



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Henriette Nordahl Lie og Henrik Mathias Hansen Førsund

Bacheloroppgave

Ledelse og motivasjon i banksektoren

Leadership and motivation in the banksector

Bachelor i Økonomi og Administrasjon

Våren 2016

«Dette arbeidskravet er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen i Hedmark.

*Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner
eller anbefalinger.»*

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende oppgave etter bachelor i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. I løpet av arbeidsperioden med denne oppgaven har vi utformet og gjennomført intervjuer med den hensikt å undersøke hvordan mellomledere utøver ledelse.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en omfattende- og spennende prosess. Vi har måttet jobbe mye med oss selv og samarbeidet, ettersom vi hadde en del utfordringer underveis. Gjennom denne oppgaven har vi lært hvor viktig det er å kommunisere med hverandre.

Vi vil gjerne takke vår veileder Jens Petter Madsbu for god hjelp og tilbakemeldinger. Han var engasjert og stilte alltid opp ved spørsmål angående oppgaven og samarbeidet vårt. Vi vil også takke alle informantene som tok seg tid til å prate med oss, og gjorde denne undersøkelsen gjennomførbar. Tilslutt vil vi gjerne takke bibliotekarene Kirsti Brækstad og Kjersti Ø. Rødsdalen ved campus Rena for moralsk og faglig støtte gjennom hele prosessen.

Sted/Dato:

Henriette Nordahl Lie

Henrik Mathias Hansen Førstund

Norsk sammendrag

Oppgavens formål er å undersøke et utvalg mellomledere i banksektoren for å kartlegge hvilke ledelsesformer de anvender. Vi vil fokusere på hvordan de forsøker å motivere sine ansatte. Grunnet dette har vi kommet frem til problemstillingen: «Hvilke former for ledelse anvender et utvalg mellomledere i banksektoren, når målsettingen er å motivere sine ansatte til å nå organisasjonens mål?»

Videre vil vi se på hva som kjennetegner de ulike formene for ledelse, fordi motivasjon kommer til uttrykk i måten mellomlederne leder på. Dette tar oss med i diskusjonen, om hvilke former for ledelse som blir anvendt på kundeservice i banker. Vi benytter oss av teoriene transaksjons- og transformasjonsledelse, som representerer to ytterpunkter når det gjelder ledelsesteorien. Deretter har vi valgt å supplere med teorien om superledelse, ettersom det ikke er sikkert vi kan konkludere med at mellomledere kun anvender transformasjons - eller transaksjonsledelse. Superledelse er godt egnet til teamarbeid, og er derfor en aktuell form å lede på i banksektoren. Det vil være naturlig å inkludere denne teorien, fordi kundeservice er preget av teamstruktur. Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og superledelse påvirker motivasjon på ulike måter og dette kommer til uttrykk i hvordan de leder.

Problemstillingen legger opp til en kvalitativ tilnærming, ettersom vi er opptatt av mellomlederes synspunkter på motivasjon og tolkninger av egen måte å lede på. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med fem mellomledere fra kundeservice i forskjellige banker. Dataen har vi systematisert i narrativer, hvor vi har konstruert tre idealtyper. Disse tre idealtypene representerer tre former for ledelse, som vi i konklusjonen diskuterer opp mot de teoretiske begrepene om transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og superledelse.

Ut ifra analysen kan vi konkludere med at mellomledere anvender ulike former for ledelse for å motivere sine ansatte. De kan være enten transaksjonsledere, transformasjonsledere eller superledere. Vi har kommet frem til et sett av kjennetegn ved de ulike ledelsesformene som vi finner igjen i empirien vi har samlet inn. Funnene i denne undersøkelsen indikerte at

alle mellomlederne anså det å nå oppsatte mål som en vesentlig motivasjonsfaktor, men de benytter ulike virkemidler for å nå målene. Transformasjonslederen legger vekt på å hjelpe hverandre til å nå felles mål, mens transaksjonslederen lover belønning for måloppnåelse. Superlederen derimot veiledet de ansatte til å sette egne mål, som var i samsvar med overordnede mål, fordi dette ville skape et eieforhold til målene for den enkelte ansatte, og dermed motivere til høyere ytelse.

Abstract

This thesis aims to examine a selection of middle managers in the bank sector in order to survey which form of leadership is being used. Our main focus will be on the way middle managers try to motivate their employees. Due to this, the research question of the study is: «Which form of leadership uses a selection of middle managers in the bank sector, when the objective is to motivate their employees to reach organizational goals?»

Furthermore, we will look at the characteristics of various forms of leadership, because motivation is expressed the way the middle manager lead their employees. We are then going to discuss which forms of leadership is used in banks' customer service. The theories we have used are transformational and transactional leadership, represent two extremes when it comes to the leadership theory. We have chosen to use super leadership in addition to our existing theories, because it is uncertain whether we can conclude that middle managers use transformational or transactional leadership. Super-leadership is related to teamwork, which is a typical form of leadership. It would be natural to include this theory as customer service is characterized by team structure. Transformational leadership, transactional leadership, and super leadership affect the employees' motivation in different ways, and this is transparent in how they act as a leader. We have therefore chosen to survey a selection of middle managers from banks' customer service department.

The issue presupposes a qualitative approach, since we focus on middle managers' view on motivation and interpretations of their own leadership. We have completed in-depth interviews with five middle managers from customer service departments in different banks. We have systematized the data in our narratives, where we have created three ideal leader types. The three ideal types represent three forms of leadership, which we discuss and compare to transformational leadership, transactional leadership and super leadership in our conclusion.

Based on the analysis, we can conclude that middle managers use different forms of leadership to motivate their employees. They are either transformational leaders, transactional leaders or super leaders. We have reached characteristics from the different forms of leadership that we can find in our empiricism. Our findings in this survey indicate that all middle managers consider goals as a means of motivation, but they all used different instruments to reach them. The transformational leader emphasized that helping each other reach a common goal is essential, while the transactional leader promised rewards for achievements. On the other hand, the super leader wanted the employees to set their own goals, because this would create a commitment to the task and motivate to reach higher levels of work performance.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
NORSK SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	5
1. INNLEDNING	9
1.1 DISPOSISJON	10
2. TEORI: TRE LEDELSESFORMER & MOTIVASJON	11
2.1 LEDELSE.....	11
2.1.1 Transformasjonsledelse.....	13
2.1.2 Transaksjonsledelse.....	14
2.1.3 Superledelse.....	15
2.2 MOTIVASJON.....	16
2.2.1 Indre & Ytre motivasjon.....	17
2.2.2 Målsettingsteorien	18
3. METODE	21
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	21
3.2 UNDERSØKELSESVERTØY - INTERVJUET	21
3.3 UTVALG	23
3.4 DATAINNSAMLING.....	24
3.5 RELABILITET OG VALIDITET	24
3.5.1 Validitet.....	24
3.5.2 Overførbarhet.....	25
3.5.3 Bekreftbarhet.....	26
3.6 ANALYSEPROSESSEN: NARRATIV ANALYSE.....	26
4. ANALYSE: LEDELSESFORMER, MOTIVASJON OG MÅLOPPNÅELSE	29
4.1 BODIL: DET ER VIKTIG Å HJELPE HVERANDRE, OG Å BYGGE TILLIT.....	29
4.2 CHRISTINE: RESULTATORIENTERT, MÅLFOKUSERT OG KREVENDE.....	33
4.3 BENEDIKTE: DE ANSATTE SKAL VÆRE MER ELLER MINDRE SELVGÅENDE	35
5. DE ULIKE LEDELSESFORMENE OG MOTIVASJON SETT I SAMMENHENG	38
5.1 TRANSFORMASJONSLEDEREN BODIL	38
5.2 TRANSAKSJONSLEDEREN CHRISTINE	39

5.3	SUPERLEDEREN BENEDIKTE	40
5.4	LEDELSESFORM, MOTIVASJON OG MÅLOPPNÅELSE	41
5.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	43
6.	VEDLEGG	44
6.1	INTERVJUGUIDE	44
7.	REFERANSELISTE.....	46

Tabeller

Tabell 1.0: Sammenhengen mellom teoretisk definisjon og empirisk indikator.....27

Tabell 2.0: Hvordan motivasjon kommer til uttrykk i mellomlederens måte å lede på.....41

1. Innledning

Det har de siste tiår vært en økning i antall publikasjoner om ledelse, noe som kan beskrives som en eksplosjon i denne typen litteratur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Temaet for denne bacheloroppgaven er ledelse og motivasjon. Ved å undersøke hvordan ledere forsøker å motivere sine ansatte, kan vi se dette i sammenheng med hva slags form for ledelse de anvender. Vi vil avdekke hva som kjennetegner et utvalg mellomlederes måte å lede på, og hvordan denne måten tar sikte på å motivere ansatte. På grunnlag av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling: «Hvilke former for ledelse anvender et utvalg mellomledere i banksektoren, når målsettingen er å motivere sine ansatte til å nå organisasjonens mål?».

Denne problemstillingen har vi utarbeidet på bakgrunn av egen arbeidserfaring i banksektoren, hvor vi opplevde at mellomledere har ulike måter å utøve ledelse på. Vi mener det er interessant å undersøke hva som kjennetegner disse formene for ledelse og hvordan de tar sikte på å motivere sine ansatte.

I oppgaven vil vi kategorisere ledelsesformer på tre forskjellige måter: transformasjons-, transaksjons- og superledelse. Dersom en leder er transformasjonsleder har lederen høy fokus på å inspirere, ta hensyn til den enkelte og legge til rette for nye utfordringer som setter den ansattes evner på prøve. Transaksjonsledelse på den annen side fokuserer på aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet. Det innebærer at lederen kun griper inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan sees på som to ytterpunkter i ledelsesteorien, som typiske måter å lede på. Det er ikke sikkert vi kan konkludere med at mellomledere enten anvender transformasjon eller transaksjonsledelse, derfor har vi valgt å supplere med superledelse. Banksektoren er preget av teamstrukturer og denne formen for ledelse egner seg godt ved samarbeid. Superledelse legger vekt på at den ansatte har stor frihet, tar egne vurderinger og setter egne målsettinger. Vi vil forsøke å kartlegge hvilke motivasjonstiltak mellomledere bruker for å øke motivasjonen til ansatte. Disse motivasjonstiltakene vil indikere hvilken form for ledelse mellomledere utøver. De ulike ledelsesformene viser til ulike måter å motivere på, og dette kommer til uttrykk i måten de leder på.

Oppgavens problemstilling legger opp til en kvalitativ tilnærming, ettersom vi er opptatt av mellomlederes egne synspunkter og holdninger til hva slags form for ledelse de mener motiverer medarbeiderne. For å undersøke dette har vi kontaktet flere mellomstore til store banker i Norge, hvor vi har gjennomført individuelle intervjuer med fem mellomledere innenfor kundeservice. Kundeserviceavdelinger jobber med behandling av kundesaker og salg over telefon. Grunnen til at vi har valgt mellomledere innen denne bransjen er fordi vi ønsket å undersøke hvordan de motiverer sine medarbeidere i en hektisk og målfokusert hverdag. Hensikten er å intervjuer mellomledere som har ansvaret for 10 eller flere ansatte, for å se hvordan de legger opp sin hverdag for å motivere sine ansatte.

I følge Emery og Barker (2007) ønsker ansatte i banksektoren en transformasjonsleder. Men er transformasjonsledelse den formen for ledelse mellomledere anvender? En stor del av ledelsesforskningen i dag tar utgangspunkt i teorien om transformasjonsledelse (Martinsen, 2009). Det er interessant å undersøke om ledere innenfor kundeservice enten er transformasjonsledere, transaksjonsledere eller superledere og hvordan de velger å motiverer sine ansatte til å nå organisatoriske mål.

1.1 Disposisjon

Oppgaven er systematisk satt opp etter hvordan vi har gått frem i denne undersøkelsen. I teorikapitlet vil vi presentere det teoretiske fundamentet for vår oppgave. I dette kapitlet tar vi for oss den teorien som vi mener er mest relevant for å besvare vår problemstilling. Etterfulgt av teorien går vi nærmer inn på den samfunnsvitenskapelige metoden vi bruker for å undersøke fenomenet ledelse og motivasjon. I dette kapitlet tar vi for oss forskningsprosessen og anvendt metode for å komme frem til den endelige empirien. Deretter vil vi presentere empirien i form av narrativer, før vi diskuterer våre funn opp imot teori og problemstillingen. Vi avslutter med en drøfting av de ulike formene for ledelse og hvordan de motiverer sine ansatte. Dette vil bli vårt svar på problemstillingen og konklusjonen i denne oppgaven.

2. Teori: Tre Ledelsesformer & Motivasjon

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for transformasjon-, transaksjon- og superledelse, samt teori om motivasjon hvor vi går nærmere inn på målsettingsteori. For at forskningen skal være noe mer enn en ren beskrivelse av tilfellet vi undersøker, må vi anvende og tolke funnene opp mot eksisterende teori. Dette henger sammen med måten en leder forsøker å påvirke motivasjonen til sine ansatte og kan gi oss en forståelse av hva slags form for ledelse de anvender. Mellomledere er forskjellige, men rollene og oppgavene deres er de samme. Hvordan de bruker de forskjellige formene for ledelse vil vi se i sammenheng med hvordan de velger å motivere sine ansatte. Ledelsesteorien kan hjelpe oss å forstå hvordan en leder kan motivere ansatte til å ofre seg for arbeidsplassen, dedikere seg til vanskelige mål og prestere mye bedre enn hva som i utgangspunktet var forventet (Kuhnert & Lewis, 1987).

2.1 Ledelse

Det finnes utallige definisjoner på hva ledelse egentlig er. Bass og Stogdill (1990) definerer ledelse slik:

Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of members. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. Any member of the group can exhibit some amount of leadership. (Bass & Stogdill, 1990)

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker uttrykker i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd, slik at de når organisasjonens fastsatte mål. Floyd & Woolridge (1997) hevder at en mellomleder er en leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen i organisasjonen og ett nivå over førstelinjemedarbeiderne. Hovedoppgaven til disse lederne er å binde sammen organisasjonens strategiske og operative nivå, samt ha ansvaret for minst en del av organisasjonens forretningsprosesser (Floyd & Woolridge, 1997). Mellomledere må derfor hele tiden sørge for å fatte beslutninger som er i overensstemmelse med ledelsens instruksjoner. Instruksene blir gitt i form av målsettinger. I

organisasjonsteorien er det vanlig å skille mellom subjektive og objektive mål, der subjektive mål tar sikte på medarbeidernes vurderingsevne av seg selv og arbeidet. Objektive mål fokuserer på organisasjonens eller avdelingens økonomiske resultater, eiernes aksjeutbytte eller lignende (Martinsen, 2009). Mellomledernes oppgave er å påvirke de ansatte til å prestere slik at disse målene blir nådd. I følge tidligere forskning ville man skilt mellom ledelse og administrasjon, hvor mellomledelse er en del av administrasjonen, men ledere som lykkes i moderne organisasjoner, må både kunne lede og administrere (Yukl, 2013).

Forskning på ledelse har vært svært opptatt av hva som kjennetegner dyktige ledere (Martinsen, 2009). For å kunne måle dyktigheten til lederne blir gjerne begrepet ledereffektivitet benyttet. Ledereffektivitet kan på mange måter knyttes til hva ledelse egentlig er. Det finnes ulike måter å måle ledereffektivitet. Lederens oppgaver er mangfoldige og arbeidet som blir utført kan ha direkte eller indirekte påvirkning på organisasjonens effektivitet (Martinsen, 2009). Forskning på ledereffektivitet trekker spesielt frem to forhold: ledertrekk og lederatferd. Ledertrekk dreier seg om at karakteristiske trekk ved lederens personlighet. «Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og som virker gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferdsformer» (Martinsen, 2009, s. 103). Selv om det finnes holdepunkter for at genetiske forhold kan spille inn på ledelse, tar lederatferdsteorien sikte på lederens atferd - og at atferd kan endres.

Når det kommer til lederatferd har forskningen fokusert på et stort utvalg ulike arbeidsformer som potensielt kan være knyttet til lederes effektivitet (Martinsen, 2009). To atferds beskrivelser står sterkt i de tidligere analysene: Å vise omtanke og å skape struktur. Førstnevnte tar utgangspunkt i lederens orientering mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeiderne. «Å skape struktur handler om å rette arbeidet mot mål og resultater som blant annet kan inkludere målformulering, belønning av målrettet arbeid, å ta effektive beslutninger etc.» (Martinsen, 2009, s. 103). I denne oppgaven forutsetter vi at lederne selv er i stand til å velge hvilken form for ledelse de vil anvende. Det vil dermed være mulig for mellomlederne å velge ledelsesformen transformasjonsleder, transaksjonsleder eller superleder for å motivere sine ansatte. Vi vil nå gå nærmere inn på hva disse formene for ledelse vektlegger.

2.1.1 Transformasjonsledelse

Fremragende ledereffektivitet - transformasjonsledelse - oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen. (Martinsen, 2009, s. 75)

Bass (1990) trekker frem spesielt fire kjennetegn ved transformasjonsledelse. Det første kjennetegnet er karisma. Lederen skaper en visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Dersom en leder fremstår som karismatisk vil dette i seg selv virke inspirerende og gi lederen stor makt og innflytelse. Denne formen for makt og innflytelse fører til at ansatte gjerne vil identifisere seg med dem og de møter stor grad av tillit av sine underordnede (Bass, 1990). En karismatisk leder vil kunne vise at ansatte, ved å yte mer, kan utrette store ting. Typiske trekk for en karismatisk leder er energi, selvtillit og sterke personlige idealer (Bass, 1990). En annen form for transformasjonsledelse bygger på å inspirere de ansatte ved å kommunisere høye forventninger og ved å bruke symboler for å fokusere på ytelse. Ved å uttrykke viktige mål på enkle måter får målsetningene til å virke realistiske og oppnåelige.

«Videre er transformasjonsledere åpne for individualitet, og de er oppmerksomme på forskjeller mellom ansatte» (Martinsen 2009, s. 75). En transformasjonsleder tar hensyn til hver enkelt ansatt, og spiller på deres følelser og interesser. Det blir gitt personlige råd og instruksjoner, noe som fører til at ansatte føler seg sett. Det er viktig å legge vekt på de ansattes individuelle ønsker, noe som vil gi en følelse av at deres arbeidsinnsats bidrar til suksess for organisasjonen (Bass & Riggio, 2006).

Det siste perspektivet Bass (1990) trekker frem er intellektuell simulering.

Transformasjonsledere kan understøtte ansattes intelligens og rasjonalitet ved å oppmuntre til utvikling og progresjon. Samtidig må transformasjonslederen gi utfordrende arbeidsoppgaver som tester den ansatte. Lederen skal ikke ha konstant innsyn i alt medarbeiderne foretar seg, men være tilstede og deltakende i arbeidet.

Tidligere studier viser at de viktigste lederegenskapene for å kunne skape en effektiv organisasjon finnes i en transformasjonsleder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge testen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) har ledere, som leder etter prinsippene til transformasjonsledelse, større sjanse for å bli oppfattet som effektive og dyktigere enn ledere som praktiserer transaksjonsledelse (Bass, 1990). Transformasjonsledelse bør gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen, dersom firmaet opplever en turbulent markedsituasjon (Bass, 1990). En turbulent markedsituasjon vil si markeder der produktene skapes, lever og dør i løpet av få år eller/og når teknologien blir foreldet før den er avskrevet (Martinsen, 2009).

2.1.2 Transaksjonsledelse

«Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeidere som en slags transaksjon hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte for belønning» (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 446). Denne formen for ledelse kan ansees på som et bytteforhold mellom leder og medarbeider.

Betinget belønning er et kjennetegn ved transaksjonsledelse. Lederen avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater. Selv om lederen gir belønninger, foreligger også trusler om straff, dersom arbeidet ikke er tilstrekkelig gjennomført. «Hvorvidt løftet om belønning eller om å slippe straff motiverer de ansatte, kommer an på om lederen har kontroll over belønning og straff, og om de ansatte ønsker belønning eller frykter straff» (Martinsen, 2009 s. 74). En undersøkelse gjennomført av Geyer & Steyrer (1998) viser at det ikke er selve belønningen som er hovedfokuset til lederne, men at de får muligheten til å overvåke sine ansatte. Hvordan mellomledere bruker sin posisjon og makt under transaksjonsledelse kan deles inn i aktiv unntaksledelse, passiv unntaksledelse og laissez faire ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved aktiv unntaksledelse griper lederen inn når arbeidet ikke når standarden organisasjonen ønsker. Ved passiv unntaksledelse griper lederen kun inn hvis arbeidet ikke stiller til forventningene. Lederen leter etter avvik fra regler og rutiner, og deretter korrigerer dem. Denne formen for ledelse kan være ganske effektivt i stabile organisasjoner hevder Bass (1990). En organisasjon ansees som stabil dersom teknologien, arbeidsstokken og omgivelsene er faste,

noe det sjeldent ser ut til å være i dagens marked (Martinsen, 2009). Den siste typen transaksjonsledelse er laissez faire ledelse, hvor lederen lar alt arbeidet gå sin gang uten innblanding, selv når ting går galt. Lederen unngår å ta ansvar og å ta avgjørelser. I mange tilfeller kan imidlertid transaksjonsledelse være en resept på middelmådighet, mener Bass (1990). Dette gjelder særlig hvis lederen anvender ledelse ved unntak og kun griper inn dersom regler og rutiner ikke blir fulgt.

2.1.3 Superledelse

Sims og Manz (1996) beskriver en superleder som en som først og fremst er dyktig til å lede seg selv, og som veileder medarbeiderne i selvledelse. «Selvledelse er en metodikk som bygger på at de ansatte i teamet skal ta egne beslutninger, er kritisk til egne arbeidsoppgaver og setter sine egne målsettinger» (Martinsen, 2009, s. 326). Dette innebærer at lederen må gi fra seg mye makt, myndighet og ansvar over sine medarbeidere, slik at de kan lede seg selv. I motsetning til transaksjonsledelse, skal superlederen gi fra seg de vanlige ledelsesfunksjonene som innebærer styring og overvåking av medarbeidernes fremdrift (Martinsen, 2009). Derfor inkluderer superledelse at lederen støtter andre i deres selvstendighet og legger opp til at organisasjonen skal bruke selvledende team. Superledelse henger sammen med at ansatte skal få opplæring i selvledelse og derfor må superlederen gå inn i rollen som coach.

I følge Neck & Houghton (2006) er selvledelse mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem. Individet må sette seg oppnåelige mål og finne egen motivasjon slik at man har mulighet til å realisere målene. Det er flere former for selvledelse, blant annet teorier om at incentiver og belønningssystemer er med på å øke motivasjonen og effektiviteten. Idéen er at hvis man har forventning om belønning for utført arbeid, vil man investere mer tid og energi for å få utført arbeidet på en tilfredsstillende måte (Martinsen, 2009). Derfor innebærer superledelse at lederen veilede medarbeiderne i hvordan de skal forbedre sin selvledelsesatferd, og belønne deres selvledelsesatferd (Martinsen, 2009).

En viktig forutsetning for selvledelse er at de ansatte har et forpliktet forhold til arbeidsgiver, arbeidsplassen og arbeidsoppgavene de jobber med til daglig. Dersom disse kriteriene ikke er oppfylt kan man risikere at den friheten og ansvaret de ansatte tildeles, ikke blir håndtert

på en forsvarlig måte. Organisasjonen vil da sees på som ineffektiv og legitimiteten vil kunne svekkes. Derfor krever selvledelse et høyt kunnskapsnivå og selvstendighet blant de ansatte (Martinsen, 2009).

Ettersom kundeserviceavdelinger er svært preget av teamledelse, ser vi det som relevant å undersøke om superledelse blir anvendt i banksektoren. Indikatorer for superledelse kan uttrykkes gjennom hvordan mellomlederen vektlegger graden av ansvar og selvstendighet hos de ansatte. Lederen er deltakende, men mer veiledende enn transformasjonslederen. «Superledelse skiller seg tydelig ut fra andre former for tradisjonelle lederroller, som kjennetegnes ved stor grad av styring, overvåking og kontroll» (Martinsen, 2009, s. 345).

2.2 Motivasjon

I følge Martinsen (2009) bør ledere benytte seg av motivasjonstiltak for å få frem de nødvendige kompetanseformene ansatte besitter. Vi har sett at transformasjons-, transaksjons- og superledelse anvender ulike motivasjonstiltak for å motivere sine ansatte. Transformasjonslederen skal inspirere de ansatte til å strekke seg mot utfordrende mål, mens transaksjonslederen derimot vektlegger belønning etter arbeidsinnsats. Superlederen skal veilede de ansatte til å sette krevende målsettinger for seg selv. Ulike former for ledelse motiverer de ansatte på ulike måter. Derfor er det relevant for vår problemstilling å trekke frem definisjonen av motivasjon og ulike motivasjonsteorier.

Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Motiverte medarbeidere kan bidra til at organisasjonen vil kunne oppnå operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Operative fordeler vil si motiverte ansatte som yter ekstra og som vil forsøke å løse problemet på egenhånd uten å belaste ledelsen. Dermed er det ledelsens oppgave å få ansatte til å realisere mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet.

2.2.1 Indre & Ytre motivasjon

Indre motivasjon oppstår når en handling er fri fra press, fullt ut selvbestemt, og kompetansegivende (Martinsen, 2009). Den indre motivasjonen beskriver menneskets naturlige tilbøyelighet mot assimilering, mestring, spontan interesse og leting, som er avgjørende for kognitiv og sosial utvikling (Deci & Ryan, 1999). Derfor er indre motivasjon en medfødt tilbøyelighet til å engasjere seg i sine interesser og oppsøke utfordringer for å kunne øke kapasiteten sin. Mennesker har lyst til å utvikle seg og bli så gode som mulig (Reeve 2005). Mestringsfølelse og ros er eksempler på hva en person får etter å ha utført en vanskelig oppgave. Derfor ligger kilden til indre motivasjon i selve arbeidsutførelsen. En leder kan oppmuntre til indre motivasjonen ved å tilby forskjellige arbeidsoppgaver til sine ansatte for å holde dem i organisasjonen. Arbeidsoppgavene bør da være sammensatt slik at arbeidstaker finner glede i arbeidsoppgavene som man mester godt eller lærer å mestre, men som allikevel gir en utfordring (Martinsen, 2009).

Ytre motivasjon er derimot aktivert av faktorer som ligger utenfor selve arbeidsoppgavene eller aktivitetene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Prinsippet er at ytre motivasjon i hovedsak har to faktorer til rådighet for å motivere sine ansatte: Lønnssystemer og karrieresystemer. Her inngår blant annet belønning ved fremtidig avsluttet arbeidsoppgaver som lønnsforhøyelse, bonus og forfremmelse, samt redselen for straff dersom arbeidsoppgave ikke er utført etter forventningene. Ytre motivasjon er knyttet til materiell belønning som på en eller annen måte kan måles i pengeverdi. Når en ansatt opplever å motta bonus for gode resultater, er atferden ytre motivert.

Det kan være vanskelig å vite om en aktivitet individet utfører er drevet eller styrt av indre eller ytre motivasjon (Reeve, 2005). Samtidig er det viktig for en leder å være klar over at hvis det blir for mye fokus på den ytre motivasjonen, kan dette være på bekostning av den indre. Det vil si at selve gleden i å utføre arbeidet blir svekket eller i verste fall bli helt borte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.2.2 Målsettingsteorien

Målsettingsteori er en kognitiv basert motivasjonsteori formulert av Locke og Latham med den hensikt å forstå menneskers motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Forskning viser at målsettingsteori er et effektivt virkemiddel for maksimere effektiviteten av medarbeidernes innsats (Martinsen, 2009). Mål skal fortelle hva som må til og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Begrepet mål blir tradisjonelt brukt som en betegnelse på det individet søker å oppnå. Mål defineres som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Målstyringsteori hevder at man oppnår en motivasjonell effekt av å definere presise og krevende mål i samarbeid mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2009). Klare og konkrete mål vil være mer motiverende enn mål uten tidsangivelser. I følge Locke & Latham (1990) fører vanskeligere mål til bedre prestasjoner enn å oppfordre ansatte til å «gjøre sitt beste». Dette begrunnes med at ved å «gjøre sitt beste» har man ikke eksterne referanser og det gir et vidt spekter av aksepterte prestasjonsnivåer hos de ansatte. Spesifikke mål fremmer derfor ytelse bedre enn generelle mål (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

En forutsetning for å sette konkrete og høye mål er at ansatte aksepterer målene som er satt, derfor må målene være realistiske og oppnåelige. Medarbeiderne må oppleve at målet er viktig eller relevant fra egen personlig verdivurdering. Lederen kan ta i bruk lønnsystemer eller karrieresystemer for å skape en gevinst for den ansatte. Når mål oppleves som personlig meningsfylte styrer målene oppmerksomheten mot relevant informasjon. Det vil si at mål aktiverer innsats og får de ansatte til å prioritere handlinger som leder til måloppnåelse (Hein, 2009).

I målsettingsteori er det to betingelser som modererer de generelle prinsippene nevnt ovenfor. Den ansatte må oppleve forpliktelse til målet og ha relevant kunnskap om arbeidsoppgavene som skal utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Forutsetningen for at spesifikke og vanskelige mål skal være motiverende, er at målet blir akseptert av de ansatte og at de ansatte forplikter seg til målet. Dette betyr at lederen må få medarbeiderne til å dedikere seg til målet, slik at de ikke endrer eller forlater målet underveis (Kaufmann & Kaufmann, 2003). For å sikre målforpliktelse kan lederen formidle mål gjennom

inspirerende visjoner og vise til hvilket resultat som vil oppnås om de lykkes.

«En annen modererende faktor er knyttet til individets subjektive mestringsevne (self-efficacy), dvs. hva det enkelte individ tror det kan klare i forhold til en bestemt oppgave» (Kufmann & Kaufmann, 2003, s. 57). Derfor kan subjektiv mestringsevne sees i sammenheng med selvtillit. En ansatt med høy subjektiv mestringsevne har den oppfatningen at de er kompetente og oppgavedyktige, mens en med lav mestringsevne tviler på sine ferdigheter. Derfor er det viktig at lederen tar individuelle hensyn når de gir tilbakemeldinger.

Tilbakemeldinger om resultater fører til høyere ytelse for å nå målet. «Konkret tilbakemelding gir en informativ rettesnor for korreksjon av atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 57). Lederen må gi de ansatte informasjon om egen innsats og progresjon mot målet. I følge Locke & Latham (1994) er kombinasjonen av tilbakemeldinger og mål, mer effektivt enn målet i seg selv. Det er blitt diskutert om målsetting kan skade prestasjoner ved å fjerne oppmerksomheten fra å lære nye og komplekse oppgaver (Kanfer, 1994).

Vi har nå sett på to ulike former for ledelse transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, samt superledelse som alle motiverer ansatte på ulike måter. Transformasjonsledelse bygger på karisma, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Transaksjonsledelse derimot bunner i at forholdet mellom leder og medarbeider er en transaksjon. Det vil si et bytteforhold, med betingelsene belønning eller straff for utført arbeid. Belønning er hva som motiverer ansatte til å yte mer. Superledelse kan på mange måter kobles til transformasjonsledelse, ettersom den appellerer til indre motivasjon og karisma. Superledelse oppfordrer og veileder ansatte skal ta egne vurderinger, sette egne målsettinger og fatte egne beslutninger, som vil påvirke den indre motivasjonen. Motivasjonssystemet til Deci og Latham kan deles inn i indre- og ytre motivasjon, der ytre motivasjon tar utgangspunkt i belønningssystemer og forfremmelsessyer. Indre motivasjon kommer innenifra og derfor bør lederen tilrettelegge arbeidsoppgavene, legge til rette for utfordringer og læring for øke den indre motivasjonen. I motivasjonsteorien har vi sett at mål har den hensikt å være motiverende, dersom målene blir satt i samhandling mellom leder og

medarbeider. I tillegg bør disse målene være spesifikke, krevende og konsise.

I den senere analysen vil vi diskutere de ulike ledelsesformene opp mot ulike måter å fremme motivasjon på. Målet er å vise hvordan ulike ledelsesformer legger opp til ulike måter å motivere de ansatte på, og vi skal diskutere hvordan dette henger sammen med det å nå organisasjonens mål. Men først vil vi vise hvordan vi har lagt opp undersøkelsen vår, i metodekapittelet.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi begrunne vårt valg av samfunnsvitenskapelig metode og hvorfor vi valgte en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Ved å undersøke hvilken former for ledelse mellomledere anvender, vil kvalitativ metode være et aktuelt forskningsdesign for å gå i dybden av informantenes sosiale oppfatning. Metodelæren skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Formålet med kvantitativ forskning er primært opptatt av å rendyrke sammenhenger mellom årsak og virkning, operasjonalisere teoretiske relasjoner på en riktig måte og lage forskningsdesign som muliggjør generalisering av resultater og formulere generelle «lover» ut ifra dem (Mehmetoglu, 2004). Kvalitativ forskning derimot bygger på fortolkning og menneskelig erfaring. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv. Problemstillingen forutsetter en kvalitativ metode, fordi vi er opptatt av å undersøke hvordan mellomleder velger å motivere sine ansatte. For å kunne undersøke dette fenomenet må vi samle inn mellomlederens erfaring, synspunkter og forklaringer på hvordan ledere påvirker motivasjonen til de ansatte.

3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign. I følge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) innebærer en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen. Vi har gått ut i fra eksisterende teori, informantenes egen erfaring og forståelse av ledelse og motivasjon. Dette har vi gjort for å kunne se fenomenet slik informantene opplever det. Derfor har vi valgt å bruke intervju som datainnsamlingsmetode. Intervju gjør det mulig for oss å fange opp erfaringer og forståelser av hvordan ledere motiverer sine ansatte.

3.2 Undersøkelsesverktøy - intervjuet

I følge Johannessen et al. (2010) er intervju en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på. Grunnen til at vi ønsker å ha en dialog med informanten er fordi vi er interesserte i informantens erfaringer og muntlige fortellinger. Denne metoden gir innsikt i

menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner (Mehmetoglu, 2004). Ledelse er et sosialt kompleks som krever at vi fanger opp nyanser, slik at vi kan fortolke informantenes egne fortolkninger. Derfor gjennomførte vi intervjuer slik at informanten sto fritt i sin tale.

Ved gjennomføring av intervjuene valgte vi å utføre dybdeintervjuer for å få relevant data om informantenes perspektiv på ledelse og motivasjon. Vi ønsker ikke å undersøke forholdet mellom leder og medarbeiderne, men hvordan lederen selv oppfatter denne relasjonen. Dermed ser vi det som fordelaktig å holde informanten isolert fra medarbeiderne, slik at informanten kan stå fritt i sin tale. I problemstillingen vår spør vi om to teoretiske definisjoner: Ledelse og motivasjon. For å kunne få svar på problemstillingen valgte vi å organisere intervjuet etter disse teoretiske begrepene. Vi valgte å inkludere temaene mål og oppfølging, fordi vi går ut ifra målsettingsteorien som legger vekt på at lederen gir tilbakemelding og oppfølging av de ansattes måloppnåelse.

I metodelæren skilles det mellom ustrukturert, semi-strukturert og strukturert intervju. Forskjellene bygger på hvor stor frihet den som intervjuer har over samtalen. Vi har valgt å gjennomføre et semi- strukturert eller delvis strukturert intervju. «Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres» (Johannessen et al., 2010, s. 133). Vi hadde på forhånd laget temaer som vi fulgte kronologisk, samt spørsmålsformuleringer. Informanten kunne få prate fritt rundt disse, slik at vi kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden. Intervjuguiden er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål. Formuleringene i intervjuguiden besto i hovedsak av åpne spørsmål. Innledningsvis valgte vi å ha et par konkrete spørsmål som for eksempel: «Hva er dine arbeidsoppgaver?» og «Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?». Vi ønsket at informanten skulle beskrive sin egen oppfatning av ledelse uten å bli veiledet i hvilken retning de skulle svare.

3.3 Utvalg

For å få et relevant utvalg for denne undersøkelsen måtte vi samle inn data fra individer som har erfaring med mellomledelse. Derfor benyttet vi strategisk utvelgelse av informanter. Vi er avhengige av å intervju mellomledere for å kunne besvare problemstillingen. Derfor brukte vi en kriteriebasert utvelgelse, som ifølge Johannessen et al. (2010) vil si at informantene oppfyller spesielle kriterier. Informantene i undersøkelsen måtte oppfylle to krav:

1. Informantene måtte være mellomledere i banksektoren
2. Informantene må jobbe ved et kundesenter

Deretter måtte vi rekruttere informantene til vår undersøkelse. Rekruttering kan gjennomføres på flere ulike måter. For å komme i kontakt med målgruppen for undersøkelsen brukte vi snøballmetoden, der forskeren spør personer om de kjenner noen i målgruppen som kan tenkes å stille opp på et intervju (Johannessen, et al., 2010). Derfor tok vi direkte kontakt med diverse banker gjennom kundeservice og spurte om de kjente noen ledere, som kunne ta seg bryet til å stille opp på et intervju. Vi kontaktet de oppgitte mellomlederne og sendte dem informasjon om hva som var hensikten med intervjuet og hva det skulle benyttes til.

Etter vi hadde tatt en avveining mellom tid og ressurser, begrenset vi oss til fem informanter. Kvalitative data er avhengig av den situasjonen de er samlet inn i, det er derfor ikke alltid relevant å sammenligne svarene fra flere informanter (Johannessen et al., 2010).

Problemstillingen vår tar sikte på et utvalg mellomledere. Allerede etter det fjerde intervjuet ble vi oppmerksomme på at flere av informantene indikerte at deres måte å lede på kunne gjenkjennes i enten transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller superledelse. Derfor valgte vi å gjennomføre et femte intervju, for å se om datamaterialet var teoretisk mettet. Det femte intervjuet gav ingen ny informasjon og henviste ikke til flere teoretiske aspekter ved ledelse eller motivasjon.

3.4 Datainnsamling

Før intervjuene ble foretatt sendte vi inn søknad til personombudet for forskning (NSD – Norsk senter for forskningsdata). De avgjorde at prosjektet var meldepliktig og vi at vi fikk lov til å gjennomføre det. Videre valgte vi å benytte oss av taleopptak, for å sikre at vi fikk med informantens konkrete svar. Dette ble informanten informert om på forhånd og informanten hadde muligheten til å takke nei til taleopptak. Det ble informert om når taleopptaket ble skrudd av og på. Slik fikk vi med nyansene i stemmene deres, noe som lettet arbeidet med å tolke det som ble sagt og ment. Intervjuene ble holdt i de forskjellige bankenes møterom, med kun informanten og oss tilstede, for å unngå støy og forstyrrelser. I ettertid ble intervjuet transskribert og deretter slettet fra taleopptakeren. Ved gjennomføringen av intervjuene oppdaget vi fort at forskjellige oppfølgingsspørsmål og tilleggsspørsmål ble introdusert. Vi hadde i utgangspunktet relativt enkle og konkrete spørsmål, men oppdaget at noen av disse allerede ble besvart i andre spørsmål.

3.5 Relabilitet og validitet

En kvalitativ undersøkelse bør vurderes om den har en tilstrekkelig kvalitet. Dette måles ofte i om en undersøkelse er pålitelig, troverdig og overførbar. For å kunne måle dette brukes gjerne relabilitet og validitet. I metodelæren er det vanlig å skille mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, Cook & Campell, 2002).

3.5.1 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, et al. 2010, s. 230). Lincoln og Guba (1985) foreslår to teknikker som vil kunne øke sannsynligheten for å bringe frem troverdige resultater. Disse to teknikkene er vedvarende observasjon og metodetriangulering.

- *Vedvarende observasjon* innebærer å bruke nok tid bli kjent med felten, slik at man har mulighet til å skille mellom relevant og irrelevant informasjon.

- *Metodetriangulering* forteller at forskeren under feltarbeidet benytter seg av ulike metoder som for eksempel intervju og observasjon.

(Lincoln & Guba, 1985)

Vi benyttet oss kun av dybdeintervjuer, derfor har vi ikke brukt andre metoder for kvalitetssikre våre data. Ved å kun benytte en innsamlingsmetode har vi verken brukt vedvarende observasjon eller metodetriangulering. Dette vil trolig kunne svekke noe av troverdigheten til undersøkelsen vår. For å styrke begrepsvaliditeten stilte vi gjerne oppfølgingsspørsmål og gjentok de svarene vi fikk. Dette reduserte risikoen for feiltolkninger og irrelevant data. Det oppsto lite misforståelser, ettersom våre informanter hadde god kunnskap innenfor temaet. Funnene vi fant i etterkant av intervjuene våre representerer hensikten med undersøkelsen, ettersom intervjuguiden var basert på teorien vi har anvendt. Vi har undersøkt de teoretiske begrepene kritisk. Derfor har vi brukt anerkjente teoretikere som Bass, Latham og Deci. Disse teoretiske definisjonene har vi tatt utgangspunkt i for å utvikle hvilke empiriske indikatorer, som vi systematisk har analysert i empirien.

3.5.2 Overførbarhet

Overførbarheten i kvalitative studier refererer til om bestemte funn og resultater kan overføres til en annen liknende setting, situasjon eller kontekst (Mehmetoglu, 2004). Vi erkjenner at studiet har noen begrensninger ettersom det vil være vanskelig å si om våre resultater kan overføres til liknende fenomener siden vi kun har undersøkt et utvalg mellomledere. Askheim & Grenness (2008) forklarer at svakheten ved kvalitative metode er deres begrensede utsagnskraft. Utsagnskraften svekkes fordi utvalget vårt er lite og ikke-representative for hele populasjonen. Derfor er det vanskelig å trekke generelle konklusjoner, som kan overføres til andre lignende fenomener. Overførbarheten vår styrkes gjennom de typiske kjennetegnene vi har kommet frem til. Kjennetegnene vi har utviklet fra eksisterende teori og funnet igjen i empirien, kan brukes på andre områder enn i banksektoren. Det er fordi de empiriske indikatorene illustrert i tabell 1.0, ikke tar hensyn til mellomledernes yrkesmessige tilknytning. Derfor vil vi anse kjennetegnene som typiske for

transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og superledelse og kan dermed overføres til andre områder og situasjoner.

3.5.3 Bekreftbarhet

«Bekreftbarhet i kvalitativ forskning går ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser av hva han/hun har fått fra sine informanter angående fenomenet som studeres» (Mehmetoglu, 2004, s. 147).

Vi brukte samme intervjuguide på alle intervjuene vi gjennomførte, slik at vi fikk utfyllende svar innen hvert enkelt tema. Vår oppfatningen er at informasjonen, kan tilbakeføres til informantene. Vi har brukte direkte sitater, som ikke stiller informantene i et dårlig lys. Det er ikke blitt oppgitt sensitive opplysninger i oppgaven, dermed går ut i fra at informantene ikke vil fornekte utsagn. For å ikke avsløre identiteten til våre informanter har vi vært kritiske til hvilke sitater vi har brukt.

3.6 Analyseprosessen: Narrativ analyse

For å konstruere og systematisere materialet vi har samlet inn, har vi anvendt og gjennomført en narrativ analyse. Kvale og Brinkmann (2009) definerer en narrativ analyse som en rekonstruksjon av mange småfortellinger som vil føre til at en ny fortelling blir fortalt. Resultatet vil da bli mer sammenhengende enn ved informantenes egne historier.

Det finnes ulike styrker og svakheter ved narrativ analyse. Narrativer vil ha sekvenser som følger hverandre som begynnelse-spenningstopp-slutt. Dette vil kunne skape spenning og inspirasjon hos leseren. Svakheten ved narrativ tilnærming er at det er en meget tidskrevende prosedyre og det vil være vanskelig å komme frem til en spesifikk konklusjon. Ettersom empirien er presentert i form av fortellinger, vil det være vanskelig å sammenligne lederne på spesifikke områder eller hendelser.

Vi har systematisert dataene i tre fortellinger, etter kjennetegnene ved transformasjons-, transaksjons- og superledelse. Kjennetegnene skal vi bruke som empiriske indikatorer for å konkludere med hvilke former for ledelse et utvalg mellomlederne anvender. Derfor har laget tre idealtyper basert på våre empiriske funn. Idealtypene kan sees som en empirisk stilisert versjon av ulike ledelsesformer og illustrer hvordan mellomledere motiverer sine ansatte.

Teoretisk Begrep	Teoretisk Definisjon	Teoretisk Indikator
Transformasjonsledelse	Oppstår når ledere utvider og stimulerer ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover egne interesser til beste for gruppens.	<ul style="list-style-type: none"> • Karismatisk • Inspirerende • Stolthet, respekt og tillit • Mål satt i samarbeid
Transaksjonsledelse	Ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en slags transaksjon, hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte mot belønning.	<ul style="list-style-type: none"> • Betinget belønning • Trussel om straff • Resultatfokusert • Overvåkende
Superledelse	En som først og fremst er dyktige til å lede seg selv, og som veileder medarbeiderne i selvledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Coach & veiledning • Gir makt og myndighet til ansatte. • Oppmuntrer til selvbestemmelse. • Ansatte setter egne mål.

Tabell 1.0 Sammenhengen mellom teoretisk definisjon og empirisk indikator.

I tabell 1.0 illustrerer hvordan vi har kommet frem til våre empiriske indikatorer. De empiriske indikatorene skal vi benytte i analysen for å indikere hvilke former ledelse de tre narrative representerer. Disse empiriske indikatorene har vi brukt for å finne sammenheng mellom ledelsesformene de anvender og de teoretiske definisjonene. Å knytte teoretiske begreper til empiriske indikatorer vil si å operasjonalisere problemstillingen, slik at den blir forskbar (Johannessen et al., 2010). De empiriske indikatorene har vi kategorisert i narrative Bodil, Christine og Benedikte som vil vi presentere i analysekapittelet.

4. Analyse: Ledelsesformer, motivasjon og måloppnåelse

Denne oppgaven er opptatt av å se hvordan ulike måter å lede på henger sammen med ulike måter å motivere de ansatte på for å nå organisasjonens mål. Vi vil nå drøfte dataene fra intervjuene opp mot teorien og metoden vi anvendte. Her vil vi presentere vår empiri ved hjelp av tre idealtypiske ledere, som vi har kalt Bodil, Christine og Benedikte. Disse mellomlederne har ulike måter å lede og motivere på, noe som kommer til uttrykk i narrativene vi har konstruert. Etersom innhenting av data og analysen foregår parallelt i kvalitativ metode, vil under diskusjonskapittelet trekke hovedessensen av innholdet og knytte det til teorien vi har anvendt.

4.1 Bodil: Det er viktig å hjelpe hverandre, og å bygge tillit

Bodil er en kvinne i 40 årene med utdannelse innen økonomi og kommunikasjon. Hun har deltatt på en rekke kurs innenfor ledelse i regi av banken. Bodil forteller at hun tidligere har vært leder for et større team, men at 8 til 12 medarbeidere er optimalt for å kunne lede, følge opp og skape en god teamfølelse. I dag er Bodil leder for et team på 10 stykker, der hun jobber administrativt og til tider operativt. «Ved å lede et team på 10 personer får jeg mer tid til å bruke på hver enkelt ansatt». Arbeidsoppgavene til Bodil består i å utarbeide vaktlister, videreformidle ledelsens buskap og følge opp teamet sitt. På ledermøter får hun beskjed om hva ledelsens strategi er og hva de forventer teamet til Bodil skal levere.

«Jeg ønsker å lede, ikke være sjef» forteller Bodil. Derfor starter Bodil dagen med å ta en prat med hver enkelt ansatt. «Da kan vi prate om alt mulig. Jeg synes dette er en hyggelig måte å starte dagen på og føler at medarbeiderne verdsetter akkurat denne starten på dagen». Dette skaper nærhet og tilgjengelighet mener hun. Bodil legger vekt på gjensidig respekt. «Jeg har forståelse for at folk kan være på forskjellige faser i livet og at man da har forskjellige behov».

Bodil forteller at alle på kundeservice har en del mål eller retningslinjer de må forholde seg til. «Vi er med på å sette målene. Vi har en viss føring på hva de skal gå ut på. Vi prater mye om banken sitt mål, hva vi kan bidra med og hvordan vi skal bidra».

Bodil forklarer og kommer med eksempler når hun skal formidle ledelsens forventninger. Det er for at de ansatte skal se helhetsbildet og skjønne nytten av egen arbeidsinnsats. Bodil setter målene i samarbeid med sine medarbeidere, for da får de en motiverende effekt mener hun. Målene som settes er helt konkrete, slik at det ikke oppstår noen misforståelser. Teamet setter relativt høye målsetninger, men de justerer målene underveis dersom de virker urealistiske. Bodil er en leder som fokuserer på gode prestasjoner, og forteller at det finnes rom for at medarbeiderne får være med og legge opp arbeidsdagen. Å nå målene skaper samhold og en god teamfølelse mener Bodil. «Vi måles som et team, men jeg har oppfølging med hver enkelt, for det er viktig at alle er med å bidrar». Videre forteller hun at det er snittet på teamet hennes som rapporteres til ledelsen. For at teamet skal klare å nå målene tar Bodil en månedlig statussamtale med hver enkelt ansatt. «Hvis de ansatte ikke har nådd målene går vi gjennom hvorfor målene ikke er nådd og hva de mener må til for at de skal klare å nå målene neste måned». Det er viktig for Bodil at teamet hjelper hverandre til å nå målsetningene.

Medarbeidere brenner for det de gjør, slik at de klarer å prestere over lengre tid, mener Bodil. Derfor prøver hun og skape tillit til sine medarbeiderne, slik at de kan komme til henne hvis man har noe på hjerte. Bodil forteller at det er da viktig å forstå dynamikken i teamet, slik at man kan hjelpe hverandre og bygge tillit. «Man vil alltid få medarbeidere som tar større plass og har sterkere personlighet, da er det viktig i min stilling å ta ekstra tak i disse medarbeiderne slik at de ikke påvirker dynamikken i teamet på en negativ måte». Bodil prøver å bruke like mye tid på hver enkelt medarbeider. Hun mener et godt samhold på arbeidsplassen krever gjensidig respekt. «Det er viktig å ha respekt for at man er forskjellig og samtidig ha det gøy på jobben, med en stressende hverdag med høye målsetninger». Gjensidig respekt og tillit er hva som skaper motivasjon på arbeidsplassen, mener Bodil.

Bodil sier «mye av tiden går med til statusamtaler, hvor de ansatte står i fokus i forhold til utvikling, forbedring og trivsel på arbeidsplassen». Disse samtalene er en del av

oppfølgingen de ansatte får. På disse statussamtalene går Bodil gjennom hvordan resultatene er og hvilke ambisjoner den ansatte har. Spørsmål Bodil kommer med kan være: «Hvor er du? Hvor vil du?» og «Hvor travelt har du det med å komme deg dit?». Dette er fordi Bodil ønsker at de ansatte skal utvikle seg og at jobben skal være kompetansegivende. «Vi ønsker å styrke medarbeiderne og innfri de ønsker de har». Slik hun forklarer det, er det mange muligheter i en stor bedrift, dersom man er lyst på en større karriere legger hun opp en utviklingsplan for å komme dit. Bodil legger til at det ikke er alle som ønsker å bli sjef eller klatre i systemet, hvis det er tilfellet legger hun til rette for kompetanseheving på andre områder.

Når det kommer til motivasjon, mener Bodil den indre motivasjonen oppnås når teamet lykkes og når medarbeiderne pusher seg selv utenfor sin komfortsone. Hun forteller videre at måten hun motiverer sine ansatte på, er ved å legge til rette for kompetanseutvikling og læring, gjennom tilstedeværelse og tilbakemeldinger.

Det er derfor vi har disse teamtreningene der vi kan fylle på med forskjellig type trening. Da får de på teamet være med på å bestemme hva vi skal ha på disse treningene. Å hente inn folk fra andre avdelinger er veldig populært og gjør folk motivert. Det kan for eksempel være å hente inn en investeringsrådgiver til å snakke om jobben sin og svare på spørsmål.

Bodil er opptatt av at de ansatte skal få faglig påfyll, for dette vil appellere til den indre motivasjonen til hver enkelt mener hun. De ansatte skal bruke 80% av tiden sin på oppgaver som gir dem energi. Det vil si oppgaver som man har gjort før og føler seg komfortable på. De resterende 20% ønsker hun skal bli brukt på arbeidsoppgaver som er krevende og gir god læring. Bodil har jobbet etter denne strukturen over lengre tid, og forteller at ansatte får økt motivasjon og blir dyktigere i jobben. Motivasjon kommer av å tilegne seg kunnskap og lære nye ting, mener Bodil.

I tillegg til kompetanseheving og læring, understreker Bodil bruken av ros. «En ting er å gi ros, men det er viktig å tenke på hvordan den blir formulert». Hun hevder at rosen må knyttes til en bestemt hendelse eller utført oppgave for at den skal ha noe effekt. Derfor må lederen og de andre i teamet være flinke til å gi positive tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger gir ansatte mestringfølelse forteller Bodil. Hun påpeker at en leder bør ha

gode kommunikasjonsevner, slik at de ansatte føler seg sett og at de blir hørt. «God kommunikasjon vil føre til at man kan opparbeide seg tillit begge veier». Bodil mener at god kommunikasjon er oppskriften til tillit mellom leder og medarbeider.

En god leder må være interessert i de ansatte forteller Bodil. «Det er viktig å være interessert i de du leder, hvis du ikke er interessert får du ikke noe god relasjon med de du leder. Du må være interessert i menneskene du har rundt deg og som du skal lede for å skape tillit».

Interesse er viktig for å skape en god relasjon med de ansatte, og dersom denne relasjonen ikke er tilstedet vil det virke som en motivasjonsdreper mener Bodil. Bodil er til tider operativ, slik at hun kan forstå arbeidssituasjonen til sine medarbeidere. I tillegg sitter hun i et åpent kontorlandskap, fordi hun ikke ønsker å ta avstand til sine medarbeidere.

Selv beskriver Bodil seg som en omsorgsfull, hjelpsom og empatisk leder, fordi hun er flink til å lytte og lese mennesker. Derfor jobber Bodil for å ha en balanse mellom de ansatte som krever mye og de som nærmest er selvgående. «Det er viktig å ikke bruke for mye tid på de ansatte som krever mye, slik at de selvgående ikke føler seg sett eller verdsatt». Bodil prøver å fokusere på de hyggelige øyeblikkene i en travel hverdag. Derfor lager hun diplomer, henger opp bilder og arrangerer konkurranser slik at de ansatte blir engasjert, og dermed også motivert. «Ved å holde en konkurranse blir det litt «kniving» om å vinne, som setter i gang konkurranseinstinktet til de flest på kundesenteret». Innimellom konkurrerer de innad i teamet, mens andre ganger omfatter konkurransene hele kundesenteret. Under slike konkurranser har teamet en veldig god teamspirit og det er da motivasjonen er på topp, forteller hun.

Bodil fremstår som en støttende og deltakende leder. Selv beskriver hun seg som omsorgsfull, hjelpsom og empatisk. På en annen side kan vi se at Bodil legger vekt på kompetanseheving og treninger for å motivere sine medarbeidere. Bodil forsøker å påvirke den indre motivasjonen ved bruk av god kommunikasjon og ros.

4.2 Christine: Resultatorientert, målfokusert og krevende

Christine er en kvinne i 40 årene som har utdannelse innenfor økonomi og IT. Hun har ikke tatt noe videre utdannelse innenfor ledelse, men fått kurs gjennom jobben på kundesenteret. Christine og hennes medarbeidere sitter i et åpent landskap, men hun deltaer ikke aktivt i arbeidsoppgavene. Arbeidsinstruksene hennes er å være administrativ, ikke operativ. Christine har ansvaret for et relativt stort team. Hennes forhold til de andre ansatte i teamet beskriver hun som god, fordi de har en god dialog.

Jeg prøver å finne en god balanse mellom jobb og privat. Når alt går bra er det et tett forhold, men hvis det oppstår konflikter kan det være greit å holde avstand. Derfor synes jeg det er viktig å finne en kombinasjon mellom jobb og privat.

På en annen side mener Christine at et godt arbeidsmiljø består av en gruppe mennesker som kjenner hverandre godt, og at alle føler seg inkludert uansett hvilken rolle de har. Hun peker på at selv om alle skal inkluderes i arbeidet og utfylle sin rolle, er det viktig at det er klart definerte roller på arbeidsplassen. Det er for å følge rutiner og mål på en tilfredsstillende måte. Hun tror at det dette i hovedsak blir opprettholdt av fokus på gode presentasjoner, takhøyde for internt samarbeid i gruppen og kompetansedeling. I følge Christine gjenspeiler dette seg i hennes form for ledelse og arbeidsmetode. Hun tror det er viktig at hver enkelt ansatt kjenner sin oppgave og sin plass, slikt blir det gode resultater av mener Christine.

Når Christine kommer på jobb sjekker hun resultatene fra gårsdagens mål og kartlegger dagens mål, holder statusamtaler og overvåker det som blir levert inn til banken totalt sett. Christine forklarer at en av de viktigste oppgavene er å overvåke målpresentasjonen til medarbeiderne sine. Hun er svært opptatt av å levere gode resultater, men forteller: «Noen er veldig flinke til å nå mål, mens andre har større utfordringer. Så er det sånn at man kan nå målene, men ikke alle». For Christine er det tillat å ikke klare målene for en måned, men dersom det er en gjentakende faktor får det konsekvenser. Hvis presentasjonen til en ansatt ikke er tilfredsstillende blir de oppfulgt. Da blir det tettere oppfølging, hvor de sammen prøver å finne årsaken til den dårlige utviklingen. Christine legger så en utviklingsplan. «Utviklingsplanen innebærer at man har tydelige tidsfrister og tiltak for å komme et hakk lengre». Dersom personen ikke fungerer går saken over til HR (Human Resources). Det er i

slike situasjoner at Christine ikke ønsker å ha nær kontakt med medarbeiderne sine.

Det å nå målene og være en del av teamet, er motivasjon i seg selv mener Christine. Det er derfor ikke noe hun kan gjøre for å motivere, annet enn å hjelpe medarbeiderne med å sette klare tidsfrister og kommunisere tydelig. «Motivasjonen i seg selv ligger i forretningen og de daglige arbeidsoppgavene». For Christine er motivasjon å ha en jobb som gir henne utfordringer, som fører til at hun har lyst å legge inn innsats og gjøre en forskjell for organisasjonen. «Det er motivasjon for meg at vi har gode leveranser, når målene våre og er bidragsytere i banken». Denne innstillingen ønsker hun at medarbeiderne hennes skal delta i. Christine provoseres veldig av mennesker som sitter og tenker «kom og motiver meg», for det hevder hun at hun ikke kan gjøre. I følge Christine kan hun kun påvirke den ytre motivasjonen til sine medarbeidere. «Hvis du får 500 kr per kvartal er det kanskje ikke så motiverende. Det er viktig at bonusdelen er stor nok eller god nok». Denne formen for motivasjonen forklarer Christine som et bytteforhold. «Jeg tror det hadde hjulpet om jeg fikk rangere de ansatte og synliggjøre enkeltes tall. Men det får jeg dessverre ikke lov til, sånn er det. Alle synes jo det er veldig gøy å stå på toppen av en liste, det gjør alle mennesker». Ledelsen til Christine tillater henne ikke å publisere hver enkelt ansattes resultater, disse skal være konfidensielle.

Christine mener en god leder er konkret og kommuniserer klart og tydelig. «Jeg er nok en tydelig, krevende, resultatorientert og målfokusert leder». Hun peker på at god kommunikasjon og klare rutiner er viktig for å oppnå de beste resultatene og den målsetningen som er satt. Videre kommenterer hun at hun er svært konkret og rett på sak, hun bruker lite tid på å forklare og komme med eksempler.

Kort oppsummert kan vi se at Christine er klar og konsis leder. Hun er svært opptatt av måloppnåelse, derfor overvåker hun resultatene til sine ansatte og følger de opp dersom disse ikke står til forventningene. På en annen side kan vi se at hun skiller mellom jobb og privat, noe som kan tyde på lite deltakelse på arbeidsplassen. Selv beskriver hun seg som resultatorientert, målfokusert og krevende.

4.3 Benedikte: De ansatte skal være mer eller mindre selvgående

Benedikte er en kvinne i 50 årene som tidligere har studert både økonomi og ledelse. Blant annet har hun tatt påbygg innenfor coaching- og relasjonsledelse, ved siden av sin lange erfaring i banksektoren.

Når Benedikte kommer på jobben forbereder hun et tavlemøte for å gjennomgå ressurser, hvem som er på jobb og hvem som skal gjøre hva, samt hva banken forventer av pågang den dagen. “Vi ser på fokus og hva vi skal fokusere på i dag”. Hun forklarer at som leder må man være imøtekommende, så mye av dagen går med til å være litt her og litt der. «Jeg forsøker å bruke mye tid på medarbeiderne mine og hva de driver med». Benedikte forklarer at hun har bygget et veldig godt team ved å: «...vaske gulvet og bake boller». Hun setter seg selv på linje med medarbeiderne og lar de ta styring over egen arbeidsdag. Benedikte viser at hun er en av dem og at hun er tilstedeværende. Det er fordi hun verdsetter sosial kontakt med arbeiderne på fritid, så lenge den inkluderer hele teamet. Her er Benedikte en initiativtaker ved å invitere medarbeiderne hjem til seg på middag og lignende. Hun forklarer ivrig om alle de sosiale arrangementene som har blitt holdt i regi av banken, av henne som leder og initiativ fra medarbeiderne selv.

Når det kommer til å nå mål, er Benedikte overbevist om at mål som er satt av ledelsen, kan oppfattes som å være tredd ned over hodet på ansatte. Det vil virke negativt inn på arbeidsutførelsen deres mener hun. Benedikte hevder at dersom ansatte ikke får være med i målsettingsprosessen vil de reagere med mismot. Ved å inkludere ansatte i denne prosessen skapes det et eierforhold og en opplevelse av forpliktelse overfor målene til banken. Derfor arrangerer hun avdelingsmøter der de ser på fjorårets resultater, og der de sammen setter et mål som skal bidra til å øke bankens fortjeneste. «Vi setter oss høyere mål enn det vi forlanger, men jeg har jo gjort meg en tanke på hvor vi må hen». Hun forklarer at når de alle avdelingene gjør det på denne måten når de vanligvis målsettingene. Det er svært viktig å kommunisere dette på en god måte, slik at målene virker realistiske og mulig å oppnå. Benedikte forklarer at hun gjør målene realistiske ved å komme med eksempler og fremstille de i en dagligdags setting. Her trekker Benedikte frem et eksempel:

En ansatt reagerte med: Gud, skal vi selge så mye lån? Da sa jeg: «la oss se på det. Hvor mange dager er det vi har på jobben?» Det viste det seg at vi måtte tilby 3 kunder lån om dagen. Den ansatte reagerte med lettelse og svarte at det var jo ingenting.

Benedikte setter høye ambisiøse mål, men formidler de på en slik måte at ansatte ønsker å prestere. Benedikte legger stor vekt på målene, fordi det er resultatene hun skal levere videre til sin ledelse. «Hvordan jeg når målene er opp til meg. Om jeg vil piske de eller om jeg vil få dem til å skjønne nytten av det selv er opp til meg». Derfor har hun valgt å legge opp konkurranser og lignende dersom det gjenstår et stykke for å nå målene. Benediktes filosofi bygger på at de ansatte skal være mer eller mindre selvgående: «Da slipper vi å være disse barnehagetantene som må sitte å følge med på at folk gjør det de skal». Benedikte ønsker at de ansatte skal være selvstendige og tilbyr derfor mye frihet. Hun kan gi de ansatte mye frihet fordi alle vil teamets beste. Benedikte mener at dette ofte fremstiller henne som en grei leder, men at det er viktig for å få en god teamånd. En god teamånd vil føre til at medarbeiderne når mål sammen. Slik utvikler de ansatte seg og finner motivasjon i å nå mål på egne premisser mener Benedikte. Benedikte er en leder som ikke ønsker å legge seg helt inn i alle detaljene, fordi da blir medarbeiderne mer utfordret til å finne ut av ting selv. «Jeg hadde selv en leder en gang som jeg var veldig fornøyd med. Han la aldri svarene i munnen på meg. Han spurte: Hva mener du? Det gjorde at jeg måtte tenke litt ekstra og førte til at jeg utviklet meg. Det har jeg tatt med meg og prøver å jobbe etter».

Når det kommer til oppfølging av mål er Benedikte svært opptatt av å rose ansatte som har gjort en god jobb. Hun forklarer at de er flinke til å lage diplomer, henge opp bilder og snakke frem medarbeidere. Når man skal gi ros er det viktig å formidle dette på en god måte, så rosen faktisk betyr noe. «En ting er å gi ros til en medarbeider, men hvis jeg forteller i en samling at: «Vet du hva hun har gjort?», blir vedkommende kjempestolt. Spesielt hvis den ansatte hører at jeg forteller det til de andre medarbeiderne. Det gir mestringsfølelse». Her mener Benedikte at når man skal gi ros er det viktig å presisere hvorfor individet har fortjent rosen, ikke bare fortelle den enkelte at han/hun er flinke i jobben. Det må presiseres og helst formidles til andre, slik at det skapes en motivasjon til å fortsette å yte like godt eller bedre. Videre forklarer Benedikte at: «Ved å bare gi lønnsforhøyelse, fordi du har vært flink ikke er nok. Det blir for generelt. Det er mye hyggeligere om lederen kommer bort og sier: Den

presentasjonen var bra! Slik at de henviser til den gode ytelsen». Benedikte presiserer viktigheten av ros og indre motivasjon. Hun mener den ytre motivasjonen i seg selv ikke er nok og at det er ros som er med på å bidra til motivasjon blant ansatte og ledere.

Benedikte forklarer at hun er åpen og gir mye frihet. «Jeg føler at de ansatte er trygge på meg. De tørr å komme til meg hvis det er noe og de tørr å gjøre feil. De vet at de ikke blir halshugd om det gjør det, for alle gjør feil av og til». Hun legger ved at hun verdsetter raushet og selvstendighet, men at hun jobber med å bli mer tydelig. Benedikte legger ikke større vekt på de formelle rollene og setter seg ned på de ansattes nivå. «Jeg kan gjøre dumheter og jeg kan vise sårbarhet». Hun vil være seg selv fremfor å være den formelle lederen i gruppen. «Jeg har fått en veldig fin flyt i teamet, gjennom å gi beskjed og å være åpen mot hverandre».

Vi kan se at Benedikte gir mye ansvar til sine ansatte, og at hun heller veileder og coacher sine medarbeidere, fremfor å styre deres atferd. I tillegg kan vi se at Benedikte har noen karismatiske trekk, når hun formidler hva som ventes av de ansatte. Benedikte vektlegger frihet og selvgående medarbeidere.

5. De ulike ledelsesformene og motivasjon sett i sammenheng

Vår problemstilling var: «Hvilken form for ledelse anvender et utvalg mellomledere i banksektoren, når målsettingen er å motivere ansatte til å nå organisasjonens mål?» For å oppsummere analysen og gi svar på problemstillingen har vi kommet frem til at mellomledere i banksektoren anvender forskjellige former for ledelse når de skal motivere sine ansatte. Et annet funn som kom frem i denne undersøkelsen, var at alle mellomlederne anså mål som en motiverende. Hvordan mellomlederne benyttet seg av disse målene varierte med hvilken form for ledelse de anvendte. Hvilken form for ledelse mellomlederne anvendte og hvordan de benyttet seg av mål vil vi nå diskutere nærmere, for å illustrere sammenhengen mellom teorien vi har benyttet og empirien vi har presentert.

5.1 Transformasjonslederen Bodil

Transformasjonsledelse tar sikte på å motivere ansatte gjennom å skape en visjon og en følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Her ser vi tydelige paralleller til transformasjonslederen Bodil. Hun understreker at det er viktig å ha gjensidig respekt og at tillit øker ansattes lyst til å yte. I følge Bodil yter de ansatte mer, dersom de vet at hun støtter dem og veileder dem når det trengs. Videre gir Bodil uttrykk for å inspirere de ansatte ved at hun visualiserer høye målsetninger, gjennom enkle og gode eksempler. De ansatte er deltakende i målsettingsprosessen og dette skaper et eierforhold og et ønske om å yte litt ekstra for organisasjonen.

En transformasjonsleder fokuserer på individuelle hensyn, ved å gi folk oppmerksomhet og behandle hver enkelt ansatt individuelt. Under Bodils månedlige statusamtaler, ber hun de ansatte forklare hva de ønsker å oppnå, hvordan de har det og hvordan de tar det. Deretter instruerer hun medarbeiderne og gir råd for videre arbeid. Kjennetegnet individuelle hensyn slår sterkt ut blant informantene som havnet i denne kategorien. Bodil beskriver seg selv som sosial, omsorgsfull og empatisk.

Å stimulere ansattes interesser og skape aksept for gruppens overordnede mål er typiske kjennetegn for transformasjonsledelse. Vi ser tydelig at Bodil jobber mye med dynamikken i teamet sitt, for å skape en teamfølelse. Denne teamfølelsen har til hensikt å få ansatte til å hjelpe hverandre og kommunisere med hverandre til å nå teamets felles mål. Bodil forsøker å påvirke denne teamfølelsen ved å henge opp bilder, bruke diplomer og fokusere på den gode innsatsen teamet gjør.

Transaksjonsledelse bygger på teorien om indre motivasjon. Som tidligere nevnt oppstår indre motivasjon når en handling er fri fra press, fullt ut selvbestemt og kompetansegivende. Derfor velger Bodil å fokusere på å tilrettelegge arbeidet, slik at hver enkelt ansatt finner glede i arbeidsoppgavene som man mestere godt eller lærer å mestre, men som allikevel gir en utfordring.

5.2 Transaksjonslederen Christine

Det er flere likheter mellom transaksjonsledelse og Christine, fordi vi ser kjennetegn som resultatorientert, målfokusert og overvåkende. Ettersom en transaksjonsleder ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en transaksjon, er det dermed viktig å overvåke medarbeiderens resultater.

For å kunne gi belønning etter arbeidsinnsats, må lederen være klar over de ansattes presentasjoner. Betinget belønning er en form for ytre motivasjon og det er denne motivasjonen Christine forsøker å påvirke ved å gi en god nok eller stor nok belønning for de ansattes arbeid. Christine overvåker og kontrollerer ansattes prestinger, for å kunne gi belønning eller straff. I transaksjonslederen Christine kan vi se at dersom en ansatt ikke når målene Christine har satt, får vedkomme klare frister på hva han/hun må levere. Dette kan sees på som en trussel om straff. I tillegg blir saken sendt videre til HR, dersom resultatene ikke forbedres.

Christine understreker viktigheten av å produsere resultater ved å belønne ansatte som gjør en tilfredsstillende innsats. Empirien peker også i retning av ledelse ved unntak, fordi Christine ikke ønsker å gripe inn dersom det oppstår konflikter. Ledelse ved unntak oppstår lederen følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, samt korrigerer dem. Dette er typiske kjennetegn for transaksjonsledelse. I tillegg påpeker Christine viktigheten av å ha klart definerte roller. Vi kan her se en antydning til hierarkisk struktur hvor Christine står som øverste leder og de ansatte er hennes underordnede. Dette illustrerer Christines makt som leder.

Analysen viser at Christine framstår som en representant for en transaksjonsleder, ettersom hun vektlegger typiske kjennetegn ved denne teorien og fyller nesten alle kravene som er stilt. Det skal sees at vi ikke ser noen tegn til Laissez-fair ledelse, hvor lederen unngår ansvar og unngår å ta avgjørelser. Empirien indikerer at Christine heller utfører en form for aktiv ledelse ved unntak, dersom mål ikke blir nådd.

5.3 Superlederen Benedikte

Benedikte utfører en form for superledelse. Superledelse innebærer at lederen gir fra seg makt og myndighet til de ansatte. Benedikte gir sine ansatte stor frihet og ansvar. Hun ønsker at teamet skal være selvgående og støtter derfor ansattes selvstendighet. En superleder skal veilede medarbeiderne i selvledelse. Måten hun gjør dette på er å la de ansatte ta egne vurderinger og beslutninger. Dersom hun får spørsmål velger hun å besvare dette med et nytt spørsmål. På denne måten står den ansatte fritt til å løse problemet på egenhånd. Å være en superleder innebærer å gi ansvar og lederfunksjoner til medarbeiderne, slik at det er de ansatte som har den styrende funksjonen. Benedikte forsøker å være en del av de ansatte ved å bake boller og vaske gulvet. Her kan vi se en mer vertikal struktur i avdelingen, hvor de klassiske lederfunksjonene er sterkt redusert.

Et annet viktig moment i superledelse er at lederen skal instruere medarbeiderne i hvordan de skal forbedre sin selvledelsesatferd og belønne deres selvledelsesatferd. Dette uttrykker Benedikte gjennom å gi ros og snakke frem medarbeiderne, dersom de har gjort noe bra.

Dette er en form for symbolsk belønning som skal styrke den indre motivasjonen. En superleder kan på mange måter knyttes til hvordan transformasjonsledelse anvendes. Benedikte framstår som en karismatisk leder på mange måter. Hun skaper visjon og forsøker å få de ansatte til å skjønne nytten av å nå mål. Derfor sosialiserer hun seg med sine medarbeidere og gir uttrykk for at de har mye humor sammen.

5.4 Ledelsesform, motivasjon og måloppnåelse

Christine Bodil og Benedikte anser mål som en motivasjonsfaktor og uttrykker at mål er en teknikk de kan benytte for å motivere ansatte. At mål er vesentlig for motivasjonen til ansatte har alle mellomlederne til felles. Christine, Bodil og Benedikte velger allikevel å lede på ulike måter for å nå målsetningene.

Ledelsesformer	Motivasjon kommer til uttrykk
Transformasjonslederen Bodil	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunisere mål gjennom visjon • Sette mål i samarbeid • Individuelle tilbakemeldinger • Tar hensyn subjektiv mestringsevne • Kollektive mål
Transaksjonslederen Christine	<ul style="list-style-type: none"> • Sette klare mål og tidsfrister • Belønning ved måloppnåelse • Straff ved ufullstendig måloppnåelse • Individuelle tilbakemeldinger • Kollektive mål
Superlederen Benedikte	<ul style="list-style-type: none"> • Får ansatte til å sette egne mål • Individuelle tilbakemeldinger • Tar hensyn subjektiv mestringsevne • Individuelle mål

Tabell 2.0 Hvordan motivasjon kommer til uttrykk i mellomlederes måte å lede på.

Tabell 2.0 illustrerer hvordan mellomlederne tar stilling til mål med den hensikt å motivere sine ansatte. Bodil er transformasjonslederen som velger å kommunisere målene gjennom enkle eksempler og som forsøker å få de ansatte selv til å skjønne nytten av å nå mål. Videre mener hun at ved å sette mål i felleskap vil det skape et eierforhold som gjør at ansatte aksepterer målene og binder seg til de. Bodil holder individuelle statusamtaler med sine medarbeidere for å ta hensyn til individuelle forskjeller og høre hvordan hver enkelt medarbeider opplever hverdagen sin. Her ser vi tydelige sammenhenger mellom idealtypen Bodil og teorien om transaksjonsledelse og målsettingsteori, slik som illustrert i tabell 2.0.

Christine derimot understreker viktigheten av å sette klare tidsfrister for å nå mål. Dette lager en ramme for arbeidsdagen, slik at de ansatte vet hva som er forventet av dem. Christine belønner måloppnåelse og bruker denne teknikken for å få ansatte til å forplikte seg til målene. Hun mener belønningen i seg selv er det som motiverer ansatte. Derfor inkluderer Christine ikke ansatte i målsettingsprosessen. I tillegg holder hun, i likhet med transformasjonslederen Bodil, månedlige statusamtaler. Her gir hun konkrete tilbakemeldinger på måloppnåelsen og korrigerer atferd. Målsettingsteorien hevder at spesifikke mål er mer motiverende enn generelle mål (Locke & Latham, 1994). Dette kommer tydelig frem i måten Christine leder på.

Superlederen Benedikte ønsker å bidra til at de ansatte skal sette høye mål for seg selv. Hun får de ansatte til å bestemme hva som skal oppnås og veileder medarbeiderne regelmessig. Benedikte mener egne målsettinger maksimerer ansattes forpliktelse til målene, samtidig som egne målsettinger tar hensyn til ansattes subjektive mestringsevne. Derfor holder Benedikte i likhet med Bodil og Christine statusamtaler med sine medarbeidere, men fokuserer mer på ansattes evne til å løse komplekse oppgaver på egenhånd.

Vi ser at transformasjonslederen Bodil, transaksjonslederen Christine og superlederen Bodil har flere likhetstrekk når det kommer til målsettinger. Mellomlederne holder statusamtaler for å gi medarbeiderne tilbakemeldinger på måloppnåelse, setter høye mål og forsøker å få ansatte til å forplikte seg til målene. Ulike ledelsesformer kommet til uttrykk i hvilke teknikker de bruker for å få ansatte til å forplikte seg til, gir tilbakemeldinger på og formidler målet.

Vi kan konkludere med at selv om mellomledere velger ulike former for ledelse for å motivere ansatte, så er likevel måloppnåelse det overordnede formålet. Ulike former for ledelse kommer til uttrykk i måten de motiverer sine ansatte på. Både transformasjon-, transaksjon- og superledelse bruker det å nå mål som utgangspunkt for sine ulike motivasjonstiltak og anvender ulike teknikker for å nå målene. Transformasjonsledelse og superledelse har mange likhetstrekk, men superledelse skiller seg ut når det kom til graden av, og fokuset på ansvar og selvstendighet. Transaksjonsledelse derimot fokuserte mer på målet enn selve måloppnåelsen.

5.5 Forslag til videre forskning

Denne bacheloroppgaven har fokusert på kun et utvalg mellomledere derfor hadde det vært interessant å gå dypere i å undersøke problemstillingen med et større utvalg av mellomledere, samt flere runder med intervjuer for å se om det hadde gitt et annet resultat.

Et annet forslag er å snu oppgavens synsvinkel. Det vil si å undersøke om de ansatte faktisk oppfatter mellomlederne som transformasjon-, transaksjon- eller superledere. En slik undersøkelse ville vist sammenhengen mellom ansattes syn på mellomlederen og lederens oppfatning av seg selv. Man kan også undersøke hvilken ledelsesform de ansatte mener de blir motivert av samt hvordan motivasjonen påvirkes av å jobbe etter mål. Formålet med denne forskningen er å se om disse resultatene hadde gitt samme utslag. Videre kan man benytte en annen motivasjonsteori enn målsettingsteorien for å se om dette kunne gi utslag.

6. Vedlegg

6.1 Intervjuguide

Stilling

Hva er din stilling?

Har du noe utdanning? (innenfor ledelse?)

Hva er dine arbeidsoppgaver?

Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

Hvor mange ansatte er du leder/teamleder for?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine ansatte?

Mål

Hvilke mål har du satt for de ansatte?

Hvilke mål har bedriften satt for avdelingen din?

Hvor viktig er det for deg at de ansatte når disse målene?

Når de ansatte disse målene?

Hvordan går du frem dersom de ansatte ikke har nådd disse målene?

Motivasjon

Hva er motivasjon for deg?

Hvordan motiverer du de ansatte til å nå sine mål?

Lederegenskaper

Hva vil du si er den viktigste faktoren for å lykkes som leder?

Hvilke karakteristikk er sentralt for å kunne skape et godt samhold på arbeidsplassen?

Hva gjør du for å skape et godt arbeidsmiljø?

Hvordan vil du selv karakterisere en god leder?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Oppfølging

Hvordan følger du opp hver enkelt ansatt når det gjelder:

- Personlig utvikling?
- Ambisjoner?
- nå bedriftenes mål?
- mangel på motivasjon

7. Referanseliste

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

Emery, C. R. & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77–90.

Floyd, S. W. & Woolridge, B. (1997) Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied psychology: An internal review*, 47(3), 397–420.

Hein, H. H. (2009). *Motivation: motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannsen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kanfer, R. (1994). Work Motivation: New directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (7), 1-53. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management review*, 12(4), 648–657.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1994). Goal setting theory. I.H.F.O Neill, Jr. og M.Drillings (Red.), *Motivation: Theory and research* (s. 13–30). New York: Lawrence Erlbaum
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Neck, C. P., & Houghton J. D. (2006). Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–295.
- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion*. Hoboken: Wiley

Sims, H. P. & Manz C. C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. ed.). New York: Pearson.