

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Organisasjonskultur og lederskap i Sparebanken Møre Kristiansund

En kvalitativ analyse av organisasjonskultur og lederskap

Knarvik, Henriette & Vevang, Lars-Erik

Masteroppgave i Strategisk ledelse og Økonomi, STV-3910, Mai 2020



FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på to års studier ved Universitetet i Tromsø, kombinert med fulltidsjobb i Sjøforsvaret. For oss har det vært svært interessant å sette seg inn i kultur, teamarbeid og lederskap i en virksomhet som i utgangspunktet er svært forskjellig fra det vi er vant til. Vi har fått brukt kunnskap fra eget virke, samtidig som vi har lært mye om hvordan drive og være en del av organisasjoner også utenfor det militære.

Vi vil rette en stor takk til Sparebanken Møre avdeling Kristiansund, som i forkant og underveis har vært svært imøtekommende og positive til studien. De ansatte har i stor grad klart å by på seg selv og dermed bidratt til å gjøre arbeidet vårt lettere. Videre ønsker vi å takke vår veileder, Ådne Danielsen, for hans tålmodighet, oppfølging og gode tilbakemeldinger.

Henriette Knarvik og Lars-Erik Vevang

Bergen 29. Mai 2020

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien har vært å kartlegge organisasjonskultur, teamarbeid og lederskap i Sparebanken Møre avdeling Kristiansund i den hensikt å belyse hvordan dette kan ha virket inn på oppnådde resultater i avdelingen. Studien omfatter fagområdene ledelse og organisasjonskultur, og har følgende problemstilling; *Hvordan har organisasjonskultur og lederskap i Sparebanken Møre Kristiansund påvirket deres resultater?* Bakgrunnen er avdelingens økte omsetning de siste to årene. Banken har gjennomført organisatoriske og kulturelle endringer, samt skapt et sterkt fokus på teambygging og felles mål. Studiet tar for seg faglitteratur innen grunnleggende organisasjonskultur og teamarbeid, med utgangspunkt i Sjøvolds (2006) redegjørelser, med flere. Videre har vi valgt å bruke modellen “the big 5 in teamwork” med bakgrunn i Salas.m.fl (2005). Innen temaet lederskap benytter vi transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som faglitterært grunnlag. Studien baserer seg på et induktivt undersøkelsesdesign av et casestudie med et eksplorerende opplegg, basert på individuelle intervjuer av ansatte og leder i aktuell avdeling, samt en kort dokumentundersøkelse. Konklusjonen er at organisasjonskultur og lederskap i stor grad har påvirket avdelingens resultater. Begrunnelsen for konklusjonen er en evne til å arbeide effektivt sammen for å oppnå gode resultat, ved hjelp av teamfokus, en tydelig leder og eierskap til felles mål og visjoner. Studien belyser samtidig elementer som kan forbedres for at teamet skal fortsette å være produktive og nyskapende i fremtiden.

Nøkkelord: organisasjonskultur, teamarbeid, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.1 AVGRENSNING.....	12
2. EMPIRISK KONTEKST.....	13
3. TEORI.....	15
3.1 INNLEDNING.....	15
3.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	16
3.2.1 Begrepsavklaring og hensikt.....	16
3.2.2 Organisasjonskultur og resultater.....	17
3.2.3 Ulike typer kulturer.....	18
3.3 TEAMARBEID.....	19
3.3.1 Definisjon og begreper.....	19
3.3.2 «Big Five» i teamarbeid.....	21
3.4 LEDERSKAP.....	25
3.4.1 Innledning.....	25
3.4.2 Transformasjonsledelse.....	25
3.4.3 Transformasjonsledelse vs. Transaksjonsledelse.....	26
3.4.4 Transaksjonsledelse.....	27
3.5 OPPSUMMERING.....	27
4. METODE.....	29
4.1 INNLEDNING.....	29
4.2 KVALITATIV METODE.....	29
4.2.1 Definisjon, hensikt og bruk.....	29
4.2.2 Fordeler og ulemper.....	30
4.3 CASESTUDIE.....	30
4.3.1 Definisjon, hensikt og bruk.....	30
4.3.2 Fordeler og ulemper.....	31
4.4 INNSAMLING AV KVALITATIVE DATA.....	31
4.4.1 Individuelt åpent intervju.....	32
4.4.2 Dokumentundersøkelse.....	33
4.5 FREMGANGSMÅTE.....	33
4.5.1 Gjennomføring.....	33
4.5.2 Datamateriale.....	34
4.5.3 Undersøkelsens styrker og svakheter.....	35
4.5.4 Dilemma.....	37
5. EMPIRI.....	39
5.1 INNLEDNING.....	39
5.2 PRESENTASJON AV DATAMATERIALE.....	39
5.2.1 Individnivå.....	40
5.2.2 Gruppenivå.....	41
5.2.3 Gruppen om lederskap.....	44
5.2.4 Lederen.....	45
5.2.5 Regnskapstall.....	48

6. ANALYSE	49
6.1 INNLEDNING	49
6.2 ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER.....	49
6.2.1 Fellestrekk	50
6.2.2 Organisasjonsendring	50
6.2.3 Uformelle normer og verdier.....	52
6.2.4 Betragtninger kultur-resultat.....	57
6.2.5 Typer av kultur.....	58
6.3 TEAMARBEID OG RESULTATER	61
6.3.1 Innledning.....	61
6.3.2 Teamlederskap.....	61
6.3.3 Gjensidig monitorering.....	62
6.3.4 Støtteatferd.....	64
6.3.5 Tilpasningsdyktighet.....	64
6.3.6 Teamorientering	65
6.3.7 Felles mentale modeller, tillit og sirkelkommunikasjon.....	65
6.4 LEDERSKAP OG RESULTATER	66
6.4.1 Innledning.....	66
6.4.2 Organisasjonsendring	67
6.4.3 Lederskap i organisasjonskultur	67
6.4.4 Transformasjonsledelse.....	69
6.4.5 Transaksjonsledelse.....	70
7. AVSLUTNING	73
7.1 OPPSUMMERING	73
7.1.1 Overordnet.....	73
7.1.2 Suksesskriterier.....	73
7.1.3 Kritiske aspekter	75
7.2 SVAKHETER VED STUDIEN	76
7.3 KONKLUSJON.....	76
7.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	77
8. REFERANSER OG LITTERATURLISTE.....	79
8.1 ELEKTRONISKE REFERANSER.....	79
8.2 LITTERATURLISTE	80
9. VEDLEGG	81
9.1 INTERVJUGUIDE.....	81

1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Siden starten av 2018 har Sparebanken Møre avdeling Kristiansund (SBM KSU) hatt en stor vekst i omsetning. Blant annet har avdelingen hatt personellskifter, både på produksjonssiden og i ledelsen. Vi synes den raske økningen i omsetning er interessant, og ønsker å se nærmere på organisasjonen med tanke på organisasjonskultur, teamarbeid, lederskap og arbeid mot å nå målsettinger som blir satt. Organisasjonsledelse og organisasjonskultur er stadig viktige fokusområder for virksomheter, herunder også bankdrift. Spesielt i dagens samfunn hvor det er tett konkurranse mellom virksomhetene, samt mange aktører. Man ser ofte en klar sammenheng mellom hvordan organisasjoner evner å samarbeide, hvordan lederen evner å motivere og bruke sine ansatte for å oppnå sine mål, både individuelle og felles. Dette kan også linkes til begrepet strategisk ledelse, hvor god kultur og lederskap ligger til grunn.

Denne masteroppgaven vil fokusere på å undersøke hvilken type kultur som eksisterer i SBM, samt hvilket type lederskap lederen utøver. Vi vil i all hovedsak fokusere på de to foregående årene, samt nærmeste fremtid. Altså vil studien være noe begrenset i tid og rom. Ved å først kartlegge sentrale teoretiske begreper, samt å gjøre rede for faktiske resultater innad i avdelingen, vil dette kunne bidra til å gjøre oss i stand til å se eventuelle sammenhenger mellom kultur, lederskap og økonomisk vekst. Et viktig spørsmål man bør ha klart for seg når man velger casestudier med beskrivende formål er i hvilken grad resultatene vil være interessant for andre enn oss selv. Dette er viktig å reflektere over i forkant og underveis i prosjektet. Det er ikke gjort inngående studier på denne avdelingen tidligere, og vi håper resultatene våre vil være nyttige internt, men likeså blant andre virksomheter som er i samme kategori. Resultatene kan brukes internt til å bli mer bevisst på hvordan egen organisasjon fungerer, eventuelle forbedringspotensialer, men kan også være til nytte for andre organisasjoner i deres arbeid med å skape og utvikle gode team, samt gruppe- og ledelseskultur. Resultatene av studien vil også kunne være interessant for øvrige som er nysgjerrige på hvordan lede- og være en del av mindre team, og som kan kjenne seg igjen i ulike situasjoner eller utfordringer som blir presentert.

Organisasjonskultur og organisasjonsledelse er såpass store temaer, at det vil kunne nå en bred andel ledere og medarbeidere. Med bakgrunn i dette, ønsker vi å få besvart følgende problemstilling;

Hvordan har organisasjonskultur og lederskap i Sparebanken Møre Kristiansund påvirket deres resultater? En kartlegging av organisasjonskultur, teamarbeid og lederskap i Sparebanken Møre Kristiansund.

Bakgrunnen for valget av problemstilling er at vi har kjennskap til Sparebanken Møre Kristiansund fra før av, og har derav blitt oppmerksomme på den utviklingen avdelingen har hatt de siste årene. Utviklingen er interessant, da banken har endret strategi, og gått over til å bli en mer teamorientert virksomhet. De har blant annet ansatt en ny banksjef, samt hatt fokus på avdelingen som en helhet fremfor enkeltindivider. Dette er grunnen til at vi i vår problemstilling har valgt å studere SBM KSU, med fokus på organisasjonskultur og lederskap. Vi er nysgjerrige på hvordan disse emnene har påvirket resultatene til det bedre. Dette er også grunnen til at vi blant annet har sett bort i fra å studere virksomhetens formelle struktur.

Vi mener problemstillingen er konkret ut i fra vårt ønske om å undersøke sammenhenger mellom kultur, lederskap og resultater i virksomheten. Problemstillingen er også avgrensende i form av at det er nettopp denne sammenhengen som vil være interessant å se på. Problemstillingen gir rom for grundig analyse, samtidig som den kan påvise eller avkrefte en eventuell sammenheng. Sist men ikke minst er problemstillingen spennende og aktuell, ettersom den vil kunne gi svar på hvordan suksess kan/ikke kan oppnås som et resultat av godt teamarbeid, støttet av riktig type lederskap.

1.1 Avgrensning

Flere faktorer kan ha vært avgjørende for bankens resultater og utvikling, som for eksempel etterspørsel i markedet, innbyggertall, markedsføring og konkurranse. Resultater er dessuten konjunkturavhengige. Vi har likevel valgt å avgrense studien til å omhandle organisasjonskultur, herunder teamarbeid, og lederskap. Årsaken til dette er fordi det er et kjent fokus på disse elementene i den aktuelle banken. Samtidig vil det være interessant å se hvor mye dette har hatt å si for en virksomhet som i all hovedsak er resultatstyrt.

2. EMPIRISK KONTEKST

Sparebanken Møre er det ledende finanshuset på Nord-Vestlandet. Banken har i dag rundt 360 medarbeidere, og en forvaltningskapital på 71 milliarder kroner. SBM har sitt forretningsområde innen bank og finans, leasing og eiendomsmegling, med et driftsresultat på 824 millioner kroner i 2018 (sbm.no, ukjent årstall). SBM KSU personmarked er en viktig brikke for bankens omsetning og utvikling, og er i tett konkurranse med tilsvarende virksomheter i samme by. Kristiansund er et viktig satsingsområde for SBM, og det legges derfor til rette for best mulig resultater i denne delen av fylket. En viktig del av SBMs strategi er en desentralisert kontorstruktur, noe som gjenspeiles i antallet lokalkontorer. Banken ønsker å være til stede der folk er, og er en viktig bidragsyter i lokalmiljøene. SBM bidrar innen kultur, idrett og næringsutvikling. Blant annet sponses det konserter, fotballklubber og satsning innenfor blant annet jentefotball. Strategien bygger på dens kjerneverdier, *engasjert, nær og solid* (sbm.no, ukjent årstall). Banksjefen i Kristiansund ønsker å være tilstede der folk er, bidra til fellesskapet og levere gode tjenester (sbm.no, ukjent årstall).

Bankmarkedet i Kristiansund er forholdsvis stabilt, men i et tett konkurransemarked vil man alltid søke et fremtidsorientert perspektiv, ettersom omgivelsene er i kontinuerlig endring. Dette fører til at bankene må være i stand til å utvikle seg og være i forkant av andre aktører innenfor samme marked. SBM KSU konkurrerer med flere andre banker i samme by. Blant annet DNB og Nordea, som er sterke aktører på landsbasis og som kan skilte med større kapital og flere kunder enn regionale banker som SBM. Utfordringen i konkurranse med de største bankene på landsbasis er det å evne å konkurrere på pris og tjenester, samtidig som man klarer å tilby noe unikt som gjør at man skiller seg ut.

3. TEORI

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere teorier som skal være grunnlaget for empirien og analysen som videre blir gjennomført. Det vil bli benyttet aktuell faglitteratur som omhandler organisasjonskultur, teamarbeid og transformasjonsledelse, samt transaksjonsledelse. Disse vil bli beskrevet og drøftet. Som nevnt i innledningen har vi valgt å studere organisasjonskultur og lederskap, på bakgrunn av at virksomheten har fått ny ledelse, samt at de har et fokus på avdelingen som et team. Dette er temaer som har vært i utvikling over lang tid, men som i dagens samfunn er mer aktuelt enn noen gang. Bankvirksomhet er preget av konkurranse, og å få ledere og ansatte til å yte sitt beste er en sentral del av suksessoppgjør. Det finnes ulike veier til suksess, og kultur, teamarbeid sammen med godt lederskap kan være noen av disse. Vi har altså et empirisk fenomen som vi ønsker å få belyst. Fra før av har undertegnede erfaring innenfor både teamarbeid og ledelse, noe som har hjulpet oss i leten etter aktuell faglitteratur. Ut i fra dette har vi kompt frem til flere begreper som kan si noe om det fenomenet vi ønsker å studere.

Innenfor organisasjonskultur vil vi benytte litteratur fra Røvik (2017), Alvesson (2002), Baker (1980) og Sjøvold (2006), da vi mener disse på en god måte kan bidra til å belyse den generelle kulturen i virksomheten. I teori om teamarbeid legges litteratur fra Sjøvold (2006) og Espevik (2013) (med bakgrunn i Salas m.fl. 2005) til grunn. Denne litteraturen er oversiktlig, og tar for seg viktige momenter innenfor temaet. Til lederskapsdelen av oppgaven har vi valgt å benytte teori fra transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Burns 1978 og Kaufmann & Kaufmann 2009). Disse lederskapsteoriene mener vi gir tilstrekkelig grunnlag for å kunne studere lederskapet til banksjefen på en god måte. Samtidig ønsker vi å se om det er elementer fra begge disse modellene som bidrar inn i utøvelsen av lederskap i virksomheten. En videre årsak til at de aktuelle kildene for oppgaven er valgt, er at de på en konkret og tydelig måte gir oss kunnskap til å kunne analysere avdelingen opp mot problemstillingen som er gitt. I tillegg gir de oss kunnskap som direkte kan bidra til å forstå ulike mekanismer innad i en organisasjon. Videre begrunnelse for valg av hver enkelt teori og modell vil komme frem i de enkelte avsnittene.

Et viktig poeng Andersen (2018) nevner er at *tolkninger og forklaringer forutsetter at modellene fanger de vesentlige faktorene og sammenhengene i et case* (Andersen, 2018, s.72). Vi har valgt å ta i bruk ulike perspektiver og innganger fra organisasjons- og ledelsesfaget for å kaste lys over oppgavens temavalg, og som også kan knyttes sammen i et større bilde. Samtidig er det viktig å ikke generalisere for mye i teoridelen, da dette kan gå utover muligheten til å tolke empirien ut i fra valgt teori. Vi vil derfor i størst mulig grad forenkle teorien og således gjøre den anvendbar for direkte empirisk kobling i analysen. Man kan også si at vi benytter teorien som verktøy for analysen, for å kunne angripe problemstillingen metodisk og få frem kausale sammenhenger mellom kultur, lederskap og resultater.

3.2 Organisasjonskultur

3.2.1 Begrepsavklaring og hensikt

Det finnes mange forskjellige måter å forklare og tolke begrepet organisasjonskultur på, og det finnes ikke nødvendigvis ett riktig svar. En viktig årsak til dette er at begrepet brukes på så mange forskjellige områder og nivåer, akkurat som begrepene ledelse, struktur og så videre. Det viktige er at den enkelte organisasjon vet hva begrepet betyr for dem. En måte å konkretisere begrepet organisasjonskultur på er, følgende; *organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til organisasjoner* (Røvik, 2017, s.52). Dersom en organisasjon har etablert såkalte uformelle normer, kan dette bidra til at de blir mer egnet til å løse oppgaver og jobbe sammen i et fellesskap. Samtidig kan det gjøre organisasjonen mindre tilpasningsdyktig og fleksibel (Røvik, 2017, s.52-53). Det skal sies at å finne ut hva som er organisasjonskulturen i en virksomhet, kan være en kompleks operasjon, ettersom begrepet har ulike vinklinger. Likevel kan man si at det i hovedsak handler om at *grunnleggende antakelser, verdier og normer som fremmer en felles forståelse og tenkning omkring hvordan oppgaver og arbeidsform må tilpasses for å realisere overordnede mål* (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.117).

I noen tilfeller kan den eksisterende gruppekulturen føre til at man som individ ikke tør å komme med egne meninger. Dette kan blant annet påvirke gruppens suksessoppgåelse, trivsel

og arbeidsmiljø i negativ retning. Hvilke normer og verdier (kultur) som ligger til grunne i organisasjonen har mye å si for takhøyden i gruppen. En kultur som er preget av lav takhøyde, som oppfordrer medlemmer til å si i fra og som ikke slår ned på motsigelser er en kultur som nærmer seg det man kaller å være i synergi, i positiv forstand. Selv om det i enkelte tilfeller kan være vanskelig å finne selve kjernen i organisasjonskulturen, mener vi at ved grundig intervju av alle ansatte i den forholdsvis lille avdelingen, vil vi likevel kunne få et godt innblikk i hva som er kjernen i organisasjonskulturen, og ved å videre se på konkrete begreper innenfor organisasjonskultur vil det være mulig å knytte eventuelle kausale sammenhenger mellom denne og de resultatene avdelingen opplever.

Gode kulturer kjennetegnes av normer og verdier som støtter lagarbeid, lønnsomhet, oppriktighet, orientering i retning av kundeservice, stolthet over eget arbeid og forpliktelse overfor organisasjonen. Fremfor alt støtter de tilpasningsevnen – evnen til å oppnå suksess på lang sikt til tross for ny konkurranse, nye bestemmelser, ny teknologisk utvikling og de påkjenningene som følger med å vokse (Baker, 1980, s.10). Virksomheter som drives og styres av budsjett og regnskap kan fort etablere en rigid kultur som styres av resultater (Alvesson, 2002, s.11). Det er da viktig for en leder å ta tak i det mellommenneskelige og sette fokus på kultur og samarbeid mellom de ansatte for å sikre motivasjon og eierskap rundt de fastsatte rammene de arbeider ut i fra. Ledelsen, eller lederen er sentral i utvikling og påvirkning av organisasjonskultur innad i virksomheten, og dette er noe han/hun må være bevisst på og overvåke. En god organisasjonskultur kan ha mye å si for den enkeltes motivasjon, arbeidslyst, effektivitet og trivsel. Ikke minst har det som regel innvirkning på evne til samarbeid og bidrag til fellesskapet.

3.2.2 Organisasjonskultur og resultater

Det kan være mange forskjellige bakenforliggende faktorer som bidrar til gode resultater i en organisasjon. En av disse faktorene er organisasjonskultur. En slik kultur kan på ulik måte føre til gode resultater, og i ulik grad. Vi vil videre liste opp fire betraktninger som bidrar til å understreke dette (Alvesson, 2002, s.80-81). Den første betraktningen er felles normer og verdier. Dersom alle i organisasjonen har samme normer og verdier, vil det kunne bli lettere å fastsette felles mål og med hvilke midler man skal jobbe mot dette målet. Dette vil kunne styrke organisasjonskulturen. En felles kultur vil skape motivasjon, ansvar og tilhørighet. For

det andre kan gode resultater i seg selv styrke organisasjonskulturen. Således kan suksess føre til felles verdier. Man må likevel være observant på at det kan føre til gnisninger i situasjoner hvor det ikke går veien. Den tredje betraktningen er at organisasjonskultur er viktig i enkelte virksomheter, for eksempel der resultatmåling ikke vil fungere, og nyskaping er i fokus. Da vil kulturen være viktig i arbeidet mot gode resultater. Til slutt ser man viktigheten av at virksomhetene tilpasser seg omgivelsene og hverandre. Er tillit til stede, samt at man er villig til å ta risiko, arbeide sammen og utnytte muligheter vil lettere føre til suksess. Man må likevel være klar over at dette ikke gjelder for alle virksomheter. Noen fungerer bedre uten store endringer (Alvesson, 2002, s.80-81).

Organisasjonskultur kan ikke i alle tilfeller sammenlignes med virksomhetens resultater på en enkel og overbevisende måte, og det er ikke alltid det er et kausalforhold mellom kultur og resultater. Likevel kan man i flere tilfeller se tydelige sammenhenger mellom en avdelings organisasjonskultur og resultater, og det er derfor høyst aktuelt og viktig å være klar over. I dette tilfellet vil vi benytte betraktningene som et hjelpemiddel til å bedre kunne forstå hvilken sammenheng man kan finne mellom kultur og resultater, og videre om noen av disse betraktningene kan knyttes til SBM KSU.

3.2.3 Ulike typer kulturer

Sjøvold (2006, s.151) fremstiller kultur ved å dele begrepet inn i seks kategorier. Den første kategorien han trekker frem er «synergikultur». Med dette forstår vi en organisasjonskultur hvor sentrale kjennetegn er at alle bidrar, det er likeverd og gjensidig respekt mellom de ansatte. Det finnes en balanse mellom målrettet samarbeid og individuell utvikling, samtidig som det støttes opp om lojalitet og kritisk tenkning. «Omsorgskultur» er preget av verdier som støtter mellommenneskelige relasjoner, lytting og ivaretagelse av hverandre. Slike kulturer har gjerne fravær av verdier som fordrer ytelse og måloppnåelse, samt at det er liten evne til beslutningstaking. «Kontrollkulturer» har fokus på klare mål, som ikke er oppe til diskusjon. Målene blir altså bestemt sentralt. Kulturen er preget av intern rigiditet, samt mistillit til aktører i omverdenen. Denne mistilliten hemmer gruppens evne til å oppdage og akseptere nye idéer. Tanken om at «vi er best» er en gjenganger, og lederen er sterk men akseptert.

«Opposisjonskultur» kjennetegnes av at man som gruppe ofte forenes i opprør mot en eller annen opplevd trussel. Dette kan være ødeleggende for samspill og tillit innad. I tillegg er det fokus på politikk og makt, samtidig som man finner tegn til alliansebygging, mistenksomhet og egoisme. Forhandlingsferdigheter og aggressiv atferd er verdsatt, det er en fraværende vilje og evne til å arbeide mot felles mål, og man jakter ofte på en sydebukk.

«Avhengighetskultur» dyrker egenskaper som lojalitet, lydighet og disiplin. Samtidig er passivitet og underkastelse sentrale kjennetegn. Man har lydighet mot autoriteter, og en inspirerende, visjonær og karismatisk leder forventes. Han eller hun følges uten spørsmål fra øvrige. Den sjette og siste kulturen er «tilbaketrekningskultur». I en slik kultur hersker apati, tilbaketrekning og oppløsning. Kohesjon i gruppen er fraværende. Denne kulturen kan sees som motstykket til «synergikultur», altså en form for ikke-eksisterende kultur. Angst, frykt for å feile, samt hjelpeløshet råder. Lederen blir en kanal for frustrasjon, og man mangler samhandling og produktivitet. Dette er en kultur i oppløsning. Normalt sett vil en kultur inneholde elementer fra alle eller noen av de overnevnte, og ikke kun én. Likevel ser man ofte at en av kulturene er mer fremtredende enn andre i en organisasjon.

3.3 Teamarbeid

3.3.1 Definisjon og begreper

I dette delkapitlet vil vi redegjøre for teori innen teamarbeid. Som nevnt i innledningen er det et stort fokus på teamarbeid i SBM KSU. Dette er noe av grunnen til at vi vil undersøke om det er noen kausale sammenhenger mellom måten virksomheten driver teamarbeid og resultatene de oppnår. Vi har altså sett trekk i empirien som vi mener gjør det nødvendig å inkludere begrepet teamarbeid i undersøkelsen. Sjøvolds (2006) teorier om teamet fungerer både i store og mindre grupper, sivilt og militært. Han understreker viktige momenter som kan være sentralt når vi skal finne kausale sammenhenger mellom teamarbeid og resultater i SBM KSU, og derfor har vi valgt å bruke det som litteraturgrunnlag. Samtidig vil vi også trekke inn noen perspektiver fra Jacobsen og Thorsvik (2009).

Sjøvold definerer teamarbeid slik; *tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet*. Han understreker videre det vi har nevnt tidligere, nemlig at *krav om blant annet økt produktivitet, sammen med tett konkurransemarked, tilsier at kunnskap om gruppers dynamikk blir stadig viktigere* (Sjøvold, 2006, s.14). SBM KSU har gjennomført organisatoriske endringer. I dagens konkurransemarked vil evne til å etablere relasjoner preget av tillit, samtidig som man evner å skape noe nytt være en viktig nøkkel til konkurransefortrinn (Sjøvold, 2006, s.14). Videre må teamet kontinuerlig utvikle seg til det bedre for å opprettholde dette fortrinnet. Jacobsen og Thorsvik (2009, s.238) belyser at det er ulike elementer som bør være til stede for at teamarbeid skal lykkes. Blant annet må det være bevissthet rundt og kunnskap om hvilke overordnede mål som gjelder, samt at gruppen har kunnskap og erfaring til å løse aktuelle oppgaver. Videre må gruppen være i stand til å ta tak i eventuelle uenigheter og konflikter som vil kunne oppstå. En annen forutsetning for godt teamarbeid er at man er kjent med beslutningsmyndighet og intensjonen til lederen. Det kan være flere fordeler av å jobbe i team. Blant annet kan man utnytte den samlede kunnskapen i en gruppe til å oppnå bedre resultater, samt at man kan veie opp for individuelle svakheter. Teamarbeid kan videre bidra til økt læring og kunnskap, både bevisst og ubevisst (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.405).

Det må sies at det ikke finnes én fasit for hvordan man skal bygge team, som fungerer for alle typer grupper. Dersom man trår feil, kan det føre til at man ikke får ender opp med et team, men en gjeng individer som tilfeldigvis jobber mot samme mål, bare ikke sammen. I tillegg er det viktig å understreke at hver enkelt individ er forskjellige, og har ulike behov når det kommer til blant annet arbeidsmetode og samarbeid. Selv om en leder har en gruppe mennesker i sin organisasjon, kan man derfor ikke ta det som en selvfølge at disse skal utgjøre et godt team. Å bygge team kan ikke ha en konkret tidsfrist, og lederen må evne å se hver enkelt ansatts behov for å kunne bygge tillit og få gruppen til å samarbeide på en god og effektiv måte. Personligheter og relasjoner er viktig i denne sammenhengen, da disse vil ha innvirkning på hvor godt man kommer overens med mennesker rundt seg. Motstridende personligheter krever tilpasning og forståelse, og kan gjerne by på utfordringer underveis.

3.3.2 «Big Five» i teamarbeid

3.3.2.1 Definisjon og hensikt

Modellen «Big Five» i teamarbeid ble først utarbeidet av Salas, Sims og Burke (Salas m.fl., 2005). Studiet de tre gjorde ledet til det de mener er kjernen i teamarbeid. De mener at man kan sammenfatte all studie om teamarbeid i fem hovedkomponenter. Disse komponentene er teamlederskap, teamorientering, gjensidig monitorering, støtteatferd og tilpasningsdyktighet. Disse fem komponentene krever støttemekanismer som felles mentale modeller, sirkelkommunikasjon og tillit. Alle disse komponentene og mekanismene er viktige deler av oppretting og utvikling av team, i ulik grad, avhengig av hvilke situasjoner teamet blir satt i. «Big Five» handler altså om å utvikle gode team basert på kjerneprosesser som gir felles mentale modeller, god atferd, holdninger og ikke minst kommunikasjon mellom gruppe-medlemmer (Salas m.fl., 2005).

Som tidligere nevnt viser modellen til fem faktorer som bidrar til felles mentale modeller, effektivitet og derav gode team. Disse faktorene vil vi kort beskrive. Hver enkelt faktor vil bli drøftet opp mot teamet i SBM KSU for å se i hvor stor grad de innehar egenskaper som sikrer et godt team, og hva de eventuelt mangler eller som kan gjøre teamet enda bedre enn det er. Et velfungerende team vil være viktig for en god organisasjonskultur, og det kan også ha direkte sammenheng med hvordan man skaper måloppnåelse. «Big Five» er en allsidig modell for teamarbeid som vi mener vil være gunstig å benytte når vi skal analysere avdelingens organisasjonskultur og teamarbeid, samt ledelse, som også er en viktig del av denne modellen. Vi vil i analysedelen se i hvilken grad SBM KSU oppfyller de ulike mekanismene i modellen, og hva det skorter på. Dette vil vi videre kunne bruke til å finne eventuelle kausale sammenhenger mellom organisasjonskultur, lederskap og resultater.

3.3.2.2 Teamlederskap

Teamlederskap kan enkelt forstås som evne til å dirigere og koordinere aktiviteter. I utgangspunktet har lederen ansvar for dette, men de andre må gjerne være med på sentrale aktiviteter som å sette mål, skape visjon og finne de beste metodene for måloppnåelse. Det må også sies at det gjerne finnes ansatte som er dyktigere enn lederen innenfor visse områder,

og således kan lederen få viktige innspill fra de andre. Espevik (2013) påstår i sin artikkel at *ledelse er blitt så utfordrende og viktig at det ikke kan utføres av lederen alene* (Espevik, 2013). Altså må alle bidra til fellesskapet for å skape et godt og sunt arbeidsmiljø. Man må spille hverandre god. Det er i teamlederskap viktig å blant annet få fastsatt konkrete mål, arbeidsoppgaver, kommunikasjonstyper, tilgjengelige ressurser i arbeidet. Det må også spesifiseres hvilke krav som stilles til både ferdigheter, ytelse og atferd i organisasjonen. Lederen skal også bidra til å få gruppen til å forstå viktigheten av å samarbeide mot et felles mål.

3.3.2.3 Gjensidig monitorering

Gjensidig monitorering vil si at man evner å følge med på andres arbeid i tillegg til sitt eget. Ved bruk av gjensidig monitorering, evner man å følge opp hverandres arbeid og gi tilbakemeldinger. Dette krever god takhøyde, men vil til gjengjeld skape motivasjon og oppmerksomhet både på egne og andres prestasjoner. Man identifiserer feil lettere, og deler av kunnskap man har for å bli mer effektive. Dette krever så klart et utgangspunkt i felles mentale modeller og høy grad av tillit i gruppen for å unngå konflikter.

3.3.2.4 Støtteatferd

Det er essensielt å kunne se sine teammedlemmers behov og tilpasse arbeidet etter disse behovene. Med støtteatferd menes altså at man hjelper hverandre der det trengs, og således tenker på fellesskapet over egen vinning. Det er enighet om at man ikke er bedre enn sitt svakeste ledd, og at alle arbeider mot et felles mål. Evner man å bruke dette begrepet riktig, kan man øke tilpasningsdyktigheten i teamet. Det er viktig å kjenne sin besøkelsestid, nemlig vite når man skal yte slik hjelp til andre.

3.3.2.5 Tilpasningsdyktighet

Tilpasningsdyktighet kan sies å være evne til å oppdage endringer og håndtere disse, altså endre seg i takt med omgivelsene. Også her er det viktig å være orientert mot fellesskapet og

ikke individet. I endring er det viktig å evaluere om man fremdeles er på vei mot målet man har satt seg, eller om man må gjøre justeringer/tilpasninger.

3.3.2.6 Teamorientering

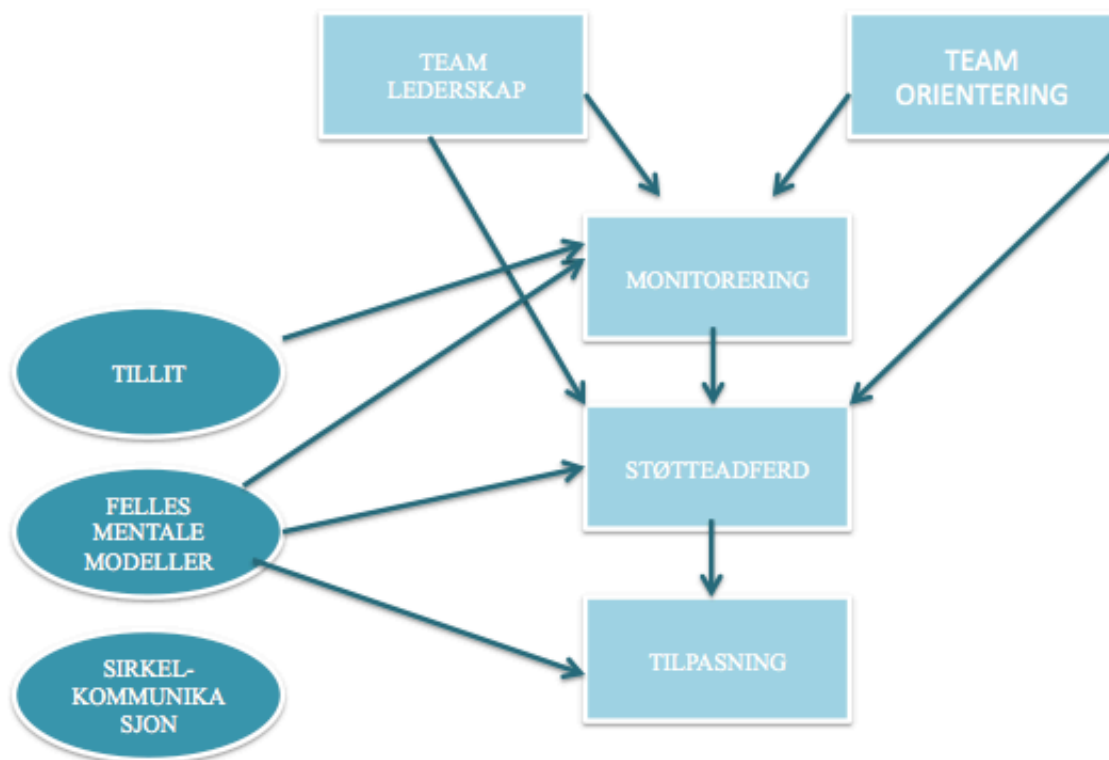
Teamorientering er en holdning mot å stadig forbedre individuelle prestasjoner gjennom samordning, evaluering og utnyttelse av innspill fra andre medlemmer mens du utfører egne oppgaver (Driskell & Salas, 1992, hentet fra Espevik, 2013, s.11). Kort og enkelt handler teamorientering derfor om å *sett teamets mål foran egne* (Espevik, 2013, s.11). Noen av faktorene teamorientering bidrar til er *økt samarbeid og koordinering, bedre ytelse, informasjonsdeling og samspill*. (Espevik, 2013, s.11). Dette er gunstig både på individ- og gruppenivå. Det kan derfor være en stor fordel for organisasjoner å jobbe mot stadig økt grad av teamorientering.

3.3.2.7 Felles mentale modeller, tillit og sirkelkommunikasjon

Det er viktig at hvert enkelt gruppemedlem evner å tenke selvstendig og komme med konstruktive innspill til gruppen. Et team som evner å bygge hverandre opp, samtidig som man evner å stille spørsmål og komme med innspill uten at gruppen blir negativt påvirket av dette, jobber i større grad effektivt mot et felles mål. Man vet hvor man har hverandre, og evner dermed å arbeide selvstendig uten støtte, samtidig som man koordinerer underveis. Man er således ikke avhengig av hverandre for å jobbe mot et felles mål, da dette er en del av de innarbeidede felles mentale modellene i gruppen.

Lederen må evne å skape tillit og samspill. Videre må det alltid være åpent for å lære, både av egne feil og å være nysgjerrig og mottakelig for nye innspill. Evne til å koordinere på en god måte er også sentral. Tillit gjør at man ønsker å bidra og dele riktig informasjon, hvor det er en forståelse for at hver enkeltes bidrag er et genuint ønske om forbedring i fellesskapet og ytelsen i teamet. *En teamleder må være i stand til å skape team som stadig utvikler sine felles mentale modeller for å få en best mulig situasjonsbevissthet og koordinert innsats i høyintensitetsperioder* (Espevik, 2013, s.6).

Det er viktig at den enkelte forstår sin rolle i gruppen og i det større bildet. Det må også foreligge kunnskap om hvilke ressurser som er tilgjengelige og hvilken kompetanse som ligger i teamet, altså felles mentale modeller (Espevik, 2013, s.3). Dette fordrer evne til sirkelkommunikasjon og tilstedeværelse av gjensidig tillit. Oppsummert kan man si at team med felles mentale modeller i større grad enn andre evner å jobbe sammen mot et felles mål, med fokus på både individuelle og felles prestasjoner, effektivitet, god kommunikasjon og økt motivasjon. Man vil som følger av dette kunne føle på økt grad av mestring og læring. Under er en modell som viser sammenhengen mellom de ulike mekanismene.



Figur 1: Grafisk presentasjon av høyt nivå mellom de store fem og de tre koordineringsmekanismer (inspirert av Salas m.fl., 2005)

3.4 Lederskap

3.4.1 Innledning

Den beste måten å bry seg om en medarbeider på er å vite hva han eller hun driver med og i hvilken grad dette gjøres tilfredsstillende. Den beste måten en leder viser at han/hun «ser» sine medarbeidere er gjennom å gi konkret og konstruktiv tilbakemelding på utført jobb.

Altså er ledelse en mestring av balansen mellom kontroll- og omsorgsfunksjoner (Sjøvold, 2006, s.194). Noen viktige egenskaper en leder kan inneha er karisma, evne til å inspirere og ha en sterk tro på visjon og mål. Her er organisasjonskultur sentralt. Det kan også hevdes at i en velfungerende gruppe kan lederskap til en viss grad bli overflødig (Sjøvold, 2006, s.206).

Vi har valgt transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Burns 1978, Kaufmann & Kaufman 2009) som lederskapsteorier i undersøkelsen, med innspill fra Sander (2019).

Bakgrunnen for dette er at teoriene gir to forskjellige perspektiver på hvordan utøve ledelse, og vi mener at vi kan dra ut elementer fra begge begreper i studiet av ledelsen i SBM KSU, ut i fra våre initiale oppfattelser av avdelingen. Teoriene er oversiktlig, overførbare og forståelig.

3.4.2 Transformasjonsledelse

3.4.2.1 Lederen

Det finnes ulike definisjoner av transformasjonsledelse, og definisjonene har utviklet seg noe fra da Burns lanserte teorien i 1978. *The Business Dictionary* definerer begrepet slik; *Style of leadership in which the leader identifies the needed change, creates a vision to guide the change through inspiration, and executes the change with the commitment of the members of the group* (The Business Dictionary, ukjent årstall). Transformasjonsledelse handler likevel ikke bare om endringer i organisasjonen, men også om hvordan lederen evner å bruke sine ansatte og stå frem som et forbilde for effektivitet, motivasjon og trivsel. Det er via de nevnte virkemidlene ovenfor at ledelsen ønsker å oppnå organisasjonens satte mål og dyrke dens grunnleggende visjoner. I dagens samfunn kreves det i mange tilfeller en større evne til

fleksibilitet og tilpasningsdyktighet blant ledere (Sander, 2019). Dette krever også en større grad av fleksibilitet, men også evne til å bruke sine medarbeidere på riktig måte, som vil bidra til å skape gode resultater uten å gå på bekostning av organisasjonskulturen.

3.4.2.2 Organisasjonen

Kaufmann og Kaufmann skriver følgende; *Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.351). En organisasjon som har transformasjonsledelse som ledelsesfilosofi bærer som regel preg av at de ansatte har sterk tillit til lederen, og dermed også viser lojalitet. Et viktig moment som man også må legge til er den evnen slik type lederskap har til å få medlemmene til å yte over det som i utgangspunktet er forventet. Dette på bakgrunn av den tilliten og motivasjonen man har. En grunnleggende faktor for å gjøre dette mulig er at det er en gjennomsyret tro i organisasjonen på at det man gjør er riktig, og at man er på vei mot et felles mål. Lederen åpner for innspill og kritiske standpunkter fra sine medarbeidere, og evner å ta dette til etterretning, noe som også bidrar til økt lojalitet.

3.4.3 Transformasjonsledelse vs. Transaksjonsledelse

Man kan på mange måter si at transformasjonsledelse er motsetningen til transaksjonsledelse, hvor lønnsomhet står sentralt, og overgår fokuset på det kollektive engasjementet. Disse ledelsesmodellene kan sammenlignes med X/Y-teorien, hvor transformasjonsledelse er Y og transaksjonsledelse er X¹. Den ene metoden utelukker ikke den andre, og det er mange som benytter elementer fra både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i sitt lederskap. Evner man å benytte de riktige momentene fra ulike filosofier, vil sannsynligheten for å lykkes som leder øke.

¹ *Teori X og teori Y er grunnleggende ledelsesteorier som ofte brukes til å forklare forskjellen mellom den «klassiske læren» og «moderne ledelse» (Sander 2019). I følge Sander kan forskjellen på disse to forklares slik; transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre ting «riktig» (Sander 2019).*

3.4.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en ledelsesfilosofi som baserer seg på lønn og sanksjoner, hvor godt arbeid blir belønnet. Således legger transaksjonsledelse vekt på ytre motivasjon. Lederen bruker altså incentiver og kompensasjon som middel for å motivere sine ansatte til å yte. Man kan si at arbeidet som gjøres blir en form for frivillig tvang. Dette betyr samtidig at lederen ikke tar hensyn til medarbeidernes indre behov, og mangler ofte evne til å se utviklingspotensialet. Det skal sies at dersom man gjør en riktig god jobb, vil man få høy annerkjennelse, noe som er en drivkraft i organisasjonen. Dersom man skal gi et tydelig kjennetegn til denne ledelsesmodellen, er det *ovenfra og ned ledelse, med sterk kontroll og overvåkning av de ansatte* (Sander, 2019).

3.5 Oppsummering

Vi vil her oppsummere begrunnelsene for at de overnevnte teoriene er valgt, og hvordan de skal anvendes videre. Når det gjelder organisasjonskultur har vi valgt å fokusere på overordnet organisasjonskultur for å belyse den generelle kulturen i virksomheten. Dette ser vi på som en fin innledning i emnet. Videre studerer vi organisasjonskultur opp mot resultater, som er en direkte kobling til selve problemstillingen, samt at vi fremstiller ulike typer kulturer for å kunne gjøre en vurdering av hvilken type kultur SBM KSU er, og hva det kan ha å si for oppnådde resultater. Teamarbeid har relevans i det sentrale fokuset på nettopp teamet i virksomheten. Vi mener Sjøvold (2003) og Jacobsen og Thorsvik (2009) evner å formidle dette begrepet på en god måte, som gjør det relevant for hvordan vi ser for oss å studere teamarbeidet i SBM KSU. Lederskapsteoriene er som tidligere uttalt valgt på bakgrunn av at de sees som relevant for måten lederskap utøves i virksomheten, samtidig som man ved bruk av to forskjellige teorier innenfor samme tema kan få fremmet ulike nyanser i ledelsen av avdelingen. Teoriene, med bakgrunn i overordnet problemstilling vil vi bruke som et faglig utgangspunkt for analysen.

4. METODE

4.1 Innledning

I vår studie av Sparebanken Møre Kristiansund vil vi benytte casestudie som metodisk valg, ettersom vi vil gå dypt inn i en enhet (avdeling) med relativt få ansatte, i tillegg til at tid/rom vil være avgrenset til årene 2018-2020. For å belyse problemstillingen benytter vi en kvalitativ analyse, hvor vi intervjuer ansatte, ser på innsamlet data og analyserer avdelingen som en helhet. Vi vil ha tett dialog med banksjef, i tillegg til å intervjuer de ansatte, og mener dette vil gi oss god validitet opp mot valgt problemstilling. Vi vil i tillegg samle inn relevante regnskapstall og kundetall for å belyse avdelingens resultater, samt å kunne sammenligne dette med deres organisasjonskultur og ledelse.

4.2 Kvalitativ metode

4.2.1 Definisjon, hensikt og bruk

En kvalitativ metode benyttes når man skal samle inn og analysere data som foreligger i ord eller tekst. Det er en relativt åpen metode, hvor det ikke legges store føringer for informasjonen som skal innhentes (Jacobsen, 2018, s.127). Hensikten med kvalitativ metode er som regel å få en inngående forståelse av en kontekst, oppnå dybdekunnskap eller å utvikle/utdype typologier og begreper. Ofte innbefatter en slik studie få enheter eller kun én enhet, og er derfor det vi kaller intensiv. Man går da i dybden på hver enkelt enhet. En enhet kan for eksempel være en stat, et individ eller en organisasjon.

Innsamling av kvalitative data kan ofte være ustrukturert, og selve strukturen og kategoriseringen kommer gjerne etter man har innsamlet data. Likevel kan man velge hvilken form for pre-strukturering man ønsker, ut i fra hvor bred analysen skal være eller hvor mye eller lite man vil filtrere bort fra respondentene. Det finnes naturlig nok forskjellige metoder for innsamling av kvalitative data. Noen eksempler er dokumentundersøkelse, observasjon,

individuell intervju og fokusgruppeintervju. Det vil være essensielt å velge riktig metode ut i fra hvilke problemstilling man har satt seg, da valget vil kunne ha stor innvirkning på prosjektets validitet (gyldighet), og ikke minst pålitelighet (Jacobsen, 2018, s.145).

4.2.2 Fordeler og ulemper

Noen fordeler med kvalitativ studie og individuelle intervjuer vil være graden av åpenhet og nærhet man får. Samtidig vil man kunne se ulike nyanser og skape en fleksibel prosess. Ulemper kan være det faktum at slike prosesser er tid- og ressurskrevende, man vil kunne få generaliseringsproblemer, og den fleksible prosessen kan i verste fall føre til at man ikke kommer i mål tidsnok med analysen. Disse fordelene og ulempene er det viktig å være bevisst på i utarbeidelsen av intervju, underveis og i etterkant for å sikre best mulig utnyttelse av ressurser opp mot tid tilgjengelig.

4.3 Casestudie

4.3.1 Definisjon, hensikt og bruk

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. (...) Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, et hendelsesforløp etc. (Andersen, 2018, s.14). Casestudier er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres» (Jacobsen, 2018, s.100). Eksempler på ulike typer casestudier er enkeltcase-studier, aksjonsforskning og sammenlignende casestudier. I dette prosjektet vil vi gå dypere inn på avdelingsnivå, altså en kollektiv enhet. Vi vil ta utgangspunkt i en enkeltcase-studie, altså et dypdykk i en organisasjon i et kort tidsperspektiv. Vi bruker kjente teorier for å forklare sosiale fenomener, noe som er en relativt utbredt måte å organisere og analysere et case på. Det er viktig å understreke at vi ikke vil bidra til noe videre teoriutvikling ut i fra dette, men heller å bruke teorien til å strukturere og forklare det empiriske materialet (Andersen, 2018, s.71). Likevel kan man ikke utelukke at studiet vil kunne åpne nye dører sett i lys av anvendt teori.

Man ser helst bort fra statistikk, og mer mot analytiske prosedyrer, empiri og teori når man velger casestudier. De er *godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten* (Jacobsen, 2018, s.99). Ved å bruke dette designet mener vi at vi i dette prosjektet vil få en virkelighetsnær og relevant analyse av temaet. Vi tar i bruk et eksplorerende opplegg, som er passende om man ønsker å se nye perspektiver eller skape forståelse for noe som allerede eksisterer, men som er uklart. Det man som tidligere nevnt må være klar over, er viktigheten av at studiet skaper interesse også bredere enn hos den aktuelle enheten som studeres.

4.3.2 Fordeler og ulemper

Et moment som gjøre casestudiet relevant i denne sammenhengen er at det gir god innsikt i hvordan ulike elementer påvirker hverandre og hva som skaper gode resultater, altså kan man klare å avdekke kausale mekanismer og prosesser. En ulempe med en slik type studie er at når man studerer en enkelt-case, vil det være vanskelig å kunne trekke sammenhenger til andre caser, statistisk sett. Det må derfor gjennomføres egne studier per case, eller eventuelt en tverrsnittsundersøkelse. I tillegg er ikke enkeltcaser optimale for å avdekke kausale sammenhenger (Jacobsen, 2018, s.100). Det vil si at vi ikke nødvendigvis kan generalisere funnene fra undersøkelsen og si at dette gjelder også for andre banker. Det må være opp til hver enkelt avdeling å vurdere validiteten av studiet opp mot egen organisasjon.

4.4 Innsamling av kvalitative data

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt åpent, individuelt intervju med en middels grad av pre-strukturering som metode. I tillegg vil vi benytte dokumentundersøkelse, for å blant annet kunne sammenligne faktiske resultater med ansattes.

4.4.1 Individuelt åpent intervju

Individuelle intervjuer som søker til å gå i dybden på et fenomen er en utbredt metode, og også en hovedmetode i casestudier. Det er i vårt tilfelle relativt få enheter som skal undersøkes, og vi er interessert i å høre hva hver enkelt mener. Vi ønsker en middels strukturingsgrad på intervjuet, slik at vi får åpne svar, men at vi får tikkert av konkrete tema underveis. Dette vil gjøre det enklere å sammenligne og se trender i etterkant, og analysen vil dermed bli mer solid. Vi ønsker at informantene skal benytte sin kunnskap og erfaring til å gi et overblikk over organisasjonen som en helhet, altså ikke bare ut i fra deres egne opplevelser, men oppfatning om hvordan avdelingen fungerer sammen mot et felles mål. Etersom vi har ulike informanter, vil vi få forskjellige tolkninger og beskrivelser, som kan analyseres, sammenlignes og sjekkes opp mot anvendt teori for å kunne gi et svar på problemstillingen som er gitt. Det må understrekes at ikke nødvendigvis all informasjon som innhentes vil være fruktbar til ønsket formål, og da er det viktig at forskeren evner å se dette underveis og kompensere/frilanse slik at man får tilstrekkelig informasjon til å forstå fenomenet, og ikke minst kunne gjøre vurderinger og tolkninger i etterkant basert på innhentet informasjon.

Vi ser på alle respondentene i dette studiet som nøkkelinformanter, *altså personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst* (Andersen, 2018, s.120). Informantene har ikke nødvendigvis inngående kunnskap om teorien som ligger bak temaet, noe de heller ikke skal ha behov for. Foruten å ha gjort seg opp noen meninger om temaet, er det helt og holdent opp til forskerne å sette empiri i sammenheng med anvendt teori. Det vil uansett være viktig å få klarhet i om undersøkeren og den som intervjues sitter med samme forståelse av det som blir sagt. På grunn av Covid-19 utbruddet våren 2020 lar det ikke seg gjøre å gjennomføre intervjuene ved fysisk møte. De vil derfor gjennomføres individuelt pr. telefon.

4.4.2 Dokumentundersøkelse

De faktiske resultatene, målt i tall, er viktig å få belyst i denne undersøkelsen, da dette gir oss et innblikk i hvilke resultater problemstillingen henviser til. Vi vil tydeliggjøre disse tallene gjennom en kort dokumentundersøkelse. Ved å bruke to forskjellige innsamlingsmetoder, vil vi få flere vinklinger på problemstillingen. Vi vil også se det personlige/medmenneskelige opp mot faktiske resultater og data.

4.5 Fremgangsmåte

4.5.1 Gjennomføring

Vi tok tidlig kontakt med SBM KSU for å undersøke muligheten for å lage en masteroppgave rundt deres avdeling. Allerede da var responsen positiv, og vi begynte arbeidet med skjelettet til oppgaven. Vi bestemte oss tidlig for å velge casestudie med et kvalitativt undersøkelsesdesign. Vi informerte ledelsen i SBM KSU om tankene rundt studiet, og fremdeles var tilbakemeldingene utelukkende positive. Vi ønsket å intervjuer banksjefen og de ansatte på avdelingen SBM KSU personmarked. Dette fordi de er primærgruppen for undersøkelsen. Vi ønsket i tillegg så stor deltakerandel av disse som mulig for å få et mest mulig korrekt bilde av situasjonen. Det ble innhentet godkjenninger fra respondenter og ledelsen i SBM KSU. Samtlige så seg villige til å bidra til undersøkelsen. Respondentene har blitt informert om sine rettigheter i et informasjonsskriv, og vil i tillegg få belyst disse rettighetene under intervjuene. Meldeskjema til NSD har blitt sendt, selv om studiet ikke vil ta for seg konkrete personopplysninger om hver enkelt.

De personlige intervjuene blir laget i forkant, og inneholder en mal for spørsmål som vi ønsker å få belyst, men vil være noe flytende ut i fra hvordan samtalen utvikler seg. Dette er for å få tydeligere frem egne perspektiver hos respondenten, som kan bidra til en mer inngående forståelse. Vi vil forsøke å operasjonalisere spørsmålene ut i fra valgt teori så godt det lar seg gjøre, for å lettere kunne få grundige svar, samtidig som vi prøver å være så klar som mulig på hva det er vi er ute etter. Intervjuet skal gjøres forståelig og være på den enkeltes premisser. Dette er også en av grunnene til at vi formulerer spørsmål som de lett kan

reflektere rundt på bakgrunn av egne erfaringer og kunnskap. Etter at intervjuene er fullført vil hver og en få mulighet til å lese gjennom og komme med kommentarer til sitt intervju. Det vil ikke eksistere lydopptak av intervjuet, kun skriftlige notater, som ikke er knyttet til navn. Når samtlige intervjuer er gjennomført, vil vi sortere og sammenfatte likheter/ulikheter for å på enklest måte strukturere det opp mot analysen. Analysen vil være det mest tidkrevende, hvor fokuset er å finne kausale sammenhenger mellom teori og praksis, og knytte dette opp mot problemstilling for å kunne gi et godt svar.

4.5.2 Datamateriale

Det primære datamaterialet i denne undersøkelsen er intervjuene. For intervjuguide, se *vedlegg 1*. Som nevnt i forrige avsnitt har vi forsøkt å operasjonalisere de teoretiske begrepene/perspektivene som blir brukt for å gjøre det lettere å få konkrete svar fra respondentene. Dersom det hadde blitt tatt i bruk for mange teoretiske begreper i selve intervjuet, ville man kunne risikert å miste essensen i det man ønsker å finne ut av, for eksempel ved at teoriene ikke er nok kjent blant respondentene og at det kan være uklart hva som menes med ulike begreper. Ved å operasjonalisere og forenkle begrepene i spørsmål som er lett forståelig anser vi at vi lettere får svar på det vi ønsker. Dette krever så klart at vi som forskere har inngående kunnskap om begrepene som ligger til grunne, og at vi evner å omsette dette på bakgrunn av det som kommer frem i intervjuene. Intervjuet er med hensikt delt inn i flere temaer for å sikre en rød tråd, samtidig som vi får nok innsikt i alle faktorene i problemstillingen.

Metoden vi analyserer datamaterialet fra intervjuene på er å både sammenligne de ulike intervjuene ut i fra konkrete temaer, men også få frem ulikheter. Således kan vi se hvor det er enigheter og hvor man har forskjellige oppfatninger. I en såpass liten avdeling er det viktig å ta hensyn til de tilfellene det er uenigheter i hvordan avdelingen oppfattes og drøfte årsakene til dette. Når sammenligning av intervjuene er gjort, går vi i gang med å analysere selve materialet opp mot problemstilling og aktuelle faglitterære begreper. Det sekundære datamaterialet er tall over forretningskapital og kunder. Dette er en liten del av datamaterialet som blir tatt med for å understreke økonomisk vekst som bakgrunn for undersøkelsen.

4.5.3 Undersøkelsens styrker og svakheter

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri (Jacobsen, 2018, s.16-17).

Empirien bør være gyldig og relevant, samt pålitelig og troverdig. Gyldighet og relevans sikrer at vi svarer på problemstillingen. Pålitelighet og troverdighet er gitt i ordene, nemlig at undersøkelsen må kunne stoles på og vekke tillit. Det innebærer at vi som undersøker må evne å tenke kritisk og stille spørsmål til eget arbeid underveis. Det som undersøkes skal være riktig, og dersom det finnes svakheter i oppgaven, må dette identifiseres og adresseres slik at det er kjent. Vi vil derfor liste opp noen styrker og svakheter som vi har identifisert ved denne studien. Dette handler blant annet om muligheter og begrensninger i oppgaven.

Noe av det som etter vår mening styrker oppgaven, er at vi har lagt vekt på konkrete faktorer som kan føre til økte resultater, som gitt i problemstillingen. Denne avgrensningen gir oss muligheter for mer inngående forståelse innenfor de aktuelle temaene organisasjonskultur og lederskap. Dette er samtidig en svakhet, da det ikke kan utelukke at det finnes andre faktorer som også har spilt inn på bankens resultater, men som ikke blir adressert i denne studien. En annen styrke ved oppgaven er de inngående intervjuene vi har hatt med de ansatte for å få innblikk i de ulike mekanismene som eksisterer i avdelingen. Det har gitt oss et solid grunnlag for å drøfte problemstillingen og gi validitet til oppgaven. Til slutt vil vi trekke frem oppgavens problemstilling i seg selv som en styrke, på bakgrunn av at temaene organisasjonskultur og lederskap i bankvirksomhet er spennende og aktuelt, samt at det vil kunne gi interne og eksterne aktører innsikt i hva disse faktorene kan ha å si for en virksomhet eller avdelings suksess.

Den største svakheten er som nevnt at vi ikke tar for oss alle mulige årsaker til at SBM KSU har oppnådd gode resultater de seneste årene. Dette ville gitt oss et mer kompleks og sammensatt bilde av situasjonen, samtidig som det ville ha vært et omfattende arbeid. Vi utelukker altså ikke at det også er andre årsaker til gode resultater, samtidig som vi er klar på at faktorene vi har valgt å fokusere på er høyst aktuelle og viktig å få belyst. De er også en sentral del av resultatoppnåelsen i den aktuelle avdelingen. En annen svakhet i oppgaven er at undertegnede ikke har fått mulighet til å personlig oppsøke avdelingen og de ansatte som enkeltpersoner underveis i denne studien. Dette kunne ha gitt oss et mer sammensatt bilde og innsikt i hvordan avdelingen opererer og gitt intervjuene en annen dimensjon enn det man får

til over telefon, slik vi har måttet gjøre i dette tilfellet. Det skal sies at det i utgangspunktet var planlagt med personlig oppmøte, men at dette ikke lot seg gjøre som følger av samfunnssituasjonen våren 2020.

Når det gjelder intern gyldighet er denne sterk på bakgrunn av inngående intervju med hver enkelt ansatt, som etter vår mening har gitt tilstrekkelig informasjon vedrørende aktuelt tema. Det skal likevel sies at et moment som kan svekke gyldigheten er det faktum at man ikke har gjennomført personlige intervjuer, altså ansikt til ansikt, som kan ha påvirket noen av svarene som har kommet. Vi har ikke noe grunnlag for å kunne si at dette har skjedd. I tillegg har undertegnede heller ikke fått vært til stede og observert avdelingen, noe som også kunne ha styrket oppgaven. Et moment som styrker den interne gyldigheten er tidsperioden som er valgt, som verken sees som for lang eller for kort. Hadde man skulle tatt utgangspunkt i et større tidsperspektiv, kunne det ha gjort det vanskeligere for respondentene å reflektere over faktisk tilstand, og vi ville risikert å ikke få essensen av det vi var ute etter. Samtidig kunne et kortere tidsperspektiv ført til mangel på kontinuitet. Ekstern gyldighet er god i form av at organisasjonskultur og lederskap også i tilsvarende avdelinger eller virksomheter kan være viktige faktorer som bidrar til gode resultater, og derav kan også andre virksomheter ha nytte av denne studien. Samtidig må vi understreke at en del momenter kun er gjeldende for SBM KSU, som for eksempel det som går på relasjoner mellom ansatte. I tillegg skal det nevnes at det er fullt mulig å drifte en bank og oppnå gode resultater uten at en god organisasjonskultur og ledelse ligger til grunn. Flere strategier kan fungere, og således er det ikke sagt at modellen SBM KSU vil gjelde for alle tilsvarende virksomheter. Totalt sett ser vi den eksterne gyldigheten og relevansen som god.

Overførbarhet og troverdighet er relativt god, ettersom intervjuene er nøye tenkt igjennom, inngående og innenfor personvernets retningslinjer. I tillegg har hver enkelt deltaker fått sitt eget personlige intervju, og således er alles synspunkter tatt hensyn til. Dette vekker tillit. På en annen side kan vi si at troverdigheten ville vært noe større dersom intervjuene ble gjort slik som de i utgangspunktet var tiltenkt. Vi må også ta høyde for at det i slike intervjuer vil være variasjon i hvilke type svar man får og hvor inngående de er. Det vil være forskjellig hvor mye hver enkelt ønsker å utlevere, og sånn sett kan dette skape noe diversjon fra hvordan situasjonen i bunn og grunn er. Likevel mener vi at intervjuene er gjort på en profesjonell og riktig måte som sikrer god gyldighet, pålitelighet og vekker tillit.

4.5.4 Dilemma

Undertegnede har fra før av en relasjon til et par av de ansatte i banken. Dette er også noe av grunnen til at vi ble klar over hvilken god jobb som har blitt gjort, og førte til interesse for å undersøke dette videre. Disse relasjonene har ikke fra vår side vært et dilemma, men har helt klart ført til en stor bevissthet rundt profesjonalitet og å ikke blande sosiale aspekter inn i undersøkelsen. Vi mener dette har fungert bra.

5. EMPIRI

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi legge frem resultater fra undersøkelsen på en strukturert måte for å senere anvende og drøfte funnene i analysedelen. De overordnede resultatene fra innsamlet datamateriale vil presenteres. Først presenterer vi funnene fra selve intervjuene, kategorisert etter temaer som har blitt operasjonalisert ut i fra problemstilling. I tillegg er det delt inn i individ- og gruppenivå, samt lederskap. Det vil også være en egen presentasjon av innhentet informasjon direkte fra lederen. Dette gir oss de ulike perspektivene som er nødvendig for å videre kunne foreta en grundig analyse av problemstillingen. Hver enkelt respondents konkrete svar er ikke tatt med i dette kapitlet, men vil naturlig nok bli brukt som bakgrunnsmateriale for analysen. Til slutt presenterer vi forretningskapital og kundeutvikling fra 2017 til 2020. Dette for å gi et klart bilde på resultatutviklingen de siste årene, og er også en sentral bakgrunn for studiets opprinnelse.

5.2 Presentasjon av datamateriale

I denne delen av studiet vil vi presentere datamaterialet som har blitt innhentet i undersøkelsen, og hvordan vi forstår/tolker det. Innsamlet data inneholder som kjent telefonintervju med respondentene i banken, inkludert lederen, samt regnskapstall som er aktuelle fra de siste årene. Datamaterialet som er innhentet vil bli presentert i følgende fem ulike kategorier; enkeltperson, avdeling, lederskap, leder og regnskapstall. I de ulike kategoriene vil vi redegjøre for de overordnede resultatene fra undersøkelsen, samt understreke avvik. Datamaterialet vil ikke bli gjengitt i sin helhet. Funnene vil, sammen med teori utgjøre grunnlaget for analysen og videre svar på overordnet problemstilling.

5.2.1 Individnivå

5.2.1.1 Trivsel

På spørsmål om trivsel, svarte respondentene utelukkende at man trives på jobb.

Begrunnelsene som gikk igjen hos de ansatte er arbeidsmiljøet og gode kollegaer, samt lagfølelse - man jobber mot samme mål. I tillegg var det flere som understreket trivsel på bakgrunn av å utgjøre en forskjell for kundene og i lokalmiljøet, få utøvd konkurranseinstinkt opp mot andre aktører og seg selv, trivsel som følger av endring, utvikling og effektivisering. Samtidig ser vi tegn til skepsis hos enkelte i forhold til arbeidsmengden, og gjerne høy arbeidsmengde over lengre tid. Noen ansatte har også nevnt at enkelte elementer fra hvordan organisasjonen ble drevet før omorganiseringen savnes, blant annet en mer egenrådig hverdag. Sist men ikke minst blir det uttalt at et større antall sosiale tilstelninger utenfor arbeidstiden kan bidra til å øke trivsel. Gjerne å ta et sosialt avbrekk også i arbeidstiden, for å lette på ”trykket” og klare hodet i en travel hverdag.

5.2.1.2 Motivasjon

Samtlige respondenter svarte «ja» på spørsmål om man er motivert i jobben.

I begrunnelsen for dette fant vi også mange likheter mellom respondentene. Vi så også likheter mellom trivsel og motivasjon. Noen av de gjentakende svarene var gode kollegaer, gode resultater og å utgjøre en forskjell i lokalsamfunnet. I tillegg ble det svart at man motiveres av eget konkurranseinstinkt, å gjøre en god jobb for kundene og være med på en virksomhet i positiv vekst. De færreste har kjent på mangel av motivasjon i aktuell periode, men noen av de elementene som kan påvirke motivasjon er uforutsette ting som kan skje på hjemmebane, samt eventuelle uteblivende resultater. Vi fant også gjennom spørreundersøkelsen at noen av de ansatte var usikker på refleksjonen rundt egen motivasjon.

5.2.1.3 Arbeidsmengde og arbeidsmetoder

Vi stilte spørsmål til hvordan arbeidsmengden for den enkelte er, og hvordan man skiller jobb fra fritid. Hvordan hver enkelt velger å sette dette skillet, varierer. Enkelte er klar på å

håndheve den satte arbeidstiden, mens andre jobber mye overtid. Samtidig tar de ansatte i ulik grad med seg arbeidet inn i fritiden. Mens noen tenker på jobb, og også arbeider etter arbeidstid slutt, velger andre å utelukke alt som har med jobb å gjøre når man har kom hjem. Hvordan respondentene organiserer sin arbeidsdag er altså noe varierende. Man kan si at det som går utover arbeidstiden til en viss grad er egenforskyldt arbeidsbelastning, samtidig som det tydelig ble informert ved starten av omorganiseringen at belastningen kom til å bli større. Et større antall kunder har gitt økt arbeidsmengde, og har derav stilt krav til effektivitet. Samtidig er det et sterkt fokus på profesjonalitet og positivitet i møte med kunder, altså kreves det mer av de ansatte i møte med kunder. Selv om arbeidsmengden har økt, og det stilles høye krav til de ansatte, er det uttalt positiv respons på dette.

Det har blitt tatt fysiske grep ved arbeidsmiljøet, hvor hver enkelt har fått eget kontor og tilpasset lønnsordning. Egne kontorer gir arbeidsro og kan bidra til økt effektivitet. Dette fordrer likevel at hver enkelt evner å ta initiativ til å fysisk møtes i løpet av en arbeidsdag for å opprettholde følelsen av å arbeide sammen i teamet mot felles mål. Når det gjelder arbeidsmetoder, har det blitt gjort flere endringer. Før jobbet hver enkelt ansatt i stor grad individuelt, mens de nå samarbeider som et team, ved å i større grad utnytte hverandres sterke og svake sider. Rollene til den enkelte er noe endret, og flere har fått endret arbeidsoppgavene sine som følger av den kollektive arbeidsmetoden. Også ansvarsmengden har blitt noe endret på, med bakgrunn i det som er nevnt om å utnytte den enkeltes sterke og svake sider.

5.2.2 Gruppenivå

5.2.2.1 Mål og visjoner

Samtlige respondenter uttaler at avdelingen har felles mål og visjoner. De forklarer videre at det er et stort fokus på fellesskapet, fremfor individ. Likevel finner vi at selve målet til avdelingen ikke er tydelig for samtlige, da man har noe forskjellige uttalelser om hva som faktisk er målet. Målet virker heller ikke å være noe som samtlige bruker aktivt i hverdagen, selv om dette skulle være ønskelig. Samtidig er det kun et par av respondentene som refererer direkte til SBMs overordnede kjerneverdier, som handler om nærhet, engasjement og

handlekraftighet (sbm.no, ukjent årstall). Vi finner altså at enkelte reflekterer ut i fra et større perspektiv enn andre.

5.2.2.2 Kommunikasjon

Det har blitt uttalt fra banksjef at det skal være takhøyde i avdelingen for å ta opp problemer eller uenigheter fortløpende, slik at man ikke går å bærer på nag til hverandre dersom det skulle oppstå. Likevel mangler det konkrete eksempler på at dette faktisk fungerer, noe som kan tyde på at takhøyden ikke er så stor som man ønsker den skal være. Det er relativt lav terskel for å spørre om hjelp eller bistand, samtidig som man respekterer hverandre. Hver enkelt kan bli flinkere til å gi hverandre tilbakemeldinger på jobben som gjøres, og i større grad monitorere andre for å bidra til sirkelkommunikasjon og utvikling av teamet over individet.

5.2.2.3 Sosialt

Det gjennomføres noen sosiale sammenkomster av ulik grad innad i avdelingen, men det blir likevel uttalt at man kan bli bedre på å bygge team også utenfor kontoret. Dette går både på individer og på avdelingen som helhet. Det er et ønske om å bygge samhold gjennom økt sosial aktivitet, og det er klart at avdelingen burde hatt flere sosiale tilstelninger, eller rom for sosiale avbrekk. Noen ganger også i arbeidstiden. Jobbfokuset har vært og er stort, noe som blant annet vanskeliggjør mulighetene for slike sosiale sammenkomster.

5.2.2.4 Tilbakemeldinger

Det tilstrebes å gi tilbakemeldinger til hverandre fortløpende, men ser ikke ut som det er en fastsatt kultur for dette, selv det er et uttalt ønske om å ha stor takhøyde. Man er likevel ikke redd for å stille krav til hverandre. Avdelingen har i tillegg rutiner for å ta opp tilbakemeldinger eller å rapportere hendelser, som de synes fungerer bra. Hver uke har dog avdelingen en samling kalt «teamføleren» hvor man i fellesskap går gjennom uken som har vært, gir tilbakemeldinger og forteller om status på individnivå og avdelingsnivå. Her er alle,

inkludert banksjefen tilstede. Dette møtet gir den enkelte innblikk i hva kollegaene har arbeidet med, hva som trengs å diskuteres nærmere og hvilke resultater som er oppnådd. Det er en gjennomgående god kultur for å gi skryt til hverandre, og det virker som man genuint blir glad på hverandres vegne når det gjøres noe bra. Møtet er også en mulighet for erfaringsutveksling, ved at for eksempel spesielle hendelser eller utfordringer som pågår eller er lukket, blir delt og diskutert.

5.2.2.5 Resultater

Det er enighet i at resultatene har kommet av hardt arbeid fra hver enkelt medarbeider, fokus på felles mål og lidenskap for jobben. Samtidig må det nevnes at lederen har vært tydelig overfor de ansatte om hva som forventes av den enkelte, og hvilke fokusområder man skal ha. Noen eksempler på dette er kravet om profesjonalitet i alt fra bekledning til selve arbeidet, samt at kunden er i fokus. Samtidig finner vi at motivasjon og trivsel er tilstede blant de ansatte. Avdelingen har, slik den er i dag, ikke opplevd noe stor grad av motgang. Resultatene har bare blitt bedre de siste årene, noe vi ser igjen på regnskapstallene. Noen grunner til at resultatene har blitt bedre kan være selve omorganiseringen og endret fokusområde, innhenting av nytt personell, endret arbeidsmønster og mengde samt tilgang på kunder.

Det har bevisst ikke vært fokus på eventuell motgang eller stagning i resultatene i fremtiden, men man er klar over at det vil kunne skje, og det er enighet at man vil være godt rustet til å takle en slik motgang på en god måte med utgangspunkt i teamet og de ressursene banken har i dag.

5.2.2.6 Avgjørelser

Vi finner at de ansatte i ulik grad føler de er med på å ta avgjørelser. Enkelte avgjørelser tar lederen på egenhånd. Samtidig uttales det at majoriteten av de ansatte blir inkludert i tilfeller hvor de har kunnskap og påvirkningskraft, samt blir spurt om sin mening. Det skilles gjerne på «hva som skal gjøres» og «hvordan det skal gjøres», hvor sistnevnte gjerne bestemmes i

fellesskap. Informasjon og vedtak blir distribuert tidlig og tydelig til avdelingen, inkludert begrunnelser.

5.2.3 Gruppen om lederskap

5.2.3.1 Lederstil

Banksjefen fremstår som en klar og tydelig leder. Frihet under ansvar er et uttalt stikkord, og man forsøker å unngå trådstyring, samtidig som banksjefen er klar på hvordan han vil ha det. Banksjefen er lett tilgjengelig når det er behov for det, og således virker dette situasjonsbasert. Han har ofte innspill og driver høy grad av monitorering overfor de ansatte og virksomheten som en helhet.

5.2.3.2 Mål og visjoner

Avdelingen er enige om å ha et teamfokus, som for øvrig lederen har tatt en overordnet avgjørelse på. De arbeider ut i fra felles mål, men dette målet er i forskjellig grad kjent for de ansatte. Enkelte har mer inngående innsikt i hva det faktisk jobbes mot enn andre. At man har fokus på teamet og ikke individuelle mål, er kjent.

5.2.3.3 Kommunikasjon

Banksjefen har i oppstartsfasen vært mye tilstede og involvert i de fleste prosesser. Han har hatt en tydelig og klar fremtoning. Enkelte prosesser har blitt trådstyrt fra lederen, men dette skal etter planen avta gradvis, og lederen vil gå inn i en monitor-rolle, samt være bankens ansikt utad. Pr. nå forsøker han å opparbeide seg tillit, slik at de ansatte kan drive banken på hans prinsipper. Banksjefen ønsker stor takhøyde og god kommunikasjon i teamet, noe som man ikke bare kan bestemme seg for å ha, men som derimot må jobbes med og dyrkes frem over tid.

5.2.3.4 Resultater

Banksjefen legger ikke fokus på hva som eventuelt kan gå galt i fremtiden, men har heller fokus på hva man kan gjøre bra/bedre på kort sikt. Det støttes av de ansatte. Teamet virker således å ha en offensiv innstilling, og kan være mindre forberedt på en tilbakegang enn det som blir uttalt. De mener veksten de har i dag også vil gi frukter i fremtiden, ved at en eventuell stagnering i antall kunder ikke vil hindre den generelle produksjonen.

5.2.3.5 Tilbakemelding

Det er et ønske om at man skal kunne oppsøke lederen med spørsmål man måtte ha eller for rådgivning, tilbakemeldinger eller for å ta en uformell prat. For noen av de ansatte er det lav terskel for dette. Lederen oppleves generelt som flink til å se den enkeltes behov. Samtaler om individuelle mål og ønsker oppleves likevel som nedprioritert, og kan ha sammenheng med arbeidsmengden som har vært. Man kan således si at personlig oppfølging har blitt forsømt i prosessen ved å skape et teamfokus. Det virker ikke som dette har komt tydelig frem fra de ansatte til lederen, noe som kan tyde på at man lar det skure til problemet blir et faktum.

5.2.4 Lederen

5.2.4.1 Trivsel og motivasjon

Banksjefen er relativt ny i jobben, etter at han tidligere har vært banksjef i en konkurrerende virksomhet. Lederen har høy grad av trivsel i SBM KSU. Dette begrunnes med stort handlingsrom, gode kollegaer, og ikke minst mulighet til å utgjøre en forskjell i lokalsamfunnet. Jobben i SBM KSU har gitt ham muligheten til å drive bank på en annen måte en tidligere, med en virksomhet som i stor grad passer hans lederstil og samsvarer med hans tanker om hvordan møte og lage relasjoner til kunder i bransjen. Potensialet lå der, og det så han. I den aktuelle perioden som banksjef i SBM KSU har han ikke kjent mangel på motivasjon, samtidig som han er bevisst på at arbeidsmengden har vært stor. Han må for sin egen del og andres justere arbeidsmengden i fremtiden, for å sikre trivsel og motivasjon for sin egen del og for sine ansatte.

5.2.4.2 Mål og visjoner

Lederens tanker om felles mål og visjoner gjenspeiler i ulik grad det de ansatte har respondert. Banksjefen gir både delmål og helmål, og informerer fortløpende. Han bruker målene som motivasjon for de ansatte. Det er fokus på teamets mål, og det vil det være i hvert fall et år til. Begrunnelsen for dette er at man utvikler teamet. Han, som leder, trekker frem positive hendelser og prestasjoner i virksomheten. Hans egne produksjonstall er ikke i fokus, samt at han skyver resultatene over på de ansatte og avdelingen. Han uttaler også at han har egne visjoner, og disse er mer langsiktig enn visjonene uttalt av de ansatte.

5.2.4.3 Tilbakemeldinger og oppfølging

Lederen har et ønske om å være tett på for å høre den enkelte av de ansattes behov for kurs, kompetanseheving og lignende. Dette ønsket også de ansatte seg mer av. Tilbakemeldinger og generell oppfølging av den enkelte virker noe ustrukturert, med lite formelt preg. Det foregår i tillegg stort sett på tilfeldige tidspunkter, mens ”jernet er varmt”. Det kan virke som en strukturert, fast og formell oppfølging i noen grad har blitt forsømt. Når det gjelder felles tilbakemeldinger, får vi vite at den ukentlige ”teamføleren” hvor alle ansatte deltar, er et positivt og viktig tilskudd til arbeidsuken.

5.2.4.4 Lederstil

Banksjefen beskriver sin egen lederstil som bestemt og tydelig. Vedkommende ser på seg selv som en leder, ikke en sjef. Lederen mener å ha forsøkt å by på seg selv, og håper at det har ført til at andre tør å gjøre det samme. Alle ansatte skal føle seg sett, og banksjef legger vekt på trivsel og entusiasme i gruppen. Det legges også vekt på eierskap til avdelingen og å fremstå som rollemodeller innen faget. Man skal kunne stå rett for sine handlinger til enhver tid.

5.2.4.5 Resultater

Fokus på å gi en tydelig profil i lokalmiljøet, profesjonalitet hos alle ansatte, samt et sterkt kundefokus er noen av kjernesakene til banksjefen. Dette er en ny fremgangsmåte for SBM KSU. Det nye fokuset, samt hardt arbeid, trekkes frem som viktig for resultatoppnåelse. Han er klar på at avdelingen ikke alltid vil oppleve den veksten de har i dag, men har bevisst valgt å ikke fokusere på det i det daglige arbeidet. Likevel er det bevissthet fra hans side rundt teamet, og han har selv har tanker om hvordan en eventuell nedgangsperiode kan takles. Blant annet vil en økning i antall ansatte være en styrke.

5.2.4.6 Kommunikasjon

Lederen ønsker at veien inn til hans kontor skal være kort, og uttaler at det er rom for at alle kan ta opp det som måtte ønskes. Vedkommende mener å være tydelig på sine forventninger til de ansatte, men at han samtidig har evne til å lytte og vise empati. Som nevnt tidligere praktiserer han frihet under ansvar, og forsøker å skape et eierskap og en fellesskapsfølelse blant de ansatte. Som vi var inne på i tidligere avsnitt, praktiseres det en fortløpende, uformell oppfølging og veiledning til fordel for å spare det til senere samtaler.

5.2.5 Regnskapstall

Som dokumentasjon på at SBM KSU har hatt en positiv utvikling i resultatene, ønsker vi å belyse dette ved å presentere noen få men sentrale regnskapstall fra virksomheten. Følgende tall er hentet for privatmarkedet i Kristiansund, og viser årlig utvikling i forretningskapital fra januar 2017 til mars 2020.

Kunder = registrerte kunder

Nøkkelkunder = kunder med forretningsvolum over kr 500.000,- (en husstand regnes som én nøkkelkunde).

Pr. mnd	Forretningskapital (NOK)	Kunder	Nøkkelkunder
01 2017	801.615.000	1100	402
01 2018	852.398.000	1165	346
01 2019	947.209.274	1183	358
01 2020	1.921.071.648	1893	667
03 2020	2.046.635.527	1977	717

Tabell 1: *Utvikling i forretningskapital for SBM KSU privatmarked 2017-2020 (SBM KSU, 2020).*

6. ANALYSE

6.1 Innledning

I denne delen av prosjektet vil vi drøfte og analysere de innsamlede dataene ved hjelp av aktuell teori. Vi vil finne eventuelle kausale sammenhenger mellom organisasjonskultur og resultater, samt lederskap og resultater. Samtidig vil vi også drøfte de tilfellene hvor det ikke eksisterer slike sammenhenger. Vi har valgt å legge ekstra fokus på team-delen av organisasjonskultur, da dette er et fokusområde for avdelingen, og således interessant å se nærmere på. Dette vil også gå igjen i lederskapsdelen av analysen, ettersom en leder ofte gjenspeiler sin avdeling, og kanskje i enda større grad når avdelingen er såpass liten. Samspillet mellom leder og ansatte vil være en essensiell del av organisasjonskulturen, og derfor også for hvordan man oppnår resultater ut i fra dette.

Vi vil drøfte generelle trekk ved organisasjonskulturen i SBM KSU opp mot resultater, før vi videre analyserer selve teamet, da dette er en viktig del av avdelingens organisasjonskultur. Avslutningsvis vil vi drøfte lederskapstrekk i avdelingen opp mot valgt teori, og se hvilke trekk som har hatt ulik grad av resultatpåvirkning, og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Målet med analysedelen er å gjøre oss i stand til å svare på problemstillingen på en god måte. Vi vil også trekke frem eventuelle paradokser og momenter som ikke stemmer overens med våre antakelser. Således ønsker vi å få et bredt spekter av momenter som samlet sett vil gjøre oss i stand til å svare på overordnet problemstilling.

6.2 Organisasjonskultur og resultater

I dette delkapitlet vil vi drøfte sentrale kjennetegn ved organisasjonskulturen som i ulik grad har påvirket eller bidratt til vekst og gode resultater. Vi vil først måle avdelingen opp mot generelle fellestrekk i organisasjonskulturen, før vi går nærmere inn på organisasjonsendring, uformelle normer og verdier. Delkapitlet avsluttes med å drøfte ulike typer kulturer sett opp mot resultater, hvor vi vil forsøke å knytte SBM KSU til en gitt organisasjonskultur med referanse til teorien.

6.2.1 Fellestrekk

Som teorien sier handler organisasjonskultur i stor grad om «fellestrekk som gjennomsyrrer organisasjonen». Gjennom våre intervjuer har vi funnet en del noen slike trekk ved SBM KSU. Overordnet ser vi tegn til en fellesskapsfølelse som samtlige er deltakere i. Avdelingen ser ut til å ha en lidenskap for arbeidet de gjør. Fellesskapet er en uttalt prioritet, nærmere bestemt teamet. Det jobbes mot felles mål som er tydelig uttalt. Resultatene som oppnås skal være alles fortjeneste. Et slikt fokusområde vil kunne bidra til at alle føler seg sett, viktig og deltakende i det arbeidet som gjøres, og er således et viktig fellestrekk som styrker organisasjonskulturen. Når resultatene er såpass gode, er det en uttalt giv og vilje til å stå på videre. Det gir de ansatte bekreftelse på at det man gjør er riktig, og styrker således idéen om et felles mål og tett samarbeid for å nå dette. Vi må likevel understreke at et såpass stort fokus på teamarbeid og prosesser innad i avdelingen ikke nødvendigvis er gjentakende hos alle økonomi- og resultatstyrte virksomheter. I mange tilfeller vil et rigid system med fokus på arbeidsoppgaver og ikke det mellommenneskelige fungere bra. I SBM KSU har det blitt tatt et klart valg på at det skal bygges et team som sammen møter utfordringer og skaper resultater. Da er det naturlig nok også interessant å se hvordan de evner å gjøre dette, men også se på hvilke steg som bør tas videre for å fremdeles kunne skape gode resultater ved hjelp av teamet. Så skal det også sies at på tross av godt samarbeid mot felles mål, kan det også være andre, eksterne faktorer som bidrar til de økte resultatene. For eksempel allerede etablerte nettverk, markedsføring, pris-etterspørsel og konkurransevne.

6.2.2 Organisasjonsendring

Fra den nye banksjefen ble ansatt og gjennom de siste årene har avdelingen arbeidet med å utvikle og implementere en fornyet organisasjonskultur, ledet an av banksjef men med støtte fra de ansatte. Økt fokus på eierskap til egen avdeling og profesjon, profesjonalitet i jobben og et sterkt kundefokus er uttrykk for denne kulturendringen. I utgangspunktet var årsaken til kulturendring en visjon fra banksjefen om hvordan han så for seg å drive avdelingen etter overtakelsen. Fra starten ønsket lederen at fokuset skulle endres til det overnevnte, i tillegg til å ha fokus på teamet internt i avdelingen. Dette ble gjort ved å informere de ansatte og

innlemme de i hans visjoner. Organisasjonsendringene ble satt i gang for å utvikle virksomheten i en positiv retning og for å sikre konkurransedyktighet og gode resultater.

Fokuset på profesjonalitet har i praksis gått ut på enkle, men sentrale grep, som for eksempel at alle ansatte går i dress eller tilsvarende på jobb og således fremstår ordentlig, man behandler hverandre med respekt, hilser og er saklig i fremtoning, samt at man i hverdagen er bevisst på at man representerer SBM KSU og ikke seg selv. Dette går også litt igjen i måten å behandle kunder på, noe som helt enkelt kan være å få øyekontakt og et smil når de kommer inn i banken, vise interesse for kunden og få kunden til å føle seg godt ivaretatt. Slik vi ser det kan disse grepene i beste fall føre til at flere velger akkurat denne banken, samt at eksisterende kunder blir. Det skal sies at å møtes med et smil og ivaretagelse ved ankomst ikke nødvendigvis er avgjørende for valg av bank, men dersom man i tillegg evner å tilby gode vilkår for avtaler, samt tett oppfølging, vil dette kunne gjøre at avdelingen skiller seg ut fra konkurrentene. De overnevnte grepene som har blitt gjort, blant annet økt eierskap, profesjonalitet i jobben og kundefokus, mener vi er faktorer som kan sees i sammenheng med et større antall kunder og økt forretningskapital. Bakgrunnen for denne meningen, er tilbakemeldingene vi får fra de ansatte, som understreker sterke fokuset de har innen disse områdene. Samtidig ser de ansatte selv effekten av det i det daglige. Det er en kollektiv enighet om at faktorene har bidratt til positive resultater.

Arbeidsmetodene i banken har blitt endret, i tillegg til enkeltes arbeidsoppgaver. Dette har vært på oppfordring fra lederen. Vi har inntrykk av at avdelingen er klar over at hver enkelt ansatt er forskjellig, og har ulik ekspertise. Dette forsøker de, med lederen i spissen, å utnytte til egen fordel, sett i sammenheng med fokusområdene. Eksempler på hvordan arbeidsoppgavene er endret, ser vi ved at man i større grad nå enn før fordeler ansvar innenfor samme saker, og således spiller på den enkeltes ekspertise. Vi opplever at lederen er en pådriver for slike arbeidsmetoder. Arbeidsbelastningen for den enkelte har økt, på tross av dette ser vi et lavt sykefravær, null sykemeldinger, samt at det har blitt levert gode resultater over tid. Dette sier noe om at de ansatte trives i arbeidet, og er motivert til å gå på jobb, til tross for at de vet at det er mye å gjøre og at arbeidsdagen kan bli lang. Høy grad av motivasjon og trivsel er også noe de ansatte uttaler selv. Det må likevel nevnes at et stort arbeidspress og økt antall timer på jobb kan gå utover andre områder enn jobb, for eksempel

familie, venner og helse. Dette er det viktig for både leder og medarbeidere å være klar over, samt ha en åpen og ydmyk dialog om, noe vi ikke kan se konkrete eksempler på i denne avdelingens tilfelle. Det er velkjent at stor arbeidsbelastning over tid kan føre til frafall, og er derfor mulige mangler som i en viss grad kan unngås dersom det blir satt fokus på, og tilrettelagt tidsnok. Det skal sies at dette pr. nå ikke er tilfellet i SBM KSU, men det er helt klart noe SBM og tilsvarende arbeidsplasser må ha et bevisst forhold til. Spørsmålet blir om det er mulig å holde en slik arbeidsbelastning over tid uten at det går ut over motivasjon og helse. Hvile og roligere perioder er slik vi ser det essensielt for å holde på de ansatte i lengden. Fortsetter man med en såpass stor arbeidsbelastning, kan det bare være et tidsspørsmål før det begynner å gå utover motivasjon, oppmøte og sykefravær. Et alternativ vil være nettopp å justere arbeidsbelastning, enten periodevis eller for enkeltpersoner. Et annet alternativ er å hente inn ny arbeidskraft uten å nødvendigvis øke arbeidsmengden, men for å fordele arbeidet på flere.

6.2.3 Uformelle normer og verdier

6.2.3.1 Arbeidsmetoder og oppgaveløsning

Som nevnt teoridelen, har uformelle normer og verdier noe å si for livet i selve organisasjonen. Dette er en sentral del av organisasjonskulturen, og sier blant annet noe om hvordan de ansatte evner å løse oppgaver og jobber i fellesskap mot et fastsatt mål. I SBM KSU er graden av oppgaveløsning høy. Vi finner at de fleste ansatte har fokus på å individuelt løse tildelte oppgaver og oppdrag innen eget ansvarsområde. Hver enkelt har ulik arbeidsbelastning og arbeidsmetoder, som fører til ulik grad av effektivitet. Enkelte legger også ned flere arbeidstimer en det som nødvendigvis er forventet, blant annet ved at de lar jobben gå utover pauser og privatliv, samt jobber mye overtid.

Det er uttalt blant de ansatte at de har et individuelt fokus på oppdragsløsningen. Samtidig er det fra virksomhetens side et uttalt fokus på teamet og samarbeid. Dette kan ha noe med at man fortsatt jobber mye på egenhånd, men at man ofte bidrar inn til de samme sakene, men på ulike områder. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at det er vilje til å hjelpe andre - når man blir spurt om det. Dette er en av faktorene som understreker at man jobber mot et felles

mål. I en bankavdeling vil alles bidrag være viktig dersom man skal oppnå slike resultater som de har gjort i Kristiansund. Det vil i mange tilfeller være ulik arbeidsbelastning, og noen som tar en større del av lasset. Det ser vi også her, uten at det foreløpig har fått noen uttalte negative konsekvenser fra de ansatte. Det er uttalt at man har fokus på teamet og arbeid mot et felles mål, men selve viljen til å jobbe på denne måten ligger hos hver enkelt. Det kan se ut som om en slik vilje er tilstede hos de ansatte, men det er likevel viktig for den enkelte å få anerkjennelse for at det man gjør er riktig, noe som videre kan gi overskudd og vilje til å bidra også til andres suksess. Spesielt dersom man føler at man bærer en større belastning til lagets fordel. Dette vil vi drøfte mer inngående senere.

Det skal også sies at man med fordel kan jobbe mot egne mål samtidig som det gagnar fellesskapet, noe vi også vil anbefale. Det er viktig å være bevisst på hvor denne grensen går, og at man har åpen dialog om dette. Slik vi ser det vil det i fremtiden kunne åpnes for å både ha fokus på individuelle og felles mål. Dette vil kunne bidra til å sikre motivasjon over tid, og videre resultatoppnåelse for avdelingen som en helhet.

Det er ikke enkelt å fastslå nøyaktig hva som driver den enkelte på daglig basis i en såpass teamorientert avdeling. Vi ser blant annet høy grad av trivsel og motivasjon hos samtlige, noe som blant annet kan tyde på at man har troen på egen avdeling, evner å se det som er enn seg selv, og er såpass dedikert til fellesskapet at man ønsker å gi av seg selv og prestere best mulig for å nå de felles satte målene. At man trives sammen, altså det kollegiale forholdet på arbeidsplassen er også et viktig tegn til høy grad av motivasjon og trivsel. Likevel mener vi at de gode resultatene en viktig drivkraft. Det er, slik vi ser det, hovedsakelig resultatene som skaper trivsel og motivasjon. De ansatte sitter med en følelse av å være med på et vinnende team. Hadde ikke resultatene kom, og arbeidsmengden vært tilsvarende høy, ville nok det sett noe annerledes ut. Sist men ikke minst må vi trekke frem lederen som en bidragsyter, som gir hverdagslig skryt til sine ansatte, og har en væremåte og tilstedeværelse som ser ut til å bygge opp om trivsel.

6.2.3.2 Lagarbeid

En klar gjenganger i spørreundersøkelsen er at samtlige uttaler at avdelingen har endret fokuset til å i stor grad handle om teamets resultater. Samtidig sies det at dette er en helt ny måte å jobbe på i avdelingen, noe vi også har vært inne på tidligere. Dette bidrar slik vi ser det til en sterk følelse av å være på et lag, altså lagfølelse overfor sine kollegaer. Det kan likevel stilles spørsmål om dette teamfokus er resultatstyrt, eller om det er et genuint ønske om å utvikle teamet i seg selv. En fare når man blir i overkant resultatstyrt er, slik vi ser det, at man glemmer å ta hensyn til individuelle behov og ser hverandre utover den jobben man gjør. På en annen side er ikke dette noe som nødvendigvis er kritisk i en bankvirksomhet, men som det kan være en fordel å reflektere over når man uansett har et uttalt fokus på teamet. Det vi helt klart ser er at motivasjonen er høy hos alle ansatte, inkludert lederen. Dette er nok essensielt for at hver enkelt jobber ekstra hardt for å oppnå resultater som ikke bare gagnar seg selv, men fremfor alt fellesskapet. Denne motivasjonen ser vi som viktig for hver enkeltes overskudd til å hjelpe hverandre. På tross av at arbeidsmengden er høy, vier man tid og gjør seg tilgjengelig til å bidra.

Vi ser noen trekk som heller mot et godt arbeidsmiljø. Blant annet uttaler de ansatte at det settes pris på hverandre, samt at det er åpent for kritiske spørsmål og å komme med innspill.

Slik støtteatferd kan i ulik grad benyttes, noe som blant annet vil være på bakgrunn av erfaring, personlighet og overskudd. For at man skal fortsette den gode vinnerkulturen, bør man ha fokus på å fortsette å spille hverandre god og evne å se hverandre. Det er noe av det som kjenner høyttelsesteam, og også noen av egenskapene som kan bidra til at man presterer godt over tid og evner å møte uforutsette hendelser og utfordringer på en god måte. Banken vil møte utfordringer i fremtiden, og da er det viktig å ikke bare ha et høyt antall kunder og god økonomi, men også et team som fungerer under press og evner å samhandle og tenke konstruktivt når situasjonen tilspisser seg. Det er ikke uvanlig at resultatstyrte virksomheter blir mindre fleksible og tilpasningsdyktige. Teambygging over tid gjør at man i større grad unngår dette, og så langt har teamet i SBM KSU kom godt på vei i denne prosessen.

Det skal også sies at SBM KSU har hatt en enorm utvikling det siste året, noe som ikke har kom uten ofringer. Vi ser tydelig at det ligger hardt arbeid bak, og avdelingen er klar på at de

har møtt på noen utfordringer underveis. Noen av utfordringene eller forbedringspotensialene er arbeidsmengde, individuell oppfølging og sosiale aktiviteter. Med individuell oppfølging mener vi at dersom man ikke har overskudd til å i større grad evaluere eget og andres arbeid, kan dette i verste fall bidra til å sette en stopper for nyskapning i fremtiden. Avdelingen har uansett gjennom denne perioden likevel sikret et godt utgangspunkt for den neste ved å ha dannet et økonomisk og kundemessig solid grunnlag. Vi observerer at avdelingen kan bli flinkere til å evaluere rutiner fortløpende, for å øke læring og sikre fortsatt effektive arbeidsmetoder. Stegvis evaluering er også noe vi vil anbefale at det gjøres jevnlig i fremtiden. Herunder skal man ikke være fremmed for å stille strengere krav til hverandre, men det gjøres samtidig som man lærer hverandre bedre å kjenne, slik at man vet hvilken tilnærming som fungerer og derav bygger det konstruktive samarbeidet med en god tilbakemeldingskultur. På denne måten bygger man hverandre opp.

Lagarbeid kan i stor grad bygges gjennom hardt og effektivt arbeid mot et felles uttalt mål, men vi ser noen mangler på bygging av de sosiale relasjonene, altså legge jobb til side og bli kjent på et vennskapelig nivå. Det uttales også fra de ansatte at man kan bli bedre på dette. En slik intern nettverksbygging vil kunne bidra til at man i større grad ser hverandres behov, vet hvordan man skal forholde seg til hverandre og således best mulig kan bidra til hverandres trivsel og resultatoppnåelse. Dette vil også kunne gjøre kommunikasjon lettere, og således sikre et enda bedre arbeidsmiljø, samt lavere terskel for å ta opp temaer man tenker på. På den andre siden er det viktig at man fortsetter å stille krav til hverandre, og at man følger opp arbeidet som gjøres i teamet. Poenget er at det å stille krav ikke skal mottas med skepsis, men at mottaker skal vite at kravene stilles på bakgrunn av omsorg, ikke hovenhet. Det skal sies at det ikke er uklart hvilke forventninger man har til hverandre i SBM KSU, og vi opplever at oppriktighet sees å stå forholdsvis høyt i teamet. Personlige forstyrrelser uten for arbeidsstedet vil direkte eller indirekte kunne påvirke innsats i teamet, og derfor er det viktig å bygge et arbeidsmiljø der takhøyden er stor, slik at både jobbrelaterte og eventuelt personlige utfordringer blir tatt opp.

Dersom man ser forbi de uttalte kravene, stiller vi spørsmål til hva den enkeltes krav til seg selv er, og om de er bevisst på dette. Den enkelte kan med fordel tenke over hvordan de selv kan bidra mer til fellesskapet, samt reflektere rundt egne sterke og svake sider og hvordan

bruke disse effektivt. Slik vi ser det jobber i dag, med få unntak, store deler av avdelingen under tett oppfølging og veiledning. Er man i forkant på egenhånd, vil slike prosesser kunne løse seg mer naturlig, uten at banksjef nødvendigvis må delta.

Klare forventninger, samt lagfølelse er klare kjennetegn ved organisasjonskulturen som har bidratt til å påvirke resultatene i banken. Vi kan således på enkelte områder si at SBM KSU har potensialer til å bli et høyytelsesteam. Å jobbe på denne måten er ikke en forutsetning i bankvirksomhet, og det må understrekes at fokuset avdelingen i Kristiansund har hatt de siste årene krever mer av den enkelte, og er det er ikke gitt at grepene man tar vil ha verken direkte eller indirekte innvirkning på resultatene. Sånn sett må hver organisasjon kjenne seg selv og hvordan de best kan jobbe mot økt omsetning, enten det er som et team, eller som sterke individer – med utgangspunkt i et felles mål.

6.2.3.3 Lønnsomhet

Avdelingen har arbeidsmetoder som direkte gir god lønnsomhet. Det er høy fokus på resultatoppnåelse, med midler som kundeservice, profesjonalitet, stolthet og forpliktelse til arbeidet man gjør. Dette vises gjennom lederens tette oppfølging av de ansatte vedrørende kundebehandling. Et kundeforhold skal ikke kun dreie seg om sak, men hos SBM KSU tilstrebes det å i tillegg å bygge en relasjon mellom kunde og ansatte, slik at kunden i større grad føler seg sett og ivaretatt. Samtidig har det blitt gjort enkle grep innad i avdelingen hva angår profesjonalitet, som for eksempel orden, en gitt kleskode, samt oppussing. I tillegg fokuserer man på enkel kommunikasjon, som å møte blikket til kunder og hverandre og hilse.

Kunden og potensielle kunder skal alltid være førsteprioritet. Noen eksempler på grep som har blitt gjort med tanke på profesjonalitet, er å alltid være tidsnok, samt bevissthet rundt og eierskap til banken også utenfor arbeidstid. Sist men ikke minst er det fokus på at man er et team, og skal hjelpe hverandre, noe som bidrar til lønnsomhet ved at man får utnyttet hver ansatt for det man er verdt. Dette er viktig i et tett konkurransemarked, og i tillegg til å ha et stort nettverk, vil måten man møter og behandler potensielle og eksisterende kunder på være avgjørende for suksess. Den enkelte er i dag få tastetrykk fra å bytte bank dersom man ikke er fornøyd.

Vi ser altså noen trekk mellom resultatoppnåelse og den grad av profesjonalitet og forpliktelse de ansatte viser til eget arbeidssted, samt måten kunder behandles på, og mener dette kan være en del av årsaken til gode resultater. Medarbeiderne leverer gode resultater og får skryt, noe som bidrar inn i graden av stolthet og forpliktelse til arbeidet. Å ta med seg en slik yrkesstolthet og forpliktelse inn i teamet styrker organisasjonskulturen og gjør at man i stor grad føler seg som en del av et fellesskap. Det vil bli tydelig dersom det i fremtiden viser seg at ikke alle deler de samme verdiene, og dette vil i så fall kunne skape gnisninger. Vi tror likevel ikke dette vil bli aktuelt, da fokuset på nevnte verdier er såpass sterkt at man vil evne å bygge på et større team med utgangspunkt i samme verdier.

6.2.4 Betraktninger kultur-resultat

Teorien sier at å ha felles normer og verdier vil kunne gjøre det enklere å fastsette felles mål og midler for å igjen kunne sikre gode resultater. Vi ser at oppfattelsen av hvilke verdier som er gjeldende, varierer. Samtlige prater om fokuset på teamets mål, men et fåtall nevner hva som faktisk er målet i seg selv. Det virker som om man har en forpliktelse til å jobbe mot målet, men man bør nok tydeliggjøre eller repetere selve målet og veien til dette i fellesskap. Det eksisterer altså klare mål og visjoner, men disse må jevnlig understrekes for at de skal komme til uttrykk i fellesskapet. Som nevnt i empirien virker det som at lederen har et mer langsiktig og overordnet perspektiv når det kommer til visjoner, noe som kanskje er naturlig for en leder. Han må derfor være bevisst på dette, og innlemme de ansatte i sine visjoner, og gjerne repetere disse og monitorere at man i avdelingen jobber med utgangspunkt i disse. Når det er sagt virker det som om normene for avdelingen er tydelig satt, noe vi ser gjennom det som er tidligere nevnt angående profesjonalitet, fremtreden, og kundefokus.

Fokuset på teamet, underbygd av felles normer og til dels verdier, har slik vi ser det bidratt til de gode resultatene banken har levert. Gode resultater kan i seg selv styrke kulturen, og suksess kan skape felles verdier. Man trenger altså ikke kun se på organisasjonskultur som et grunnlag for suksess, men suksess i seg selv er en måte å bygge team på ved at man når de målene man setter seg samlet, og alle føler at de har bidratt. Slik er det nok for avdelingen i Kristiansund også. Jo bedre resultater man får, jo mer motivasjon vil man få. Det legger ikke de ansatte skjul på heller. Man skal ikke undervurdere det å oppnå gode resultater for det

harde arbeidet man gjør. Man kan altså se at kausalforholdet mellom kultur og resultater også er gjeldende for SBM KSU, og at det går begge veier. En kontinuerlig bygging av teamet vil også gjøre sitt til at resultatene forblir gode i fremtiden.

En virksomhet som er tilpasningsdyktig, altså evner å tilpasse seg hverandre og omgivelsene gjennom tillit, vilje til å ta risiko, samarbeid og utnytter mulighetene som kommer har stor sannsynlighet for suksess. Vi kjenner igjen SBM KSU i flere av disse punktene. Spesielt er det en stor vilje til å ta risiko og utnytte de mulighetene som kommer. Dette gjelder for eksempel en endret og mer synlig medieprofil, nye ansettelse og høy arbeidsbelastning. Tilliten har nok gradvis steget i takt med gode resultater, spesielt tilliten lederen har fra de ansatte. Dette ser vi som naturlig, da en mislykket visjon og organisasjonsendring ville utfordret denne tilliten. Å lete etter og utnytte muligheter fortløpende er nok noe av det som har vært avgjørende for at banken har klart å utvide såpass mye på kort tid. Det skal sies at ikke alle virksomheter har behov for å gjøre store endringer eller å tilpasse seg, da deres aktuelle marked kan være noenlunde stabil over tid. Det gjelder for så vidt også bankmarkedet i Kristiansund. Det er begrenset hvor store endringer som skjer på kort tid som gjør det nødvendig å revolusjonere driften. På tross av dette kan man likevel si at avdelingen ved hjelp av endringer har tilpasset seg markedet, og oppnår bedre resultater som følger av dette. Det er fremdeles usikker hvor store endringer som vil bli aktuelt å gjennomføre i fremtiden, men en avdeling som er tilpasningsdyktig har i det minste gode forutsetninger for å møte slike endringer på en positiv måte.

6.2.5 Typer av kultur

Som teorien viser, er det mulig å knytte en avdeling opp mot en gitt type organisasjonskultur. Det vil i noen tilfeller ikke være mulig å konkret knyttes opp mot kun én type kultur, men at man heller finner elementer fra ulike kulturer som sammen danner en unik kultur som enten fungerer eller ikke fungerer for aktuell avdeling. Etter å ha studert SBM KSU har vi funnet en del kjennetegn som knytter avdelingen til ulike kulturer, men kan ikke plassere avdelingen innen én konkret kultur. Fra synergikultur vil vi legge vekt på gjensidig respekt og lojalitet, noe det er stor grad av i avdelingen. I tillegg er det et stort fokus på likeverd, hvor suksess er alles fortjeneste. Andre faktorer innen synergikultur vises ikke like tydelig, nemlig balansen mellom målrettet samarbeid og individuell utvikling. Vi ser nemlig tegn til mangler på

individuell utviklingsfokus. Å ha fokus på individuell utvikling i tillegg til felles mål er etter vår mening, i tråd med synergikulturen, sunt. Et samtidig fokus på individuelle mål vil også kunne gagne fellesskapet. Vi ser også noen mangler på mot til å opponere og drive kritisk tenkning, samt fortløpende evaluering, noe avdelingen kan bli bedre på i fremtiden for å unngå eventuelle feilskjær og bli enda mer effektive. Avdelingen sees å ha en klar rolleinndeling på nåværende tidspunkt, men for å nå en synergikultur er det sentralt at alle mestrer de ulike rollene, og således viskes rollene i stor grad ut. Gruppen har potensial til å øke modenheten for å fremstå mer produktiv og nyskapende.

Fra kontrollkulturen kjenner vi igjen elementet hva angår rigiditet internt, noe som nok en gang gjenspeiles i tidligere nevnte eksempler på krav om profesjonalitet og eierskap. Dette vil vi karakterisere som noen av styrkene i avdelingen, og er viktige faktorer til at man har evnet å skape positiv utvikling. Spesielt i starten av en organisasjonsendring kan det være avgjørende med klare mål, retningslinjer og visjoner for arbeidet. Samtidig kjennetegner en kontrollkultur tanker om at man selv er best, og en mistillit mot andre aktører. Dette kjenner vi i det store og hele ikke avdelingen igjen i. Det er naturlig nok et fokus på å være konkurransedyktig, men dette ser ikke ut til å gå på bekostning av forholdet til andre aktører eller å skape et «vi mot dem»-syn.

De tre siste kulturene, opposisjonskultur, avhengighetskultur og tilbaketrekningskultur, ser vi få eller ingen likheter til. Vi vil likevel trekke frem noen elementer fra disse kulturene som til en viss grad gjenspeiler seg i avdelingen. Fra opposisjonskultur ser vi at forhandlingsferdigheter og en noenlunde aggressiv atferd er verdsatt. Forhandlingsferdigheter mener vi er positivt og nødvendig i bankens posisjon. Det hersker ikke en aggressiv atferd blant de ansatte i sitt arbeid, men man kan med andre ord si at SBM KSU er frempå og foroverlent, i sitt møte med kunder og potensielle kunder. Fra avhengighetskultur kjenner vi igjen lojalitet og disiplin. Det er stor lojalitet blant de ansatte, og man har en relativt sterk struktur på arbeidet. Likevel er det ikke så høy disiplin at det går ut over kreativitet og nyskapning. Man har høy tillit til lederen, men følger ikke lederen uten å stille spørsmål, slik en avhengighetskultur tilsier. Her mener vi likevel at de har litt å gå på, og at de kan bli flinkere til selvstendig tenkning og å rette eventuelle kritiske synspunkter til lederens beslutninger. Det er sunt å være kritisk, så lenge det er saklig. Gjøres det riktig, kan det fordre

læring og dybdekunnskap ut i fra beslutningen som skal tas eller har blitt tatt. Vi vil til slutt påpeke at om man skal være kritisk, er det en kunst å gjøre det på en konstruktiv måte, uten at man oppfattes som hoven eller ved å utstråle mistillit til lederen der det ikke er tilfellet.

Tilbaketrekningskultur sies å være motstykket til synergikultur, nærmest en ikke-eksisterende kultur. Vi ser i utgangspunktet ingen konkret sammenheng med SBM KSU og tilbaketrekningskultur. Ut i fra undersøkelsen, viser ingen av de ansatte å motsi teamfokuset. Dersom de likevel skulle være uenig, enten på overordnet eller på enkelte områder, og ikke bringer dette frem i lyset, kan dette være starten på en tilbaketrekning. Man vil da kunne fremstå som egenrådig og illojal overfor resten av teamet.

Oppsummert kan vi si at SBM KSU har en blanding mellom synergikultur og kontrollkultur, hvor man finner elementer fra begge i det daglige arbeidet. Vi synes likevel det er vanskelig å kategorisere kultur såpass nøyaktig, da vi har funnet noen likhetstrekk med samtlige kulturer, men i ulik grad. Det skal også sies at kultur er levende, og det er ikke enkelthendelser som nødvendigvis definerer kulturen, men de daglige, gjentatte handlingene man gjør og holdninger som det er kontinuitet i og som vedvarer over tid. Både elementer fra synergikultur og kontrollkultur kan bidra til et arbeidsmiljø som sikrer gode resultater, og dette har vi gitt eksempler på ovenfor. I fremtiden vil vi anbefale avdelingen å jobbe mot å i større grad bli en synergikultur, da dette sees som gunstig for et slikt team. Det må understrekes at elementer fra kontrollkulturen kan være sunt i denne type virksomhet, da særlig med tanke på konkrete mål og rigiditet. I en såpass tallstyrt virksomhet, kan man når resultatene kommer, legge mer fokus på det mellommenneskelige og samarbeid, både mellom leder og ansatt, men også mellom kollegaer. Dette vil sikre større grad av teamfølelse og en enda sterkere kultur. En sterk kultur vil også være gunstig overfor eventuelle nye ansatte, da man som regel ønsker å være en del av dette.

6.3 Teamarbeid og resultater

6.3.1 Innledning

Det forrige delkapitlet viste oss at SBM KSU har en sterk organisasjonskultur, som på flere måter har bidratt til økt lønnsomhet. Vi ønsker å gå mer i dybden på selve teamet, og vil innenfor hvert element av teorien drøfte hva som fungerer eller ikke fungerer i teamet. Dette vil forhåpentligvis gi oss flere kausale sammenhenger mellom teamarbeid og resultater, men ikke minst vil det gi en inngående analyse av hvordan teamet fungerer.

6.3.2 Teamlederskap

Som teorien sier handler teamlederskap helt kort om evne til å dirigere og koordinere aktiviteter, og utføres ikke nødvendigvis kun av lederen, men av alle ansatte. Det vil være enkelte som har mer inngående kunnskaper innenfor noen områder enn lederen har, og man er da avhengig av at disse kommer med sine innspill. I tillegg handler teamlederskap om å få alle til å forstå viktigheten av felles mål, utarbeide disse, samt arbeidsoppgaver og hvordan man kommuniserer med hverandre i avdelingen. Når det gjelder evne til å dirigere og koordinere aktiviteter, virker dette å fungere bra. Det koordineres mer eller mindre daglig, og det foreligger klare arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Det fremstår som at samtlige har kjennskap til oppgavene som skal gjøres, og hva som er fokus. Dette blir som regel uttalt av banksjefen. I SBM KSU har de ansatte ulike områder av ekspertise, og det virker som hver enkelt stort sett får brukt deler av denne til eget og fellesskapets beste, samt at det uttales at det er lav terskel for å komme med innspill. Vi mener at det forbedringspotensial med tanke på dette, for å bli enda mer proaktive og nyskapende både individuelt og i teamet. For å få dette til, må hver enkelt i større grad opponere og være kritisk til hverandre der det sees nødvendig, samtidig som man etablerer en grundig forståelse for hverandres oppgaver. Et eksempel på dette er ved en eventuell sykemelding, hvor kollegaer må overta vedkommendes arbeidsoppgaver, og bør da ha innsikt i hva som må gjøres.

Konkrete, overordnede mål er det i all hovedsak lederen som har utarbeidet. Han fremlegger

gjørne hva som må gjøres, og så bli man i større grad enig om hvordan det skal gjøres i fellesskap. Kommunikasjon bærer preg av respekt for hverandre, og som nevnt tidligere kan gå utover viljen til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Sammenhengen mellom SBM KSU sin måte å utøve teamlederskap og resultatoppnåelse mener vi i stor grad dreier seg om at de har felles fokusområder, og at disse er kjent for alle. Vi mener avdelingen har et forbedringspotensial hva angår kommunikasjon, basert på de ansattes uttalelser og evne til kritisk tenkning. Forbedring kan blant annet oppnås ved å på en systematisk måte gir hverandre tilbakemeldinger og komme med konstruktive innspill til hvordan man skal løse oppgaver og arbeide sammen. Vi ser altså noen tegn til tilbakeholdenhet vedrørende dette, noe som ikke nødvendigvis har sammenheng med mangel på kunnskap, men enten en idé om at det er mer behagelig å ikke ta det opp, eller at det «ikke vil ha noe å si». En høyere grad av åpenhet vil kunne føre til at man blir mer kjent med hverandres personligheter, og da få mer kunnskap om hvordan man skal forholde seg til hverandre. Så må vi legge til at ikke alt nødvendigvis må deles til en hver tid, da dette fort kan føre til en klagekultur. Her må hver enkelt vurdere hva som kan virke konstruktivt på samarbeidet. Kunsten er å levere et budskap tidsriktig, med korrekt metode og på en måte som gjør at mottakeren skjønner essensen i tilbakemeldingen. Avdelingen ønsker en stor takhøyde, og da må dette praktiseres, uavhengig om det kan føles ekkelt/uvant i begynnelsen.

6.3.3 Gjensidig monitorering

Når vi ser på hvordan SBM KSU er organisert i kontorlandskapet, er det enkelt å kunne si at det allerede her er en fysisk barriere som kan vanskeliggjøre gjensidig monitorering mellom de ansatte. Lukkede kontorlandskap kan nemlig ofte virke som et hinder for å fortløpende kunne følge med på hvordan- og hva teammedlemmene arbeider med. Vi tror også at de fortløpende og naturlige spørsmålene eller tilbakemeldingene mellom de ansatte i større grad unnlates, som følge av disse «fysiske barrierene», og at eventuelle feil som gjøres derav oppdages senere. Terskelen for å spørre hverandre om hjelp vil i mange tilfeller være høyere, og dette er noe hver enkelt må være bevisst på. Vi opplever likevel at de ansatte er klar over eget ansvar til å følge opp hverandre, og at dette er noe de har hatt en positiv utvikling på i løpet av de siste par årene. Selv mener avdelingen at effektiviteten er forbedret, ved at det faktisk er lavere terskel for å spørre om hjelp, samt at man har en tettere oppfølging av hverandre.

Således kan vi si at selv om man arbeider alene bak lukkede vegger, evner avdelingen i større grad nå enn tidligere å spørre hverandre om hjelp og bidra der det er nødvendig. Dette er noe avdelingen må fortsette å bli enda bedre på for å stadig øke effektiviteten og samholdet og derav gode resultater. Her vil for eksempel faste rutiner for oppfølging og/eller nye kommunikasjonsmåter kunne hjelpe teamet med å bryte ned de fysiske barrierene.

Slik vi ser det er det, er hovedsak to hovedårsaker til at SBM KSU har potensial til å drive gjensidig monitorering. Den første er den store dreiningen hvor teamet er i fokus. Alle de ansatte er klar over at det eneste de måles på er teamets prestasjon, noe som i stor grad krever at de ansatte følger med på hverandre. Vi opplever også at de ansatte i større grad samarbeider om oppgavene, og man derav kan få utnyttet sine sterke sider. Der de tidligere kanskje sprang hele løpet selv, veksler de nå underveis i samme løp. Man har også blitt relativt godt kjent med hverandres styrker og svakheter i løpet av denne perioden, noe som gir et større grunnlag for å kunne drive riktig monitorering, og ikke overflødig kontroll. På nåværende tidspunkt ser vi, som nevnt tidligere, mangler på monitorering, selv om muligheten er tilstede. Den andre årsaken tror vi kan være lederens rolle. Der hvor lederen tidligere hadde egne målsettinger, krav og et individuelt fokus, opplever vi at han nå i større grad fungerer som en bindeledd mellom de ansatte. Vi ser at han i stor grad tar seg tid til å følge opp de ansatte, og kommer heller med innspill til ulike saker fremfor å ta selvstendige saker og ha egne kunder.

Det er tydelig at teamorienteringen i SBM KSU krever at de ansatte i større grad følger med på hverandre og arbeidsmønsteret tvinger medarbeidere til å drive monitorering, både av enkeltpersoner og av teamet. En utfordring for teamet når det kommer til dette, kan være at det er banksjefen som i stor grad gjør denne jobben i dag, og at dette ikke er en egenskap teamet utøver aktivt nok. Avslutningsvis tror vi at det vil være essensielt for avdelingen at de fortsetter å dyrke et åpent og tillitsfullt arbeidsklima, der teamet aksepterer å ha en norm på den typen atferd som det kreves for å drive gjensidige monitorering. Dette gjelder hver enkelt teammedlem. Uten dette klimaet vil gjensidig monitorering kunne oppfattes som negativt og kunne gi uønskede effekter.

6.3.4 Støtteatferd

Støtteatferd i form av at man hjelper hverandre der det trengs utøves i stor grad i avdelingen. Arbeidet blir tilpasset den enkelte, noe som er naturlig ettersom man har ulikt arbeidsmønster, arbeidskapasitet og erfaring. Lederen, men også de ansatte må være klar over, og gjerne diskutere, hvordan de skal justere arbeidsmengden slik at den ikke går utover teamets evne til å drive støtteatferd. Dette kan avdelingen høste godt av dersom man i fremtiden skulle møte på større utfordringer hvor tilpasningsdyktigheten settes på prøve. De tydeligste elementene av støtteatferd ser vi ved avdelingens fokus på fellesskapet over egen vinning. Selv om enkelte har satt seg klare individuelle mål som de også jobber mot, er alle innstilt på at teamets mål er overordnet og det man til syvende og sist skal oppnå. Vi får også gode tilbakemeldinger på at kunnskap overføres fra de mer erfarne til de yngre, noe som også er en indikasjon på vilje til å hjelpe hverandre. Dette må videreføres, og det ligger et ekstra ansvar på de med høyere ansiennitet for å utvikle kunnskapene internt i teamet. At resultatene er alles fortjeneste, gjør organisasjonskulturen sterkere. Avdelingen bør være klar over at man ikke er sterkere enn det svakeste leddet, og man må derfor dra lasset sammen. Det vil i noen perioder være enkelte som i større grad ”drar lasset” enn andre, noe som kan fungere dersom man er åpen om det og er klar til å avlaste hverandre. Det vil ikke være sunt at enkelte til en hver tid jobber hardere enn andre, da dette på den ene siden kan føre til irritasjon, mens det på andre siden blir en aksept for å være en ”passasjer”. Man bør være bevisst på at det finnes mange måter å bidra på, og at ikke alle nødvendigvis skal måles ut i fra de samme kriteriene. Her er det som også nevnt tidligere viktig at hver enkelt reflekterer over hvordan man kan bidra med egne kvaliteter og kunnskap, slik at man kan drive effektiv støtteatferd på disse premissene.

6.3.5 Tilpasningsdyktighet

Gjennom de organisatoriske endringene som har blitt gjort i avdelingen, har teamet blitt tvunget til å endre arbeidsmetode og tenkemåte rundt organisasjonen på relativt kort tid, og fremstår derav som tilpasningsdyktige. Måten banken drives på i dag er svært annerledes enn for noen år siden, ref. endret fokusområde og organisasjonskultur, og det stilles høyere krav til innsats. Responsen fra de ansatte på endringene har vært positiv, noe som vitner om at de

ansatte i stor grad har utvist tilpasningsdyktighet. Det som potensielt kan bli en utfordring i fremtiden er å evne å videreføre tilpasningsdyktighet i perioder hvor man eventuelt opplever nedgang i resultater. Man har nemlig så langt vært på en «winning streak», og har derfor hovedsakelig tilpasset seg suksessen som har økt. Det vi også har understreket, er at det ikke er et uttalt fokus på eventuelle nedturer i tiden som kommer.

Vi ser også noe manglende evne til å systematisk evaluere oppdukkende hendelser underveis, noe som kunne ha spart teamet for ekstraarbeid og ført til enda mer effektivitet. Systematisk evaluering og å ta tak i ulike problemer vil bidra til en styrket tilpasningsdyktighet og gjøre teamet mer robust når det virkelig trengs. På en annen side har de tilpasset seg markedet svært godt, og kan tilby kunder gode vilkår. Evnen til å se kundene, bygge nettverk og bli en attraktiv konkurrent i lokalmiljøet har slik vi ser det bidratt til de gode resultatene som er oppnådd. Teamets evne til å spille på den utviklingen de har hatt og ta med seg læring fra teamarbeid fortløpende vil være avgjørende for hvordan man evner å møte fremtidige utfordringer. Fortløpende evaluering og justering inn mot målet vil alltid være viktig.

6.3.6 Teamorientering

SBM KSU har, slik vi ser det, en høy grad av teamorientering. Dette ser vi blant annet ved at teamets mål er i fokus, og overstyrer individuelle mål. Dette tvinger samtidig de ansatte til å samarbeide, noe de også gjør i større grad enn tidligere. Likevel ser vi en utfordring rundt det å stadig forbedre individuelle prestasjoner, blant annet gjennom direkte tilbakemeldinger og fortløpende evalueringer av arbeidet og hverandre.

6.3.7 Felles mentale modeller, tillit og sirkelkommunikasjon

Til å være en såpass ny sammensetning av personer i et team, har SBM KSU en relativt høy grad av felles mentale modeller. Dette ser vi gjennom at de ansatte stort sett vet hvor man har hverandre, samt at de både evner og ønsker å arbeide selvstendig uten støtte og heller koordinere underveis. Det er også åpenhet for å arbeide sammen der det er mest gunstig. Man er altså ikke avhengig av hverandre for å jobbe mot teamets mål, men har et såpass stort

eierskap til målet at det ligger til grunn for det man gjør. Vi får inntrykk av at hvert enkelt gruppe medlem evner å tenke selvstendig under uttrykket frihet under ansvar, men ser samtidig noen tegn til at man utelater å komme med konstruktive innspill i enkelte settinger, som vi også har drøftet tidligere. Dette trenger ikke nødvendigvis å være på bakgrunn av at man ikke har noe konstruktivt eller bra å komme med, men heller at man ikke tenker over at det kan gagne gruppen. Alle teammedlemmer, uavhengige av erfaringsnivå, kan komme med innspill, da dette kan bidra til at man ser nye perspektiver av en sak.

Ut i fra undersøkelsen fremstår det som at lederen har tillit blant de ansatte. Tillit, felles mål og felles mentale modeller er avgjørende i høyintensitetsperioder, og er noe av det som skiller et høytytelsesteam fra andre grupper. Dersom vi skal trekke frem noen av de viktigste faktorene vi har sett fra SBM KSUs organisasjonskultur og teamarbeid opp mot resultater, vil det være naturlig å trekke frem en tydelig leder, samt høy grad av motivasjon og engasjement fra de ansatte. Fortsatt høy trivsel og motivasjon på tross av knallhardt arbeid over lengre tid vitner om et team som trives sammen og som brenner for jobben sin. I en eventuell motgang i fremtiden, vil teamet få testet hvordan man fungerer under et annet type press enn de har gjort hittil. Forutsetningene for å løse disse utfordringene er tilstede, da sentrale elementer av godt teamarbeid allerede ligger til grunne. Videre vil vi se nærmere på hvordan lederens rolle har vært i organisasjonskulturen, og hva lederskapet kan ha hatt å si for lønnsomheten.

6.4 Lederskap og resultater

6.4.1 Innledning

På mange måter ser vi at det er ulike faktorer ved organisasjonskulturen og teamet som har bidratt til de gode resultatene SBM KSU opplever. Samtidig har vi gjennom studiet sett at er konkrete grep lederen har tatt som også har slått positivt ut for lønnsomheten. Lederen har gjort noen konkrete grep ved direkte lederskap, samt at han på andre områder har lagt til rette for at de ansatte kan prestere ut i fra egne forutsetninger. Organisasjonskulturen er slik vi ser det ikke ledelsespreget, men det ligger en klar bevissthet i hvem som er lederen og hva som

forventes av den enkelte. Lederen har for så vidt mye å si for hvordan avdelingen skal driftes og hvilke avgjørelser som tas, men har samtidig fokus på at alle skal bli sett og ha et eierskap til virksomheten som drives.

6.4.2 Organisasjonsendring

Da banksjefen tok jobben i starten av 2018 hadde vedkommende klare visjoner for hvordan han skulle utvikle avdelingen. Han gjennomførte blant annet konkrete endringer som gikk på arbeidsmiljø og fremtoning for alle ansatte i møte med hverandre og kunden. Eksempler på dette er som tidligere nevnt profesjonalitet, hensyn til hverandre og prioritering av kundene med tanke på imøtekommenhet og oppfølging. Banksjefen har klare forventninger til de ansatte, noe det ser ut som har komt tydelig frem. Allerede på et tidlig tidspunkt hadde man en idé om at det i første periode skulle være fokus på felles mål, og teamarbeid. For å klare dette var man avhengig av å dra lasset sammen som en gruppe, med sterke individer som jobber for samme visjon mot teamets mål.

Vi har sett klare årsaker til at teamfokuset har bidratt til gode resultater, men kan heller ikke neglisjere lederens rolle i denne voldsomme endringen. Det ser ut som de grepene lederen har tatt, har gitt grunnlag for gode prestasjoner og ikke minst effektivisering i arbeidet gjennom å utnytte teamets sterke sider. Som nevnt tidligere gjelder dette blant annet at de nå veksler underveis, hvor hver enkelt tidligere har gått hele ”løpet” selv. Arbeidsmengden og arbeidsdagene er lengre, og det er et økt press på avdelingen som følger av forventninger til prestasjonsnivå på bakgrunn av resultatene som har blitt levert. Samtidig har lederen hatt fokus på å få mer ut av hver ansatt ved å bli godt kjent med den enkelte, finne ut styrker og svakheter og med utgangspunkt i dette utnytte de kapasitetene de ansatte har. Så skal det også sies at banksjefen tydelig er svært motivert for å oppnå gode resultater.

6.4.3 Lederskap i organisasjonskultur

Ved tiltredelse i stilling som banksjef i SBM KSU bestemte lederen seg for å innta en sterk og tydelig rolle for å få implementert sine visjoner for avdelingen, samt skape et arbeidsmiljø

og en organisasjonskultur som var robust. Således kan man si at banksjefen, med de grepene som ble tatt, på mange måte implementerte ønsket organisasjonskultur. Sett i retrospekt var dette gunstige trekk, og noe avdelingen har høstet godene av i ettertid i form av gode resultater. Det er ikke sånn at avdelingen i stor grad er ledelsespreget den dag i dag. Man virker å være bevisst på hvor de ulike ansvarene ligger, men lederen er samtidig veldig synlig, noe de ansatte også påpeker. Som Alvesson skriver bør vi *generelt være forsiktige med å tillegge ledelsen altfor stor evne til å kontrollere og forandre kulturen bevisst* (Alvesson, 2002, 79). Som nevnt var det i starten behov for en større andel kontroll fra ledelsen. Det måtte fastsettes klare mål, visjoner og metode for å oppnå dette. Lederen hadde også en klar idé om hvordan banken skulle driftes, og hva som skulle forventes av den enkelte.

I en såpass liten avdeling, vil få utskiftninger kunne ha mye å si for helheten. Det ser ut som det har hatt i dette tilfellet. Kulturen har på enkelte områder blitt bygd på nytt, og etter hvert som man har komt inn i det nye arbeidsmønsteret, har lederen i større grad kunne trukket seg tilbake og blitt en monitor og en sparringspartner for de ansatte. I dette tilfellet kan vi konkludere med at forandringer i organisasjonskulturen var nødvendig, og at lederen måtte ta en aktiv rolle i dette. Så skal det også sies at deres organisasjonskultur langt i fra er ferdig utviklet, men stadig vil endres og forhåpentligvis forbedres dersom man gjør de rette tingene og fokuserer på kulturbygging. I en så hektisk arbeidshverdag er det viktig at banksjefen ikke bare monitorerer resultatene som oppnås, men også har et skråblikk på hvordan selve organisasjonen fungerer, med samarbeid mellom de ansatte og utvikling av mellommenneskelige relasjoner. Lederen har ansvaret for en i stor grad resultatstyrt avdeling, og når resultatene kommer, vil dette kunne gi anledning til å ta tak i organisasjonskulturen for å gjøre den enda mer robust.

Vi har nå sett nærmere på hvordan lederen har formet og blitt en del av organisasjonskulturen, og således bidratt til å jobbe mot å bli et høytytelsesteam. Videre vil vi analysere nærmere hvordan selve lederskapet utøves, og hva dette kan ha hatt å si for de gode resultatene som skapes. Dette gjøres ut i fra de to aktuelle teoriene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og dermed får vi både det tradisjonelle og det moderne ledelsesperspektivet å jobbe ut i fra.

6.4.4 Transformasjonsledelse

I denne undersøkelsen har vi funnet flere sammenhenger mellom måten lederskap utøve i banken og transformasjonsledelse. For det første ser vi at lederen har identifisert nødvendige endringer, som nevnt tidligere i analysen. Han har videre laget en plan og en visjon for avdelingen. Å skape en visjon er en ting, men den skal presenteres og implementeres blant de ansatte, og de må få et eierskap og en forpliktelse til en slik overordnet visjon. Det har avdelingen klart, noe som tyder på godt lederskap. Vi ser klare tegn til at hver ansatt har eierskap og profesjonalitet i jobben man gjør og til avdelingen som helhet. Noen av disse tegnene er at man er tidsnok, har fokus i arbeidet, ønsker å bidra positivt og viser profesjonalitet i alt fra antrekk til kundebehandling. Disse faktorene er også noe lederen har uttalt som gjeldende for teamet.

Lederen må fortsette å være bevisst på at hver enkelt ansatt i en slik teamorientert virksomhet får den anerkjennelsen de har behov for, og at individuelle prestasjoner blir løftet opp. Det skal ikke føre til at det blir et prestasjons-jag, men det vil kunne bidra til økt motivasjon for både de som har prestert ekstra godt. Samtidig kan det motivere andre til å gi litt ekstra, ettersom man ser det lønner seg og det blir satt pris på. Kort sagt må lederen se hver enkelt, og vite når man har behov for anerkjennelse. Dette ser vi på en styrke hos lederen. Vi vil samtidig understreke at skryt og anerkjennelse ikke kun skal være noe lederen sørger for. Samtlige i teamet har et ansvar for å løfte hverandre opp dersom noen har gjort noe bra. Dette er kjerneverdier i et godt arbeidsmiljø. I denne sammenhengen er det viktig at avdelingen ikke opparbeider en ”rosenrød idyll”, som kun er basert på skryt og gode resultater, men at man også har nok takhøyde til å være streng og ærlig med hverandre når det er nødvendig.

Vi får inntrykk av at lederen har godt forhold til de ansatte, noe som også de ansatte uttaler. Han har gjennom denne perioden ledet banken gjennom en omorganisering mot bedre resultater. Lederen, men også de ansatte har evnet å skape et kollektivt engasjement rundt virksomheten. Det ligger en stolthet og profesjonalitet i arbeidet, som lederen er med på å utstråle. Dette, i tillegg til at lederen har gitt de ansatte frihet under ansvar, er nok viktige faktorer til at han har fått såpass stor tillit fra de ansatte på relativt kort tid. Dette fører til at

de ansatte viser lojalitet, og kan være en av årsakene til at man jobber ekstra hardt for å nå felles mål, ofte ytelse over det som er forventet.

Lederen sier selv at han er åpen for innspill og kritiske standpunkter fra de andre. Det fremstår som at terskelen er lav for å komme med innspill om temaer som dreier seg om bankdrift, ettersom flere av de ansatte har kompetanse innenfor ulike fagfelt. Det kommer likevel ikke frem av undersøkelsen noen eksempler på at de ansatte har gitt lederen direkte konstruktive tilbakemeldinger. Åpenhet rundt dette vil kunne bidra til økt lojalitet. Det er også viktig å være åpen på at feil er unngåelig, og at man heller skal ha åpenhet for å kunne lære av dette i fremtiden. Teamet har et felles møte hver uke hvor man diskuterer hva som har gått bra og dårlig siste periode, men vi ønsker i tillegg fokus på fortløpende, direkte tilbakemeldinger, altså å ta opp saker mens det er ferskt. Så kan fellesmøtet være en arena for å oppsummere uken og komme med nye innspill og betraktninger, samt avklare veien videre.

Banksjefen uttaler at han ikke konkurrerer med sine ansatte, ettersom han ikke har noen portefølje eller arbeider mot egne salgsmål. Dette ser vi har vært en god løsning så langt, ettersom lederen da i større grad kan drive monitorering, og kan hjelpe de ansatte der det måtte trenge. Det vil også kunne føre til at eventuelle feil og muligheter raskere blir oppdaget, som igjen kan sikre større effektivitet og lønnsomhet.

6.4.5 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er ikke noe som gjenspeiler lederskapet i SBM KSU, men det er likevel noen egenskaper hos lederen vi kjenner igjen fra denne lederskapsteorien. Det må sies at transaksjonsledelse ikke trenger å være helt og holdent negativt, for ofte er det denne type ledelse som må til for å skape resultater. Det hele vil være situasjonsavhengig, og som nevnt i teoridelen, vil det ofte være gunstig å blande elementer fra begge lederskapsfilosofiene. Både de ansatte og lederen har understreket at avdelingen i stor grad er resultatstyrt. Å snu trenden og oppnå gode resultater har rett og slett vært avgjørende for bankens eksistens, og ikke minst for at de ansatte ønsker å jobbe ved avdelingen. Det har i perioder, slik vi ser det, vært nødvendig for lederen å legge vekt på ytre motivasjon, som for eksempel belønning og

regnskapstall. Denne ytre motivasjonen eksisterer fremdeles, men er heldigvis i kompani med indre motivasjoner som egenutvikling, teamutvikling, samt eierskap og stolthet i arbeidet. Lederen, men også avdelingen, har elementer fra både indre og ytre motivasjon.

På en måte kan vi si at å gjøre en riktig god jobb, er det som gir høy anerkjennelse, og også er drivkraften til flere. På en annen side er det ikke kun resultatene man viser til som teller for lederen, men at man gir av seg selv, presterer det man er forventet å gjøre, samt evner å bidra til de andres trivsel. Således kan vi trekke paralleller til begge typer ledelse når det kommer til dette punktet. Det legges vekt på at hver ansatt har ulike forutsetninger for jobben de gjør, men til et viss punkt kan man ikke unngå å legge merke til forskjeller på de ansatte i en så liten avdeling. Dette er noe lederen virker å være bevisst på, men takler på en god måte. Hardt arbeid lønnes uansett, og det er avgjørende når man har et såpass høyt tempo i virksomheten over lengre tid. Samtidig må lederen ha fokus på at det ikke bare er resultater som skal gi skryt. Det vil blant annet kunne knekke ansattes motivasjon og føre til at man i for stor grad sammenligner seg med hverandre.

Et element i transaksjonsledelse er at lederen ikke griper inn med mindre man må, et såkalt «la det skure»-lederskap. Vi har tidligere nevnt, på bakgrunn av lederens uttalelser, at han ofte holder seg i bakgrunnen og driver monitorering fremfor å trådstyre de ansatte. Han viser støtteatferd der det trengs, og griper inn der han må. Selv om lederen velger å ikke gripe inn i alle situasjoner, kan vi absolutt ikke si at lederen lar ting skure. Tanken om å holde seg i bakgrunnen virker å være nøye overveid, og fungerer samtidig bra.

7. AVSLUTNING

7.1 Oppsummering

7.1.1 Overordnet

Etter å ha gjennomført en inngående studie av en såpass liten avdeling som SBM KSU personmarked, sitter vi igjen med noen overordnede momenter som bør oppsummeres. For det første kan vi si at banken i stor grad er resultatstyrt, noe som er naturlig i markedet de opererer i. Derav er blant annet økonomisk vekst og kundeantall viktige faktorer. Det har blitt arbeidet hardt internt med å utvide både kundesegment og kapital, og i flere tilfeller ser vi at det mellommenneskelige ikke nødvendigvis har noe å si for resultatet. I tillegg til å være tallfokusert, har avdelingen hatt sterkt fokus på teamet, inkludert organisasjonskultur og teambygging. Vi har funnet flere momenter som kan ha hatt stor innvirkning på opplevd vekst, noen tydeligere enn andre. Samtidig har vi avdekket og drøftet mulige forbedringspotensialer for virksomheten. Videre vil vi komme med en mer detaljert oppsummering innenfor de aktuelle delene av problemstillingen for å belyse våre funn på en kort oversiktlig måte, frem mot konklusjonen som blir presentert til slutt.

7.1.2 Suksesskriterier

7.1.2.1 Organisasjonskultur

Vi vil herunder sammenfatte de viktigste trekkene og suksesskriteriene i organisasjonskulturen, og hva den har hatt å si for resultatene. De viktigste elementene fra organisasjonskulturen som vi mener har ført til gode resultater er for det første at man har verdier som støtter lagarbeid. Avdelingen har endret sitt fokus til å handle om teamet og teamets resultater. Dette har de klart ved tettere samarbeid, for eksempel ved at saker som tidligere ble gjort individuelt nå gjøres sammen. På denne måten evner banken å utnytte styrkene internt. Det andre elementet er kundeservice. Kunden skal alltid stå i fokus, noe som også ble uttalt av samtlige under intervjuet, altså er det en gjennomsyret forståelse for dette. Det har blitt fastslått normer og uformelle regler hva angår profesjonalitet, klesvalg, ryddighet og hvordan banken fremstår utad. Det tredje suksesskriteriet er eierskap og

forpliktelse. Vi opplever en avdeling som er stolt over arbeidsplassen, bryr seg, og har et sterkt eierskap til jobben, banken og hverandre. Dette gjenspeiles i hvordan de snakker om banken, og deres handlinger med å være profesjonelle, tidsnok og vise engasjement. At hver enkelt stiller opp til et langt, personlig intervju uten forberedelser, er også et tegn på at man kan stå til rette for arbeidet som gjøres og at man er stolt av arbeidsplassen. Siste suksesskriteriet vi finner innen organisasjonskultur er tilpasningsevne. Evne til tilpasning vises gjennom hvordan de har endret måten å drive bank på, og over et såpass kort tidsperspektiv. De har også møtt de økte kravene til arbeidsmengde og innsats på en positiv måte.

7.1.2.2 Teamarbeid

Banksjefen utøver teamlederskap ved å evne å koordinere og dirigere arbeid på en effektiv måte. Eksempler på dette er økt produksjon i banken. Det produseres langt flere saker daglig nå enn tidligere. Det er altså banksjefen som i stor grad koordinerer arbeidet. Dersom avdelingen i fremtiden skal fortsette å være proaktiv og nyskapende, må en større andel av de ansatte ta del i slik koordinering og monitorering av aktiviteten som foregår. Lederen har en tydelig monitoreringsrolle i teamet, noe som med fordel kan endres i fremtiden, hvor en større del av teamet evner å monitorere hverandre, på jevnlig basis. Terskelen for slik monitorering anbefales å senkes. Dersom man klarer å skape et miljø hvor fortløpende tilbakemeldinger er en del av hverdagen, vil feil og misforståelser raskere kunne rettes opp i, og feil vil i større grad kunne unngås i utgangspunktet.

Når det gjelder støtteatferd, har avdelingen et utelukkende fokus på teamets mål, og ikke egen produksjon. Dette svarer samtlige uoppfordret på i intervjuet. Det er uttalt at resultatene som oppnås er alles fortjeneste, noe som styrker organisasjonskulturen. Man drar lasset sammen. Det hver enkelt i større grad må reflektere over er hvordan man kan bidra med egne kvaliteter og kunnskap, slik at man kan drive effektiv støtteatferd. Sosiale aktiviteter og bygging av relasjoner utenfor jobbsetting kan forbedres for å lettere kunne drive naturlig støtteatferd. Avdelingen ønsker å jobbe ut i fra en idé om frihet under ansvar. For å kunne gjøre dette må man evne å komme med konstruktive innspill fortløpende. Vi ser tegn til at man unnlater å gi hverandre direkte tilbakemeldinger, noe avdelingen bør bli bedre på for å styrke tillit og kunnskap i teamet. En tydelig leder, høy grad av motivasjon og engasjement fra de ansatte

trekker vi frem som viktige kausale sammenhenger mellom organisasjonskultur og teamarbeid sett opp mot resultater.

7.1.2.3 Lederskap

Når banksjefen tiltrådte i SBM KSU hadde han en klar visjon for hvordan banken skulle drives. Det skulle fokuseres på teamet og teamets mål fremfor individet. Han var også klar på hvordan de ansatte skulle opptre og representere banken utad. Noen grep som ble gjennomført var oppussing av lokaler og nyansettelser. Han var også veldig tydelig på å presisere hvilken kultur han ville bygge i avdelingen. En kultur bestående av sterkt kundefokus, profesjonalitet og eierskap til virksomheten. Hans implementering, tette oppfølging og tilstedeværelse vises i resultatene å være effektive. Likevel har vi påpekt viktigheten av at teamet evner å overta noen av kontrollfunksjonene til banksjefen, slik at de ansatte kan monitorere og kontrollere hverandre i større grad, og virksomheten kan fortsette å utvikles. Avdelingen, med lederen i spissen, har evnet å snu egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement.

7.1.3 Kritiske aspekter

Vi ønsker å belyse noen kritiske aspekter ved måten banken opererer på. I enkelte tilfeller er det tydelig kommunikasjon eller å ta saken i egne hender som er det beste. Det må ikke nødvendigvis et team til for å løse alle oppgaver, noe som må bevisstgjøres. Individualisme skal også settes pris på, da dette kan være en viktig faktor for effektivitet. Når det gjelder å dokumentere at de gode resultatene faktisk kommer av kulturbygging og ledelse, er dette vanskelig, nesten umulig. Rent metodisk vil det være vanskelig finne noe konkret svar på dette, noe vi også erfarer i denne oppgaven. Vi har funnet faktorene innenfor organisasjonskultur og lederskap som vi mener har hatt innvirkning på bankens resultater. Likevel må vi også understreke at vi ser flere mulige årsaker til resultatene, noe som indikerer at det ikke bare er undersøkte faktorer som er grunnlaget for suksess. Det økte kundeantallet kan blant annet linkes til enkelte ansattes nettverk fra tidligere, og er derav basert på tillit til bankansattes dyktighet og ikke nødvendigvis arbeid i team. Vi ønsker videre å belyse noen svakheter ved studien, som kan ha innvirkning på hvordan vi vil kunne svare på problemstillingen.

7.2 Svakheter ved studien

Vi har vært klar på at det i denne studien fokuseres på aspektene organisasjonskultur, teambygging og lederskap sett i sammenheng med resultater. Det vi med en slik avgrensning gjør, er å i oppgaven utelate å belyse andre faktorer som også kan og er viktig for avdelingens suksess. Som følger av dette vil vi i dette delkapitlet presentere noen andre faktorer som også kan være essensielle for vekst, og som kanskje også har vært viktig for SBM KSU disse årene. Blant annet er etterspørsel i markedet viktig, samt en eventuell økning i innbyggertall. I tillegg har vi valgt å ikke fokusere på markedsføring, som er en viktig del av driften, ettersom konkurransemarkedet er tett. Her er internett og tilgjengelighet viktige elementer, noe som også har vært i endring hos SBM i aktuell periode, herunder oppdatering og modernisering av hjemmesider og banktjenester.

Selv om vi har funnet klare sammenhenger mellom organisasjonskultur, lederskap og resultater, mener vi at det ikke bare er kulturbygging og lederskap i seg selv som fører til gode resultater i SBM KSU. Blant annet har de overnevnte faktorene spilt inn i ulik grad, og det er et mer sammensatt bilde som totalt sett har gitt uttelling. For eksempel har tidligere kunder av bankansatte valgt å følge den ansatte over til SBM KSU. Dette har naturlig nok ført til et økt kundeantall, uten at organisasjonskultur og ledelse er innblandet. Det eksisterer altså et stort nettverk blant ressurspersoner i banken, som kommer avdelingen til gode. Vi vil også understreke at ikke alle bankavdelinger er avhengig av en slik organisasjonskultur som det SBM KSU har. Lederskap er i mange tilfeller essensielt, men også dette kan utføres dårlig og fremdeles gi gode resultater.

7.3 Konklusjon

Vår problemstilling har vært følgende; *hvordan har organisasjonskultur og lederskap i Sparebanken Møre Kristiansund påvirket deres resultater?*

Vi mener at organisasjonskultur og lederskap i SBM KSU i stor grad har påvirket deres resultater. Begrunnelsen for denne konklusjonen er at avdelingen har evnet å arbeide effektivt sammen for å oppnå gode resultat, ved hjelp av teamfokus, en tydelig leder, og eierskap til felles mål og visjoner. Avdelingen har hatt fokus på samarbeid, og klart å utnytte sine sterke

sider til felleskapets beste. Det er et høyt fokus på å skape gode resultater, og dette gjør avdelingen ved å både bevisst og ubevisst ta utgangspunkt i sentrale og viktige trekk ved kultur og organisasjonsbygging. Vi har i denne undersøkelsen samtidig belyst hvilke elementer innen organisasjonskultur, teamarbeid og lederskap avdelingen kan forbedre, som for eksempel gjensidig monitorering og kritisk tenkning for å tidligere avdekke avvik, feil og misforståelser som måtte oppstå. En høyere grad av monitorering og evne til å drive støtteatferd vil bidra til at teamet, i fremtiden, i større grad kan lede seg selv.

7.4 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning er å undersøke andre faktorer som kan føre til gode resultater, og sette dette i sammenheng med organisasjonskultur og lederskap. Som vi har vært tydelige på, mener vi det også er andre faktorer som bidrar til gode resultater for SBM KSU. Ved å studere andre aspekter vil man få en mer helhetlig analyse av hva som kan påvirke resultatene til SBM KSU.

8. REFERANSER OG LITTERATURLISTE

8.1 Elektroniske referanser

Espevik, R. (01.11.2013), *Samlet mot det uventede – og å kunne stå i det*, hentet 18.02.2020 fra <http://pacem.no/2013/samlet-mot-det-uventede-og-a-kunne-sta-i-det/>

Nasjonal Nettverksamling i Medisinsk Simulering (oppr. Salas, Sims and Burke 2005), (18.06.2015), *Betydning av Felles Mentale Modeller for Beslutningstaking i Operative Team*, hentet 07.03.2020 fra <https://docplayer.me/7539357-Betydning-av-felles-mentale-modeller-for-beslutningstaking-i-operative-team-nasjonalt-nettverksamling-i-medisinsk-simulering-18.html>

Salas, E. M.fl. (01.10.2005), *Is there a «Big Five» in Teamwork?*, Hentet 18.02.2020 fra <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496405277134>

Sander, K (27.08.2019), *Teori X og Teori Y*, hentet 05.03.2020 fra <https://estudie.no/x-y-teori/>

Sander, K (06.09.2019), *Transaksjonsledelse*, hentet 05.03.2020 fra <https://estudie.no/transaksjonsledelse/>

Sander, K (06.09.2019), *Transformasjonsledelse*, hentet 05.03.2020 fra <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>

Sparebanken Møre (ukjent årstall), *Våre Kjerneverdier*, hentet 10.02.2020 fra <https://www.sbm.no/om-ossir/om-sparebanken-more/om-oss/om-oss---tillegg/vare-kjerneverdier/401/437/>

The Buisness Dictionary (ukjent årstall), *Transformational leadership*. Hentet 05.03.2020 fra <http://www.businessdictionary.com/definition/transformational-leadership.html>

8.2 Litteraturliste

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*, Oslo: Abstrakt forlag.

Andersen, S. (2018), *Casestudier*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Baker, E.L (1980) *Managing organizational culture*. Management Review.

Espevik, R. (2013), *Betydningen av godt teamarbeid*. Kompendium fra Sjøkrigsskolen 2013.

Jacobsen og Thorsvik (2009), *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave, 2. Opplag
Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Utgave. Oslo: Cappelen
Damm Akademisk.

Kaufmann og Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave. Bergen:
Fagbokforlaget

Røvik, K.A. m.fl (2017), *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. 4. Opplag 2012. Oslo: Universitetsforlaget.

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Vi vil i denne undersøkelsen bruke et delvis strukturert intervju. Årsaken til dette er fordi vi vil legge vekt på mulighetene for intuitiv og åpne samtaler innenfor de gitte kategoriene.

Dette for å hente inn valide data og oppnå en god forståelse av hvordan ledelsen og kulturen i SBM KSU er. Derfor er intervjuet under veiledende.

9.1.1 Innledning

1. INTRODUKSJON

- Hvor lenge har du arbeidet i SBM?
- Hvorfor har du (eventuelt) arbeidet så lenge?
- Hvordan er ditt arbeidsmønster, jobber du mer/ mindre enn du burde, og hvorfor?

2. ORGANISASJONSKULTUR

2.1 TRIVSEL

- Trives du på jobb?
- Hvordan? hvorfor?
- Har det alltid vært slik, eller har noe endret seg?
- At du trives/ikke trives – hva fører det til i hverdagen?
- Er det en kultur i banken, hvordan vil du beskrive denne?
- Hva har kulturen i banken å si for din trivsel?
- Hva gir deg økt/ mindre trivsel i hverdagen?

2.2 MOTIVASJON

- Hva motiverer deg i jobben?
- Hvorfor motiverer dette deg?
- Har det alltid vært slik?
- Hva fører det til?
- Hva gjør deg mindre motivert?
- Finnes det episoder der du har vært mindre motivert?
- Har du kartlagt hvorfor?
- Hva skal til for å endre dette?
- Er du motivert til å jobbe for at banken skal oppnå gode resultater, eller er du mer styrt av personlige mål?
- Hvor lenge ser du for deg å jobbe i banken?
- Hvorfor ser du for deg dette? Hva motiverer deg for å fortsette?
- Hvis vi kan si at dere har opplevd positive resultater, hvordan har dette endret din motivasjon?
- Dersom dette snur, hvordan tror du at du selv blir påvirket?
- Er dette noe dere har snakket om?

2.3 MÅLSETTING/RESULTATER

- Har dere fastsatte mål eller en visjon som dere i banken arbeider mot?
- klare målsettinger?
- Er disse kjent?
- Korttidsmål/langtidsmål?
- Jobber du konkret mot dette i din hverdag?
- Hva er bankens visjon?
- Hvilke mål har avdelingen, nå, kvartal, år uke?
- Hvor aktivt påvirker bankens visjon din arbeidshverdag?
- Setter du deg egne mål med arbeidet ditt eller har dere felles mål?
- Diskuterer du individuelle mål med andre?
- Føler du at du får individuell oppfølging eller er fokuset på fellesskapet?
- Føler du at fokuset i banken er utelukkende resultatbasert eller er kultur trivsel høyere prioritert?

- Er det mulig å rangere bankens prioriteringer?
- Er det fokus på det individuelle eller felles måloppnåelse?
- Hvordan endrer dette hverdagen deres?
- Har det alltid vært slik?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i banken?
- Er det noe du vil trekke frem som positivt/konstruktivt?
- Er det noe du kunne tenkt deg å edre?
- Hva tror du organisasjonskulturen i avdelingen har å si for evnen til å nå mål og oppnå gode resultater?
- Hva gjør dere bra sammen?
- Eventuelt hvorfor har dere det bra?
- Hva gjør at dere har/har ikke?
- Er terskelen høy for å spørre om hjelp?
- Har den alltid vært slik?
- Hvordan har den endringen forekommet?
- Hva gjør dere bra individuelt?
- Hva mener du mangler/kunne vært gjort bedre?
- Kunne det vært mer fokus på team, eller burde individene blitt fulgt opp tettere?

2.4 SAMARBEID/FELLESSKAP

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i SBM? er det et fellesskap eller individstyrt?
- Hvordan fungerer dere sammen sosialt og profesjonelt?
- Hvordan er samarbeidet mellom dere i avdelingen?
- Er det rom for å spørre om hjelp?
- Løse oppgaver sammen?
- Ønske om å gjøre andre bedre? – ”man er best sammen?”
- ”every man for him/herself?”
- Gir samarbeid med dine kollegaer et overskudd eller blir du mer motivert av individuelt arbeid?
- Bidrar du til fellesskapet?
- På hvilken måte?

- Hva gjør du for å sikre godt arbeidsmiljø/kultur?
- Hva kunne du gjort mer av til fellesskapet?
- Motiveres du av egenarbeid eller teamarbeid? Og hva vil du si avdelingen i størst grad heller mot?
- Hva gir deg en fellesskapsfølelse? Finnes dette i avdelingen? Noe du mener kunne bidra til økt fellesskapsfølelse blant de ansatte?
- Føler du at du er en del av et TEAM?
- På hvilken måte?
- Hva kunne teamet gjort bedre etter din mening?
- Finnes det noen konflikter på deres arbeidsplass?
- Hvordan har dere løst disse? Kan det murre over tid? Er det takhøyde? Har det alltid vært takhøyde?
- Hva er dere i så fall mest uenig i?
- Hva hindrer samarbeid?
- Hva forventer du av dine medarbeidere når det kommer til bidrag til fellesskapet?
- Oppnår dere dette? Hvordan/hvordan ikke?
- Hva setter du mest pris på ved organisasjonskulturen/arbeidsmiljøet i avdelingen?
- Hva setter du minst pris på?

2.5 KJENNETEGN AVDELING å HVA GIR RESULTATER?

- Finnes det noen form for belønning ved gode resultater?
- Gir det motivasjon i så fall?
- Hva tror du er hovedgrunnen(e) til at dere oppnår så gode resultater?
- Hvordan tror du kulturen deres har bidratt til de gode resultatene dere opplever?

3. TEAM

3.1 TEAMLEDERSKAP

- I hvilken grad evner lederen å koordinere og dirigere arbeidet i riktig retning?
- Gjøres det for ofte? (pirking)
- Kunne det vært klarere føringer for arbeidet? Hvordan?
- I hvilken grad bidrar resten av de ansatte til å koordinere og dirigere arbeidet i riktig retning?
- Er det takhøyde for dette?
- Mottas innspill på en god måte?

3.2 GJENSIDIG MONITORERING

- I hvilken grad evner dere som kollegaer å følge med på hverandre og bidra/komme med konstruktive tilbakemeldinger til arbeidet? (i tillegg til å ha fokus på sitt eget).
- Har man oversikt over andres arbeid, eller er det fokus på hva man selv holder på med, og nok med det?
- I hvilken grad ønsker du og dine kollegaer å få innspill til sitt arbeid?
- I hvilken grad evner du å gi dine kollegaer tilbakemelding på sitt arbeid?
- Er det en følelse av at arbeidet som hver enkelt gjør har noe å si for fellesskapet?

3.3 STØTTEATFERD

- Er det fokus på fellesskap eller egen vinning?
- Tenker du over at det dine kollegaer presterer også kan ha innvirkning fellesskapet og måloppnåelsen til avdelingen som en helhet?
- Har du overskudd til å hjelpe andre der du ser det trengs, eller om de spør om hjelp?
- Er det takhøyde for å spørre om hjelp fra hverandre? Og er det vilje til å hjelpe andre, selv om man kanskje har mye å gjøre selv?

3.4 TILPASNINGSDYKTIGHET

- Hvor ofte og i hvilken grad evaluerer dere arbeidet og arbeidsmetodene deres?
- Hvordan gjennomføres slike evalueringer/tilbakemeldinger?

- I hvilken grad vil du si at avdelingen er tilpasningsdyktig mot endringer som kommer underveis?

3.5 TEAMORIENTERING

- I hvilken grad føler du at avdelingen er teamorientert?

4. LEDERSKAP

- Hvordan er forholdet mellom leder og ansatte på avdelingen?
- Styrt av intensjoner eller trådstyring?
- Ovenifra og ned eller dialog?
- Gir lederen klare intensjoner?
- Er det tydelig hva som er målsetting?
- Er det lett å forholde seg til?
- Evner lederen å motivere?
- På hvilken måte?
- Hvorfor ikke?
- Er det rutiner for å gi tilbakemeldinger (skryt/konstruktiv kritikk) til hverandre og lederen? Evaluering?
- På hvilken måte gjøres dette?

5. BANKSJEF - LEDERSKAP

- Har du tenkt over hvilken type leder du er og hvordan du fremstår overfor dine ansatte?
- Hva er dine momenter her?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- I hvor stor grad er du drevet av resultater?
- Er du like resultatbasert ovenfor dine ansatte?
- Hva er det viktigste for deg som banksjef i ditt samvirke med de ansatte?
- Gir du dine ansatte konkrete og overordnede mål?
- Mål for teamet eller individuelle mål?
- Hvordan følger du opp disse?

- Føler de ansatte det samme?
- Tror du at de ansatte til enhver tid er klar over hva det jobbes mot og hva som kreves av den enkelte?
- Hva tror du dine arbeidstakere forventer av deg som leder?
- Hva er viktig for deg når det kommer til organisasjonskultur og teamarbeid i din avdeling, og hva gjør du for å oppnå dette?
- Hva tror du kunne vært gjort annerledes for å sikre en større grad av teamarbeid?
- Er det rutiner for å gi tilbakemeldinger (skryt/konstruktiv kritikk) til hverandre? Eller evaluering?
- Hvordan blir belønning/straff brukt?
- Får noen ekstra utmerkelser når de gjør noe bra?
- Gjøres dette i fellesskap?
- Hva tror du er de viktigste årsakene til de gode resultatene banken opplever?
- Er det noe dere kunne ha gjort annerledes/bedre?

6. AVSLUTNING

- Er det noe du ønsker å utdype eller tilføye?
- Egne betraktninger?

