I tillegg til bruk av denne offentlige kilden har vi gjennomført kvalitative intervjuer med både toppledere og partnere fra rekrutteringsbyråer. Dataen vi samlet inn fra disse informantene er ifølge forvaltningsloven taushetsbelagt, da de kan bli identifisert gjennom de svarene de ga. Derfor var det også viktig at vi anonymiserte de resultatene vi presenterer i denne oppgaven, slik at de ikke kan spores tilbake til en enkeltperson (Johannessen et al., 2011).

4. Resultat

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hva som kjennetegner norske toppledere ved å presentere relevante uttalelser fra intervjuene med topplederne og de som jobbet i rekrutteringsselskapene i tillegg til funn fra podkasten Lederliv. Kapittelet deles inn basert på funnene i temaene fra analysen. Disse temaene er trekk, oppgaver og plikter, verktøy, orientering og atferd.

4.1 Trekk

Gjennom intervjuene våre fant vi flere trekk som både topplederne og de som jobbet med å rekruttere toppledere mente var viktig for å være en toppleder. Videre i dette underkapittelet vil vi gå inn på de mest fremtredende trekkene vi avdekte blant informantene våre: det å ta det fulle ansvaret, resilience og følelsesmessig modenhet.

4.1.1 Ta fullt ansvar

Som toppleder er det til syvende og sist du som er ansvarlig for hvordan det går med organisasjonen din. Gjennom intervjuene våre fant vi ut at topplederne var veldig bevisst på det ansvaret de hadde og hva det krevde av de for å levere på dette ansvaret. Ansvarsbevissthet og ansvarsglede ble belyst på flere ulike aspekter av topplederrollen av informantene.

Det var et gjennomgående tema hos alle informantene at man som toppledere må ha både ønske og evne til å prestere godt. Det var flere av informantene som i ulik grad påpekte at det å være toppleder er ingen *«klokken 08:00-16:00 jobb»*. Som toppleder måtte man være forberedt på å levere til nesten alle døgnets timer uavhengig om det var hverdag, helg eller ferie. En toppleder uttalte: *«Men det er ganske mye tid i løpet av døgnet, så det er klart at om du er på ferie som toppleder og det skjer noen ting, så må du alltid ville stille opp.»*

Det fremkommer også at selv i krevende perioder, må du som toppleder finne motivasjon og engasjement til å ta ansvar og levere det som trengs. *«Men, i og med at den utvidelsen av departementet kom, så synes jeg det var forferdelig slitsomt i en periode i og med at det var så mye nytt, men det var kjempegøy.»*

En annen toppleder understreket at det er viktig å være bevisst på at som toppleder har man et ansvar hele tiden. Selv om alle topplederne og de informantene som jobbet med rekruttering sier at det å jobbe mye og ta ansvar er sentralt i topplederrollen, belyser de også at dette ikke nødvendigvis betyr at topplederen skal jobbe døgnet rundt og gjøre alt sammen selv. Selv om

topplederen har ansvaret, sier flere informanter at delegering av oppgaver er viktig *«… det er ingen vits i å jobbe seg i hjel, hvis du tror at det bare er du som kan få gjort ting, så er det helt feil». «… det å ha ansvaret hele tiden betyr ikke at du må inn selv, men at du må inn og delegere. Men til syvende og sist er det ditt ansvar.»* Det er ikke alt man verken må eller skal gjøre selv. Oppgaver skal delegeres, men ikke det overordnede ansvaret.
Flere av informantene forklarte at det handler ikke om å jobbe seg i hjel og være den som kommer først på jobb og drar sist. Som toppleder er det viktig å gå foran som et godt eksempel. Det er også topplederens ansvar. Vis at du både evner og har kapasitet til å ta i et tak, samtidig som du viser at du kan ta deg fri. Her ble det nevnt eksempler som å hente og levere i barnehage, ta seg en god ferie når det lar seg gjøre, og vise at man har et liv ved siden av jobben. Det er topplederen som er ansvarlig for at det ikke oppstår en ukultur i organisasjonen der alle skal jobbe 24/7 og aldri ta seg fri. Vi ser altså at det handler ikke nødvendigvis om å jobbe døgnet rundt, men at man må være forberedt, villig og klar til å jobbe hardt når situasjonen krever det. Det ansvaret ligger der hele tiden.
En av informantene som jobbet med rekruttering snakket om at de ofte så etter det de kalte for *"stayer"* evne. At de ser etter ledere som over lengre tid har jobbet hardt og levert godt arbeid. Fra karakterer på skolen til prestasjoner opp gjennom karrieren deres, indikatorer på at vedkommende tar ansvar og leverer godt.

4.1.2 Resilience

For å kunne prestere som toppleder, holder det ikke bare med et sett verdier og ønsker om å prestere bra, man må også ha kapasitet og evne til å prestere. Mye ansvar og mye arbeid vil kunne ha både fysisk og psykisk påvirkning på den det treffer. Tre av de fire topplederne vi intervjuet trakk frem viktigheten av det å ta vare på kroppen sin gjennom å prioritere regelmessig trening. Det vitner om proaktiv atferd for å forebygge de påvirkningene en krevende stilling som toppleder kan ha på kropp og sinn. Det å vedlikeholde kropp og sinn for å kunne prestere over tid ble også tatt opp av de fleste topplederne. Det å trene, spise og sove ordentlig var en prioritet hos dem. «*Det fysiske og det ferdighetsmessige gjør jeg nå på fritiden. Jeg leser nå mer bøker og vanvittig mye mer sakspapirer. Man bør aldri slutte å sette av tid til å holde fysikken vedlike gjennom et liv dersom du ønsker å kunne stå i topplederstillingen når det går hardt for seg og det er 24/7 drift. Så er det en utrolig viktig bit for at hodet skal funke.*» De som tåler mer stress evner å holde seg rolig og ikke la situasjonen

påvirke dem. Viktigheten av dette ble poengtert av flere av informantene. Som toppleder ser hele organisasjonen opp til deg og at du tar avgjørelser og valg, da kan man ikke miste hodet enten det er i en intern situasjon eller om man representerer organisasjonen eksternt. En toppleder sa følgende: *«Ha en god dose mot. Det kommer beslutninger som er tøffe og krevende. Og da står du i enkelte situasjoner alene. Du må jobbe deg opp det motet, det kommer ikke av seg selv»*. En av informantene som jobbet med å rekruttere toppledere uttalte: *«De trenger ikke å stå på toppen av podiet, de må klare det, de må ikke like det, men de må beherske det. Noen liker det jo, Petter Stordalen liker det, men han klarer det på en god måte også. Så er det de som ikke liker det, men klarer det på en god måte også»*. Enten det faller topplederen naturlig eller ikke, er de nødt til å tåle og være en gallionsfigur for organisasjonen sin. For noen kan dette være krevende og en kilde til stress, men som toppleder må du ha resilience nok til å takle det.

En annen toppleder uttalte: *«Når du leser ledelsesfilosofi, så leser man mye om «grit», hva er forskjellen på vinnere og tapere. Det er denne utholdenheten. Det er det å stå i de vanskelige situasjonene som er krevende, ikke det å vinne hver dag.»* Som toppleder er det mye som hviler på dine skuldre til enhver tid. Gjennom intervjuene og podcasten har vi funnet ut at for å klare og prestere som toppleder, må man tåle dette presset på kropp og sinn. Måten de gjør det på, er blant annet å prioritere kosthold, mosjon og hvile.

4.1.3 Følelsesmessig moden

Det kommer frem av funnene våre at alle informantene mente det var viktig for en toppleder å klare og beholde roen og fremstå jordnær og ydmyk. Som øverste representant for organisasjonen, kan man ikke la seg hisse opp over problemer eller andre utfordringer en møter i det daglige. En toppleder sa: *«Du må dampe av deg før du reagerer. Fordi du kan bli forbannet og det er en dårlig sinnsstemning å ta avgjørelser og agere på. Da er det «stand back» og vente litt før man gjør noe, det har vært en smart greie»*. Dette vitner om evnen til å sidestille seg selv og sine følelser i øyeblikket, og heller se situasjonen og hva den krever av deg. Dette er et eksempel på god emosjonsregulering.

Flere av topplederne uttalte at det var viktig å være autentisk og ikke spille en rolle eller prøve å kopiere noen andre. Det er fint med mentorer som man kan se opp til på ulike måter, men som toppleder kan man ikke prøve å være en person man ikke er. Ha tro på deg selv og dine evner. *«Det er en sånn leder jeg tror jeg kan være. Men i det så handler det mye om å være tro mot seg selv og ikke bare tenke på hvilken leder jeg vil være. Man må gå litt i seg selv og*

tenke litt «hvem er det jeg egentlig er?». Det å akseptere at man muligens ikke kan være en veldig karismatisk leder fordi det ikke faller deg naturlig, og heller dyrke sine sterke sider, krever at man går noen runder med seg selv. *«Er det noe som er helt sikkert så er det at du feiler som leder på nivåene oppover hvis du leser bøker eller ser på en rollemodell og bestemmer deg for at nå skal du bli som han/hun, det går alltid galt. Du må ha en forankring i hvem du er, hvor du kommer fra, hva du står for og ha en trygghet på det»*.

Viktigheten av det å være ydmyk i rollen som toppleder ble poengtert av flere informanter. Som toppleder må man ikke glemme hvor man selv kom fra en gang, og man skal være ydmyk ovenfor den innsatsen og arbeidet som alle enkeltpersonene i organisasjonen bidrar med. En toppleder som tidligere jobbet på et sykehus, uttalte: *«På sykehuset hadde vi et sykefravær på renholderne med opptil 20%. Jeg måtte samle alle og fortelle de at uten dere så stopper sykehuset og at det ikke gjøres en eneste operasjon hvis dere ikke er her. Alle operasjonsstuer skal vaskes ned og desinfiseres. Hvis dere er borte er det ingen operasjoner, ingen helse, ikke noe»*.
Som toppleder vil man befinne seg i en posisjon der man skal lede en hel organisasjon med som oftest mange høykompetente medarbeidere og andre ledere. Da er det viktig som toppleder å vite hva man er god på og hva man ikke er så god på. Det å ha selvinnsikt mener vi inngår i det å være følelsesmessig moden. I ulike situasjoner vil man som toppleder skulle ta avgjørelser på grunnlag av hva fageksperter i organisasjonen mener er riktig, da kan det i veldig mange tilfeller være avgjørende at topplederen følger ekspertenes råd. *«Man er nødt til å være ydmyk i forhold til at de rundt deg er bedre på det meste enn deg selv når du er toppleder. Ingenting er mer meningsløst enn en toppleder som bare prater og prater, og ikke slår på «lyttebryteren» i det hele tatt»*. Når du som toppleder er bevisst på at du har veldig mange rundt deg som er bedre enn deg på mange områder, er det viktig at man er nysgjerrig og prøver å lære seg det de andre kan. Som toppleder skal man ikke bli en fagekspert på lik linje med de rundt deg i organisasjonen, men å være nysgjerrig nok til å lære seg de overordnede linjene og se sammenhenger er viktig. En toppleder fortalte at når folk i organisasjonen din begynner å snakke fag, da er du nødt til å kunne følge med. Still spørsmål helt til du kan sitte og følge med på hva som diskuteres uten å måtte tenke noe særlig over det lenger. Topplederen uttalte at det spesielt er et spørsmål som blir for lite brukt, «*Hvorfor?»*. Det er ikke alltid like lett å se sine egne «*blindsoner»*, derav navnet. Derfor er det viktig som toppleder å evne og ta til seg konstruktive tilbakemeldinger fra de man har rundt seg. En toppleder hadde noen teknikker for å hjelpe seg selv med å finne disse blindsonene. *«Også er*

det to helt spesifikke teknikker som er litt undervurdert, det ene er å ha en «djevelens advokat». En som du som leder har pekt ut og denne personen skal ta deg inn på kontoret etterpå og under fire øyne si at «det ikke var lurt å tråkke på han der som spurte om det. Det var ingen som skjønte mye av hva du sa nå.» En sånn djevelens advokat må man ha og bruke det systematisk. Det andre vi har brukt helt spesifikt i strategisk avgjørende øyeblikk, har jeg med meg fra tiden i Forsvaret. En prosedyre var at når du hadde lagt den taktiske planen som hang sammen med den strategiske, så var siste leddet før man iverksatte en operasjon at de som skulle ut å løse oppdraget satt seg ned med sjefen som brifet planen og de som skulle løse oppdraget hadde i oppgave å rive den i filler. Deretter ble det en dialog, ting ble justert og så gjennomførte de oppdraget». Dette er et godt eksempel på en toppleder som ikke er redd for å bli utfordret både på lederskapet sitt, men også på det faglige.

4.2 Oppgaver og plikter

Våre data innenfor temaet oppgaver og plikter handler primært om etablering av styringsverktøy i form av mål, strategier, visjoner, rutiner for samarbeid og kommunikasjon, samt fokusere på resultatoppnåelse som sluttprodukt av de øvrige kategoriene.

Av dataene vi hentet inn under intervjuene ser vi at alle topplederne på et eller annet tidspunkt har presisert viktigheten av å etablere gode mål, strategier, styringsmekanismer og generelt tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne løse sine oppgaver. En av topplederne fremstiller nettopp dette som kjernen i ledelse *«… ledelse er å oppnå resultater gjennom andre. Da handler ledelse veldig mye om å legge til rette for og organisere et arbeid, sånn at andre får levert gode resultater og gode produkter».* I tillegg nevnes det av en annen *«… hjelpe folk med å rydde bort hindrene på veien. Det er kanskje det aller viktigste, om du skal snakke sånne overordnede termer»*. Veldig mange av funnene som plasseres under oppgaver og plikter handler nettopp om dette å tilrettelegge og sørge for at de under seg har alt de trenger, inkludert retningslinjer og rammer de skal jobbe fra. Ovenfor ser vi i hovedsak de mer administrative forholdende er nevnt, men også tilrettelegging for samhandling er noe som blir påpekt av de fleste, blant annet påpeker en av partnerne i rekrutteringsselskap dette: *«samhandle og legge forholdene til rette for samarbeid og kommunikasjon på tvers av organisasjonsenheter».*

Et annet aspekt som svært ofte nevnes av topplederne og spesielt av partnerne i rekrutteringsselskapene er viktigheten av å skape resultater. Dette nevnes blant annet av en toppleder som hovedhensikten til lederen. I tillegg nevnes sammenhengen mellom mål og

resultater fra en av partnerne i rekrutteringsbyrå *«… å utvikle og implementere systemer og strukturer for målstyring (KPI-er, nøkkeltall, incentivordninger)»*.

4.3 Verktøy

Det finnes en rekke ulike type verktøy en leder kan benytte seg av for å lede en organisasjon eller gruppe mennesker. Ulike verktøy har ulike formål og det er ofte en kombinasjon av flere som skaper handling. Gjennom intervjuene våre fant vi ut at informantene påpekte viktigheten av følgende verktøy; visjon, verdier, oppfølging og krav.

4.3.1 Visjon

Når det kommer til visjon som verktøy, ble det belyst flere viktige aspekter man må tenke på. En av informantene sa at som leder burde man være visjonær. En burde ha en visjon for organisasjonen sin. Ellers som flere toppledere i podcasten Lederliv sa; *«Man må ville noe»*. Etter det å ville få til noe med organisasjonen sin, er det neste som er viktig å kunne kommunisere dette på en god måte. *«Skap en visjon og formidle den med troverdighet, engasjement og lidenskap. Hvis ikke folk vet hvor vi skal reise, så er det nesten umulig å legge ut på tur»*. Som toppleder må du evne å få med deg alle i organisasjonen og skape motivasjon rundt det å jobbe for å nå visjonen.
Det siste aspektet ved visjonen, var det å bruke den i det daglige for å veilede arbeidsoppgaver og handlinger i organisasjonen. En av informantene brukte visjonen deres aktivt i det daglige. *«Hvorfor gjør vi det vi gjør? Da er det noe med visjonen som ligger der. Jeg prøver hele tiden å relatere. Senest i et møte her i dag, så var det en som spurte meg om vi skulle gå den eller den veien. Så sa jeg, om vi går helt tilbake til visjonen vår da, hvorfor er vi her? Jeg bruker det mye som et verktøy til å få folk til å tenke på hvorfor jeg gjør som jeg gjør, og ut ifra det gjøre noen valg. Det er vel mer for å se seg selv i den store sammenhengen, det er litt sånn jeg bruker det»*.

4.3.2 Verdier

«Med en god plan og gode verdier når du langt». Dette er et eksempel fra en toppleder om viktigheten av samspillet mellom de ulike verktøyene for å klare og oppnå noe. De informantene som jobbet med å rekruttere toppledere fortalte at verdibasert ledelse er et *«buzzword»* om dagen og at den type ledelse er mer fremtredende i vår del av verden. Rundt

bruken av verdier som verktøy var det også her flere aspekter som ble belyst. Hvordan skal man finne frem til de rette verdiene for organisasjonen sin, og hvordan skal man bruke dem? En toppleder snakket om at de fant ut av verdiene sine i fellesskap. De lagde ordskyer for å se hvilke verdier flest kjente seg igjen i. Det var ikke kun topplederen eller toppledelsen alene som kom frem til hvilke verdier organisasjonen skulle ha. Med en *«bottom-up»* tilnærming vil man i større grad lykkes med å forankre verdiene i hele organisasjonen. En annen toppleder uttalte: *«Noen ganger når vi snakker om ting i ledelsen, så relaterer vi det til at vi har en verdi som er skikkelig. Organisasjonen (anonymisert) skal være skikkelig, ordentlig og solid. Vi har en verdi som er å være kvalitetsbevisst. Så jeg tror noen av de verdiene ligger veldig nært, uten at vi tar det opp. De ligger nok ganske bunnsolid i organisasjonen»*. Dette er et eksempel på at verdiene ligger godt forplantet i organisasjonen og at de brukes som retningslinjer for hvordan arbeid og planer skal utføres.

4.3.3 Oppfølging og krav

Så godt som alle informantene snakket om at som toppleder kan man ikke gjøre alt selv og det er heller ikke meningen at man skal gjøre det. Derfor er det viktig som leder å stille krav til de en leder og følger opp på disse kravene. En informant som jobbet med å rekruttere toppledere sa følgende: *«De må jo evne å lede igjennom andre, det å etablere gode styringsmekanismer og kontrollmekanismer. For de kan ikke være nede i grøten på alle ting selvfølgelig»*. Styring- og kontrollmekanismer er en måte for toppledere å drive oppfølging av medarbeidere og arbeidsoppgaver. Som en del av oppfølgingen poengterte en av topplederne viktigheten av den mer mellommenneskelige oppfølgingen av medarbeidere. *«Også er det klart at i og med at ledelse handler om å oppnå resultater gjennom andre, så må du trives med folk og kunne snakke med folk. Du må kunne fortelle folk på en forståelig måte hva de skal gjøre, du må følge de opp, gi de tilbakemeldinger, ros når de gjør det godt og konstruktiv tilbakemelding og korreksjon når de ikke gjør ting så bra»*. Oppfølging på topplednivå skjer altså ikke bare gjennom rapportering, men også på det mellommenneskelige nivået. I denne uttalelsen fremkommer det også at det er krav som stilles. Hvordan en medarbeider leverer i henhold til gitte krav vil avgjøre hva slags type tilbakemelding vedkommende får, ros eller konstruktiv tilbakemelding.

To av topplederne poengterte at det å stille krav også i stor grad handler om omsorg ovenfor sine medarbeidere. *«For å gjøre det best mulig så må du sørge for at de trives og har det gøy, også må du vise de omsorg, du må bry deg om de. Det å sette krav til folk det er å bry seg om*

de. Akkurat som unger som vokser opp, hvis du ikke forteller de hvilke rammer de har å forholde seg til, så blir det ikke noe som stemmer». Den andre topplederen uttalte: *«… Det siste er omsorg og krav som to sider av samme sak. Det er dette som gjør at du kommer inn på denne utrolig motiverende mestringsstigen som du kan se på alt fra rekrutten når du kommer inn, til gode teambyggere på befalsskolen. Når du får til alt dette her, når du gir folk en utfordring, ressurser, tillit, og rammer, så får du det til…».* Det å bruke krav som et verktøy handler altså om mer enn bare å gi rammer å jobbe etter, det handler like mye om å vise omsorg for de rundt seg gjennom å gi medarbeiderne de ressurser og den støtten de trenger for å oppfylle de kravene som stilles.

4.4 Orientering

Under temaet orientering ser vi at våre funn baserer seg på to områder. Medarbeider-/relasjonsorientering og strategiorientering. Dette er tydelig basert på hvordan lederne både direkte og indirekte tar for seg disse to orienteringene. Som avslutning på intervjuet ga vi respondentene en oversikt over Kirkhaugs (2015) fire ulike orienteringer og ba de rangere de to viktigste for topplederen. Her ble medarbeider/relasjon den klart mest prioriterte orienteringen, med strategi på en markant 2. plass.

4.4.1 Medarbeider-/relasjonsorientering

Dette var den orienteringen som ble desidert mest fokusert på av de fire topplederne. Den ble prioritert av alle med unntak av en toppleder, og prioritert først av alle med unntak av en som satt 2. prioritet. Videre ser vi i vår koding av resultatene at dette er den enkeltkoden som har desidert flest referanser og som alle topplederne har snakket om, i tillegg til at den er mye nevnt som et av fokusområdene fra topplederne i podcasten Lederliv. Ting som går igjen er å oppnå resultater gjennom andre, bygge team, skape relasjoner og vise omsorg. En av topplederne presiserte det slik: *«i og med at ledelse handler om å oppnå resultater gjennom andre, så må du trives med folk og kunne snakke med folk. Du må kunne fortelle folk på en forståelig måte hva de skal gjøre, du må følge de opp, gi de tilbakemeldinger, ros når de gjør det godt og konstruktiv tilbakemelding og korreksjoner når de ikke gjør ting så bra».* Her ser vi at det er veldig viktig å ikke bare drive med omsorg i form av å rose og la folk få mulighet til å utvikle seg, men også stille krav som en del av omsorg og sørge for at de blir sett. Dette blir også presisert av en annen toppleder: *«hvis det blir bare krav så går det galt fordi da blir*

det kontrollfriken og detaljstyring, som passiviserer organisasjonen og gjør at du ikke får kreativitet og energi, og egen indre motivasjon. Er det bare omsorg så blir de bare klienter som krever og krever, og ikke får noen drivkraft for å gjøre ting på egenhånd». Her presiseres viktigheten av å bruke omsorg og krav til riktig tidspunkt. De omtales ofte i sammenheng, men informanten uttrykker viktigheten av å være bevisst hvorvidt man skal vektlegge omsorg eller krav, og at begge må brukes.

4.4.2 Strategiorientering

Denne orienteringen blir prioritert av halvparten av informantene og den settes av to av dem som 1. prioritet. Det som blir trukket frem av flere er viktigheten av å heve blikket sitt på de store linjene, en av informantene sier: *«Er du for operativ, så egner du deg ikke som toppleder. Du må ha evnen til å ha et mer strategisk perspektiv, holdning, tankesett, legning egentlig, enn den operative biten. Da har du lett for å se helhetssyn, du har lett for å se hele virksomheten, du har lett for å se komplekse problemstillinger. Skjer det noe der, så påvirker det der, der, der og der»*. Dette summerer ganske godt opp de totale observasjonene og dataene vi har på strategiorientering og er noe som spesielt vektlegges av partnerne fra rekrutteringsbyråene i viktig erfaring for å bli toppleder. Som vi ser på det strategiske perspektivet som blir nevnt, fokuserer mange av topplederne på mål og omsetting av strategiske spørsmål til noe operasjonelt for bedriften. Et annet interessant tema som ved flere tilfeller blir nevnt er det politiske og samfunnsmessige aspektet. En av partnerne fra rekrutteringsbyråene beskriver det slik: *«Du må ha et stort blikk for omverdenen, så du må være samfunnsinteressert og kunne plassere egen virksomhet i samfunnet. Hvor er vi? Hvor er vi i verdikjeden i samfunnet. Du må kunne ha et perspektiv på sånne ting, hvert fall i de ordentlige topplederjobbene»*. Dette er noe som blir påpekt mange ganger fra partnerne i rekrutteringsbyråene, og også flere av topplederne er inne på dette temaet. Det blir lagt vekt på at dette er en trend i dagens samfunn og kan således betegnes som et relativt nytt tema som topplederne må ta hensyn til, men som man trolig på lavere ledernivåer ikke har en like stor komponent av. Vi ser flere tydelige skiller mellom ledernivåene basert på denne orienteringen. Blant annet påpeker en av topplederne det som en stor utfordring for de som ønsker å gå fra leder-/mellomleder nivå til toppleder: *«Det er mange som blir sittende fast i at de skal fortsette å være fremst blant likemenn, og det går på tryne så det synger. Fordi det som skjer da er at de blir kontrollfriker, detaljorientert, tørr ikke gi myndighet nedover i rekkene, tørr ikke styre på intensjon, hensikt, mål og da ødelegger du organisasjonen»*. Det å

kunne gi litt slipp på detaljene og faget samtidig som man fokuserer mer på mål, bedriftens rolle og strategiske spørsmål ansees dermed som svært viktig for å bli og levere som toppleder. Samtidig er dette en utfordring som ikke er svart-hvitt, spesielt når man har det politiske aspektet i bakhodet. Dette tydeliggjøres av en annen toppleder: *«du må finne din plass og din rolle i et krevende og noen ganger veldig frustrerende grensesnitt mot politisk nivå … du har to sirkler. Den store sirkel og den lille sirkel … Spørsmålet han stilte da var om du var den store sirkels representant i den lille eller den lille sirkels representant i det store? Den beskriver det spenningsforholdet du står i»*.

4.5 Atferd

I vår studie ser vi at primært to ulike atferder er representert, disse er i prioritert rekkefølge demokratisk og karismatisk. Dette ser vi både direkte og indirekte i intervjuene gjennom at begrepene tidvis omtales i klartekst, men oftest er det elementene av disse to atferdene vi gjenkjenner. Vi benyttet også Kirkhaugs (2015) oversikt over fire ulike atferd og ba intervjuobjektene prioritere de to viktigste for topplederen. Her var det tydelig at demokratisk og karismatisk var de viktigste for å lykkes som toppleder.

4.5.1 Demokratisk atferd

Dette var atferden som ble prioritert flest ganger, og som 1. prioritet av halvparten av intervjuobjektene. Vi ser at dette reflekteres gjennom intervjuene, ved at mange påpeker at lederen må gi hensikt og ambisjoner, samt delegere oppgaver og myndighet til de under. En toppleder sa blant annet: *«Her kommer du til et nivå hvor du må lede gjennom andre ledere. En annen teamorientering på lederskapet, og da må du finne deg i at du som regel har folk rundt deg som har mye bedre greie på det dette her handler om enn det du har, og det er flere av de og du må lede gjennom et sånt team og teambygging og mer beskrivelse av intensjon»*. Her ser vi at det er et annet fokus enn det man kan forvente av ledere på lavere nivå, ved at man i større grad må stole på sine medarbeideres ekspertise uten å nødvendigvis ha hverken tid eller kompetanse til å kontrollere arbeidet.

Elementer av denne atferden blir også hyppig trukket frem av intervjuobjektene i podcasten Lederliv, som et av fokusområdene for å bli toppleder. Her nevnes blant annet det å delegere oppgaver, spille andre gode og slippe til forslag og innspill fra de rundt deg. En av partnerne fra rekrutteringsbyråene sa følgende: *«Det andre er å passe på hvilke kamper man tar, og det*

sier jeg særlig til unge mennesker. Det er veldig stor forskjell på å ha rett og få rett. Det å alltid ha den sterkeste meningen kan fungere greit så lenge det er positivt, men når du er kritisk så er det noe med å finne en god balanse mellom å få rett over tid eller å bare utbasunere det som er rett og i ettertid bare si hva var det jeg sa». Dette viser at det å ha en noe mer passiv atferd i enkelte tilfeller er fordelaktig. Videre ser vi at mange vektlegger det å slippe til kreativitet, la de ansatte finne veien selv og at det å være ydmyk som toppleder er noe som synes å være viktig. Sistnevnte ble også direkte etterspurt i intervjuet, dermed må vi også forvente at vi får noe mer respons på dette. Likevel hadde intervjuobjektene mulighet til å si det motsatte, men alle vi intervjuet understøttet det å være ydmyk som en foretrukket faktor som toppleder. Da ble det ofte referert til ydmyk ovenfor egen rolle, og for bedriften. Videre ble det lagt vekt på at en forutsetning for å slippe til medarbeiderne og være noe mer tilbakeholden var de ansattes kompetanse. En toppleder sa det slik: *«hvis det er flinke fagfolk. Da tror jeg det er to feller å gå i. Det ene er at det blir for mye faglig kontroll, rød penn på det andre har gjort fordi det ikke er faglig godt nok. Den andre fellen er at man bruker så mye tid på å grave seg ned i faget at man ikke får tid til å lede».* Her ser vi at det legges vekt på at topplederen ikke har tid til å gå ned i materien, og dermed kan dra nytte av å være mer passiv og tilbaketrukket på en del områder slik at man både slipper løs kreativitet og initiativ, men i tillegg frigjør egen kapasitet til å fokusere på lederskap og de overordnede mål for bedriften.

4.5.2 Karismatisk atferd

Dette var den andre av de to atferder som ble prioritert av topplederne på matrisen til Kirkhaug. Denne ble også prioritert først av ca. halvparten av intervjuobjektene og dataene vi fikk i intervjuene understøtter viktigheten av denne atferden i stor grad. Her vektlegger de fleste det å få med seg de rundt gjennom å ha en pålitelig og overbevisende kommunikasjon. Dette ble påpekt av en av partnerne fra et av rekrutteringsbyråene på denne måten: *«du må trene deg opp til å bli en god kommunikator, du må tåle å stå foran større forsamlinger og formidle et overbevisende innlegg. Enten det er internt eller det ene eller det andre».* Noe lignende ble også sagt av flere andre toppledere. En uttalte blant annet dette: *«I hvert fall når du kommer opp i systemet så må du ha jobbet så mye med hva du skal oppnå, hvilke resultater du skal skape og hva som er rammene. Slik at du kan stå frem uten manus når som helst foran 100 eller 400 eller hvem det er av medarbeiderne dine, og med troverdighet kommunisere dette på en slik måte at de får et eierforhold til det».* Av dette kan vi se at det vektlegges økt grad av fremstillingsevne når man går fra mellomleder til toppleder, i tillegg til å være bevisst

sin påvirkningskraft. En av partnerne fra rekrutteringsbyråene mener også at det å være karismatisk er viktig for å kunne bli toppleder: *«…ref. diskusjonen om hvem er den beste lederen vs. hvem er det som faktisk blir leder, så er det nok i veldig mye større grad den karismatiske personen som blir leder, enn den tilbakeholdene»*. Resultatene viser at karismatisk atferd er en viktig del for å fungere godt som toppleder.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi sammenligne resultatene i foregående kapittel med teorien rundt ledere og toppledere presentert tidligere i oppgaven. Dette vil fremstilles gjennom å bruke forskningsspørsmålene som underkapitler og diskutere relevante funn fra temaene våre for å svare på disse.

Hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåer?

Det var flere av informantene som i ulik grad poengterte at som toppleder må du ville noe med organisasjonen din. Både topplederne og de som jobbet med å rekruttere toppledere var omforent om dette. Det er topplederen sitt ansvar å få på plass en visjon og sette retning for organisasjonen sin. Dette bekrefter Kotter (1999) og sier at det er en fundamental del av lederskap. Selv om dette er lederens ansvar, betyr det ikke at lederen må finne ut av visjonen på egenhånd. Flere av informantene kom med eksempler på hvordan de involverte andre ledere og medarbeidere på flere nivå i organisasjonen for å blant annet finne ut av hva visjonen skal være. Det er rimelig å anta at en slik fremgangsmåte vil bidra til at alle i organisasjonen føler et større eierskap og begeistring rundt visjonen enn om kun topplederen selv skulle utforme den. Det at en visjon skal skape begeistring og motivasjon er et viktig moment (Kirkhaug, 2015).

Som toppleder har man tilgang på flere ledelsesverktøy enn på de lavere ledernivåene. Det å definere organisasjonens verdier og hva de skal være, ligger hos topplederen. Gjennom intervjuene fant vi ut at bruk av verdier som verktøy for lederen har to effekter. Den ene er at verdiene veileder den enkeltes handlinger i den retningen organisasjonen ønsker å gå. Dette ser vi eksempel på gjennom toppledere som relaterer planer og handlinger i sammenheng med organisasjonens verdier. Som organisasjon er denne verdien viktig for oss, derfor gjør vi det slik. Dette underbygges av det at verdier skal fylle det tomrommet som planer og andre verktøy ikke dekker over (Kirkhaug, 2015). En medarbeider som viser at man har evner til å påta seg mer oppgaver og i tillegg praktiserer de verdiene som organisasjonen har, vil kunne bli delegert mer oppgaver enn andre. Dersom lederen er trygg på at medarbeideren kan løse den aktuelle oppgaven, poengterte flere toppledere viktigheten av å delegere oppgaver for medarbeiderens egenutvikling og for at de ikke skal gjøre alt selv. *«Folk vokser med oppgaver, du må passe på at de under deg får oppgaver som noen ganger presser dem litt ut i yttergrensene av hva de tror de er i stand til å få til, sånn at du får bygget opp folk».*

Den andre effekten er at verdiene er med på å samle organisasjonen. Et felles sett med verdier som alle identifiserer seg med skaper en følelse av tilhørighet og fellesskap. Slik som den ene topplederen uttalte: *«Så jeg tror noen av de verdiene ligger veldig nært, uten at vi tar det opp. De ligger nok ganske bunnsolid i organisasjonen».* Med en organisasjon som er omforent om verdiene sine, får en samme effekten som UPS fikk under sin streik i 1997 (Coutu, 2002 i Goleman, Boyatzis & Mckee, 2015, s. 117), en organisasjon som finner retningen sin gjennom sine verdier. Sitatet til Botelho et al. Underbygger også denne påstanden; *«They lead with clarity of purpose, and they create a culture grounded in strong values"* (Botelho et al., 2018, s. 254).

Innenfor oppgaver og plikter synliggjøres det også noen områder som skiller dette nivået av ledelse fra de lavere nivåer som leder og mellomleder. Primært kan dette sammenfattes under det å etablere styringsverktøy, former for samhandling og følge opp resultater. Dette omtales i teorien som henholdsvis proaktivt-, prosessaktivt- og reaktivt lederskap (Kirkhaug, 2015). Styringsverktøyene som omtalt i proaktivt lederskap blir ofte sett på som administrative oppgaver (Kirkhaug, 2015 og Zaccaro, Laport & José, 2013). Dette blir i liten grad omtalt av topplederne i våre intervju, men innholdet som omhandler å danne mål, visjoner, budsjetter, strategier og planer blir ofte omtalt. Eksempelvis som disse utsagnene: *«Skap en visjon ... Hvis ikke folk vet hvor vi skal reise så er det nesten umulig å legge ut på tur», «må jo evne å lede igjennom andre, det å etablere gode styringsrutiner, styringsmekanismer, kontrollmekanismer»*. Sistnevnte viser også fokus på reaktivt lederskap, da kontrollmekanismer er en stor del av det å måle resultatene til bedriften (Kirkhaug, 2015). Videre ser vi at etablering av rutiner for samhandling mellom medarbeidere og mellom leder og medarbeider er en del av det prosessaktive lederskapet (Kirkhaug, 2015). Dette ser vi også konturer av i våre data, blant annet beskrives ofte viktigheten av å skape en relasjon til sine medarbeidere, noe som faller under denne kategorien og som presiseres av Kirkhaug (2015), og ofte omtales som relasjonelt lederskap og sosial kompetanse (Zaccaro, Laport & José, 2013). Hvordan er dette ulikt fra de lavere ledernivåene? Det er rimelig å anta at ansvar for å etablere og utarbeide slike rammefaktorer som nevnt ovenfor faller på det øverste ledernivået for organisasjonen. Dette underbygges av Grønhaug et al. (2011) som legger vekt på at topplederens fokus bør være på utvikling av strategi, visjoner og planer for å nå disse. Vi ser at DIFI (2020) sin oversikt over dreiningen fra operativ til strategisk fokus også underbygger dette i figur 2-4 presentert i kapittel 2. Samtidig er det viktig å påpeke at ansvaret for å skape resultater tilfaller alle ledere, men at dette også relateres til nivået man er på.

DIFI (2020) vektlegger dette ved å påpeke at topplederen er ansvarlig for bedriftens resultater, mens lederen er ansvarlig for resultatene til den gruppen man er leder for.
Under temaet orientering ser vi at fokuset på strategi skiller toppledernivået fra de lavere nivåene av ledelse. Dette underbygges av Kirkhaug (2015) og Gupta (2013) som vektlegger at strategiorientering i hovedsak finnes i toppledelse. I vår studie synliggjøres denne overgangen av flere av intervjuobjektene, hvor dreiningen fra det operative til det strategiske fokuset vektlegges slik vi ser DIFI (2020) fremstiller det i figur 2-4, beskrevet i teorikapittelet. I tillegg argumenterer Bass (2008) for at en slik orientering bør inneholde langsiktige mål inkludert bedriftens omgivelser og miljø. Dette ser vi også synliggjøres av flere i vårt utvalg hvor politiske og samfunnsmessige hensyn nevnes som viktige områder for en toppleder, og som ofte ikke er en synlig del av ledelse på lavere nivå. Dette underbygges av Grønhaug et al. (2011), som beskriver studier hvor fokus på omgivelsene til bedriften er noe som topplederen må opprettholde. Fokuset på omgivelsene er også en del av det Botelho et al. (2018) omtaler som å engasjere seg i interessentene, og blir beskrevet som en av de fire atferdene en toppleder må inneha.

Hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder?

Det å være leder handler om å skape resultater. De lederne som skaper best resultater, er ofte de lederne som blir toppledere. Derfor er det å ville og klare å ta det fulle ansvaret for organisasjonen sin et viktig trekk hos toppledere. Botelho et al. (2018) omtaler også viktigheten av å levere resultater over tid som toppleder og tilegner dette atferden pålitelighet. Denne atferden sier de dobler sannsynligheten for å bli rekruttert som toppleder, og gjør at man har 15 ganger så stor sannsynlighet for å være suksessfull enn om man ikke har denne atferden. En av de største funnene i vår studie er at topplederen er ansvarlig for å skape resultater for bedriften, dette underbygges av partnerne i rekrutteringsbyråene som vektlegger dette som kanskje det viktigste punktet for å bli rekruttert til topplederstillinger.
Med forventninger om å levere gode resultater med organisasjonen din, krever det et sett av verdier og behov for å kunne prestere som toppleder. Yukl (2013) oppsummerte disse verdiene og behovene på følgende måte; resultatbevissthet, ønske om å påta seg ansvar, fokus på oppgavemål og et behov for å prestere bra.

En av topplederne uttalte at det hadde vært tilfeller av noen veldig hektiske perioder i løpet av karrieren da det var veldig mye arbeid som måtte gjøres, at det var slitsomt, men at det samtidig var veldig gøy. Dette underbygger nettopp de verdiene og behovene

som Yukl (2013) beskriver. En person med liten grad av ansvarsfølelse ville nok ikke uttalt at mye slitsomt arbeid hadde vært gøy. Den personen ville nok heller ikke ønsket å påta seg så mye ansvar i en hektisk periode. En annen toppleder understreket at det er viktig å være bevisst på at som toppleder har man et ansvar hele tiden. Derfor må man være villig til å gjøre en innsats selv om man måtte være på ferie eller noe annet. Arbeidsvilje og innsats er også blant de funnene Collins (2002) gjorde hos toppledere i sin undersøkelse.
Flere av topplederne poengterte at ansvaret for hvordan det går med organisasjonen deres ligger hos dem. En toppleder uttalte; *«Sjefens feil når det går galt, teamets fortjeneste når det går bra»*. Dette vitner om det som Rotter (1966) omtaler som innvendig kontrollorientering. Topplederen er bevisst på at det er en selv som er ansvarlig for utfallet til organisasjonen sin. Dette er også et eksempel på den type toppleder som begrunner sin suksess med sine omgivelser, i dette tilfellet, de ansatte (Collins, 2002).

Det å ha en kropp og et sinn som både takler krevende situasjoner og klarer å levere gode resultater kommer ikke av seg selv. Begge deler må trenes og vedlikeholdes. En toppleder presiserte at om du ikke fikk trent, sovet og spist ordentlig i krevende perioder, går det ikke rundt. Denne påstanden støttes av forskningen til Howard & Bray (1988) og Bass (1990) som fant ut at ledere med god fysisk utholdenhet ofte leverte bedre enn andre i hektiske perioder. Ledere med fysisk robusthet vil ofte også ha psykisk robusthet som kommer godt med i krevende situasjoner. Yukl (2013) trekker frem viktigheten av ledere med høy stresstoleranse. De som tåler mer stress evner å holde seg rolig og ikke la situasjonen påvirke dem. Dette omtales også som resilience, evnen til å tåle press over tid. Dette påpekes av Botelho et al. (2018) som et trekk hos suksessfulle toppledere i forbindelse med deres beskrivelse av atferden tilpasningsdyktighet.

Blant informantene finner vi flere eksempler på følelsesmessig modenhet som trekkes frem som et viktig tekk av Yukl (2013). De vi har intervjuet har alle med forskjellige ord uttalt at de er veldig bevisste på hva som er deres styrker og hva som er deres svakheter. Med andre ord vet de hva de er gode på og de jobber med å bli bedre på sine svake områder. Flere av topplederne fortalte både om teknikker og viktigheten av det å kunne ta konstruktive tilbakemeldinger fra de rundt seg i organisasjonen.
Sammen med følelsesmessig modenhet ser vi også sammenhengen med sosialisert maktmotivasjon. Topplederne var veldig bevisste på den makten de hadde og reflekterte over hvilken type leder de ønsket å være. Av funnene våre er det eksempler på ledere som i stor

grad involverte sine medarbeidere for å kunne oppnå best mulig resultat. Maktmotivasjonen lå ikke i det å *«booste sitt eget ego»,* men heller å involvere de rundt seg og være åpen for tilbakemeldinger. Alt dette sammenfaller med Yukl (2013) sin beskrivelse av sosialisert maktmotivasjon. Her spiller også relasjonskompetansen inn, for toppledere er det viktig å få med seg sine undergitte (DIFI, 2020). Studien til Botelho et al. (2018) poengterer også at suksessfulle toppledere evner å omgi seg med personer som ser og tenker annerledes enn dem selv, at de er nysgjerrige og klarer å lære av dem.

Basert på våre funn bør topplederen ha en orientering rettet mot medarbeider/relasjon og strategi. Kirkhaug (2015) fremhever lederens fokus under relasjonsorientering som å motivere, støtte og tilrettelegge for sine ansatte. Dette er noe svært mange av topplederne gir kontinuerlig uttrykk for at er viktig i egen rolle, spesielt punktet med tilrettelegging er noe vi ser ofte og som ble presisert under resultatene. Vi nevnte under resultat-kapittelet at fokuset på menneskene i organisasjonen var den enkeltkoden med flest referanser. De tingene som går mest igjen er å oppnå resultater gjennom dine medarbeidere ved å bygge team, skape relasjoner og vise omsorg, herunder også stille krav. Dette samsvarer godt med teorien rundt denne orienteringen hvor Bass (2008) også vektlegger at dette bidrar til utviklingen av de ansatte, og bygging av tillit mellom leder og medarbeidere. Han sier at kommunikasjonsformen er et av de områdene hvor denne lederatferden er best synlig. Denne kjennetegnes ved å være åpen, støttende og vennskapelig fra lederens side, og knytter ofte emosjonelle og sosiale bånd gjennom at den enkelte ansatte føler seg sett og hørt. Igjen støttes dette av våre resultater hvor det blant annet nevnes ting som tilrettelegging for at de ansatte skal løse sine oppgaver, tydelig kommunikasjon om hvilke rammer som foreligger, forklare de ansatte viktigheten av sin rolle og være bevisst at de ansatte ofte har bedre kompetanse på faget de jobber med.

Som toppleder må man stille krav til sine medarbeidere og drive aktiv oppfølging. Kravene har til hensikt å skape rammer og kvalitet for det arbeidet som skal gjøres og oppfølgingen kan gjøres gjennom statusrapporter og liknende. Forskningen vår viser at krav og oppfølging handler om to ting. En toppleder uttalte: *«Du må ha to tanker i hodet samtidig, oppgaver og medarbeidere.»* Altså gjelder krav og oppfølging både for det arbeidet som skal gjøres, men også for medarbeiderne. Det stilles krav til utførelsen av oppgaver gjennom mål, visjoner, rammer, regler, planer og verdier og lederen benytter verktøyet kontroll, eller oppfølging som vi har valgt å kalle det, til å sikre at organisasjonen går i riktig retning (Kirkhaug, 2015).

Botelho et al. (2018) poengterer også viktigheten av at topplederen setter opp gode rammeverk og prinsipper for egen organisasjon. Currie et al. (2009, i Kirkhaug, 2015) sier at oppfølging spiller en spesielt viktig rolle i de organisasjonene der det finnes stor grad av delegering av oppgaver. Forskningen vår viste oss at dette var tilfellet for de fleste topplederne. *«Så omsorg, legge forholdene til rette for at folk skal få gjort jobben sin, styre på mål og helst holde seg unna.» «Det jeg landet på er at du må vite hvor du er, du må se utfordringene rett i øyene, du må forklare hva som skal oppnås og delegere maksimalt med ressurser og myndighet, du må bære ansvaret selv.» «Jo lenger jeg har vært leder så har jeg erfart at man skal sette retning, men man skal også følge opp at retningen holdes».*

Strategiorienteringen ble tidligere beskrevet under punktet «hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåene». Våre funn tilsier at dette er noe som vektlegges stort og som også synliggjøres under temaet oppgaver og plikter hvor etablering av styringsverktøy ofte blir nevnt av topplederne. Viktigheten for denne kvaliteten kan basert på den tidligere drøftingen sammenfattes til å omhandle evnen til å omstille fra operativt til strategisk fokus, fokus på langsiktige mål og fokus på bedriftens omgivelser og miljø, herunder også interessenter.

Foretrukket atferd hos topplederne i vårt utvalg kan sammenfattes til å være demokratisk, karismatisk, besluttsom, pålitelig og tilpasningsdyktig. Kirkhaug (2015) deler lederens atferd opp i autoritær, demokratisk, karismatisk og tilbakeholden. Funnene i vår studie vektlegger i hovedsak demokratisk og karismatisk atferd. Vi ser at tilbakeholden atferd nevnes indirekte ved at elementer fra denne atferden ofte omtales. Årsaken til dette kan være at bedriftene lederne befinner seg i har stor grad av kompetente medarbeidere. Dette kan tale for å være noe mer tilbakeholden og la de ansatte ha mye påvirkning på eget arbeid, da dette ansees som mest effektivt og viktig for trivsel over tid. Dette understøttes av teorien ved at studier har vist at ledere som lar de ansatte påvirke egen arbeidshverdag har høyere trivsel over tid enn de som ikke kan det, og at dette på lang sikt bidrar til best effektivitet (Bass, 2008). De ansattes kompetanse blir omtalt av flere toppledere og en av de uttalte følgende: *«... så må du finne deg i at du som regel har folk rundt deg som har mye bedre greie på det dette her handler om enn det du har»*. Vi ser her at det er en bevissthet i å ha kompetente medarbeidere, og det er da rimelig å anta at dette gjenspeiler topplederens valg av lederatferd.

Vi betrakter funnene våre å balansere mellom demokratisk og tilbakeholden lederatferd. Skillet mellom disse to kan være vanskelig å definere. Dette er fordi begge beskriver

viktigheten av de ansatte og deres kompetanse, fordeling av makt fra lederen til den ansatte i beslutningsprosesser og de ansattes indre motivasjon og tilgang på informasjon (Kirkhaug, 2015). Skillet mellom de to er kanskje mest tydelig ved at lederen har en noe mer aktiv rolle ved demokratisk atferd, herunder mer involvert sammen med de ansatte i beslutningsprosesser. Mens en tilbakeholden atferd innebærer en noe større avstand mellom medarbeider og leder, og gir de ansatte ytterligere myndighet og påvirkning på beslutninger så lenge det ikke bryter rammefaktorer som mål, verdier og visjoner (Kirkhaug, 2015). I vår studie kan det argumenteres for at det derfor er demokratisk lederatferd som er mest nyttet og foretrukket hos vårt utvalg. Dette er fordi vi stadig får indikasjoner på at selv om de tilrettelegger for at de ansatte skal kunne påvirke, gir de ikke fra seg sin beslutningsmyndighet, og er svært bevisst sitt ansvar. Vi ser at de ofte sier ting som å delegere oppgaver, og lede på intensjon, noe som sier oss at de har en noen mer aktiv rolle enn det som beskrives i tilbakeholden atferd. Dette er et av eksemplene på nettopp det: *«du må vite hvor du er, du må se utfordringene rett i øyene, du må forklare hva som skal oppnås og delegere maksimalt med ressurser og myndighet, du må bære ansvaret selv»*.

I tillegg ser vi mange tilfeller av at det å kunne ha en karismatisk atferd er viktig da det både prioriteres høyt i forhold til de andre atferder, og det nevnes ofte i intervjuene. Vi ser at det argumenteres for at det i de fleste tilfeller er den karismatiske og ikke den tilbakeholdende som blir toppleder fra en av partnerne i rekrutteringsbyrå, samt at det presiseres viktigheten av å ha klar og pålitelig kommunikasjon slik at man evner å få med seg de ansatte. Dette samsvarer godt med beskrivelsen av karismatisk atferd, hvor Kirkhaug (2015) blant annet påpeker viktigheten av lederens synlighet og evne til å kommunisere komplisert informasjon. Vi ser også at flere av stegene til Campbell (2013) for den karismatiske lederens fremgangsmåte blir nevnt av lederne. Spesielt steg 2, 4 og 5 som tar for seg å kommunisere visjoner og mål, plan for å nå målet inkludert å bygge opp medarbeidernes selvsikkerhet og det siste som er lederens egeninnsats og selvoppofrelse. Eksempler på dette er *«... når du kommer opp i systemet må du ha jobbet så mye med hva du skal oppnå, hvilke resultater du skal skape og hva som er rammene. Slik at du kan stå frem uten manus når som helst foran 100 eller 400 eller hvem det er av medarbeiderne dine, og med troverdighet kommunisere dette på en slik måte at de får et eierforhold til det»,* videre om medarbeidernes selvsikkerhet *«fortelle folk viktigheten av de i egen organisasjon ... spiller ingen rolle om du er professor eller renholder, alle har sin oppgave i en organisasjon for at de andre skal virke»* og til slutt om lederens selvoppofrelse *«om du er på ferie som toppleder og det skjer noen ting, så må du*

alltid ville stille opp». I teoridelen nevnte vi at et slikt lederskap beskrives av Campbell (2013) å ikke være nødvendig i en organisasjon som fungerer godt, men at Kirkhaug (2015) legger vekt på at det er en nødvendig og naturlig del i lederskapet for at lederen skal få gjort jobben sin. Våre observasjoner understøtter det siste da vi opplever at det er en foretrukket atferd hos informantene, selv om den ikke ligger høyest prioritert.

Botelho et al. (2018) vektlegger atferden beslutsomhet som en av de fire store punktene for å bli en suksessfull toppleder. I vår studie ser vi ikke at dette nevnes direkte, men basert på underpunktene Botelho et al. (2018) beskriver er det tydelige likheter med våre funn. Et av punktene som nevnes er å skape et rammeverk for hva som er viktig i egen organisasjon. Dette belyses i våre funn på oppgaver og plikter hos lederen, hvor viktigheten av å etablere styringsverktøy og rammefaktorer vektlegges. Det andre punktet er å få frem viktige synspunkter fra medarbeiderne, men ikke vente på enighet før man fatter en beslutning. Gjennomgående i våre funn på både orientering og atferd vektlegges viktigheten av å fremme kreativitet og slippe til medarbeiderne, samtidig sier flere toppledere at det er viktig å stå med ansvaret selv. Det siste punktet Botelho et al. (2018) vektlegger er å lære av tidligere beslutninger og implementere dette i fremtidige. Under vår analyse hadde vi en egen kode som het feiling og læring som tok for seg akkurat dette punktet, og hvor respondentene blant annet presiserte at man som toppleder må forvente å gå på trynet av og til, men at man må lære av det slik at det ikke skjer igjen.

Under viktigheten av å skape resultater nevnte vi ovenfor atferden pålitelighet. Flere av underpunktene Botelho et al. (2018) vektlegger som viktige for pålitelighet, finner vi igjen i våre resultater fra intervjuene. Blant annet det å utvise stort personlig ansvar overfor interessentene til bedriften og deres behov. En av interessentene for en bedrift er medarbeiderne, og viktigheten av disse for å skape resultater er noe av det som blir hyppigst nevnt av våre informanter. Et annet punkt er det å skape forutsigbarhet i organisasjonen gjennom etablering og bruk av gode rutiner og standarder. Dette sammenfaller med funnene i temaet oppgave og plikter hvor dette omtales som en av de viktigste oppgavene for topplederen.

Atferden tilpasningsdyktighet (Botelho et al., 2018) er også et område vi har en del funn på, blant annet gjennom viktigheten av resilience som ble nevnt tidligere. I tillegg har vi funn på elementer fra prinsippet om å bygge for fremtiden, herunder å omgi seg med personer som

tenker ulikt deg selv og som bidrar til å se ting fra nye vinkler. Vår data viser viktigheten av å fremme kreativitet, ha personer som utfyller dine svake sider, ha en «*djevelens advokat*» og lignende. Et annet punkt under dette prinsippet er å være nysgjerrig og stille spørsmål. Dette nevnes av flere, hvor viktigheten av å bruke *«hvorfor?»* er noe av det som trekkes frem.

Skiller norske toppledere seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere?

Teorien forteller oss at det å kunne bruke de ulike lederatferdene er viktig og hvilken som fungerer best og er foretrukket avhenger i stor grad av situasjonen bedriften og lederen befinner seg i. Studier underbygger dette ved at ledere ofte oppleves av medarbeiderne å ha en «*multistyle approach»* (Bass, 2008). Kirkhaug (2015) vektlegger også dette ved å omtale de fire atferdene autoritær, demokratisk, karismatisk og tilbakeholden som komplementære og at de alle er viktige for lederen. I vår studie av norske toppledere stemmer ikke dette helt. Vi nevnte tidligere at vi har relevante funn på demokratisk og karismatisk og til dels tilbakeholden da elementene her i stor grad sammenfaller med demokratisk. Men vi har svært lite funn på autoritær lederatferd, da den blir svært lite nevnt hverken direkte eller indirekte i våre intervjuer. Hovedårsakene til dette kan trolig sammenfattes til to områder. Kompetansen til medarbeiderne og samfunnet vi lever i. Vi nevnte under beskrivelsen av funn på demokratisk atferd at kompetansen til medarbeiderne trolig er medvirkende til valget av denne atferden. Dette sammenfaller også godt med hvorfor vi har manglende funn på autoritær atferd, da denne sies å kunne fungere godt i situasjoner hvor lederen sitter på det meste av informasjonen eller dersom bedriften befinner seg i en krise (Bass, 2008). Da kompetansen til medarbeiderne omtales som høy er det naturlig at de også sitter på det meste av informasjonen for å løse sitt arbeid, noe som underbygges av informantene hvor det nevnes at man som toppleder må være bevisst at man må heve blikket fra det operative til det strategiske, og at man ikke kan henge seg opp i å være «*fremst blant likemenn*» på faget til medarbeiderne. Den andre årsaken, samfunnet vi lever i, begrunnes med at vi lever i et demokrati hvor alle har sin stemme og folk skal behandles likt og med respekt uavhengig av etnisitet, jobb, religion og lignende. Dette gjør at den gjensidige respekten for den enkeltes rolle og funksjon trolig er lettere å opprettholde i en norsk kontekst enn ved for eksempel en amerikansk kontekst hvor mye av litteraturen stammer fra.

Botelho et al. (2018) vektlegger fire atferder en toppleder må inneha, og for å ansees som effektiv må man ha et høyt nivå innen minst to av dem. Som nevnt i kvaliteter som er viktige for en toppleder ovenfor, har vi en del treff på disse punktene, men ikke alle.
Innenfor atferden som beskrives som å engasjere seg i interessenter nevnes det i liten grad interessenter utover de interne ved bedriften, herunder medarbeiderne. Under atferden pålitelighet er også en av underpunktene å utvise et stort personlig ansvar for interessentene og deres behov. Det er kun én respondent som vektlegger kundene bedriften leverer til gjennom å beskrive viktigheten av deres kundeløfte som del av verdiene for bedriften. Betyr dette at de andre ikke har fokus på interessenter som kunder, eiere, leverandører og lignende? Ikke nødvendigvis. Det er naturlig å tro at dette kan være underliggende temaer i fokuset på strategiorientering og etablering og bruk av styringsverktøy. Likevel er det interessant at det ikke nevnes av flere da Botelho et al. (2018) trekker dette frem som et såpass viktig område.

Under temaet orientering har vi manglende funn på kategoriene endring og oppgave slik det er omtalt i teorien (Kirkhaug, 2015). Dette nevnes kun av partnerne i rekrutteringsbyråene. Årsaken til mangelfulle funn på endring kan være fordi bedriftene informantene representerte i liten grad har vært utsatt for endring eller at bedriftene har såpass gode styringsmekanismer som bidrar til å møte disse endringene. Vi ser at vi har noen funn på det som omtales som tilpasningsdyktighet, noe som kan sies å ha tilsvarende kjennetegn som endring. Manglende funn på oppgaveorientering stemmer godt med øvrige resultater da den har høy korrelasjon med autoritær atferd (Bass, 2008), hvor vi også hadde manglende funn. Årsaken til disse manglende funnene antas å være de samme som for beskrivelsen av autoritær atferd beskrevet tidligere, herunder den høye kompetanse hos medarbeiderne og demokratiet vi lever i. I tillegg er det en utpreget vekt på orienteringen medarbeider/relasjon, noe som gjør at det er naturlig at oppgaveorientering blir nedprioritert da disse ofte blir sett på som motsetninger.

6. Konklusjon

I denne studien er det kommet frem viktige momenter for hva som kjennetegner norske toppledere. I dette kapittelet vil vi først oppsummere de viktigste funnene i forskningsspørsmålene, herunder hva som skiller en toppleder fra de lavere ledernivåene, hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder, og om norske toppledere skiller seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere. Basert på disse oppsummeringene vil vi gi vår konklusjon ved å svare på problemstillingen for oppgaven, hva kjennetegner norske toppledere.

Hva skiller en toppleder fra de lavere ledernivåer?

Områdene som ansees som særskilt for toppledernivået kan oppsummeres i etablering og ledelse av styringsverktøy, tilgang på flere ledelsesverktøy, ansvaret for oppfølging av resultater og fokuset på strategi.

Med styringsverktøy mener vi mål, visjoner, verdier og strategier. Dette er noe topplederen er ansvarlig for å utarbeide, men dette betyr ikke at man gjør det alene. Vår studie tilsier at det er sterkt anbefalt å inkludere medarbeiderne i stor grad, slik at man i større grad forankrer disse rammefaktorene og dermed øker etterlevelsen av disse. Tilgangen på flere ledelsesverktøy beskrives ved at topplederen kan nytte eksempelvis verdier til å forankre planer og mål, og gjennom dette skape tilhørighet og felleskap i organisasjonen.

Ansvaret for oppfølging og å skape resultater oppsummeres med at selv om alle ledere har ansvar for å skape resultater på sitt nivå, har topplederen et overordnet ansvar for dette på vegne av hele organisasjonen.

Fokuset på strategi skiller seg fra de lavere ledernivåer ved at topplederen må evne å heve blikket fra det operative og kanskje tidvis mer håndfaste, til å fokusere på overordnede mål som inkluderer bedriftens omgivelser og miljø.

Hvilke kvaliteter bør man inneha for å bli en toppleder?

Vår studie har omhandlet temaene trekk, oppgaver og plikter, verktøy, orientering og atferd for å studere fenomenet toppleder. Vi ser at de mest fremtredende funnene kobles mot temaene trekk, orientering og atferd og denne oppsummeringen vil derfor primært omhandle punkter fra disse kategoriene.

Trekkene som var mest fremtredende i studien vår var topplederens evne til å ta det fulle ansvaret for organisasjonen sin, resilience og følelsesmessig modenhet. Vi kan se en sammenheng mellom disse trekkene. Det å bære det fulle ansvaret krever en stor grad av resilience for å komme seg gjennom de krevende tidene, samt at toppledere må være emosjonelt stabile og ydmyke, som bidrar til at de ikke mister hodet. De må tåle motgang og korreksjoner på eget arbeid og lederskap, da de vet at det kan være til organisasjonens beste. De setter med andre ord organisasjonens behov foran sine egne.

Orienteringen til topplederen i vår studie kan oppsummeres i punktene medarbeider-relasjon og strategi. Medarbeider-relasjon er kanskje studiens mest fremtredende funn fra intervjuene, hvor samtlige informanter vektlegger fokuset på sine medarbeidere og at de er essensielle for å lykkes og skape resultater. Underpunkter topplederen bør vektlegge her er tilrettelegging, åpen og støttende kommunikasjon og omsorg, herunder også stille krav. Strategiorientering omhandler evnen til å heve blikket fra det operative aspektet til overordnede mål, herunder etablering og bruk av styringsverktøy i tillegg til fokus på bedriftens omgivelser og miljø.

Atferdene topplederen bør fokusere på kan sammenfattes i demokratisk, besluttsom, pålitelig, karismatisk og tilpasningsdyktig. Demokratisk og besluttsom kan i stor grad knyttes opp mot evnen til å inkludere medarbeidere i beslutningsprosesser, men sitte med ansvaret for beslutningen selv. Besluttsomhet knyttes i tillegg opp mot etablering av rammefaktorer/styringsverktøy, som tidligere har blitt omtalt under temaet oppgaver og plikter. Med pålitelig menes det å skape resultater over tid, gi tydelige forventinger til interessenter om hva man vil levere og opprettholde disse forventningene. Karismatisk knyttes primært opp mot kommunikasjonsevne, herunder å kunne formidle overordnede rammefaktorer og styringsverktøy slik at de er forståelige og betyr noe for de ansatte, i tillegg til å forklare viktigheten av de ansatte for organisasjonen. Til slutt knyttes tilpasningsdyktighet opp mot evne til å tåle press over tid, også kjent som *«resilience»*. I tillegg inkluderer denne atferden å bygge et team med personer som utfyller dine svakheter, og være nysgjerrig gjennom å stille spørsmål om hvorfor ting gjøres på en viss måte, både for å utfordre sannheter, men også for å bli bedre kjent med egen organisasjon.

Hvordan skiller norske toppledere seg ut fra hva kjent forskning sier om toppledere?
Områder vi ser som de mest fremtredende i vår studie, men som er avvikende fra forskningen vi har funnet er innenfor temaene atferd og orientering.

Tidligere teorier og forskning vektlegger viktigheten av flere typer atferd som er viktige for topplederen og ledelse generelt, men som vi har lite data på fra vårt utvalg. Dette er spesielt synlig i forhold til autoritær atferd, hvor vi ikke har noen referanser som går direkte under denne kategorien. Dette kan forklares med det demokratiske samfunnet vi lever i, og at det utpregede fokuset på medarbeiderne og spesielt deres høye kompetanse i de bedriftene våre informanter representerer. Atferden som beskrives som å engasjere seg i interessenter, er det lite funn av fra vårt utvalg. Det eneste som knyttes direkte mot denne atferden er fokuset på medarbeiderne og til dels kundene. Årsaken til mangelen av ytterligere funn her kan være at informantene inkluderer dette i overordnede mål og styring, uten at dette blir presisert. Uansett anser vi det ikke som en utpreget atferd slik som teorien fremstiller den.

Innenfor orientering har vi mangelfulle funn på oppgave og endring. Oppgaveorientering ble begrunnet til å ha sammenheng med den lave graden av funn innenfor autoritær atferd, da disse synes å ha høy korrelasjon med hverandre. Endringsorientering ble forklart med at bedriften ikke har vært mye utsatt for større endringer, eller at de har styringsverktøy og rammefaktorer som tar høyde for dette i så stor grad at topplederen selv ikke trenger å vektlegge dette nevneverdig.

Hva kjennetegner norske toppledere?
Norske toppledere kan best kjennetegnes ved å ha et utpreget fokus på medarbeiderne, og være svært ansvarsbevisst.

Når vi sammenligner våre funn med anerkjent forskning rundt toppledere, og spesielt suksessfulle toppledere, er medarbeiderne den største fellesnevneren vi finner i vår studie. Samtlige informanter fremhever direkte eller indirekte viktigheten av at topplederen anerkjenner de ansatte som største bidragsyter for å skape gode resultater i en organisasjon. Dette underbygges av våre funn i samtlige kategorier fra analysen.
I tillegg til dette opplever vi at det også legges stor vekt på at selv om topplederen er avhengig av sine ansatte for å skape disse resultatene, vil ansvaret alltid ligge hos topplederen. Et utsagn som beskriver vår oppfattelse av den norske topplederen godt er *«Bær ansvaret selv, men stol på dine medarbeidere og spill laget ditt godt. Da blir det resultater».*

Alle øvrige funn kan sies å underbygge disse to hovedfunnene. Topplederens trekk innebærer å ta ansvaret og være robust nok til å tåle presset dette kan innebære. Topplederens orientering er rettet mot medarbeiderne og strategi. Med dette menes det å ha en støttende og tydelig kommunikasjon og vise omsorg. I tillegg til å ta ansvar for at kursen mot de overordnede målene holdes, gjennom å etablere og styre på rammefaktorer som mål, visjoner og verdier. Topplederens atferd er demokratisk fordi den baserer seg på stor inkludering av medarbeidere, men er samtidig besluttsom fordi toppleder en sitter med ansvaret for valgene som skal tas. Atferden er pålitelig fordi toppleder en gjennom sine medarbeidere og sitt ansvar skal sørge for at forventninger oppfylles og resultater skapes. Atferden er også karismatisk for at toppleder en må kunne kommunisere overordnede strategier og rammefaktorer på en slik måte at medarbeiderne forstår hensikten, identifiserer seg med sin organisasjon og drar i samme retning. Atferden er til slutt også tilpasningsdyktig ved at toppleder en som del av sitt ansvar må tåle motgang, evne å bygge et sterkt team av medarbeidere og utvikle organisasjonen for fremtiden.

Betyr dette at suksessfulle norske toppledere ikke benytter seg av andre orienteringer, atferder, kan ha andre trekk, benytter andre verktøy eller har andre fokusområder på oppgaver og plikter? Nei. Er våre data valide for alle norske toppledere? Svaret her er også nei. Men bredden i både bransje og bakgrunn på våre informanter, kombinert med en robust litteraturstudie har pekt på klare funn av hvilke kvaliteter og kjennetegn som med stor sannsynlighet vil bidra til å lykkes med å både bli toppleder og levere godt som toppleder i Norge.

Litteraturliste

- Botelho, E., Powell, K. og Raz, T. (2018). *The CEO next door.* Virgin Books, Ebury Publishing.
- Braun, V. og Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Reasearch in Psychology.* UniversityBass, B. (2008) *The Bass Handbook of* the West of England

  https://core.ac.uk/download/pdf/1347976.pdf
- Campbell, John P. (2013). *Leadership, the Old, the New, and the Timeless: A commentary.* I *The Oxford Handbook of Leadership.* Redigert av Michael G. Rumsey. Oxford University Press.
- Collins, Jim (2002). Good to great. *Hvorfor noen virksomheter blir fremragende … og andre ikke.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Corbin, J. og Strauss, A. (2008) *Basics of qualitative research (3. edition)*. Sage publications.
- De Vaus, D. (2001). *Research design in social research.* London: SAGE publications.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (21.10.2019). *Leder for medarbeidere*. Hentet 11.04.20 fra https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/leder-medarbeidere
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (14.05.2019). *Leder for ledere*. Hentet 11.04.20 fra https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/leder-ledere
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (14.05.2019). *Toppleder*. Hentet 11.04.20 fra https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder
- Friedman, Walter A. (2010). *Leadership and History.* Kapittel 11 i *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Redigert av Nitin Nohria og Rakesh Khurana. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., Harvard Business Review, McKee, A. (2015) *HBR's 10 Must Reads On Emotional Intelligence (with featured articel «What makes a leader?» by Daniel Goleman).* Harvard Business Review Press

- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004) *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse education today*

  https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691703001515?via%3Dihub

- Grønhaug, K., Hellesøy, O., og Kaufmann, G. (2011). *Ledelse i teori og praksis (6. utg.).* Bergen: Fagbokforlaget

- Gupta, Vipin (2013). *A Five-Dimensional Integrated Framework of Strategic Leadership: Application to the Emerging Markets and Implications for the Industrial Markets.* I *The Oxford Handbook of Leadership.* Redigert av Michael G. Rumsey. Oxford University Press.

- Hackman, Richard J. (2010). *What is this ting called leadership?.* Kapittel 4 i *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Redigert av Nitin Nohria og Rakesh Khurana. Harvard Business Press.

- Håpnes, T. og Andersen, T.K. (2018). Kortrapport. *God toppledelse av kunnskapsbedrifter.* Trondheim: SINTEF.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3. utg.)*. Abstrakt forlag

- Kotter, J.P. (1999) *What leaders really do.* Harvard Business Review. The Free Press.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2018) *Det kvalitative forskningsintervju (3. utgave, 4. opplag).* Gyldendal

- McArthur-Blair, J. og Cockell, J. (2018) *Building Resilience with Appriciative Inquiry* Berrett-Koehler Publishers

- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet. Fra vintenskapsteori til feltarbeid.* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

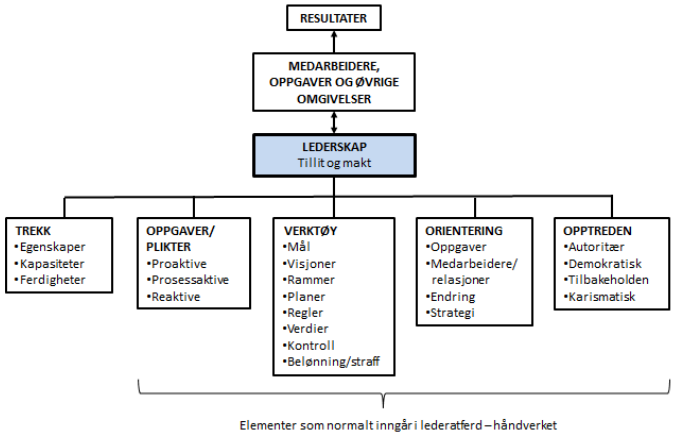
- Yukl, Gary (2013) *Leadership in Organizations (8.(fourth edition)*. Pearson Education Limited

- Zaccaro, S.J., LaPort, K. og José, I. (2013). *The Attributes of Successful Leaders: A Performance Requirements Approach.* I *The Oxford Handbook of Leadership.* Redigert av Michael G. Rumsey. Oxford University Press.

Vedlegg 1, Intervjuguide

Til toppledere

Spørsmål	Hensikt	Merknad
Hvor lenge har du vært i nåværende stilling? Hva slags formell utdanning har du? Hvilke jobber har ledet deg frem til nåværende stilling? Hvor mange underordnede har du per i dag? Hvordan definerer du hovedhensikten til lederen? Hva har hatt mest innflytelse på deg og har gjort deg til den lederen du er i dag?	Bli mer kjent, oppvarming	
Har din lederstil endret seg fra du startet som leder til nå? Hvorfor/hvorfor ikke? På hvilken måte har rollen din endret seg i overgangen til å bli toppleder? Hva gjør du mer av nå? Hva gjør du mindre av/slutter med nå? Vi har kommet frem til primært tre ulike ledernivåer (leder, mellomleder og toppleder). Hva mener du skiller disse i forhold til hvilket fokus og kvaliteter det kreves som leder?	(forskningsspørsmål) Høre om det er et bevisst skille i lederstilen til topplederen på nivåene leder, mellomleder og toppleder. Samt hvorvidt lederen mener det er vesentlige skiller generelt.	Vi kommer til å ta utgangspunkt i DIFI sin inndeling på de ulike ledernivåene, og evt. vise dette til intervjupersonen.
(Presentere vår oppgave og vår problemstilling). Hvilke kvaliteter mener du kjennetegner en god toppleder? - Sosial innflytelse? (anerkjennelse som leder)	(problemstilling) søke å dreie fokuset mer mot det spesifikke vi ønsker belyst. Dra inn momenter fra teoridelen vår i metodekapittelet for å få	

- Måloppnåelse? (evne å få gruppen til å dra i samme retning) - Ledelse vs. administrasjon? - Relasjonskompetanse? (konfliktløsning, sosialisering) - Jim Collins, bok good to great.5. nivå ledere (ydmykhet og arbeidsvilje, resultatorientert på selskapets vegne)	belyst ulike teoretiske perspektiver.	
Hvilken bakgrunn mener du er viktig å ha for en god toppleder? - Lederutdanningen vs. bransjekunnskap	(forskningsspørsmål)	
Hvordan opplever du at styret/ledelsen i din organisasjon ser på topplederens rolle/ansvar? - Opplever du at de kvalitetene du nevner er det som blir målt i vurderingen av ditt arbeid? - I hvor stor grad opplever du frihet til å velge lederstil?	Avdekke selskapets syn på topplederen og hvorvidt dette sammenfaller med intervjupersonens syn på de viktige kvalitetene.	
Hvilke ledelsesverktøy benytter du deg mest av? - Verktøykassen til Rudi - Fra hver boks, velg ut to elementer du synes er viktigst for en toppleder og ranger de.	**LEDERSKAPETS ELEMENTER**  	

Hva mener du er det viktigste aspektet med det å være en god toppleder?		
Opplever du at mange mellomledere ønsker å bli toppledere? - De som ikke lykkes, hva mener du de gjør feil?		
Hvilke fallgruver er det toppledere fort kan falle oppi?		
Er det noe annet du mener er viktig å påpeke som ikke har blitt belyst?		
Om det kom en å sa, «jeg vil bli sånn leder som deg». Hvilke 3 råd/fokus punkter ville du gitt?		

Til rekrutteringsbyråene

Hvor lenge har du vært i nåværende stilling? Hva slags formell utdanning har du? Hvilke jobber har ledet deg frem til nåværende stilling? Hvordan definerer dere hovedhensikten til lederen?	Bli mer kjent, oppvarming	
Vi har kommet frem til primært tre ulike ledernivåer (leder, mellomleder og toppleder). Hvordan opplever dere skillet mellom disse er i rekrutteringssammenheng?	Høre om det tydelige skiller i hvilke kvaliteter som sees etter på de ulike ledernivåene.	Vi kommer til å ta utgangspunkt i DIFI sin inndeling på de ulike ledernivåene, og evt. vise dette til intervjupersonen.

(Presentere vår oppgave og vår problemstilling). Hvilke kvaliteter mener dere kjennetegner en god toppleder? - Sosial innflytelse? (anerkjennelse som leder) - Måloppnåelse? (evne å få gruppen til å dra i samme retning) - Ledelse vs. administrasjon? - Relasjonskompetanse? (konfliktløsning, sosialisering) - 5. nivå ledere (ydmykhet og arbeidsvilje, resultatorientert på selskapets vegne)	(problemstilling) søke å dreie fokuset mer mot det spesifikke vi ønsker belyst. Dra inn momenter fra teoridelen vår i metodekapittelet for å få belyst ulike teoretiske perspektiver.	
Hvilken bakgrunn opplever dere er viktig å ha for en god toppleder? - Lederutdanningen vs. Bransjekunnskap - Ser dere ofte likheter i de bestillingene dere får fra styrer som søker toppledere?	(forskningsspørsmål)	
Kan du si litt om fremgangsmåten deres, fra dere får et rekrutteringsoppdrag og frem til dere har riktig kandidat? Har dere merket en endring i hvilke kvaliteter som sees etter hos en toppleder? - Er det et større fokus på å få kvinnelige toppledere? - Er det større fokus på å få mangfold? - Er det kvotering? Ser dere noen likheter i de bestillingene som kommer til dere		

i form av hva ulike bedrifter er ute etter i en toppleder? Veileder dere noen ganger kunder på hva slags toppleder de burde se etter?		
Hva opplever dere er det viktigste aspektet for å være en god toppleder?		
Om det kom en å sa, «jeg ønsker å bli toppleder». Hvilke 3 råd/fokus punkter ville du gitt?		
Er det noe annet du/dere mener er viktig å påpeke som ikke har blitt belyst?		