



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

**EK205E**  
**Bacheloroppgave i**  
**Relasjonsmarkedsføring og ledelse**

***I hvor stor grad er det mønsteret av adferd  
lederen utviser i samsvar med de forventninger og  
oppfatninger medarbeider har.***

Av  
Cecilie Sommerland og Julie Klausen  
Bodø  
Mai 2014

## **Abstract**

This paper is the final assignment in our course bachelor in economy and management.

The purpose of this paper is to see if there is a connection between what the leaders believe and say they do, and what the associate experience.

The information collected from the interviews with both the leaders and the associates has been analysed and compared towards each other and with written theory about the main subjects; help for achieving goals, trust, humour, development and motivation.

## Forord

Avhandlingen er en del av vår avsluttende Bachelor utdanningen innen Økonomi og Ledelse ved Universitet i Nordland. Veien for og nå det endelige resultatet har vært en tidvis krevende, men allikevel svært spennende og lærerik prosess som vi er veldig glad for at vi nå har gjennomført. Vi har tillært oss ny kunnskap, stiftet nye bekjenskaper. Og vi som har samarbeidet om denne oppgaven har blitt særdeles godt kjent med hverandre, på godt og vondt.

Først og fremst vil vi takke hverandre, begge har tidvis holdt ut med en stresset og høyt flyvende medstudent. Men vi har heldigvis, kommet oss gjennom prosessen med vennskapet i behold.

Vi vil også rette en stor takk Nordea Banks kontor i Bodø for at de stilte opp som forskningsobjekt for oss. Vi vil takke medarbeidere og ledere for at de stilte seg selv, og deres tid til disposisjon. At de velvillig delte av deres opplevelser, tanker og erfaringer. Takk!

Videre ønsker vi å takke vår veileder Kristin Haugland Smith. Du har stilt opp når vi har hatt behov for det, kommet med veiledning om relevant litteratur, kritiske og positive tilbakemeldinger og gode ideer når vi ikke har visst bak-fram på noe. På den måten har du loset oss trygt gjennom arbeidet vårt underveis i prosessen. Vi er svært takknemlig for all hjelp og støtte fra deg! Også Frank Lindeberg fortjener en stor takk. Du som i profileringsfaget Relasjonsmarkedsføring og ledelse, femte semester, stilte opp og var med på å starte tankene og på den måten det begynnende arbeidet med Bacheloroppgaven, tusen takk.

Sist men ikke minst vil vi rette en takk til våre familier og venner som har stilt opp med utenom faglige avsporinger når det har vært tiltrengt, og holdt ut med oss når vi har vært i en eksamens boble.

Bodø,  
Mai 2014

Cecilie Sommerland &  
Julie Klausen

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om måten lederne tror de utøver sin lederrolle på samsvarer med hva medarbeiderne opplever. Ved hjelp av Spurkelands radarhjul har vi valgt ut fire faktorer som vi vil fokusere på for å finne ut i hvor stor grad ledernes lederstil og opptreden sammenfaller med det medarbeiderne forventer av lederen.

Vi har satt oss inn i relevante ledelsesteorien, motivasjonsteorien og teorier rundt kunnskapsmedarbeidere. Med motivasjonsteorier, humanetiske ledelsesperspektiv i ryggen og et bevisst forhold til hva kunnskapsmedarbeidere innebærer har vi utført en undersøkelse, analysert dataene og endt opp med en konklusjon som vi mener svarer på vår problemstilling på en god måte.

Problemstillingen vi har valgt er:

***I hvor stor grad er det mønsteret av adferd lederen utviser i samsvar med de forventninger og oppfatninger medarbeider har.***

For å kunne belyse vår problemstilling best mulig har vi valgt en hermeneutisk tilnærming gjennom et kvalitativt design. Formålet er å forstå hvordan fenomenet vi forsker på oppleves av mennesker, i vårt tilfelle ledere og medarbeidere.

En kvalitativ tilnærming gir rom for dialog rundt og fri flyt av ulikhetene i menneskers opplevelse av et fenomen, ulik kunnskap, erfaring og deres oppfatning av forskningsobjektet generelt. Til kodingen har vi brukt Nvivo, hvor hovedkategoriene var blant annet motivasjon, 24-timersmennesket, konflikthåndtering, tillitt, prestasjonshjelp herunder personlige mål, kommunikasjon, tilbakemeldinger og grad av frihet i arbeidssituasjonen.

Vårt ønske er å kartlegge mest mulig hvordan den lederpraksis som utføres hos Nordeas kontor i Bodø i dag sett fra lederens perspektiv, samsvarer med opplevd utførelse, sett fra medarbeidernes perspektiv.

Den empiriske analysen viser at det i stor grad kan trekkes paralleller mellom adferden lederne mener de utviser og adferden medarbeiderne oppfatter fra sin leder.

Det er et godt samspill og vi kan se at lederne har et godt og relativt korrekt bilde av seg selv og sin lederstil slik den blir oppfattet av medarbeiderne.

*” Why should anyone follow you? ”*

*( inf.2 )*

Konklusjonen er at det mønsteret av adferd lederne utviser for å fylle sine lederforpliktelser og den adferd medarbeiderne oppfatter av sin ledere er i høy grad sammenfallende.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord .....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
FIGURLISTE.....	vi
Innledning .....	vi
1.0 Teori.....	1
1.1 Ledelse .....	1
1.2 Lederstil - ulike teorier.....	3
1.3 Motivasjon.....	13
1.3.1 Motivasjonsteorier .....	14
1.4 Kunnskapsarbeideren.....	19
2.0 Metode .....	22
2.1 Prosessen fra A til Å .....	23
2.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode og forskningsdesign.....	24
2.3 Utforming av intervjuguide .....	25
2.4 Utvalg og rekruttering av informanter .....	26
2.5 Setting, intervju .....	27
2.6 Intervjuprosessen .....	28
2.7 Krav til god kvalitativ forskning .....	29
3.0 Analysen.....	35
3.1 Om forskningsobjektet.....	36
3.2 Ledelse for Nordea.....	37
3.3 Situasjonsbestemt ledelse .....	38
3.4 Motivasjon.....	39
3.5 Tilbakemeldinger .....	39
3.6 Tillitt og kommunikasjon .....	41
3.7 24-Timers mennesket.....	42
3.8 Humor .....	43
3.9 Konflikthåndtering, frihet og rammer.....	43
3.10 Måloppnåelse, organisasjonens og personlige .....	44
3.11 Generell oppfattelse av lederne og deres lederstil .....	45
4.0 Avslutning .....	46
4.1 Konklusjon .....	46
4.2 Styrker og svakheter ved oppgaven .....	47
4.3 Bruk av teori og kilder .....	48
4.4 Betydningen av funnene.....	48
4.5 Utvalg .....	48
5.6 Intervjuguiden.....	49
Litteraturliste .....	50
Appendiks .....	56
Nøkkelord .....	61

## FIGURLISTE

Figur 1: Radarhjulet som viser måleinstrumenter for relasjonskompetanse.	Side 11
Figur 2: Johari Window	Side 12
Figur 3: Ordspill, Ledelse	side 13
Figur 4: De sentrale elementer i forventningsteori	side 18
Figur 5: Sammenheng mellom CSI og ESI	side 40

## Innledning

Det vrirler av ledelses teorier, og det samme gjør det av motivasjonsteorier. Mange akademikere og teoretikere har diskutert, argumentert og skrevet avhandlinger om sine oppfatninger og formeninger. Det finnes flust av forskning på områdene og deriblant mange teorier om hvorfor den ene teorien er bedre en den andre, eller hvorfor noen organisasjoner gjør det bedre en andre. Vårt ønske med denne undersøkelsen og oppgaven er ikke bare å teste noen av disse teoriene, men å lære mer og gjøre oss egne oppfatninger av hva som er ”riktig” framgangsmåte for en leder. Kommunikasjon er ett bredt tema og omfatter alt fra verbal dialog til kommunikasjon gjennom kroppsspråk. Man kan vel være enige i at det ikke er godt nok å si jeg elsker deg hvis du samtidig gremmes og holder for nesa.

Som vi skal lese av oppgaven er det i dag mer og mer fokus på ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Essensielt her er at ledernes må tilpasse seg en rolle som coach framfor å være den tradisjonelle autoritære lederen.

Hva er det som gjør at noen ledere lykkes så mye bedre med å bli oppfattet som en god leder av sine medarbeidere og samtidig nå de målene som organisasjonen setter for dem? Det må jo ha noe med måten lederrollen kommuniseres på tenker vi.

Dette er et interessant tema å belyse fordi det er mye å lære av å forstå og se på hvordan dette fungerer så bra. Alle ledere vil vel bli oppfattet og måles som en god leder? Det tror i alle fall vi. Vi håper og tror at denne oppgaven kan belyse noen av grunne til at det kan være en stor sammenfallenhet mellom leders måte å opptre overfor medarbeiderne på og de forventninger

og opplevelser medarbeiderne har. Ved å finne svar på dette kan man tenke seg noen årsaker til at det eventuelt skulle være en konflikt mellom disse to faktorene, men det er ikke noe vi skal reflektere teoretisk over i oppgaven.

Vår problemstilling reflekterer to viktige faktorer i ledelsesteorien, nemlig 1) leders mønster av adferd som faktisk utvises med hensikt å fylle sine lederforpliktelser og 2) de forventningene medarbeiderne har til leders adferd. Dette er to faktorer som kan stå i konflikt med hverandre, for eksempel hvis leders måte å lede på er destruktivt for medarbeidernes tillitt til vedkommende leder. Eller de kan stå i samsvar med hverandre hvis det leder gjør er det som medarbeider forventer av leder, og også opplever.

Problemstillingen er som følger:

***I hvor stor grad er det mønsteret av adferd lederen utviser i samsvar med de forventninger og oppfatninger medarbeider har.***

Dette er en åpen og vid problemstilling. Vi må forholde oss til det omfang og størrelse en bacheloroppgave forventes å være, slik at det er behov for avgrensninger. Noe vi har gjort bant annet gjennom å velge et forholdsvis lite forskningsobjekt. Nordea Banks kontor i Bodø er vårt utgangspunkt og all data, analyse og senere konklusjon er da altså basert på de funnene vi har gjort her. Videre har vi måtte avgrense i forhold til antall informanter, igjen for å snevre inn problemstillingen og oppgavens omfang og størrelse.

Som grunnmur har vi brukt en del sentrale humanetiske ledelsesperspektiver og passende motivasjonsteorier. Som vi skal komme tilbake til mot slutten av oppgaven så har vi valgt å forholde oss til et forholdsvis lite utvalg av kilder. Problemstillingen bygges på litteratur hentet fra Jacobsen og Thorsviks bok ”hvordan organisasjoner fungerer” utgitt i 2013. Videre har Spurkelands relasjonsledelsesteori stått svært sentralt for undersøkelsen og oppgaven. Vi har valgt å basere oss på disse fordi de gjenspeiler en teori som vi mener vårt forskningsobjekt bygger på og som kan hjelpe oss til å svare på problemstillingen vår best mulig.

Rapporten er bygd opp slik at det skal være lett for leseren å forstå innholdet og se sammenhenger hele veien gjennom. Det er naturlig at vi tidlig i oppgaven redegjør for de



ulike teoriene vi har lagt til grunn for selve undersøkelsen slik at leseren kan ha den samme bakgrunnen og forståelsen som er hovedmomentene for selve forskningen. Deretter skal vi grundig beskrive hvordan vi har gått fram, hvorfor vi har valgt de metodene vi har valgt og hvilke hensyn vi har tatt underveis. På denne måten ønsker vi å forsterke oppgavens troverdighet og samtidig gi leseren et godt bilde av hvordan vi har kommet fram til de data vi har fått. Deretter vil vi legge fram analysen. Her skal leser få en bred forståelse av hva dataene har gitt oss. Hva vi har funnet og hvordan disse relateres til teorien vi på forhånd har gjennomgått.

På denne måten vil leseren oppleve en grundigere forståelse av vår konklusjon og forhåpentligvis finne seg enig i vårt resultat.

Avslutningsvis bruker vi litt tid på å reflektere over styrkene og svakhetene ved oppgaven, litt til ettertanke.

Med dette ønsker vi deg som leser velkommen inn i vår interessante forskning.

God lesning.

## 1.0 Teori

I dette kapittelet ønsker vi å gå igjennom ulike oppgaverelevante ledelses- og motivasjonsteoriene samt teori om kunnskapsmedarbeidere. Ledelse er en sentral faktor som kan forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt, og noen gjør det dårlig.

Med motivasjonsteorier og humanetiske ledelsesperspektiv i ryggen står best rustet til å empirisk begrunne vår problemstilling.

### 1.1 Ledelse

Hva er ledelse? Det finnes hundrevis av ulike ledelsesteorier i litteraturen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i blant annet Jacobsen og Thorsvik sin ledelsesteori i denne oppgaven for å kunne forklare hva vi legger i begrepet ledelse. Vi kommer videre til å gi en kort beskrivelse av ulike ledelsesteorier og lederstiler og se på hvordan disse påvirker medarbeiderne.

Ledelse er en sentral faktor som kan forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt, og noen gjør det dårlig. Det er som nevnt mange definisjoner på hva ledelse er, men vi har valgt å bruke Yukls definisjon av ledelse;

*”ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”*

*( Yukls 2013 etter Jacobsen og Thorsvik 2013:416 ).*

Innenfor en organisasjons rammer er hensikten med ledelse blant annet å få andre til å utøve en spesiell rekke av handlinger, motivere dem til å gjøre mer og slik oppnå de ønskede resultatene organisasjonen har satt. Enten finansielle eller enhetlige alt etter som type organisasjon. Men ledelse innebærer også det å bidra til et godt arbeidsmiljø og tilrettelegging for de ansattes trivsel. Definisjonen av ledelse som vi har valgt fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

- 1) *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer*

Dette innebærer at alle mennesker som innehar en formell leder stilling riktignok kan kalle seg leder, men det er handlingene dette mennesket utøver i myndighet av sin stilling som er selve ledelsen. Man kan altså lede uten en formell leder tittel, men det er først ved den formelle stillingen at vi kaller dem en leder. I våre undersøkelser er det ledere med den formelle tittelen som er lagt til grunn.

2) *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.*

Ledelse utføres med sikte på å skape ønsket atferd hos de ansatte gjennom ulike typer påvirkning av medarbeiderne.

3) *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.*

Dette må sies å være selve hovet formålet med ledelse. *”Lederens atferd skal målrettet bidra til at medarbeiderne jobber mot organisasjonens mål.” (Jacobsen og Thorsvik. 2013:416)*

For å forstå hvilke muligheter en leder har for å gjøre nettopp dette vil vi videre gi en kort presentasjon av hvordan lederen kan påvirke ved hjelp av direkte og indirekte ledelse.

Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling mellom lederen og medarbeiderne, eksempler kan være møter, dialog eller også e-post, vi snakker her om alle måter en leder og en medarbeider kan være i direkte kontakt med hverandre på.

Indirekte ledelse kan derimot deles inn i to hovedkategorier;

- Lederen kan indirekte påvirke medarbeiderne ved å benytte de formelle organisasjonstrekkene, som for eksempel mål, strategier eller organisasjonsstruktur.

- Eller lederen kan påvirke gjennom utvikling og stimulering av kulturen. For eksempel ved å styrke organisasjonens verdier og normer blant de ansatte. Det er selvsagt svært utfordrende for en leder alene å forandre en organisasjonskultur, men dette oppnås som oftest gjennom bruk av skriftlig og muntlig kommunikasjon. Leder må selv gå foran med et godt eksempel, vise hvilken adferd som ønskes og ikke. Nettopp dette er det mange som vil betegne som *institusjonell* eller *verdibasert ledelse*, det er denne tilnærmingen Nordea synes å ha i sitt lederprogram.

Sentralt for vår undersøkelse er å se spesielt på to av de viktigste elementene en lederrolle består av:

1) *Det mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser for å fylle sine lederforpliktelser.*

2) *De forventninger andre har til lederens atferd.*” (Jacobsen og Thorsvik 2013:420 )

Disse to forholdene kan være sammenfallende, men de kan også stå i konflikt med hverandre. Det kan være uoverensstemmelse mellom forventningene til hva lederen bør gjøre og hvordan han/hun utfører sin rolle. Dette er noe som speiler vår problemstilling godt.

## **1.2 Lederstil - ulike teorier**

En av de dominerende retningene innenfor ledelsesteori er opptatt av hvordan en leder kan oppnå høy ytelse i en gruppe gjennom å innta ulike lederstiler overfor medarbeiderne i gruppen. Lederstil dreier seg i korte trekk om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere.

Det har gjennom empiriske studier blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler vi nå skal se på: (Stogdill & Coons 1957; Likert 1961, etter Jacobsen og Thorsvik 2013:433)

Vi nevner først den mest aktuelle for vår undersøkelse, *demokratisk* eller *relasjonsorientert ledelse* hvor leders ønske er å skape en god og trygg relasjon til medarbeideren gjennom aktivt forsøke å vise oppmerksomhet, hensyn, støtte og interesse for medarbeideren som 24-timers menneske, dvs. medarbeideren som helhet, se figur 2 Johari Window side 12.

Medarbeider blir involvert i problemløsning, noe som er med å skape en større grad av følt eierskap til arbeidet samt følelse av verdighet og ansvar.

Dette i kontrast til den *autoritære* eller *oppgaveorientert* ledelse. Her er det produksjon, effektivitet og struktur som gjelder. Medarbeiderne blir i svært liten grad involvert og kommunikasjonen er i stor grad preget av ordre gitt av leder.

Selv om dette er to i utgangspunktet ulike lederstiler, kan de kombineres. Vi kan se på det som en skala hvor det ene ytterpunktet er autoritær lederstil og andre ytterpunkt er demokratisk lederstil. Ved en kombinasjon kan vi finne en lederstil er situasjonstilpasset og ”sydd” etter som leder ser behov, mer om dette i påfølgende kapittel.

### *1.2.1 Situasjonsbetinget ledelsesteori*

Med fokus på relasjoner mellom ledere og de som blir ledet.

Fiedler er skaperen av en av de mest innflytelsesrike lederstil-teoriene som omhandler nettopp dette, en teori som også har sterk empirisk støtte. Han presenterer innflytelse som en viktig sosial relasjon en leder må inneha for å kunne fremme effektivitet blant medarbeiderne. Sentralt i slike relasjoner mellom ledere og medarbeidere, er dynamikken mellom konflikt forankret i egeninteresser og makt til å realisere egeninteresser, (*Jacobsen og Thorsvik 2013:439*). En leder kan være usedvanlig kunnskapsrik, argumenterende eller truende uten at det gir innflytelse, fordi atferden ikke er tilpasset situasjonen. Igjen, hver situasjon krever sin lederstil.

Dette underbygges av LMX-teorien, ofte kalt for teorien om leder-medarbeider-utveksling ("leader-member-exchange" eller bare LMX), (*Graen 1976,1989 etter Jacobsen og Thorsvik 2013:441 og Hans Risan, Magma 02.12:68*).

Dette er en innflytelsesrik nyere teori som tar for seg nettopp relasjonen mellom lederen og den enkelte medarbeider. Presiserer viktigheten av at lederen må skape godt fungerende relasjoner med hver enkelte medarbeider. Ingen mennesker er lik, alle har ulike behov og preferanser, derfor må også lederen utvikle forskjellige relasjoner til hver enkelte medarbeider.

Viktige kriterier for å få til dette er god kommunikasjon, gjensidig tillitt, respekt, lojalitet og sist men ikke minst har mange studier vist at organisasjonen har mye å hente på å ha en klar rollefordeling. Forskningsresultatene viser faktisk at i de tilfeller hvor det er gode og velfungerende relasjoner mellom en leder og han/hennes medarbeider tenker medarbeideren mer positivt på arbeidsoppgavene, arbeidsplassen, seg selv og sine framtidsmuligheter i organisasjonen. Det viser seg også at medarbeideren da presterer mer for å bidra til å realisere organisasjonsmessige mål, og velger å bli i organisasjonen. Videre viser forskningen at ledere og medarbeidere vektlegger forskjellige ting når de vurderer den dyadiske relasjonen seg imellom, (*Anand et al 2011, etter Jacobsen og Thorsvik 2013:442*).

Med dyadisk relasjon mener vi forholdet mellom to individer, i dette tilfellet leders maktposisjon overfor medarbeider og fokus på relasjonen dem imellom. Ledere fokuserer mye på medarbeidernes kompetanse og hvor viktig medarbeiderne er for å realisere organisasjonsmessige mål. Mens medarbeiderne på sin side fokuserer mer på relasjoner til lederen og er opptatt av hvor rettferdig og støttende de opplever at lederen er i forhold til arbeidet de gjør.

Ved å bruke LMX-teori vil det gjerne være enklere for lederen å vurdere seg selv i et relasjonelt perspektiv i forholdet til sine medarbeidere, og slik bli mer bevisst på hvor mye medarbeidernes oppfattelse av relasjonen til sin leder betyr for medarbeidernes vilje til å yte for å realisere organisasjonsmessige mål.

Teorien er imidlertid ikke uproblematisk, spesielt hvis tanken er at alle skal behandles likt. LMX-teori fremmer en ”*differensiert tilpasning fra ledere i forholdet til sine medarbeidere*” (Jacobsen og Thorsvik 2013:442). Det er lett for at de enkeltpersonene som presterer mest og er viktige for organisasjonen blir favorisert å bli statuert som A-laget, mens de andre sitter igjen med følelsen av å være ekskludert fra denne gruppen. Det fremkommer av forskning at de medarbeidere som favoriseres av leder er de som også yter best, men denne forskjellsbehandlingen kan lett skape misunnelse som videre gir en svakere relasjon mellom medarbeider og leder, noe som igjen resulterer i lavere ytelse. En ond sirkel.

LMX-teorien kritiserer også for å ha noe uklart uttrykkelse for hva som kjennetegner en kvalitativ god relasjon. Dette har gjort at det brukes varierende begreper og forståelse av dette i forskning, noe som gir utfordringer i forhold til hvordan forskningsresultater skal tolkes. Videre mener noen at teorien er mangelfull og begrenset siden den utover det å forhandle seg frem til felles rolleforståelse ikke gir noen holdepunkter eller retningslinjer for hva ledere kan gjøre for å oppnå kvalitativt gode relasjoner til medarbeidere. Teorien sier heller ingenting om relasjonens utvikling over tid, noe som på lik linje med relasjonell ledelse er en god arena for videre forskning.

Vi ser at innenfor den klassiske ledelsestenkningen hvor medarbeiderne blir behandlet som en homogen gruppe, er skillet mellom leder og medarbeider stort både når det gjelder kompetanse og ut ifra den formelle rollen.

Dette er en måte og tenke omkring ledelse på som ikke passer helt med realiteten i mange moderne organisasjoner, spesielt fordi ansattes kompetanse gjennom økt fokus og tilgjengelighet av utdanning har økt dramatisk. Vi kommer tilbake til teori om kunnskapsmedarbeidere i under kapittel 1.4.

Vi ser at det har vært en økende tendens i moderne organisasjoner til å øke medarbeidernes innflytelse gjennom både mer demokratiske beslutningsprosesser og bemyndiggjøring, (”empowerment”), (Spreitzer 2008 etter Jacobsen og Thorsvik 2013:190). Empowerment innebærer at medarbeiderne blir gitt mer handlefrihet og myndighet til å fatte beslutninger. Det er også blitt en større bevisstgjøring på at leder gjennom sin adferd kan fremme

psykologisk empowerment blant medarbeidere ved å motivere, styrke selvfølelsen og fremme initiativ og tilrettelegging for personlig utvikling.

### 1.2.2 Verdibasert ledelse

Et institusjonelt perspektiv på ledelse også kaldt verdibasert ledelse.

Philip Selznick (1957) var den første til å presise at ledelse og administrasjon er to forskjellige sett av funksjoner, noe som har fått stor innflytelse også på moderne teori om organisasjon og ledelse. Selznick mener at ledelse i hovedsak er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen utover det å være et verktøy for eiere og ledere. Uten dette mener han at organisasjon blir sårbar både interne og eksterne endringer. Ved å forme følelser for organisasjonen vil man skape et spesielt engasjement og interesse for å bevare og opprettholde organisasjonen, man blir villig til å kjempe for dets eksistens. Derfor anser han ledelse som et spørsmål om å påvirke og sette standarden for hvordan den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for skal være og slik styrke legitimiteten rundt denne og dens virksomhet, (*Jacobsen og Thorsvik 2013:443* ).

Utfordringen for leder er å velge nøkkelverdiene og bygge organisasjonen slik at den passer med verdiene, oppfatningen, normene og forventningene som omgivelsene rundt organisasjonen har.

En institusjonell leder er først og fremst en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier.

### 1.2.3 Transaksjonsledelse

En annen variant av verdibasert ledelse.

Består av to hovedelementer:

- 1) Aktiv bruk av belønning for å oppnå atferd som er målrettet.
- 2) Avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

Vi skiller mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelsen anser forholdet mellom leder og medarbeidere som en salgs bytteforhold (transaksjon ) hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte for belønning, da innenfor sosialt aksepterte spilleregler for hvordan dette skal foregå. Det kan være utfordrende å skape en helhjertet oppslutning om organisasjonens mål siden det er belønninger som

benyttes som motivasjonsfaktor og lederstilen appellerer til medarbeidernes fornuft og materielle interesser. Relasjonen mellom leder og medarbeider preges av instrumentalitet, der relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det og er en skjør relasjon som ikke sitter dypt og som lett faller sammen hvis interessene endres eller det kommer andre fristende tilbud.

Som motsetning innebærer transformasjonsledelse å referere til de følelsene medarbeiderne har. Vi snakker ikke her om å manipulere eller overtale, men at leder aktiviserer og bevisstgjør for de følelser som uansett befinner seg i alle mennesker. *"Følelser i stedet for intellekt, hjerte fremfor hjerne"* (Peters & Waterman 1982:84 etter Jacobsen & Thorsvik 2013:446). I sammenheng med ledelse av kunnskapsmedarbeidere vil transformasjonsledelse være en ideell ledelsesstil siden leder etablerer og formidler en visjon for hvor og hvordan arbeidsoppgavene skal enda. Fordelen er at kunnskapsmedarbeiderne nå vil jobbe mot et felles mål i stede for egeninteresser. Kunnskapsmedarbeiderne blir sterkere emosjonelt knyttet til organisasjonen, visjon og mål, noe som klart booster innsatsen, (Quinn 2005 etter Sandviken, Magma 03.11). Lederstilen åpner også for kreativitet og innovasjon noe som igjen kan bidra til økt trivsel. Utfordringen kan for leder være å holde tritt med kunnskapsmedarbeidernes brede og intellektuelle nivå.  
(Sandviken, Magma 03.11)

#### *1.2.4 Transformasjonsledelse*

Består av fire elementer:

- 1) Utvikling av en visjon som booster utover rene organisatoriske mål (for eks lønnsomhet og vekst), og mot noe som man tar sikte på å forbedre. Sentralt i visjoner står ofte verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet.
- 2) Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at ledere fremstår som synlige rollefigurer, og ved aktiv bruk av symboler.
- 3) Hensyn til den enkelte, som følges opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelsen av å bety noe og være respektert.
- 4) Intellektuell stimulering ved at ledere stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve.



En kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelse er en god oppskrift. Vi tenker da spesielt på at dette med leders evne til å utvikle visjon og inspirere sammen med bruk av belønninger er viktig for å oppnå suksess.

Det har de siste årene vært mye forskning på disse to ledelsesformene og konklusjonene har blitt det at transformasjonsledelse er optimal i organisasjoner som driver innenfor dynamiske omgivelser og opplever press for endring, og har en klar positiv effekt på medarbeidertilfredsheten og deres vilje til å yte (*Argyris 2010*).

Men som alle teorier finnes det også kritikere til litteraturen om transformasjonsledelse. For noen fremstår teorien som en universell teori som i en hver anledning angis for å være den mest effektive lederformen, mens andre mener at det analytiske så vel som det empiriske skillet mellom de overnevnte ledelsesformene er uklare. Det sies også at rådene om å inspirere og stimulere medarbeiderne som denne teorien kommer med, er for abstrakte til å kunne gi noen klare retningslinjer og sådan brukes i praksis.

I forbindelse med ledelse av kunnskapsmedarbeidere åpner transaksjonsledelse for at leder kan definere hvilket resultat som er ønsket og medarbeideren selv velge framgangsmåten, nivå av kompleksitet og risiko for måloppnåelsen. utfordringen er at ledelsen må jobbe iherdig får å holde på kunnskapsmedarbeiderne og sørge for at organisasjonen er attraktiv. Dessuten er det en overhengende fare for at kunnskapsmedarbeiderne kommer til å ha en kynisk tankemåte og kalkulere hva han eller hun tjener mest på, de vil finne den framgangsmåten og taktikken hvor de selv sitter igjen med mest. Dette gjør at belønningene hele tiden må fremstå som attraktive og rettferdige, hvis ikke vil kunnskapsmedarbeideren snart se seg om etter en annen jobb.

### *1.2.5 Kort om selvledelse*

Antallet høyt utdannende og kompetente arbeidstakere øker stadig. På bakgrunn av dette er det noen som mener at lederens viktigste oppgave i dag er å lære medarbeiderne å lede seg selv. Derav teorien om ”selvledelse” eller myndiggjørende ledelse, mer folkelig kalt ”superledelse”. Lederen skal i følge dette fungere som en trener eller coach med fokus på å lære medarbeiderne å være sine egne ledere samt bidra til at disse blir dyktige nok til å realisere felles målsettinger. Som en av våre informanter som representerte ledelsen svarte når vi under intervjuet stilte han spørsmål om det var noen retningslinjer for hvordan medarbeidere på enkeltindividsnivå skal motiveres for og nå felles mål; ” *Man er aldri*

*sterkere en svakeste ledd*”. Med dette mente informanten at leder må hjelpe hver og en av medarbeiderne til å bli gode nok men også hjelpe de til å utvikle selvledende egenskaper. ”Sentralt i strategien står evnen til å utvikle et positivt tankemønster hos seg selv og andre, og en sterk tro på at man kan mestre utfordringer.” (Jacobsen & Thorsvik 2013: 452).

### 1.2.6 Direkte ledelse

Enkelt sagt dreier direkte ledelse seg om koordinering og delegering av arbeidsoppgaver. Medarbeider får instruksjoner fra sin leder, og forventninger til måloppnåelse er tydelige. Denne ledertypen relaterer mye til maktforholdet mellom leder og medarbeider, det å skape en struktur, (*Sandviken, magma 03.11:56*). Spesielt ved bruk i sammenheng med kunnskapsarbeid med komplekse oppgaver og stor grad av autonomi kan direkte ledelse i forhold til kunnskapsarbeid være en god kilde for at oppgaveløsningen skal være effektiv gjennom koordinering av arbeidsoppgavene. Dette fordi lederstilen kan bidra til å systematisere og strukturere et vanligvis ustrukturert kunnskapsarbeid. Kan gjerne brukes med fordel i oppstarten av en initial arbeidsprosess nettopp på grunn av sin gode struktur og koordinering.

### 1.2.7 Relasjonsledelse

Vi skal her redegjøre kort for hva relasjonsledelsesteorien i hovedtrekk går ut på. Vi begynner med en kort innføring i utviklingen av teorien, før vi avslutningsvis kommer inn på essensen i teorien, selve relasjonskompetansen.

Relasjonsledelsesteorien kan anses som et ledelsesverktøy utviklet av nordmannen Per Spurkeland på 90-tallet. Relasjonsledelse bygger som nevnt på en humanetisk psykologi, (Kaufmann og Kaufmann, 2003:19) hvor motivasjon gjennom gode relasjoner er vesentlig. Det begynte så tidlig som med Hawthornesstudiene som resulterte i større fokus på samarbeid mellom arbeidstakerne og et mer demokratisk arbeidsliv. Her ble det konkludert med at den sosiale kontakten mellom arbeiderne var den største motivasjonsfaktoren for effektiviteten. Relasjonen mellom ledere og kollegaer forbedret arbeidssituasjonen. Undersøkelser gjort i

Norge (Kuvaas med flere 2012) viser at jo mer upersonlig og formell relasjon til lederen, desto svakere arbeidsprestasjon.

Abraham Maslow viser en femtrinns stigende skala av behov. Han mente at menneskers behov kan deles inn i et hierarki. I en arbeidssammenheng kan vi se disse delt inn i fra de grunnleggende fysiologiske behovene som eksempelvis en minimumslønn for å leve av. Behov for sikkerhet i form av trygg arbeidsplass, sosiale behov gjennom dialog med kollegaer som man også har et godt samarbeid med. Videre finner vi ønske og behov for selvrespekt og det å lykkes med sine prestasjoner. Øverst på hierarkiet finner behovet for selvrealisering, hvor en føler en får utnyttet sine fulle potensialer og utvikler ens evner maksimalt.

*(Masteroppgave: Johannese, Klokkersvold og Vedeler, 2010)*

Man spør seg, hvordan *er* mennesket, i henhold til humanistisk psykologi har mennesket fri vilje og ønske om å utvikle seg. Hvordan lærer de og når lærer de best? Humanetikken mener at mennesket lærer gjennom erfaringer og utvikling, noe som skjer først når alle de grunnleggende behovene er dekket. Målet er å forstå intensjonen og meningen bak handlinger og bruke denne til motivasjon.

Man kan tenke seg lederen som en rådgiver jf. den Sokratiske metoden hvor lederen var ment å skulle hjelpe den rådsøkende til å finne egne svar og veier mot målet, i stede for å gi svaret. Vi kan dra paralleller til dagens ledere og medarbeidere.

Kritikere av Maslows behovsteori argumenterer med at behovskategoriene er så uklart formulert at det er utydelig hva de innebærer og derfor empirisk vanskelig å fastslå at de ulike behovskategoriene faktisk er hierarkiske. Det har vært gjort flere forsøk på å videreutvikle denne teorien

I følge Carl Rogers, som er far til ”klientsentrerte terapien” og en viktig byggestein i grunnmuren for relasjonsledelsesteorien, settes det flere krav til en vellykket rådgivning. Leder må være seg selv under samtalen, ha innlevelse å vise omsorg og vennlighet mot medarbeider samt unngå å innta en fordømmende holdning. Leder skal ikke presse på sine egne ønsker og meninger, og må kunne lytte til medarbeideren.

Den røde tråden i relasjonsledelse er tillit og dialog. Det er gjennom disse at en leder skaper en relasjon til medarbeiderne som er sterk nok motivasjon for å påvirke og motivere til at man drar i samme retning, mot virksomhetens mål og visjon. Stillingsbetegnelsen eller posisjonen som sjef eller leder skal kun brukes unntaksvis for å oppnå noe.

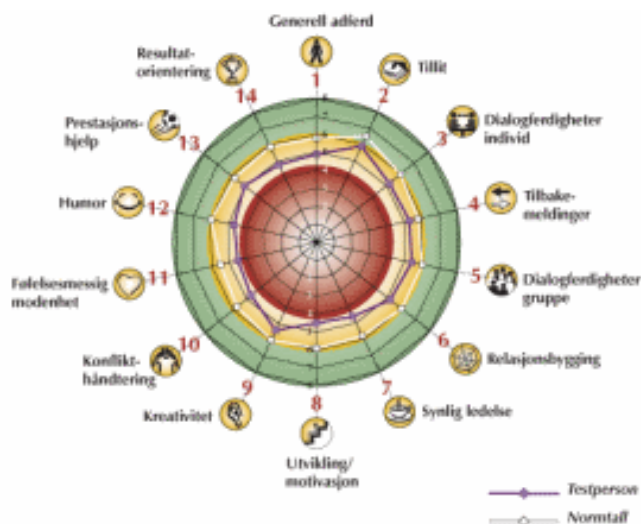
I følge Spurkeland er ledelse å gjøre andre gode. Lederen må ha kontakt med egne følelser og lære seg hvordan de påvirker en.

### 1.2.8 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse er ferdigheter som mennesker kan trenes til å beherske for å bedre lykkes i kommunikasjon og samarbeid med andre mennesker.

*”Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift. Ledelse handler om å gjøre andre god. Da må du investere i relasjon til dem”, (Spurkeland, 2005, s. 11 – 12 )*

Disse har Spurkeland delt inn i 14 kompetanser og satt i system i ”radarhjulet”:

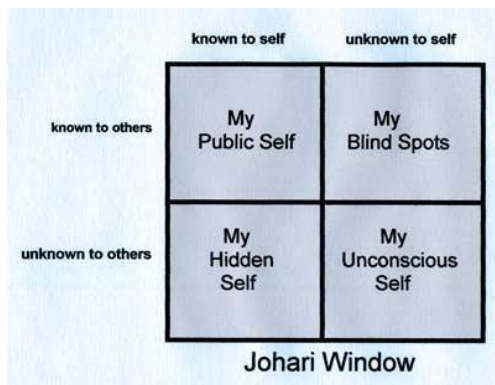


*Figur 1:  
Radarhjulet som viser måleinstrumenter for relasjonskompetanse. (Spurkeland 2013. s. 206)*

I denne undersøkelsen har vi hovedsakelig fokusert på 4 av disse punktene og vi velger derfor å kun presentere disse mer inngående.

→Generell adferd innebærer blant annet viktigheten av å kjenne medarbeidernes totalkompetanse. Det handler om å se 24-timersmennesket, og dets totalsituasjon (Spurkeland, 2013 s. 108). Mennesker er ikke på jobb hele døgnet, de har flere aspekter ved seg som spiller inn på deres adferd og effektivitet på arbeid. For å kunne kjenne sin medarbeider må lederen kjenne til og ha forståelse for dens andre sider og situasjoner i dens

totale hverdag. Hersey og Blanchard, (1993, s. 295,) har utviklet en god modell for det totale, 24-timersmennesket.



Figur 2.

"My public self" er den personen vi gir uttrykk for offentlig, denne kjenner både vi selv og andre.

"My hidden self" den delen av oss vi selv kjenner, men ikke gir uttrykk for utad.

"My blind spots" Ukjente sider ved oss selv, urealisert.

"My unconscious self", underbevisstheten

*The Johari Window. (www.serenityonlinetherapy.com)*

Spurkeland hevder at individer kan ledes mens grupper administreres. Der er derfor viktig å ta hensyn til hvert enkeltmenneskets unikheter og kjenne dets egenart for å kunne utvikle og motivere en godt sammensatt gruppe.

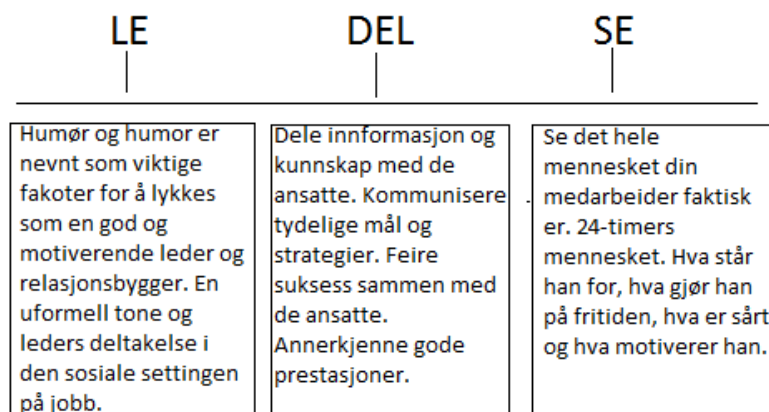
→ Prestasjonshjelp er en viktig evne en leder etter relasjonsledelse prinsippene må inneha. Et hvert menneske har behov for bekreftelse og å bli sett, en god relasjon til leder bidrar til at medarbeider oppnår ting han ikke trodde var mulig, (Spurkeland, 2005, s (280-282)). Her er Coaching nevnt som en viktig ferdighet til hjelp for å bli god på prestasjonshjelp.

→ Tillit, teoriens fundament. I følge Kaufmann og Kaufmann vil medarbeidere forholde seg passiv til en leder han ikke har tillit til, og dens påvirkningskraft opphører, (Kaufmann og Kaufmann, 2003:369 etter Masteroppg. Kallestad). Man kan si at fundamentet i relasjonsledelse er at hvis du gir mennesket tillit får du tillit tilbake. Blir denne brutt er det vanskelig å gjenopprette den. Hvis det finnes sterk tillit er det mindre behov for kontroll, og man kan tillate en større grad av selvledelse. Dette gir grunnlag for større frihet innenfor fastsatte rammer.

→ Humor er en viktig kilde for økt arbeidslyst og bedre arbeidsmiljø. Det er viktig at leder utstøler godt humør. God humør er smittsomt og humor bidrar til en lettere atmosfære, stimulerer kreativitet, utvikling, lagfølelse og sterkere samhold. Om ikke leders stå for selve humoren, må han tydelig gi uttrykk for at det verdsettes, (Spurkeland 2013:19). Kreativitet er resultat av blant annet humor, og gjør det lettere å skape relasjoner.

→Sist men ikke minst utvikling og motivasjon. Mulighet for læring og utvikling er viktig, de fleste vil videre og trenger å se at det finnes muligheter for et rikere jobbliv.

Hvis vi leker litt med ordet ”ledelse” og deler det opp i tre biter får vi en god oppsummering for hva som er i fokus under vår undersøkelse.



Figur 3.

Ordsspill.

Kilde: (Ukjent konsulent etter Nordea avd. Bodø)

### 1.3 Motivasjon

Vi kan vel nå konkludere med at anerkjennelse og bekreftelse er viktig for at et menneske skal prestere. Støtte og oppmerksomhet kan være avgjørende for om den ansatte stiller på jobb en dårlig dag eller om de heller velger å bruke egenmelding. Motivasjonskraften, det som gir oss overskudd og energi til å stå på, får vi fra flere kilder som påvirkes av hverandre i samspill, (Spurkeland 2013:119). Vi motiveres ikke bare av lederen. Venner, kollegaer, fritid, familie, kunder, litteratur og kunst kan også virke som motivasjonsfaktorer. Lederen må lære seg å kjenne til hva som motiverer hver enkelt medarbeider. Noen motiveres og blir giret av konkurranser for måloppnåelse, andre motiveres av ros fra leder for godt utført arbeid mens noen kanskje motiveres av bonuser eller premier i form av lønn eller gaver. Alt dette avhenger av deres ambisjoner og mål. For å påvirke innsatsen og kvaliteten er det lederens oppgave blant annet å tilføre motivasjonskraft til sine medarbeidere. Ikke bare styrker det kvalitet og innsats, men også lojalitet, trivsel og ikke minst styrker det relasjonen mellom medarbeidere seg imellom og mellom leder og medarbeider.

Sammensetningen av de ulike motivasjonskreftene utgjør en persons motivasjonsprofil,

(*Spurkeland 2011*). I følge Kuvaas 2013 er det ofte de selvdrevne medarbeiderne som har høy indre motivasjon. Det er også oftest disse som har en god relasjon til sin leder. Det er viktig at leder ikke glemmer at han selv er en vesentlig kraftkilde for motivasjon. Ens evner til å motivere og tilretteleggelse for dette er avgjørende i konkurransesammenhengen med andre bedrifter. Det er blant annet gjennom belønningsmetoder og leders inspirasjons egenskaper en skal tiltrekke seg de mennesker og den arbeidskraften som er best egnet i ens organisasjon.

### **1.3.1 Motivasjonsteorier**

Vi har allerede nevnt *Maslows behovsteorier*, da vi har utdypet dette tidligere tenker vi ikke å repetere det her men går videre for å nevne noe andre som også er av relevans for undersøkelsen.

#### *1.3.1 Samspillideen / det interaktive perspektivet*

Mats Alvesson antyder i sin artikkel i *Magma* 03.2011 at Maslows humanetiske psykologi hvor motivasjonen finnes inni individet, eller den klassiske adferdspsykologien hvor motivasjonen finns utenfor individet er noe utdatert. I dag hevdes det at motivasjonen oppstår i samspill mellom individer og omgivelser. Samspillideen har som grunnmur at styrken av de forskjellige indre og ytre motivasjonsfaktorene påvirkes av organisasjonsmessige forhold så vel som andre sosiale betingelser. Individet i relasjon til sosiale grupper og normer. Essensen er verdiene, idealer, moralen, identiteten og kulturelle normene individet har og er omgitt av. God arbeidsmoral skaper bedre arbeidsmotivasjon.

Alvesson nevner spesielt tre interaktive motivasjonsfaktorer, vi nevner disse kort.

1. Det er en svært betydelig drivkraft hos de fleste mennesker å følge normene vi er omgitt av for å unngå sanksjoner og for å leve opp til forventningene og standarden vi lever i. Derfor har normene i bestemte sammenhenger mye å si for hvor stor motivasjon vi har. Vi gjør gjerne det samme som de rundt oss. Hva forventer kulturen i organisasjonen av oss?

2. Gjensidighetsprinsippet, (*Gouldner 1961 etter Mats Alvesson Magma 03.11*). Ønske om å gi noe positivt tilbake til personer som har gjort eller gjør noe positivt for oss. Vi kan tenke oss at høy lønn får oss til å ville gjøre oss fortjent til den, men det antas her at ikke-monetære faktorer som gjensidighet i form av lojalitet eller innsatsvilje er en større motivasjonsfaktor.

3. Selvoppfatning, individets identitet. Organisasjonen du jobber i blir en kilde til din identitet. Deetz 1995,(etter Mats Alvesson Magma 03.11) viste eksempelvis til at bare det å endre stillingstittel kan utløse motivasjon til både å yte mer, være mer fleksible og innstilling til arbeidet, selv om arbeidsoppgavene i stor grad er den samme.

Konklusjonen er at motivasjon ikke bare omhandler indre eller ytre motiver, men også normer, gjensidighet og identitet.

Behovsteoretiker McClelland (1985) hevder at mennesker har tre grunnleggende behov når de er i arbeid: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Disse kan vi se i sammenheng med faktorene i Spurkelands radarhjul jf. Kap 1.2.8. *Kognitive teorier* viser at vi er tenkende og handlende mennesker som tar oss ut fra bevisste valg og rasjonelle forhold. Det er vår tankekraft som primært styrer oss og vi forventer å oppnå våre mål gjennom de bevisste valg vi tar når det kommer til arbeid og innsats,(Spurkeland, 2013).

For å forstå motivasjon må vi se nærmere på ytre og indre motivasjonskraft. I *kognitiv evalueringsteori* finner vi at ikke bare styres vi av ytre påvirkninger fra omgivelsene, men også av personlige indre drivkrefter, (Deci og Ryan 1985 etter Spurkeland 2013). Resultater av undersøkelser gjort av blant andre Deci i 1999, tyder på at ytre belønninger kan trekke ned den indre motivasjon for arbeid. Med ytre belønninger menes eksempelvis lønn. Derimot viser det seg at positive tilbakemeldinger har en positiv virkning på denne indre motivasjonskraften. Det hevdes også at indre motivasjon er sunnere og virker over lengre tid. Blant andre argumenterer i Alvesson sin artikkel i Magma (03.11:33) var at interessen for spennende og meningsfulle oppgaver – indre motivasjon- er en langt større positiv drivkraft en ytre motivasjon som lønn. Han skriver:

*”Lønn og bonus trekkes ofte frem, ikke sjelden kanskje i overkant mye. Men lønn har en symbolsk betydning: Den er knyttet til rettferdighet, den signaliserer verdi og fremgang, den er en bekreftelse på hva arbeidsgiveren/sjefen tenker om en, og så videre. Lønns plassering er derfor viktig ..... Hvis man derimot betoner verdi og verdsetting gjennom andre virkemidler, som spennende oppgaver, blir lønnen mindre viktig.” (Mats Alvesson, Magma 03.11)*

Han mener at å ha ansvar og tillitt samt det å kunne ha påvirkning på resultatene er en sterk



motivasjonsfaktor. Det samme gjelder konkurranse og sammenligning mellom kollegaer eller konkurrenter, da spesielt hvis dette gjenspeiler arbeidsinnsatsen og de målbare resultatene.

Kritikere diskuterer antakelsen om at lønn ikke er en direkte motivasjon og gir økt innsats. De argumenterer med at penger betraktes som et rent materielt middel mens man overser pengers sterke symbolverdi for enkelte. Pengebelønning kan bli ansett som anerkjennelse for at man har prestert godt, penger er knyttet til sosial status og det anses som et konkret bevis til en selv at en gjør en god jobb. Man må derfor se på pengebelønning som en tilbakemelding man får og ikke bare tolke det som en materiell nødvendighet for å dekke basisbehov.

Av nyere forskning ser vi at lønn ikke nødvendigvis er blant de største motivasjonsfaktorene, det sanne gjelder av betydelig deltakelse i form av medarbeideres muligheter til å påvirke de avgjørelser som tas høyere oppe i organisasjonen.

Vi skiller mellom direkte deltakelse og indirekte deltakelse hvor medarbeider deltar henholdsvis i de fora hvor beslutninger angående deres arbeid tas eller gjennom for eksempel fagforeninger som representerer de ansatte. Forskning viser tydelig at jo mer deltakelse jo høyere oppnådd ytelse, (*Jacobsen & Thorsvik 2013*).

På radarhjulet til Spurkeland finner vi at leder må beherske prestasjonshjelp som er en viktig suksessfaktor for god lederskap etter relasjonsledelsesteorien. Herunder faller også motivasjon i form av tilrettelegging av spennende arbeidsoppgaver, ifølge Deci vil det altså lønne seg mer enn å gi belønning i form av goder (*Spurkeland 2013*). Behovet for kompetanseopplevelser og selvbestemmelse må ikke undervurderes som drivkrefter og effektivitet.

### *1.3.2 Sosiale motivasjonsteorier*

Disse bygger på relasjonelle positive drivkrefter. Essensen her er at relasjoner til medmennesker, det kan være ledere, kollegaer, venner etc, i seg selv er en mektig drivkraft. Den opplevde verdien av sterke og positive relasjoner og sosiale faktorer som likeverd og rettferdighet har mye å si som motivasjonsfaktorer.

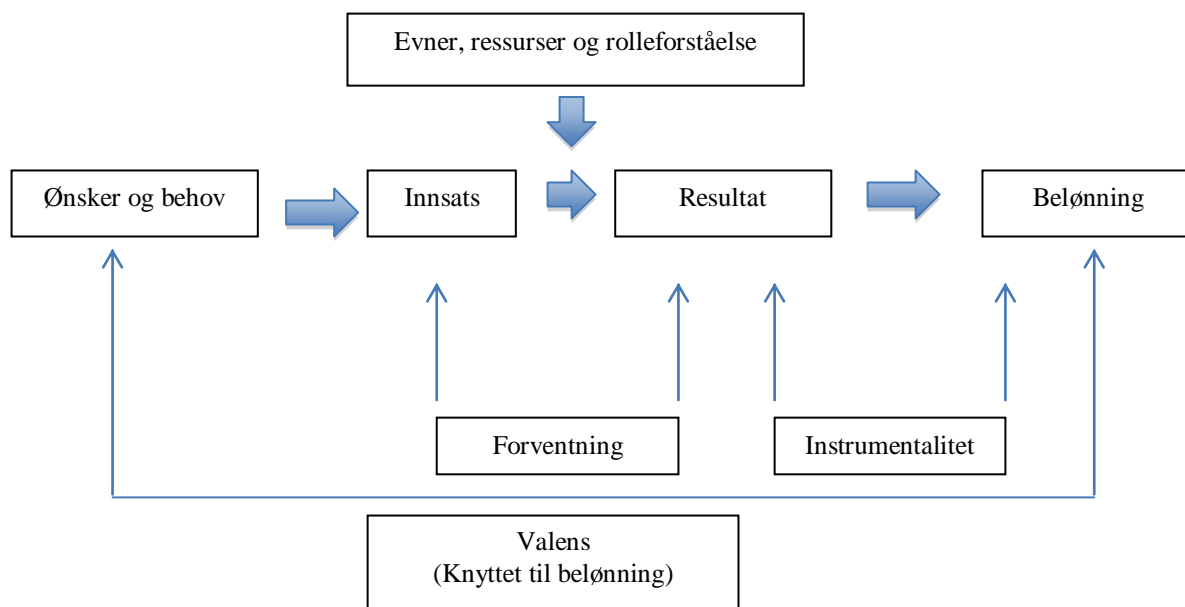
Fredrick Hertzberg og flere med han (1959) har utviklet en såkalt "tofaktorteori" hvor det settes skille mellom hygienefaktorer og de egentlige motiveringsfaktorene. De mener at for eksempel lønn, ledelse, bedriftspolitik og mellommenneskelige relasjoner faller inn under

hygienefaktorene, mens de egentlige motivasjonsfaktorene er for eksempel anerkjennelse, ansvar og personlig vekst, (*Spurkeland, 2013*). Medarbeidertilfredsheten viste seg i Hertzbergs forskning å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavene, mens mistrivsel hadde med arbeidsmiljøet og hvordan medarbeiderne ble behandlet å gjøre. Hygienefaktorene representerer det som skaper mistrivsel, altså arbeidsmiljø, mens motivasjonsfaktorene representerer de forholdene som kan fremme tilfredsheten. I følge Hertzberg skaper motivasjonsfaktorene trivsel i den grad de er tilstedet, men de kan ikke skape mistrivsel ved å være fraværende. Det samme gjelder hygienefaktorer, som skaper misnøye hvis de er fraværende men gir ikke trivsel ved å være tilstede. Dette er en universal teori som passer i flere ulike kulturer, men likevel har flere stilt seg kritiske til metoden han har brukt i studiene. Vi skal ikke gå nærmere inn på dette da dette ikke er av betydelig relevans for vår forskning.

Spurkeland betegnet i sin utgivelse i 2011 at såkalte "Relasjonelle multigevinster" oppstår når mange mennesker utvikler en engasjerende jobbkultur. Alexander Hiam (2003) har en formening om at alle mennesker har ulike motiver og grunner for å komme på jobb. Dette bekrefter det vi så vidt var inne på i begynnelsen av kapittelet da han viser til at oppmerksomhet og tilbakemelding er en god form for motiverende ledelse. Han mener at ledere må trene medarbeidere til selvevaluering, (*Spurkeland 2013*). Den tidligere nevnte motivasjonsprofilen bør altså jevnlig sjekkes, for at lederen skal ha oversikt over medarbeidernes indre motivasjon og dermed ha et grunnlag for å tilføre god ytre motivasjon.

### *1.3.3 Kort om forventningsteori*

I forventningsteorien antas det at motivasjonen og ytelsesviljen oppstår når et individ forventer å oppnå en belønning en ønsker seg, (*Jacobsen & Thorsvik*). De grunnleggende elementene er illustrert i figur 4 på neste side.



Figur 4. De sentrale elementer i forventningsteori, ( Jacobsen & Thorsvik 2013:249)

Hovedpoenget er at belønningen må være ønsket, (valens) og det må synes en tydelig sammenheng mellom resultat og belønning, (forventning). Det kan forekomme at et individ har høy valens med lav forventning. Eksempelvis så kan en student ønske seg høye karakterer, men har dårlig tro på at en klarer det.

Individet må også tro at belønningen faktisk vil komme hvis resultatet oppnås, (instrumentalitet).

I forventningsteorien gjelder følgende motivasjonsformel:  $Valens \times Instrumentalitet$ . Man kan med andre ord vite sikkert at man kan klare å oppnå det resultatet som skal til og få belønning for det, men hvis valensen er 0 blir også motivasjonen 0.

#### 1.3.4 Kort om HRM-System

Human Resource Management først definert av Bakke i 1966, (Jacobsen & Thorsvik 2013). HRM handler om hvordan organisasjonen kan utvikle, beholde og utnytte den menneskelige kapitalen med utgangspunkt i ens mål og strategier. Det viktigste i alle former for ledelse er å

bruke de menneskelige ressursene på en måte som bet når organisasjonens mål. Måten å gjøre dette på settes inn i et system som er tilpasset hver enkelt organisasjon og dens situasjon. Det finnes derfor ingen ferdige fasiter på hvordan et HRM-system skal se ut. Av forskning kommer det tydelig fram at selv godt fungerende HRM-systemer må ha både vertikal og horisontal balanse. Det vil si at de ulike personalpolitiske tiltak som organisasjonen bruker må støtte opp om hverandre og fungere som en helhet som koordinerer. Og det må være samsvar mellom HRM-systemets tiltak og organisasjonens strategi. Vi skal ikke utdype dette temaet noe mer siden vi ikke ser en klar sammenheng med vår oppgave, men velger å avslutte med en aldri så liten konklusjon. Det har vist seg at de organisasjoner som vektlegger det å ansette og utvikle medarbeidere, legger til rette for flere ulike karrieremuligheter, gir resultatbaserte belønninger på kollektivt nivå samt former stillinger slik at de åpner for deltakelse, utfordringer og variasjon er de som best klarer å utnytte de menneskelige ressursene, (Jacobsen & Thorsvik 2013).

## **1.4 Kunnskapsarbeideren**

Dette er et over 55 år gammelt begrep som først ble introdusert i 1959 av Peter Drucker i sin bok *Landmarks of Tomorrow* (Sandviken. Magma 0311). I dette kapitlet ønsker vi å se litt nærmere på hva kunnskapsmedarbeidere er og hvordan motivasjon av disse kan føre til verdiskapning. Med kunnskapsarbeidere menes arbeidstakere som har høyere utdanning og utfører arbeidsoppgaver hvor de benytter seg av sine kunnskaper ervervet gjennom denne utdannelsen.

*”Kunnskapsarbeidere skaper verdi gjennom kompetent utførelse av oppgaver og innovasjon i produkt-, tjeneste-, organisasjonsdesign- og prosessdomenene. Med kompetent utførelse mener vi arbeidsprosesser (inkludert kognitive prosesser) som trekker på kunnskap som er ervervet gjennom høyere utdanning.”* (Rune Lines, Magma 0311).

I Econas fagblad, Magma, kan vi finne flere artikler om nettopp dette. Det kan se ut til at kunnskapsarbeidere gjerne prefererer stor grad av autonomi i jobbsituasjonen, noe som er en forutsetning for at denne medarbeideren skal prestere godt. De er svært selvbevisste og er klar over at arbeidsgiver er avhengig av dem for å nå målene og er villige til å kjempe for dem. Men det er også andre veien, kunnskapsmedarbeiderne er til en viss grad også avhengige av

organisasjonen. Dette har vist seg gjennom forskning utført av Groysberg, Lee og Nanda i 2008 hvor det viste seg at prestasjonene var et resultat av en kombinasjon av personlige kunnskaper og ressurser som var unike for noen organisasjoner. Lord og Farrington konstaterte i 2006 at eldre kunnskapsarbeidere i gjennomsnitt er mer dedikert til organisasjonen de jobber i enn de yngre er, vi må heller ikke glemme at det i seg selv er en stor verdi at det foregår spredning av kunnskap internt fra og mellom kunnskapsmedarbeiderne i bedriften.

Innenfor kunnskapssektorer som forskning, finans og helse har det blitt observert at ett fåtall enkeltpersoner og deres arbeidsgrupper har prestert langt bedre enn gjennomsnittet innenfor samme organisasjon. I tillegg har man sett at prestasjonsnivået kan variere svært på to forskjellige tidspunkt.

Rune Lines som har skrevet artikkelen ”Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere”, (*Lines, Magma 03.11*) mener at variasjonen i intelligens og utdanning neppe kan antas å forklare disse forskjellene. Han mener derimot at det er sannsynlig at disse forskjellene reflekterer at det er ulike nivåer på motivasjon og at denne varierer over tid. Han konkluderer videre med at kunnskapsmedarbeidere på lik linje med andre arbeidstakere motiveres av penger, anseelse og autonomi i jobben. Videre peker han på at de er svært opptatte av rettferdighet og meritokrati når det kommer til tildeling av belønninger. Med meritokrati mener vi at kunnskap, kompetanse og ytelse er grunnlaget for maktfordeling og sosial status.

Petroni og Colacin utførte i 2008 en studie hvor 376 ingeniører i privat sektor var involvert. De fant at lønn var en viktig motivasjonsfaktor og at de ønsket en større forskjell i lønn basert på objektive forskjeller i prestasjonen mellom kunnskapsmedarbeiderne.

#### *1.4.1 Hvordan leder kan stimulere kunnskapsmedarbeideren til verdiskapning*

*Verdiskapningsnivå til en kunnskapsmedarbeider = Evne x Motivasjon, (Argot og Ingram 2000, etter Lines, Magma 03.11).*

Altså kan verdiskapningen påvirkes enten gjennom økning av evne eller økning av motivasjon og verdiødeleggelse i motsatt fall. Når vi skal se på ledelse av disse medarbeiderne ser vi for oss hvordan en leder påvirker verdiskapningen gjennom å stimulere et av disse to faktorene.

Vi ser at ofte er effekten av motivasjon et utspring fra strukturen og prosessen for å nå primærmålsettinger, da tenker vi på for eksempel økt innovasjon, effektivitet eller læring. I følge Rines er det med andre ord arbeidet og oppgavene i seg selv som motiverer, snarere enn eksempelvis penger. Rines konkluderer i sin artikkel med at det ikke nødvendigvis er forskjeller i evne som i enkelte tilfeller vil være det som forklarer hvorfor det er variasjon i prestasjonsnivå, snarere ulikhetene i hva som motiverer og selve motivasjonen. Han refererer videre til Poffenbergers uttalelse;

*“It must be remembered, however, that the work of the world seldom is done at maximal capacity, for only in the rare emergency does one call forth his full power. The level of achievement that is attained at any age is much likely to be question of interest and incentivet han of capacity”*,  
(Poffenberger 1942:65 etter Magma 03.11).

Tiltross for mange sammenfallende konklusjoner når det kommer til studier av motivasjon rettet mot kunnskapsmedarbeidere, må vi likevel forholde oss noe kritisk til resultatene. Forskningsdesignene som har vært brukt er uegnet til å tydeliggjøre forskjeller mellom kunnskapsmedarbeidere og øvrige arbeidstakere. Som vi nevnte innledningsvis finnes det derfor lite forskningsbasert kunnskap om disse forskjellene, vi ser faktisk at de verdier og motivasjonsfaktorer som rapporteres er velkjente fra generell forskning på motivasjon av medarbeidere.

Det finnes flere eksempler og foreslåtte løsninger på hvordan ledelsen kan gå fram for å motivere kunnskapsmedarbeiderne. Det er ikke nødvendig, tid og plassmessig fornuftig og heller ikke innenfor rammene for denne oppgaven å gå dypere inn på dette, men kort nevnes eksempelvis; motivasjonsfremmende organisasjonsstruktur, belønninger og anerkjennelse, jobbdesign, doble karriereveier og tredje karriere-orientering. Rune Lines gir en innføring i blant andre disse faktorene i nevnte artikkel i Magma 03.11. Vi ønsker heller å vie litt tid og plass til en kort diskusjon rundt temaet ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

### 1.4.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Ifølge Barleu og Kunda (2001) og Hislop (2009) har samfunnet blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensivt og dette har ført til at vi arbeider og utøver ledelse på en annen måte, (Sandviken 2011). Vi ser at i Norge tar et økende antall mennesker utdanning og jobber med kunnskap.

Drucker mente at den lederformen man til da praktiserte ikke passet til kunnskapsmedarbeidere.

Også Mandt (1978:138) var enig og hadde følgende uttalelse:

*”...å lede kunnskapsarbeidere er og vil være ekstremt vanskelig.” (Sandviken, Magma 03.11)*

Det finnes utrolig mange teorier og perspektiver på hvordan dette skal foregå. Manz og Sims (1991- 2001) ønsket å sammenslå noen av disse og utviklet i den forbindelse en firefaktor typologi. Det gjelder følgende fire lederstiler; Direkte ledelse, transaksjonsledelse, transformerende ledelse og myndiggjørende ledelse (empowering). Blant andre har Pearce med flere, (2003) analysert denne firefaktortypologien og funnet at disse fire typene lederstil har ulike karakter og er distinkte.

Houghton og Yoho (2005) fant at myndiggjørende ledelse er det som er mest effektivt av de fire når det kommer til ledelse av kunnskapsarbeidere. I kapittel 1.2 ga vi en kort innføring i disse 4 lederstilene, derfor anser vi det for unødvendig å repetere det her.

Vi har i dette kapittelet tatt for oss ledelses-, motivasjons- og kunnskapsmedarbeider teoriene. Med ett kritisk blikk har vi sett på teoriene og funnet styrker samt kritikk av de ulike. Vi har sett på hvordan leder kan stimulere til verdiskapning og på hva som faktisk motiverer kunnskapsmedarbeideren.

## 2.0 Metode

Metode innebærer at man følger en bestemt vei for å nå målet med undersøkelsen.

Videre er samfunnsvitenskapelig metode en viktig knagg i vårt arbeid. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler måten vi skal gå fram for å tilegne oss informasjon om den sosiale virkeligheten vi forsker på, samt hvordan denne informasjonen skal analyseres. Vi spør oss

hva kan dataene fortelle oss om de samfunnsmessige forholdene og prosessene, (*Johannessen, Kristoffersen, og Tufte 2011:33*).

Vi deler undersøkelsen inn i fire hovedfaser:

Forberedelsen, datainnsamlingen, analyse av data og rapportering. Vi kaller det empirisk forskning. For å oppnå gode resultater i empirisk forskning er grundighet, systematikk og åpenhet svært viktige faktorer. Vi ønsker at den informasjonen vi innhenter skal gi en god og ny innsikt i et samfunnsmessig forhold.

## **2.1 Prosessen fra A til Å**

Vi startet tidlig med forberedelsene, og var straks enige om hva temaet skulle være. Vi opplevde det likevel utfordrende å finne en problemstilling som ga oss svar på det vi ønsket å undersøke. Problemstillingen ble også endret underveis i prosessen mot målet. Vi valgte blant annet å gå bort fra å ha hovedfokus på relasjonsledelses perspektiv, men valgte i stede å se på ledelse slik den forekom i forskningsobjektet, og heller ha det humanetiske synet på ledelse som relasjonsledelse representerer som grunnmur. Vi valgte Nordea Banks kontor i Bodø som forskningsobjekt blant annet fordi vi på forhånd vet at det her praktiseres en lederstil som er sammenlignbar med relasjonsledelse og dens teorier. Kontoret i Bodø er tilknyttet et stort konsern hvor det på grunn av kompleksiteten er behov for systematiske og bevisste ledelsesstrategier, også fordi det er mange medarbeidere tilknyttet konsernet.

Vi brukte mye tid på å finne fagstoff og generell teori om ulike ledelses og motivasjonsteorier. Blant annet benyttet vi universitetets bibliotek men også internett, tidligere relevante bacheloroppgaver samt pensum fra andre fag ble flittig brukt for å hente bakgrunnsteori, tips og ideer. Vi opplever det som relativt enkelt å finne fagstoff da det er svært mye som er skrevet innenfor dette feltet. Utfordringen vi møtte på når vi samlet inn stoff var å få silt ut den informasjonen som er relevant for problemstillingen. Vi kunne skrevet så utrolig mye, men forsøkte med hard hånd å luke ut avstikkere fra den røde tråen vi har ønsket å holde gjennom oppgaven. Videre opplevde vi det som enkelt å finne pålitelige kilder til vår undersøkelse og teori.

Vi valgte å utføre intervjuene i en bestemt rekkefølge siden vi trenger å basere intervjuguidene noe med bakgrunn i det den respektives leder har svart. Det var nødvendig



med tre ulike intervjuguider. Et til første leder og et felles til de to neste lederne og ett felles til de fire medarbeiderne. Intervjuene ble gjort i enerom på Nordeas lokaler til ulike tidspunkt. Etter de første intervjuene satte vi i gang med å transkribere lederne intervjuer for å sikre at vi ikke mistet informasjon som vi igjen kunne bruke ved utformingen av de øvrige informantenes intervjuguider. Vi opplevde at transkriberingen tok mye mer tid enn det vi hadde forventet, men vi syntes å få en svært god kontroll over stoffet gjennom bearbeidelsen på den måten. Noe som vi så i ettertid lettet arbeidet og gjorde at vi sparte oss for mye tid, fordi kjennskapet til stoffet, hvem som hadde sagt hva og i hvilken kontekst spørsmål ble stilt var svært god.

Vi satte videre i gang med analysen av intervjuene. Til å analysere datamaterialet benyttet vi oss av Nvivo. Her delte vi informantene opp i ledere og medarbeidere sorterte og trakk fram all relevant data som vi la i felles noder etter kategori eller tema. Når vi var ferdig med å kode datamaterialet startet vi på analyse prosessen. Vi valgte å jobbe tett sammen om analysen, da vi ville sikre at vi begge forstod informasjonen likt og lettere kunne ha en god dialog og meningsutveksling underveis. Under denne prosessen er det vanskelig å holde seg objektiv da vi alludere under transkriberingen hadde dannet oss noen bilder og formeninger om hva resultatet skulle bli, men vi mener at vi har klart å holde fokuset og vært så subjektive i analysen som mulig. På bakgrunn av teorien og det ferdig analyserte datamaterialet har vi tilslutt kunne skrevet en helhetlig analyse tekst og ut fra den trukket en konklusjon.

## **2.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode og forskningsdesign**

For å kunne belyse vår problemstilling best mulig har vi valgt en hermeneutisk tilnærming gjennom et kvalitativt design. Gjennom den hermeneutiske tilnærmingen vektlegges en fortolkende tilnærming til mennesket og samfunn, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:416*). Formålet er å forstå hvordan gitte fenomener oppleves av mennesker, i vårt tilfelle ledere og medarbeidere. Med motivasjonsteorier og humanetiske ledelsesperspektiv i ryggen var ønsker å kartlegge hvorvidt lederne og medarbeiderne opplever handlinger likt eller om det er konflikt mellom det leder gjør og det medarbeider forventer.

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming siden vi mener at denne type datainnsamling er den som tilrettelegger for at vi skal få den rette dybden og nyansene i dataene i forhold til problemstillingen vår. Vi ønsker å kartlegge på en bredest mulig måte,

hvordan den lederpraksis som utføres hos Nordeas kontor i Bodø i dag sett fra lederens perspektiv, samsvarer med opplevd utførelse, sett fra medarbeidernes perspektiv.

En kvalitativ tilnærming gir rom for dialog rundt og fri flyt av ulikhetene i menneskers opplevelse av et fenomen, ulik kunnskap, erfaring og deres oppfattning av Nordea generelt. Analysetiden er lengre og muligheten for å kunne direkte sammenligne svarene er noe mindre enn i en kvantitativ tilnærming hvor vi kunne sendt ut et ferdig utformet spørreskjemaer til respondentene. Men ved kvantitative spørreskjemaer er det lite rom for egne utsagn og input, nettopp derfor er vi av den oppfattning at i vårt tilfelle er dette en metode som ville resultert i at mye interessant og nyttig data hadde gått tapt.

Vi har videre valgt å utføre kvalitative intervjuer med intervjuguide framfor observasjoner og gruppesamtaler. Bakgrunnen for dette er at den friheten informantene får til å uttrykke egne erfaringer og oppfatninger er en verdifull kilde til ny og relevant data. Samtidig ønsket vi å legge til rette for at informantene skulle kunne snakke fritt uten å være redd for hva andre kollegaer i et ev. gruppeintervju måtte mene eller komme til å fortelle videre, selv om vi ved denne type intervjuer kunne fått mye nyttig data ut av dialog og meningsutveksling mellom informantene. Observasjon var ikke et aktuelt valg for oss da dette i vår situasjon ikke gir oss direkte kunnskaper om hva den enkelte mener, føler og opplever. Vi kan med observasjoner danne oss et godt bilde av hvordan fenomener oppstår, utfolder seg og tolkes, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:122 (Mason 2002)*), men vi var som nevnt ute etter mer dybde enn hva observasjoner kan gi.

### **2.3 Utforming av intervjuguide**

Med bakgrunn i den teori vi har gjennomgått var det en del spørsmål det var viktig å få svar på i undersøkelsen. Det er avgjørende at vi får et godt bilde av hvordan ledere mener at de utfører sin lederrolle, og hvor vidt disse bevisste tiltakene er i samsvar med det de ansatte opplever som god ledelse og motiverende. Vi har utført flere kvalitative dybdeintervjuer, hvor vi har valgt og benytter oss av semi-strukturerte intervjuguider, disse gir en god struktur og ramme for intervjuet samt sikrer at vi berører alle de områder og temaer vi ønsker å belyse. Intervjuguiden vi brukte på øverste leder var basert på de fem faktorene i henhold til Spurkelands radarhjul vi har valgt som mest sentrale i vår undersøkelse og fokuserer på hans måte å lede på. I intervjuene med Rune og Wenche har vi i tillegg fokusert på hvordan de selv

som medarbeidere opplever sin leder, mens i de øvrige medarbeidernes intervjuguide fokuseres det kun på deres forhold til sin leder oppover.

Intervjuguidene var delt i to deler, med unntak av Brynjolv sitt som kun innholdt første del. Vi valgte å standardisere spørsmålene i størst mulig grad da dette ville lette det videre arbeidet siden svarene lettere kunne sammenlignes.

I første del av intervjuguiden ble lederne spurt om Nordeas lederprogram generelt, informantens egne lederstil, hvorvidt denne hadde fokus på humor og motivasjon, oppfattelse av tillitsforhold mellom seg og medarbeider, tanker rundt prestasjonshjelp både i forhold til medarbeiders private mål og Nordeas mål, og også hvordan han/hun håndterte konflikter og tilbakemeldinger. I tillegg ble Rune og Wenche i en andre del av intervjuguiden spurt om hvordan de selv som medarbeider følte seg best motivert av sin leder, hvordan de oppfattet tillitsforholdet, til hvilken grad de oppfattet bruk av humor og følelse av prestasjonshjelp fra sin leder og om de syntes konflikter og tilbakemeldinger ble tatt på en god måte. Medarbeiderne uten lederroller ble kun stilt spørsmål fra del to i intervjuguiden.

## **2.4 Utvalg og rekruttering av informanter**

Et mål med en undersøkelse av en slik art er at konklusjonen kan operasjonaliseres til å gjelde for en større populasjon. I vært tilfelle er populasjonen rimelig stor da man kan anse den for å gjelde alle i en arbeidssituasjon hvor de har direkte kontakt med sin leder. Direkte tilknyttet Bodø avdelingen er det 31 personer og vi kan se på dette utvalget som en miniatyr utgave av populasjonen, selv om den neppe kan sies å være representativ i korrekt forstand.

Informantene i kvalitativ undersøkelse er ofte ikke representative, men hensiktsmessig fordi man gjerne gjør en strategisk utvelging. Det vil si at man har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg opp i mot, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011*), slik vi har gjort.

Vi har valgt å intervju representanter på tre ulike nivåer.

På ledernivå, nå tidligere regionsleder Brynjolv Anke sjef for Bodø kontoret så vell som region Midt-Nord. Banksjef personmarked (PM) Wenche Henningsen, og banksjef bedriftsmarked (BM) Rune Halsos, samt to medarbeidere på hver av de to nevnte avdelingene

Når vi intervjuer på de tre ulike nivåene, vil vi kunne se etter paralleller i svarene på tvers av nivåene, og om fokus på lederstil går igjen i de to øverste nivåene, og om dette faktisk gir den påvirkning av medarbeiderne nedover nivåene som er ønskelig.

Utvelgelsen på ledernivå var ganske selvsagt da det er seks ledere ved kontoret i Bodø, men bare tre av disse er relevante for vår oppgave. Brynjolv som overhode, Rune og Wenche som er ledere for henholdsvis bedriftsmarked (BM) og privatmarked (PM), de to største avdelingene innad i Bodø kontoret. Rune har Brynjolv som nærmeste leder, mens Wenche har en leder som sitter ved et annet kontor, og ikke er involvert i denne oppgaven. Vi valgte likevel å intervju Wenche siden hun har en så pass stor medarbeider gruppe under seg. Hennes ledelse er av stor betydning for Bodø kontoret som helhet, i likhet med både Rune og Brynjolv.

Vi anser de øvrige medarbeiderne som like representative og valgte derfor å benytte en enkel utvelgelse hvor vi på lapper noterte navnet på alle medarbeiderne i BM, og trakk to tilfeldige navn. Det samme gjorde vi for PM.

Da en av oss som skriver oppgaven jobber for PM-avdelingen har det vært lett og komme i kontakt med informantene i alle nivåer. Lederne ble spurt muntlig og etter ønske fikk de informasjonsskriv pr. mail i forkant. En leder ønsket i tillegg å få spørsmålene til gjennomlesning i forkant. Etter at intervjuene med lederne var utført ble de utvalgte medarbeiderne kontaktet pr mail, hvor det ble spurt om de kunne stille til intervju, samt kort informasjon om oppgaven og hva vi ønsket å snakke om. Vi informerte også om intervjuenes forventete tidsperspektiv, at vi kom til og behandlet dataene anonymt i den grad dette er mulig samt at intervjuene kom til å bli tatt opp på diktafon. Alle som ble spurt aksepterte intervjuet.

## **2.5 Setting, intervju**

Da alle informantene jobbet på samme sted, og det på lokalene finnes flust av egnede møterom, ble alle intervjuene foretatt på Nordeas lokaler i Bodø. Dette bidro til en avslappet og trygg setting da vi avvæpnet det hele med å være på et sted informanten var godt kjent fra før. Møterommene er godt lydisolerte, begge veier, slik at samtalen kunne foregå uforstyrret og uhemmet av ytre påvirkninger.

## **2.6 Intervjuprosessen**

Stort sett ble intervjuguiden fulgt, men med omrokering av spørsmålene etter som informanten selv gjerne kom inn på temaer som var aktuelle i andre spørsmål. Vi opplevde at informanten i enkelte tilfeller ikke svarte helt på spørsmålet og det ble derfor naturlig å stille noen oppfølgings- og ekstras spørsmål.

Vi fikk vi en god flyt og unngikk at vi og informanten trengte å repetere oss selv. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og mobiltelefon, vi følte det tryggest å bruke to enheter for å sikre at ikke data gikk tapt, spesielt siden vi valgte og ikke notere underveis. Det valget tok vi for at vi ønsket å prioritere og lytte til informanten, ha en god øyekontakt og slik kunne vise interesse og ønske om utdypelser der vi følte at det var relevant.

Til intervjuene med de tre lederne satte vi av 1 time, mens de øvrige intervjuene 30 min. Tiden ble stort sett benyttet mer eller mindre fullt ut og effektivt. Noen informanter var mer ivrige en andre, men det gikk forholdsvis greit å styre dem inn på spørsmålene. Under et intervju med en av lederne fikk vi utdelt en god del dokumenter og plansjer som beskrev Nordeas ledelsesutviklingsprosess og ledelsespolitikk.

Alle syv intervjuene gikk veldig greit, informantene svarte villig og ettertenksomt på alle spørsmålene. Det kom opp mye spennende og en del uventede synspunkter, vi kunne hele veien se klare sammenhenger og avvik som satte lys på temaet vårt.

Vi var svært bevisste på å stille spørsmålene så åpne som mulig for å oppfordre til refleksjon og uttrykk for meninger og erfaringer. Vi ønsket at informantene i størst mulig grad skulle uttrykke seg fritt innenfor de rammene som ble satt i intervjuguiden. Vår rolle under intervjuene ble å sikre at ikke samtalen ”skled ut”, i slike tilfeller stilte vi følgespørsmål til vi følte at vi hadde fått svar på det vi lurte på. Som kritikk til vår muntlige utføring av intervjuet ser vi i ettertid at det stilt mange lange oppfølgings spørsmålene med til dels unødvendig komplisert setningsoppbygginger med flere innskutte bisetninger. Vi kan regne med at dette gjorde det vanskeligere for informanten å forstå spørsmålet. I tillegg skjedde det noen ganger at det ble spurt flere spørsmål i ett.

Avslutningsvis åpnet vi for innspill ved å spørre informantene om de hadde noe å tilføye som de ikke følte vi hadde berørt, en grei måte å avslutte på da det her lett kommer fram viktig informasjon eller refleksjoner. Samtlige informanter fikk i tillegg tilbud om å kontakte oss pr. mail hvis de skulle komme på mer relevant informasjon, eller ønsket å korrigere noe i ettertid.

## **2.7 Krav til god kvalitativ forskning**

I kvalitativ forskning vektlegges det nærhet til forskningsobjektet og man skal vise forståelse framfor å forsøke å forklare de funnene man gjør underveis. Vi har sett etter opplevelsen av et fenomen, erfaringene og informantenes egne beskrivelser av det. Vi har gjennom intervjuene fått en god beskrivelse av de situasjonene vi har etterspurt og fått en god og dyp forståelse av hvordan informantene opplever fenomenet. Der er noen viktige begreper innenfor sikring av gode kvalitative intervjuer som vi må ha reflektert over og tilfredsstilt.

### *2.7.1 Reliabilitet*

Dataenes pålitelighet. Vi mener at den gode beskrivelsen av konteksten vår undersøkelse er gjort i og rundt samt beskrivelsen av hele prosessen taler for styrken av dataenes reliabilitet. Det er også en fordel at vi er to forskere som jobber sammen til en hver tid. Vi har slik sikret at ikke data går tapt, overses eller på noen måte endres. Vi har kunnet vært hver andres kritikere gjennom forskningsprosessen.

Det som derimot kan sies å være en kilde til å trekke ned troverdigheten i denne undersøkelsen er at vi bruker oss selv som verktøy for å samle inn og tolke data, noe som ikke er uvanlig i kvalitative undersøkelser. Siden ingen mennesker er like og alle tolker informasjon forskjellig basert på de ulike bakgrunnene, erfaringene og holdningene vi måtte ha, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011*).

Dette gjør det vanskelig å sikre at andre forskere vil komme fram til nøyaktig samme resultat. Videre er det en av oss som jobber ved Nordeas kontor i Bodø. Det kan for det første tenkes at informantene på grunn av kollegiale omstendigheter og hensyn velger å legge lokk på utsagn eller informasjon som ellers ville kommet fram. Det kan også tenkes at en på grunn av denne posisjonen i forhold til undersøkelsesobjektet, ubevist vinkler eller trekker seg i en spesiell retning.

Selv om det finnes flere andre forskninger på dette temaet og sikkert også på samme type problemstilling, er det vanskelig å kunne referere til Inter-reliabilitet da det ikke foreligger eksakt like undersøkelser basert på samme objekt, metode og analyse.

### 2.7.2 Validitet

Dataens relevans, kan de funnene vi har gjort representere selve virkeligheten?

I forhold til vår kvalitative undersøkelse tenker vi mest på grad av intern validitet som sier noe om hvorvidt våre data kan representere en årsakssammenheng og derav kan sies å gjelde for alle lignende fenomener, (*Johannessen, Christoffers og Tufte 2011:365*). Spørsmålet er om det på bakgrunn av vår framgangsmåte og observasjoner kan trekkes en konklusjon og et resultat som kan sies å speile den virkeligheten vi forsker på og om de dataene vi har fått inn besvarer vår problemstilling. Vi har vært innom faktorer for oppgavens validitet gjennom andre under-kapitler fram til nå. Vi har kartlagt hvilke metoder vi har brukt i datainnsamlingen og intervju metode i kapittel 2.2 og 2.8. Hvordan vi har analysert intervjuene har vi redegjør for i kapittel 2.7.3. Som vi tidligere har vært inne på er dette en liten undersøkelse i en stor sammenheng. Vi betrakter våre informanter som troverdige. Alt dette er med å styrker validiteten i vår undersøkelse.

For og videre styrke denne har vi reflektert over potensielle skjevheter og metodefeil. Utvalgsskjevhet kan vi på en måte si at vi har siden vi har en systematisk skjevhet i informantutvalget, der finnes flere medarbeidere i Nordeas kontor i Bodø som ikke tilhører de to avdelingene vi har forsket på. Disse forholder seg fortsatt til regionsleder og kan sådan inneha meninger og informasjon som vi mister da disse ikke er med i utvalget. Men for å belyse vår problemstilling har dette neppe stor betydning siden vi ser på generelle opplevelser av et fenomen mellom mennesker. Vi antar at denne vil være nokså lik blant annet siden samtlige ledere inngår i samme lederprogram og tilhører samme ”kultur”. Ved tilfeldige utvalg i kvalitative undersøkelser er det er overhengende fare for at det oppstår klassifiseringskjevheter, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:245*). Med samme argument som over anser vi dette for å være et minimalt problem i vår oppgave. Men derimot er hukommelseskjevhet en reel utfordring i dette tilfellet. Informantene våre må regnes med å oppleve og evaluere de emnene vi berører forskjellig. Hvert individ vektlegger ulike egenskaper, emner, opplevelser og sådan fenomener forskjellig. For eksempel kan det tenkes at inf. 5 synes at leder er hysterisk morsom og flommer over av humor, mens inf 4 på langt nær har den samme formeningen, denne informanten kan kanskje synes at lederen er både frekk og spydig, eller rett og slett kjedelig.

Faren for kognitive skjevheter har vi berørt i kapittel 2.1 Hvor vi kritiserte våre forutsetninger for denne undersøkelsen. For å unngå disse best mulig har vi vært åpne rundt våre egne synspunkter og forventninger, og sådan vært bevisste på dette. Vi har gjort det vi kan for å framstå objektive overfor informantene og tolke og analysere dataene med et objektivt og åpent inn. Men siden vi som alle andre er mennesker kan vi likevel ikke utelukke at også vi kan være rammet av en viss grad av kognitive skjevheter.

Når det gjelder ekstern validitet vil vi ikke si at våre data og senere resultat har høy grad av dette. Vi kan ikke uten videre overføre disse til andre settinger en den vi har studert. De spørsmålene vi har stilt er rettet mot de lederne vi håndterer i denne undersøkelsen, og vi kan blant annet derfor regne med at svarene hadde blitt annerledes i en annen setting, eksempelvis om disse jobbet i en annen organisasjon. Vi har få informanter og en liten kontekst og kan blant annet derfor ikke si at de resultater vi finner her vil være like i eksempelvis Nordeas kontor i Oslo eller Bergen. Være funn gjelder for Nordeas kontor i Bodø, men innefor disse rammer vil vi påstå at dataene har relativt god ekstern validitet. Vi kan anta at de øvrige ansatte ved dette kontoret er av stort sett samme mening som våre syv informanter, og kan derfor anta at våre data er representative. Det faktum at Nordea har et felles lederprogram som også følges av ledere ved andre kontorer er med på å styrke undersøkelsens eksterne validitet i begrenset grad. Vi vil anta at ledere også ved de andre kontorene er opplært og oppfordret til å ha mange av de samme verdiene og holdningene som lederne i Bodø, følgelig vil også effekten på medarbeidere også andre steder kunne være noe av den samme som i Bodø. Vi må kunne anta at også i andre kontekster hvor ledere praktiserer en tilnærmet likeledes lederstil og holding overfor ett sett med kunnskapsmedarbeidere vil kunne gi mye av de samme resultatene som vår undersøkelse, men sannsynligheten for å treffe på like kontekster som dette er så små at vi ikke kan støtte oss på høy grad av ekstern validitet.

### *2.7.3 Analyseprosessen*

Tidligere i kapitlet redegjorde vi grovt for hvordan vi analyserte dataene men skal gå litt dypere inn på dette her.

Alle intervjuene ble transkribert så snart intervjuprosessen var overstått, på denne måten hadde vi settingen, kroppsspråk friskt i minne. Deretter gikk vi i gang med å legge inn samtlige intervjuer i analyseprogrammet Nvivo hvor vi deretter benyttet et tverrsnittbasert inndelig, eller også kalt kategoribasert inndeling for å systematisere dataene, (*Johannessen,*



*Christoffersen og Tufte 2011*). Dataene ble da lest fortolkende da vi lette etter informantens mening bak det som ble sakt framfor ordbruken.

Videre gikk vi over til kondensering hvor vi trakk ut alle nodene,( kategoriene ) og sammenfattet disse til en utfyllende tekst. Det er svært viktig at denne teksten tilslutt danner et godt og sammensatt bilde av hva alle intervjuene har gitt oss av data, og hvordan denne er i sammenheng med den teori vi har. Vi ser da et mønster i dataene som kanskje ikke er synlige umiddelbart bare ved å lese de transkriberte intervjuene eller nodene for seg. Etter kodingen gjensto det en del data som vi anså som urelevant disse ble forkastet.

Selve teksten hvor vi sammenfattet de relevante og tilhørende nodene ble systematisert, eller skal vi si usystematisert utviklet gjennom en skriveprosess som nok minner mye om oppbyggingen til ”omskriveren”, (*Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011*). Dette var ikke et bevisst valg fra vår side men var en grei måte for oss å jobbe på. Det eneste vi mener å kunne gjort annerledes og enklere for oss selv var om vi hadde relatert funnene til teorien underveis, i stede for å gå over etterpå å flette inne teorien der det falt naturlig. Vi valgte å begynne med faktaopplysninger om forskningsobjektet slik at leser lettere skal kunne ha et godt bilde av dette før han/hun leser videre. Noen av nodene stammer fra lederne alene, disse valgte vi å presentere først da de ikke skal sammenstilles eller sammenlignes med noder fra medarbeiderne. Videre er teksten i analysedelen er bygget opp slik at vi berører alle punkter som ble belyst i intervjuguidene og disse er flettet sammen slik at tilhørende eller relaterte temaer flyter sammen til en naturlig tekst med størst mulig grad av naturlige overganger. Siden formålet er å sammenligne opplevelsen av et fenomen har vi gjort dette suksessivt i alle temaene. Vi mener med dette at det skal være en enkel, behagelig, nyttig og informativ tekst for leseren å lese.

Konklusjonen er trukket på bakgrunn av de funnene vi kunne lese av sammenligningene og avvikene vi fant i teksten.

#### *2.7.4 Ethiske betraktninger*

I en intervjusetting slik som vi har vært i kan det fort reise seg etiske dilemmaer. Spesielt med hensyn til medarbeiderne. Konkrete tiltak vi gjorde var for eksempel å unngå å stille sensitive spørsmål hvor informanten kunne følt seg presset til å si noe om sin leder eller kollega som han/hun ikke ønsket å formidle ut. Formålet med undersøkelsen var ikke å stille enkeltpersoner i dårlig lys, og konkrete hendelser eller personlige konflikter er ikke

vesentlige, vi unngår derfor å stille spørsmålene slik at informanten måtte di noe om dette. Vi unngikk også å stille spørsmål eller bruke sitater eller opplysninger som kunne spores tilbake til informanten.

Vi tar dette ett hakk videre og går mer spesifikt inn på hvilke andre etiske utfordringer vi har måttet ta hensyn til vår undersøkelsen.

### *2.7.5 Organisasjonens anonymitet*

For å bevare fullstendig anonymitet skal ikke navnet til organisasjonen benyttes, men i denne oppgaven har vi likevel valgt å gjøre det. De opplysningene vi framlegger vil ikke være av en spesielt sensitiv art, og vi har fått tillatelse av Nordea til å bruke navnet. Brynjolv Anke har etter ønske fått lese oppgaven før den går til trykk, og har sådan fått mulighet til å korrigere eventuelle misforståelser, eller uheldige belysninger.

### *2.7.6 Informantenes anonymitet*

Våre informanter ble lovet anonymitet i den grad deres stilling gjorde dette mulig. Det vil si siden dette er en forholdsvis liten oppgave med en liten kontekst, med få informanter tilgjengelig er fullstendig anonymitet ikke alltid mulig. I Nordea avd. Bodø er det kun en person som er regionsleder, tilsvarende er det kun to personer som er banksjefer på henholdsvis PM og BM. Det ville ikke vært vanskelig å spore opp disse identitet om det skulle være ønske for det. Der har derfor ingen hensikt å verken love full anonymitet eller forsøke å oppnå det. Men det vi derimot har gjort i disse tre tilfellene er å spørre om tillatelse ved eventuell direkte sitering, og unnlatt i selve oppgaven å konkretisere hvem som sier hva, men behandle dataene på en så generell måte som mulig.

Når det gjelder anonymiteten til de øvrige ansatte er dette noe enklere. Disse blir ikke nevnt med navn, ei heller brukt som kilder eller satt i direkte forbindelse med sitater, informasjon eller opplysninger. For å sikre mest mulig anonymitet har vi valgt å gi hver informant et nr, og referere heller til dette der det har vært nødvendig. Det strekker seg fra inf.1 – inf.7 hvor de tre første representerer ledelsen. Rekkefølgen er tilfeldig og har ingen sammenheng med stilling eller tid for intervjuet. Dette er også med og sikrer informantene våre fra misbruk av resultatene.

Selv om informantene er anonymisert og sådan ugjenkjennelige har gjort at vi har måttet være bevisste på sitering og komme med konkrete opplysninger som er av en slik art at det etterlater liten tvil hvem informanten er. Vi mener at vi har unngått å bruke sensitive opplysninger og sitater av denne typen og slik ikke eksponert noen av informantene. Til kritikk kan vi derimot se at det likevel, i og med at antall informanter på dette nivået er så lavt, vil være mulig å gjenkjenne noen av holdningene og sitatene som er gitt av de tre lederne. I forhold til misbruk er vi rett og slett nøtt til å stole på at leserne ikke misbruker resultatene om de skulle klare å tyde hvem informantene er.

### *2.7.7 Sensitive personopplysninger*

Dette har ikke vært et tema i våre spørsmål, men vi må anta at det faktum at en av oss er en kollega av informantene, vil dette kunne bidra til at de ikke svarte like åpent om temaer som kunne ”slå tilbake” på dem, som de ville gjort hvis begge forskerne var eksterne utenforstående. Som eksempel i spørsmål hvor de skulle svare på egne oppfatninger av leder, eller hvordan leder håndterte gitte situasjoner eller hvorvidt leder innehadde/brukte spesifikke egenskaper. Det måtte derfor ses med hensyn til at informantene kanskje hadde lagt litt lokk på hvor ærlig de turte være i prosessen videre.

### *2.7.8. Lydopptaker*

Lydopptakene har til hensikt å fange opp og sikre at all informasjon kommer med. Under transkriberinger ble kun relevant informasjon tatt med, det vil si at tomprat ble lukket bort, og lydopptakene ble slettet etter transkribering.

### *2.7.9 Bekreftbarhet*

Det er viktig at de dataene og konklusjonene vi kommer med er basert på objektive fortolkninger, og ikke av våre subjektive holdninger og preferanser. Dataene og resultatet skal gjenspeile virkeligheten.

For at det skal være enkelt for leser å vurdere om vi har oppnådd dette skulle vi ha kartlagt og begrunnet *alle* beslutninger som er gjort underveis i prosessen, men pga tidsbegrensning og begrensning av oppgavens omfang har vi ikke anledning til dette. Men vi har nøye notert oss de mest avgjørende og betydelige beslutninger som har påvirket prosessen og sådan resultatet. Som alle andre har også vi som forskere fordommer og forventninger før og idet vi inntre

forskningsprosessen. Vi har forsøkt å ha en åpen dialog rundt dette, og har vært åpen for at også vi kan være forutinntatte. Blant annet gikk vi i forkant ut ifra at Nordea praktiserte relasjonsledelse, men ganske tidlig forsto vi at de ikke en gang hadde et forhold til uttrykket, men ut fra det som kom fram i intervjuene kunne vi konkludere med at de har en tilnærming til relasjonsledelse som ikke er ubetydelig.

Som nevnt tidligere har det vært brukt diktafon og taleopptak på mobiltelefon under alle intervjuene, dette har vi blant annet gjort for at ikke data skal gå tapt enten fordi vi glemmer det, noterer ufullstendig eller overser viktig informasjon. Vi er begge uerfarne med datainnsamling via kvalitative undersøkelser i form av intervjuer, systematisk metodearbeid og ikke minst med analyse av data.

Med tanke på overnevnte samt det at ingen forskere har identisk bakgrunn, kontekst og forutsetninger kan ingen gjøre en helt lik undersøkelse og derfor heller ikke et helt likt resultat. Vi må derfor konkludere med at dataene har svært god bekreftbarhet men kan aldri bli fullstendig.

Valg av type intervjuguider sikret oss at ingen viktige spørsmål blir utelatt i enkeltintervjuer, dessuten blir primært de samme spørsmålene stilt alle på samme nivå. Det har blitt brukt ulike oppfølgingsspørsmål noe som er naturlig ettersom disse blir brukt ut i fra hvert enkelte intervju forløp. Dette er med til å bidra til at funnene kan generaliseres og kan tenkes å også gjelde for andre lignende organisasjoner med tilnærmet lik ledelsespolitikk, spesielt når det gjelder andre avdelinger i Nordea. Men vi presiserer likevel at dette er en snever undersøkelse og gjelder først og fremst for Nordeas kontor i Bodø og der for de respektive avdelingene.

### **3.0 Analysen**

Det er naturlig å starte dette kapittelet med grunnleggende og vesentlig informasjon om vårt forskningsobjekt for deretter å se kort på hvordan omveltningene i næringen har påvirket Nordeas tankemønster rundt ledelse. Basert på data fra intervjuene, herunder ledernes egne tanker omkring lederprogrammet, skal vi se litt på hvordan det legges opp til den prefererte lederrollen. Som grunnlag for vår undersøkelsen og oppgaven har vi valgt å fokusere hovedsakelig på fem hovedmomenter ved ledelse, presentert av Spurkeland i vårt kapittel 1.2.7. I analysen har vi til hensikt å berøre samtlige utvalgte hovedmomenter og de viktigste temaene som har dukket opp underveis. Blant annet gjelder dette ledernes rolle i kultursetting,

motivasjon, tillitt, prestasjonshjelp, tilbakemeldinger og konflikthåndtering. Avslutningsvis skal vi kartlegge hvordan leder oppfattes generelt.

### **3.1 Om forskningsobjektet**

Nordea Bank avdeling Bodø er en del av det største finanskonsernet i Nord Europa. I følge nordea.no er deres visjon ” ... å være en Great European Bank, anerkjent for sine medarbeidere som skaper betydelig verdi for kunder og aksjonærer”. De opererer i 9 hjemmemarkeder; Danmark, Finland, Norge, Sverige, Estland, Latvia, Litauen, Polen og Russland. Nordea har ambisjoner om;

*”... å være den foretrukne arbeidsgiveren i den nordiske finanssektoren og en Great European Bank, anerkjent for våre medarbeidere som skaper betydelig verdi for kunder og aksjonærer. Vi ønsker å rekruttere, utvikle og beholde høyt motiverte, kompetente og resultatorienterte medarbeidere.”*

Ved årsskifte 2013-2014 var det ca 31 300 medarbeidere tilknyttet konsernet, og bare i løpet av 2013 ble det ansatt 1800 nye. Det tilbys lederopplæring på alle nivåer og der er spesielt fokus på å utvikle traineer. Tilknyttet Bodø kontoret er det per skrivende stund totalt 31 ansatte (30.5 årsverk) hvor 11 av disse jobber fast for PM og 10 (9.5 årsverk) jobber for BM.

I de siste årene har det vært en del omveltninger og endringer i banknæringen. Man har gått fra å være en ekspeditorganisasjon til å bli en salgsorientert organisasjon. Dette er en klar utfordring for ledere da de må snu sitt tankemønster og måten å jobbe på. Nå skal de fungere som en salgs-coach i en situasjon hvor alt er målbart. I Nordea har det også vært mye og større fokus på endringsledelse noe som gjennom intervjuene virker som blir godt mottatt av lederne. At endringer skjer konstant er noe som gir en mer spennende og utfordrende hverdag hvor ikke alt er satt, man blir mer parat.

### **3.2 Ledelse for Nordea**

Nordea har et lederprogram, (lederutviklingsprosess) hvor formålet er å utvikle en felles lederkultur i Banking Norway, nettopp for å tilpasse seg de endringene som kreves i banknæringen, (kilde Nordea). Tanken er at topplederne/regionslederne skal ha utpreget eierskap til og drifte programmet. Innholdet skal være tilpasset de pågående prosesser og utfordringer slik at det arbeides med hverdagsutfordringer til en hver tid. Høyt fokus på erfaringsutveksling og trening samt effektivisere lederne i banken i forhold til endringsprosesser. Nordeas definisjon av godt lederskap ;

*” Godt lederskap i Nordea er evnen til å engasjere og motivere medarbeiderne til å strekke seg etter visjonen, samt evnen til å bygge opp et team som får det til å skje”.*

Med dette i bakhodet tar vi nå fatt på analysen av de dataene vi har samlet inn gjennom intervjuer og dialog med informantene.

Det er naturlig å starte med ledernes uttalelse angående organisasjonelle temaer på ledernivå. Innenfor dette er medarbeidernes meninger og synspunkter sådan urelevante.

Først litt om lederprogrammet fortalt av lederne. En av lederne uttrykker at det er betydelig fokus på endringsledelse, hva man skal gjøre når man møter endringer. *”Det eneste som er konstant er endring”*( inf.3 ). Ting kan snu seg raskt så en må være oppdatert til en hver tid og er sådan aldri ferdig utlært. Det er en pågående prosess hele tiden. Det har også vært en endring i hvilken lederprofil som foretrekkes og fokuseres på ved ansettelse av ledere. Før var det realkompetansen som sto øverst og var det viktigste når man skulle ansette, deretter kom personlige egenskaper. Nå er disse preferansene snudd på hode, personlige egenskaper verdsettes mer en realkompetansen. Det er mennesket, relasjonen og evnen til å motivere og få folk med seg er viktigere en hva en mastergrad er.

Det er mer fokus på aktivitetsstyring en resultatstyring, leder skal være en coach for sine ansatte, ikke en leder som trer oppgavene og svarene over hodet på medarbeiderne jf. Direkte

ledelse eller også i noe grad det transaksjonsledelsesteorien går ut på. Det tenkes at alle sitter med svarene selv, og leders rolle som coach innebærer å stille spørsmål, lede og tilrettelegge slik at medarbeiderne kan finne fram til disse svarene og løsningene selv. Det i seg selv er en motivasjon. Vi ser allerede her en sterk tilnærming til en demokratisk lederstil herunder superledelse/selvledelse og transformasjonsledelsesteorien, (spesielt i sammenheng med kunnskapsmedarbeidere jf. Kapittel 1.4) hvor medarbeiderne i stor grad deltar i å utvikle og definere veien mot målet. Vi ser også at Nordea med dette ser ut til å følge trenden med å bemyndiggjøre sine medarbeidere, jf empowerment kapitel 1.2.1. For å illustrere dette refererer informanten til en debatt som foregikk for noen år siden mellom Petter Stordalen og Thorbjørnsen på BI. Kondomledelse vs. Curlingledeelse, hvor kondomledelse tenkes å være situasjonen hvor målene blir tredd over hodet på folk og det ble forventet utførelse. Mens i curlingledeelse gikk lederen foran og kostet slik at det skulle gå helt ”smooth”, igjen ser vi tydelige paralleller til direkte ledelse og transformasjonsledelse nevnt i kapittel 1.2.4. Lederne i Nordea opplever sine ledere som gode coacher, det samme gjør medarbeiderne.

### **3.3 Situasjonsbestemt ledelse**

En lederteori som også kommer frem i intervjuene med lederne. I Nordeas tenkning omkring ledelse ser vi en tydelig nærhet til Spurkelands relasjonsledelse. De er svært bevisste på at det er mellom mennesker at verdiene skapes, og er sådan veldig menneskeorienterte. Men til forskjell fra relasjonsledelsesteorien er man ikke her bare rent humanetisk eller transformasjonell men heller ikke autoritære ledere, (direkte ledelse) hvor medarbeiderne får *”oppgavene tredd over hode og følges opp med pisk”*. (inf. 2) For Nordea ligger svaret et sted i mellom. Hvordan leder praktiserer sin lederstil er situasjonsbestemt ut fra den enkelte leder, medarbeider og situasjonen de befinner seg i. Rammene er like for alle, men måten man blir ledet på vil variere. *”Det å behandle alle likt er veldig urettferdig”* (inf.2). I sterk relasjon til LMX- teorien vi gjennomgikk i kapitel 1.2.1.

Leders ansvar for kultursetting er noe Nordea synes svært bevisste på. Lederne skal bidra til en god felles kultur, sette i verk og implementere det som skal gjøres. De skal være rollemodeller, slå ned på uønsket adferd underveis, være ærlige og ikke ha noen skjult agenda. Dette er noe som samtlige ledere er klare på og fokuserer på. En tanke som er synlig hos Nordea er; *” Why should anyone follow you?”* (inf.2)

### **3.4 Motivasjon**

Hvordan menes motivasjon å utføres og hvordan den oppleves.

Nordea har motivasjon nevnt i sin definisjon av godt lederskap, medarbeidernes oppfattning av konsernet er også av betydning når vi ser på konsernets visjon. Lederne vi har intervjuet er i varierende grad bevisste og fokuserte på dette med å motivere de ansatte, selv om det er tydelig at dette i konsernets øyne er en viktig faktor. Det som imidlertid viser seg er at de av lederne som er ubevisste likevel mener å motivere medarbeiderne gjennom sin personlighet og måte å være på, mens de av lederne som er bevisste har klare tanker om hva som motiverer. Høyt oppe lå tilpassede arbeidsoppgaver som medarbeiderne føler at de mestrer, autonomi, handlingsrom og selvstendighet i rollen samt det å bli sett. Alle har ulike triggerpunkter, og samtlige medarbeidere oppgav gode kundeopplevelser som en svært viktig motivasjonsfaktor. Disse observasjonene kan vi knytte til teorier rundt motivasjon av kunnskapsmedarbeidere og motivasjonsteorier for øvrig. Spesielt nevnes McClellands teori om menneskers behov for prestasjon og kontakt og Alvessons argumenter for at interessen for spennende og meningsfulle oppgaver er en større og mer langvarig motivasjon. Enkelte av lederne nevnte dette i tillegg til å bli ”backet ”opp i kundedialog, rost i plenum og få arbeidsoppgaver en synes er morsomme og interessante. Lederne selv motiveres først og fremst av å få frihet og tillitt men også av seg selv og sine medarbeidere, ”*Det er medarbeiderne du jobber for, ikke lederne.*” ( INF. 3 ). Blant medarbeiderne er det veldig lite fokus på lønn som motivasjonsfaktor, faktisk nevnes dette bare en gang og når dette nevnes reflekteres det over at lønnen ikke står i forhold til de krav som settes til medarbeiderne. Det som derimot trekkes fram som vesentlige er muligheten til å bidra til verdiskapning, kundene, gode tilbakemeldinger fra dem og leder, og at avdelingen gjør det bra.

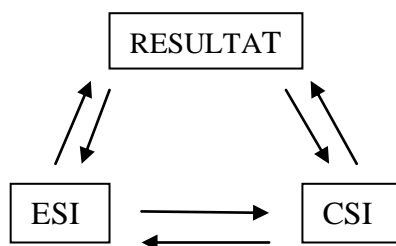
### **3.5 Tilbakemeldinger**

Det viser seg at det er svakt avvikende oppfattning av hvordan tilbakemeldinger gis mellom ledere og medarbeidere. Lederne er klare på at de gir positive tilbakemeldinger i plenum men også under en til en samtaler, hvordan de velger å gjøre det er situasjonsbestemt. Mens negative tilbakemelding alltid gis i enerom og aldri på en fredag. Aldri på en fredag av hensyn til medarbeiders helgero. Det krever mot for å gi negative tilbakemeldinger, den skal gis på en



måte som er rettferdig og samtidig viser at sender bryr seg om mottaker. Et godt sitat som illustrerer en god evne til å gi negative tilbakemeldinger på en riktig måte kom fra inf. 2; ”...kunne be noen om å reise til helvete, også fikk de lyst til å dra dit”. De aller fleste medarbeiderne fortalte at deres leder var flinke til å gi tilbakemeldinger både positive og negative. Noen var særskilt fornøyde med sin leders evne til å rose og synliggjøre gode prestasjoner, mens det viser seg at ikke alle oppfatter det slik at negative tilbakemeldinger alltid gis i enerom. Det ble også snakket om måten negative tilbakemeldinger ble gitt på, og noen oppfattet disse som rettferdige men til tider litt spiss.

At avdelingen gjør det bra er en motivasjonsfaktor som ledelsen er veldig klar over. Det synes en sammenheng mellom de årlige medarbeidertilfredshetsmålinger, (ESI- Employee Satisfaction Index) og kontinuerlige kundertilfredshetsmålinger, (CSI- Costumer Satisfaction Index ) illustrert i figur 5:



Figur: 5  
Sammenhengen mellom CSI og ESI.  
(Nordea avd. Bodø )

Hvis medarbeidertilfredsheten er god, slår det ut på kundene som får en god kundeopplevelse noe som resulterer i at de kjøper mer. Resultatet øker, medarbeiderne blir fornøyde over å bidra til gode resultater, fornøyde medarbeidere smitter over på kundene. En evig positiv spiral. Man kan også se på det andre veien. Dyktige medarbeidere gir gode resultater, som i sin tur gir stolte og tilfredse kunder, (av en vinner bank) som skryter til medarbeider, som blir stolte av sin arbeidslas og igjen yter bedre. Gjennomgående er fokuset på medarbeiderne som de største verdiskaperne. Dette fenomenet bekreftes gjennom samspillideen vi gjennomgikk i kapittel 1.3.1 hvor viktigheten av individers identitet og selvoppfattelse gjennom relasjon til arbeidsplassen er en av 3 spesielt sentrale motivasjonsfaktorer.

Før vi går videre ønsker vi kort å berøre temaet ESI, noe som i stor grad vektlegges i Nordea. Hvis en leder skårer dårlig gjennom ESI flere år på rad, blir det stilt spørsmål ved om denne personen skal fortsette som leder eller få en annen stilling. Gjennom intervjuene får vi et inntrykk av at samtlige informanter trives og er tilfredse både med arbeidsoppgavene, sin leder og konsernet generelt. Lederne ser ut til å være fleksible når det kommer til å tilpasse både oppgaver og arbeidsdag, ja til og med stilling etter medarbeiders behov, også når behovet i perioder endres. En leder presiserte også at det er blant annet det å ha dialog med flere mennesker og meningsfulle arbeidsoppgaver som gjør at man trives.

I lederprogrammet er det lagt opp til å trene på å gi tilbakemeldinger, man skal fokusere på det positive og belyse oppfatningen mottaker har av opplevelsen. Eksempelvis kan en medarbeider i et kundemøte ha sakt ting i beste mening og ikke selv oppfattet det som annet en positivt, mens kundens opplevelse var en helt annen. Timing for når du skal gi tilbakemeldinger er også vesentlig, mottaker må være i modus for det. Lederne opplever det som enkelt å gi tilbakemeldinger, men samtlige mener at det er forbedringspotensialer for dette, og man kunne vært flinkere både til å rose og feire gode prestasjoner. Noe som til en viss grad bekreftes av medarbeiderne. Vi har også sett på hvordan medarbeidere opplever det å gi tilbakemeldinger oppover til sin leder, og hvordan leder mener at han/hun mottar disse. Lederne mener at de er åpne, mottakelige og takknemlige for tilbakemeldinger, tar dem på alvor og ikke går i forsvar. I stor grad oppleves det slik også av medarbeiderne og alle føler at de kan komme til sin leder med alt. Her er tillitt og kommunikasjon nøkkelen.

### **3.6 Tillitt og kommunikasjon**

Lederne er bevisste på disse temaene og har klare formeninger om hva som skaper en gjensidig tillitt. Måten man snakker til mennesker på, hvordan du lærer dem å kjenne. God kommunikasjon skaper tillitt og gir et godt miljø, og det får vi et helt klart inntrykk av at der er i Nordea. Fra ledernes side belyses det at man må være bevisste på at man som leder blir tatt mer direkte og alvorlig, medarbeiderne er veldig var for at du er leder. Det presiseres at det å være konsekvent, og mene det man sier og derav gjøre det man sier at man skal gjøre er viktige momenter for å skape tillitt. Intensjonen bak det du gjør og sier er grunnlag for evaluering.

Samtlige ledere nevnte farene med å krysse grensene for å bli for private, man skal være personlig men ikke privat. Noen presiserte viktigheten av å stå bak sine medarbeidere, ikke la dem i stikken i motgang, det å kunne se an hvem du snakker med og tilpasse både formulering og hva du sier etter hvert individ og dets dagsform. Alle medarbeiderne, da også ledere som medarbeidere, følte 100% gjensidig tillitt og i stor grad også at lederne støttet dem i motgang og medgang. Dette er med å bekrefte Kaufmann og Kaufmanns teori, og også Spurkelands radarhjul, hvor det sies at ved å gi tillitt får du tillitt tilbake, jf. Kapittel 1.2.8 side 11.

Som tillitsskapende komponenter ble felles opplevelser nevnt, da av en medarbeider. Når man har jobbet sammen over en lengre periode, og opplevd hverandre gjennom tunge stunder med nedsenkede garder får man en helt annen medmenneskelighet og tillitt.

### **3.7 24-Timers mennesket**

Tillitt er også avgjørende for at leder skal kunne bli ordentlig kjent med sine medarbeidere, 24-timersmennesket. Hvordan de har det på jobb, og i fritiden. Samtlige medarbeidere føler at ens leder kjenner til ens helhetlige situasjon. Alle føler at leder har omsorg og interesse for ens liv både i forbindelse med jobb men også i forhold til fritid. De forteller at de opplever leder som omgjengelig, åpen og inkluderende. Flere forteller at de har vært hjemme hos ledere på ettermiddagstid i forbindelse med sosiale begivenheter i regi av jobben, og det er tydelig at dette blir oppfattet som både positivt og som en tillitserklæring. Se Spurkelands første punkt i radarhjulet kapittel 1.2.8.

Få har likevel den formening at dette er bevisste handlinger fra leder, det begrunnes med at medarbeideren selv er åpen og deler villig.

Lederne viser seg å være noe bevisst på tiltak for å bli bedre kjent med sine medarbeideres situasjon, blant annet gjennom månedlige medarbeidersamtaler, ESI og ved å aktivt interessere seg for medarbeidernes, (og deres families) fritidssystemer. Inf. 3 refererte til at speilet er en leders viktigste redskap. Man kan ikke endre andre, men ved selv å være åpen og inkluderende stimulerer man til å få refleksjonen på sin væremåte tilbake. I stor grad anser også lederne seg selv som åpne, nysgjerrige og interesserte av natur. Men man kan ikke bli bestevenner, en leders integritet må opprettholdes tross for åpenhet og ærlighet.

En av lederne brukte begrepet Tuff Empathy. En må kunne være nødvendig streng men samtidig vise forståelse og sympati for medarbeiderens situasjon. Det er viktig å kunne balansere det å være resultatorientert og det å se hele mennesket.

### **3.8 Humor**

En annen faktor som vi i oppgaven har valgt å ha fokus på. Vi ser etter intervjuene at samtlige ledere er i større eller mindre grad bevisste på bruk av humor i sin lederstil. For noen faller dette naturlig av seg selv, men alle ser viktigheten av stor takhøyde og latter i arbeidshverdagen. Medarbeidernes oppfattning er i stor grad den samme som det lederne tenker om seg selv. Avviksmessig trekker vi fram at enkelte savner mer tid til å stoppe opp i en travel hverdag for å le litt sammen og føler ikke at takhøyden er så høy som den gjerne framstår som. Gjennomgående sies det å være en god tone på avdelingene. Jf. Spurkelands radarhjul er dette en viktig faktor for å skape godt arbeidsmiljø, og det kan tydelig ses at lederne i Nordea, om ikke står for humoren selv, tilrettelegger og gir rom for humor i arbeidshverdagen slik som Spurkeland foreslår.

### **3.9 Konflikthåndtering, frihet og rammer**

I Nordea finnes der egne retningslinjer for konflikthåndtering, men dette er noe som ledere benytter seg lite av. Samtlige opplever konflikter som en nærmest fraværende utfordring men hvis det likevel skulle oppstå håndteres de individuelt og etter skjønn. Konflikter ryddes av veien før de blir et problem, også er man ferdig med det. Lederne er bevisste på faren ved å ignorere uoverensstemmelser og tar gjerne et møte med de innblandede partene tidlig. Inn under her kommer også evnen til å coache, uten å blande seg for mye inn. Lede medarbeiderne eller partene i konflikten, hvem en de måtte være, til en enighet. Medarbeiderne opplever også et svært lavt konfliktnivå noe som gjør at det er vanskelig å få utfyllende data på konflikthåndtering, det er rett og slett for lite av det.

Kort om fokus og grad av frihet under rammer. Lederne får i stor grad innvilget stort handlingsrom innenfor rammene som er satt på bakgrunn av regler, retningslinjer og mål som finnes i en bank. Stor frihet under ansvar. Det synes klart at hvis man leverer får man større handlingsrom. Refererer igjen til superledelse og Alvessons uttalelser om at det å ha ansvar, tillitt og det å kunne påvirke resultatene er en stor motivasjon. Det strekkes etter å oppnå høy grad av involvering av ledere og medarbeidere i målsettingene. Ledere og medarbeidere er klare over at denne friheten og tilliten sådan er betinget på at en leverer og oppnår de resultater som kreves av en. Blant medarbeiderne er det gjennomgående høy grad av følt frihet i jobben og alle er klare over hva som forventes av dem og at friheten er forutsatt at de gjør sine arbeidsoppgaver på en korrekt og tilfredsstillende måte. Under denne delen av intervjuet kom det fram en illustrasjon som er så god at den føler vi at vi må sitere; *"Jeg tror jeg kunne satt meg ned og lagt kabal en hel uke uten at noen hadde lagt mer til det"*. (Inf. 5). Vi presiserer at informantene på ingen måte mente at det er aksept for å sluntre unna arbeidet, men med denne sammenligningen ønsket å formidle hvor stor frihet og tillitt informantene følte å ha.

På Nordea er det flexi-tid noe som samtlige medarbeidere opplever som en berikende frihet og mulighet til å tilrettelegge sin egen arbeidsdag så fremst en etterkommer de krav som blir stilt til en. Informantene opplevde også at denne friheten innenfor gitte rammer hadde blitt større det siste året. I den grad det ble uttrykt misnøye i forhold til frihet i arbeidssituasjonen var det basert på faktorer som ligger utenfor leders innflytelse og gikk på restriksjoner og krav som finnes i banknæringen. Det er lite rom for å være kreativ.

### **3.10 Måloppnåelse, organisasjonens og personlige**

For å oppnå resultater er det viktig at leder utøver sin rolle på en måte som geleider medarbeiderne i riktig retning i størst mulig grad. Dette er noe lederne er bevisste på, deres holdninger til det er at de må vise veien, sette tydelige mål, være konsekvente, trekke lasset og være coachere for medarbeidere og kollegaer. *"Du er aldri bedre en svakeste punkt"* ( inf.1 ). Medarbeiderne blir fulgt opp gjennom månedssamtaler og medarbeidersamtaler. Hjelp til å holde fokus synliggjøre resultater og prestasjoner. Igjen nevnes sammenhengen mellom CSI og ESI. Det viser seg at de aller fleste medarbeiderne opplever stor grad av tilrettelegging, hjelp og "dytt" fra lederne, men det kommer likevel innspill hvor det kritiseres for at lederne ikke alltid tilrettelegger for at medarbeiderne skal kunne prestere i forhold til de

krav som settes til dem. Utover dette kom det tydelig frem at medarbeiderne anså det for greit å forstå målsettingene og få avlastning slik at disse kan nås. En medarbeider fortalte at lederne gjorde mest mulig for å forbered dem til ulike scenarier.

Når det gjelder medarbeidernes personlige mål, er dette noe som berøres lite og er lite fokusert på i organisasjonen, men kommer gjerne frem under månedssamtaler. Lederne signaliserer likevel at de ønsker at folk skal få utvikle seg og ha det bra, noe som lederne kan bidra til ved å plukke unna hindringer og hjelpe til med å sette delmål for å ”Puffe” medarbeiderne i riktig retning. Medarbeiderne føler heller ingen begrensninger her, de er av den oppfatning at det er helt opp til dem selv hvor mye kurs eller etterutdanning de vil ha. Noen føler at lederne ønsker at de skal bli best mulig i det de driver med, og er opptatt av å sende dem på kurs. Det oppleves slik at medarbeiderne, da snakker vi igjen også om lederne som medarbeider, har fått de stillinger, tilrettelegginger og tilpasninger de har følt behov for, og som har vært mulig i organisasjonen. Men, igjen, dette ses i sammenheng med at du gjør en god jobb og leverer etter de krav som settes til en.

Personlig utvikling henger tett sammen med personlige mål. Vi har sett av Spurkelands radarhjul at mulighet for utvikling er en viktig faktor. I de årlige medarbeidersamtalene legges det en utviklingsplan som omfatter 0 -3 år fram i tid. De personlige målene som her settes følges opp gjennom blant annet månedssamtaler. Lederne uttrykker at det er opp til medarbeiderne selv å formidle hva de ønsker og trenger. Eksempelvis forteller inf.1 at medarbeiderne kan få en eller to uker fri fra den vante stillingen for å jobbe med andre oppgaver, kanskje til og med ved et annet kontor eller avdeling.

### ***3.11 Generell oppfattelse av lederne og deres lederstil***

Det sies i intervjuene at lederne har greit fokus på sine lederoppgaver, flink til å delegere, noen mer systematiske og strukturerte en tidligere, god flyt, er støttende og er svært faglig dyktig. Medarbeiderne uttrykker at samtlige ledere har forbedret seg på en del punkter og er flinke til å finne løsninger, lytter til medarbeiderne og er åpen for dialog og diskusjoner. Dette er enda en gang med på å bekrefte tilnærmingen til relasjonsledelsesteorien og transformasjonsledelsesteorien hvis nettopp disse temaene er sentrale. Samtidig så kommer det fram at enkelte medarbeidere savner at leder opptrer mer som salgs-coach og kunne vært

bedre til å trene sine medarbeidere til å oppnå de resultatene som kreves. Noen føler at leder er mye opptatt og at det til tider kan være utfordrende å få en dialog, men når denne til slutt kommer er det en svært god og nyttig dialog. Videre ser vi tendenser til at enkelte medarbeidere føler at de kan ha litt lite tid til å løse oppgaver de får, og savner enda litt mer struktur.

Gjennom analysen har vi dannet oss et godt bilde av sammenhengen mellom det mønsteret av adferd som ledere utviser og de forventninger og oppfattninger av disse som medarbeiderne sitter igjen med. Vi har gitt en innføring i relevant faktaopplysninger om Nordea Banks kontor i Bodø og konstatert at banknæringen har endret seg fra å være en ekspedittororganisasjon til å bli en salgsorientert organisasjon. Dette har gjort at lederne har måttet inntre en ny rolle som salgs-coach framfor å være direkte ledere. Vi har sett hvordan ledere oppfatter seg selv, sin lederrolle og lederstil, og likeledes fått ett inntrykk av hvordan medarbeiderne oppfatter dette. På grunn av oppgavens omfang har vi måttet fokusert på et lite utvalg av momenter, disse har vi analysert og sammenlignet godt. Det kommer tydelig fram at dette Nordea kontoret har en sterk tilnærming til både relasjonsledelse, transformasjonsledelse og superledelse, og vi kan knytte flere tråer til teorier om motivasjon, da spesielt motivasjon av kunnskapsmedarbeidere. Avslutningsvis så vi på hvordan lederne oppfattes generelt, her så vi at det jevnt over er svært positivt. Noe mer struktur og tid, med tanke på tilgjengelighet av leder og tid til å løse enkelte arbeidsoppgaver er det vi har sett som forbedringspotensialet.

## **4.0 Avslutning**

### **4.1 Konklusjon**

Gjennom analysen av de dataene vi har fått inn gjennom intervjuene kan vi se at det i stor grad er mulig å trekke paralleller mellom den mønster av adferd lederne utviser for å fylle sine lederforpliktelser og den adferd medarbeiderne forventer og oppfatter av sine ledere. Disse er i stor grad sammenfallende. Det er et godt samspill og vi kan se at lederne har et godt og relativt korrekt bilde av seg selv og sin lederstil slik den blir oppfattet av medarbeiderne. Det oppleves stor grad av empowerment, og tett nærhet til flere av de humanetiske ledelsesteoriene som relasjons-, transaksjons- og selvledelse. Vi ser også en god nærhet til LMX-teorien. Organisasjonen og lederen er bevisste på motivasjon og vet hvilke

motivasjonsfaktorer der finnes i sine avdelinger, men ikke alle er like bevisste hvordan de selv faktisk går fram for å motivere. Vi finner at begge ”gruppene” opplever høy grad av gjensidig tillitt, god kommunikasjon og stor frihet innenfor rammene. Det samme gjelder måloppnåelse og personlig utvikling, her settes og oppleves ingen grenser.

Men vi finner likevel små avvik. Når det gjelder opplevd takhøyde, dvs. rom for emosjonelle og følelsesmessige innputt så som humor og frustrasjon, og bruk av humor i avdelingene mener enkelte ledere at denne er høyere enn hva medarbeiderne opplever. Vi kan se humor og takhøyde i sammenheng. Avviket her kan tenkes å ligge i at denne oppleves lavere hvis leder har en dårlig dag. Dagsformen spiller naturligvis en stor rolle i hvordan mennesker generelt opplever miljøet og ”rommet” rundt seg. Kontoret har et forholdsvis lite miljø, men relativt få ansatte, spesielt når vi deler inn i avdelinger, vi ser derfor for oss at disse små miljøene kompliserer dette ytterligere. Likeledes kan dette også være en av grunnene til at sammenfallet er så bra som den ser ut til å være. Små og gjennomsiktede avdelinger/arbeidsplasser hvor medarbeidere og ledere jobber tett og i åpent kontorlandskap slik de gjør i Bodø gir gjerne rom for bli godt kjent og slik vite hvordan man skal forholde seg til hver enkel. Lederne mener å være konsekvente på at negative tilbakemeldinger aldri gis i plenum, dette er noe noen få medarbeidere oppfatter annerledes. Avvik når det gjelder tilrettelegging for mål og resultat oppnåelse må vi anta at mye av skylden ligger utenfor leders påvirkning men ligger på regelverket for banknæringen

Vi kan ut ifra dette ikke si at disse to elementene jf. Kapittel 1 står i konflikt med hverandre.

Vår konklusjon blir derfor;

De mønstre av adferd som lederne praktiserer for å fylle sine lederroller er i veldig stor grad sammenfallene med de forventninger medarbeiderne har til leders adferd. Vi ser likevel små avvik.

#### **4.2 Styrker og svakheter ved oppgaven**

I metode kapittelet har vi allerede reflektert noe over disse og viser derfor tilbake til kapittel 2.1 side 2 og 3. Men vi ønsker likevel å innvie litt tid til å reflektere ytterligere over styrker og



svakheter ved vår bruk av teori, betydningen av de funnene vi har gjort, utvalget og intervjuguiden.

### **4.3 Bruk av teori og kilder**

De teoriene vi har skrevet om er relativt enkle å finne da alle er relevante temaer og stadig diskuteres i fagblader og lærebøker. Det har vært lett å finne pålitelig stoff. For oss har det vært et mål å innhente synspunkter og vinklinger fra flere kilder, dette for å få en god og objektiv diskusjon rundt temaene. Da for å holde kildene så troverdig som mulig har vi likevel prøvd å forholde oss hovedsakelig til følgende fire kilder; Spurkeland, tre ulike artikler i Magma, Jacobsen & Thorsvik og Johannesen, Kristoffersen og Tufte. Men også andre kilder har vært brukt. Ofte har våre kilder vært en sekundærkilde som henviser til primærkilder, vi har vært nøye med å tydeliggjøre dette. Vi anser det som positivt at vi har vært kritiske til bruk av kilder.

### **4.4 Betydningen av funnene**

Våre funn er i veldig liten grad interessante for andre fordi dette ikke kan operasjonaliseres i særlig grad og gjelder kun for Nordeas kontor i Bodø. Funnene har størst betydning for oss og vår lærdom av undersøkelsen og konklusjonen, men også for forskningsobjektet, (kanskje spesielt lederne) dersom de ønsker å se hva vi har funnet og kommet fram til. Det kan for dem være en god pekepinne på hva som er bra og hva som kan forbedres.

### **4.5 Utvalg**

I metode kapittelet nevnte vi hvordan selve utvelgelsen ble gjennomført. Selv om kontoret i Bodø er en del av et stort konsern er det relativt få ansatte ved kontoret. Det er ikke mange ledere, og utvalget av disse ble derfor mer eller mindre gitt. For å få svar på vår problemstilling var det få ledere å velge mellom og vi valgte da ut i fra hvilke to avdelinger som hadde flest medarbeidere under seg. Vi skulle gjerne sett at også denne utvelgelsen kunne skje tilfeldig slik som utvelgelsen av medarbeiderne, men dette lot seg altså ikke gjøre. Vi mener at den tilfeldige utvelgelsen vi brukte på de fire medarbeiderne styrker

troverdigheten til vår oppgave. På grunn av begrensning av oppgavens størrelse kunne vi ikke intervju flere informanter, noe som ville gjort utvalget mer representativt.

## **5.6 Intervjuguiden**

Vi brukte tre ulike intervjuguider. Dette fant vi hensiktsmessig fordi informantene våre representerte tre ulike nivåer i organisasjonen. To av lederne hadde også roller som medarbeidere under en tredje leder igjen, og denne siden måtte også belyses for å få ett godt grunnlag. Ved utformingen av intervjuguidene baserte vi oss på en del teori, der i blant de utvalgte momentene fra Spurkelands radarhjul. I tillegg fikk vi mye god hjelp og veiledning av vår rådgiver Kristin Haugland Smith ved Universitetet i Nordland. Vi er fornøyde med intervjuguidene og opplevde at disse var til stor hjelp under intervjuene. Spørsmålene var åpne og tillot ytterligere reflektering rundt temaene, men vi merket at noen få informanter misforsto spørsmålene og vi måtte bruke litt tid under intervjuet for å pense disse inn på riktig spor i forhold til det vi faktisk lurte på. Vi ser i ettertid at spørsmålene nok kunne vært formulert noe annerledes.

Intervjuguiden ble heller ikke fulgt slavisk og punktvis, det ble stilt flere oppfølgingsspørsmål, dette mener vi bidro til en god bredde av data og at vi fikk de svarene vi trengte.

## Litteraturliste

- Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer. *Magma* 03:33-40
- Anand, S., J. HU, R.C. Liden og P.R. Vidyarthi. (2011). Leader-memner Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. I: A. Bryman, D. Collins, K. Grint, G. Jackson og B. Uhl\_bien, red. *The SAGE Handbook of Leadership*, 311-325. London: Sage.
- Argote, L. og P. Ingram (2000). *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in forms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:150-169.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps, Leadship, Culture, Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Bakke, E.W. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.
- Barley, S.R. og G. Kunda (2001). *Bringing Work Back In*. *Organization science*, 12(1):76-95.
- Buch, R., Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012): *If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower performance*. Presentert på den årlige konferansen til Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, 26.-28. april.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Deci, E.L og Ryn, R.M., (1985): *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. Plemmer, New York.

Deci, E.L og Ryn, R.M. og Kostner, R., (1999): *A meta-analytic review of experiments examining the effects of rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125, 627-668

Drucker, P.F. 1959. *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper and Brothers.

Eriksen, P. T., Abelia. unio.no

[http://pro03web.symfoni.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Ledelse-av-kunnskapsarbeidere-20.03.2013.pdf/\\$file/Ledelse-av-kunnskapsarbeidere-20.03.2013.pdf](http://pro03web.symfoni.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Ledelse-av-kunnskapsarbeidere-20.03.2013.pdf/$file/Ledelse-av-kunnskapsarbeidere-20.03.2013.pdf) (lastet ned den 20.02.2014)

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F.E. (1970). The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness. I: C.W. Backman og P.F. Secord (red.). *Problems in Social Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F.E. (1972). How Do You Do Leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle. I.K. Davis (red). (1974). *Organizational Behaviour: A Book Of Readings*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F.E. (1996). Research On Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly* 41:241-250.

Fiedler, F.E., Chamers, M.M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glemview, Ill.: Scott Foresman.

Graen, G. (1976). Role Making Processes Within Complex Organizations. I:M.D. Dunette (red). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand.

Graen, G. (1989). *Unwritten Rules for Your Career: 15 Secrets for Fast\_track Success*. New York: John Wiley.

- Groysberg, B., Lee, E og Nanda, A. (2008). *Can They Take It with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance: Myth or Reality* *Management Science* 54
- Gouldner, A. (1961). *The norm of reciprocity*. *American Sociological Review*, 25:161- 179.
- Hersey, P. Og K.H. Blanchard.(1993). *Organizational behavior; Management; Leadership*. 6 utgave. Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. Og Snyderman, B.B., (1959): *The motivation to work*. John Wiley, New York.
- Hiam, A., (2003): *Motivational Managment*. Amacom, American Managment Association, New York.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Houghton, J.D. og S.K. Yoho (2005). *Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?* *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Baker College), 11(4):65-83.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J., *Hvordan organisasjoner fungerer*. (2013). 4 utgave. Fagbok forlaget
- Johannesen, A. Christoffersen, L og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for Økonomiske og Administrative fag*. 3 utgave. Abstrakt forlag.
- Johannesen, E., Klokkevold, E., og Vedeler, L. (2010): *Tradisjoner, teoretiske perspektiver og praksis* ( 3 utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Kallestad, Inger-Helene. Masteroppgave vår (2011): *Relasjonsledelse, En studie av lederes erfaring med Jan Spurkelands relasjonsledelse*.

[http://brage.bibsys.no/nla/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_37047/1/Master\\_Kallestad\\_v11.pdf](http://brage.bibsys.no/nla/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_37047/1/Master_Kallestad_v11.pdf) (Lastet ned 09.12.2013)

Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og leiing*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. og Haerem, T. (2012): *Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance*. The Leadership Quarterly, vol. 23, s. 756-765.

Kuvaas, B., (2013). *Å lede de vanskelige*. BI Business Review, 21.02.2013  
<http://www.bi.no/bizreview/artikler/a-lede-de-vanskelige/> (lastet ned den 25.02.2014)

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*. 03:23- 32

Luft, J., og Ingham, H. *Joharri Window*. <http://serenityonlinetherapy.com/johariwindow.htm>  
(Lastet ned 12.12.2013 )

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage.

Mandt, E. (1978). *Managing the Knowledge Worker of the Future*. Personnel Journal, 57(3):138.

Manz, C.C. og H.P. Sims jr. (1991). *SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership*. Organizational Dynamics, 19(4):18-35. Etter Sandviken, A, M. 2011. Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma* 03:56-63

- Manz, C.C. og H.P. Sims jr. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ. Etter Sandviken, A, M. 2011. Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma* 03:56-63
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review* 50:370-396.
- McClelland, D.C., (1985): *Human Motivation*. Scotts Foresman, Glenview, IL.
- Miner, J.B. (2005). *Organizational Behaviour*. Vol. 1. Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk: R.E. Sharp.
- Peters, T.J. og R.H. Waterman jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Petroni, A. og P. Colacino. (2008). *Motivation strategies for knowledge workers: Evidence and challenges*. *Journal of Technology Management and Innovation*. 3:21-31
- Pearce, C.L., H.P. Sims jr., J.F. Cox, G. Ball, E. Schnell, K.A. Smith mfl. (2003). *Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership*. *The Journal of Management Development*, 22(4):273.
- Poffenberger, A.T. (1942). *Principles of Applied Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*. 02:67-74.
- Sandviken, A, M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma* 03:56-63
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.
- Spreitzer, G.M. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. I:J. Barling og C.L. Cooper, red. *Handbook of organizational behaviour* (s.54-72). Thousand Oaks, CA:Sage

Spurkeland, J. (2005): *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget, Oslo

Spurkeland, J., (2011): *Prestasjonshjelp- hvordan gjøre andre gode?* Universitetsforlaget, Oslo.

Spurkeland, J., (2013): *Relasjonsledelse*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Stogdill, R.M., Coons, A.E. (1957). *Leader Behavior: It's Descriptions and Measurement*. Ohio State University, Columbus: Bureau of Business Research

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. og Wu, Y. (2012): *Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes*. Journal of Organizational Behavior, Doi: 10.1002/job.1850

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8 utgave. New York: Pearson



# Appendiks

## Intervjuguide Brynjolv Anke.

- Hvor lenge har du vært regionsleder i Nordea?
- Kan du fortelle litt om Nordeas lederprogram?
- Har det vært noen endringer i lederprofilen etter at du begynte, og kan du gi noen eksempler?
- Hva har Nordea oppnådd med disse? (Merket noe forskjell på de ansatte)?

## MOTIVASJON

- Hvor bevist er forholdet på motivasjon i lederprofilen?
- Hvordan bruker du din rolle som leder for å motivere de ansatte?
  - noen beviste tiltak i arbeidshverdagen?
- Er det forskjell på hvordan du går frem for å motivere i forhold til Rune og Wenche som banksjefer og de øvrige ansatte?

## TILLITT

- Hva har du gjort og hva gjør du nå for å bygge og styrke gjensidig tillitt til og hos de ansatte i Nordea?
- Hva gjør du for å bli kjent med medarbeiderne og deres liv, også utenom arbeidssituasjonene?
- Hvordan blir konflikter håndtert?
  - Finnes det noen retningslinjer for konflikthåndtering i lederprofilen, eller håndteres disse fra tilfelle til tilfelle? Kan du gi eksempler?

## MÅL

- Hvordan vil du si at du bidrar for at Rune og Wenche skal nå sine personlige mål?
- Enn Nordea sine mål?

## **TILBAKEMELDINGER**

-Hvordan motiverer Nordea de ansatte til å gi positive og negative tilbakemeldinger?

-Hvordan gir du positive og negative tilbakemeldinger til de ansatte?

## **HUMOR**

-Hvordan bruker dere humor i Nordea?

-Hvilket fokus har du på humor i din lederstil?

-Kjenner du til filosofien relasjonsledelse og synes du at du ser noen sammenheng mellom Nordeas lederprofil og relasjonsledelse?

## **AVSLUTTNING**

-Er det noe relevant du føler vi ikke har snakket om, eller du ønsker å tilføye?

Hvis du kommer på noe i ettertid, eventuelt ønsker å konkretisere, ta kontakt med oss.

## **Intervjuguide Wenche og Rune:**

- Hvor lenge har du vært banksjef for PM/BM i Nordea?
- Kan du fortelle litt om Nordeas lederprogram?
- Har det vært noen endringer i lederprofilen etter at du begynte, og kan du gi noen eksempler?
- Eventuelt hva har Nordea oppnådd med disse? (Merket noen forskjell på de ansatte?)
- Hvordan har dette i så fall påvirket din hverdag som ansatt?
- Hvor bevisst er forholdet til motivasjon i din ledelse?

- Hvordan bruker du din rolle for å motivere de ansatte?  
-- Noen bevisste tiltak i arbeidshverdagen?
- Hvordan oppfatter du tillitsforholdet mellom deg og dine ansatte?
- Hva har du gjort og gjør du nå for å bygge og styrke tillitten til og hos de ansatte i Nordea?
- Hva gjør du for å bli kjent med medarbeiderne og deres liv, også utenom arbeidssituasjonen?
- Hvordan vil du si at du bidrar for at de ansatte skal nå sine personlige mål?
- En for at de skal nå Nordeas mål?

Litt mindre hyggelig, konflikter

- Hvordan håndterer du konflikter?  
Kan du gi eksempler?
- Hvordan motiverer du de ansatte til å gi positive og negative tilbakemeldinger?
- Hvordan gir du positive og negative tilbakemeldinger til de ansatte?

Humor

- Hvordan bruker du humor overfor dine ansatte??
- Kjenner du til filosofien relasjonsledelse og synes du at du ser noen sammenheng mellom Nordeas lederprofil og relasjonsledelse?
- Er det noe relevant du føler vi ikke har snakket om, eller du ønsker å tilføye?

Så over til deg og din leder:

- Hvordan blir du motivert av din leder?
- Opplever du at du har stor frihet i arbeidssituasjon?
- Føler du at der er gjensidig tillit mellom deg og din leder, kan du utdype dette?
- Hvor godt kjenner din leder deg, og hva har han eller du gjort for at dere skal bli bedre kjent?
- Hva gjør din leder for at du skal nå dine personlige mål så vel som Nordeas mål?
- Rådfører du deg med din leder ved konflikter i din avdeling? Gir han deg støtte, veiledning? Eksempler
- Hvordan blir dine tilbakemeldinger oppover,( til din leder) mottatt?
- Hvordan oppfatter du bruk av humor fra din leder?
- Er det ellers da noe du ønsker å nevne?

#### **Intervjuguide øvrige medarbeidere:**

- Hvor lenge har du vært ansatt i Nordea?
- Har du merket deg noen endringer i leders framtoning siden du begynte her?
- I så fall hvordan har dette gjort for din arbeidshverdag?

- Hvordan blir du motivert av din leder?
- I hvilken grad opplever du at du har stor frihet i arbeidssituasjon?
- Føler du at det er gjensidig tillit mellom deg og din leder, hvordan påvirker det deg?
- I hvor stor grad vil du si at din leder støtter deg i motgang som medgang?  
-- På hvilken måte, eksempler?
- Rådfører du deg med din leder hvis det oppstår konflikter? Gir han/hun deg støtte, veiledning? Eksempler
- Hvor godt kjenner din leder deg, og hva har han eller du gjort for at dere skal bli bedre kjent?
- Hva gjør din leder for at du skal nå dine personlige mål så vel som Nordeas mål?
- Hvordan blir dine tilbakemeldinger oppover,( til din leder) mottatt?  
-- føler du at det er greit å gi tilbakemeldinger.
- Hvordan oppfatter du bruk av humor fra din leder?  
- Hvordan vil du si at dette påvirker deg og din arbeidshverdag?
- Er det ellers da noe du ønsker å nevne?

## **Nøkkelord**

Ledelse

Kommunikasjon

Kunnskapsmedarbeider

Motivasjon

24-timersmennesket

Tillitt

Måloppnåelse

Personlig utvikling

Humor

