

NORGES HANDELSHØYSKOLE



SOL1 Psykologi og ledelse
Oppgave 2b

**Hvordan motivere og få ansatte med på endringer
med et fokus på tallfestede mål?**

Transformasjons- og transaksjonsaspekter i Norebøs ledelse av Bookkeeper

1. Innledning

Bookkeeper er et regnskapsbyrå i en bransje utsatt for stadige endringer. På grunn av hard konkurranse er det avgjørende at selskaper oppnår gode økonomiske resultater samtidig som de ansattes motivasjon blir opprettholdt. For å møte disse utfordringene har Eivind Norebø, øverste leder i Bookkeeper, satt seg som ledelsesmål at: *«mine ansatte gjør en ekstra innsats på grunn av meg, og ikke på tross av meg.»* På bakgrunn av det ovennevnte tar oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling: Hvordan er det mulig for Norebø å motivere og få ansatte med på endringer, samtidig som han har fokus på tallfestede mål? Oppgaven vil fokusere på utfordringene knyttet til endringer i kundebehov og den nye rollen til regnskapsførere. Innledningsvis vil Norebøs lederrolle kort beskrives. Deretter vil problemstillingen bli belyst ut ifra et teorigrunnlag bestående av transformasjonsledelse- og transaksjonsledelse. Til slutt skal oppgaven, i lys av teorigrunnlaget, drøfte hvordan disse utfordringene kan bli møtt.

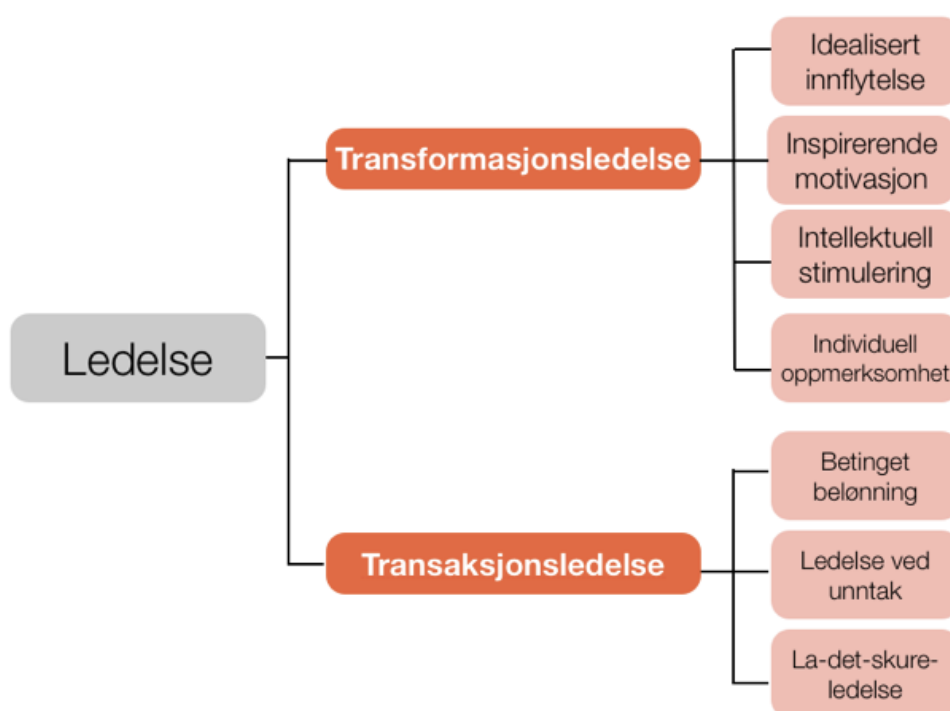
2. Kontekst

Eivind Norebø har som sitt mål å skape neste generasjons regnskapskontorer. Han stiller derfor tøffe krav til økonomiske resultater slik at selskapet kan hevde seg i konkurransen. Hans hovedrolle som leder består av å følge opp driften og motivere de ansatte. Det førstnevnte oppnår han ved å organisere styremøter flere ganger i året der det settes detaljerte, tallfestede mål for fremtiden. Eksempelvis ønsker Norebø å omsette for en kvart milliard innen 2018. Samtidig vil han bruke seg selv til å motivere de ansatte, blant annet ved å bli kjent med alle og vise hver enkelt sin oppmerksomhet. De endringene som bransjen preges av og målet til Bookkeeper om å bli ledende, fører til at Norebø møter flere utfordringer. Endringer i kundenes behov fra regnskapsføring til rådgivning gjør at den tradisjonelle rollen til regnskapsførerne blir utvidet. Dermed ligger Norebø sin utfordring i å få de ansatte med på endringen ved å håndtere motstand mot endring, samt motivere og hjelpe de ansatte i endringsprosessen.

3. Teori

To ledelsesmodeller som kan være med på å belyse ledelse ved endring er transformasjons- og transaksjonsledelse. I endringsprosesser bør ledelse basert på kontroll og detaljstyring, såkalt tellende lederskap, suppleres med bruk av symbolikk og meningsfullhet, såkalt fortellende lederskap (Hetland, 2004). En kan trekke en parallell mellom tellende lederskap og transaksjonsledelse, samt fortellende lederskap og transformasjonsledelse. Hver av dem består av ulike komponenter, som illustrert av Figur 1¹.

Figur 1: Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse



Transformasjonsledelse omhandler en ledelsesform som aktiviserer de ansattes følelser og fokuserer på “ledelse i form av inspirasjon til endring” (Hetland, 2008), altså hvordan lederen kan hjelpe dem til å forstå og respondere på endringer (Sutton, 2015). Den består av fire komponenter: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell oppmerksomhet (Avolio et al., 1999, referert i Sutton, 2015). Idealisert innflytelse handler om at lederen er en rollemodell som de ansatte kan se opp til og stole på. Inspirerende motivasjon betyr at lederen kommuniserer en visjon som gir arbeidet

¹ Alle figurer er laget i Keynote.

mening og viser sin optimisme for at denne er oppnåelig. Intellektuell stimulering går ut på at lederen søker nye ideer fra arbeidere og oppfordrer til innovasjon og nytenkning. Individuell oppmerksomhet fokuserer på at lederen skal få hver enkelt ansatt til å føle seg sett og verdifull for organisasjonen (Glasø, 2014; Sutton, 2015). Dermed handler transformasjonsledelse om at «lederen er sentral og synlig [...], samtidig som den ansattes behov settes i sentrum» (Hetland, 2008). Denne ledelsesformen aktiverer lojalitet og forpliktelse til leders mål og idealer (Sverdrup, 2015) og forskningen viser at den bidrar til høyere jobbtillfredshet, motivasjon og prestasjon hos de ansatte (Judge og Piccolo, 2004, referert i Sutton, 2015).

Transaksjonsledelse innebærer derimot en mer passiv tilnærming til ledelse der gode prestasjoner belønnes, mens dårlige prestasjoner straffes (Sutton, 2015). Lederen kan utøve transaksjonsledelse gjennom betinget belønning, ledelse ved unntak² og la-det-skure-ledelse. Betinget belønning er en konstruktiv form for ledelse som innebærer at lederen gir belønning for høy ytelse, og straff ved lav ytelse. I ledelse ved unntak overvåker og kontrollerer lederen sine underordnede, og griper inn ved avvik fra regler og rutiner. La-det-skure-ledelse karakteriseres av at lederen unngår ansvar og venter på at problemer oppstår før tiltak blir iverksatt. Fellesnevneren for disse tre kategoriene er en oppgaveorientert tilnærming til ledelse. Ifølge Bass (1999, referert i Sutton, 2015) er det kun betinget belønning som har vist en positiv effekt på ansattes jobbtilhørighet, jobbtillfredshet og prestasjoner.

Mens transaksjonsledelse som regel fører til at de underordnede presterer som forventet, oppmuntrer transformasjonsledelse til prestasjoner utover det som er forventet (Hetland, 2008). Sistnevnte er en parallell til indre motivasjon, der medarbeideren har interesse for selve oppgaven. Transaksjonsledelse kan derimot kobles til ytre motivasjon, der interessen for belønningen står i sentrum. For å kunne utøve et effektivt lederskap og inspirere underordnede, kan elementer fra både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse benyttes. Bass (1990) hevdet nemlig at selv om teoriene må betraktes som to separate dimensjoner, er det visse situasjoner der det egner seg å kombinere elementer fra de to motpartene.

² I den klassiske modellen er ledelse ved unntak delt inn i to underkategorier: passiv og aktiv. Denne oppgaven betrakter imidlertid disse som én helhet.

4. Drøfting

Norebø sin ledelse bærer delvis preg av den fortellende transformasjonslederstilen, samtidig som enkelte av de fire dimensjonene mangler. Idealisert innflytelse, som går ut på at lederen er en rollemodell de ansatte kan stole på, er det første aspektet som ikke er oppfylt. Norebø påpeker selv at noen elementer i hans ledelse anses av de ansatte som skumle. Et eksempel er overvåkingen av de ansattes arbeidstimer og prestasjonstall. Dette er knyttet til bedriftens *konsekvenskultur* der de ansatte risikerer å miste jobben dersom de ikke leverer som forventet. Slike overvåkingstiltak peker på lederens manglende tillitt til sine ansatte og kan være med på å svekke de ansattes tillit til ham. Den gjensidige tillitsmangelen kan skyldes fravær av idealisert innflytelse i Norebøs ledelse. Mangel på trygghet og lojalitet til lederen kan by på utfordringer spesielt i endringssituasjoner, siden det kan føre til at de ansatte ikke vil være med på endringene.

Et tiltak for å styrke ansattes tillit til lederen kan være å redusere overvåkingen. I tillegg er det viktig å skape positive følelser hos de ansatte, noe som kan oppnås ved å skifte fokus fra *konsekvenskultur* til *hjelpeskultur*. Lederen bør sørge for at de ansatte får hjelp når de trenger det, for eksempel når de opplever utfordringer knyttet til endringene i sine roller, istedenfor å legge vekt på konsekvensene dersom de ikke leverer de forventede resultatene. Overvåkingen bør heller brukes som et middel for å finne hvem som trenger mest hjelp, fremfor hvem som er minst lønnsom for bedriften.

Den andre dimensjonen av transformasjonsledelse, nemlig inspirerende motivasjon, handler om å kommunisere en visjon. Norebø lykkes med det, men man kan observere en delvis manglende optimisme på at visjonen om å skape neste generasjons regnskapskontorer, som fokuserer på rådgivning, er oppnåelig med de nåværende ansatte. Norebø har manglende tro på at de ansatte har gode nok interpersonlige ferdigheter til å mestre den nye rådgivningsrollen. Igjen er tillitsfølelsen bygget på de overnevnte tiltakene viktig, men samtidig kan Norebø vektlegge de ansattes suksesser i den nye rollen for å spre optimisme og gjøre visjonen mer oppnåelig.

Videre er det viktig med intellektuell stimulering, der lederen søker idéer fra de ansatte og oppfordrer til nytenkning. I dag gjør Norebø det motsatte ved å bruke detaljstyring. Den

oppfattes positivt av de ansatte, men grunnen til dette kan ligge i deres lave selvtillit da lederen mangler tillit til dem. De vil da heller foretrekke å få ordrer fremfor å komme med egne idéer. Den lave selvtilliten kan føre til en sterkere motstand mot å ta den nye rådgivningsrollen, siden den vil forsterke de ansattes overbevisning om at de ikke er flinke nok til å klare det. Det er nettopp de ansatte som kan bidra med de mest verdifulle idéene, siden det er de som møter kundene og ser deres behov. At både de og lederen innser dette er sentralt og legger grunnlaget for en sterkere intellektuell stimulering der Norebø oppfordrer de ansatte til å dele sine innspill og idéer. Den intellektuelle stimuleringen kan følgelig øke deres selvtillit og mestringsfølelse som igjen vil gjøre det enklere å få dem med på endringene.

Det siste aspektet er individuell oppmerksomhet der hvert enkeltindivid føler seg sett, men ikke overvåket, og verdifull for organisasjonen. Norebø forsøker å oppnå det, blant annet ved å kunne navnene til alle ansatte, men dette er likevel ikke tilstrekkelig for å kompensere for overvåkingen. I en bedrift med 130 ansatte blir det vanskelig for den øverste lederen å drive med individuell oppmerksomhet. Derfor er det viktig at Norebø sørger for at dette aspektet ivaretas på lokalt nivå. Et eksempel er en lokal ordning som utnevner månedens “lille ekstra” - en pris, som ikke er verdifull i seg selv, men som viser anerkjennelse til den medarbeideren som har utmerket seg særskilt og bidratt mest til et godt arbeidsmiljø. En slik individuell oppmerksomhet kan få ansatte til å føle seg betydningsfulle for organisasjonen.

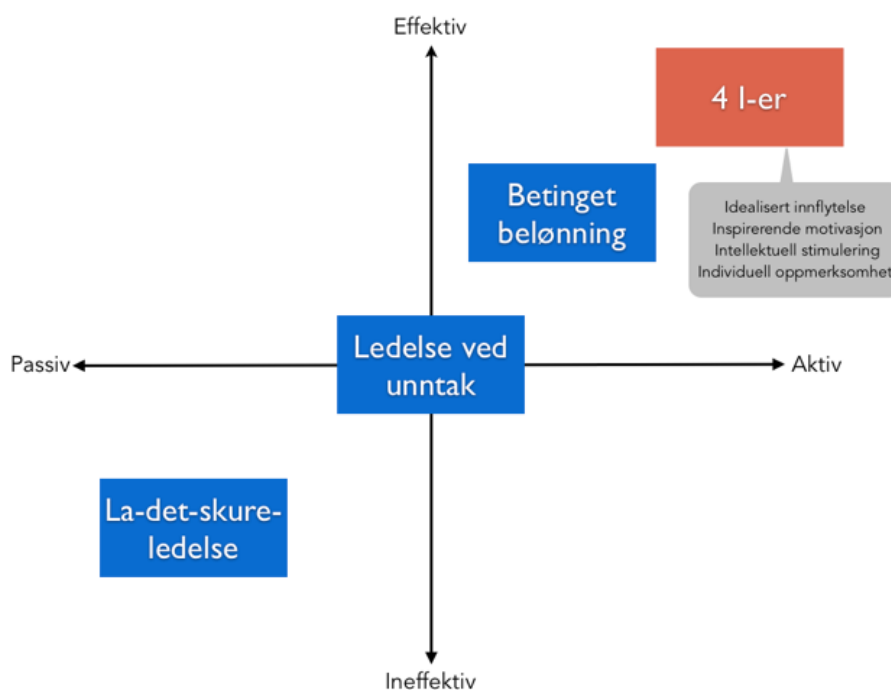
I tillegg gjør flere elementer av transaksjonsledelse seg gjeldende i Norebøs lederstil. Betinget belønning praktiseres ved å følge opp ansattlønnsomhet. Lederen overvåker samtlige av medarbeiderne sine omsetningstall, og de som utmerker seg blir gjerne premiert med høyere lønn. Dette tyder på at Norebø bruker ytre motivasjonsfaktorer for å få med sine ansatte. Motsatt risikerer underordnede som ikke leverer etter forventningene å bli *coachet* ut av organisasjonen. Som tidligere nevnt er dette en konstruktiv ledelsesform som kan generere et høyere prestasjonsnivå, men på bekostning av at tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren svekkes grunnet frykt for å miste stillingen. Oppfølgingen av ansattlønnsomhet bærer også preg av ledelse ved unntak, der overvåking og kontroll, samt iverksettelse av korrigerende tiltak, er sentrale komponenter. La-det-skure-ledelse er fraværende, da Norebø utøver kontrollerende og detaljert lederskap. Det kan dermed

argumenteres for at han gjennom betinget belønning og ledelse ved unntak konvergerer mot tellende lederskap.

Litteraturen fremstiller ofte ledelse i form av telling eller fortelling som gjensidig utelukkende, men ledere kan selvsagt inneha begge egenskaper (Hetland, 2004). Norebø sin lederstil karakteriseres av tellende transaksjonsledelse, tilført enkelte aspekter av fortellende transformasjonsledelse. Figur 2 illustrerer den helhetlige ledelsesmodellen rangert etter graden av effektivitet. Som det fremkommer av modellen scorer transformasjonsledelse høyest på effektivitet, dernest betinget belønning.

For en mer effektiv lederstil som tilrettelegger for endringer burde Norebø derfor basere seg på de fire I-ene og forsøke å oppfylle disse i sin helhet. Samtidig kan han beholde deler av betinget belønning, der oppfølgingen av ansattlønnsomhet kun brukes som en informasjonskilde for hvor godt organisasjonen fungerer. Forskning viser nemlig at et stort fokus på tallfestede mål gjør at ansatte utvikler negative følelser for organisasjonen (Washburn, 2009). Videre viser forskning at ”fortellende” ledere virker positivt på økonomien i organisasjonen (Hetland, 2004). Med en mer komplett utøvelse av transformasjonsledelse kan dermed Norebø fortsatt nå sine omsetningsmål, selv under de krevende forholdene i regnskapsbransjen.

Figur 2: En helhetlig ledelsesmodell



Kilde: Bass & Avolio, 1994

5. Konklusjon

I lys av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har denne oppgaven analysert hvorvidt det er forenlig få ansatte motivert til endringer og samtidig ha fokus på tallfestede mål. Transformasjonsledelse medfører *å gjøre de riktige tingene*; en kontrast til transaksjonsledelse, som innebærer *å gjøre ting riktig* (Hetland, 2004). Norebø utøver i stor grad transaksjonsledelse, preget av detaljstyring, kontroll og overvåkning, samt ytre motivasjonsfaktorer. Ved å implementere flere komponenter av transformasjonsledelse står han imidlertid bedre rustet til å lede Bookkeeper under endringsfasen bedriften står overfor, og til å nå fremtidige omsetningsmål. En dreining fra konsekvenskultur til hjelpekultur, individuell oppmerksomhet istedenfor overvåkning og økt tillit, kan styrke medarbeidernes indre motivasjon, og gjøre dem mer villige til å håndtere den nye rådgivningsrollen. Som resultat av en slik ”fortellende” ledelsesmetode viser forskning en korrelasjon med økt lønnsomhet i organisasjonen. Ledelse innebærer mer enn å overvåke og belønne underordnede. Det handler nemlig om en prosess som engasjerer ansattes følelser og motivasjon for å jobbe mot en større visjon. Ved å først ivareta sine ansatte og styrke det gjensidige tillitsforholdet, blir Norebøs ledelsesmål om å få sine ansatte til å gjøre en ekstra innsats på grunn av ham, og ikke på tross av ham, lettere oppnåelig.

6. Kilder

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Hentet 23. mars 2016 fra http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf

Glasø, L. (2014). *Transformasjonsledelse* [PowerPoint-presentasjon]. Hentet 22. mars 2016 fra http://wpstatic.idium.no/www.arbeidsmiljo.no/2014/10/S3_Glasoe.pdf

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*. Hentet 23. mars 2016 fra <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>

Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 265-271. Hentet 23. mars 2016 fra http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2

Sutton, A. (2015). *Work Psychology in Action*. London: Palgrave Macmillan

Sverdrup, T. E. (2016). *Ledelse* [PowerPoint-presentasjon]. Hentet 22. mars 2016 fra NHH sine Itslearning-sider.

Washburn, N.T. (2009). Why Profit Shouldn't Be Your Top Goal. *Harvard Business Review*. Hentet 22. mars 2016 fra NHH sine Itslearning-sider.