



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena
Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Bacheloroppgave 3BA300 - vår 2015

Kiwis kultur – medarbeidernes motivasjon? Kiwis culture – the workers motivation?

Skrevet av

© Chris S. Bakksjø og Erling Kristoffer L. Relling
Ledelse og organisasjonsutvikling

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI
JA NEI



1 Forord

Dette semesteret har vært en av de mest hektiske i vår tid på Campus Rena, men har også vært en av de mest lærerike! Arbeidet vårt med denne oppgaven har ikke bare latt oss sette oss mer inn i fagfeltene organisasjonskultur, motivasjon og samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, men det har også latt oss vokse som mennesker. Vi har fått erfaringer for livet, og vi har havnet i situasjoner vi aldri har vært i før.

I de mest hektiske og håpløse stunder har vi vært heldige å ha flinke, og ikke minst hyggelige mennesker rundt oss, noe som har hjulpet oss gjennom noen frustrerende øyeblikk.

I den forbindelse vil vi gjerne takke vår veileder Førstemanuensis Hans Christian Høyer, fagansvarlig for Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark Førstemanuensis Inge Hermanrud, solstrålene på biblioteket, medstudenter, familie, venner, vår kontaktperson i Kiwi og ikke minst våre informanter som har hatt forståelse og hjulpet oss frem mot målet vårt.

Til slutt vil vi gjerne legge ved et sitat som en av våre intervjuobjekter nevnte i intervjurunden som vi synes er veldig dekkende for vårt tema og dets viktighet:

«Kultur og motivasjon - organisasjonskultur – det er det viktigste som er! Den kan være god eller dårlig, og har du en dårlig bedriftskultur så er det lite motiverende. Man må identifisere sin egen kultur, slik at det ikke bare blir noe man tror man har. Vet vi at vi har en god kultur eller er det noe vi sier for at vi ønsker å ha det? Dette må forankres fra toppen og nedover i systemet inkludert butikkene. Verdiane er åpenhet, ærlighet og seriøsitet - da trækker man til!» (sitat fra en av informantene)

Rena, 30. april 2015

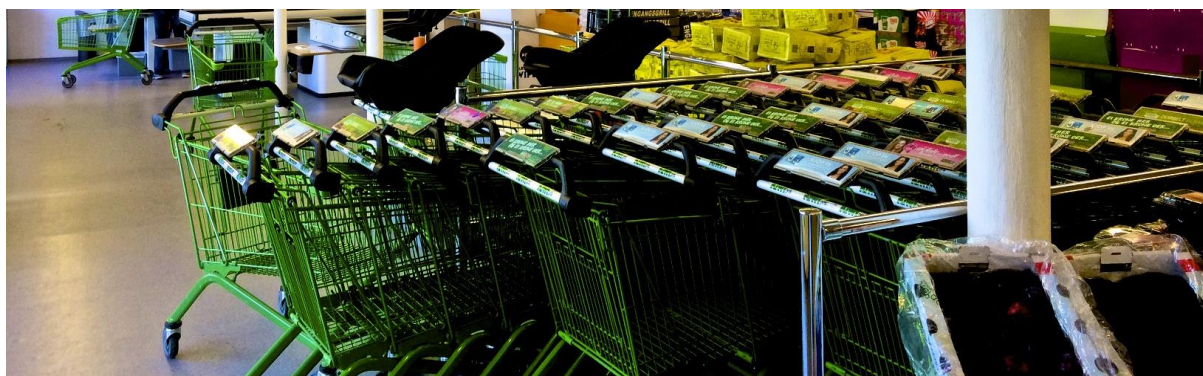
Chris S. Bakksjø og Erling Kristoffer L. Relling



2 Innholdsfortegnelse

1	Forord	3
2	Innholdsfortegnelse.....	5
3	Sammendrag	7
4	Abstract	9
5	Liste over tabeller, figurer og bilder.....	11
6	Innledning.....	13
6.1	Bakgrunn	13
6.1.1	Om Kiwi Minipris.....	13
6.2	Undersøkelsens mål (Problemstilling).....	14
6.2.1	Våre læringsmål.....	16
6.3	Kort oversikt over eksisterende litteratur på området	16
7	Metodologi og metode	17
7.1	Forskningsdesign.....	17
7.2	Beskrivelse og begrunnelse av metode	18
7.2.1	Kvantitativ eller kvalitativ tilnærming.....	18
7.2.2	Intervju eller observasjon?.....	19
7.2.3	Utvalgsstørrelse.....	20
7.2.4	Utvalgsstrategi.....	20
7.2.5	Rekrutteringsstrategi	21
7.2.6	Utformingen av intervjuguiden.....	21
7.3	Undersøkelsens setting.....	27
7.4	Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	28
7.5	Diskusjon av datas validitet og reliabilitet	29
7.6	Etisk drøftelser	31
8	Teoretisk rammeverk.....	33
8.1	Hva er organisasjonskultur?	33
8.2	Scheins tre elementer av organisasjonskultur.....	34
8.3	Ikke lett å definere.....	36
8.4	Hva påvirker organisasjonskulturen?	37
8.5	Subkulturer	38
8.6	Hva er arbeidsmotivasjon?	39
8.7	Behovsteori	40
8.8	Kognitiv motivasjonsteori	41
8.9	Sosiale motivasjonsteorier	43
8.10	Jobbkarakteristika-modeller	43
8.11	Hva er emosjoner?.....	44
8.12	Hva er en arbeidstaker?	46
8.13	Hva er ledelsesfilosofi?	46
9	Teoretiske antagelser	49
10	Dataanalyse	53
10.1	Tematisering av data.....	53
10.2	Presentasjon av funn.....	54
10.2.1	Hvordan definerer intervjuobjektene organisasjonskulturen i Kiwi?	54
10.2.2	Hva uttrykker intervjuobjektene at de blir motivert av?.....	62
10.3	Analyse og tolkning av funn - er det sammenheng mellom kulturen og motivasjonen?	66

10.3.1	Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi fremme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?.....	66
10.3.2	Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?.....	71
11	Konklusjon	73
11.1	«Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi fremme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?»	73
11.2	«Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?»	74
11.3	Videre funn	75
11.4	Konklusjon i forhold til våre teoretiske antagelser	75
12	Avslutning.....	79
12.1	Forskningens bidrag og «det store bildet».....	79
12.2	Våre forslag til Kiwi	80
13	Vedlegg	81
13.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
13.2	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv	82
13.3	Vedlegg 3 - Samtykkeskjema	85
13.4	Vedlegg 4 - Bilder fremvist under intervjuene	86
13.5	Vedlegg 5 - Evaluering av intervju:.....	95
13.6	Vedlegg 6 - Meldeskjema til NSD	97
13.7	Vedlegg 7 - Bekreftelse fra NSD	102
14	Litteraturliste.....	103



3 Sammendrag

Denne oppgaven er resultatet av en treårig bachelorgrad i Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark campus Rena. Oppgaven tar for seg temaet arbeidsmotivasjon, der problemstillingen er: ”Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme eller fremme arbeidsmotivasjon blant arbeidstakerne?”

Studiet er av kvalitativ art, et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter, der caset er dagligvarekjeden Kiwi Minipris. Vi har intervjuet fire informanter i Kiwi, som ble innhentet gjennom snøballmetoden, for å samle inn de nødvendige dataene, hvor bredden av informanter har vært ledere eller personer som jobber i administrative stillinger fra butikknivå og oppover i organisasjonen.

Relevant litteratur for området etter vår oppfatning er Bang (1995), Adams et al. (1976), Deci og Ryan (1990), Herzberg, Mausner og Snyderman (1959), Locke (2000), Schein (1985) og Schein (1982), men disse bøkene tar for seg temaene separate. Vi har ikke klart å finne litteratur som tar for seg om organisasjonskulturen kan påvirke arbeidsmotivasjonen, med unntak av bacheloroppgaven til Haugstveit (2007) som er det nærmeste vi finner.

I vår oppgave har vi kartlagt organisasjonskulturen i Kiwi, hva de ansatte ytrer at motiverer dem og ut ifra dette prøvd å finne koblinger mellom disse. Kulturperspektiver er i all hovedsak delt inn etter Scheins tre elementer: «Grunnleggende antagelser», «verdier og normer» og «artefakter». De motivasjonsteoriene vi har brukt hyppigst i analysefasen er Herzbergs «tofaktorteori» og Deci og Ryans «kognitiv evalueringsteori».

Etter å ha analysert dataene våre konkluderte vi med at verdiene «kjapt», «trygt», «billig», «stolthet», «en flat struktur» og «samfunnsansvar», den grunnleggende antagelsen om at alle Kiwiansatte jobber mot felles suksess, og artefaktene Kiwiskolen, Kiwisangen, administrerende direktør, SuperKiwiaden (og andre sosiale arrangementer) og bronsestatuen (en pris for å ha jobbet i Kiwi i 10 år) fremmer arbeidsmotivasjonen til arbeidstakerne. Videre konkluderer vi med at når kollegaer bryter respektive normer, når ledelsen bedriver micro-management og sviktende holdninger i forholdt til kommunikasjon har en svært hemmende virkning på arbeidsmotivasjonen.

Vi fant ut at verdier og normer muligens var den største påvirkningsfaktoren for arbeidsmotivasjon, og ikke artefaktene som vi i starten antok. Vi kom også frem til at organisasjonskulturen i høyeste grad kan påvirke arbeidsmotivasjonen, men som regel i

indirekte grad der organisasjonskulturen aktiverer følelser som videre motiverer arbeidstakeren.

Området er lite forsket på, og vi mener det ville vært spennende hvis det ble iverksatt mer seriøs forskning, med tilgang til flere ressurser.

4 Abstract

This assignment is the result of Bachelor studies in management and organizational development at Hedmark University College, Campus Rena. This assignment explores the theme “work motivation”, and the main issue explored is: “How can the organizational culture of Kiwi enhance or inhibit work motivation amongst the employees?”

This study is qualitative, it is a singular case study of the supermarket chain Kiwi Minipris. We have interviewed four people, in administrative positions, in the chain from store level and upwards. These four were selected by the “Snowball method”.

Relevant literature, in our opinion, on the topic is: Bang (1995) Adams et al. (1976), Deci og Ryan (1990), Herzberg, Mausner og Snyderman (1959), Locke (2000), Schein (1985) and Schein (1982). These books raise the topics organizational culture and work motivation separately. The only literature we have been able to find on the topics as one is Haugstveit’s Bachelor assignment (2007).

In our assignment we have mapped the organization culture of Kiwi, what the employees claim motivates them and connections in between these. The cultural perspective is mainly divided in to three by using Scheins three elements; “basic assumptions”, values and norms” and “artefacts”. The main motivation theories used in the analysis are Herzbergs «two-factor theory» and Deci and Ryans «cognitive evaluation theory».

After analyzing our data we made the conclusion that the Kiwis values «quick», «safe», «cheap», «pride», “flat structure” and “social responsibility”, the assumption that all Kiwi employees work toward mutual success and the artefacts The Kiwi school, The Kiwi song, CEO, SuperKiwiaden (and other social happenings) and the Bronze statue (award for 10 year employment at Kiwi) enhance work motivation. Furthermore we concluded that when colleagues break norms, when the management micro manages, and when attitude towards communication fails, work motivation decreases.

Our findings were that values and norms, possibly, were the main issues that had impact on work motivation, not the artefacts as we initially assumed. We also found that organizational culture can largely increase work motivation, but mostly indirectly, through a culture which activates feelings that then motivate the employees.

This field has not been researched thoroughly; we think it would be interesting if this theme could be researched more thoroughly and with more resources.

5 Liste over tabeller, figurer og bilder

Tabeller

Tabell 1	23
Tabell 2	26
Tabell 3	26

Figurer

Figur 1 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 98).....	42
Figur 2 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 74).....	45
Figur 3 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 77).....	45
Figur 4 Organisasjonskulturen påvirker motivasjon (antagelse).....	49
Figur 5 Størrelsesforholdet mellom Scheins tre elementer og sammenhengen til motivasjon (antagelse).....	50
Figur 6 Hendelseskjeden som påvirker motivasjonen.....	76
Figur 7 Størrelsesforholdet mellom Scheins tre elementer og sammenhengen til motivasjon.....	78

Bilder

Bilde 1 (Bilde Inngangsparti, 2015)	86
Bilde 2 (Bilde Kiwi skilt, 2015)	86
Bilde 3 (Bilde Kiwi XL, 2015).....	86
Bilde 4 (Bilde frukt og grøntavdeling, 2015).....	87
Bilde 5 (Bilde Kiwitrollet, 2015).....	87
Bilde 6 (Bilde sunnhet til folket, 2015)	88
Bilde 7 (Bilde Kjøp 1 betal for 1, 2015).....	88
Bilde 8 (Bilde Holdbarhetsgaranti, 2015).....	88
Bilde 9 (Bilde B&T avtalen, 2015)	88
Bilde 10 (Bilde Logo, 2015).....	88
Bilde 11 (Bilde dobbelt tilbake, 2015).....	89
Bilde 12 (Bilde Bleieavtalen, 2015)	89
Bilde 13 (Bilde Momskutt, 2015).....	89
Bilde 14 (Bilde Miljøvennlig, 2015).....	90
Bilde 15 (Bilde SuperKiwiade 2, 2015).....	90
Bilde 16 (Bilde Vaya con Kiwi, 2015).....	90
Bilde 17 (Bilde Tone Damli, 2015)	90
Bilde 18 (Bilde Jahn Teigen, 2015)	91
Bilde 19 (Bilde Hijab uniform, 2015).....	91
Bilde 20 (Bilde SIF, 2015)	91
Bilde 21 (Bilde Tina, 2015).....	91
Bilde 22 (Bilde Handlevogn, barn, 2015).....	92
Bilde 23 (Bilde Handlevogn, 2015).....	92
Bilde 24 (Bilde Gjenbrukspose, 2015).....	92
Bilde 25 (Bilde Bærepose, 2015)	92
Bilde 26 (Bilde Superkiwiade, 2015)	93
Bilde 27 (Bilde PEB Uniform, 2015).....	93
Bilde 28 (Bilde Uniform, 2015).....	93
Bilde 29 (Bilde JPB fruktavdeling, 2015)	93
Bilde 30 (Bilde JPB uniform, 2015).....	94

6 Innledning

Denne oppgaven er resultatet av arbeidet med vår bacheloroppgave våren 2015. Vårt prosjekt har tatt for seg om organisasjonskulturen i en virksomhet kan påvirke motivasjonen til arbeidstagerne, både i positiv og negativ grad. Vår problemstilling er ”Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme eller fremme arbeidsmotivasjon blant arbeidstakerne?”, hvor vi har gjort en forutsetning om at organisasjonskultur faktisk har en reel påvirkningskraft på arbeidsmotivasjonen til en arbeidstaker.

Det ble tidlig i arbeidsprosessen stilt spørsmål til om vi måtte melde prosjektet til NSD - Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. For å være på den sikre siden søkte vi, det ble erklært meldepliktige og godkjent. Prosjektet fikk prosjektnummer **42180**, og kan finnes igjen i NSD sin offentlige prosjektdatabase. Se også vedlegg 6 og 7. Vi understreker i den forbindelse at alle internrutiner gjellende personvern og forskning ved Høgskolen i Hedmark er fulgt i henhold til krav fra NSD.

6.1 Bakgrunn

Da vi skulle velge tema for oppgaven var vi litt delt. Det var derimot aldri noen tvil om at vi skulle fokusere på mennesker, og hvordan mennesker blir påvirket. Ledelse og organisasjonsutvikling tar for seg mye teori som omfatter ledelse og motivasjon, og vi vurderte lenge på om vi skulle ha en problemstilling som tok for seg i hvilken grad transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kunne motivere arbeidstakerne i en virksomhet.

Det var også spørsmål om hvordan vi skulle finne svar på problemstillingen, og spørsmål rundt valg av forskningsmetode kom fort frem.

Etter flere diskusjoner ble det trukket frem at Erling har jobbet i Kiwikjeden, og har opplevd en spesielt god ”arbeids-boost” de periodene han jobbet der. Vi konkluderte derfor at vi ønsket å jobbe mot gjennomføre en case om Kiwi.

Videre drøftet vi hva denne ”motivasjons-boosten” kunne komme av. Og etter at ordet ”Kiwianer” – som er et organisasjonsinternt begrep om en person som jobber i Kiwi – ble nevnt kom vi frem til at det måtte være organisasjonskulturen som var nærliggende denne økningen av motivasjon.

6.1.1 Om Kiwi Minipris

Kiwi minipris er et norsk dagligvarekjedekonsept som i dag er en del av Norgesgruppen-konsernet (Norgesgruppen, 2015). Navnet ”Kiwi” er satt sammen av etternavnene til

gründerne Tor Kirkeng, Henning Kirkeng og Svein Wike. ”Kiwi” er dermed et sammensetting av Kirkeng og Wike (Wikipedia, 2015).

Den første Kiwi-butikken startet opp i Hokksund i 1979, (Wikipedia, 2015) hvorav Kiwi omtaler seg som den yngste lavpriskjeden (Kiwi, 2015). Over de siste 36 årene har Kiwi åpnet over 600 butikker i Norge (Ringerikes Blad, 2014), og siden 2008 har de åpnet over 100 butikker i Danmark (Wikipedia, 2015). Kiwi er derfor en av Norges mest ekspansive dagligvarekjeder, og Norges største kjede i antall butikker med over 10 000 ansatte (Kiwi, 2015b).

De omtaler at de har sterke verdier, som kan oppsummeres i at de har en vinnerkultur, de tar vare på sine ansatte, og det velkjente ”kjapt, trygt og billig” (Kiwi, 2015b).

Kiwi kan ses på som en markedsutfordrer (Kiwi, 2015) og har derfor aldri konkurrert direkte på pris. De har derfor hatt mange andre kampanjer, der de har satset stort på sunnhet. Noen av de mest kjente kampanjene er: ”Sunnhet til folket” (Kiwi, 2013), Holdbarhetsgarantien (Kiwi, 2014), Frukt- og grøntgarantien (Kiwi, 2013b), B&T-avtalen (Kiwi, 2013c) og Bleieavtalen (Kiwi, 2013d).

Jan Paul Bjørkøy har vært ansatt i Kiwi siden 1994, og siden 2011 innehatt stillingen som administrerende direktør i kjeden etter at Per Erik Burud døde i en båtulykke samme år (VG, 2011)

Kiwi er stolte over deres konsept ”KIWIskolen”, som er en avdeling med ansvar for internopplæringen. De tilbyr opplæring for de aller fleste i organisasjonen, fra butikkmedarbeidere, butikksjefer, HMS-ansvarlige og traineeprogram for fremtidige butikksjefer (Kiwi, 2015b).

6.2 Undersøkelsens mål (Problemstilling)

Temaet for oppgaven er «arbeidsmotivasjon», mer presist: Hva er det som etter de ansattes egen oppfatning påvirker deres egen motivasjon i det daglige arbeidet deres? Ut ifra vår tidligere erfaring fra arbeidslivet og vår sammenfattede forståelse av teorien rundt organisasjonskultur gjorde vi en antagelse/forutsetning om at organisasjonskulturen faktisk vil påvirke arbeidsmotivasjonen til arbeidstakerne. Det store spørsmålet var hvilke deler av organisasjonskulturen som påvirket motivasjonen mest.

Spørsmålet nå ble hvor vid problemstillingen kunne være. Vi forhørte oss med forskjellige forelesere ved campus, og de hadde alle forskjellige synspunkter rundt dette. En foreleser

mente vi skulle snevre inn til noe konkret, for eksempel om en spesiell artefakt kunne påvirke arbeidsmotivasjonen, andre mente at vi skulle se på om organisasjonskulturen i sin helhet kunne påvirke arbeidsmotivasjonen.

Vi tok da utgangspunkt i en artefakt Kiwi har gjennomført i flere år, Kiwiaden. Dette er en personalfest som arrangeres for administrasjonen og driftsapparatet helt ned til og med butikksjefene. De har på disse arrangementene hatt konserter, vært med på kulturelle opplevelser, hatt kåringer av beste butikk med mer. Arrangementene har vært både i inn- og utland, og arrangementet var noe vi oppfattet som de ansatte så frem til hvert år. Vi mente at det også var andre faktorer i organisasjonskulturen som hadde en sterk påvirkning på arbeidsmotivasjonen, som vi kunne utelukke med en så ”snever” problemstilling.

Etter at vi fikk utdelt veileder sendte vi han våre forslag rundt formulering av problemstilling der vi argumenterte for hvorfor vi kuttet eller la til, endret ordvalget i problemstillingen vår. Han anbefalte oss å se på kulturen i sin helhet, og om den kan påvirke motivasjonen til en arbeidstaker. Videre at vi måtte snevre inn til en bestemt setting/case. Vi valgte å se på Kiwi.

Med dette som utgangspunkt ble vår problemstilling:

”Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme eller fremme arbeidsmotivasjon blant arbeidstakerne?”

Vi operasjonaliserte problemstillingen videre i to delproblemstillinger:

- Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?
- Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi fremme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?

Vi anser her ”organisasjonskultur” som den uavhengige variabelen og motivasjon som den avhengige variabelen.

Ut i fra problemstillingen og delproblemstillingene må derfor følgende begreper defineres: ”Organisasjonskultur”, ”arbeidsmotivasjon” og ”arbeidstaker”.

Disse begrepene kommer vi nærmere inn på i kapittelet

Teoretisk rammeverk på side 33.

6.2.1 Våre læringsmål

Med tanke på emnebeskrivelsen (Høgskolen i Hedmark, 2015) har vi målsettinger om å sitte igjen med et læringsutbytte som tilfredsstillende dette kravet.

Dette innebærer blant annet at vi skal sitte igjen med dybdekunnskaper innen organisasjonskultur, og hvordan dette kan påvirke arbeidsmotivasjonen til de ansatte i Kiwi. Videre skal vi ha forståelse for analytisk og metodisk arbeid, vi skal ha evne til å reflektere og systematisk og vitenskapelig vurdere data, samt inneha kompetanse til å planlegge og utføre en selvstendig oppgave hvor vi har formulert egne problemstillinger. Ut ifra dette skal vi analysere materialet med et teoretisk og empirisk utgangspunkt, i tillegg til dette skal vi utarbeide en oppgave på en vitenskapsmetodisk tilfredsstillende måte.

6.3 Kort oversikt over eksisterende litteratur på området

Videre søkte vi etter relevant litteratur på området. Vi startet med å finne informasjon i de mest aktuelle lærebøkene vi har hatt, "Hvordan organisasjoner fungerer" av Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2011) og "Psykologi i organisasjon og ledelse" av Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2011).

Etter å ha frisket opp i de mest relevante kapitlene så vi i bøkens referanselister for inspirasjon til videre lesestoff. Vi kom frem til at Bang (1995), Locke (2000), Deci og Ryan (1990), Schein (1985), Schein (1982), Adams et al. (1976), Herzberg, Mausner og Snyderman (1959) og Schein (1985) var de bøkene som vi anså som mest relevant for vår problemstilling.

Vi har hatt problemer med å finne artikler og bøker som tar for seg sammenhengen mellom organisasjonskultur og dets effekt på arbeidsmotivasjonen til ansatte i organisasjonen. Vi har derimot funnet en bacheloroppgave Haugstveit (2007) som tar for seg litt av dette, og sett på denne oppgavens kilder for å få et dypere innblikk i temaet.

7 Metodologi og metode

7.1 Forskningsdesign

Vi har tidligere nevnt at vi ønsket å benytte casesdesign som forskningsdesign. ”Ordet *case* kommer fra latin *casus*, som betyr *tilfelle*. I den svenske metodelitteraturen betegnes casestudier som fallstudier, noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående” (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2011, s. 85).

Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011) skriver at et studieobjekt kan være et program, en hendelse, en person eller en bedrift. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011) skriver videre at casestudier brukes i blant annet organisasjons- og samfunnsforskning, og at en casestudie kjennetegnes ved at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling.

Det er særlig to kjennetegn ved casestudier: (1) Oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen (2) Det gis mest mulig inngående beskrivelse av casen. Man skal kort beskrevet samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2011).

I vårt tilfelle er dette Kiwi. Vi har altså tatt utgangspunkt i en problemstilling som spør om organisasjonskultur kan påvirke arbeidsmotivasjonen til en arbeidstaker, og benytter Kiwi som ”tilfellet”, eller studieobjektet, vi skal studere. Med andre ord benytter vi et enkeltcasestudie.

Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011) skriver om Robert K. Yin sine fem punkter som ansees som spesielt viktige å ha med når man benytter casesdesign:

1. Problemstillingen
2. Teoretiske antagelser
3. Analyseenhetene
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene
5. Kriteriene for å tolke funnene.

Problemstillingen

Problemstillingen skal normalt sett hentes som et problem fra praksis (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2011). Vi lurer i denne forbindelse på om det er noe poeng for ledelsen i en organisasjon å prøve å påvirke organisasjonskulturen for å øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

Videre er det typisk for casestudier at problemstillingen tar for seg spørsmål som omhandler prosesser som for eksempel hvorfor eller hvordan noe skjer. Spørsmål som handler om forståelse er også vanlig (hva, hvorfor eller hvordan) (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Vår problemstilling tar for seg **hvordan** organisasjonskulturen i Kiwi kan påvirke arbeidsmotivasjon, som da omfatter spørsmål rundt hvordan motivasjonsprosessene skjer i Kiwi i forhold til organisasjonskulturen.

Teoretiske antagelser

Forskeren skal ved casesdesign gjøre seg opp en antagelse på forhånd før man gjennomfører undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Våre antagelser kommer vi videre inn på i kapittelet 0, «Teoretiske antagelser» på side 49.

Analyseenhetene

Vi benytter et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. Dette forklares av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) som en studie der forskeren får informasjon fra flere enheter (i vårt tilfelle intervjuobjekter) innenfor studiet av et avgrenset system (i vårt tilfellet Kiwi som organisasjon).

Analyseenhetene begrenses derfor naturlig i første omgang til personer som er ansatt i Kiwi. Vi kommer nærmere inn på dette under kapittelet ”Utvalgsstrategi”.

Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Vi vil benytte våre teoretiske antagelser som utgangspunkt til å tolke dataene. Dette er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) en teoristyrte strategi som benyttes når man skal tolke funnene fra undersøkelsen. Dette viser videre til at vi vil ha en deduktiv fremgangsmåte.

Kriteriene for å tolke funnene

Dette punktet skal i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) være utgangspunktet vårt for å tolke funnene vi gjør i undersøkelsen. Vårt hovedproblem her er som tidligere nevnt at det er svært vanskelig å oppdrive lignende forskning på området.

7.2 Beskrivelse og begrunnelse av metode

7.2.1 Kvantitativ eller kvalitativ tilnærming

Det første valget vi gjorde var å avgjøre om vi skulle gjennomføre en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse. Casestudier benytter ofte kvalitativ metode, der observasjon eller intervju benyttes (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011) Ut i fra dette og

problemstillingen ble det raskt klart at det ville være mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Ved å benytte en kvalitativ fremtreden vil vi få tilgang på mye ny data, og vi ville da ha mulighet til å gå i dybden på caset.

I kvalitative undersøkelser ønsker man å komme nært innpå informantene og innhente myke data ut fra et lite utvalg av informanter. Ut ifra disse forutsetningene er det viktig at man oppnår høy grad av kvalitet av dataene som samles inn, siden det i forhold til kvantitative undersøkelser samles inn ”lite” data. Vi vil også ha en deduktiv fremgangsmåte.

7.2.2 Intervju eller observasjon?

Det neste store spørsmålet var om vi skulle gjennomføre observasjon eller intervjuer. Spørsmålet er kanskje ikke så stort allikevel, av praktiske årsaker ville det vært svært vanskelig å gjennomføre observasjon.

Det ville først og fremst være ressurskrevende for oss som forskere å gjennomføre observasjoner, samtidig som at den eneste praktiske måten å gjennomføre observasjoner på ville vært å være observerende deltakende eller tilstedeværende observatør, ettersom all fornuft tilsier at skjult observasjon vil være mer ressurskrevende enn det en bacheloroppgave vil tillate jfr NSD.

Vi måtte også hatt så mye innsyn i private samtaler mellom kollegaer at vi mest sannsynlig enten ville opplevd mye aggressivitet, ettersom vi snoker i privatlivet til folk, eller oppleve Hawthorne-effekten hvorav vi ikke kunne brukt funnene til noe etterpå uansett.

Så med utgangspunkt i de praktiske rammene en bacheloroppgave tillater, fant vi det mest fornuftig å gjennomføre intervjuer. Men dette opplevde vi ikke som noen nedtur, ettersom det er mange positive aspekter ved å gjennomføre intervjuer. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) nevner blant annet at forskeren setter pris på å samle inn data gjennom dialog, man har muligheten til å be informanten om å rekonstruere hendelser. De nevner videre at sosiale fenomener er komplekse og at mye kunnskap er situasjonsbestemt, og at man ved å gjennomføre intervjuer kan skreddersy hvert intervju og la informanten forklare seg akkurat slik som den ønsker slik at man kan potensielt innehte mer data gjennom et intervju enn via et spørreskjema. Ved å gjennomføre intervjuer har forskeren også mulighet til å stille oppfølgings spørsmål hvis noe skulle være uklart. Dette ser vi på som store fordeler når vi skulle innhente dataene til undersøkelsen.

7.2.3 Utvalgsstørrelse

Videre var spørsmålet om vi skulle gjennomføre gruppesamtaler eller dybdeintervjuer. Vi står da ovenfor fordelene og ulempene med begge. Ettersom vi antar at alle potensielle informanter vil ha mye informasjon som vi vil ha med oss, mener vi at det ville være stor risiko for at noe av denne informasjonen ville utebli ved gruppeintervjuer ettersom at vi hadde en generell redsel for at intervjuobjektene ville være redd for å uttrykke seg hvis det var andre kollegaer til stede. Vi konkluderte derfor ut i fra dette at dybdeintervjuer ville gi oss et bedre utbytte enn gruppesamtaler.

Til slutt tok vi avgjørelsen om at vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, slik at overgangen mellom spørsmålene ville være så flytende som mulig. På denne måten vil intervjuobjektene ha mulighet til ”å tømme seg” for den informasjonen de har om temaet uten at de blir avbrutt av at spørsmålene kanskje opprinnelig er stilt i en litt rar eller annerledes rekkefølge.

Den gylne regelen for hvor mange intervjuer man skal gjennomføre er helt til man ikke får noen ny informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). En gyllen regel for bacheloroppgaver er mellom 4-6 intervjuer. Det passet derfor bra at vi ikke fikk mye ny informasjon ut av vår fjerde informant, og at vi dermed kunne si oss fornøyd med fire informanter.

7.2.4 Utvalgsstrategi

Vi kommer i dette kapittelet skille mellom strategisk og taktisk utvelgelse jfr. slik Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) skiller mellom begrepene; der «strategisk» utvelgelse innebærer å velge mellom alternativer, mens «taktisk» innebærer den praktiske gjennomføringen basert på de valg som er tatt.

Vi benytter i dette prosjektet hovedsakelig snøballmetoden, som vil si at vi spør informanten etter at intervjuet er gjennomført om han/hun har forslag til hvem det neste intervjuobjektet kan være. Vi har imidlertid ønsket oss en bredde blant informantene slik at de ideelt sett kommer fra hver sin avdeling, som i prinsippet blir en type kvoteutvelgelse.

Oppsummert vil vår utvalgsstrategi være en kombinasjon av kvoteutvelgelse og snøballmetoden, der vi ber informanten om å foreslå en person som han/hun tror vil ha mye å si om organisasjonskulturens påvirkning på motivasjon, samtidig som personen kommer fra en avdeling som ennå ikke er ”spurt”.

Vi intervjuet en butikksjef/franchisetaker, to personer på høyere ledernivå og en med administrerende oppgaver. Vi har dermed klart å dekke helt fra butikknivå og opp på ledernivå, samtidig som det er en viss bredde i utvalget av avdelinger som ble intervjuet. Alle med unntak av en hadde over 14 års erfaring i Kiwi. Ut ifra utvalget er vi meget fornøyd hvor vi tror vi har en stor nok bredde til å få et innblikk i organisasjonskulturen. For å holde våre informanter anonyme vil vi ikke gå nærmere inn på detaljer som omhandler disse.

7.2.5 Rekrutteringsstrategi

I oktober 2014, altså før prosjektet startet, tok vi kontakt med Kiwi for å høre om de var villig til å delta i prosjektet. Vi ble mottatt med store smil og godt humør, og vi fikk da en kontaktperson. Når intervjuguiden og alle formelle tiltak var gjennomført (jfr NSD) tok vi kontakt med vår kontaktperson og lurte på om vedkommende kunne tenke seg å bli intervjuet. Vi oversendte informasjonsskrivet via e-post og avtalte et møte tidspunkt.

Proessen var da videre at når intervjuet var gjennomført og intervjuobjektet foreslo et nytt intervjuobjekt tok vi kontakt med denne personen via telefon eller møtte opp og snakket med vedkommende ansikt til ansikt. Hvis personen da ikke hadde mulighet eller ønsket å bli intervjuet spurte vi om han/hun hadde forslag til en annen person vi kunne intervjuet. Slik foregikk prosessen til vi hadde intervjuet så mange vi hadde behov for.

Dette vil i prinsippet si at vi gjennomførte en kombinasjon av snøballmetoden og personlig rekruttering.

Fordelene vi så med å rekruttere ved direkte kontakt er at vi kunne bruke visuelle hjelpemidler, vi hadde utskrevne informasjonsskriv det potensielle intervjuobjektet kunne få på stede, vi fikk mer ikke-verbal informasjon som kunne hjelpe oss å bedømme om den potensielle informant ville ha mulighet til å gi oss nyttig informasjon eller for eksempel være for nervøs eller oppgitt over å måtte delta at vi ikke ville få noen informasjon som ville være nyttig for oss i forhold til problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Vi anså det som en fordel at vi møtte opp, også i den forbindelse at en av oss som ”forskere” hadde i en eller annen grad et personlig forhold til intervjuobjektene, spesielt med tanke på at Erling har jobbet deltid ved Servicekontoret på Lierstranda de siste fem årene.

7.2.6 Utformingen av intervjuguiden

Når vi utformet intervjuguiden fulgte vi det oppsettet Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskriver i deres bok.

Intervjuet deles inn i syv hovedbolker: Innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål samt avslutning.

I **innledningen** presenterte vi oss selv for intervjuobjektet, og fortalte videre om prosjektets formål, hvilke tema vi kommer til å berøre i intervjuet, betydningen av at intervjuobjektet deltok, at intervjuet kom til å bli tatt opp med båndopptaker, garanterte intervjuobjektets anonymitet, informerte om intervjuobjektets rett til å avbryte når som helst samt retten til å la være å besvare spørsmålene. Til slutt estimerte vi intervjuets varighet. Vi prøvde også å skape en lett og hyggelig atmosfære for at informanten skulle føle seg trygg og komfortabel.

Faktaspørsmålene tar opp enkle spørsmål som er enkle å svare på. Denne fasen er for komme i gang med intervjuet, for at vi skal etablere en god relasjon og tillitsforhold med informanten. Vi ønsket også å unngå å stille spørsmål som kunne skremme eller provosere informanten i denne fasen. Vi spurte her om ”Hvor lenge har du jobbet i Kiwi”, ”Hvor lenge har du jobbet her på Lierstranda”, ”Hva gjør til daglig på jobb”, ”Har du deltatt på noen kurs eller lignende på Kiwiskolen”

Introduksjonsspørsmålene er ment for å introdusere temaet for informanten på en slik måte at han/hun begynner å reflektere underbevisst i ”riktig retning” mot problemstillingen. Slike spørsmål er også ment for at intervjueren skal kunne fange opp interessante og uforventede aspekter som kan belyses senere i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Vi stilte her spørsmålene ”Hva er Kiwi for deg” og ”Har Kiwi verdier du kan identifisere deg med”.

Overgangsspørsmålene er ment for å koble det vage introduksjonsspørsmålet med de mer spesifikke nøkkelspørsmålene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Vi hadde her også et fokus på å kartlegge organisasjonskulturen, og ved anledning be informantene reflektere over hvordan de aspektene de valgte å trekke frem påvirker deres motivasjon.

Vi stilte her spørsmålene ”Kan du beskrive kulturen med tre ord”, ”Kan du beskrive Kiwis verdier med tre ord”, ”Kan du reflektere litt høyt om hva du tror skal til for å bli godt likt i Kiwi”, ”Hvis jeg spør om hva som skal til for å gjøre karriere i Kiwi, er det noen andre punkter du vil legge til da” og ”Hvordan oppfattes en person som ikke oppfyller disse forventningene”.

Nøkkelspørsmålene er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) der hovedspørsmålene, de mest konkrete rettet mot problemstillingen, stilles. Over halvparten av tiden bør benyttes i denne fasen, og det vil komme frem mange aspekter som informanten må

utdype, ettersom poenget med denne fasen er at forskeren skal erverve de nødvendige data for å kunne svare på undersøkelsens problemstilling og formål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Vi stilte disse hovedspørsmålene i denne fasen: ”Hvordan vil du beskrive en dårlig dag på jobb”, ”Har du lyst på flere utfordringer i hverdagen”, ”Er det høy grad av kontroll”, ”Tror du det er forskjell på hva som driver en ansatt i butikk og en her på Lierstranda”, ”Hva betyr belønninger for deg”, ”Blir dere bemerket av arbeidsgiver ved spesielle anledninger (Bursdager, markeringer, lang og tro tjeneste, osv)” og ”Har arbeidsmiljøet påvirket ditt humør eller følelser”.

Spørsmålene i tabellen under viser de spørsmålene vi stilte for å karlegge hvordan informanten ble motivert, og hvilke faktorer som påvirket deres motivasjon og deres generelle grad av motivasjon.

Tabell 1

Hovedspørsmål	Forslag til oppfølgingsspørsmål
Hvordan vil du beskrive en dårlig dag på jobb?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva skal til for at dette skal skje? • Har du noen gang hatt en dårlig dag på jobben? • Hva er årsaken til dette? • Kan dette være på grunn av arbeidsmiljøet eller på grunn av andre faktorer?
Har du lyst på flere utfordringer i hverdagen?	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi deg selv flere utfordringer? • Hvor selvgående er du?
Tror du det er forskjell på hva som driver en ansatt i butikk og en her på Lierstranda?	<ul style="list-style-type: none"> • Tror du det er basert på forskjeller i arbeidsmiljøet? • Hva tror du disse forskjellene er? • Hvordan tror du disse forskjellene påvirker arbeidsengasjementet til de ansatte?
Hva betyr belønninger for deg?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva tenker du på når du hører ordet ”belønning”?
Blir dere bemerket av arbeidsgiver ved spesielle anledninger? (Bursdager, markeringer, lang og tro tjeneste, osv)	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke tanker har du rundt ansattarrangementer (Kiwiade, SuperKiwiade, julebord, sommerfest)? • Gir dette deg en ekstra driv i arbeidshverdagen? • Hvordan?
Har arbeidsmiljøet påvirket ditt humør eller følelser? (positivt eller negativt)	<ul style="list-style-type: none"> • Har det vært tilfeller hvor ditt humør eller følelser har påvirket din arbeidsvilje? • Har det vært tilfeller hvor arbeidsmiljøet har påvirket din arbeidsvilje selv om du kanskje har gjort en like god jobb?

På slutten av denne fasen antok vi under planleggingen av informantene ville være trøtt etter mange spørsmål, så vi ønsket å gjøre noe annerledes som kunne øke informantens oppmerksomhet igjen. Vi har lært tidligere at en person vil øke oppmerksomheten hvis flere sanser benyttes samtidig, derfor benyttet vi oss av to hjelpemidler: (1) Bilder og (2) lyd.

Vi mente at det enkleste måten å innhente data på var å vise informantene artefakter, for så å spørre de om hva de forbinder med disse. Vi ønsker selvfølgelig å høre om konkrete eksempler, eller følelser, som påvirker deres arbeidsmotivasjon.

Først viste vi informantene bildene i utvalgte grupper (se vedlegg 4)

Bildene på ark 1 og 2 var ment til å vise artefakter som bygninger, inngangspartier, skilt med videre. Vi benyttet bevist et bilde av et inngangsparti der administrerende direktør Jan Paul Bjørkøy var med.

Bildet av frukt avdelingen på ark 3 er knyttet til Kiwi sine markedsførte verdier om sunnhet (jfr ”Sunnhet til folket”, ”Momsuttokampanjen” med videre). Etter vår oppfatning bør derfor fruktavdelingen i en Kiwibutikk være en artefakt på dette konseptet, som vi ønsket å finne ut av kunne stemme og eventuelt bidra til økt motivasjon.

”Kiwi-trollet” på ark 3 er maskoten til Kiwi, som også benyttes i noen av organisasjonens logoer. Dette anså vi også som en artefakt som i det minste potensielt kunne vekke følelser hos informantene.

Logoene på ark 4 er selve symbolene på det vi antar å være Kiwi sine grunnverdier, hvor vi ut ifra dette også anså disse som artefakter.

Bildene på ark 5 og 6 var etter intensjonen knyttet til PR-stunt, kjente personer og ”Kiwiaden”. Kiwi arrangerer hvert år en personalsamling for butikksjefene og driftsapparatet. Man kan sette arrangementet i samme kategori som julebord, sommerfest etc. Hittil har Kiwi også arrangert noe de kaller for ”Super Kiwiade” som er en større samling for alle ansatte i Kiwi. Her hyret de større artister enn ved de ordinære Kiwiadene, samt presenterte fremtidig strategier for de ansatte.

De to siste Super Kiwiadene har Kiwi vist frem to egenproduserte organisasjonssanger hvor blant annet Jahn Teigen, Tone Damli og Alexander With har sunget (Sofie, 2015). Derfor var intensjonen med bildene av Jahn Teigen, Tone Damli og bilde av scenen under Super Kiwiaden 2012 å underbevist påvirke informantene til å tenke i disse baner. Bildet i midten er

et utklipp fra musikkvideoen til ”Vaya con Kiwi”. Vi kommer tilbake til dette senere i oppgaven.

Bildene på ark 6 baserer seg også på PR-stunt. Det første bildet tar for seg at Kiwi legger til rette for at deres ansatte kan benytte hijab med arbeidsuniformen. Det andre bilde representerer Strømsgodset IL, hvor Kiwi er en av deres hovedsponsorer. Det siste bilde er av den svenske TV-kokken Tina som Kiwi nå benytter som frontfigur.

Ark 7 tar for seg Kiwi sine typiske grønne handlevogner og bæreposer. Ark 8 tar for seg deres typiske grønne arbeidsuniformer.

Etter å ha vist intervjuobjektene bildene spilte vi av utklipp fra to sanger, nemlig de to Kiwisangene ”Kiwisangen” og Vaya con Kiwi”.

Teksten som ble sunget på utklippet fra ”Kiwisangen” er som følger:

*”Og det vil være vi som sprer historie
Vi er på en grønn planet
I en bedre virkelighet
Over hele landet kan du høre alle si
Vi drar til kiwi (koring: Kiwi, kiwi)”*

Teksten som ble sunget på utklippet fra ”Vaya con Kiwi” er:

*”Livet er lett, framtida’ er skjønn
Alt mellom oss og vårt mål har vi rivi’
Rekordene slås
Logo’n lyser grønt
Og alle med puls roper Vaya con Kiwi”*

Interessant nok kan tittelen oversettes fra spansk ”Vaya con Kiwi” til norsk ”Gå med Kiwi” eller ”Reise/vandre med Kiwi”. Det spanske uttrykket ”Vaya con dios” oversettes til norsk som ”Gå med Gud”. Med tanke på dette kan man tolke tittelen på sangen til å uttrykke sterke organisasjons verdier.

Følgende spørsmål ble stilt intervjuobjektene i forbindelse med bildene og sangene:

Tabell 2

Hva er det første som slår deg når du ser dette?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva forbinder du med dette? • Gir dette deg noen ekstra driv? Hvorfor (ikke)? • Har du hørt disse sangene før?
Etter å ha sett disse artefaktene, er det andre artefakter du kan komme på som du synes er motiverende?

De kompliserte og sensitive spørsmålene er nettopp det de er: Sensitive og/eller vanskelige å svare på. Johannessen, I følge Tufte og Christoffersen (2011) bør disse spørsmålene stilles sent under intervjuet. Relasjonen og tilliten mellom intervjuer og intervjuobjekt bør være så sterk som mulig, og det er viktig at intervjuobjektet føler seg komfortabel. Det er også viktig at man stiller slike spørsmål på en så diskret, og så lite provokativ, måte som mulig.

Vi regnet følgende spørsmål som sensitive:

Tabell 3

Opplever du at arbeidsoppgavene kan være tunge, eller vanskelige?	<ul style="list-style-type: none"> • Har du opplevd stress eller utmattelse? • Hvilke situasjoner utløste dette? • Løste dette seg for deg? • Hvordan påvirket dette din arbeidsvilje i ettertid?
---	---

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) skriver at det er viktig med en **avslutning** på intervjuet. Vi satte av mulighet til informanten for å kunne komme med tilbakemelding til oss (ris og ros), stille spørsmål hvis ønskelig eller oppklare eventuelle uklarheter. Ettersom vi benyttet snøballmetoden spurte vi også om anbefalinger til nye intervjuobjekter.

7.2.6.1 Spørsmålsformuleringene

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) skriver at under ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer har ikke intervjueren ferdig utformede spørsmål å forholde seg til. Det vil si at mange av spørsmålene blir formet underveis, og at det er intervjueren som bestemmer hva man skal fokusere på og utdype seg i for hvert intervju. På denne måten får man informantene til å reflektere over ulike aspekter av samme tema, samtidig som man ikke nødvendigvis får bekreftet data en annen informant har gitt.

På grunnlag av dette har vi laget utgangspunkt, eller spørsmål som gir retning. Dette har vi kalt for hovedspørsmål, og er nedskrevet i den venstre kolonnen i intervjuguide-skjemaet.

Kolonnen til høyre for denne er forslag til oppfølgingsspørsmål. Det er allikevel viktig å huske på at det kan dukke opp nye aspekter under intervjuene som gjør at det vil være nødvendig å formulere helt nye spørsmål under intervjuet.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) oppfordrer til å oppmuntre informanten til refleksjon, utdypning, og at man skal be informanten om å komme med detaljer og eksempler. De nevner at det også er viktig å stille nye operasjonaliserende spørsmål, med andre ord spørsmål basert på et tidligere svar som fortsatt rettes mot problemstillingen.

Vi har også brukt indirekte spørsmål der det kan dreie seg om sensitive svar. I disse tilfellene har vi heller brukt spørsmål som ”hva tror du de andre på avdelingen mener om...”

Når vi har skiftet mellom fasene (introduksjonsspørsmål, nøkkelspørsmål også videre), eller når vi har startet på et nytt hovedspørsmål etter å ha stilt en del oppfølgingsspørsmål på det forrige, har vi stilt strukturerende spørsmål. Dette kan være for eksempel ”Til nå har vi snakket mye om hvordan motivasjon kan påvirkes generelt, jeg vil gjerne fokusere litt mer på hvordan du motiveres i hverdagen...”

Vi har fokusert mye på å ikke stille spørsmål som egentlig spør om to ting på en gang, ettersom dette kan gjøre det vanskelig for informanten å svare fornuftig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Videre advarer Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) mot å stille hvorfor-spørsmål ettersom det kan være vanskelig for informanten å vite hvor dype svar han/hun skal gi. De skriver videre at hvorfor-spørsmål bør heller stilles i analysefasen, og at man heller skal spørre om ”hva” og ”hvordan”.

7.3 Undersøkelsens setting

Noe som vi har fått ”banket inn” fra første forelesning i samfunnsvitenskapelig metode er at intervjuobjektene må føle seg komfortable under intervjuet, og at forskeren må skape en trygg atmosfære. Så det var klart at vi måtte legge en strategi for å få til dette.

Eksempler på dette kan være å gjennomføre intervjuene på hjemmebane for informanten, at man ikke sitter rett ovenfor hverandre (som kan skape en avhørs-følelse som ikke er bra) og at man gjerne tilbyr kaffe, rundstykker eller lignende (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). På en obligatorisk innlevering vi hadde i Forskningsmetode 2 tilbydde vi vafler til våre informanter, noe vi fikk veldig god tilbakemelding på.

Derfor skulle vi nå slå til med å gjennomføre intervjuene på informantenes eget kontor hvis dette var mulig, ha en imøtekommende og avslappet holdning før og under intervjuene og tilby informantene wienerbrød og skolebrød.

Dette fungerte til en viss grad, men i retrospekt burde vi antagelig ha tenkt på at Kiwi har et slagord som sier ”Sunnhet til folket”, noe som medfører at vi kanskje skulle tatt med frukt og grønt i stede. Vi tar denne på vår kappe!

Utover dette følte vi at vi fikk god kontakt med alle intervjuobjektene, og at det ble skapt en god og hyggelig atmosfære under intervjuene.

Til slutt ønsker vi også å nevne at vi har bestrebet å ikke avbryte informanten, selv om vi gjerne har ønsket å stille flere oppfølgingsspørsmål på samme svar. Vi har også gjennomført testintervjuer først for å skaffe oss litt mer erfaring før intervjuene med administrasjon og butikksjef startet. Vi føler det hadde vært synd å ødelegge et intervju der vi kunne samlet inn mye data med at vi hadde gjort praktiske feil.

7.4 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Datainnsamlingsprosessen besto som tidligere nevnt av semistrukturerte dybdeintervjuer som ble tatt opp med en båndopptaker tilhørende Høgskolen i Hedmark.

Intervjuguiden (se vedlegg 1) ble brukt som støtte under intervjuene, men at målet vårt var å gjennomføre en semistrukturert samtale hvor intervjuobjektet skulle snakke mest.

Den store utfordringen når man gjennomfører intervjuer er å høre på hva intervjuobjektet svarer, tenke ut/plukke ut neste spørsmål som er innenfor samme tema som man prater om der og da, komme med fornuftige tilbakemeldinger, oppfatte om intervjuobjektet på et spørsmål også svarer på et spørsmål lengre ned i intervjuguiden, samt holde oversikt over klokka. Dette har mildt sagt vært utfordrende til tider.

Vi fordelte arbeidet slik at den ene av oss fungerte som ordstyrer/intervjuer som innebar å ha ansvar for å holde samtalen og plukke ut neste spørsmål; mens den andre hadde kontroll på klokka, strøk spørsmål fra et felles spørsmålsskjema etter hvert som informanten svarte på spørsmålene og noterte tidspunkter. På den måten klarte vi å gjennomføre intervjuene på en fornuftig måte, uten at vi kom i situasjoner der vi ikke fikk med oss hva intervjuobjektet svarte.

I tillegg til å stille spørsmål ut ifra intervjuguiden prøvde vi også å spille på andre sanser. Dette gjorde vi ved at vi på forhånd hadde plukket ut noen artefakter vi antok informantene i

en eller annen form ville ha en formening om, hentet bilde av disse fra nettet og viste intervjuobjektene. Videre spurte vi hva det første de tenkte på var når de så dette.

Vi hadde også to sanger som originalt er laget til Kiwi som har blitt brukt i forskjellige settinger. Vi spilte av en snutt fra hver av disse sangene og spurte også her hva de tenkte på når de hørte dette.

Vi tror at dette skapte en litt morsom vri for intervjuobjektene som samtidig tvang de til å tenke over aspekter ved kulturen (artefakter) som de kanskje ikke hadde tenkt over til da.

Etter at intervjuene var ferdige og vi hadde forlatt lokalet, fylte vi ut skjemaet for evaluering av intervjuet (se vedlegg 5). Dette skjemaet tok for seg de ikke-verbale inntrykkene og informasjonen som ikke ville bli fanget opp av båndopptakeren. Dette var aspekter som kjemien mellom intervjuer og intervjuobjekt, hvilken sinnsstemning vi oppfattet intervjuobjektet, om vi følte det var grunn til å tro at det hadde oppstått systematisk bias, om det var grunn til å tro at Hawthorne-effekten var spesielt fremtredende med mer.

7.5 Diskusjon av datas validitet og relabilitet

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskriver data som en representasjon av virkeligheten, og ikke virkeligheten i seg selv.

Når det gjelder de dataene vi har samlet inn sin validitet og relabilitet er det to faktorer vi har vært redd for skal slå inn: Systematisk bias og Hawthorne-effekten. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) er alltid fare for lav relabilitet når man snakker med folk. De forklarer problemet med et case der man skal se på folks TV-vaner. Det vil være høyere relabilitet hvis man monterer et apparat i TV-en som registrerer hvilke TV-kanaler som ble sett på. Samtidig har man ingen garanti for at folk faktisk ser på TV, og denne kanalen, selv om TV-en er påslått.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) foreslår derfor tiltak som ”test-retest-reliabilitet”, der man gjør samme undersøkelsen etter en gitt tidsperiode hvor man har ønsket samme resultat på begge undersøkelsene. Vi kunne gjort et slikt tiltak, men vi antok på forhånd at dette vil være for mye å forlange av Kiwi. Vår tanke var da at når de først har vært så hjelpsomme å stille opp i første runde ville vi ikke kaste bort deres tid på å gjennomføre samme undersøkelse etter en måned. Derfor baserer vi oss på å se den ”røde tråden” som vi kommer inn på under.

Det er klart at når man snakker med ledere, uansett nivå, vil det være naturlig at man ønsker å skryte av sin avdeling eller bedriften i sin helhet. Dette er noe vi antar vil gjelde også utenfor intervjusituasjonen, altså selv om bare en tilfeldig person ville spurt.

Denne effekten kan forsterkes når intervjuobjektene er klar over at innholdet i det de forteller vil publiseres i ettertid (Hawthorne-effekten).

Det vi derfor vil se på for å vurdere dataenes validitet og relabilitet vil være å analysere i hvilken grad intervjuobjektene forteller om noe som kan skade omdømmet til Kiwi, eventuelt informasjon **de tror** kan skade omdømmet.

Vi vil også se på i hvilken grad informanten er villig til å fortelle om negative opplevelser med Kiwi.

Det er også viktig å huske på at selv om en informant forteller om noe, om det kan virke positivt eller negativt, er dette kun den ene informanten sin side av saken, og at vi under analysen må se etter sammenhenger og den ”røde tråden”.

Oppsummert vil dette si at dataens pålitelighet øker hvis flere informanter forteller det samme, men at vi bør vurdere eventuelle tilfeller av systematisk bias hvis den rosenrøde ”ingenting-er-galt-versjonen” skulle fortelles.

Til slutt vil våre funn også ha en større pålitelighet hvis funnene kan støttes av annen forskning.

Videre har data som omhandler kun motivasjon eller kultur mindre relevans enn de data der man kan se en sammenheng mellom et kulturelt inntrykk og en endring av motivasjonen. Det er dermed ikke interessant å bare finne ut av hvilke artefakter, verdier, normer eller grunnleggende antagelser Kiwi sin organisasjonskultur har. Det er heller ikke vesentlig å finne ut om det er behovsteorier, kognitive teorier eller sosiale teorier som påvirker motivasjonen til de ansatte. Det er viktig å kartlegge motivasjonen, men dataene er ikke interessante før de kan påvise en sammenheng.

Våre krav til dataene er dermed at informantene må fortelle om konkrete situasjoner der de føler deres motivasjon ble påvirket. Alternativt at vi foreslår organisasjonskulturelle trekk, og videre hvilken grad dette påvirker deres motivasjon. Hvis det eneste svaret vi får da vil være ”dette motiverer meg” uten noen dypere forklaring kan vi derfor ikke se på dataene som like valide som om informanten kan komme med konkrete eksempler på hvordan dette påvirker deres motivasjon.

Dette betyr imidlertid ikke at dette er et tilfelle av systematisk bias eller lignende, men at vi i analysen har et tynnere grunnlag for å stole på dataene uten at de støttes av lignende data fra en annen informant.

7.6 Etisk drøftelser

Når det kommer til den etiske delen av vår undersøkelse mener vi at vi har gjennomført vår undersøkelse på en forsvarlig og etisk riktig måte.

For det første er prosjektet meldt inn til NSD, der det fikk prosjektnummer 42180. Videre spør og samler vi ikke inn data som ikke er relevant for vår problemstilling, der vi spesielt har prøvd å være forsiktige når det gjelder å samle inn data som kan omtales som sensitive, personlige eller følsomme. Det blir heller ikke samlet data som kan være med på å identifisere informantene, slik som navn, alder, kjønn, stilling, geografisk tilhørighet etc.

Informantene behandles derfor anonymt, og fremstilles ikke på en måte i denne oppgaven der de direkte eller indirekte kan identifiseres i ettertid. Vi har også forpliktet oss om å ikke utgi noen informasjon, nå eller i fremtiden, som kan være med på å identifisere hvem informantene er eller hvilken informasjon hver informant har gitt (jfr vedlegg 2 og 3).

Informantene har blitt muntlig og skriftlig informert om undersøkelsen og dets formål før intervjuene ble gjennomført, og alle informanter har skriftlig samtykket til å delta i undersøkelsen. De ble på forhånd også gjort oppmerksomme på at de kunne avslutte intervjuet når som helst og at de kunne la være å svare på spørsmål.

Etter vår oppfatning var intervjuene hyggelige. Informantene ble aldri etter vår oppfatning presset eller på annen måte utsatt for ”skitne tiltak” for å innhente mer eller annen informasjon.

Lydopptakene oppholdt seg til en hver tid på båndopptakeren, og de blir ved prosjektets slutt slettet. Alle rutiner Høgskolen i Hedmark Campus Rena har for FoU har blitt fulgt.

Selvfølgelig nok plikter vi også å ikke kopiere eller plagiere andre arbeide.

8 Teoretisk rammeverk

8.1 Hva er organisasjonskultur?

Begrepet ”kultur” kommer av latin og betyr å ”dyrke” eller ”pleie”. Begrepet ”kultur” deles inn i forskjellige sektorer der den snevre forståelsen av begrepet omhandler idrett, kunst med videre og den videste forståelsen omhandler tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre hos mennesker (Schackt, 2014).

Man ser i kulturforståelsen at sosiale normer, verdier og symbolbruk er viktige faktorer for å forstå en kultur (Schackt, 2014).

Man kan ut ifra dette argumentere for at begrepet ”organisasjonskultur” faller inn under det store samlebegrepet ”kultur”.

Organisasjonskultur har flere definisjoner. En definisjon er ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 266). Henning Bang (1995, s. 23) definerer organisasjonskultur som ”...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene»

Den mest populære definisjonen er Schein (1990, s. 7) sin:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”

Jacobsen og Thorsvik (2011) skriver at Schein med dette peker på fem viktige punkter:

1. At organisasjonskultur tar for seg begrepet ”kultur” knyttet til en bestemt gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antagelser
2. At kultur er basert på læring, og utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene og i forhold til intern integrasjon.
3. At kulturen opprettholdes kun så lenge den oppfattes som riktig
4. At den regjerende kulturen i en gruppe blir lært bort til nye medlemmer av gruppen
5. At kultur har med emosjoner å gjøre, at det handler ikke om hva vi oppfatter og hvordan vi tenker, men at emosjonene påvirker hvordan vi danner oss meninger om et daglig handlingsmiljø.

8.2 Scheins tre elementer av organisasjonskultur

Schein (1985) introduserer videre de tre elementene han mener er med på å kunne kartlegge en organisasjons kultur: Grunnleggende antagelser, verdier og normer og artefakter.

”**Grunnleggende antagelser** ... er til de grader tatt for gitt, at man finner liten variasjon innenfor en kulturell enhet. Faktisk er det slik at hvis en grunnleggende antagelse er sterk nok i en gruppe, vil medlemmene ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser» (Schein, 1990, vår utheving). Dette kan sammenlignes med begrepet rasjonaliserte myter, og kan ses på som sannheter som er mot normen å bestride.

Schein (1985) presenterer sju dimensjoner som kan benyttes for å skille mellom ulike organisasjonskulturer:

- Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelser oppfattes.
- Hvilket syn man har på menneskets handlinger.
- Hvordan organisasjonen kommer fram til ”sannhet”.
- Hvordan organisasjonen betrakter tid.
- Hvilke antagelser man har om menneskelig natur.
- Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker.
- Hvilket syn har man på konflikt.

Verdier er i følge Schein (1985) at man bevisst legger føringer for at en ting er riktig, mens en annen ting er galt å gjøre. Dette kan for eksempel handle om ledelsesfilosofi, menneskesyn med videre. Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 264) skriver at ”verdier gir uttrykk for hvordan vi bør handle normativt, og får dermed visse funksjoner”.

Jacobsen og Thorsvik (2011) skriver at de uttalte verdier ofte er verdier man smykker seg med, mens grunnleggende antagelser er oppfatninger som underbevisst styrer atferden.

Vi tolker dette dithen at en verdi er noe en deltager av kulturen er klar over er et bevisst valg om hva som ses på som rett og galt, mens at grunnleggende antagelser kan være verdier der aktørene ikke er beviste på at de har gjort seg opp meninger og valg om hva som er riktig og galt.

Rokeach (1976) deler verdibegrepet opp i fire funksjoner, og at verdier fungerer som:

- en standard eller veiviser for hvordan vi skal agere, hvordan vi skal ta avgjørelser og holdninger vi skal ha.

- en plan for hvordan man skal løse konflikter og ta beslutninger på.
- en motivator, ut ifra at vi vil oppnå målene hvis vi handler i forhold til verdiene.
- grunnpilarer for selvaktelse, altså opprettholder vår egen selvfølelse.

De mest inngrodde verdiene i en organisasjon, som det vil være veldig vanskelig å endre kalles kjerneverdier (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Dette er nødvendigvis ikke hva organisasjonen uttaler er deres kjerneverdier. Dette fører oss inn i oppdelingen mellom åpne og skulte verdier.

Åpne verdier er ”verdier som er lette formulere, og som det på overflaten er stor enighet om” (Kaufmann og Kaufmann, 2011, s. 264). Skulte verdier er ”verdier som det er lite åpenhet om, men som kan være sterkt styrende på atferden” (Kaufmann og Kaufmann, 2011, s. 264). Det kan med dette være lett å trekke en parallell mot at det er de åpne verdiene som brukes i markedsføringen, mens de skjulte i noen tilfeller vil skjules fra omgivelsene.

Kaufmann og Kaufmann (2011) skriver at forholdet mellom åpne og skjulte verdier kan forklares med at de åpne verdiene bare er toppen av isfjellet. Det er med andre ord langt flere skjulte verdier enn det er åpne i en organisasjon.

Når vi skal se på hvilke verdier og normer som er mest fremtredende i Kiwi sin organisasjonskultur kan det være nyttig å sette opp et verdisystem, eller verdihierarki. Kaufmann og Kaufmann (2011) skriver at alle mennesker har sitt eget verdisystem, der de som anses som viktigst av individet vil i større eller mindre grad implementeres i organisasjonen.

Når vi skal sette opp et verdisystem kan det også være aktuelt å skille mellom indre og ytre jobbverdier.

Indre jobbverdier er verdier som har med selve arbeidet eller arbeidsplassen å gjøre. Et ønske om å prestere godt, om å selvrealisere seg, om å få flere utfordringer, få mer ansvar med videre (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Ytre jobbverdier handler derimot om konsekvensen av ens arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2011), som kan trekkes parallell til å dekke de fire laveste trinnene i Maslows behovspyramide (høy lønn, jobbtrygghet, status med videre).

Vår problemstilling tar for seg om organisasjonskulturen kan påvirke motivasjonen, derfor antar vi at det er de indre jobbverdiene som vil være mest relevante for eventuelle funn.

En **norm** er en uskrevet regel som beskriver hva som er passende og ikke i ulike sosiale sammenhenger (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Verdier kan beskrives som abstrakte idealer, mens normer er mer konkrete prinsipper eller regler (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

I mange tilfeller er normer fulgt av sanksjoner. Det at man ikke skal ta i mot bestikkelse, at man ikke skal saksbehandle venner og familie med videre kan derfor være vanlige normer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Det er også i tilfeller snakk om uformelle normer. Dette kan være at man ikke skal være en ”sladrehank”, ikke være gratispassasjer, ikke være en ”akkordbryter” ved å jobbe for mye (eller for effektiv) med videre som kan medføre at gruppesamholdet styrkes (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Artefakter defineres som uttrykk for kultur som kan observeres, som for eksempel fysiske gjenstander, tekst, språk og atferd, men som er vanskelig å tolke (Schein, 1990).

Artefakter er med andre ord grunnleggende antagelser, verdier eller normer som kan observeres (Schein, 1990).

(Jacobsen og Thorsvik, 2011) deler inn artefakter i tre fragmenter:

- Det mennesker sier.
- Menneskers atferd.
- Fysiske gjenstander.

En artefakt kan også defineres på en skala i hvor stor grad artefakten bærer preg av å ha symbolsk eller instrumentelt innhold, hvor abstrakt eller konkret den er, eller hvor godt de blir forstått.

Eksempler på artefakter kan være myter og historier, logoer, rutiner, belønninger eller æresbevisninger, der myter og historier kan sies å ha en høy grad av symbolsk, abstrakt innhold som kan være vanskelig å forstå, mens rutiner er en artefakt med høy grad av instrumentelt innhold som er konkret og enkelt å forstå.

8.3 Ikke lett å definere

Edgar Schein forteller om organisasjonsklimaet, som kan tolkes som det ytre uttrykket av organisasjonskulturen. Det er derfor enklere å skrape bort organisasjonsklimaet enn selve organisasjonskulturen, og organisasjonskulturen kan ses på som årsak der organisasjonsklimaet kan ses på som virkningen (Bang, 1995).

8.4 Hva påvirker organisasjonskulturen?

Vi vil i denne sammenheng fokusere på tre ting som kan påvirke organisasjonskulturen: Nasjonalkulturen, trekk ved markedet og ledelse.

Nasjonalkulturen er det naturlig vil påvirke arbeidskulturen i en organisasjon, gjerne gjennom de verdiene og normene som allerede eksisterer i samfunnet (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Det kan derfor være vanskelig hvis en organisasjon skal etablere seg i et land med en kultur på ”den andre siden av skalaen” der nasjonalkulturene kan kræsje. Da kan organisasjonskulturen i organisasjonen, som er bygd på det ene landets nasjonalkultur, ha noen store konflikter som de nye arbeidstakerne i det andre landet vil ha problemer med å identifisere seg med (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Typiske emner som det kan råde stor uenighet ut ifra nasjonalkulturen kan være (liste hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2011, s. 134):

- Maktavstand – er sjefen Gud, eller hører man bare når det strengt tatt er nødvendig?
- Individualisme vs kollektivism – ligger fokuset på ”meg og mitt” eller tenker vi bare på det felles beste?
- Usikkerhetsvegning – er man mest glad i det trygge og kjente eller tar man heller en risiko hvis det er mulig?

Deal og Kennedy (1982) delte derfor opp i fire typer kulturer. Vi har valgt denne som relevant for vår oppgave:

Arbeid hardt/lek hardt-kulturen

Finnes i markeder hvor det er liten risiko, men rask tilbakemelding. Dette er stort sett salgsbedrifter hvor ”action og moro er regelen” (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 137). De ansatte tar få risikoer, men får rask tilbakemelding på om de har gjort det godt, hvorav kulturen oppfordrer til å ha et høyt aktivitetsnivå, der utholdenhet er nøkkelen. Heltene er stjerneselgerne, men arbeid i team verdsettes og man har et mindre individualistisk verdisyn (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Ledelsen kan også være med på å forme organisasjonskulturen, gjennom å implementere verdier (Bang, 1995). (Jacobsen og Thorsvik, 2011) tar opp fem punkter som ledelsen kan benytte som verktøy for å implementere nettopp disse verdiene, hvorav mange av dem kan oppfattes som bruk av artefakter:

- **Riter og seremonier** er ofte arrangementer lederne har i forbindelse med at noen har bursdag, at noen skal gifte seg, at en ansatt har jobbet i organisasjonen over en viss

periode med videre. Formålet med slike arrangementer er som regel å styrke de sosiale båndene mellom de ansatte, og kanskje til og med implementere noen verdier i organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

- **Historiefortellinger** brukes gjerne for å illustrere hvor organisasjonen en gang var, hvordan den har kommet dit den er nå og hvilke verdier den har innehatt for å komme hit (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Dette kan være suksesshistorier om for eksempel den gangen det var krise, men at en helt i organisasjonen gjorde tiltak og fikk alle ut av den.
- **Språk og kommunikasjon** kan være at organisasjonen utvikler egne slagord, eller visdomsord for forskjellige situasjoner, at man utvikler egne forkortelser med videre (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Det kan også være at man bevisst benytter et mer dialekt-fremtreden språk for å symbolisere at vi er jordnære i denne organisasjonen, slik som kommunistbevegelsen gjorde på 1960- og 1970-tallet.
- **Symbolisk og verdibasert ledelse** innebærer alle aspekter ved ledelse som kan skape og kommunisere organisasjonskulturen til ansatte på en symbolsk måte (Jacobsen og Thorsvik, 2011).
- **Sosialisering** går ut på at ledelsen setter i gang tiltak for at de ansatte skal sosialiseres med hverandre for å integrere dem i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Dette kan gjøres på mange måter, alt fra at daglig leder setter seg ned med de ansatte og prater med dem i matpausen til å arrangere julebord og sommerfester.

Det er med tanke på dette vi funderer på om ledelsesfilosofien til lederne kan påvirke organisasjonskulturen.

8.5 Subkulturer

Begrepet subkultur er satt sammen av ordene ”sub” som betyr ”under” eller ”underlagt” og ”kultur”. Dette skaper derfor betydningen av at vi snakker om en ”underkultur”, eller en kultur inne i kulturen.

Det er veldig vanlig at subkulturene i en organisasjon utvikles i henhold til den sosiale strukturen, hvordan avdelingene er bygd opp med videre (Bang, 1995). Subkulturer kan oppstå med utgangspunkt i mange forskjellige faktorer, men prinsippet er i utgangspunktet at ”likhet tiltrekker”. Faktorene kan være alder, utdannelse, bakgrunn, individuelle verdier, religion, hobbyer og fritidsinteresser med videre (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Tidligere relasjoner kan også være en faktor som skaper egne klikker med en egen subkultur.

Hierarkiske ordninger kan også skape forskjeller og subkulturer (Bang, 1995), og da spesielt i organisasjoner der det aksepteres at sjefen har mye makt og ikke skal sosialiseres med de ansatte. Organisasjoner i Japan, spesielt for 50 år siden og lenger kan være tilfeller av dette (Martinsen, 2009).

Utdannelse og generell bakgrunn kan også være eksempler på faktorer som slår inn. Forskjellig utdanning kan skape splittelser i kulturen, eller skape egne subkulturer (Bang, 1995). Dette kan være på grunn av at de på driftsavdelingen og regnskapsavdelingen har forskjellig kompetanse utgangspunkt, og mangler derfor forståelse for hverandre. Dette kan dermed skape distanser som kan resultere i forskjellige subkulturer.

Det viser seg også at generasjonene har visse forskjeller i verdigrunnlaget at dette også kan skape så store endringer at de blir grunnlaget for flere egne subkulturer (Tulgan, 1996). Tulgan (1996) trekker frem hovedsakelig to generasjoner: Generasjon X og generasjon Y. Tulgan (1996) skriver at den eldre generasjon X, som ble født på 1960- og 1970-tallet, har større lojalitet ovenfor arbeidsgiver, har et fokus om at man er på arbeidsplassen for å tjene penger til livets opphold. Generasjon Y derimot, som ble født på 1980-tallet og senere, ikke har den samme lojalitet ovenfor arbeidsgiver (ønsker å bytte arbeidsgivere flere ganger gjennom karrieren), har et større fokus på å tilfredsstille deres behov for selvrealisering på jobb og at familielivet og fritid er mer verdt.

Man kan da argumentere for at deltakere av generasjon X heller vil utøve transaksjonsledelse, og deltakere av generasjon Y vil utøve transformasjonsledelse, ettersom man benytter de incentivene og verdiene som ligger nærmest ens egne.

Når vi har hentet inn data om organisasjonskulturen i Kiwi har vi til en viss grad benyttet fragmenteringsprinsippet.

Man kan gå mye dypere eller bredere inn i organisasjonskultur som begrep, men det er det overnevnte som vi ønsker å fokusere på i dette prosjektet.

8.6 Hva er arbeidsmotivasjon?

Motivasjon kommer opprinnelig fra latin og betyr ”til motiv”, og brukes nå som en samlebetegnelse for de faktorer som styrer atferden i mennesker og dyr (Teigen, 2013).

Begrepet kan deles i to, der den første delen handler om hva som bestemmer vår innsats og utholdenhet, mens den andre delen omhandler hvilke mål vi setter oss og hvilke valg vi tar (Teigen, 2013).

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 93) som en ”...prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd”. Og vår sammenheng snakker vi om arbeidsmotivasjon som hva som motiverer oss til å gjøre våre arbeidsoppgaver på jobb.

Det finnes mange områder innen motivasjon som konsept. Vi vil imidlertid forholde oss til noen grener hvor vi har plukket ut noen få teorier vi vil støtte oss på.

Vi vil forholde oss til følgende teorier innenfor motivasjon:

- **Behovsteorier:** Maslows behovspyramide er den mest kjente, men også veldig omstridt av lærebøkene ettersom den er gammel og andre har kommet med endringer. Vi vil derfor forholde oss til Clayton Alderfer sin revisjon av behovspyramiden.
- **Kognitiv motivasjonsteori:** Vi vil benytte kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori.
- **Sosiale motivasjonsteorier:** Her vil vi benytte Likeverdsteori og Teorien om rettferdighet i prosedyrer.
- **Jobbkarakteristika-modeller:** I denne siste kategorien vil vi benytte Herzbergs tofaktorteori og teorien om jobb-behov og jobbkrav og eventuelle gjenværende komponenter av Mitchell og Larsons syntesemodell.

8.7 Behovsteori

Clayton Alderfer sin revisjon av Maslows behovspyramide

Behovsteorier defineres av Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 93) som ”...teorier som karakteriserer atferd som utløses av behov”.

Maslows behovspyramide går som kjent ut på at et menneske har fem grunnleggende behov som det streber for å oppnå: Biologiske behov, behov for sikkerhet, sosiale behov, behov for aktelse og behov for selvaktualisering/selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Maslow forklarer videre at man må starte med å oppnå det nederste behovet i pyramiden og stegvis klatre oppover. Han mener også at man ikke kan ”falle” ned til et nivå man allerede har oppnådd (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Alderfer kritiserer Maslow for mye av dette. Han reduserer pyramiden til tre steg:

Eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Han kritiserer også at det ikke er mulig å falle, der han mener at livssituasjonen kan endre seg slik at man beveger seg frem og tilbake. Dermed mener han at det ikke er riktig å sammenligne med en pyramide, men heller områder

lagt flatt på baken som man kan gå mellom som det ”passer” (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Eksistensbehovet inneholder nå behovet for mat, søvn, varme og husly, forplantning, trygghet/sikkerhet med videre. Relasjonsbehovet går ut på at man har behov for å tilhøre en sosial gruppe, få anerkjennelse for det man gjør og etter hvert oppnå status i denne gruppen. Det siste nivået, vekstbehovet, kan også bestå av å oppnå status i en sosial gruppe, men det går også ut på å utvikle seg selv, for eksempel innenfor religion og livssyn, kultur (musikk, litteratur, underholdning), lære og finne ut meningen av ting med videre (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Det er dette vi vil ta utgangspunkt i videre i analysen.

8.8 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori går ut på at de ansatte i organisasjonen blir motivert av at de mener de kan oppnå de forventningene de har til organisasjonen, gjerne i forhold til belønninger og incentiver (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Incentivene kan like gjerne være at man ønsker å oppnå sosial status og aktelse, som å få lønn, bonuser eller lignende.

”Det spesielle med kognitive teorier om motivasjon er 1) at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, og 2) at arbeidet man utfører, er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker” (Kaufmann og Kaufmann, 2011, s. 97).

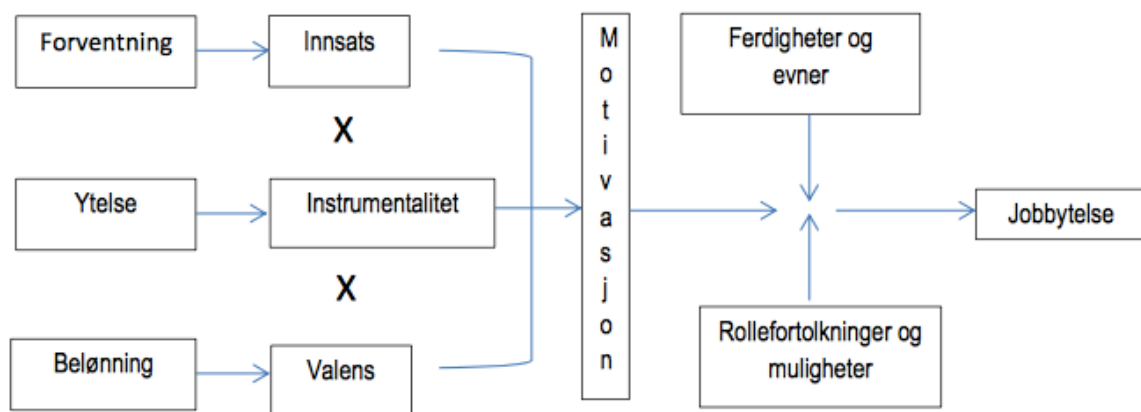
Innenfor kognitiv forventningsteori pekes det gjerne på tre grunnelementer:

- Subjektive forventninger
- Instrumentelle overveielser
- Valensvurderinger

Subjektive forventninger omhandler konseptet om at når en person jobber mye er det med forventning om at arbeidet er verdt innsatsen – for eksempel en toppleder som belønnes med store bonuser hvis det går bra eller en fallskjerm hvis det går dårlig. I tilfeller der tilbakemelding og/eller anerkjennelse konstant uteblir kan føre til at arbeidstakeren får en generell oppfatning om at det ikke spiller noen rolle hva man gjør som videre kan føre til apati og depresjon, der kun belønning med høy positiv valens virker motvirkende (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Instrumentelle overveielser går ut på at om jobbytelsen faktisk fører til belønning, mens **valensvurdering** handler om belønningens subjektive verdi for individet – med andre ord om individet mener belønningen er verdt strevet (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Teorien baserer seg på at disse tre grunnelementene er multiplikative, som videre innebærer at verdiene for hvert av elementene skal multipliseres med hverandre. Det betyr at hvis en av faktorene uteblir vil ikke de gjenværende faktorene føre til noen økning av motivasjonen til individet (Kaufmann og Kaufmann, 2011).



Figur 1 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 98)

Målsettingsteori

Målsettingsteori kan ses på som en variant av kognitiv forventningsteori og ble utviklet av Edwin Locke i samarbeid med Gary P. Latham. Teorien går simpelthen ut på at man blir motivert av på sette spesifikke mål der man prøver å ”slå” målet (eller rekorden) eller rett og slett bare oppnå et vanskelig mål (Locke, 2000).

En vanlig måte å benytte målsettingsteori i praksis i en organisasjon kan være å benytte ”systematisk målstyring” (Management By Objectives), der leder og ansatt setter konkrete mål, den ansatte får ansvar for å oppnå målet og at leder og ansatt møtes i slutten av perioden for å evaluere arbeidet som er gjort (Locke, 2000).

Kognitiv evalueringsteori

E. L. Deci og R. M. Ryan (1990) utviklet en teori de kalte ”kognitiv evalueringsteori”, som skiller mellom to motivasjonssystemer: Ytre og indre motivasjon.

Ytre motivasjon har fått navnet sitt ettersom i et forhold utenfor selve jobbutførelsen. Ytre motivasjon baserer seg på tradisjonell belønning (lønn, bonuser, frynsegoder og så videre) (Deci og Ryan, 1990). Dette motivasjonssystemet benyttes gjerne når transaksjonsledelse

benyttes. Men motivasjonssystemet innebærer også mer myke verdier som fortsatt kommer ”utenfra”. Dette kan være å oppnå aktelse, status, forfremmelser med videre. Arbeidet ses på her som et middel for å oppnå belønningen (Deci og Ryan, 1990).

Indre motivasjon baserer seg i kontrast til dette på selve jobbutførelsen, og har røtter i to grunnleggende behov: Behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Deci og Ryan, 1990).

Deci og Ryan (1990) mener at det er sunnere å fokusere på indre motivasjon fra et lederperspektiv basert på to aspekter:

- Et fokus på ytre motivasjon gjennom spesielt bonus med videre kan underminere den indre motivasjonen
- Den indre motivasjonen ”går for egen motor”

8.9 Sosiale motivasjonsteorier

Innenfor sosiale motivasjonsteorier fokuserer man på hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan fremme eller hemme motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2011; Adams et al, 1976).

Vi vil basere oss på to teorier innenfor denne kategorien: Likeverdsteori og Teorien om rettferdighet i prosedyrer. **Likeverdsteorien** baserer seg på at belønning ikke utelukkende har en absolutt størrelse, men også en relativ størrelse. Dette innebærer at hvis en kollega for like høy lønn som deg for mindre arbeid vil dette ha en demotiverende effekt, samtidig som det kan ha en motiverende effekt på kollegaen (Adams et al, 1976). Oppsummert betyr dette at individer hele tiden vurderer sin jobbinnsats med sitt jobbutbytte med andre, både innenfor organisasjonen og utenfor (bransje, konkurrerende organisasjoner med videre), og forventer med dette en *likeverdstilstand* og balanse som oppleves rettferdig. Det som gjerne sammenlignes er forholdet mellom lønn, utdanning og ansettelseslengde (Adams et al, 1976).

Teorien om rettferdighet i prosedyrer kan sammenlignes med likeverdsteorien ettersom man ønsker at det skal være en *likeverdstilstand* (Adams et al, 1976). Avgjørelsene om hvem som skal få tilgang på bedriftens hytte på fjellet, hvem som blir forfremmet eller hvem som får en økning i lønn må oppfattes som rettferdig for de ansatte, altså at man opplever prosedyrerettferdighet

8.10 Jobbkarakteristika-modeller

Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg introduserte tofaktorteorien som går ut på at det er to kategorier som påvirker arbeidsmotivasjonen: Hygienefaktorene og motiveringsfaktorene.

Hvis **hygienefaktorene** ikke er tilstede blir arbeidstakeren demotivert, men arbeidstakeren blir ikke motivert av at de er tilstede. Dette er selvfølgeligheter som bør være på plass: Toaletter, lønn for arbeidet, jobbtrygghet osv. Hygienefaktorene har en tilknytning til de lavere stegene i Maslows behovspyramide (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959).

Motiveringsfaktorene skaper motivasjon med sin tilstedeværelse, men man blir ikke demotivert hvis de ikke er der. Motiveringsfaktorene har en tilknytning til de høyere stegene i Maslows behovspyramide. Dette går på prestasjoner, annerkjennelser, ansvar og utviklingsmuligheter (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959).

8.11 Hva er emosjoner?

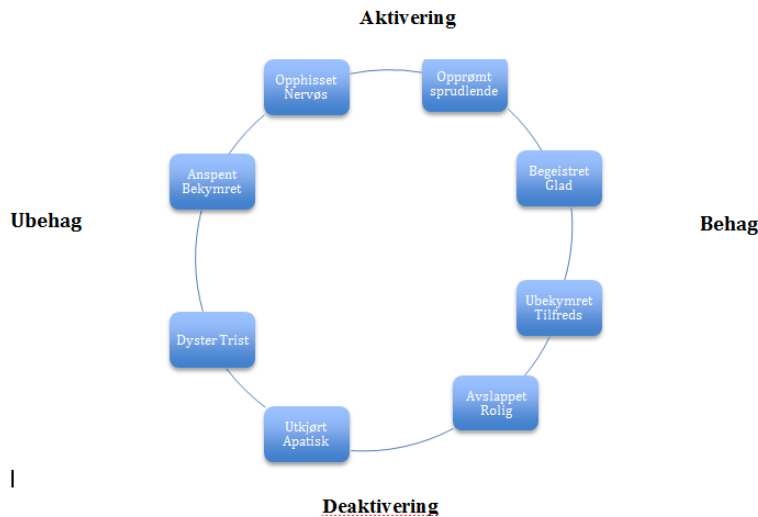
Vi har tidligere beskrevet at emosjonene våre påvirker våre individuelle verdier, og at de igjen kan i større eller mindre grad påvirke organisasjonskulturen igjen. Det vi lurer på i denne sammenheng er om det er emosjonene våre som påvirker motivasjonen, om organisasjonskulturen påvirker motivasjonen, eller om kulturen legger et grunnlag for vår sinnsstemning på jobb som igjen påvirker vår arbeidsmotivasjon. Dette kommer vi videre inn på i analysekapittelet fra side 53 og utover.

Emosjoner defineres av Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 71) som en ”samlebetegnelse for følelser, affekter og humørtilstander”

I forhold til vår problemstilling mener vi følgende to teorier er vesentlige: Følelseshjulet og flytsonen.

Følelseshjulet ble presentert av James A. Russell og tar for seg følelsetilstander som kan defineres som følelser i ”rå form”. Disse er satt inn i sirkel som igjen tar for seg fire dimensjoner: Om individet aktiveres eller deaktiveres, og om individet føler behag eller ubehag (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

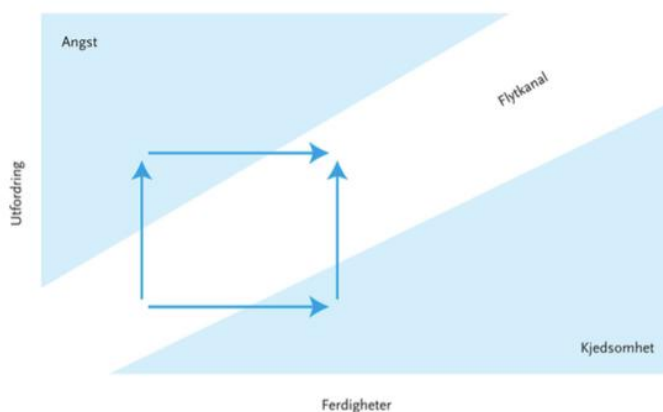
Under har vi gjengitt følelseshjulet slik det er fremstilt i Kaufmann og Kaufmann (2011).



Figur 2 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 74)

Modellen viser at både behagelige og ubehagelige følelsetilstander, eller affekttilstander, kan bidra til både aktivering og deaktivering av individet. Eksempelvis kan en arbeidstaker som er nyforelsket, som i seg selv er en ganske god følelse, føre til mangel på konsentrasjon og at individet oppleves å være i sin lille boble, som igjen fører til at individet ikke er spesielt aktiv – med andre ord ikke bidrar med høy ytelse. På den andre siden kan en nervøs arbeidstaker, som kanskje er ny på arbeidsplassen, bidra høyt og være veldig aktivert med motivasjon om å passe inn i kulturen, ikke skille seg ut, og generelt gjøre et godt inntrykk – og på denne måten være svært effektiv.

Flytsonen, som ble presentert av Mihalyi Csikszentmihalyi, tar for seg den emosjonelle tilstanden der arbeidstakeren opplever å ha akkurat vanskelig nok arbeidsoppgaver/-utfordringer i forhold til kompetansen. Da befinner arbeidstakeren seg i flytsonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2011)



Figur 3 Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 77)

Hvis arbeidsoppgavene er for vanskelige kan dette medføre angst og depresjoner, mens er de for enkle vil det medføre kjedsomhet (Kaufmann og Kaufmann, 2011).

Når et individ befinner seg i flytsonen opplever det en ekstremt positiv emosjonell tilstand, som kan nesten beskrives som berusende. Tiden flyr av sted, og man er helt oppslukt i arbeidsoppgavene. Alt bare ”flyter”. (Kaufmann og Kaufmann, 2011)

8.12 Hva er en arbeidstaker?

En arbeidstaker defineres av (Arbeidsmiljøloven, 2014) § 1-8 første ledd: ”Med arbeidstaker menes i denne lov enhver som utfører arbeid i annens tjeneste”. Med ”annens tjeneste” definerer vi til Kiwi som organisasjon.

8.13 Hva er ledelsesfilosofi?

Vi diskuterte tidligere viktigheten av ledelse når man skal påvirke en organisasjonskultur, og at ledere som tilhører generasjon X vil være mer tilbøyelig til å benytte transaksjonsledelse, og at ledere tilhørende generasjon Y vil være mer tilbøyelig til å benytte transformasjonsledelse.

Ettersom det finnes flere måter å lede på, deriblant hvordan man skal belønne, sanksjonere med videre, vil det derfor ha stor betydning for en leders valg av lederstil hvilke verdier og grunnleggende antagelser lederen har som fundament. Vi definerer derfor dette fundamentet som en leders ledelsesfilosofi.

Vi tar utgangspunkt i at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er lederstiler.

Transformasjonsledelse baserer seg på å fokusere på indre jobbmotivasjon, oppfylle behovet for selvrealisering med videre (Martinsen, 2009). Man gir også arbeidstakerne løse tøyler og basert på at de for oppfylle sitt behov for selvrealisering antar man at arbeidstakeren vil gjøre så god jobb han/hun klarer.

Transaksjonsledelse baserer seg derimot mer på at det foregår en byttehandel mellom ansatt og arbeidsgiver, der belønninger av en instrumental natur er mer brukte virkemidler (Martinsen, 2009).

I hvilken grad det utøves kontroll og micro-managing på de ansatte er også vesentlig for hvilket verdisyn, eller lederfilosofi, lederen har.

Vi kommer til å basere oss på (McGregor, 1978) sin teori X og teori Y, tar utgangspunkt i disse to synene som to motsettede ledelsesfilosofier.

Teori X sier at:

”Gjennomsnittsmennesket har en iboende motvilje mot å arbeide og vil om mulig unngå det...På grunn av denne viljen mot å arbeide må folk tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff, for at de skal yte en rimelig innsats i bedriftens tjeneste...Gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, det ønsker ikke ansvar, har relativt få ambisjoner og vil fremfor alt annet ha trygghet.” (McGregor, 1978, s. 33-34)

Teori Y sier at:

”Det er like naturlig å bruke fysiske og psykiske krefter på å arbeide som det er å leke eller å hvile...Ytre kontroll og trussel om straff er ikke de eneste midler til å få folk til å arbeide slik at bedriften kan nå sine mål. Hvis den enkelte identifiserer seg med sin oppgave, vil han også selvstendig kunne legge opp og kontrollere sitt arbeid...Identifisering med oppgave og målsetting henger nøye sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgavene...Under gunstige forhold vil gjennomsnittsmennesket ikke bare akseptere, men oppsøke ansvar...Evnene til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsning av organisatoriske problemer, er meget utbredt, og ikke begrenset til et fåtall mennesker...Gjennomsnittsmenneskets intellektuelle muligheter blir bare delvis utnyttet i dagens industrielle samfunn” (McGregor, 1978, s. 42-43)

9 Teoretiske antagelser

Vi har i forbindelse med vår problemstilling gjort oss en antagelse om at organisasjonskulturen i en organisasjon vil ha en fremmende eller hemmende effekt på arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

I tillegg til dette gjør vi oss også en antagelse om at organisasjonskulturen vil ha en direkte påvirkning på arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Dette er vist i modellen under.



Figur 4 Organisasjonskulturen påvirker motivasjon (antagelse)

Vi har også gjort oss noen andre antagelser vedrørende hvilke kulturelle faktorer som kan virke motiverende på de ansatte.

Grunnleggende antagelser:

Før vi går inn i Kiwi og gjennomfører datainnhentingsprosessen gjør vi oss en antagelse om at de vil ha to grunnleggende antagelser som vil virke motiverende.

Den ene grunnleggende antagelsen vi antar at de har er «Vi leverer alltid det vi lover». Vi antar at kulturen vil være bygget opp på denne antagelsen ettersom de kjører ganske selvsikre kampanjer i forhold til holdbarhet på ferskvarer og frukt- og grøntvarer.

Den andre grunnleggende antagelsen vi antar at de har er «Barnefamilier er viktigst». Dette blir i forhold til Frukt- og grøntavtalen, Beleieavtalen, «Sunnhet til folket» og Tina. Kiwi gir et inntrykk av at det skal være enkelt trygt å bruke dem, og at dette vil gjenspeiles i noen av verdiene deres.

Verdier:

Kiwi har to slagord som brukes mye: «Kjapt, trygt og billig» og «Ei krone her og ei krone der». Vi antar at dette vil være sentrale verdier de ansatte arbeider og styres etter.

Vi antar også at «stolthet» vil være en sterk verdi, altså det at de ansatte kan identifisere seg med organisasjonens verdier på en effektiv og motiverende måte.

Normer:

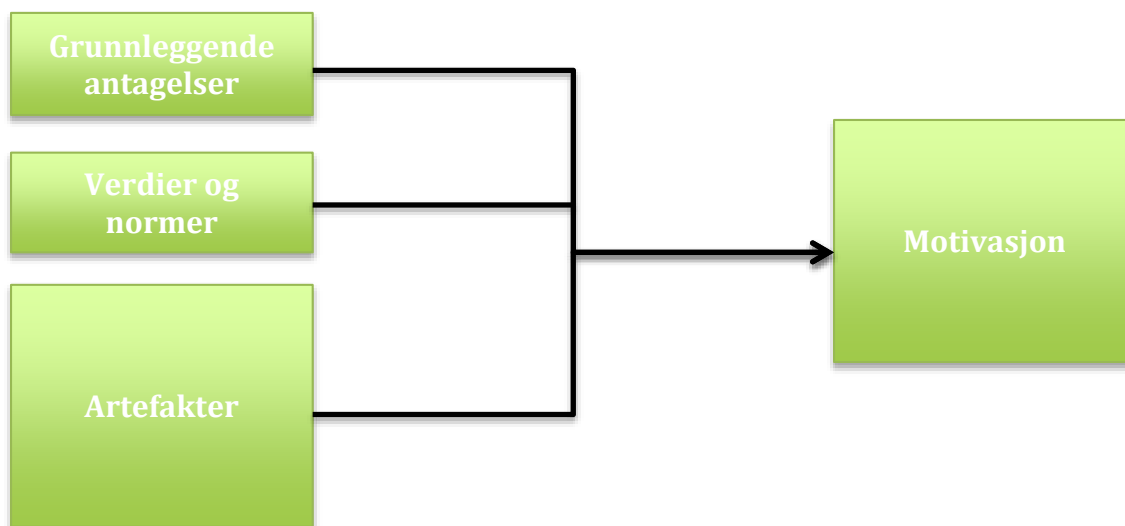
Når det gjelder normer antar vi at de samme normene gjelder her som vi antar gjelder i en hver annen organisasjon, nemlig at man skal ha folkeskikk, være positiv og serviceminded.

Artefakter:

Når det gjelder artefakter satte vi oss ned og hadde en brainstorming for hva vi trodde Kiwi ville ha av artefakter og i hvilken grad de ville ha effekt på arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Vi kom frem til følgende liste: Logo, kampanjelogoer, fruktavdeling, kiwitrollet, Kiwi XL, en typisk Kiwi inngangsparti, SuperKiwiade, Kiwisang og artister forbundet med den (Jan Teigen og Tone Damli), handlevogner og poser.

De fleste her er etter vår mening selvsforklarende, men kanskje med unntak av Kiwi XL. Siden Kiwi XL er en Kiwibutikk som er større enn noen annen Kiwibutikk (Drammens Tidende, 2011), noe vi antar vil gjøre butikken til et symbol suksess.

Med dette som utgangspunkt antar vi at størrelsesforholdet mellom byggesteinene som er organisasjonskultur vil være slik som vist i modellen under, altså at artefaktene har mest effekt i forhold til å hemme eller fremme motivasjon, og de grunnleggende antagelsene har minst effekt.



Figur 5 Størrelsesforholdet mellom Scheins tre elementer og sammenhengen til motivasjon (antagelse)

Vår siste antagelse er i forhold til hvordan de ansatte blir motivert. Vi snakker altså her om den mest relevante motivasjonsteorien.

Vi antar at Deci og Ryan sin kognitive evalueringsteori blir den mest relevante teorien vi kommer til å benytte. Vi antar at det kommer til å være mange ytre faktorer som regnes som motiveringsfaktorer, spesielt i forhold til belønninger. Videre antar vi at Herzberg sin «tofaktorteori» vil være relevant for å kartlegge hva som kan demotivere og motivere.

10 Dataanalyse

Etter at intervjuene var gjennomført måtte de transkriberes, og ca 50 000 ord senere var vi klare til å lese igjennom og se hvilke funn vi hadde gjort.

Vi mente at den beste måten å svare på problemstillingen, og underproblemstillingene, var å finne ut av:

- Hvordan kan Kiwi sin organisasjonskultur karakteriseres/defineres?
- Er det noe med Kiwi sin organisasjonskultur som påvirker motivasjonen til de ansatte?
- Er det eventuelt mulig å finne ut/tolke hvorfor det er slik?

Videre benytter vi mønstermatchingsmetoden for å trekke sammenhenger og for å definere hva som vil være typisk eller atypisk oppførsel/svar informantene gir.

10.1 Tematisering av data

Vi kjørte derfor flere faser. I den første fasen delte vi inn i følgende 14 koder:

- Artefakter som er fremmende for motivasjon
- Artefakter som er hemmende for motivasjon
- Artefakter som ikke har noen påvirkning på motivasjon
- Verdier som er fremmende for motivasjon
- Verdier som er hemmende for motivasjon
- Verdier som ikke har noen påvirkning på motivasjon
- Normer som er fremmende for motivasjon
- Normer som er hemmende for motivasjon
- Normer som ikke har noen påvirkning på motivasjon
- Grunnleggende antagelser som er fremmende for motivasjon
- Grunnleggende antagelser som er hemmende for motivasjon
- Grunnleggende antagelser som ikke har noen påvirkning på motivasjon
- Faktor som er fremmende for motivasjon
- Faktor som er hemmende for motivasjon

Kodene ble lagt inn i analyseprogrammet Atlas.ti, hvor vi derifra begynte å merke tekst og tilegne koder, trekke ut sitater med videre. Strategien baserte seg på å kartlegge kulturen.

Neste steg bestod i å markere de elementene i teksten som indikerte noe om arbeidstakernes arbeidsmotivasjon. Vi delte inn i kodene «Fremmer arbeidsmotivasjon» og «Hemmer arbeidsmotivasjon».

I steget etter prøvde vi å finne sammenhenger mellom funnen hittil, altså mellom det vi hadde kartlagt av kulturen og det som informantene opplyste om at motiverte dem.

Vi fant fort ut at dette kunne føre til en fragmentering av dataene, så vi måtte være nøye med at spesielt dataene som ”lå mellom linjene” og svar som var basert på tidligere spørsmål ikke mistet sin verdi og mening.

10.2 Presentasjon av funn

Vi presenterer først våre funn av hva som ble uttrykt som deler av organisasjonskulturen, så hva intervjuobjektene uttrykte motiverte og demotiverte dem. Det er dessverre en sannsynlighet for at vi kun har klart å avdekke det som omtales som organisasjonsklimaet, altså helt på overflaten av organisasjonskulturen, eller effektene av den. Men vi vil argumentere for at vi har funnet fragmenter av det som kan tolkes som det viktigste innen Kiwi sin organisasjonskultur.

10.2.1 Hvordan definerer intervjuobjektene organisasjonskulturen i Kiwi?

For å finne svar på dette brukte vi Schein sine tre elementer som utgangspunkt. Hvilke grunnleggende antagelser, verdier, normer og artefakter kunne vi identifisere ut ifra intervjuene og Kiwi sin nettside.

Verdier og normer

Når vi snakket med intervjuobjektene prøvde vi å komme inn på verdiene og normene de har i sin organisasjonskultur.

For å få svar på dette startet vi med generelle spørsmål, som for eksempel ”Hva er Kiwi for deg”, ”Hva skal til for å bli godt likt” ”Kan du beskrive kulturen/Kiwis verdier med tre ord”. Videre var det viktig at vi stilte ”riktige” oppfølgingsspørsmål for at vi skulle få fatt i det mest relevante og ærlige svarene.

Før vi starter å presentere funnen gjeldende verdiene og normer vil vi nevne at vi tar utgangspunkt i at når vi snakket med butikksjefen kan noen av verdiene han trakk frem kun tilhøre denne butikkens subkultur, samtidig som at hvis samme verdiene blir trukket frem av personer på Servicekontoret på Lierstranda kan vi anta at det er en sterkere implementert verdi som gjelder over hele, eller store deler, av organisasjonen.

På spørsmålet ”Hva er Kiwi for deg” svarte den ene informanten slik, noe som oppsummerer de andre informantene veldig godt:

”Det er det vi gjør, altså når folk er inne her, butikksjefer kommer hit på Kiwiskolen til 12 dager med læring her inne. Assisterende butikksjefer kommer med færre dager, andre ansatte har færre dager og noen har opplæring i butikk av butikksjefen. Så det som er viktig da er at de som kommer inn hit de kjenner Kiwi, de forstår Kiwi og de kan Kiwi. Og da er det hva vi skal levere til kunden. Hva vil du som kunde? ... Da må man forstå nytteverdien av lett parkering, lett tilgjengelighet, lett å komme inn, lett å finne vogna, du har ikke vogner hvor du må putte på ti kroner engang, for den tiern den har du ikke i lomma. Derfor må du forstå at derfor har vi ikke det, det må være vogner, det må være kurver, det skal være reint det skal være ryddig, det skal være lett å komme fram og det skal være fullt med varer hele tida. Også bruker vi et bilde at selv jeg som kommer inn å er blind, skal vite at det bare er førstesorts varer. Jeg skal ikke finne en brun banan, ikke finne melk som går ut på dato i går, som gikk ut på dato i går. Hele tida må vi tenke på hva som er det beste for kunden, Fordi kunden er i en situasjon som omtales ofte i tidsklemma. Da må vi hele tida tenke kunde, kunde, kunde.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Ut ifra svarene vi fikk, nevnte alle intervjuobjektene på et tidspunkt ”Kjapt, trygt og billig”.

Dette blir brukt som slagord, og har eksistert i mange år. Kiwi ønsker å uttrykke at dette betyr at kunden kan finne de varene han/hun vil ha raskt, at man kan stole på at kvaliteten er god, både på varer og betjening, og at det også skal være billig.

Videre eskalerer denne verdien inn i to nye subverdier: *Ærlighet* og *tillit*.

Noe av det som er interessant er at $\frac{3}{4}$ av informantene trekker inn at tillit er en viktig verdi, og at man ikke skal undertrykke dette prinsippet. Dette medfører videre prinsippet om ”frihet under ansvar”. Hvis man ikke gjør jobben sin blir man helt klart mislikt, og det er alltid snakk om å gi det lille ekstra, men hvis man klarer å vise at man kan stoles på og jobber så hardt man kan får man ansvar etter ønske. En av informantene uttrykker i denne forbindelse:

”Du kan gjerne være posesjef for den del...” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kommentaren ble videre fulgt opp med:

”Mor og far ser ikke etter at du har kledd på deg riktig nå, gjør de vel? De ser at du er stor nok?” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Dette peker etter vår oppfatning på at dette ledersynet også kan nesten ses på som en grunnleggende antagelse, og at et menneske gjør sitt beste, så lenge det blir sett blir de motivert og tar dette ansvaret og gjøre en god jobb.

Det skal også nevnes at $\frac{1}{4}$ av informantene mente at noen vil ha problemer med denne friheten.

En av intervjuobjektene svarte på spørsmålet om hvordan man ble godt likt slik:

”Hvis du er kjapp, positiv og har godt humør, da kommer du langt!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Det er også tydelig at rett og slett det å inneha sunn fornuft og folkeskikk er normer som ikke skal brytes av de ansatte.

Men de drar verdiene videre til å ha en betydning for deres ansatte. ”Trygghet” skal være at man som ansatt ”kan stole på at lønna blir betalt ut i riktig tid...at man har en arbeidsgiver som man kan stole på holder seg økonomisk stabil...” (sitat fra en av intervjuobjektene).

”Kjapt” betyr at man implementeres raskt i kulturen, man får rask og god opplæring på Kiwiskolen og derfor også at man kan få ansvar fort, og avansere i gradene som en følge av dette hvis man ønsker. Man oppfordres til å stille spørsmål og være proaktiv.

”Det er som med sikkerhetssele, folk kjenner til at det er en sikkerhetssele i bilen, de vet hvordan den virker, men hvis du ikke forstå nytteverdien så dropper du kanskje å ta den på deg. Men ved å ta den på deg så kan kanskje en stygg ulykke gå bra... Derfor er det viktig at man alltid spør slik at man forstår!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

”Vinnerkultur” ble også nevnt flere ganger. En av informantene nevnte at vedkommende kunne huske da de var nye i markedet og beskrev dette slik:

”...da vi krabbet og fikk skrubbsår og måtte virkelig jobbe for å vokse, men vi hadde likevel troen på det vi gjorde. I 1995 hadde vi en milliard i omsetning, så i 1996 ville vi ha to milliarder i omsetning, altså øke med 100%! Da var vi gale nok til å tro vi skulle få det til, så vi fortalte hele verden at vi skulle gjøre det, og vi gjorde det!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Vi oppsummerer derfor dette begrepet med at ”i Kiwi skal vi tro på oss selv og ha mot til å gjennomføre selv om det høres vanskelig eller umulig ut, for vi skal få det til uansett!”

Videre ligger garantiene til Kiwi dypt implementert. Bleieavtalen, Frukt- og grønt garantien, Holdbarhetsgarantien, Nøkkelhullkampanjen og sunnhet til folket som eksempler. Det er også lett å skjønne når man bryter normer i forbindelse med dette.

Når vi kom inn til en av informantene sto det frukt lett tilgjengelig. Vi ønsket å gi et godt inntrykk, så vi tok med skolebrød og wienerbrød. Det var tydelig i retrospekt av vi da brøt normen som bygde på slagordet ”Sunnhet til folket”.

”Samfunnsengasjement” er også en verdi vi kan trekke inn. 2/4 av intervjuobjektene kommer inn på skolebyggeprosjektene på Madagaskar

”Vi har bygd opp 17 skoler på Madagaskar. Og vi vet at tusener på tusener av barn ikke hadde fått skolegang hvis vi ikke hadde bygd skolene, og da må vi bruke igjen begrepene: Kunne, kjenne og forstå! Hva er det du som vanlig medarbeider i Kiwi er med på å bidra til? Jo blant annet er du med å gjøre en jobb, som gjør at butikken tjener penger. Firmaet tjener penger, vi kan utvikle oss, men vi kan også

bidra litt sosialt til mennesker i Norge, eller om det faktisk er til tusener på tusener på Madagaskar der hvor de har lite av alt eller ingenting. For det er faktisk den vanlige medarbeideren i Kiwi som er med å bidrar til dette her.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

På slutten av intervjuene stilte vi spørsmålet ”Hva er Kiwi for deg” igjen, slik at informantene skulle ha mulighet til å reflektere over det de har snakket om. Alle informantene uttrykte det samme, nemlig at de var stolte av arbeidsplassen. Dette ble baserte på de verdiene som tidligere er beskrevet. Her er et sitat vi føler er ganske dekkende:

”Første gangen jeg fikk den grønne t-skjorten over hodet så kom smilet! Her trives jeg! Det var følelsen, noe med stolthet! Kiwi er også form meg en kjede som har mye bra verdier ovenfor kunden – trygg arbeidsgiver, fremoverlent kjede, man er på hugget...tar markedsandeler hele tiden...Faen jeg er stolt!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Den siste verdien vi vil trekke frem er ”samhold/samspill”. Det uttrykkes også at det er viktig at man hjelper hverandre når en kollega har mye å gjøre, slik at alle kommer i mål. Dette symboliseres gjennom at for eksempel avdelingen ikke kalles avdelinger, men ”team”.

”Hvis det er mye sykdom ved teamet, da må de andre jobbe ekstra – da blir man godt likt!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

På denne måten vil det være et sterkt brudd på en norm hvis man ikke hjelper hverandre, og bare fokuserer på seg selv og sitt.

Andre normer som settes høyt, som vi bet oss merke i, er at man ikke skal gå over budsjett, ikke ha svinn, man skal ha det gøy på jobb, jobbe på kryss av avdelingene (selv om dette ikke er lett i blant – ref regnskap vs butikk), man skal være kompetent i jobben sin, være strukturert når man gjennomfører den, man skal ikke være en bedreviter og man skal vise empati og omtanke.

Videre normer har vi ikke grunnlag for å si gjelder på organisatorisk nivå, ettersom vi kun har en informant som kilde.

På butikknivå går normene utfra mange av de generelle verdiene. Man skal være serviceorientert, man skal stå på og man skal gjøre ting riktig.

”De har fritt armrom hos meg, jeg går ikke etter i sømmene...er det glemt noe og det blir oppdaget av en kunde tar vi det da.. men den som har gjort det kan man ta med seg og vise – ikke for å være gørlei – det her kostet oss 402 kroner i går. Sorry du glemte å skrive det, neste gang vær litt nøyere... Da er det mer irriterende å bomme på en bestilling når du må kaste 30 beger med kesam...” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Videre er det verste som er likegyldighet, man skal helst ikke ha fravær og man skal være lojal og ta vare på de grunnleggende verdiene.

Grunnleggende antagelser

Det å finne de grunnleggende antagelser syntes vi var litt vanskelig. Det vi klarte å bite oss merke i var at de setter Best Practice som et utgangspunkt for suksess. Bare vi kan samles og dele hva vi har lært med de andre vil vi lykkes. Dette gjennomføres aktivt med å trekke alle assisterende butikksjefer og oppover inn på Kiwiskolen hvor blant annet dette gjennomføres.

Det tas også som en selvfølge i den butikken vi intervjuet at når kunden smiler har de gjort alt riktig.

”...Når kunden går ut fra oss skal han ha et smil om munnen – da har vi levert – da kommer han tilbake.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Det er også en grunnleggende antagelse om at butikksjefen påvirker de ansatte:

”Er man en stille og mutt butikksjef hadde man ikke fått dem til å smile og si hei...Det er hvordan du er som sjef selv at du får med de andre på samme måten” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kulturen, som tidligere nevnt, setter også et utgangspunkt for et positivt menneskesyn – noe som kan sammenlignes med et teori-Y-syn.

”...altså vil du så, kan de aller fleste. Og det er sånn! Vi har regionsjefer i dag som starta som flaskiser, vi har mange distriktsjefer som har gjort akkurat det samme. Vi har hatt 450 traineer, som har gått 5 måneders kurs. Første kurset gikk i 1996, vi har folk som fra alle fra ALLE kursene som fortsatt er i Kiwi.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

”...det er ufattelig mange samfunnsengasjerte ungdommer, jeg gjentar meg sjøl på det mange ganger at jeg hører om, leser om og det skrives om at det er så mye gærn ungdom. Jeg ser dem ikke! For det er fantastisk mye flott ungdom! Så det ser vi høyt på.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Bortsett fra det som hittil er presentert sitter vi igjen med noen grunnleggende antagelser som vi kun har fått bekreftet med intervjuet med butikk. Det er følgende:

- Hvis man jobber hardt oppnår man suksess
- De har nok rutiner for å oppnå suksess, men man kan alltid bli bedre
- Alle i Kiwi spiller på lag
- Stress er noe man lager i eget hode

Artefakter

Før vi startet intervjuene gikk vi inn med en holdning om at artefaktene i Kiwi ville være slikt som Kiwi-skiltet (logo), inngangspartiet på en kiwibutikk, Kiwi XL i Drammen som symbol

(eneste ekstremt store kiwibutikk i landet over en lengre periode), ”Kiwitrollet” (Kiwi sin maskott), Frukt og grøntavdelingen, hijab i arbeidsuniformen (symbol på at organisasjonen er flerkulturell og viser aksept), Tina, Kiwiposen (engangs og flerbruks), den grønne handlekurven, arbeidsuniformen, Jan Teigen og Tone Damli (artister som synger på Kiwisangene).

Det vi skulle finne ut var at de aller fleste av disse kom frem som relativt svake artefakter, med liten eller ingen symbolsk verdi for de vi snakket med.

Det som derimot kom frem som tydelige artefakter var:

- Fargen grønn («grønne»)
- Begrepet «Kiwianer»
- Kiwiskolen, med Jon Buxrud som artefakt som rektor, motivator og kulturformidler
- Frasen ”i butikk”
- Frasen ”Kjapt, trygt og billig”
- Begrepet ”Servicekontor”
- Administrerende direktør Jan Paul Bjørkøy og tidligere administrerende direktør Per Erik Burud
- Butikksjef, der en butikksjef tillegges visse verdier (de verdiene som er beskrevet ovenfor)
- Kiwi-Cup, en ”konkurranse” mellom butikkene der de måles på budsjett, arbeidsmiljø og tilbakemeldinger fra kunder. Vinneren får en sum penger for å gjøre noe sosialt sammen
- Kiwiade, en årlig fest for butikksjefene og de tilhørende
- Servicekontoret på Lierstranda og Lillehammer og Kiwiskolen
- SuperKiwiade, Kiwiaden for ALLE ansatte i Kiwi. Har blitt holdt i 2008 og 2012, og er planlagt i 2016.
- Julebord
- Sommerfest
- ”Bronsestatuen”, en pris, som deles ut til alle Kiwiansatte i administrasjonen og driftsapparatet fra distriktssjefene og oppover, fordi de har jobbet der i ti år.
- Tina, svensk kokk som brukes som frontfigur i markedsføringskampanjer

Under har gått i dybden i de artefaktene vi ser som mest fremtredende.

Fargen grønn

Det kommer frem under et intervju at fargen ble tilfeldig valgt ettersom fargen på den tiden var en av de få fargene som ikke allerede var brukt i markedet. Fargen grønn, og med uttrykkene som følger, har dette blitt et symbol på en Kiwi-person eller en Kiwi-mening.

Begrepet ”Servicekontor”

Servicekontoret på Lierstranda var lenge hovedkontoret til Kiwi, men etter en tid ble det opprettet et servicekontor på Lillehammer som tok over en del av de administrative oppgavene i tillegg til at noen av Distriktssjefene og Regionssjefene holder til her.

Etter vår forståelse benyttes termen ”Servicekontor”, og ikke ”Hovedkontor” fordi man ikke ønsker å gjøre det ene kontoret ”viktigere” enn det andre.

Termen ”Hovedkontor” kan også lett gi inntrykk av at organisasjonen blir topptung med videre antagelser om at organisasjonen styres sentralt. Ved bruken av begrepet ”Servicekontor” uttrykker noen av informantene at det symboliserer en verdi de har om at administrasjonen og driftsapparatet er til for å hjelpe butikken, og ikke omvendt. Dette understreker et gjengående poeng som gjøres av informantene om at de setter stor pris på at organisasjonen er desentralisert.

”...det er en grunn til at vi heter servicekontor og ikke hovedkontor – det er politikk. Uten butikkene hadde ikke vi vært til – vi skal ha holdningen til at vi skal være til service for butikkene. Så ut i fra holdningen til å være serviceminded så skaper det motivasjon.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Administrerende direktør

Det er tydelig at Per Erik Burud har satt sitt preg på Kiwi, og hvorav tre av fire informanter nevner han, beskriver alle han i samme retning:

”Per Erik Burud var suveren – han var en rakett, han var alltid i farten og fikk med seg folk uansett. Han kjente alle i hele systemet - om du var flaskis eller om du var på toppen – det var på grunn av han at kiwi har blitt som det har blitt. Dette fikk han ut til hele organisasjonen...det var han media brukte i saker rettet mot dagligvaren” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Det er også interessant at når vi spør hvordan Burud var som person, og hva en ansatt må ha av egenskaper for å bli godt likt, er svarene de samme. Det er derfor etter vår mening at Burud kan karakteriseres som en tydelig helt fra et organisasjonskulturelt perspektiv.

Men det stopper ikke der. Jan Paul Bjørkøy setter også sitt eget preg på organisasjonen gjennom sin personlighet.

”Jan Paul er sindig og rolig, og du vet det han sier er riktig! Og det har han bevist gang på gang! Det er en grunn til at han har gått den veien han også. Han begynte på gulvet og har jobbet seg hele veien opp til toppen! ... Kjempes respekt, han leverer og vi leverer! Når Jan Paul sier vi skal hoppe så hopper vi!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Videre beskrives det når for eksempel butikksjefene, assisterende butikksjefer eller lignende er på Kiwiskolen:

”...så går vi i kantina og så spiser vi, sammen med regnskapsfolka, sammen med administrasjonen, du kan få besøk av administrerende direktør som setter seg ned ved siden av deg, og dette er stas for de aller, aller fleste mennesker... og ved å sitte her inne som en av et antall og en av 609 butikksjefer, men nå var det jeg som ble tatt i handa av administrerende direktør - det er stas!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

På grunnlag av dette tolker vi derfor de to administrerende direktørene som ekstremt sterke artefakter i Kiwi sin organisasjonskultur.

Bronsestatuen

Kiwi har en gest som erstatter den tradisjonelle gullklokka, nemlig en bronsestatue. Statuen blir blant annet referert til slik:

”Vi får en pris hvis vi har jobbet i systemet i 10 år, da får du en bronsestatue . Det motiverer jo! Alle som får den så betyr det noe stort, du har lagt ned en betydelig innsats i 10 år så det er en belønning som jeg tror mange setter pris på. Dette har Kiwi en kontinuitet på. På hvert julebord eller sommeravslutning når det er en som har jobbet i 10 år så får de den sammen med et diplom. Da blir det en liten seremoni ved at HR-sjefen leser opp det som står på diplommet og presenterer personen og gir da denne personen denne hyllesten. Det er en bra gest!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kiwiaden og andre sosiale arrangementer

Kiwi gjennomfører flere sosiale arrangementer; både vanlige arrangementer som julebord og sommerfest, samt mer originale arrangementer som Kiwiaden og SuperKiwiaden.

”Kiwiade har vi hatt siden 1996 for alle ansatte i systemet og butikksjefene” (sitat fra en av intervjuobjektene)

”I 2008 hadde vi den første SuperKiwiaden – der vi inviterte samtlige ansatte til fest. 4200 mennesker – 4200 «grønne» mennesker - det var enormt! I 2012 var vi nesten 6000! Dette er en fantastisk samling som motiverer, det hører vi på de ansatte. Og det kjenner jeg på meg selv også.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kiwiskolen

Kiwiskolen er Kiwi sin interne opplæringsavdeling. De startet å holde kurs i 1996 og har holdt på siden. De har ca 6000 kurs og møtedager i løpet av året. Skolen blir sett på som viktig av de ansatte og ettersom Kiwi var en av de første aktørene inne dagligvaren i Norge til å starte et ”skole-konsept” kan Kiwiskolen være en faktor som spiller inn i identiteten til Kiwi.

Nye butikksjefer i kjeden gleder seg stort sett til å delta.

”Jeg gleder meg spesielt til det BS kurset jeg skal på, mer om historien og slike ting, men det jeg var på var veldig spennende. Jon har noe for seg det med skolen sin – tror det har noe veldig grunnleggende å få Kiwi skikkelig under huden - det er viktig!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

10.2.2 Hva uttrykker intervjuobjektene at de blir motivert av?

Hva blir intervjuobjektene motivert av?

Når vi prøver å finne ut hva informantene blir motivert av får vi mye vagere og mindre begrunnede svar enn når vi spør om organisasjonskulturen.

Mange av informantene uttrykker at frasen ”kjapt, trygt og billig” motiverer dem, da her spesielt ”trygghet”. Det å ha en trygg, stor, seriøs arbeidsgiver. Men også det å tilhøre en effektiv organisasjon. Alle informantene uttrykker stolthet om arbeidsgiver, og gjerne i forbindelse med frasen ”kjapt, trygt og billig”, men også i forbindelse med garantiene. Den røde tråden kan tyde på at de er stolte av å tilhøre en organisasjon, eller et konsept, som har gode verdier ovenfor kundene, og at det dermed er lett for dem å identifisere seg med organisasjonen.

”Kiwi gjør mer enn money for seg selv” (sitat fra en av intervjuobjektene)

En informant svarer på spørsmålet om hvordan man gjør karriere i Kiwi med: ”De vil, de vil!” Mye tyder på at denne motivasjonen er basert på det som er beskrevet ovenfor, nemlig at det er lett å identifisere seg og at det er noe å være stolt av.

Kiwiskolen, og de kursene som kjøres der er også de fleste enige om er motiverende, men det understrekes at kursingen må være relevant. Hvis ikke sitter man heller igjen med følelsen av at man kunne brukt tiden på noe annet.

Men et interessant konsept er at man motiveres på Kiwiskolen, noe som medfører at deltagerne blir motivert til å motivere når de kommer tilbake til avdelingen. Man blir altså motivert til å motivere.

Det er noen som understreker at man ikke trenger formell utdanning fra før så lenge man er motivert og har arbeidsvilje. Dette kan gå inn på konseptet om at man blir sett for den man er, og det uttrykkes at dette i seg selv kan virke svært motiverende på noen.

Kiwiskolen legger stor vekt på at det skal være balanse mellom ferdigheter og utfordringer for at det ikke skal oppstå hverken angst (ved for vanskelig arbeid) eller kjedsomhet (ved for lett arbeid). Dette anser vi som en beskrivelse av at de ønsker at de ansatte skal være i flytsonen.

Mange uttrykker også at de blir motivert av at lederen inkluderer, ser og gir ansvar til de ansatte. Men at de alltid er viktig med riktig mann på riktig plass. Det er også motiverende for noen at det er en "flat struktur" i Kiwi, altså at tjenesteveien er kort fra butikkmedarbeider til administrerende direktør. Når administrerende direktør møter butikksjefen sier kulturen at de skal møtes som "likeverdige", og derfor møtes på samme nivå.

Et mer folkelig incentiv som brukes i Kiwi er lønn og bonusordninger. Dette motiverer dem:

"...det er mange med høy utdanning som har tjent sine 6-800 000 kr i året og som da møter 24 åringer som har tjent 500 000kr, og ja forresten, han fikk en bonus og ja på 800 000kr så han fikk 1,3 millioner." (sitat fra en av intervjuobjektene)

Hver gang vi er inne på spørsmålet "Hvordan blir dere belønnet" er det penger som trekkes frem, men indirekte svarer de at det er mer enn det: Julebord, sommerfest, Kiwiade, SuperKiwiade. Alle er veldig fornøyd med disse arrangementene og uttrykker at det skaper høyt arbeidsengasjement, spesielt i tiden etter arrangementet.

Dette uttrykker at de subjektive forventningene til belønning samsvarer med den aksepterte arbeidsinnsatsen når den blir instrumentelt overveid slik at valensvurderingen uttrykker at disse måtene å bli belønnet på virkelig er verdt strevet.

Men hvor motivert de ansatte er har mye med hvordan kollegaer oppfører seg.

"Det skjer noe rundt glade mennesker" (sitat fra en av intervjuobjektene)

Det er tydelig at verdier som læring, sunn fornuft, folkeskikk og at folk skal være jordnære er noe som påvirker Kiwianerne. Spørsmålet er: Hvordan? De uttrykker selv at dette er faktorer som motiverer dem, men vi stiller spørsmål til om dette heller kan være hygienefaktorer.

Dette kommer vi nærmere inn på senere i oppgaven.

Man benytter ordet "vinnerkultur" så ofte at vi vurderte å kalle dette en artefakt. Uansett uttrykkes det at det er grunnlag for motivasjon. Vår forståelse av den røde tråden informantene uttrykker viser til at Kiwi viser en seriøsitet i markedet og gjør de strategisk

riktige valgene. Det vises til flere suksesshistorier, alt fra da de økte omsetningen med 100% fra 1995 til 1996, til bygging av skoler på Madagaskar til støtte til Kirkens bymisjon, UNICEF med flere. Det er altså her stolthet møter samfunnsengasjement, og at man som ansatt er en del av noe større, noe som ”makes a difference”!

Andre faktorer som informantene mener skaper motivasjon:

Frihet under ansvar er noe alle er enige om skaper motivasjon, og at man blir demotivert når man blir utsatt for overdreven grad av kontroll fra overordnet (for eksempel bruk av micro-management).

”Man kan ikke ha en person som henger over ryggen å kontrollerer deg, de må få litt slack og vi skal jobbe sammen for å oppnå det sluttresultatet vi ønsker oss. Det er veldig negativt hvis det er stor grad av kontroll – da blir man demotivert.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Administrerende direktør uttrykkes å skape motivasjon:

”...og ved å sitte her inne som en av et antall og en av 609 butikksjefer, men nå var det jeg som ble tatt i handa av administrerende direktør - det er stas!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

”... Kjempes respekt, han leverer og vi leverer! Når Jan Paul sier vi skal hoppe så hopper vi!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

”Per Erik Burud var suveren – han var en rakett, han var alltid i farten og fikk med seg folk uansett.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kiwisangen...

”Dette er nasjonalsangen til Kiwi – den gjør meg stolt, spesielt fordi den og konseptet er unikt! Den blir brukt i alle sammenhenger. Når du vet at den ble laget av Lars Lillo Stenberg fra scratch så betyr det litt ekstra! Alle andre har kopiert noe!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Kiwi-Cup...

”...det som ga meg mest inspirasjon var når han fra [butikk X (endret for å anonymisere)] gikk opp på scenen å ble regionsvinner – da bestemte jeg meg for at neste gang skal jeg stå der!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Bronsestatue...

”På vært julebord eller sommeravslutning når det er en som har jobbet i 10 år så får de den [statuen] sammen med et diplom. Da blir det en liten seremoni ved at HR-sjefen leser opp det som står på diplommet og presenterer personen og gir da denne personen denne hyllesten. Det er en bra gest!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Dette blir intervjuobjektene demotivert av:

Intervjuobjektene uttrykte også at det var visse faktorer som demotiverte dem.

En av intervjuobjektene snakket om at det må være en riktig miks av introverte og ekstroverte mennesker. Poenget gikk ut på at tankemåten og prioriteringen til menneskene på en avdeling bør stemme overens. Hvis ikke kan det oppstå konflikter som kan påvirke atmosfæren i en slik grad at det blir tungt å gjøre jobben sin, man kommer i dårlig humør og man blir demotivert.

Det å ikke oppnå mål, der budsjett er en stor del av dette i Kiwi, oppleves også som demotiverende av mange. Vi stiller imidlertid spørsmålsteget ved dette. Kan det heller være tilfellet at det er surt, men allikevel at det skaper en motivasjon for å gjøre det bedre neste gang?

Stor grad av kontroll blir nevnt (micro-management), og dette blir motpolen til det som er nevnt over; nemlig at frihet under ansvar motiverer.

Negativitet er heller ikke populært, og likegyldighet blir beskrevet som det verste som finnes. Bedrevitere, møteplagere og belærende atferd er heller ikke å foretrekke, hvorav det hele sannsynligvis bunner ut i janteloven – som vi vet har et godt rotfeste i norsk nasjonalkultur.

Motpolen til dette kan kanskje være å oppleve at man snakker over hodet på kollegaer. Dette kan visstnok være like demotiverende ettersom man mister, eller aldri oppnår, noen følelse av sosial tilhørighet. Her kan eksempler oppstå ved at ”like barn” trekker seg sammen og danner egne subkulturer, noen ganger på tvers av avdelingene.

Tidstyver og mennesker med egne agendaer («...som for eksempel folk som skal skrive bacheloroppgave») blir også nevnt som faktorer som fører til demotivasjon, spesielt hvis man har mye å gjøre. Videre at man er tvungen til å delte på kurs man ikke trenger, eller ser relevant, kan også føles demotiverende. Man ser da gjerne lettere hva man kunne brukt tiden på i stede for å delta på kurs. Har man ellers en hektisk hverdag, som for eksempel i butikk, kan dette bli demotiverende.

Fravær og sykdom blir også nevnt som faktorer som kan demotivere. Ikke i enkelttilfeller, men hvis det skulle oppstå en trend. Men det er ikke fraværet i seg selv som demotiverer, men det at teamansvaret gjør at de andre for en mer belastende arbeidsdag ved at arbeidsmengden øker. Dette kan derfor også være med på å forklare hvorfor de som gjør det lille ekstra verdsette så høyt. Det er altså de som tar i et tak i disse situasjonene. Interessant nok er det ikke lederen som frustrasjonen fokuseres mot, men mot den personen som ofte har fravær.

Nært dette ligger også verdien integritet og tillit. Når man gjør en avtale med en part, enten det er en annen avdeling, en butikk eller en leverandør, forventes det at avtalen holdes. Dette

kan gjerne ses på som en grunnleggende antagelse, eller forventning, med utgangspunkt i nasjonalkulturen. Når en avtale ikke overholdes, eller at tiden strekkes til det som anses som urimelig. Dette kan skape frustrasjon, og i hvert fall hvis man er avhengig av at denne avdelingen, leverandøren etc må levere før man kan fortsette med sin egen jobb. Opplever man dette kraftig nok, eller over en lang nok periode, forteller intervjuobjektet at dette kan oppleves høyst demotiverende. Dette understreker forventningsteoriens utgangspunkt om at valensnivået ikke er høyt nok i forhold til belønningen, som i dette tilfellet bare er å få gjort jobben sin (som man videre får lønn for uansett).

Videre faller generell dårlig kommunikasjon nært dette.

”...hvis en DS kommer inn til meg og skal kappe hodet av meg, spiller det ikke noen rolle hvem som kommer. Hvis dem skal kappe hodet av deg så blir du demotivert. Men kommer dem inn og er konstruktive så smitter det positivt.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Det kan også være vanskelig å motivere seg hvis det tvinges rutiner eller direktiver fra toppen som man bare er nødt til å følge; spesielt hvis man ikke ser nytten av dette selv. Hvis man da i tillegg føler at det lages systemer for systemene, og at byråkratiet bygges sterkere og sterkere uttrykker mange av informantene at dette kan føles demotiverende. De opplever da ofte at ledelsen har feil fokus.

10.3 Analyse og tolkning av funn – er det sammenheng mellom kulturen og motivasjonen?

Til nå har vi presentert våre funn delt opp i to kategorier: Det som beskriver organisasjonskulturen i Kiwi, og det som beskriver informantenes uttrykk om hva som motiverer dem. Nå vil vi se om det er noen sammenheng mellom organisasjonskulturen og motivasjon, og dermed komme nærmere et svar på vår hovedproblemstilling. Vi svarer i denne fasen ved å drøfte rundt våre delproblemstillinger.

10.3.1 Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi fremme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?

Ut i fra funnene våre er det i all hovedsak det vi har definert som artefakter og følgende av mange av verdiene vi har nevnt som kan fremme motivasjonen til de ansatte i Kiwi, men med visse forbehold.

Kiwiskolen

Kiwiskolen blir sett på som en artefakt, og informantene sier stort sett at de blir motivert av Kiwiskolen, men det er ikke nødvendigvis Kiwiskolen i seg selv som skaper motivasjonen, men selve læringsopplevelsen. Men hvis en butikkansatt hypotetisk sett skulle argumentert med en butikkansatt fra en annen kjede, og den Kiwiansatte føler en stolthet over å tilhøre Kiwi fordi Kiwi har Kiwiskolen er man kanskje litt nærmere å kunne se en sammenheng.

Videre må man stille seg spørsmålet: Fører Kiwiskolen til motivasjon? Kanskje ikke direkte, men det kan føre til en følelse av stolthet som videre fører til motivasjon. Slik sett kan dette tyde på at man tar en omvei innom emosjoner, altså at organisasjonskulturen indirekte påvirker motivasjonen.

Kjapt, trygt og billig og samfunnsansvar

Frasen ”kjapt, trygt og billig”, og de verdiene som medfølger kan også føre til motivasjon, men muligens på samme grunnlag som Kiwiskolen. Med utgangspunkt i hvordan vi har definert verdien trygghet kan dette ses på som en hygienefaktor, altså noe som må være til stede.

Hvis vi trekker inn verdien samfunnsansvar kan dette **kanskje** ses på som en motiveringsfaktor. Vi tar et dykk inn i hvordan informantene uttrykker at dette fungerer. Den røde tråden antyder at de ansatte kan være med på noe større, det å endre verden for å si det litt banalt. Vi snakker altså om at det skaper en følelse av stolthet eller en følelse av tilfredshet for å kunne være med å bidra. Vi snakker altså om følelser.

Ønsket om å kunne være en del av en organisasjonen som gir deg stolthet eller tilfredsheten er altså utgangspunktet for motivasjonen, og igjen ser vi at organisasjonskulturen ikke direkte påvirker motivasjonen, men indirekte ved å ta en omvei gjennom emosjonene. Ut ifra dette ser vi at suksesshistorier, som det å bygge skoler på Madagaskar eller å øke omsetningen med 100%, kan være med på å opprettholde eller styrke disse følelsene.

Vinnerkultur

En annen verdi som nevnes er at Kiwi har ”vinnerkultur”. Man mener altså at Kiwi tar de riktige strategiske avgjørelsene for å gjøre suksess i markedet. Dette kan kanskje i større grad påvirke direkte motivasjonen. En av informantene våre tenker: ”I Kiwi gjør vi suksess, og jeg ser at mine kollegaer gjør det bra. Jeg skal gjøre det like bra/jeg skal ikke gjøre det noe dårligere!” Dette kan basere seg på selvrealisering, eller det Alderfer kaller for vekstbehov.

Her blir det et definisjonsspørsmål på om vi skal kalle dette stolthet, noe som medfører at man igjen tar en omvei om emosjoner, eller si at dette er en direkte påvirkning.

Hvis vi tar utgangspunkt i at dette er et funn der organisasjonskultur kan påvirke direkte kan også konseptet om at man blir sett av organisasjonen og ledelsen være et annet funn. Man ønsker og har et behov for aktelse/anerkjennelse, som i Alderfer sin revisjon blir omtalt som relasjonsbehov og/eller vekstbehov.

Det kommer også godt frem at målet er å ha det gøy på jobb, det er et høyt aktivitetsnivå hvor der utholdenhet er suksessfaktoren, det er de butikkene som selger mest som blir sett på som «heltene», der de ansatte, butikksjefen og distriktssjefen får anerkjennelse, og man ser et stort behov for å jobbe på lag for å nå målet (teamarbeid). Med utgangspunkt i dette mener vi at vi kan definere Kiwikulturen som en «arbeid hardt/lek hardt-kultur».

Administrerende direktør

Administrerende direktør har vi som tidligere nevnt definert som en artefakt, både Jan Paul Bjørkøy og Per Erik Burud. Vi henviser til informanter som understreker hvor mye ”stas” det var å få spise lunsj sammen med, eller ta administrerende direktør i hånden, som videre har medført en driv i hverdagen etterpå. Dette i seg selv peker mot at motivasjonen kommer av stillingen og ikke administrerende direktør som person, selv om det også kan være dette.

Videre peker vi på at informantene også fokuserer på persontrekk med disse to personene, altså at de har karismatiske trekk som bidrar til å motivere andre ansatte. Vi har tidligere sitert til at en sier ”Når Jan Paul sier hopp så hopper vi”, og dette sier informanten med et smil om munnen og en dyp lojalitet og respekt i stemmen. Vi siterte også i forbindelse med Per Erik Burud at han ”var suveren...han var en rakett...han fikk med seg alle uansett. Han kjente alle i hele systemet”. Dette uttrykkes med like mye respekt og lojalitet.

Dette mener vi peker på personlighetstrekk som tyder på at det er de som personer som er avgjørende for motivasjonen, og på denne måten oppfatter vi dem som en kilde til motivasjon, altså at de har en direkte påvirkning på motivasjonen.

Vi dro også en slutning om at det er de samme personlighetstrekkene og egenskapene som gjør at en person likes i kulturen. Hvis vi antar at det er flere som har disse trekkene i kulturen, så mange at man kan si at det er slik kulturen er, vil vi med dette som utgangspunkt

også argumentere for at disse verdiene og normene bidrar direkte på motivasjonen til de ansatte.

Kiwiade, SuperKiwiade og andre sosiale arrangementer

Vi har stort sett fått til svar at de sosiale arrangementene motiverer, men de som virkelig har blitt nevnt er Kiwiadene, og ikke minst SuperKiwiaden!

Man gleder seg som ansatt i lang tid fremover, planlegger hva man skal pakke også videre. Man kan argumentere frem og tilbake på hvor effektiv man vil være i den gledesrusen man vil være når man ser frem til et slikt arrangement, men man kan uansett ikke stikke under en stol at man føler seg sett av arbeidsgiver. Kiwianerne føler en stolthet ovenfor å være en del av Kiwi, og de føler de får en belønning de ikke vil vært foruten!

Før i tiden, når generasjon X søkte jobb vurderte man gjerne lønnens størrelse, hvor mye status man kunne oppnå med videre i forhold til hvilken organisasjon man ønsket å jobbe for. Vi snakker i stor grad om ytre motivasjonsfaktorer. I dag ser man gjerne også på hvor mye ferie får jeg, hvordan er kulturen, er det hyggelige folk som jobber der, får jeg muligheten til å utvikle meg også videre. Fortsatt til dels ytre motivasjonsfaktorer, men et mye større fokus på de myke verdiene.

”Man blir motivert med et klapp på skuldra. Hvis du tar bort kiwiaden, julebord, sommerfest og års turene så syntes sikkert mange at da kan dem gjøre samme jobben en annen plass. Det er ikke bare lønn og bonus som motiverer på lierstranda.” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Vi tror at Kiwiaden og SuperKiwiaden er sterke, viktige motiveringsfaktorer som ligger med fundament i organisasjonskulturen. To sterke artefakter som bidrar direkte på de ansattes motivasjon.

Kiwisangen

Dette er en artefakt vi fikk veldig delte svar på. Naturlig nok var det ingen som ville si at sangen ikke hadde noen effekt, men det var kun en informant som hadde et så sterkt utsagn at vi kan tolke det til at denne artefaktene har en effekt.

”Dette er nasjonalsangen til Kiwi – den gjør meg stolt, spesielt fordi den og konseptet er unikt! Den blir brukt i alle sammenhenger. Når du vet at den ble laget av Lars Lillo Stenberg fra scratch så betyr det litt ekstra! Alle andre har kopiert noe!” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Med utgangspunkt i at det var kun en informant som nevnte sangen uten å bli spurt om den, og at det kun var denne informanten som uttrykte en så sterk ytring vil vi definere dette som en artefakt med svak effekt på motivasjonen. Ytringen kan derfor nesten defineres som atypisk.

Kiwi-Cup,

Med utgangspunkt i vår informants utsagn om at han hadde lyst til å få prisen som regionsvinner neste år tror vi at vi med sikkerhet kan anta at prisen er motiverende. Dette kan enten basere seg på målsettingsteori eller Alderfers vekstbehov. Spørsmålet her blir det samme som med Kiwiskolen, hvor mye effekt har Kiwi-Cupen som artefakt? Slik vi forstår utgangspunktet for motivasjonen baserer det seg på et behov for prestisje/status/aktelse eller selvrealisering. I forhold til Alderfers revisjon blir dette relasjonsbehovet eller vekstbehovet.

Så det at konseptet fører til motivasjon er det ingen tvil om, spørsmålet blir da i hvilken grad vi skal regne Kiwi-Cup som en del av kulturen. Vi faller ned på konklusjonen om at dette ikke kan regnes som at organisasjonskulturen har en effekt på motivasjon, ettersom at det ikke er Kiwi-Cup som symbol som skaper motivasjonen, men heller ønsket om personlig aktelse og prestisje.

Bronsestatue

Dette er en fysisk gjenstand av ren symbolsk innhold. Informantene sier at de blir motivert, enten av å jobbe der så lenge at man får den, eller at man erkjennes for den innsatsen man har lagt i Kiwi. Dette regner vi som det beste praktiske eksempelet vi har på at organisasjonskulturen har en direkte påvirkning på motivasjonen. Dette var imidlertid vår første tanke.

Utdelingen av disse statuene skjer formelt ved en sosial anledning, som julebord eller sommerfest. Dette ser vi på som en sterk seremoni eller rite i Kiwikulturen.

Vi kommer igjen tilbake til den samme problemstillingen: Hvor skal man sette grensen for hvor kulturen bidrar til motivasjon før man må innom mellomstadiet emosjoner. Grunnlaget for motivasjonen her er nok relasjonsbehovet, altså det Maslow kalte for aktelsesbehovet. Før man får prisen motiveres man av å sette seg målet om å oppnå den (målsettingsteori), samtidig som man ønsker annerkjennelse for det man har gjort.

De som allerede har fått statuen blir igjen symboler for de andre på at det er mulig å oppnå prisen, og symboler på verdiene kulturen står for.

Til syvende og sist ender vi enten opp med at man må ta mellomsteget til emosjoner, og at kulturen bare har en indirekte påvirkning, eller kalle dette for en motiveringsfaktor.

Historiefortellinger

Det fortelles om mange historier. Alt fra vanskeligstilte ansatte som har gjort stor suksess i Kiwi, til at Kiwi tar samfunnsansvar og bygger skoler på Madagaskar til andre vanskelige situasjoner Kiwi var i, men som de kom seg ut av med suksess. Når historiene fortelles viser informantene at de aktiveres og blir stolte. Dette er noe som vi mener fremmer arbeidsmotivasjonen.

10.3.2 Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?

Når det kommer til om organisasjonskulturen kan hemme motivasjonen til de ansatte baseres det meste på at om man bryter med normene eller verdiene kan man bli demotivert. Skaper man negativ stemning, er likegyldig, hvis man er belærende ovenfor andre, ikke stiller opp for fellesskapet (man skal dra lasset sammen), at man ikke kan stoles på eller at man ikke innehar integritet blir man mislikt. Etersom man da kommer i dårlig humør vil dette gå ut over arbeidsmotivasjonen.

”Arbeidsmiljøet kan påvirke viljen når humøret ikke er på topp. I gamle dager skulle ikke dette skje! Men miljøet kan påvirke humøret som igjen påvirker motivasjonen...” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Videre sa en annen informant:

”Arbeidsmiljøet har jo en direkte påvirkning på deg som person, og følelsene blir jo påvirket av det. Det kommer man seg ikke unna...” (sitat fra en av intervjuobjektene)

Vår antagelse om at kulturen påvirker motivasjonen kan stemme, men dette funnet viser også at organisasjonskulturen påvirker motivasjonen indirekte ved å gå omveien om emosjoner.

Ut ifra det informantene har uttrykt er belønningene veldig viktig for at arbeidsmotivasjonen skal være til stede. Enten dette er gjennom økonomiske bonuser, bronsestatue eller sosiale arrangementer er det tydelig at dette skaper en økt arbeidsvilje, hvor fellesnevneren er at arbeidstakerne føler seg verdsatt. Men hva skjer hvis de avskaffer belønningene?

Etter vår forståelse vil ikke ansatte i en organisasjon bli demotivert av at de ikke har slike belønninger hvis de aldri har hatt det. Samtidig kan man trekke inn likeverdsteorien ved å anta at ansatte i konkurrerende organisasjoner kan bli demotivert av at de ikke har de samme godene ettersom teorien tilsier at man sammenligner sin egen situasjon med andres i samme bransje (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Vi kan jo derfor spørre oss om det er derfor Rema 1000 plutselig hadde et arrangement hvor de tok med seg mange ansatte til Las Vegas (Aftenposten, 2014). Dette kan etter vår oppfatning sammenlignes med SuperKiwiaden.

Vi antar også videre at hvis Kiwi hadde vedtatt å fjerne disse belønningene, og spesielt de sosiale arrangementene, ville de ansatte bli svært demotivert ettersom de mister en veldig prissatt gode.

11 Konklusjon

Vår oppgave har basert seg på problemstillingen ”Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme eller fremme arbeidsmotivasjon blant arbeidstakerne?” som videre er delt opp i to delproblemstillinger. Vi vil nå svare på hovedproblemstillingen ved å svare på våre to delproblemstillinger.

11.1 «Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi fremme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?»

I analysekapittelet kom vi frem til at det var noen organisasjonsverdier som gav arbeidstakerne motivasjon. De mest effektive verdiene var «Kjapt, trygt og billig», «stolthet», «samfunnsansvar». Det at normene ble fulgt av de andre ansatte motiverte dem ikke, men man kan heller se på denne faktoren som en hygienefaktor. Vi snakker her også om behov som ligger relativt lavt på Maslows pyramide (for eksempel trygghet), noe som kan underbygge argumentet om at det er en hygienefaktor.

I tillegg til disse verdiene var det noen grunnleggende antagelser som kunne motivere dem. Den mest fremtredende her var antagelsen om at alle «grønne» jobbet «på lag for suksess». En annen grunnleggende antagelse som vi fant som kunne virke positivt var en antagelse om at belønning for innsatsen fører til videre godt arbeid. Dette kan basere seg på at det å verdsette sine ansatte er positivt, og dette viser seg å fungere.

Ut ifra denne grunnleggende antagelsen kommer artefaktene som Kiwiaden, SuperKiwiaden og andre sosiale arrangementer og bronsestatuen. Hvordan disse artefaktene kan fungere fremmende for arbeidsmotivasjonen har vi dekket i drøftelsen i analysekapittelet.

Administrerende direktør og den flate strukturen fremmer arbeidsmotivasjon blant de ansatte. Administrerende direktør gjennom sin egen karisma, lederstil og holdninger, og den flate strukturen som gjør det enkelt for alle i organisasjonen å kommunisere og sosialiseres sammen..

Kiwisangen kan i mindre grad virke fremmende på arbeidsmotivasjonen ettersom den blir et symbol på alle verdier Kiwi har stått for, da spesielt rettet mot artefakten «vinnerkultur». Intern konkurransen Kiwi-Cup kan også virke fremmende for arbeidsmotivasjonen, men da kun de som jobber innen Drift, altså de som jobber «i butikk» eller har et lederansvar for en.

11.2 «Hvordan kan organisasjonskulturen i Kiwi hemme arbeidsmotivasjonen blant arbeidstakerne?»

Som vi var inne på tidligere vil det at andre arbeidstakere følger de normene som er satt i organisasjonskulturen, eller subkulturen, kun fungere som en hygienefaktor. Derfor vil det medføre veldig hemmende på arbeidsmotivasjonen dersom andre ikke følger disse normene. De hemmende faktorene her er hvis noen er likegyldige, negative, bedrevitere, møteplagere, tidstyver eller oppfører seg belærende ovenfor andre.

Mye har grunnlaget sitt i janteloven, men det er også mye som baserer seg på ren folkeskikk. Vi snakker altså fortsatt om hygiene faktorene.

Andre faktorer som virker hemmende på arbeidsmotivasjon er høyt sykefravær, da dette resulterer i økt arbeidsbelastning. Vårt funn baserer seg ikke på engangstilfellene, men i de tilfellene der fraværet kan føles høyere enn oppmøtet.

Noen av informantene uttrykte også at det kunne virke hemmende på arbeidsmotivasjonen hvis man opplever å «snakke over hodet» på sine kollegaer. Hvis man da ikke finner seg en subkultur der dette ikke forekommer kan man oppleve at man blir demotivert. Dette kan være tegn på at det er forskjellig utdannelsesnivå på de ansatte, noe som kan utløse en slik situasjon.

En annen faktor som ble nevnt er at, i følge informanten, er over 70 % av Kiwi sine ansatte er under 25 år. Dette medfører en generell lav grad av utdanning i organisasjonen, noe som kan medføre problemer når ansatte med høyere utdanning, for eksempel folk i administrasjonen, skal samarbeide med disse individene.

Micro-management, altså at leder detaljstyrer hvordan arbeidsoppgaver skal utøves, oppleves svært hemmende for motivasjonen. Manglende kommunikasjon, eller lav kvalitet på kommunikasjon, oppleves også som hemmende for arbeidsmotivasjonen.

Ut ifra informantens holdninger og ytringer om de belønningssystemene som er initiert vil vi anta at det også vil virke svært hemmende for arbeidsmotivasjonen hvis man fjerner disse godene. Hvis man ikke utbetaler bonuser, slutter å dele ut bronsestatuene når en ansatt har jobbet i Kiwi i 10 år eller at man slutter å arrangere julebord, sommerfester, Kiwiader med videre vil arbeidsmotivasjonen synke til bunns etter vår antagelser. Ikke fordi at arrangementene karakteriseres som hygiene faktorer, for de er motiveringsfaktorer, men fordi man tar fra de ansatte en gode de allerede har.

11.3 Videre funn

Vi har i analysekapittelet drøftet hvorvidt organisasjonskulturen kan direkte påvirke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Det er ingen tvil om at organisasjonskulturen kan både hemme og fremme arbeidsmotivasjonen, men om man kan si om den direkte eller indirekte påvirker er heller litt vagt.

Vi spør om motivasjonen blir påvirket av følelser. Det er en generell enighet om at dette er mulig, og at det forekommer, men at ingen vil vedkjenne seg at det gjelder dem. Så vi konkluderer derfor med at en dag på jobben hvor man emosjonelt er påvirket negativt vil dette påvirke arbeidsmotivasjonen også. Det skal også påpekes at det ikke nødvendigvis vil påvirke effektiviteten, ettersom det påstås at man kan oppføre seg ”profesjonelt”, men det vil være naturlig at også effektiviteten påvirkes (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Slik sett ser vi det slik at en dårlig organisasjonskultur vil indirekte påvirke effektiviteten til de ansatte og organisasjonen.

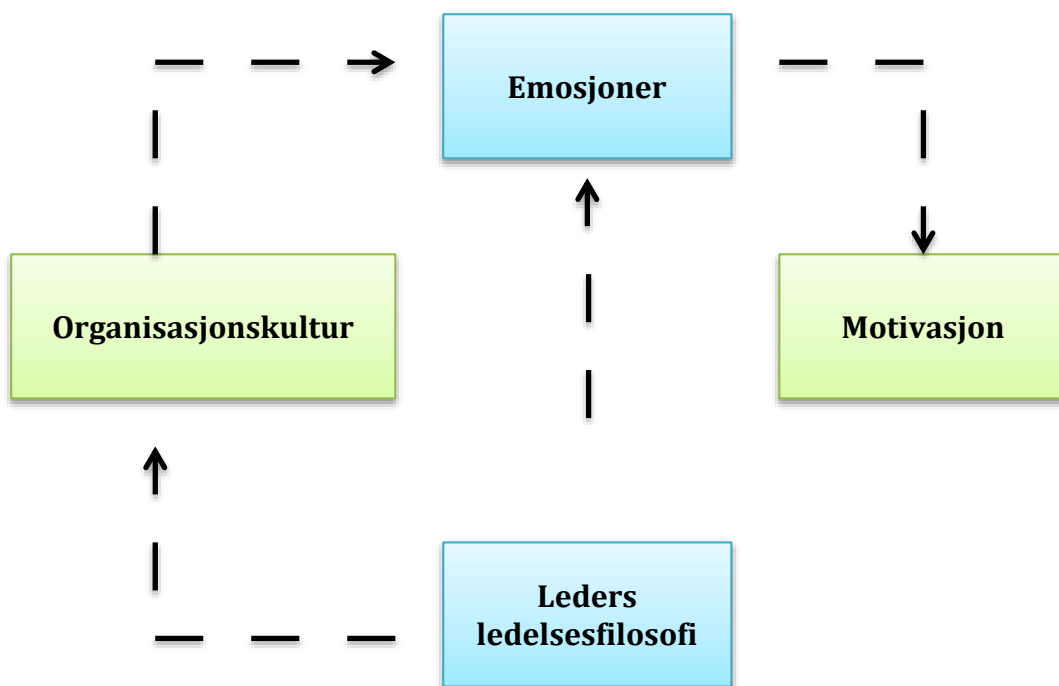
Vi fant ut at mye av kulturen påvirket emosjonene til de ansatte, enten den ene eller andre veien. Emosjonene igjen hadde en tilknytning til motivasjon.

Vi ser også at det er en tydelig kobling mellom lederens lederfilosofi og resultatet av organisasjonskulturen, og da spesielt den aktuelle subkulturen.

11.4 Konklusjon i forhold til våre teoretiske antagelser

Den første antagelsen vi hadde var at organisasjonskulturen påvirker arbeidsmotivasjonen direkte. Vi sitter med dette igjen med et inntrykk av følgende:

Emosjonene påvirker den ansattes motivasjon gjennom at den ansatte aktiveres følelsesmessig. Her er det en sterk sammenknytting. Emosjonene til en ansatt kan lett påvirkes av organisasjonskulturen og lederens holdninger og meninger (lederens ledelsesfilosofi). Lederenes holdninger og meninger vil også til en viss grad påvirke organisasjonskulturen. Sammenhengen er vist i modellen under.



Figur 6 Hendelseskjeden som påvirker motivasjonen

Derfor konkluderer vi med at organisasjonskulturen kan indirekte påvirke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Organisasjonskulturen kan være et virkemiddel for å styre arbeidsmotivasjonen til de ansatte der belønninger som gjør de ansatte anerkjent kan være en av de beste løsningene.

Den andre antagelsen vi hadde var at Kiwi hadde den grunnleggende antagelsen om at «Vi leverer alltid det vi lover», og at den fremmet arbeidsmotivasjonen. Vi fant en grunnleggende antagelse som kan ligne, som samtidig var sannsynlig ville fremme arbeidsmotivsjonen, nemlig: ”...Når kunden går ut fra oss [butikken] skal han [kunden] ha et smil om munnen – da har vi levert – da kommer han tilbake” (sitat fra en av intervjuobjektene).

Den andre antagelsen, gjellende grunnleggende antagelser, vi hadde var Kiwi mener at «Barnefamilier er viktigst». Dette fant vi ingen indikatorer på kunne stemme. Vi fant derimot andre faktorer vi har definert som grunnleggende antagelser Kiwi har, men ingen som vi kunne finne det sannsynlig fremmet eller hemmet arbeidsmotivasjonen.

Den tredje antagelsen vi hadde var at Kiwi hadde følgende verdier som fremmet arbeidsmotivasjonen: Kjøpt, trygt, billig, sparsommelig/kostnadsbevist (ei krone her og ei krone der) og stolthet. Vi fant at disse verdiene var essensielle og grunnleggende i kulturen, de ansatte kunne identifisere seg med de og dette hadde en fremmede effekt på

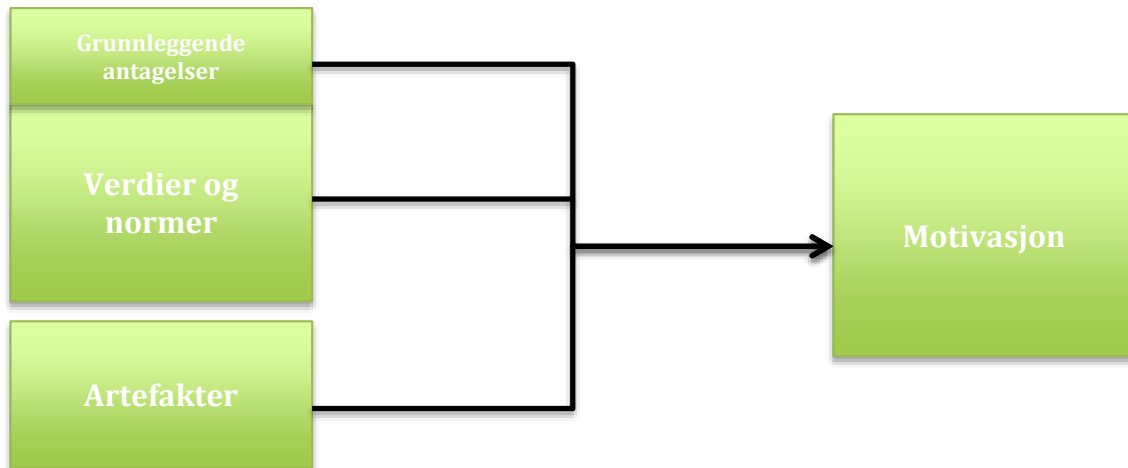
motivasjonen. Vi fant imidlertid også ut at det var flere verdier som kunne fremme arbeidsmotivasjonen. Begrepet «vinnerkultur» er noe som vi har drøftet skal benyttes som en artefakt, ettersom dette begrepet benyttes veldig ofte i intervjuene, eller om det skal regnes som en verdi. Uansett har dette begrepet fremmet arbeidsmotivasjon blant de ansatte der det skaper en følelse av samhold og kompetanse. «Vi er best»-følelsen som videre fører til stolthet. Denne artefakten kan helt klart påstås fremmer arbeidsmotivasjonen i Kiwi-kulturen.

Normene virket ikke fremmende på arbeidsmotivasjonen, men kunne virke hemmende i de tilfellene der normene ble brutt. Når kollegaer for eksempel oppførte seg negative, likegyldige og har høyt fravær som medfører større arbeidsbelastning på andre kollegaer kunne dette virke svært hemmende for arbeidsmotivasjonen.

Vår fjerde antagelse baserte seg på vår liste over antatte artefakter vi regnet med ville ha en effekt på arbeidsmotivasjonen; Logo, kampanjelogoer, fruktavdeling, kiwitrollet, Kiwi XL, en typisk Kiwi inngangsparti, SuperKiwiade, Kiwisang og artister forbundet med den (Jan Teigen og Tone Damli), handlevogn og poser. De artefaktene vi kunne se faktisk hadde en reell effekt på arbeidsmotivasjonen var Kiwiade, SuperKiwiade og andre sosiale arrangementer og Kiwisangen. De andre artefaktene viste ikke informantene noen større begeistring enn normalt, og temaet ble ikke omtalt mer enn vi spurte om det.

Artefakter som vi ikke viste ville ha en så stor effekt på arbeidsmotivasjonen var KiwiSkolen, Kiwi-Cup, administrerende direktør og bronsestatuen.

Vår femte antagelse baserte seg på størrelsesforholdet mellom de grunnleggende antagelsene, verdiene og normene og artefaktene; hvem vil gi størst effekt på arbeidsmotivasjonen. Våre antagelser viste seg igjen å ikke stemme, der verdiene og normene hadde størst påvirkning. Når det gjelder artefaktene er det de sosiale arrangementene og administrerende direktør sammen med verdien om en lav struktur, med kort tjenestevei og en folkelig holdning til administrerende direktør, som veide opp for denne kategorien. Forholdet blir derfor slik som vist under.



Figur 7 Størrelsesforholdet mellom Scheins tre elementer og sammenhengen til motivasjon

Vår siste antagelse baserte seg på at Deci og Ryan sin kognitive evalueringsteori og Herzberg sin «tofaktorteori» ville være de mest relevante teoriene. I forhold til funnene våre stemte dette. Mye baserte seg på ytre faktorer, gjennom belønning og anerkjennelse, samtidig som konseptet om at kollegaer skal følge mange av normene kan anses som hygienefaktorer.

12 Avslutning

12.1 Forskningens bidrag og «det store bildet»

Det er gjort mange undersøkelser som er knyttet til organisasjonskultur og motivasjon hver for seg, men vi har ikke funnet noen undersøkelser som vi kan knytte linken mellom disse to temaene. Ut i fra at vi har hatt fokus på om organisasjonskultur kan fremme eller hemme arbeidsmotivasjon, og har utført dette på en empirisk måte hos Kiwi, så er dette en problemstilling som ikke er godt belyst, og som gjør det vanskelig å sammenligne tidligere funn.

Dette er et aktuelt tema, som det ville vært interessant å gå videre i dybden på med tanke på en master oppgave eller annen forskning.

Med tanke på «det store bildet» kan noen av våre funn generaliseres på et videre nivå. For det første antar vi at man kan overføre funnet om at hvis kollegaer bryter med de normene som er på en arbeidsplass kan dette hemme arbeidsmotivasjonen til den ansatte. Vi mener at dette ikke bare vil gjelde i Norge, men på verdensbasis. Det samme gjelder det med verdier som fører til en stolthetsfølelse ovenfor arbeidsplassen og å gjennomføre holdninger og tiltak som resulterer i at den ansatte føler seg verdsatt. Kiwi har løst dette med bonusordninger, bronsestatuer og sosiale arrangementer (eksempelvis SuperKiwiaden). Dette mener vi kan fremme arbeidsmotivasjonen betydelig, her også på verdensbasis.

Det skal merkes at incentivordningene vil endre seg fra land til land ut ifra hva som forventes og hva som er normalt, med andre ord hva nasjonalkulturen tillater. I Norge vil det være mer effektivt å basere seg på transformasjonsledelse, mens i land som USA og Japan vil det være mer naturlig å fokusere på transaksjonsledelse. Mer konkret i forhold til våre funn vil det kanskje være mer naturlig å fokusere på sosiale arrangementer som belønning i Norge, mens man vil fokusere mer på bonusordninger og frynsegoder i USA eller Japan.

En synlig og karismatisk administrerende direktør mener vi også vil fremme arbeidsmotivasjonen, også utenfor Kiwi. Uten at vi har gjennomført noen studie i forbindelse med dette er Ole Robert Reitan også en meget synlig person i mediene som vi antar, med utgangspunkt i våre funn i Kiwi, kan skape samme arbeidsmotivasjon for de ansatte i Rema 1000. Dette tror vi i hvert fall er overførbart til organisasjoner i Norden, men at holdninger til hvor riktig dette er vil avhenge av nasjonalkulturen til det aktuelle land eller stat.

Vi konkluderer derfor med at sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon er overførbart til omverdenen, ikke bare i Norge, men globalt. Det er også her skille mer eller mindre går på hva som kan overføres. Ut over dette er funnene veldig spesifikke for Kiwi, og overførbartsevnen utover det som er nevnt er minimal.

12.2 Våre forslag til Kiwi

Vi har i denne oppgaven konkludert med at organisasjonskulturen kan ha en hemmende eller fremmende effekt for arbeidsmotivasjonen. Det er dermed sannsynlig å anta at ledelsen kan benytte organisasjonskulturen som verktøy for å øke arbeidsmotivasjonen. Vi anbefaler at Kiwi trekker frem de positive trekkene som det etter vår oppfattelse ikke fokuseres så mye på i dag. Å benytte Kiwisangen i flere tilfeller kan være et tiltak. Å benytte administrerende direktør som symbol i flere tilfeller kan være et annet.

Poenget blir her i at man kommuniserer og benytter artefaktene som verktøy i både den interne og eksterne markedsføringen for at de ansatte skal kunne identifisere seg med Kiwi. Når den ansatte identifiserer seg med Kiwi vil dette føre til at den ansatte føler stolthet over å tilhøre Kiwi, som igjen fremmer arbeidsmotivasjonen.

Dette kan gjøres praktisk ved å trekke artefakter i form av slagord (det mennesker sier) frem, selv de som ikke er markedsført som en slogans, i for eksempel i den interne nyhetsavisen, intranettet med videre. Man kan fortelle suksesshistoriene og trekke frem morsomme handlinger andre ansatte gjør (det mennesker gjør). Våre funn av artefakter finnes på side 59.

Dette kan også gjøres ved at man kommuniserer organisasjonsverdiene tydelig på Kiwi sin hjemmeside. Dette er blitt mer og mer normalt blant andre organisasjoner også.

13 Vedlegg



13.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Faktaspørsmål	
Hvor lenge har du jobbet i Kiwi?	
Hvor lenge har du jobbet her på Lierstranda?	
Hva gjør til daglig på jobb?	
Har du deltatt på noen kurs eller lignende på Kiwiskolen?	<ul style="list-style-type: none"> Ble du motivert av kursingen? Kom du tilbake med ny giv?
Introduksjonsspørsmål	
Hva er Kiwi for deg?	<ul style="list-style-type: none"> Er det en arbeidsplass du er stolt av? Vil det si at Kiwi har verdier som du vil identifisere deg med? Hva er disse?
Overgangsspørsmål	
Kan du beskrive kulturen med tre ord?	
Kan du beskrive Kiwis verdier med tre ord?	
Kan du reflektere litt høyt om hva du tror skal til for å bli godt likt i Kiwi?	<ul style="list-style-type: none"> Hvis du tenker på en du liker godt, hvordan påvirker dette deg gjennom arbeidsdagen? Hvordan ble disse personene "heltene"? Hvilke erfaringer har du med "heltene"? Hvordan påvirker de arbeidsmiljøet? Hva tilfører de deg?
Hvis jeg spør om hva som skal til for å gjøre karriere i Kiwi, er det noen andre punkter du vil legge til da?	
Hvordan oppfattes en person som ikke oppfyller disse forventningene?	<ul style="list-style-type: none"> "HAN ER MISLIKT" -> Hva er det som gjør at han blir mislikt da? <ul style="list-style-type: none"> Hvilke erfaringer har du med slike kollegaer? Hvordan påvirker de arbeidsmiljøet? <ul style="list-style-type: none"> Hva tilfører de deg? Hvilke personlighetstrekk blir mislikt?
Nøkkelsspørsmål	
Jeg vil gjerne flytte fokuset over på din arbeidshverdag...	
Hvordan vil du beskrive den perfekte dagen på jobb?	
Hva er driver deg framover på jobb?	
Hvordan vil du beskrive en dårlig dag på jobb?	<ul style="list-style-type: none"> Hva skal til for at dette skal skje? Har du noen gang hatt en dårlig dag på jobben? Hva er årsaken til dette? Kan dette være på grunn av arbeidsmiljøet eller på grunn av andre faktorer?
Jeg vil bare si fra om at vi er ca halvveis i intervjuet nå	
Har du lyst på flere utfordringer i hverdagen?	<ul style="list-style-type: none"> Kan du gi deg selv flere utfordringer? Hvor selvgående er du?
Tror du det er forskjell på hva som driver en ansatt i butikk og en her på Lierstranda?	<ul style="list-style-type: none"> Tror du det er basert på forskjeller i arbeidsmiljøet? Hva tror du disse forskjellene er? Hvordan tror du disse forskjellene påvirker arbeidsengasjementet til de ansatte?
Hva betyr belønninger for deg?	Hva tenker du på når du hører ordet "belønning"?
Blir dere bemerket av arbeidsgiver ved spesielle anledninger? (Bursdager, markeringer, lang og tro tjeneste, osv)	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke tanker har du rundt ansattarrangementer (Kiwiade, SuperKiwiade, julebord, sommerfest)? Gir dette deg en ekstra driv i arbeidshverdagen? Hvordan?
Hva er de tre første ordene du tenker på når du ser dette? Artefaktene presenteres (se vedlegg å s.30).	Hva er det første som slår deg når du ser dette?

Underspørsmål stilles for hver artefakt:	<ul style="list-style-type: none"> • Hva forbinder du med dette? • Gir dette deg noen ekstra driv? Hvorfor (ikke)? • Har du hørt disse sangene før? <p>Etter å ha sett disse artefaktene, er det andre artefakter du kan komme på som du synes er motiverende?</p>
Kompliserte, ubehagelige og sensitive spørsmål	
Opplever du at arbeidsoppgavene kan være tunge, eller vanskelige?	<ul style="list-style-type: none"> • Har du opplevd stress eller utmattelse? • Hvilke situasjoner utløste dette? • Løste dette seg for deg? <p>Hvordan påvirket dette din arbeidsvilje i ettertid?</p>
Avslutning	
Nå har vi bare noen få spørsmål igjen...	
Etter å ha snakket om alt dette, kan du fortelle oss igjen: Hva er Kiwi for deg?	
Helt til slutt, er det noen du vil anbefale oss å snakke med videre?	

13.2 Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

”KIWIkulturen – et tiltak for arbeidsmotivasjonen?”

Bakgrunn og formål

Denne studien er en del av en bacheloroppgave ved Høgskolen i Hedmark campus Rena, avdeling for økonomi og ledelse. Studien har som formål å finne ut hva som hemmer og fremmer arbeidsmotivasjonen og interaksjonsgraden blant de ansatte i Kiwi, med utgangspunkt i organisasjonskulturen.

Studiet benytter ”snøballmetoden”, det vil si at personene som blir intervjuet blir spurt om å foreslå nye personer som kan bli intervjuet. Du blir derfor spurt om å delta fordi noen andre har foreslått deg som en god kandidat.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien tar for seg mellom fire og seks informanter, det vil si mellom fire og seks stykker som blir intervjuet. **Du vil være fullstendig anonym** når man deltar, og det eneste av personalia som blir samlet inn er om du jobber i en av våre bestemte kategorier; ”butikk” eller ”administrasjonen/ledelsen”. Alle andre svar vil kun innebære at du som informant reflekterer og synser rundt organisasjonskulturen.

Det understrekes at det ikke samles inn informasjon som regnes som sensitive jf personopplysningsloven § 2 punkt 8, og at personopplysninger behandles etter personopplysningslovens krav. Intervjuet er estimert til å vare i ca 30 minutter.

Intervjuene vil bli tatt opp via båndopptaker (lyd) med informanten (deg) sin skriftlige godkjenning. Eneste formål for dette er at vi som skal analysere dataene i ettertid skal få med oss så mye informasjon som mulig. **Lydopptakene vil slettes etter at prosjektet er avsluttet (04.05.15).**

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og etter det loven og forskriftene tilsier. Det vil hovedsakelig være to personer, Erling K. L. Relling og Chris S. Bakksjø, som vil ha tilgang til informasjonen som samles inn via studien. Alternativt vil også veileder (førsteamanuensis Hans Christian Høyer ved Høgskolen i Hedmark) og sensor også ha tilgang til dataene som samles inn.

Navnet ditt vil ikke bli lagret i studien, heller ikke i forbindelse med intervjunotatene. Det vil si at du ikke vil kunne bli identifisert etter at intervjuet er avsluttet.

Sitater kan bli brukt i den avsluttende oppgaven, men aldri på en slik måte at du som informant kan gjenkjennes, direkte eller indirekte.

Opptakene vil bli lagret på et eksternt SD minnekort, og vil aldri bli kopiert herifra. SD minnekortet vil oppbevares innelåst når det ikke benyttes i analyseprosessen slik at informasjon ikke vil komme i andres hender.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du ønsker å delta eller har flere spørsmål til studien kan du ta kontakt med Erling K. L. Relling på telefon 970 34 452 eller e-post erlrel@online.no eller med veileder Hans Christian Høyer på telefon 909 62 611 eller e-post: hans.hoyer@hihm.no, eller gå inn på NSD sine hjemmesider og lese om prosjektet (prosjektnr 42180, <http://pvo.nsd.no/prosjekt/42180>).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Initialer:

13.3 Vedlegg 3 - Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring for deltagelse i forskningsprosjektet "KIWIkulturen – et tiltak for arbeidsmotivasjon?"

Denne studien tar for seg hvilken effekt organisasjonskulturen i Kiwi kan påvirke motivasjon eller grad av sosialisering hos de ansatte i organisasjonen. Studien er en del av Bacheloroppgave i Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark.

Det understrekes at det ikke samles inn informasjon som regnes som sensitive jf personopplysningsloven § 2 punkt 8, og at personopplysninger behandles etter personopplysningslovens krav.

Ved signering bekrefter jeg å ha blitt informert om prosjektets formål og fremgangsmåte, og gir med dette tillatelse for at de opplysninger jeg gir kan benyttes anonymt i oppgaven.

Jeg deltar frivillig i dette prosjektet, og jeg er kjent med at jeg til en hver tid kan trekke meg uten å oppgi noen grunn.

Jeg har mottatt informasjonsskriv om studien, og samtykker til:

- å delta i intervjuet
- at informasjonen jeg gir kan benyttes anonymt i oppgaven fra prosjektet
- at intervjuet kan tas opp med båndopptaker for bruk i analysefasen
(lyd-filene vil bli slettet med en gang prosjektet avsluttes, og vil ikke bli distribuert)

Sted:.....

Dato:.....

Underskrift intervjuobjekt:.....

13.4 Vedlegg 4 - Bilder fremvist under intervjuene Ark 1



Bilde 1 (Bilde Inngangsparti, 2015)



Bilde 2 (Bilde Kiwi skilt, 2015)

Ark 2



Bilde 3 (Bilde Kiwi XL, 2015)

Ark 3**Bilde 4 (Bilde frukt og grøntavdeling, 2015)****Bilde 5 (Bilde Kiwitrollet, 2015)**

Ark 4



Bilde 6 (Bilde sunnhet til folket, 2015)



Bilde 7 (Bilde Kjøp 1 betal for 1, 2015)



Bilde 8 (Bilde Holdbarhetsgaranti, 2015)



Bilde 9 (Bilde B&T avtalen, 2015)



Bilde 10 (Bilde Logo, 2015)



Bilde 11 (Bilde dobbelt tilbake, 2015)



Bilde 12 (Bilde Bleieavtalen, 2015)

Bilde 13 (Bilde Momskutt, 2015)

Ark 5



Bilde 14 (Bilde Miljøvennlig, 2015)



Bilde 15 (Bilde SuperKiwiade 2, 2015)



Bilde 16 (Bilde Vaya con Kiwi, 2015)



Bilde 17 (Bilde Tone Damli, 2015)



Bilde 18 (Bilde Jahn Teigen, 2015)

Ark 6



Bilde 19 (Bilde Hijab uniform, 2015)



Bilde 20 (Bilde SIF, 2015)

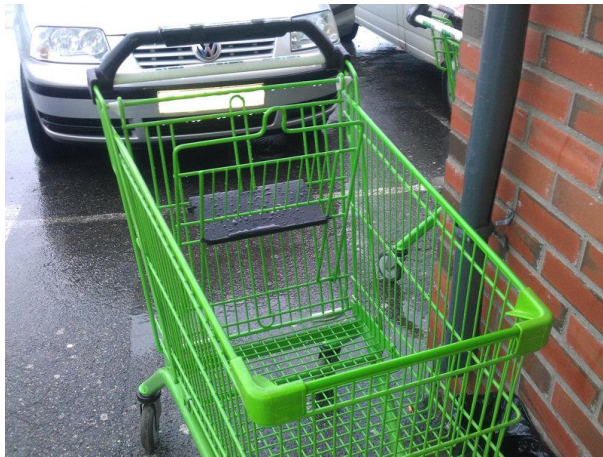


Bilde 21 (Bilde Tina, 2015)

Ark 7



Bilde 22 (Bilde Handlevogn, barn, 2015)



Bilde 23 (Bilde Handlevogn, 2015)



Bilde 24 (Bilde Gjenbrukspose, 2015)



Bilde 25 (Bilde Bæreposer, 2015)

Ark 8**Bilde 26 (Bilde Superkiwiade, 2015)****Bilde 27 (Bilde PEB Uniform, 2015)****Bilde 28 (Bilde Uniform, 2015)****Bilde 29 (Bilde JPB fruktavdeling, 2015)**



Bilde 30 (Bilde JPB uniform, 2015)

13.5 Vedlegg 5 - Evaluering av intervju:**Objekt:**

Atmosfære:

Før (+/-)	Under (+/-)	Etter (+/-)

Tonefall:	Non-verbal kommunikasjon:

Egne tanker:	Egen fortolkning:

Verdier/normer:	Grunnleggende antakelser:

Motivasjons - fremmende:	Motivasjons - hemmende:

Artefakter (våre)	Nevnte artefakter:

Sitater:	NB (tidspunkter)

Systematisk bias?	Hawthorne-effekt?

Diverse:

13.6 Vedlegg 6 – Meldeskjema til NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

**MELDESKJEMA**

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjektittel		
Tittel	"Kiwikulturen" - et tiltak for arbeidsmotivasjonen?	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Hedmark	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi- og ledelsesfag	
Institutt	Institutt for organisasjon og ledelsesfag	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Hans Christian	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Høyer	
Akademisk grad	Høyere grad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan bivileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	Førsteamanuensis	
Arbeidssted	Høgskolen i Hedmark	
Adresse (arb.sted)	Telthusveien 12	
Postnr/sted (arb.sted)	2450 Rena	
Telefon/mobil (arb.sted)	62430427 /	
E-post	hans.hoyer@hihm.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Erling Kristoffer L.	
Etternavn	Relling	
Akademisk grad	Lavere grad	
Privatadresse	Telthusveien 1	
Postnr/sted (privatadresse)	2450 Rena	
Telefon/mobil	97034452 /	
E-post	errel@online.no	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	Formålet med prosjektet er å gjennomføre en bacheloroppgave som sluttprosjekt etter 3 år på Bachelor i Ledelse og Organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark. Vår problemstilling er følgende: "Hvordan kan organisasjonskulturen hemme og fremme motivasjon?"	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<input checked="" type="radio"/> Enkel institusjon <input type="radio"/> Nasjonalt samarbeidsprosjekt <input type="radio"/> Internasjonalt samarbeidsprosjekt	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		

7. Utvalgsbeskrivelse		
Utvalget	Utvalget er tilfeldige ansatte ved Kiwi sitt hovedkontor på Lierstranda.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	V vil benytte snøballmetoden, det vil si at vi vil spørre intervjuobjektet om å anbefale en ny informant.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Erling Relling foretar førstegangskontakten mtp hans relasjon til bedriften som tidligere arbeidsgiver. Det vil foregå via telefon og/eller e-post hvor informasjonsskriv vil bli sendt så snart som mulig at en informant ønsker å delta	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	Mellom 4-6 informanter.	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar		
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Det vil bli samlet inn informasjon som består av at informantene reflekterer rundt organisasjonskulturen i bedriften.	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er
Spesifiser hvilke		NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom

Hvis ja, hvilke?	Det vil samles inn vage stillingstyper, som f. eks "mellomleder", "regnskapsmedarbeider" osv	bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?	Det kan forekomme at informantene forteller historier om hendelser som har skjedd i bedriften, der enkeltpersoner blir nevnt. Vi vil allikevill be informanten om å prøve å ikke snakke om konkrete personer, eller på en slik måte at de kan gjenkjennes.	
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg. Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkel og hvem har tilgang til den?		NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		

Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	<p>Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil.</p> <p>Les mer om behandling av lyd og bilde.</p>
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	<p>Lydopptakene vil bli lagret på et eksternt SD minnekort, som vil være innelåst når det ikke brukes i analyseprosessen. Filene vil ikke overføres fra dette SD-kortet, evt vil da også denne enheten låses inn når den ikke er i bruk på studiested.</p>	<p>Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbar rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?</p>
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbare datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksternt harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	SD-minnekort	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	<p>Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontrakteres/reguleres</p> <p>Les mer om databehandleravtaler her</p>
Hvis ja, hvilken?		
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	<p>For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes</p> <p>Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk</p>
Kommentar		

Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01.12.2014 Prosjektstutt:04.05.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektstutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektstutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Etter at intervjuene er transkribert (skrevet til tekst (evt personinformasjon vil bli anonymisert når det skrives ned)) vil lydopptakene slettes. Tekstfilene vil ikke publiseres, men makuleres etter analyse og at endelig rapport er skrevet og levert til høgskolen.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte. Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Ingen behov for ekstern finansiering	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	All informasjon vil generaliseres eller anonymiseres når det blir referert til i den endelige rapporten. Det vil sjekkes at ingen av opplysningene som publiseres kan være med på å peke ut enkeltpersoner.	
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	

13.7 Vedlegg 7 – Bekreftelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Hans Christian Høyer
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark
Postboks 400
2418 ELVERUM

Vår dato: 20.02.2015

Vår ref: 42180 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42180	<i>Kiwikulturen - et tiltak for arbeidsmotivasjonen?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hans Christian Høyer</i>
<i>Student</i>	<i>Erling Kristoffer L. Relling</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 04.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

14 Litteraturliste

- Adams, J., Austin, W., Berscheid, E., Freedman, S., Holmes, J., Homans, G, ... Walster, G. (1976). *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. New York: Academic Press.
- Aftenposten. (2014, Oktober 7). *Rema-sjefer flyr til Las Vegas fordi de ble større enn Coop*. Hentet April 27, 2015 fra [aftenposten.no: http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-sjefer-flyr-til-Las-Vegas-fordi-de-ble-storre-enn-Coop-7733059.html](http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-sjefer-flyr-til-Las-Vegas-fordi-de-ble-storre-enn-Coop-7733059.html)
- Arbeidsmiljøloven, LOV-2014-06-20-26. § 1-8. (2014).
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano AS.
- Bilde B&T avtalen*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_339,q_80,w_602/oymj8nonkcvtb6x7ivmoz.jpg
- Bilde Bleieavtalen*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_339,q_80,w_602/rstbcgzymcewf8aupc3f.jpg
- Bilde Bærepose*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://norgesgruppen.no/Global/Nyhetsbilder/kiwipose.jpg>
- Bilde dobbelt tilbake*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_339,q_80,w_602/ppm2jncwvsoxiwkpx5no.jpg
- Bilde frukt og grøntavdeling*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://a.bimg.dk/node-images/419/4/800x600-u/4419964-.jpg>
- Bilde Gjenbrukspose*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://gfx.nrk.no//Iaj5STfyvQhAzjGrpcMEKAPpNBM5m3Z_GNPo7Iwfz-UQ
- Bilde Handlevogn*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://blog.kak.net/bilder/handlevogn01s.jpg>
- Bilde Handlevogn, barn*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://gfx.nrk.no//gSF8IH8pEal8zvQt9IVXNgGuAMYaHck0hwNCDy0ieX3w>
- Bilde Hijab uniform*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://gfx.nrk.no//UgOmBF57elwB1_Aqcq78OgPi5-blhRKE0xyOZFdrNNog
- Bilde Holdbarhetsgaranti*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_339,q_80,w_602/jqaczdldwthmc6tua3ihb.jpg
- Bilde Inngangsparti*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://s2.dn.no/dagensavis/article5205520.ece/alternates/article_page_752/713430.jpg
- Bilde Jahn Teigen*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <https://kjellemann.files.wordpress.com/2008/05/456069.jpg>
- Bilde JPB fruktavdeling*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://www.ntbinfo.no/data/images/00613/kiwi-sjef_jan_paul_bjrky_.kiwi-sjef_jan_paul_bjrky_.88c646b1-f705-4393-ab21-a0197a0f3aeb-main_image.jpg
- Bilde JPB uniform*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://gfx.nrk.no//BVsb9AzOVnzxTHJxJHKSOWEtVbREm55pmuAaUNpeFjHw>
- Bilde Kiwi skilt*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://apningstider.com/photos/013/579/image-big.jpg>
- Bilde Kiwi XL*. (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://fbcdn-sphotos-h-a.akamaihd.net/hphotos-ak-ash2/v/t1.0-9/61229_300466963386215_442029318_n.jpg?oh=aae26f403325e39c7b3ac1fa4225e8f6&oe=559842A6&__gda__=1436826136_81a9f77f02a13b297f545b623de25622

- Bilde Kiwitrollet.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra [http://www.minbarnehage.no/MinBarnehage/skavoypoll/pilot.nsf/alleDoc/86C1F72E38A58639C12579EB00430621/\\$File/014%20-%20Kopi.JPG](http://www.minbarnehage.no/MinBarnehage/skavoypoll/pilot.nsf/alleDoc/86C1F72E38A58639C12579EB00430621/$File/014%20-%20Kopi.JPG)
- Bilde Kjøp 1 betal for 1.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://tommetanker.files.wordpress.com/2014/04/kiwi_lurt_tommetanker.jpg?w=1000&h=781
- Bilde Logo.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://soknadagen.com/wp-content/uploads/2013/08/KIWI_logo_21.jpg
- Bilde Miljøvennlig.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://g.api.no/obscura/API/image/r1/escenic/978x1200r/201409268074014//archive/05678/3519928823_5678725a.jpg
- Bilde Momskutt.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://www.jensenco.no/admin/newsmailphoto/Momskutt_nokkelhull_kiwi.no_banner.jpg
- Bilde PEB Uniform.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://gfx.dagbladet.no/labrador/173/173021/17302167/jpg/active/480x.jpg>
- Bilde SIF.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://www2.godset.no/filarkiv/nyheter_thumbs/5538_360x257full_Lars_og_Lars.jpg
- Bilde sunnhet til folket.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_339,q_80,w_602/dlfise4ctoczrujeyuha.jpg
- Bilde SuperKiwiade 2.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://i.ytimg.com/vi/ZwSBS7HY0JE/0.jpg>
- Bilde Superkiwiade.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://i.ytimg.com/vi/3kN6iBV8w8Q/maxresdefault.jpg>
- Bilde Tina.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://i1.ytimg.com/vi/z3gF3KGXyh4/0.jpg>
- Bilde Tone Damli.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra http://1.vgc.no/drublish/images/article/2014/11/06/23330352/1/990/Tone_Di_forste_jul.jpg
- Bilde Uniform.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra https://res.cloudinary.com/norgesgruppen/image/upload/c_fill,f_auto,h_390,q_80,w_693/15w7tvbtilytjoxbyj38.jpg
- Bilde Vaya con Kiwi.* (2015). Hentet februar 15, 2015 fra <http://i.ytimg.com/vi/pfqNKIWWmzE/mqdefault.jpg>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading: Addison-Wesley.
- Deci, E., & Ryan, R. (1990). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior.* New York: Plenum Publishing Corporation.
- Drammens Tidende. (2011, Juli 7). *Åpner gigantbutikk på Åssiden.* Hentet April 27, 2015 fra dt.no: <http://www.dt.no/nyheter/apner-gigantbutikk-pa-assiden-1.6353656>
- Haugstveit, Y. (2007). *Organisasjonskultur og resultater.* Hentet Mars 15, 2015 fra brage.bibsys.no: http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133440/not04_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley.
- Høgskolen i Hedmark. (2015). *3BA300 Bacheloroppgave.* Hentet Mars 27, 2015 fra hihm.no: <https://www.hihm.no/content/view/full/53596/language/nor-NO>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kiwi. (2013, Mars 12). *Sunnhet til folket*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Fordeler/Sunnhet-til-folket/>
- Kiwi. (2013b, Mars 12). *Frukt- og grøntgarantien*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Fordeler/Frukt-og-gront/>
- Kiwi. (2013c, Mars 12). *B&T-avtalen*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Fordeler/BT-avtalen/>
- Kiwi. (2013d, Mars 12). *Bleieavtalen*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Fordeler/Bleieavtalen/>
- Kiwi. (2014, Desember 19). *Holdbarhetsgarantien*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Fordeler/Holdbarhetsgarantien/>
- Kiwi. (2015). *Om Kiwi*. Hentet Mars 27, 2015 fra kiwi.no: <https://kiwi.no/Om-KIWI/>
- Kiwi. (2015b). *Kiwi minipris*. Hentet Mars 27, 2015 fra linkedin.no: <https://www.linkedin.com/company/kiwi-norge-as>
- Locke, E. (2000). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- McGregor, D. (1978). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Norgesgruppen. (2015). *Dagligvare*. Hentet Mars 27, 2015 fra norgesgruppen.no: <http://norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/profilhus-dv1/>
- Ringerikes Blad. (2014, Mai 15). *Storstilt Kiwi-åpning på sokna*. Hentet Mars 27, 2015 fra ringblad.no: <http://www.ringblad.no/nyheter/article7358313.ece>
- Rokeach, M. (1976). *The nature of human values and value systems*. New York: Oxford University Press.
- Schackt, J. (2014, november 18). *Kultur*. Hentet april 8, 2015 fra www.snl.no: <https://snl.no/kultur>
- Schein, E. (1982). *Organisasjonpsykologi*. Kolboten: Forlaget Tanum-Norli.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1990). *Organisasjonskultur- og ledelse*. Oslo: Mercuri Libro Forlag.
- Sofie. (2015). *Super kiwiaden 2012*. Hentet Mars 28, 2015 fra sofiesdiary.blogg.no: http://sofiesdiary.blogg.no/1338226682_super_kiwiaden_2012.html
- Teigen, K. (2013, desember 5). *Motivasjon*. Hentet april 9, 2015 fra I Store norske leksikon: <https://snl.no/motivasjon>
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X*. New York: Norton & Company.
- VG. (2011, Juli 19). *Jan Paul Bjørkøy (56) ny Kiwi-sjef: - Jeg vil fortsette i Per Eriks ånd*. Hentet Mars 27, 2015 fra vg.no: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/jan-paul-bjoerkoey-56-ny-kiwi-sjef-jeg-vil-fortsette-i-per-eriks-aand/a/10096880/>
- Wikipedia. (2015, Januar 23). *Kiwi (dagligvarekjede)*. Hentet Mars 27, 2015 fra wikipedia.no: [http://no.wikipedia.org/wiki/Kiwi_\(dagligvarekjede\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Kiwi_(dagligvarekjede))