



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

Lise Evensen

Ole Magnus Nyborg

Bacheloroppgave 2015

Hvordan oppleves rolleproblemer blant de ansatte i dagligvarehandelen

Innlevert som en bacheloroppgave til studien
Ledelse og organisasjonsutvikling
ved campus Rena,
Høgskolen i Hedmark

Samtykker til utlån hos høskolebiblioteket	JA X
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage	JA X

Forord

Detter er en bacheloroppgave i organisasjon og ledelsesutvikling ved økonomi og administrasjons avdelingen på campus Rena, Høgskolen i Hedmark.

Vår veileder har vært Hanne Marit Haave, høgskolelektor ved Høgskolen i Hedmark og vi vil rette en stor takk til henne for all hjelp og god veiledning under arbeidet med denne bacheloroppgaven.

En stor takk går til dagligvaren vi har undersøkt, butikksjefen og alle informantene som har vært så vennlig å gi oss innpass i sin arbeidshverdag.

Takk til familie og venner for all forståelsen, hjelp og støtte i studietiden!

Innhold

FORORD	3
INNHold	4
1. INNLEDNING.....	6
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	6
1.2 BEGREPSAVKLARING	7
1.3 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON.....	8
2. TEORIGRUNNLAG.....	10
2.1 ROLLETEORI	10
2.2 ROLLEPROBLEMER.....	12
2.3 KOMMUNIKASJON	15
3. METODE.....	19
3.1 METODEVALG.....	19
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG GJENNOMFØRING	19
3.3 UTVALG.....	22
3.4 KVALITET	24
4. PRESENTASJON AV DATA	27
5. PRESENTASJON AV FUNN OG RESULTATER	34
6. TOLKNING OG ANALYSE.....	39
7. KONKLUSJON OG FORSLAG TIL TILTAK	45
LITTERATURLISTE	47
NORSK SAMMENDRAG.....	48
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	49
VEDLEGG.....	50
7.1 FORESPØRSEL OM DELTAKELSE	50
7.2 INTERVJUGUIDE	52

7.3	OVERSIKT OVER INTERVJUER.....	54
-----	-------------------------------	----

1. Innledning

Roller er noe som eksisterer i alle situasjoner i samfunnet og alle individer blir gjennom en dag utfordret i flere ulike roller; på jobb, hjemme, skole og andre steder der man er i møte med andre mennesker. I dagens samfunn er det også et økende antall organisasjoner som omfavner teamarbeid og grupper. Dette kan føre til at rolleinnhaver blir utfordret hyppigere ettersom arbeidet alltid skal utføres i samarbeid med andre kollegaer. I noen tilfeller kan det være vanskelig å forstå sine egne roller og hva som er forventet av en og i flere situasjoner er det vanskelig å skille roller. Generell rolleteori sier at når forventningene til hvordan et individ skal handle er motstridende og inkonsekvent – en type rollekonflikt – vil en oppleve stress, misnøye og yte mindre effektivt (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

I vår bacheloroppgave har vi valgt å se på hvordan roller kan føre til rollekonflikter, rolletvetydighet og overbelastning i dagligvarebransjen og hvordan en rollekonflikt oppleves individuelt.

Da den ene av oss arbeider i den bransjen vi velger å undersøke vil vi gå inn på et fenomen vi allerede har en formening om at eksisterer. Vår egen forventning til oppgaven er at vi får svar som antyder at rollekonflikter i situasjoner som låsing av butikk og arbeid i kasse skaper misnøye og dårligere kommunikasjon blant de ansatte involvert. Da dette kan ansees som en antakelse, vil vi ikke bare arbeide mot vår egen oppfatning, men vil også være åpne for andre svar og nye vinklinger. Vi vil også se etter andre situasjoner som kan ha en sammenheng med rollekonflikter, samt forske rundt flere effekter av dette.

1.1 Formål og problemstilling

Bakgrunnen for vårt valg av tema og problemstilling er begges interesse i det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjoner. Vi vil se hvordan en kognitiv konflikt hos et individ kan utvikle seg til å påvirke konkrete handlinger på arbeidsplassen. I tillegg til å kunne ut i en interesse i psykologi er det også en problemstilling vi kan kjenne oss igjen i, da begge flere ganger har opplevd å ha en rollekonflikt, enten på jobb eller i andre sammenhenger der ulike roller møtes.

Hovedproblemstillingen vi har valgt å besvare i denne oppgaven er;

”hvordan opplever serviceansatte i dagligvarebransjen rollekonflikter, rolletvetydighet og overbelastning knyttet til rolle”

Dette er en åpen problemstilling som handler om individets opplevelse av konflikten. Vi har også lyst til å belyse problemstillingen om hva som fremprovoserer en rollekonflikt med et fokus på ulike situasjoner i bedriften, samt kommunikasjon. Delproblemstillingene som vi har valgt å besvare er:

- 1) Under hvilke forhold/situasjoner oppstår rolleproblemer
- 2) Hvilken sammenheng er det mellom intern kommunikasjon og rolleproblemer
- 3) Hvilke type rolleproblemer er mest gjeldende i en slik bedrift
- 4) Hvilke virkninger har rollekonflikter på individet

1.2 Begrepsavklaring

Her vil vi presentere en presisering av viktige og sentrale begreper som hyppig brukes gjennom oppgaven.

Tabell 1.0 begrepsavklaring

Ledere	Med ledere mener vi både butikksjef, assisterende butikksjef og låseansvarlig, da alle disse rollene innebærer et ledelsesansvar.
Informant/arbeidstakeren	De som blir intervjuet i undersøkelsen omtales som informant og arbeidstaker
Rolleproblemer	Rolleproblemer er alle de problemene som knyttes opp mot den rolle en ansatt og leder innehar. Vi deler disse problemene inn i rollekonflikter, rolletvetydighet og rolleoverbelastning. Alle disse begrepene defineres ytterligere senere i oppgaven.

Intern kommunikasjon	Intern kommunikasjon er den kommunikasjonen som foregår innad i bedriften, mellom de som arbeider der. Den tar for seg alt fra formell til uformell og direkte til indirekte kommunikasjon.
----------------------	---

I tillegg til disse begrepsavklaringene vil vi se nærmere på begreper som benyttes innad i organisasjonen vi undersøkte i beskrivelse av organisasjon.

1.3 Beskrivelse av organisasjon

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke og intervjuere arbeidstakere i en dagligvarehandel for å svare på vår problemstilling. Vi har godkjennskap til denne organisasjonen da en av oss arbeider her. På denne måten var det mulig for oss å få innpass og godkjennelse til å intervjuere arbeidstakere og undersøke organisasjonen. Butikken har i dag 15 ansatte, derav butikken har 1 butikksjef, 2 assisterende butikksjefer, 5 låseansvarlige og 7 ekstrahjelpere og deltidsansatte. Butikken regnes nok ikke for å være relativt stor i størrelse, men er en av de butikkene med høyest omsetning i området. Lokalet har blitt brukt til drift av dagligvare over lang tid, og dagens butikksjef har drevet butikken i mange år. Ledelsen har høy kompetanse og erfaring i butikkfaget, og har over mange år med drift opparbeidet seg mange lojale kunder. Det er her som i alle andre dagligvarehandlere mange utfordringer, spesielt da det kommer til kommunikasjon, og hvilke ledelsesstiler som gir best resultater i form av effektivitet og produktivitet. Dagligvarehandler fungerer ofte fra uke til uke, i den forståelse at alle bestillinger og vareleveringer skjer på ukeshasis, og forbrukerne ofte handler varer for en uke av gangen. Dette er en bestemt rytme som ofte gjør det mulig å forutsi etterspørsel og arbeidsmengde. Det er her svært interessant å se hvordan slik informasjon utnyttes og hvordan arbeidstakerne jobber for å skape en høyest mulig profitt. Prosessene og utfordringene som oppstår mellom mennesker da de sammen må jobbe mot et mål her er svært relevante for butikkens resultat. Organisasjoner utvikler over tid en bestemt organisasjonskultur, som del av denne organisasjonskulturen finner vi ofte et eget språk, der ord og uttrykk kan brukes som forkortninger for større arbeidsprosesser eller oppgaver. Dette språket vet vi eksisterer innad i organisasjonen, og det er i møte med arbeidstakerne en fordel og ha forståelse for denne måten å bruke språk. Innad i dagligvarehandelen hørte vi

ord og uttrykk som flaskis, pling, låseansvarlig og det å jobbe på gulv. En flaskis er et uttrykk som brukes om en arbeidstaker under 18 år, og sammenhengen trekkes her fra at de ikke har lov til å sitte i kassen enda, og har derfor vanligvis har ansvaret for panteautomaten. Pling er et uttrykk som brukes for lyden de ansatte bruker for å gi beskjed om at det er kø i kassen, og at det trengs flere kasser. Denne lyden når hele butikken og kontrolleres av den som sitter i kassen. En låseansvarlig er et uttrykk for en stilling som er en høyere stilling enn ekstrahjelp og deltidsansatt. Dette er den stillingen de som jobber fulltid som regel har. Låseansvarlig betyr i det korte at man kan åpne og stenge butikken, og at man er ansvarlig da butikksjef og assisterende butikksjef ikke er til stede. Det å jobbe på gulv betyr at en ansatt jobber ute i butikken med forskjellige arbeidsoppgaver. Denne formen for arbeid utføres av alle ansatte, men det er låseansvarlig og øvrige stillinger sitt ansvar å passe på å holde orden ute i butikken eller på gulv. Det er som regel tre – fire på jobb og arbeidsdagen fordeles på to skift.

2. Teorigrunnlag

Som nevnt tidligere sier teorien at motstridende og inkonsekvente forventninger rettet mot et individ kan føre til stress, misnøye og redusert effektivitet. (Rizzo et al, 1970). Vi vil i denne delen se på denne teorien i samsvar med andre teorier vi anser som relevant i forbindelse med denne oppgaven. Vi vil se på hva rolleproblemer er og forskjellen mellom rollekonflikter, rolletvetydighet og rolleoverbelastning. Hva som er konsekvensene av dette og hvordan man kan lede rolleproblemer. Deretter beveger vi oss inn på emnet kommunikasjon og relevant teori knyttet til intern kommunikasjon og roller.

2.1 Rolleteori

Kaufmann og Kaufmann (2008) definerer begrepet rolle som summen av de forventninger som er rettet mot rolleindehaver. Et individ kan ha flere roller knyttet til ulike ledd i deres egen posisjon i en organisasjon, familie, vennegjeng eller andre sosiale systemer der andre har visse forventninger knyttet til et individ. Ofte knyttes disse forventningene opp mot normer og regler og hvordan en skal utføre de oppgaver en blir gitt eller hvilke holdninger en skal inneha i ulike situasjoner. Oppfattelse av forventninger knyttet til rolle er ofte til dels basert på individuell persepsjon i tillegg til direkte kommunikasjon. En person må derfor persipere forventningene som ikke blir direkte kommunisert. I mange arbeidssituasjoner løses dette gjennom en sosialiseringssprosess der hver nyansatt har rollemodeller de kan imitere og identifisere seg med, slik at de etter hvert lærer å gjøre rollen til sin egen (Kaufmann og Kaufmann, 2008). De beskriver det også som et sosialiseringssprosess der individet er presset til tilpasning.

En rollegruppe er en gruppe aktører som ofte samhandler med rolleindehaver, der Kaufmann og Kaufmann (2008) mener at det er disse som kommuniserer forventninger til rollen. De mener at prosessen med å lære seg en ny rolle skjer gjennom fire steg. Først har gruppen et visst antall forventninger til den rollen en person skal fylle. Deretter kommuniseres noen av disse forventningene, der rolleindehaver er nødt til å persipere forventningene for deretter å bruke dette som en rettesnor for sine handlinger.

Som et svar på denne teorien har Katz og Kahn (1978) hevdet at man lærer rollen mye fortere og mer effektivt hvis det kun blir gitt klare beskjeder og satt retningslinjer og rammer

på de ulike rollene. På denne måten er ikke rolleinnhaver nødt til å persipere seg frem til hvilke forventninger en tror foreligger knyttet til rollen, men kan heller fokusere på det som tydelig blir kommunisert. Katz og Kahn (1978) mener at en rolle mottas basert på hvordan forventningene rolleinnhaver har stemmer overens med de forventninger og krav som er knyttet til rollen. Dette er også bestemmende for hvordan rollen blir utført. Om forventningene ikke stemmer overens kan man ofte oppnå uønskede resultater, og noen ganger det helt motsatte av hva som forventes. Dette begrunnes med at rolleinnhaver kan misforstå eller føle at det som er forventet er feil. Her fokuserer også Katz og Kahn (1978) på at forventninger går begge veier i hierarkiet, der en rolleinnhaver ofte tror den formidler noe annet til ledelsen enn hva som blir oppfattet, og utfører egen rolle deretter. En rolle er fast, med et sett holdninger som rolleinnhaver er nødt til å tilpasse seg. Rollen kan ikke endres, men personene kan byttes ut (Katz og Kahn, 1978). Allikevel er det viktig å ha en forståelse for at personligheten til rolleinnhaver påvirker utførelsen gjennom forventninger. En rolleinnhaver er ofte seg selv, selv om den er satt i en spesiell rolle (Katz og Kahn, 1978) som nevnt tidligere blir gruppearbeid og team i organisasjoner et mer og mer gjeldende tema i dagens samfunn. Flere bedrifter fokuserer på et kollektivt samspill fremfor individualisme. Her mener Katz og Kahn (1978) at en rolleinnhaver er nødt til å lære seg til samarbeid med andre medlemmer i gruppen, da forventede aktiviteter inkluderer samarbeid og enighet.

Disse teoriene er relevante for å belyse informantenes relasjoner knyttet til rolle og hvilke forventninger som foreligger hos hver rolleinnhaver.

I tillegg til rolleteori er det mye grunnleggende organisasjonsteori som er gjeldende for å belyse rolleproblemer. I artikkelen "Role conflict and ambiguity in complex organisations" belyser Rizzo, House og Lirtzman (1970) de to generelle momentene; Chain of command og unity of command. Selv om denne artikkelen belyser teorier og problemer knyttet til komplekse organisasjoner, er ikke denne teorien ny for de moderne organisasjonene. Chain of command er basert på et hierarkisk forhold mellom de ansatte i en organisasjon. Det er fokus på en klar og enkel autoritetsstrøm fra toppen og ned. Prinsippet er at en ansatt kun skal rapportere til sin nærmeste overordnede, så skal den igjen rapportere videre oppover i systemet. Dette gjelder for alle ledd i organisasjonen til øverste del av ledelsen. Oppgaver om hva som skal gjøres går også leddvis nedover i systemet på samme måte. Dette er et prinsipp som er veldig tilfredsstillende for de ansatte, samtidig som det skaper høyere

effektivitet og måloppnåelse. For de overordnede gir dette bedre oversikt over egen plassering og hvilken autoritet en har. Ansvarsfordelingen blir klar og tydelig for alle parter. I prinsippet ”unity of command” er dette også gjeldende, men her i form av at det kun er en leder å rapportere til i tillegg til kun en felles plan for alle innen samme interessefelt i organisasjonen. Ved at det kun er en leder unngår man at en ansatt havner i krysspress fra flere overordnede der det forekommer motstridende forventninger. Forskjellen på disse to prinsippene er at chain of command ofte er mer gjeldende i større hierarkiske bedrifter der det er flere avdelinger og flere overordnede, mens unity of command er aktuell i mindre, flatere organisasjoner, der lederen har oversikt over alle ansatte. Felles for de to er at ved å følge disse prinsippene kan man aktivt arbeide mot en lavere grad av usikkerhet knyttet til rolle gjennom rollekonflikter og rolletvetydighet (Rizzo et al, 1970)

I tillegg til denne teorien kom Davis i 1951 med en egen versjon av ”unity of command” prinsippet, kalt ”single accountability” (referert i Rizzo et al, 1970. S.150). Denne teorien sier at en person kun skal holdes ansvarlig for sin utførelse av oppgaver av en overordnet, noe som skal sikre systematisk og konsekvent rapportering, evaluering og kontroll av den ansatte. Denne teorien beror i større grad på fordeler for den overordnede, der det er fokus på å beskytte mot at flere overordnede kan settes opp mot hverandre.

I forhold til å unngå store rolleproblemer i en organisasjon er disse teoriene svært relevante. De vil her bli benyttet som et forslag til tiltak for forbedring, samt en beskrivelse av årsaker til eksisterende rolleproblemer.

2.2 Rolleproblemer

I de fleste tilfeller harmonerer rolle strukturer, men i flere situasjoner kan man også oppleve det som Kaufmann og Kaufmann (2008) beskriver som rolleproblemer gjennom feilpersipering eller misforståelser i kommunikasjon. Dette kan enten være en rollekonflikt, rolletvetydighet eller rolleoverbelastning (Kaufmann og Kaufmann, 2008)

Rollekonflikt

Rollekonflikter oppstår når rolleinnhaveren føler at det eksisterer flere forventninger som står i strid med hverandre på en eller annen måte. Det kan være flere ulike konflikter både blant flere mennesker og psykisk hos et enkelt individ. Definisjonene på området er mange, Kaufmann og Kaufmann (2008) beskriver det som at rolleinnhaver får motstridende

forventninger rettet mot seg og på samme måte som Kahn et al (sitert av Rizzo, House og Lirtzman, 1970, s.151), har også Kaufmann og Kaufmann delt rollekonflikt i fire ulike momenter:

Personkonflikt er når dine egne forventninger ikke er sammenfallende med andres forventninger til deg. Her kan det gå så langt som at de oppgaver det er forventet at man skal gjøre er i strid med egne verdier, eller det kan være at man ikke mener at oppgavene gir nok utfordring eller er så nødvendige som hva man selv skulle ønske. *Interrollekonflikt* er når en person strides innvendig mellom to roller. Et godt eksempel er når man må forholde seg til ulike personer som man normalt har forskjellig rolle rundt på samme tid. *Intersenderrollekonflikt* er når det eksisterer motstridende forventninger fra to eller flere andre parter, der det å oppfylle den ene utelukker den andre. En medarbeider som har forventninger fra ledelsen om å utføre arbeidet selvstendig på en mest mulig tidsbesparende måte motstrider en medarbeider som forventer et samarbeid og stiller høyere krav til sosialisering. *Intrasenderrollekonflikt*. Denne konflikten kan ofte skyldes avsenderen, da det her er motstridende forventninger fra samme person eller gruppe. Et godt eksempel på dette er at forventningene til utførelse ikke samsvarer med tilgjengelige ressurser.

Katz og Kahn (1978) beskriver en rollekonflikt som at to roller er uenige i hva som er beste løsning på et problem, der konflikten oppstår da disse løsningene er motstridende og rolleinnhaver må velge en. I beskrivelsen av rollekonflikt legger de også til at det foreligger variasjoner i størrelse og antall involverte. Katz og Kahn (1978) deler ikke begrepet rollekonflikt opp i faste inndelinger, men hevder også at det finner flere ulike variasjoner. En rolleinnhaver kan være i konflikt med seg selv på samme linje som den kan være i konflikt med andre roller.

En rollekonflikt fører ofte med seg utilfredshet på arbeidsplassen, manglende motivasjon og større gjennomtrekk i personale (Kaufmann og Kaufmann 2008) Stress, lav selvsikkerhet og dårlige resultater er også mulige virkninger av en rollekonflikt (Katz og Kahn, 1978)

Rolletvetydighet

Defineres som usikkerhet knyttet til hvordan en rolle skal utføres og hvordan målene skal nås (Kaufmann og Kaufmann, 2008). Ved rolletvetydighet er ofte manglende eller dårlig kommunikasjon årsaken, der oppgaver og forventninger ikke blir kommunisert til rolleinnhaver. Dette skaper ofte mindre tilfredshet i tillegg til redusert ytelse og produksjon.

Rizzo et al (1970) deler rolletvetydighet inn i to, der den ene er graden av forutsigbarhet om respons på egen oppførsel, mens den andre er tydelige krav til oppførsel, der det er fokus på innspill fra miljøet rundt. I begge disse delene er det høyt fokus på klarhet og bevissthet for rolleinnhaveren, knyttet til individet selv, samt rollesendere. I forbindelse med rolleinnhaverens egen evne til å forutse respons, er det lagt fokus på evnen til å kunne forutse sanksjoner som en konsekvens av egen oppførsel, mens det eksterne fokuset er et ansvar på rollesender, der man delaktig skal kommunisere passende atferd og gi rolleinnhaver veiledning. Om disse momentene er fraværende vil rolleinnhaver oppleve en rolletvetydighet (Rizzo et al, 1970)

Rolleoverbelastning

Kaufmann og Kaufmann (2008) beskriver rolleoverbelastning som en situasjon der krav og forventninger overstiger kapasitet. Dette kan knyttes til rolleinnhaverens egne evner, men er også knyttet til tilgang på eksterne ressurser som tid og arbeidskraft. Hvis en arbeidsoppgave overstiger rolleinnhavers egne evner kan dette lett føre med seg stress og deretter skape en redusert tilfredshet og motivasjon.

Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek beskriver rolleoverbelastning gjennom at de krav som rolleinnhaveren møter gir et uttrykk for at de tilgjengelige ressursene er utilstrekkelige for å håndtere kravene. Dette fører igjen til stress og distraksjon og individet opplever en overbelastning knyttet til rolle "egen oversettelse" (sitert i Brown, Jones & Leigh, 2005. S. 972). Brown, Jones & Leigh (2005) legger også stor vekt på individets egen mestringstro og måloppnåelse i forbindelse med rolleoverbelastning. Her hevder de at rolleoverbelastning modererer effekten oppfattede ressurser har på mestringstro, samt effekten mestringstro og måloppnåelse har på den totale ytelse. Dette vil si at ved rolleoverbelastning vil rolleinnhaveren oppfatte ressurser som utilstrekkelige for egen økt mestringstro og måloppnåelse som også tilslutt påvirker ytelsen.

Teorien om rolleproblemer er relevant i forbindelse med problemstillingen da den belyser hvilke rolleproblemer som er mest fremtredende blant de ansatte i dagligvarebransjen. Den vil bli brukt for å forklare de problemer informantene beskriver.

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er den ”prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann & Kaufmann, 2008). Kommunikasjon eksisterer på ulike plattformer og gjennom ulike kanaler. Den kan være formell og uformell og ekstern og intern. I denne oppgaven er det mest gjeldende for oss å se på den interne kommunikasjonen, da vi ønsker å belyse samhandlingen mellom menneskene i bedriften. Med intern kommunikasjon mener Bente Erlie (2012).

Informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen. (s. 17)

Intern kommunikasjon er et organisatorisk virkemiddel som er viktig for å gi de ansatte arbeidsoppgaver, samt motivasjonen til å arbeide samlet mot organisasjonens mål. Åpen kommunikasjon blant de ansatte og ledelsen i en bedrift er viktig for å unngå spekulasjoner og misforståelser. Kommunikasjon skaper motivasjon i stede for motsettelse og usikkerhet. Det er også med på å bidra til trivsel og mellommenneskelig forhold på arbeidsplassen. Å føle at man er en del av et større team gjør det enklere å arbeide mot felles mål, og resulterer ofte i en bedre utført jobb. (Erlie, 2012). I tillegg til den følelsesbaserte kommunikasjonen, er det også viktig med en ren fakta kommunikasjon der arbeidsoppgaver blir delegert og de ansatte kan få besvart konkrete spørsmål. Mål kan på denne måten bli kommunisert tydelig til alle ansatte og det vil være lettere å opparbeide seg kunnskap om egen og andres arbeidssituasjon.

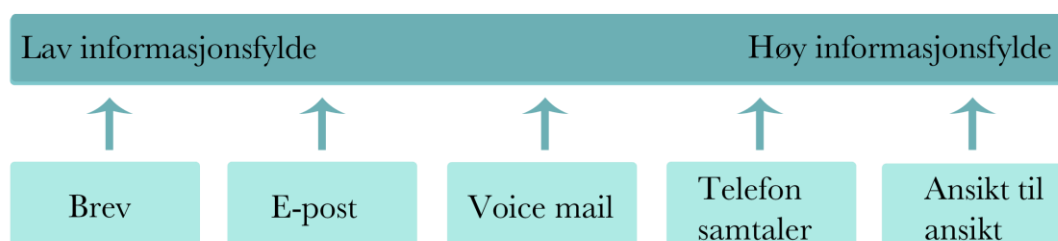
Kommunikasjonens funksjoner i en organisasjon vil tjene mange flere momenter enn bare samhold og informasjon blant de ansatte. Fra et psykologisk synspunkt er det fokus på kontroll, motivasjon, samspill og tilbakemelding (Erlie, 2012). Forskere har kommet frem til at ledere bruker mesteparten av sin arbeidsdag på kommunikasjon, og det er derfor viktig at kommunikasjonen kommer gjennom slik den er tenkt (Kaufmann og Kaufmann, 2008). Hvordan denne kommunikasjonen formidles og mottas av mottaker er bestemmende for ulike faktorer i arbeidssituasjonen, også rolleproblemer. Her er det relevant for oss å se på hvordan kommunikasjonen i organisasjonen fungerer og se dette i forhold til rolleproblemer.

Kommunikasjon er noe som benyttes daglig i alle mulige situasjoner, rundt om i hele verden. Allikevel er det ikke alle som vurderer alle komponenter i en kommunikasjonsprosess, noe som lett kan resultere i at budskapet som sendes oppfattes annerledes av mottaker. Kommunikasjonsprosessen viser til hvilke komponenter som spiller en rolle i prosessen mellom sender og mottaker med fokus på både psykologi og samspillet mellom menneskene i prosessen.



Modell 1.0 - kommunikasjonsprosessen

Her ser vi hvordan ulike komponenter er bestemmende for hvordan mottaker tolker det budskapet en mottar. Hvordan sender ordlegger seg og koder budskapet, hvilke kanaler som benyttes, hvordan mottakeren oppfatter budskapet og støy er alle komponenter som påvirker kommunikasjonsprosessen (Kaufmann og Kaufmann, 2008). For å skape en effektiv kommunikasjonsprosess der det budskapet som sendes er tilsvarende det budskapet som mottas er det viktig å velge riktig kanal i tillegg til å unngå støy. Støy er forstyrrelser som distraherer mottaker i avkodingen av budskapet. Dette kan være både konkret støy, men også psykologiske faktorer som stress og konsentrasjonsvansker. I forbindelse med kanaler har man flere ulike valgmuligheter som strekker seg fra det å skrive brev til en samtale ansikt til ansikt. Alle disse valgmulighetene tilbyr ulik informasjonsfylde i tillegg til at valget må baseres på formalitetskrav, tilgang på nødvendige ressurser og hensiktsmessighet. I Lengel og Daft (1996) sin modell er en samtale ansikt til ansikt ansett som den kommunikasjonskanalen med høyest informasjonsfylde (gjengitt i Kaufmann og Kaufmann, 2008)



I en organisasjon eksiterer det mange ulike typer kommunikasjon, basert på hvilke ulike roller som kommuniserer med hverandre. Alle de ulike faktorene fylles på ulike måte basert på aktørene i prosessen. Vi kan skille mellom nedover-, oppover- og lateral kommunikasjon.

Nedoverkommunikasjon er en kommunikasjon som beveger seg nedover i organisasjonen og som ofte har en rettleidende og styrende karakter. (Katz og Kahn, 1978). Her er det ofte fokus på arbeidsoppgaver og instruksjoner i tillegg til tilbakemeldinger på utført arbeid. Det kan være kommunikasjon fra øverste leder og nedover, men nedoverkommunikasjon er også en betegnelse på den kommunikasjonen som foregår mellom en hvilken som helst overordnet og en underordnet. Et problem som kan oppstå i en slik kommunikasjonsprosess er at beskjeder og meldinger kan fordreies da den går gjennom flere ledd i hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2008). I tillegg er det et velkjent problem at den overordnede ordlegger seg på en misvisende måte, eller møter den ansatte på en ubehagelig måte, slik at den ansatte tolker budskapet feil. Slike problemer ansees som støy i kommunikasjonsprosessen. For å oppnå et sunt forhold mellom ledelse og ansatt er akkurat dette kommunikasjonsforholdet svært viktig. Oppoverkommunikasjon er i motsetning til nedoverkommunikasjon informasjon som beveger seg oppover i hierarkiet. Her er det de ansatte som gir ledelsen tilbakemeldinger på arbeidet. Her har de også en mulighet til å komme med forbedringer og nye ideer (Kaufmann og Kaufmann, 2008). En leder eller overordnet er avhengig av de ansattes ideer og problemstillinger med forbedringspotensial for å optimalisere sin egen bedrift. I forbindelse med vår problemstilling vil vi her se på kommunikasjonsforholdet fra sjefen og resten av bedriften i likhet med hvordan assisterende og låseansvarlig kommuniserer med de under seg.

Lateral kommunikasjon er kommunikasjonen som foregår mellom de på samme nivå i organisasjonen og kalles ofte for horisontal kommunikasjon. Her er det et høyere fokus på medmenneskelighet og sosialt samvær i tillegg til at viktig informasjon skal formidles. En slik kommunikasjon er ofte løsere, og går raskere. Av denne grunnen skjer det også mye mindre fordreininger i budskap gjennom denne kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2008).

I dagens samfunn vokser teknologien raskere enn noe annet og i løpet av de siste årene har også dette hatt mye å si for kommunikasjon og kommunikasjonskanaler. I dag er det nesten å forvente at en ansatt har både mail og mobiltelefon. Ettersom mail sendes over internett har denne kommunikasjonskanalen eksplodert i samme takt som internettet. Den har sine

fordeler og ulemper, men den største fordelen er at det er enkelt og sparer senderen for mye unødvendig ressursbruk. Ved ett trykk kan et dokument sendes til flere tusen og ettersom man ikke trenger å benytte papir sparer man organisasjonen for høye kostnader samtidig som man sparer miljøet. Selv om mail har en stor fordel og er et stort steg opp fra det å skrive brev, er det ikke øverst på listen over informasjonsfylde og i tillegg oppstår et problem som mange organisasjoner sliter med; informasjonsoverbelastning (kaufmann og kaufmann, 2008) informasjonsoverbelastning er en betegnelse på at en person mottar alt for mye informasjon og får problemer med å skille ut det som er viktig. Dette skjer ofte på grunn av mail, der en person kan motta over 100 mail per dag. Om man ikke greier å skille ut det viktige og ikke rekker å lese alt, kan man gå glipp av nødvendig informasjon, og det kan igjen føre til stress. I "Langsomhetens filosofi" skrevet av Guttorm Fløistad (2000) er det fokus på at langsomheten og ettertanken må få større fokus for å kunne oppfylle de nødvendige behovene; nærhet, omsorg og kjærlighet. Han mener at alle har behov for å senke farten i blant i et samfunn der farten stadig øker. Dette gjelder også informasjon, da det i dag eksisterer en filosofi om at kun de raskeste greier å henge med i informasjonshavet. Selv om mange opplever å få for lite informasjon, er det ofte heller mangelen på konsentrert informasjon som er tilpasset mottakeren (Erlie, 2012). Informasjonsflom er et begrep som er gjeldende i mange bedrifter i dagens marked, og vi velger derfor også å fokusere på dette i vår problemstilling. Her vil det bli relevant å se på hvordan de ansatte mottar informasjon, hvordan de håndterer og prioriterer den, samt hva dette resulterer i sammenlignet med rolleproblemer.

I tillegg til den verbale kommunikasjonen er det viktig å se på den ikke-verbale kommunikasjonen når man skal vurdere en organisasjons kommunikasjon. Den ikke-verbale kommunikasjonen kan sees som hvordan vi opptrer i møte med andre, hvordan vi kler oss, og all formidling som skjer uten ord (Kaufmann og Kaufmann, 2008). Over 50% av all kommunikasjon skjer gjennom kroppsspråk, der kun 7% er den kommunikasjonen som formidles gjennom ord (Erlie, 2012). Med kroppsspråk menes all formidling uten ord, gjennom ansiktsuttrykk, øyekontakt, kroppsstilling, fysisk kontakt, klær, utseende og ikke-verbale uttrykk. I forhold til vår problemstilling vil det være relevant å se på hvordan kroppsspråk og atferd påvirker rolleproblemer og motsatt. Her vil vi legge vekt på hvordan ulike holdninger i de forskjellige situasjonene kommuniserer til de andre ansatte.

3. Metode

Her vil vi se på hvordan vi har valgt å løse denne undersøkelsen gjennom hvilke metodevalg som er gjort knyttet til forskningsdesign og utvalg. Vi ser på hvordan selve datainnsamlingen vil foregå og hvordan dataene vil bli behandlet i ettertid.

3.1 Metodevalg

Vi ønsker å se på i hvilken grad rolleproblemer oppstår i en dagligvarebedrift, hvor de eventuelt oppstår og hvilken innvirkning dette har på de ansatte. Som nevnt tidligere jobber en av oss allerede i en slik bedrift og opphavet til denne undersøkelsen er at vi selv har opplevd ulike rolleproblemer på arbeidsplassen. Ettersom denne undersøkelsen går inn på problemer knyttet til atferd og holdninger vil den mest relevante metoden være en kvalitativ metode. Den vanligste måten å innhente informasjon på en kvalitativ måte er gjennom intervjuer, hvor vi har muligheten til å gå i dybden og hente mer informasjon hos hver enkelt. Kvale og Brinkmann karakteriserer et kvalitativt intervju som en samtale med en struktur og et formål (sitert av Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, S.135).

3.2 Valg av forskningsdesign og gjennomføring

Kvalitativ forskning har mange ulike design, der forskere enda ikke har blitt enig om hvilken som er den beste. Det er allikevel slik at noen egner seg bedre til visse undersøkelser enn andre, og har man først valgt første trinn i prosessen vil de andre trinnene være mer låst (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). I vår undersøkelse har vi fokus på informantenes egen oppfattelse av fenomenet rolleproblemer. Det beste designet for å belyse denne problemstillingen er et fenomenologisk design.

Fenomenologi er læren om ”det som viser seg” slik det umiddelbart oppfattes av sansene våre (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011) Det handler om å beskrive menneskers egen oppfatning og forståelse av et fenomen. Forskeren er her nødt til å se gjennom øynene på en gruppe mennesker og finne deres mening med dette fenomenet, og hvorfor de mener det oppstår. På denne måten kan forskeren også forstå andre menneskers livsverden, noe som er nødvendig for å begynne å forstå hvordan den virkelige verden fungerer. De viktigste

stegene i et fenomenologisk design er forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering (Creswell 1998, sitert i Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011)

Forberedelsessteget er det første steget der forskeren tar utgangspunkt i sin egen kunnskap og erfaring for å finne andre menneskers forståelse av et fenomen. Det blir viktig å være forberedt på at alle mennesker har ulike mønstre de bruker for å tolke ulike opplevelser og forskeren må her ta på sine ”forståelsesbriller” (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011). I denne forberedelsesprosessen er det også viktig å definere en problemstilling og velge en strategi og metode som er hensiktsmessig for å forstå mennesker og deres erfaringer innen det aktuelle området. Vår problemstillingen er formulert slik at vi har lagt fokus på de ansattes egen oppfattelse av fenomenet rolleproblemer og hvordan dette påvirker de i arbeidsdagen. I tillegg til å forberede seg på fenomenet gjennom teoretisk kunnskap er det viktig at forskeren har forståelse for de følelsesmessige aspekter ved fenomenet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). I forhold til vår undersøkelse blir dette gjeldende gjennom vår kjennskap til bedriften og problemstillingen. Den ene av oss arbeider allerede i bedriften og kan henviser til ulike opplevelser knyttet til fenomenet rolleproblemer. Dette vil også gjøre det lettere å forstå informantene.

I kvalitativ forskning skilles det ofte mellom tre ulike tilnærminger da det kommer til gjennomføring av intervju. Man kan enten ha et ustrukturert intervju der man kun er forberedt med temaer og lar hele intervjuet gå som en samtale, der informanten er med på å bestemme hva det skal snakkes om. Det motsatte er et strukturert intervju der forskeren har gjort klart alle spørsmål og har et spørreskjema, der man fyller inn svarene fra informanten. Det kan være vanskelig å få med alt man ønsker i et ustrukturert intervju, og i et strukturert intervju vil man kunne miste mye informasjon som spørreskjemaet ikke dekker. Vi valgte på grunn av dette å fokusere på et semistrukturert intervju i vår undersøkelse. Dette er kun delvis strukturert og innebærer en overordnet intervjuguide med nedskrevne temaer og viktige spørsmål. Til tross for dette foregår intervjuet som en samtale og rekkefølgen på temaene kan variere. Hovedpoenget er å finne en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011). Intervjuguide ble utarbeidet i denne forberedelsesfasen med et semistrukturert intervju som grunnlag.

Datainnsamlingen er neste steg og tar for seg selve undersøkelsen. Her samler man inn de nødvendige data fra individer som har erfaring med det fenomenet forskeren ønsker å utforske (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Selve undersøkelsen gjennomføres

ofte i lange intervjuer hvor informantene deler sine erfaringer. Alle mennesker møter verden med ulike forutsetninger og forståelse, og denne forståelsen legger vi i fenomener og hendelser og tror at verden er slik vi ser den. Dette er noe forskeren må vurdere da den intervjuer de ulike individene. Man får ikke et bilde på hvordan verden eller fenomenet fungerer, men hvordan de ulike individene oppfatter det. I tillegg til å vurdere informantenes evne til å vurdere et fenomen, må forskeren også være bevisst på sin egen fortolkning av hendelser, da den bli nødt til å tolke og forstå mye av det informantene sier.

Intervjuguiden vi brukte i intervjuene var delt opp i 7 temaer med noen åpne, grunnleggende spørsmål til hvert tema. Vi bevegde oss frem og tilbake i intervjuguiden, der vi først stilte de harde faktabaserte spørsmålene og tilslutt fokuserte på de mer sensitive spørsmålene. Grunnen til at dette er relevant i intervjuprosessen er for å la informanten bli trygg på både situasjonen og forsker før den blir nødt til å svare på dype og kanskje vanskelige spørsmål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

Selve intervjuprosessen foregikk ved at vi begge var tilstede og sammen intervjuet en informant. Fordelene av å være to er store, da dette gir større innsikt i det informanten sier, i tillegg til at vi begge i ettertid kunne diskutere de oppfattelser vi hadde gjort. I tillegg kjenner informantene den ene av oss gjennom arbeidet, og det er derfor grunnlag for å tro at vi som forskere ville fått ulike svar om vi hadde intervjuet noen hver. Prosessen kan i mange tilfeller være litt skummelt og vanskelig for informanten, og ved at vi var to til stede kan det resultere i at informanten føler seg underlegen og overkjørt. For å unngå at dette skulle bli et problem ga vi informanten valget om sted for gjennomføring, slik at informanten fikk være et sted der den selv følte seg trygg.

Analyse og rapportering er det siste steget i et fenomenologisk design. Her er det fokus på hvordan man skal benytte rådataene man har fått fra intervjuene til å analysere og konkludere knyttet opp mot problemstilling. Den første delen av analysen er det inntrykket forskeren gjør seg opp etter å ha gjennomført alle intervjuene og transkribert alt. For å kunne behandle alt stoffet man har er man nødt til å kategorisere og plukke ut den viktigste informasjonen av hvert intervju. På denne måten kan man lettere analysere og sammenligne funn (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). I vår analyse av dataene har vi først delt opp i relevante kategorier knyttet opp mot teori og problemstilling. Deretter analyserte vi dataene fra disse kategoriene og satte de inn i sammenheng med de fenomener vi ønsket å belyse gjennom vår undersøkelse. Vi fikk begge god innsikt i alle data før selve

analysefasen, da begge hadde lest gjennom intervjuene flere ganger i forbindelse med kategoriseringen.

3.3 Utvalg

Når man skal undersøke et fenomen gjennom kvalitative intervjuer, er hensikten å få mest kunnskap rundt dette fenomenet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Det er derfor flere faktorer i utvelgelsesprosessen som er viktige for å kunne tilegne seg den rette informasjonen. I en kvantitativ undersøkelse er det ofte behov for mange respondenter, fordelt over ulike segmenter for å skape en representativitet i de innsamlede dataene. I kvalitativ forskning er det derimot ikke fokus på representativitet men heller hensiktsmessighet. Her finner man en målgruppe som er best egnet til å besvare spørsmålene i undersøkelsen, og velger deretter respondenter fra denne målgruppen. Patton (1990) kalte den utvalgsstrategien for ”purposeful sampling” og blir ofte betegnet som en strategisk utvelgelse i litteraturen (sitert av Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Vi har i vår undersøkelse funnet vår målgruppe i dagligvarebutikken og deretter fortatt en strategisk utvelgelse av respondenter som vi føler kan besvare vår problemstilling på en fyldig måte. I tillegg til et strategisk utvalg er utvalget vårt homogent. Dette er en betegnelse på et utvalg som har de samme sentrale kjennetegn uten stor variasjon (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Selv om vi har valgt respondenter fra samme dagligvarebutikk som arbeider i samme miljø, med mye av den samme erfaringen, har vi valgt å se på ulike roller i denne dagligvarebutikken. Utvalget kan derfor kalles stratifisert, der vi først har definert ulike kategorier med de samme kjennetegnene og valgt respondenter fra disse kategoriene. Her i form av ansvarsrollen i butikken. En annen utvalgsstrategi vi vil nevne er bekvemmelighetsutvelgelse, som er en svært lite ønskelig utvelgelse, da forskeren kun velger respondenter på bakgrunn av det den selv føler seg komfortabel med. Med svært lite forskerbakgrunn ble det tidlig tydelig at vi slet med å gå ut av vår egen komfortsone, og valgte nok en bedrift hvor den ene av oss jobber med tanke på bekvemmelighet. Allikevel har vi arbeidet med å fokusere på å få de svarene vi ønsket i stede for å tenke på vår egen bekvemmelighet. Vi har også brukt vår kjennskap til informantene til vår fordel, der vår relasjon har vært gjeldende for de svar vi har fått. Tove Thagaard (2013) mener at for å få full forståelse og innsikt i de dataene man får er det viktig med innlevelse i de sosiale fenomener vi studerer. Her det også gjeldende hvilken relasjon forskeren har med informanten. Ved at forskeren er kjent med informanten og i det feltet en studerer, vil det

være lettere å skape innlevelse og forståelse ovenfor informantene. Det kan også resultere i bedre spørsmål da en vet akkurat hva en skal spørre om.

Etter å ha valgt ut respondenter er det flere valg som er viktige for å kunne tilegne seg relevante data. Utvalgsstørrelse er hvor mange man skal intervju. Det finnes ulike teorier på hvor mange man må intervju for å få dekt hele fenomenet man undersøker, men når man når et metningspunkt, der det ikke er hensiktsmessig med flere intervjuer, fordi ingen ny informasjon tilegnes kan man si at man har intervjuet nok. Til tross for dette setter ikke teorien noen grense for hvor mange man skal eller kan intervju. Dette er opp til intervjuer selv. Ofte kan man også se at man ender opp med for lite informasjon med de intervjuene man har, og må derfor kompensere med flere intervjuer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011) På grunn av dette kan man si at utvalgsstørrelsen ikke er bestemt før undersøkelsen er avsluttet. I vår utvalgsstørrelse hadde i utgangspunktet satt opp fem ulike intervjuer med de ansatte i en dagligvarebutikk. Etersom alle intervjuene var frivillig fikk vi et frafall like før intervjuet skulle starte, og vi endte opp med å intervju fire respondenter. Etter vi begynte å analysere dataene følte vi det hensiktsmessig med et intervju til, og som kompensasjon ble en person til intervjuet, slik at vi kunne innhente litt mer informasjon. Et godt bevis på at utvalgsstørrelsen ikke er bestemt før undersøkelses slutt.

Rekrutteringen av informantene har skjedd ved personlig rekruttering og direkte kontakt, da alle ble spurt ansikt til ansikt. Det har sine fordeler ved at man kan se personens reaksjon på spørsmålet. Om personen opptrer engstelig og stresse, eller om det oppstår noen misforståelser, er det lett å rette opp i disse der og da. For vår del kostet det oss heller ingen ekstra kostnader i forbindelse med reise, da dette er på egen arbeidsplass, så det var ingen negative konsekvenser av å stille opp ansikt til ansikt.

Anonymitet

Anonymitet er viktig i en slik undersøkelse for å kunne skape trygghet og tillitt hos informantene og kunne overholde personopplysningslovens punkt om konfidensiell behandling av personopplysninger. Intervjuene med informantene ble tatt opp som lydfil og deretter transkribert for å få med all nødvendig informasjon. Det er også gjort for å sikre troverdighet, samt å ta vare på alt materiell som kan være nødvendig i en analyse av intervjuet. Med en gang intervjuene var skrevet ut ble lydopptaket slettet, og da all transkriberinger var anonymisert var det ingen kilder som kunne identifisere informantene

etter intervjuet. Vi har valgt å kalle hver informant for informant 1-5 uavhengig av rekkefølge de ble intervjuet. Det eksiterer heller ingen registrering av navn på de som ble intervjuet, slik at de ikke skal være mulig å etterspore.

Da det vil være enkelt å etterspore informantene om man vet hvilken bedrift undersøkelsen er foretatt i har vi valgt å anonymisere bedriften også. Vi nevner kun at undersøkelsen er foretatt i en dagligvarebedrift.

Vi ga også alle informantene et informasjonsskriv, der vi lovet anonymitet og at ingen personopplysninger skulle gjengis i oppgaven eller publiseres. Se vedlegg 1. Vi fikk muntlig samtykke fra alle informanter til å publisere på høgskolens bibliotek. Ettersom ingen personopplysninger fremgår av denne avhandlingen, vil vi også være unntatt meldeplikten til NSD.

3.4 Kvalitet

For å sikre kvaliteten på en kvalitativ undersøkelse er det viktig å se på hvorvidt den formidler pålitelighet og troverdighet i tillegg til overførbarhet og bekreftbarhet. Dette er beskrivende for om undersøkelsen formidler tillitt og pålitelighet, samt hvorvidt den kan benyttes i andre situasjoner og bekreftes av tidligere teori.

Pålitelighet og Troverdighet

Begrepet reliabilitet er det som knyttes tettest opp mot pålitelighet. I kvantitativ forskning er dette et viktig begrep, da det gir en oversikt over hvilke data som samles inn, hvordan de anskaffes og hvordan de bearbeides. Dette er for å vise at forskeren selv har samlet de inn og ikke kopiert eller forfalsket de. Den kvalitative forskningen er ofte mer fokusert rundt forskeren og hvordan dens egne erfaring og holdninger påvirker selve datainnsamlingen og tolkningen. Av denne grunn er det vanskelig å kopiere en annen forsker (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). For å øke påliteligheten til vår undersøkelse har vi gjengitt en klar gjennomgang av vår egen fremgangsmåte gjennom prosessene med forberedelse, innsamling av data, metodebruk og resultat.

Troverdighet er en annen måte å måle kvaliteten av en kvalitativ undersøkelse. Den knyttes opp mot begrepet validitet i kvantitativ forskning, som fokuserer på sammenhengen mellom

de dataene man samler inn, og det fenomenet man forsker på (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Thagaard (2013) beskriver troverdighet som et spørsmål om hvorvidt undersøkelsen utføres og tolkes på en tillitsvekkende måte.

Overførbarhet og bekreftbarhet

Overførbarhet er et begrep som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) knytter til hvorvidt resultatene i undersøkelsen kan overføres og brukes ved forskning på andre fenomener. Vanligvis er dette mest gjeldende ved kvantitative undersøkelser, men i kvalitative undersøkelser er det aktuelt å overføre beskrivelser, fortolkninger, forklaringer og begreper fra en undersøkelse fra en annen. Undersøkelsen vi har foretatt er ikke en representativ undersøkelse, men det er allikevel utarbeidet kunnskap gjennom tolkningen som kan være gjeldende i andre lignende situasjon. Thagaard (2013) beskriver overførbarhetsverdi gjennom at andre vil kunne gjenkjenne seg i de tolkninger som er gjort i undersøkelsen basert på erfaringer. Det er grunnlag for å tro at flere i samme arbeidssituasjon som informantene vil kunne kjenne seg igjen i de erfaringer de formidler, og at kunnskapen og resultatene kan være til hjelp for å besvare lignende problemstillinger.

Bekreftbarhet er i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskrevet som hvorvidt resultatene som fremkommer av undersøkelsen er et resultat av konkret forskning og datamateriell og ikke forskerens egne subjektive meninger og holdninger. Det er også knyttet til hvorvidt forskeren er kritisk til sin drøfting og egne resultater (Thagaard, 2013). I forhold til vår egen undersøkelse vil vi henvise til bruk av tidligere undersøkelser og relevant teori som et grunnlag for egen forskning.

Forskning på egen arbeidsplass

Thagaard har også gjengitt fordeler og ulemper med å forske på egen arbeidsplass, og mener at det kan være fordeler ved at forskeren lettere kan vise forståelse for fenomener den selv allerede er kjent med og tolke i samsvar med egne erfaringer. Det er allikevel viktig å være forsiktig med å overse de fenomener og forståelser som forskeren selv ikke har anerkjent.

Da kun en av oss var ansatt i den bedriften vi undersøkte var det lettere å se dataene fra begge sider. Den ene fokuserte på de fenomener den selv opplevde i bedriften, mens den andre kunne skape mer åpenhet og tolkning rundt de andre fenomenene og forståelsene til informantene. Selv om vi var fokuserte på å nøytralisere vår egen rolle i intervjusituasjonen

er relasjonen mellom forsker og informant en vesentlig del av dataene og intervjuprosessen i kvalitativ forskning. Dette ble derfor tatt hensyn til, og sees på som en påvirkningsfaktor for de dataen vi har innhentet fra alle informantene.

4. Presentasjon av data

Intervju 1

I intervju nr.1 intervjuet vi en kvinnelig medarbeider på 24 år, med stilling som låseansvarlig. Denne stillingen går ut på å drifte butikken da øvrige ansvarlige ikke er på jobb. Dette krever kunnskap om hvordan butikken åpnes, stenges og driftes. Medarbeideren i dette intervjuet har ansvarsområder rettet mot frys og kjølevarer. Dette er et ansvarsområde som kommer i tillegg til de ordinære ansvarsområdene som en låse ansvarlig har.

Under intervjuet skiller medarbeideren tydelig mellom ulike roller i organisasjonen ved å bruke navn på titlene til de ulike stegene i organisasjonen. Eksempler på dette er ekstrahjelp, låseansvarlig, assisterende butikksjef og butikksjef. Det blir sagt at skillene mellom disse rollene bare ble tydeligere etter at medarbeideren beveget seg fra ekstrahjelp til låseansvarlig, som er en stilling medarbeideren har hatt i fem år. Medarbeideren er svært fornøyd med arbeidsmiljøet, og mener at alle har mulighet til å beveges seg oppover til høyere stillinger hvis de ønsker det og jobber for det. Strukturen i organisasjonen er svært tydelig, og medarbeideren nevner de ulike rollene i organisasjonen. Ekstrahjelp er den laveste stillingen, og tilsier at man sitter mye i kassa. Derfra får man ansvar for å fylle varer en stund før man blir låseansvarlig. Medarbeideren forteller at det er mange låseansvarlige i organisasjonen, og at deres rolle og mengde ansvar bestemmes av erfaring og arbeidsmestring. Deretter kommer assisterende butikksjef. I denne organisasjonen er det to medarbeidere med denne rollen, noe som kanskje er noe uvanlig, men det ser ut til å fungere bra, forteller medarbeideren. Kommunikasjonen i organisasjonen følger den samme strukturen, der rammen av arbeidsoppgaver er tydelige, og ofte kommer fra butikksjefen, som er tilstede i butikken fra åpningstid til klokken fire. Medarbeideren jobber ofte sent og forteller at konflikter som oppstår på grunn av konflikter ofte kommer under bytte av vakter, der de som reiser fra jobb ikke får gitt tydelig informasjon om hvilke arbeidsoppgaver som må prioriteres. Det heder også at det blir gitt for mange oppgaver, slik at medarbeideren ikke rekker å fullføre alle oppgavene. Dette oppstår ofte da flere medarbeidere med høyere stilling gir beskjeder om hverandre forteller medarbeideren. Vi kommer deretter inn på forventningene som stilles til de ansatte i organisasjonen, og det er tydelig at det er her medarbeideren opplever mest konflikt i samarbeidet med de andre ansatte. Medarbeideren forteller at forventningene er mange og høye, og at det er ofte umulig å gjøre alle fornøyde,

og at det her selektivt må velges mellom oppgaver. Dette fører til at medarbeideren ofte tar med seg arbeidet hjem og opplever stress. Den andre siden av dette er at det ofte kan bli gitt streng kritikk til arbeidet som er utført, hvis en annen ansatt føler at arbeidsoppgaver har blitt glemt eller ignorert. Medarbeideren forteller at forventninger går begge veier, men at det i hovedsak er et spørsmål om å respektere de man arbeider med. Det kan også oppstå motstridende forventninger der de med lavere stillinger forventer en ting, som strider mot det de med høyere stilling forventer av medarbeideren. Det blir her gitt et eksempel, der ansatte i lavere stilling forventer å kunne jobbe på gulv og vil bytte slik at medarbeideren må sitte i kassen. Samtidig forventes det av ansatte i høyere stilling at en høy mengde med arbeid skal utføres på gulv av den samme medarbeideren. Dette blir en umulig situasjon der man da må velge, og at dette har endt med noe baksnakking og dårlig forhold til andre ansatte over korte perioder forteller medarbeideren. Det blir gitt uttrykk for at medarbeideren stort sett trives veldig bra på jobb og sammen med de andre ansatte.

Intervju 2

I intervju nr.2 intervjuet vi en kvinnelig medarbeider på 28 år som har stilling som låseansvarlig, og har vært i organisasjonen i 8 år. Ansvarer blir beskrevet som det å kunne drifte butikken, og er stort sett likt det ansvaret den assisterende butikksjefen har, men bestillinger som unntak. Denne medarbeideren har sitt ansvarsområde rundt kjølevarer, med de andre arbeidsoppgavene i tillegg.

Hun forteller at hun har svært god kontroll over eget ansvar og sin egen rolle i organisasjonen. Det er ikke lenger store utfordringer på jobb da det kommer til arbeidsoppgaver, og forteller at hun stort sett har den samme jobben som den assisterende butikksjefen hvis man trekker fra bestillinger. Kontrollen over andres arbeidsoppgaver og ansvarsområder oppleves også som høy. Det er også tydelig at hun ønsker mer ansvar og nye arbeidsoppgaver, og håper på å lære bestillinger i løpet av kort tid.

Strukturen i organisasjonen blir beskrevet som svært tydelig, der de nye sitter i kassen mens de i høyere stilling jobber mest på gulv. Medarbeideren forteller om hvordan det kan bli mye kassavakter i starten, da det gikk til et punkt der det føles urettferdig, men dette ble løst da det ble gitt klar beskjed. Hun er ikke noe glad i å sitte i kassa, men det går fint da hun sjeldent sitter der. Medarbeideren forteller at det er et meget godt arbeidsmiljø og at de fleste

ansatte gjør alt de kan for at butikken skal oppnå gode resultater. Selv forklarer medarbeideren at alle har mulighet til å nå toppen, hvis de bare arbeider for det. Da vi stiller spørsmål rundt organisasjonens kommunikasjon, forteller medarbeideren at det er en tett gjeng som ofte kan være vanskelig å komme inn i. De fleste ansatte har vært der over lengre tid, og har tydelige roller og forventninger til hverandre. Kommunikasjonen mellom de som har vært der lengre er derfor løsere, og de har derfor en bestemt måte å gi kritikk og beskjeder til hverandre på. I skiftet mellom vaktene opplever hun at kommunikasjonen er god, og forteller at det blir brukt en tavle der informasjon om viktige og videre arbeidsoppgaver blir ført opp. Hun forteller at dette er med på å løse mye av kommunikasjonsproblemene som de lenge hadde rundt vaktskiftet. Det oppstår ofte situasjoner med motstridende forventninger da hun mottar arbeidsoppgaver fra ulike hold fra flere av sine medarbeidere. Medarbeideren forteller at de løser de fleste konflikter med humor. Mengden av arbeidsoppgaver blir beskrevet som overkommelig, og at hun som regel rekker å bli ferdig med de arbeidsoppgavene hun har blitt tildelt. Da det kommer til forventninger forteller medarbeideren at forventningene til andre er svært høye. Da jeg selv jobber hardt og mye forventer jeg det samme tilbake forteller medarbeideren, selv om jeg vet det av og til er umulig å møte mine forventninger. Jeg er perfeksjonist, og vil gjerne at alt skal være i orden hele tiden forteller hun, og innrømmer at arbeidet av denne grunn ofte blir med hjem. Følelser hun her legger trykk på er frustrasjon, sinne, irritasjon og stress. Hun forteller at dette oppstår da oppgaver blir glemt eller ignorert, og hvis hun ser at ansatte ikke yter etter sitt potensiale. Å se på at noen sniker seg unna arbeid er veldig frustrerende forklarer hun. Det blir gitt uttrykk for at forventningene til de andre ansatte og seg selv over tiden hun har arbeidet i organisasjonen nok har blitt mye høyere.

Intervju 3

I intervju nr.3 intervjuet vi en kvinnelig medarbeider på 23 år, som har stilling som ekstrahjelp. Hun har arbeidet i organisasjonen i 5 år, og sitter mye i kassen. Som ekstrahjelp har hun ingen spesielle ansvarsområder. Som ekstrahjelp skal man holde et øye åpent for å fylle på varer da det blir tomt, samtidig som man sjekker om varer har gått ut på dato i kassaområdet forteller hun. Medarbeideren har ikke beveget seg oppover i organisasjonen av eget ønske, og forteller at dette heller ikke er noe hun ønsker.

Hun forklarer at hun selv ikke har mye ansvar, men at hun heller ikke har full oversikt over hva som er forventet av henne, og medarbeidere som deler samme stilling. Hun greier heller ikke å danne et godt bilde av de ulike rollene og ansvarsområdene i organisasjonen. Hun forteller om svært ofte om ansvarsområdene til de låseansvarlige, men nevner ikke høyere stillinger som assisterende butikksjef eller butikksjef da vi spør henne om ansvarsområder eller autoritet. Hun forteller at hun er svært fornøyd med ansvarsfordelingen, og opplever svært sjeldent konflikter i denne forbindelse. Alle har mulighet til å klatre innad i organisasjonen for å nå høyere stillinger, men hun synes opplæringen i nye arbeidsoppgaver er for dårlig, da hun selv ofte har opplevd å bli dyttet ut i nye arbeidsoppgaver, som hun ikke vet hvordan hun skal utføre. Hun opplever arbeidsmengden som passende, og forteller at hun stort sett blir ferdig med de arbeidsoppgavene hun får utdelt, selv om det noen ganger kan bli travelt da det er helg og mange folk i butikken.

Arbeidsmiljøet er veldig godt og nesten alle snakker og fungerer godt sammen. Til vanlig jobber hun stort sett med de samme ansatte, noe hun forklarer som et lite team som ofte har kveldsvakter sammen. Hun forteller at strukturen i organisasjonen er enkel og at beskjeder og arbeidsoppgaver som oftest kommer fra de ansatte med låseansvar. Butikksjefen er tydelig i butikken, og jobber mye med å fylle ut varer og plasseringen av varer rundt i butikken. Kommunikasjonen mellom de ansatte er god og utleveringer av beskjeder og videre arbeidsoppgaver blir skrevet ned på en tavle på pauserommet, selv om det også hender at de som har jobbet morgen kan reise hjem uten å gi noe godt bilde av hva som trengs å gjøres til de ansatte som jobber kveld. Hun forklarer at dette som regel ikke er noe hun bekymrer seg for da hun ikke har noe bestemt ansvarsområde eller ansvar for å drifte butikken. Forventningene til arbeidsplassen og medarbeidere er at det blir gitt beskjeder angående arbeidstider og møter i god tid, og at alle på arbeidsplassen respekterer hverandre. Hun tror at medarbeiderne forventer at hun skal gjøre så godt hun kan og komme på arbeidet til riktig tid. Det har skjedd at folk ikke har kommet på jobb, da de ikke har fått beskjed om at vaktlistene har blitt endret forteller hun. Ekstrahjelpen opplever ikke å ha store forventninger til medarbeidere, eller at de har veldig store forventninger til henne. Det hender at hun får tildelt arbeidsoppgaver fra flere hold fra mer enn en medarbeider, men hun forteller at hun løser dette ved å fortelle at hun allerede har en arbeidsoppgave, slik at det ikke skal oppstå situasjoner der hun ikke rekker alle arbeidsoppgavene.

Intervju 4

I intervju 4 intervjuet vi en kvinnelig medarbeider på 35 år, som har stillingen som assisterende butikksjef. Hun har jobbet i butikk hele sitt voksne liv, og har vært i denne organisasjonen i over 10 år. Som assisterende butikksjef skal man kunne stort sett alt det butikksjefen kan, da man skal kunne drive butikken i butikksjefen sted over lengre tid. Denne stillingen er også et springbrett for å selv en dag kunne bli butikksjef.

Hun forteller at hun selv har ansvarsområde rundt ferskvare og bank i butikk. Bank i butikk er en funksjon som hun selv har måtte lære seg, og butikksjefen ikke lenger har noen kontroll over. Ovenfor de ansatte er hun som regel megleren, og prøver å motivere og drive de ansatte i samme retning for å nå de målene de skal. Forventningene til seg selv og andre beskrives som nødvendige for å få mest mulig ut av arbeidsdagen. Alle i butikken som har stilling som låseansvar eller høyere har ansvar for et eget område i butikken. Men det er også viktig at noen kan alt, sånn at vi har oversikt over butikken forteller hun. Hun forteller at med forskjellige ansvarsområder, så kommer det også et ulikt fokus, noe som kan føre til konflikter. Dette skjer da medarbeiderne bruker lengre tid på sine egne ansvarsområder, enn det de gjør på andre arbeidsoppgaver, som kan være viktigere på bestemte tidspunkt. Dette er ofte valg og prioriteringer de andre medarbeiderne nødvendigvis ikke er enig i, forteller hun. Hun forteller noen av de låseansvarlige forteller at de har full kontroll over hvilke arbeidsoppgaver som er viktige og vet hvordan de skal prioritere, selv om hun selv som assisterende butikksjef ikke alltid opplever dette som korrekt. Arbeidsmiljøet beskrives som svært godt, og blir sett på som svært viktig. Det er derimot medarbeidere hun trives bedre sammen med, og hun forteller at dette er de ansatte som beviser at de forstår og utfører alle arbeidsoppgavene som de skal. Forholdet til butikksjefen kan være noe dårlig til tider da kommunikasjonen blir beskrevet som svak, og at det ofte blir forventet at arbeidsoppgaver skal utføres uten at hun selv har fått noen informasjon rundt disse arbeidsoppgavene. Forventningene fra butikksjefen er svært høye, og det er i blant svært vanskelig å gjøre butikksjefen fornøyd forteller hun, selv om hun også forteller at dette er noe butikksjefen har blitt flinkere til. Denne opplevelsen sammenfaller ofte med at det også blir gitt for dårlig opplæring, og at det forventes at man skal lære gjennom å prøve seg frem, selv om det ikke finnes noe rom for å gjøre feil. Et eksempel på dette er opplæringen av den nye assisterende butikksjefen, som tydelig hadde behov for opplæring på flere punkter. Hun forteller at det her virket som om den nye assisterende hadde fått tildelt stillingen med alle

ansvarsområdene som følger uten nødvendig opplæringer. Bestillinger er en av de viktigste arbeidsoppgavene den assisterende butikksjefen utfører og kontrollerer, denne delen hadde den nye assisterende butikksjefen fått forklart en gang, og det ble deretter forventet at dette da skulle utføres like godt og med den samme erfaringen som butikksjefen har. Som assisterende butikksjef har hun også hjulpet de ansatte med å gi butikksjefen kritikk, da medarbeiderne er misfornøyde, men har problemer med å fortelle dette til butikksjefen selv. Hun forteller at flere medarbeidere opplever butikksjefen som litt skummel, og at dette kan være en av årsakene. Det oppleves mye stress på arbeidet, og dette er noe som den assisterende butikksjefen også tar med seg hjem. Selv opplever hun at arbeidsmengden ofte er for stor, og motstridende forventninger fra flere medarbeidere. Dette fører til konflikter, der ansvarsområder og arbeidsoppgaver må diskuteres og deles ut på en annen måte. Denne formen arbeidsdelegering og konfliktløsning ser hun på som et ansvarsområde som kommer med stillingen hun har, og er derfor en del av jobben. Hun forteller at hun tror at organisasjonen oppfattes som svært profesjonell fra utsiden, og at butikken er en svært konkurransedyktig butikk, som ligger høyt i alle konkurranser og budsjettmessig. Det oppleves ofte kommunikasjonsproblemer, men vaktskiftet er spesielt utsatt, da alle stresser for å komme seg hjem, og glemmer å gi viktige beskjeder om arbeidsoppgaver som ikke er fullført. Hun forteller at det eksisterer en tavle på arbeidsplassen, men føler ikke at bruken av denne løser dette problemet. Det hender også at det oppstår kommunikasjonsproblemer rundt kassene, da folk ikke kommer på pling. Hun mistenker at noen av medarbeiderne ikke liker å sitte i kassen, og av denne grunn overhører hører pling, slik at de slipper å sitte i kassen. Selv liker hun å sitte i kassen, da dette gir god kontakt med kundene, og et overblikk over hvilke varer butikken selger mest av, dette med tanke på bestillinger. Hun forteller at hun ofte ikke har tid til å sitte i kassen på grunn av store mengder arbeidsoppgaver som ingen av de andre ansatte har kompetanse nok til å utføre. I forhold til de andre ansatte forteller hun at hun ofte føler frustrasjon og irritasjon, men at hun prøver på en best mulig måte å gi alle en god dag på jobb.

Intervju 5

I intervju 5 intervjuet vi en mannlig medarbeider på 18 år, som har stillingen som ekstrahjelp. Han forteller at han har jobbet i organisasjonen i 3 år, og jobber samtidig som

han går skole. Som ekstrahjelp sitter han mye i kassen, og jobber ofte med å rydde butikken. Selv har han ikke noe spesielt ansvarsområde utover dette.

Ekstrahjelpen opplever at han selv har god kontroll over hva som er forventet av han selv og hvilke arbeidsoppgaver han skal utføre da han er på jobb. Han er derimot ikke like sikker på hvilke ansvarsområder de andre medarbeiderne har, og hva de andre medarbeiderne forventer av dem. Han forteller at han ikke jobber så ofte, og at det derfor er vanskelig å ha oversikt over en den prosessen som de andre medarbeiderne som jobber fast gjennomgår. Han er selv tilfreds med arbeidsfordelingen, og synes det stort sett fungerer godt. Gjennom et par år han gått fra å kun ha ansvar for flaske automaten og det å rydde varer, til å få mer ansvar, og har blitt lært opp i kassaområdet og noe innenfor låsingene av butikken. Han ser ikke på arbeidet i butikken som varende, da han senere skal flytte for å studere. Det er derfor heller ikke ønsket noen høyere grad for ansvar eller rolle. Ekstrahjelpen forteller at han stort sett blir ferdig med sine gitte arbeidsoppgaver og at arbeidsmengden er passende. Han mottar som regel arbeidsoppgaver fra butikksjef eller låseansvarlig i det han starter på jobb, og får sjeldent flere i løpet av arbeidsdagen. Ekstrahjelpen forteller at han har små forventninger til arbeidet og de han jobber med, og føler derfor ikke noe høyt press på jobb. Det oppleves ofte at folk tar det med ro i arbeidstiden, og at medarbeidere tar seg bedre tid med oppgaver enn det de egentlig trenger. Dette kan føre til konflikter en gang i blant, men det ordner seg fort forteller han. Han er svært fornøyd med arbeidsmiljøet, og trives veldig godt på arbeidsplassen. Ekstrahjelpen har flere på arbeidsplassen som han fungerer godt og ofte jobber sammen med. Arbeidsplassen oppleves som profesjonell, og autoriteten er svært tydelig, i form av at jeg vet hvem som bestemmer forteller han. Ekstrahjelpen opplever svært få konflikter knyttet til kommunikasjon, og mener at tavlen som på pauserommet gir et godt overblikk over arbeidsoppgavene som må prioriteres. Som ekstrahjelp sitter han ofte i kassen, og han opplever at mange med høyere stillinger unngår å komme til kassen på pling, da de regner med at noen andre går forteller han. Det hender også at han sitter i over 4 timer av gangen, noe som han synes blir litt for lenge, da han ikke er spesielt glad i å sitte i kassa, og det ofte er mye kø og stressende. Dette fører ofte til lettere frustrasjon og irritasjon over andre medarbeidere.

5. Presentasjon av funn og resultater

Forståelse av eget og andres ansvar i bedriften

Det ble for oss fort tydelig, at alle i organisasjonen opplever klare skiller mellom rollene de selv hadde, men ikke alle i organisasjonen hadde god oversikt over hva som egentlig var deres eget ansvar og rolle innad i organisasjonen. I intervju 3 ser vi at den kvinnelige ekstrahjelpen ikke er sikker på hvilket ansvar hennes egen rolle medbringer. Hun sier "Nå er ikke jeg låseansvarlig eller noe sånt, så jeg er ikke helt sikker" da hun blir spurt om egen forståelse for ansvarsområder. Selv om hun vet hvilke stillinger de andre medarbeiderne har, så har hun ingen kontroll over hvilke arbeidsoppgaver som blir delegert til hver enkelt rolle. "Jeg jobber ofte kvelden, og sitter mye i kassen, så det er jeg ikke helt sikker på" forteller hun. Også i intervju 5 ser vi at det ikke finnes noen spesiell forståelse for andres ansvar knyttet til deres stilling og rolle. Personen intervjuet i intervju 5 er en mannlig ekstrahjelp og deltidsansatt. "Jeg jobber ikke så ofte, så jeg kan ikke påstå at jeg har veldig god oversikt" forteller han. De andre medarbeiderne vi intervjuet har høyere stillinger og gjennom intervju 1, 2 og 4, gir de tydelige og detaljerte beskrivelser av eget ansvar og rolle, samt de andre ansattes rolle og ansvar i organisasjonen.

Vi ville gjerne skape en dekkende forståelse av arbeidstakernes opplevelser av egne og medarbeidernes ansvarsområder og roller. Vi spurte derfor om arbeidstakerne følte de hadde mulighet til å få mer ansvar og høyere rolle i organisasjonen hvis de selv skulle ønske det. Alle arbeidstakerne svarte her at de følte at organisasjonen og ledelsen la til rette slik at alle kan tilegne seg mer ansvar og høyere roller, men at dette var opp til dem selv, og krevde en god arbeidsinnsats. Selv om de ansatte føler de har denne muligheten ser vi gjennom intervjuene at flere av arbeidstakerne ikke søker høyere grad av ansvar eller høyere roller. I intervju 3 forklarer den kvinnelige ekstrahjelpen at hun er fornøyd med sin egen plass i organisasjonen og det ansvaret og arbeidsoppgavene hun har. "Jeg er fornøyd med sånn som jeg har det nå. Det er jo mange som har spurt om jeg vil bli låseansvarlig, men jeg synes egentlig at det fungerer greit sånn som det er nå" forteller hun. I intervju 4 intervjuet vi den assisterende butikksjefen og gir henne det samme spørsmålet. "Jeg søker ikke så mye ansvar, men heller kontroll. For jeg vet at hvis der er noe som gjøres feil eller ikke gjøres i det hele tatt, så er det meg det går tilbake til, uansett hvem som har vært på jobb" forteller hun. Det blir senere i intervjuene tydelig at den assisterende butikksjefen opplever konflikter som konsekvens av ansvarsfordelingen og dårlig kommunikasjon. Hun forklarer at hun har ansvar

for at bestillinger blir tatt og at de har de varene organisasjonen trenger. De andre ansatte som er låseansvarlig har som regel et spesielt ansvarsområde, og har derfor bedre kontroll over hvilke varer som trengs, men det er jeg som må bestille varer. På grunn av at det er så mange skift, så er det ikke alltid like enkelt å kommunisere med de som jobber der. Det kan derfor bli vanskelig, da jeg ikke har vet hva som trengs" forteller hun.

Forventninger og rolleproblemer

Rolleproblemer oppstår ofte da individer har ulike sett med forventninger til hverandre, og vi følte derfor at det ble svært viktig å kartlegge arbeidstakernes forventninger til seg selv og de andre medarbeiderne. Dagligvarehandelen er et travelt yrke, og vi har derfor valgt å knytte forventningene opp til arbeidstakernes opplevelse av arbeidsmengde. Gjennom intervjuene fikk vi ulike svar da det kom til arbeidstakernes syn på arbeidsmengden de må jobbe seg gjennom hver dag. Begge ekstrahjelpene vi intervjuet i intervju 3 og 5 synes at arbeidsmengden er passende, og at de ofte rekker å gjennomføre de oppgavene de føler er forventet av dem. Det samme gjelder også en av de låseansvarlige, som vi intervjuet i intervju 2. Arbeidstakerne i intervju 1 og 4 var derimot misfornøyd og mente at arbeidsmengden var for stor og at de ikke alltid rekker å bli ferdige med alle arbeidsoppgavene som det er forventet at de skal gjennomføre. "Jeg har låseansvar, men jeg har samtidig ansvar for å fylle på frysevarer, så det er ikke alltid tid til dette, noe som kan føre til at folk blir irriterte. Det har hendt at jeg har blitt spurt om hvorfor jeg ikke har fylt på frys, og da må jeg forklare grunnen" forteller låseansvarlig i intervju 1. Vi spurte så arbeidstakerne om de opplevde motstridende forventninger på arbeidsplassen, noe som var tilfelle blant de låseansvarlige og den assisterende butikksjefen i intervju 1, 2 og 4. Her var kjennetegnet at arbeidstakere med høye stillinger ofte kunne forvente ulike prioriteringer av medarbeiderne til samme tid som de med lavere stillinger forventet noe annet. Et eksempel på denne typen motstridende forventning ble gitt av den låseansvarlige i intervju 1. "Det skjer ofte at det på dager med mye varer blir forventet at mye skal være gjort til dagen etter, samtidig som ekstrahjelpene har behov for å få en pause fra kassen. De jobber ikke like fort på gulv, da de ikke har oversikt over hvor alle varene står, noe som resulterer i at jeg ikke rekker å fylle inn alle varene" forteller hun. Det viser seg her at 4 av 5 opplever høye forventninger av overordnede, samtidig opplever arbeidstakerne i intervju 1 og 4 høye forventninger fra underordnede. Vi får inntrykk av at disse forventningene er motstridende da arbeidstakerne forteller at de gjentatte ganger må velge mellom å vise hensyn og dele på arbeidsoppgaver med ekstrahjelpene eller å være hensynsløse og jobbe for å møte de

forventningene ledelsen har. Konsekvensen av de motstridende forventningene ser ut til å være stress, og at arbeidstakerne opplever å ta med seg arbeidet hjem. Dette er tilfelle for arbeidstakerne i intervju 1, 2 og 4. "Ja, nå skal jeg være helt ærlig. Jeg er en sånn person som hvis jeg føler at jeg har skuffet noen, så går jeg å tenker mye på det. Hvis jeg ikke har rukket å gjøre oppgavene mine, eller føler at jeg har gjort noe feil. For eksempel satt en pall feil i butikk, eller sånne ting, og jeg får beskjed om at du har gjort det feil, da kan jeg gå å tenke på det i to dager" forteller låseansvarlig i intervju 1. "Jeg må ofte tømme meg litt for mannen hjemme" forteller låseansvarlig i intervju 2. Det er også tydelig at arbeidstakere som møter motstridende forventninger også har høye forventninger til sine medarbeidere. "Jeg har veldig høye forventninger. Som person er jeg faktisk helt håpløs der. Jeg er perfektjonist, og setter alt for høye krav. Det er noe jeg må jobbe med selv, for jeg kan fort bli irritert" forteller låseansvarlig i intervju 2. Det er tydelig at alle arbeidstakerne vi intervjuet mener at det ofte er for lite folk på jobb, og at dette er en utfordring i forhold til å greie å utføre de arbeidsoppgavene som er forventet av dem.

Ansvar og autoritet

Det har blitt tydelig for oss gjennom intervjuene at de to låseansvarlige vi har intervjuet i intervju 1 og 2, har en opplevelse av ansvar og autoritet som ikke sammenfaller. Dette for oss til å tenke at denne stillingen ikke nødvendigvis tilsier at en medarbeider med stillingen låseansvarlig har den samme graden av autoritet og ansvar som de andre låseansvarlige. Det som blir tydelig er et skille mellom de to låseansvarlige i både alder og hvor lenge de har jobbet i organisasjonen. Denne stillingen kan derfor tenkes på som delt inn i to deler, der de med mest erfaring ligger over de andre låseansvarlige som har fått denne stillingen i senere tid. Vi kan tydelig se dette skillet i intervju 1 og 2 der den låseansvarlige i intervju 2 sammenligner seg selv med den assisterende butikksjefen i forhold til ansvar og autoritet hun har i organisasjonen. I intervju 1 ser vi ikke denne sammenligningen, men at den låseansvarlige klart skiller mellom disse to rollene.

Kommunikasjon i ulike situasjoner

Kommunikasjon innad i organisasjonen er svært viktig, vi har derfor valgt å se nærmere på hvordan medarbeiderne kommuniserer og delegerer arbeidsoppgaver. Arbeidstakerne ser ut til å oppleve at butikksjefen gir tydelige beskjeder om hva som skal gjøres i organisasjonen. Dette med et unntak, og dette ser vi i intervju 4, med den assisterende butikksjefen. "Kommunikasjonen der er ikke butikksjefens sterkeste side. Det har blitt bedre, men han har fortsatt et stykke igjen å gå da det gjelder den biten. For eksempel det med å gi beskjed til

folk om opplæring blant annet. Hva som folk skal læres opp i, og når. Det er ganske mye. Han holder en del inne i seg, også smeller det en gang i blant. Han blir irritert fordi han ikke forstår hva vi mener og tenker” forteller hun. Denne typen for konflikt gjør også at noen medarbeidere trekker seg unna, og at de i noen tilfeller blir redd for å si gi beskjed om egne eller andres feil. 4 av 5 medarbeidere har opplevd at opplæringen var for svak og ga en følelse av usikkerhet i forbindelse med arbeidsoppgavene de ble satt til å utføre.

Gjennom intervjuene kom det tydelig frem situasjoner der arbeidstakerne følte at kommunikasjonen mellom de ansatte i dag er for dårlig. En av disse situasjonene finner sted i vaktskiftet, der de som jobber morgen reiser hjem og de som jobber kveld da starter. Det ble for oss gjort klart, at det ikke finnes noen god overlapping av skift, der det blir god nok tid til å delegere arbeidsoppgaver videre. ”Det skjer ofte at folk stresser med å komme seg hjem etter dagvakt, da av ulike grunner. De glemmer ofte å gi oss beskjed om hva som er gjort og hva som må gjøres. Noe som da betyr at jeg må bruke masse tid på å undersøke lager og butikken for å selv finne ut hva som trengs. ” Forteller låseansvarlig i intervju 1. Ved pauserommet henger det en tavle, som arbeidstakerne kan bruke for å skrive ned eventuelle arbeidsoppgaver til neste skift. ”Jeg synes tavla funker veldig bra. Jeg trenger sjeldent å spørre om hva jeg skal gjøre da jeg blir ferdig med en arbeidsoppgave da jeg jobber på gulv. Man kan bare enkelt og greit gå bort å se på tavla.” Forteller ekstrahjelpen i intervju 5. Det er noe uklart om arbeidstakerne aktivt bruker denne tavlen, og hvordan videre kommunikasjon er. Men de ansatte forklarer at det også ofte kan oppstå kommunikasjonsproblemer da de i tillegg til arbeidsoppgavene som står på tavlen får en rekke nye arbeidsoppgaver av overordnede. Dette ser ut til å skape en usikkerhet hos flere, der de føler at de må velge ut arbeidsoppgaver etter hvilken medarbeider de selv mener har høyest autoritet.

En av oss jobber alt i denne organisasjonen, og vi gikk selvfølgelig derfor inn i denne oppgaven med noen antakelser for hvor vi kunne lokalisere eventuelle kommunikasjonsproblemer. Vi valgte derfor å spørre arbeidstakerne om hvordan de opplever situasjonen i kassen, dette med å plinge etter hjelp. Situasjonen vi her har sett for oss er hvordan de ansatte kommuniserer, og om noen bevisst lurer seg unna denne formen for arbeidsoppgaver. Det viser seg gjennom intervjuene at 3 arbeidstakere opplever at medarbeidere ikke kommer til kassen da de plinger etter hjelp. Disse arbeidstakerne fant vi i intervju 1, 4 og 5. Arbeidstakere i intervju 2 og 5 innrømmer derimot at de ikke liker å sitte i

kassen, og har sammen med arbeidstaker fra intervju 1 opplevd å bli plassert i kassen over lengre perioder, uten å ha blitt tilbudt å bytte. Arbeidstakerne fra intervju 1, 3 og 4 liker å sitte i kassen, og forteller at de heller ikke har noe problem med å gå da det plinger i kassen, men alle arbeidstakerne vi intervjuet opplever at de med ledelsen unngår å gå til kassen da det plinger. "Det tar litt tid før noen kommer på pling i blant, men det kan det være mange grunner til, så jeg blir sjeldent irritert. Men det har skjedd at jeg har blitt litt sint, men da spør jeg som regel hvorfor de ikke kom med en gang. Så det blir sjeldent noen konflikt der." Forteller ekstrahjelp i intervju 3. Det ser heller ikke ut til at de andre arbeidstakerne opplever konflikter knyttet til denne situasjonen ofte, og flere av arbeidstakerne forteller at de forstår at det ofte er mye i butikken og at medarbeiderne er opptatt med å hjelpe kunder.

Bra arbeidsmiljø

Det ser ut til at samtlige av arbeidstakerne har det bra da de er på jobb, og at de til tross for kommunikasjonsproblemer i enkelte situasjoner og høye forventninger trives på jobb. De forteller om et godt arbeidsmiljø, og at de trives med de andre medarbeiderne.

6. Tolkning og analyse

Formålet med forskning er å anskaffe og analysere data for å bedre forstå fenomener som oppstår innad i organisasjoner. Formålet vil også være å gjennom forståelse kunne utvinne nye løsninger som styrker organisasjoner og gir de større mulighet til å lykkes på markedet.

Gjennom de intervjuene vi har foretatt har vi prøvd å fremme spørsmål som ville belyse og gi verdifull data, for å på best mulig måte kunne besvare de problemstillingene vi har satt.

Det blir for oss viktig å skape en forståelse av arbeidstakernes erfaring, roller og ansvar i organisasjonen, da vi skal tolke data som omfatter rolleproblemer og kommunikasjon. Gjennom spørsmål vedrørende deres egen og medarbeidernes roller, ansvar og erfaring, dannet vi oss et bilde av hvordan arbeidstakerne jobber i forhold til hverandre og på hvilke stadier i arbeidstiden de er avhengige av hverandre. Det blir for oss tidlig tydelig at arbeidstakere med stilling som ekstrahjelp har mindre oversikt over eget ansvar, egen rolle og andre medarbeideres forventninger til dem. Dette kan ha sammenheng med hvor ofte disse arbeidstakerne jobber, men også hvorvidt det eksisterer forventninger til dem. Med lave forventninger blir også arbeidsoppgavene disse arbeidstakerne mottar svært elementære, og de vil av denne grunn ikke få tilbakemelding og kritikk på eget arbeid i like stor grad som hva de andre medarbeiderne mottar. Rollekonflikter oppstår ofte som et produkt av forventninger, og det er derfor svært relevant at ekstrahjelpene i intervju 3 og 5 opplever en lavere grad av forventninger enn hva de med høyere stillinger og mer ansvar gjør. Dette kan vi også se i sammenheng med definisjonen av rollekonflikt der en rolleinnehaber føler at det eksisterer flere motstridende forventninger rettet mot dens egen rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2008). Vi kan også knytte dette fenomenet opp mot teorien om intersenderrollekonflikt, der forventningene kommer fra to eller flere ulike kilder. (Rizzo et al, 1970).

Gjennom å videre spørre arbeidstakerne om de selv føler de har plass og mulighet til å utvikle seg og tilegne seg høyere stillinger med mer ansvar, finner vi ut at dette helt klart er mulig i denne organisasjonen, og at ingen av arbeidstakerne vi har intervjuet føler at de sitter fast i en bestemt stilling uten mulighet til å videre utvikle seg. Men det blir også her tydelig at flere arbeidstakere heller ikke hadde ønsket, og har takket nei til tilbud om en høyere stilling. Ekstrahjelpen i intervju 3 forklarer at hun er tilfreds med den stillingen hun nå har, og at hun ikke ønsker mer ansvar. Da det kommer til kompetanse, så er det viktig for

organisasjoner å hele tiden bygge kompetanse, slik at en har mange å spille på hvis det skulle dukke opp problemer. Låseansvar blir beskrevet som en rolle med mye ansvar der det er høye forventninger, så det vil naturligvis være en fordel at så mange arbeidstakere som mulig har denne kompetansen slik at ansvar kan deles, for å unngå overbelastning. Her kan vi se på Brown, Jones & Leigh (2005) sin forskning som viser at overbelastning kjennetegnes ved at rolleinnhaver føler at de tilgjengelige ressurser er utilstrekkelige for å fylle de krav som stilles. Noe som igjen spiller inn på den totale ytelse. Her er ressurser ment som menneskelige ressurser og kompetanse. Et høyere ansvar og høyere forventninger øker arbeidstakernes tilknytning til organisasjonen og kan være med på å øke effektivitet og produktivitet. Den assisterende butikksjefen forteller at hun ønsker mer kontroll over butikken, dette kan vi også se i sammenheng med overbelastning, som finner sted da for mye ansvar og forventninger ligger på en arbeidstaker. Vi ser i forbindelse med andre funn at de fleste av arbeidstakerne vi intervjuet, med et unntak, synes opplæringen var for dårlig, og at de har brukt mye tid og mange forsøk på å selv lære seg arbeidsoppgaver. Det blir også her tydelig at det har vært en svikt i den vertikale kommunikasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2008) mellom den assisterende butikksjefen og butikksjefen da det kommer til opplæring av arbeidstakere. De ansatte har mulighet til å tilegne seg høyere stillinger, men dette kan virke avskrekkende på arbeidstakere som ikke har fått god nok opplæring tidligere. Disse har reservert seg fra roller med mye ansvar, da de er redd for å bli kastet ut i arbeidsoppgaver som de ikke har god nok kontroll over. Et annet eksempel på dette nevner den assisterende butikksjefen i intervju 4, da hun forteller om den nye assisterende butikksjefen, som under en periode har fungert som den eneste assisterende butikksjefen i organisasjonen. Hun hadde på flere områder behov for grundigere opplæring, og fikk ikke dette før den andre assisterende butikksjefen var tilbake i arbeid. I senere tid beskriver den assisterende butikksjefen fra intervju 4 at hun nå sitter igjen med mye arbeidsoppgaver selv, da den andre butikksjefen har trukket seg noe tilbake. Vi tolker dette som usikkerhet rundt rollen og de arbeidsoppgavene som skal utføres. Dette kan være en hindring som fører til at kompetanseutviklingen stopper opp, og skaper overbelastning for arbeidstakere med mye ansvar.

Arbeidstakerne i organisasjonen vil som sagt oppleve forskjellige forventninger, dette som følge av ansvar, stilling og rolle, men også på bakgrunn av tidligere prestasjoner. Det ble her

tydelig at ekstrahjelpene i intervju 3 og 5 opplever at de svært ofte rekker å utføre de arbeidsoppgavene de blir gitt, og at forventningene til deres rolle ikke er for høye. Dette funnet er med på å støtte tidligere funn som omhandler ekstrahjelpene fra intervju 3 og 5 sin kontroll på egen og medarbeidernes roller, ansvar og forventninger. Det blir tydelig at flere arbeidstakere med høyere stilling har for stor arbeidsmengde, som fører til at de ikke alltid rekker å utføre alle arbeidsoppgavene de mottar. Dette støtter teorien om overbelastning av roller, men kan også føre til motstridende forventninger og rollekonflikter (Kaufmann & Kaufmann, 2008). Motstridende forventninger kan knyttes til rollekonflikter da dette tvinger arbeidstakeren til å ta valg som de selv ikke står for. Eksemplet som nevnes i denne avlåseansvarlig i intervju 1 er sammenhengen mellom forventningene fra overordnede og underordnede. Arbeidstakeren tvinges her til å foreta et valg som bare vil gjøre en part fornøyd, og som vil stride mot arbeidstakerens oppfatning av egen rolle. Situasjoner av denne karakter ender ofte i en indre konflikt arbeidstakeren da må møte alene. Flere av arbeidstakerne tar arbeidet med seg hjem i form av stress og frustrasjon som resultat. Over tid vil denne typen konflikt kunne ende i en manifestert konflikt, og arbeidstakeren vil kunne ende i konflikter med medarbeidere, som ikke nødvendigvis har noen forståelse for forventningene knyttet til, i dette tilfellet, den låseansvarlige. Dette vil også ha en negativ innflytelse på arbeidstakerens motivasjon og trivsel i organisasjonen. Men det er tydelig at medarbeidere som møter disse høye forventningene, også har svært høye krav og forventninger til sine medarbeidere.

Vi ser i ettertid et skille mellom de låseansvarlige fra intervju 1 og 2 som vi ikke hadde forventet. Dette skillet er knyttet til deres opplevelse av egen autoritet, og hvor de selv hører hjemme i organisasjonens hierarkiske struktur. Dette skillet splitter en stilling som fra utsiden ser ut til å ha relativt like ansvarsområder, forventninger og autoritet knyttet til rollen, men som ikke har det. Det blir her gjennom en beskrivelse gjort klare sammenligninger opp mot høyere stillinger, mens den andre låseansvarlige fra intervju 1 unngår å trekke denne sammenligningen. Det blir også klart at dette skillet er basert på de låseansvarliges erfaring og alder. Dette skillet kan skyldes grupperinger innad i organisasjonen, der de erfarne hjelper, men også styrer de mindre erfaring. Denne grupperingen kan også være med på skape rollekonflikter der mer ansvar og mer attraktive arbeidsoppgaver er forbeholdt et gitt nummer av arbeidstakere av samme rang som andre. Dette vil derfor bli et markert skille av ansatte med samme stillingstittel, noe som kan oppleves som forskjellsbehandling og gi følelse av distanse fra de andre medarbeiderne. I

forbindelse med rolleteori kan vi knytte dette fenomenet opp mot personkonflikt. Her er forventningene til rollen noe annet enn din egen oppfatning av den. Det kan gå begge veier, hvor forventningene overgår egne verdier, eller forventningene er for lave i forhold til utfordring. (Rizzo et al, 1970). Hvis vi også fokuserer på samhandlingen mellom alle aktørene i hierarkiet, vil det være vanskelig for hvert individ å vite hvem man skal henvende seg til, da rollene varierer i så stor grad. Chain of command er et prinsipp som sier at hver ansatt kun skal henvende seg til sin nærmest overordnet som igjen vil føre beskjeden videre. (Rizzo et al, 1970) Her skal autoritetsstrømmen være klar og enkel, og dette prinsippet vil være et virkemiddel for reduserte rolleproblemer. Ved at det ikke er en klar rollebeskrivelse for den låseansvarlige, og noen tilegnes mer ansvar og autoritet enn andre, vil det være vanskelig for de underordnede å vite hvem man skal henvende seg til. Det vil også være vanskelig for den låseansvarlige å vite hvordan den skal forholde seg til både overordnede og underordnede. For å belyse de underordnede sitt ståsted i denne rollekonflikten vil vi se på det Davis beskriver som single accountability (sitert av Rizzo, House & Lirtzman, 1970. S.150). Han mener at en ansatt kun skal settes ansvarlig for sin ytelse og prestasjon ovenfor en, og kun en, overordnet, noe som skal sørge for systematikk og kontroll.

Kommunikasjonsproblemer gjentas ofte, og blir situasjonsbasert. Gjennom intervjuene ser vi at flere av de ansatte opplever kommunikasjonsproblemer i forbindelse med vaktskiftet. Det er her viktig informasjon og tydelig delegering av arbeidsoppgaver som blir savnet. Vi blir gjort klar over at problemet sterkt kan knyttes til hvilke arbeidstakere som jobber. Dette vil også være naturlig da mennesker kommuniserer ulikt med hverandre basert på verdier og holdninger. Det har i senere tid blitt hengt opp en tavle på spiserommet, der de ansatte kan føre opp arbeidsoppgaver, slik at det er lettere å holde kontroll. Denne formen for kommunikasjon ansees for å være til stor hjelp blant noen, mens mindre av andre. Tavlen kan ikke tilby den samme formen for informasjon, da arbeidstakerne ikke har mulighet til å sende en tilstrekkelig mengde informasjon. På tavlen noteres det hovedpunkter, men utdyper ikke spesielle varer eller utfordringer de andre medarbeiderne kan møte senere, eller hvilke punkter som bør prioriteres først. Tavlen kan ikke avskrives, da flere ansatte finner den svært nyttig, og en av ekstrahjelpene nå ikke trenger å spørre om nye arbeidsoppgaver i det han har fullført de han er satt til å gjøre. Men det er i høyere grad fare for informasjonsflom, noe som forekommer da en arbeidstaker får mer informasjon enn hva han eller henne er i stand til å håndtere og huske. (Erlie, 2012) Disse situasjonene kan her oppstå da en medarbeider skriver ned arbeidsoppgaver, samtidig som arbeidstakeren mottar et sett med

arbeidsoppgaver gjennom direkte kommunikasjon fra en annen medarbeider. Arbeidstakeren får her dobbelt opp med informasjon, og vil måtte bruke tid på å sortere og vurdere informasjonen som har blitt tildelt. Dette øker også sannsynligheten for at viktig informasjon blir glemte. Her blir det også aktuelt å se på teorien rundt nedoverkommunikasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2008) Flere av informantene svarer at de savner en tydelig delegering av oppgaver og et godt system for beskjeder. Dette er et lederansvar, og er en del av den vertikale kommunikasjonen fra toppen og nedover.

På bakgrunn av egne erfaringer fra organisasjonen valgte vi ut en bestemt situasjon, der vi ville undersøke om det fantes rollekonflikter. Denne situasjonen utspiller seg i kassen da arbeidstakere trenger hjelp og plinger etter en medarbeider for å få unna eventuell kø eller for å få hjelp med et problem som har oppstått. Vi ville her få en forståelse av hvordan arbeidstakeren opplever at det da ikke kommer noen for å hjelpe. Vi ville se om dette skaper konflikter mellom de ansatte, og om denne situasjonen oppstår som et resultat av dårlig kommunikasjon eller rollekonflikt. Alle arbeidstakerne vi intervjuet forteller oss at de opplever at de med høyere stillinger oftere unngår å gå på pling. Det blir derfor et spørsmål om dette er en arbeidsoppgave som mange mistrives med, og om autoritet her blir brukt for å slippe unna det som blir betraktet som mindre attraktive arbeidsoppgaver. To ansatte innrømmer at de ikke liker å sitte i kassen, og låseansvarlig fra intervju 2 begrunner dette i at hun før ofte ble sittende veldig lenge i kassen uten at noen ville ta over. Denne opplevelsen deler hun med 2 andre medarbeidere, og en av de andre medarbeiderne innrømmer at også han misliker å sitte i kassen. Vi ble tidlig i intervjuene gjort oppmerksomme på at det å sitte i kassa ble sett på som en arbeidsoppgave som de med lavere stillinger tar seg av, og vi tror at nettopp dette, kan være en av grunnene til at dette problemet oppstår. Det ser ikke ut til å skyldes en verbal kommunikasjon, men kan på flere måter skyldes den ikke-verbale kommunikasjonen mellom de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2008). Holdninger og kroppsspråk kommuniserer mye mer enn ord, og ved at de høyere opp i systemet ikke går på pling, dannes det en negativ oppfattelse rundt det å sitte i kassa. selv om grunnen til at det ikke kommer noen for å hjelpe ofte også kan skyldes at det er mange kunder i butikken, og at alle derfor er opptatt. Men låseansvarlig fra intervju 1 forteller at hun har opplevd at det ikke kommer noen på pling gjentatte ganger da hun arbeider med bestemte medarbeidere. Det at arbeidstakere ikke liker denne arbeidsoppgaven kan stamme fra da de selv satt mye i kassen, og ikke slapp til på gulv. Det kan derfor være tungt å igjen måtte gå inn i en rolle som de føler at de har jobbet seg ut av. Dette er et meget interessant problem da denne

arbeidsoppgaven er svært viktig for butikkens del, da dette er måten butikken anskaffer penger og det er her man møter kundene. Vi blir fortalt fra ekstrahjelpen i intervju 3 at det sjeldent oppstår konflikter, og at dette er noe hun tar opp med en gang hvis hun føler frustrasjon. Denne typen problem vil nok kunne skyldes rollekonflikter der denne arbeidsoppgaven går imot arbeidstakeres syn og evaluering av egen rolle.

Samtlige ansatte vi har intervjuet kan fortelle at de er svært fornøyd med arbeidsmiljøet, og at de trives veldig godt på jobb. De forteller at de stort sett trives med alle medarbeiderne, og at det sjeldent oppstår konflikter på bakgrunn av personlige verdier eller holdninger. Arbeidstakerne oppfatter selv arbeidsplassen som profesjonell, og tror at dette også er det inntrykket kundene har da de forlater butikken.

7. Konklusjon og forslag til tiltak

Organisasjonen innen for dagligvarehandelen vi har valgt å bygge denne oppgaven rundt har klare tegn på rollekonflikter og kommunikasjonsproblemer. Vi har gjennom 5 intervjuer blitt nærmere kjent med organisasjonen, og har fått et innblikk i ulike situasjoner der rollekonflikter og kommunikasjonsproblemer oppstår. Vi har sett at organisasjonen opplever de største problemene med kommunikasjon under vaktskiftet, og i forbindelse med opplæring av arbeidstakere. I forbindelse med vaktskiftet vil et godt tiltak være å optimalisere kommunikasjonen mellom de ansatte på en bedre måte, slik at informasjonsstrømmen blir mindre. Det ville her kanskje være en løsning å ha en høyere grad av overlapping mellom vaktene, slik at de ansatte har bedre tid til å kommunisere og tilegne seg nødvendig informasjon. De vaktene som nå overlapper er vaktene til ekstrahjelpene, som kan sies å være noe bortkastet, da de heller ikke har noe øvrig ansvar for drift eller delegering av arbeidsoppgaver. Det kunne derfor være en løsning å hatt låseansvarlig i dette tidsrommet, slik at overgangen ville bli lettere og unngår denne utfordringen med kommunikasjon. Da det kommer til kommunikasjonsproblemer i forbindelse med opplæring har vi funnet en barriere i kommunikasjonen mellom butikksjefen og de ansvarlige for opplæring av andre arbeidstakere. Her er problemet snarere mangel på kommunikasjon, det kunne derfor vært nyttig å jobbe med relasjonene mellom butikksjefen og underliggende som har behov for denne typen informasjon. Her kan jungeltelegrafen tas i bruk, og bryte barrieren og åpne for en bedre dialog mellom butikksjefen og de ansvarlige for opplæringen. Rollekonfliktene vi har funnet i forbindelse med intervjuene har vært situasjonsbasert, og finner sted da arbeidstakere opplever forventninger fra overordnede samt underordnede samtidig. Kommunikasjon ville her også kunne ha hjulpet for å gjøre alle parter klar over de ulike forventningene medarbeiderne har, slik at de sammen kan komme til en enighet om hvilke tiltak som kan gjennomføres for å unngå denne rollekonflikten. Man kan her se på denne rollekonflikten som en konsekvens av mangel på intern kommunikasjon mellom de ansatte. Vi har også tydelig sett at det oppstår rollekonflikter i sammenheng med kassene som arbeidsoppgave. Det vil her selvfølgelig være svært viktig at alle arbeidstakere er klar over hvor viktig denne arbeidsoppgaven er for organisasjonen, og kanskje jobbe med å fjerne inntrykket av at denne arbeidsoppgaven tilhører de nyeste og de med lavest stilling. Gjennom problemene knyttet til opplæring har vi også sett at overbelastning med tanke på roller også er svært relevant. Det blir her viktig å

øke kompetanseutviklingen slik at arbeidstakere med mye ansvar kan dele dette ansvaret og på en mer effektiv måte løse arbeidsoppgavene sine. Dette tiltaket vil også fremme trivsel og redusere stresset og frustrasjonen arbeidstakerne opplever i dag. Rollekonflikter, overbelastning av roller og kommunikasjonsproblemer er med på å redusere trivsel, og vi har gjennom intervjuene blitt kjent med at mange av arbeidstakerne tar med seg arbeidet hjem i form av stress og frustrasjon. Det bør her iverksettes tiltak for å redusere disse bieffektene av rollekonflikter, overbelastning av roller og kommunikasjonsproblemer.

Med tanke på at en av oss er ansatt i denne organisasjonen, så er det en ærlig sak at vi på forhånd har gått inn med noen antakelser rundt de ansattes oppfatninger og opplevelser av arbeidsplassen og medarbeidere, men vi har mange ganger gjennom denne prosessen blitt overrasket. Dette har ført til at vi har måttet vurdere vårt ståsted og fremgangsmåten vi har brukt, dette for å unngå at resultatet skulle bli farget av denne tilknytningen. Vi har lært mye om forsknings metodene og hva det faktisk vil si å drive forskning basert på andre menneskers opplevelse av verden rundt seg. Vi føler med dette at vi har funnet og svart på de problemstillingene vi har satt oss.

Litteraturliste

Brown, S. P., Jones, E. & Leigh, T. W. (2005) The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of applied psychology*. 90(5), 972-979

Erlien, B (2012). *Intern kommunikasjon* (4. Utg). Oslo: Universitetsforlaget

Fløistad, G. (2000). *Utfordringer. Studier i langsomhetens filosofi*. Oslo: ledelsesfilosofi

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. Utg). Oslo: abstrakt forlag

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2008) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. Utg). Bergen: fagbokforlaget

Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*. 15(2), 150-163

Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven er fokusert rundt temaene rolleproblemer og kommunikasjon og har som problemstilling; ”hvordan opplever serviceansatte i dagligvarebransjen rollekonflikter, rolletvetydighet og overbelastning knyttet til rolle”. Vi vil gjennom denne problemstillingen belyse problemer som oppstår knyttet til kommunikasjon og individuelle virkninger hos de ansatte.

Teorien vi har benyttet er grunnleggende rolleteori og rolleproblemer, som gir et bilde på hvilke faktorer som spiller inn for at det skal oppstå rolleproblemer, og hvordan man kan arbeide mot disse. Sentrale begreper er rollekonflikt, personkonflikt, interrollekonflikt, intersenderrollekonflikt, intrasenderrollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastninger. Vi har også sett på kommunikasjonsteori og belyst de ulike plattformene og kanalene for kommunikasjon. Sentrale begreper er kommunikasjonsprosess, informasjonsflom, oppover-, nedover- og lateral kommunikasjon og kommunikasjonens funksjoner.

En av oss arbeider selv i bedriften og vi har derfor gått inn i undersøkelsen med flere antakelser basert på hvordan rolleproblemer oppstår. Hensikten vår med denne oppgaven er å studere de antakelser vi selv har, samt studere andre virkninger og årsaker knyttet til problemstillingen.

Metoden vi har benyttet er en kvalitativ metode med et fenomenologisk forskningsdesign, der vi gikk inn i en dagligvarebutikk å intervjuet fem informanter. Dette ga oss et innblikk i deres egen oppfattelse av fenomenet rolleproblemer. Etter intervjuene kodet vi alle dataene basert på intervjuguiden vi hadde benyttet under alle intervjuene og drøftet deretter funnene opp mot teorien.

Funnen vi kom frem til gjennom vår undersøkelse svarer på problemstillingene vi hadde satt. Vi kom frem til at det eksisterer rollekonflikter og overbelastning i bedriften, og dette påvirker de ansatte i deres arbeidshverdag. Vi ble overrasket over at problemene i stor grad lå hos de i høyere stillinger og at flere av informantene hadde problemer i helt andre situasjoner enn hva vi hadde forventet. Kommunikasjon er også et svært relevant tema, da flere av konfliktene er basert på akkurat dette.

Vi har opparbeidet mye kunnskap rundt temaene og har kommet med noen tiltak som vi mener kan hjelpe bedriften mot rolleproblemene.

Engelsk sammendrag (abstract)

This is a bachelor assignment, with a focus around the themes of role conflicts and communication. The assignment will answer the problem about how service employees in grocery stores experience role conflicts, ambiguity and overload related to the employees role. We covered theory about basic role theory and role problems, that gave us the pictures of which factors that play the biggest role in the appearance of role conflicts, and how we can work against them. We have chosen to use a qualitative approach to the research, and had 5 interviews with employees that works in a grocery store. They gave us their views of the business they work in, and how they face challenges with communication and role conflicts. Through our research we found existing role conflicts, and overload connected to the amount of work that are assigned to each worker, and this effects the workers when they work. We also found problems in the business communication, and some of the conflicts were directly connected to these problems.

We have gained a lot informations trough this research, and we have therefore suggested some solutions that will help the business solve some of its problems.

Vedlegg

7.1 Forespørsel om deltakelse

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Rollekonflikt og tvetydighet i dagligvarebransjen

Denne studien skal belyse rollekonflikt og tvetydighet i dagligvarebransjen basert på de ulike situasjonene der de oppstår.

Gjennom et bestemt utvalg, intervjues ansatte med ulik erfaring og roller, for å belyse problemstillingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Gjennom en kvalitativ studie kreves det deltakelse under et intervju, der deltakerne må gjøre rede for deres oppfatning av organisasjonen og problemstillingen i studien. Informasjon og data samles inn ved bruk av lydopptak, som senere blir ført inn på papir.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Midlertidig lagring av informasjon og data skjer uten bruk av personopplysning, og slettes da informasjon og data er ført inn i studien. Deltakeren vil til en hver tid være anonym, og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Studien skal etter planen avsluttes 4.mai 2015.

Frivillig deltakelse

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 spørsmål til studien, ta kontakt med Lise Berglund Evensen, som kan nås på telefonnummer 41286945.

Veileder for denne studien er Hanne Marit Haave, ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena.

Hanne.haave@hihm.no

Samtykke til deltakelse i studien

Samtykket til denne studien skjer muntlig

7.2 Intervjuguide

Dette er den intervjuguiden vi har brukt, men den ble kun brukt som veiledning, da vi hadde et svært åpent intervju med fokus på det intervjuobjektene var interesserte i å fortelle.

Del en

Introduksjon av oss og oppgaven, samt introduksjon av intervjuobjektet stilling, alder (og kjønn). Dette skal ikke tas opp som lydfil

Del to av intervjuguiden er satt opp med temaer som vi vil snakke generelt rundt med intervjuobjektet, i tillegg til noen spørsmål for å få de svarene vi er ute etter. Alle temaene og spørsmålene i intervjuguiden vil også bli dratt inn på de situasjonene vi har valgt å belyse i vår oppgave

Del to (opptak)

- 1) Tema 1 = Ansvar og roller
 - Hva gjør du på arbeidsplassen?
 - Hva er ditt ansvar
 - Hva er de ulike rollene på arbeidsplassen
 - Føler du at det er felles forståelse for roller og ansvar blant alle medarbeidere i bedriften
 - Hvordan påvirker det arbeidet om det er ulik forståelse
 - Hvilket ansvar ønsker du
- 2) Tema 2 = forventninger
 - Hvilke forventninger har du til arbeidet og medarbeidere
 - Hvilke forventninger har ledelsen til deg
 - Hvilke forventninger har medarbeidere til deg
 - Motstridende forventninger
- 3) Tema 3 = Relasjoner
 - Hvordan er arbeidsmiljøet
 - Gruppedynamikk
 - Faste team til faste arbeidstider?
- 4) Tema 4 = Autoritet og profesjonalitet
 - Hvordan vil du si autoritet er fordelt på arbeidsplassen
 - Konflikter i forhold til autoritet
 - Oppfattes arbeidet som profesjonelt, hvorfor/hvorfor ikke

5) Tema 5 = kommunikasjon

- Hvordan er kommunikasjonen i bedriften
- Vertikal kommunikasjon – klare beskjeder til alle
- Horisontal kommunikasjon
- Hender det at du mottar arbeidsoppgaver fra flere ansatte.

6) Ressurser

- Hvordan føler du at de arbeidsoppgavene du blir gitt, stemmer overens med den tiden du har til å utføre dem.
- Andre ressurser

7) Situasjoner

- Oppstår det situasjoner som gjør deg frustrert eller demotivert
- Kassa
- Låseansvar og låsing som situasjon
- Andre situasjoner
- Hvordan føler du at slike situasjoner kan løses på en bedre måte

7.3 Oversikt over intervjuer

Tabell

	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5
Stilling:					
Ekstrahjelp			X		X
Låseansvarlig	X	X			
Assisterende butikksjef				X	
Roller og ansvar:					
Opplever klare skiller mellom roller på arbeidsplassen	X	X	X	X	X
God kjennskap til egen rolle og ansvar	X	X		X	X
God kjennskap til medarbeidernes roller og ansvar	X	X		X	X
Tilfreds med ansvarsfordelingen	X	X	X		X
Alle har mulighet til å tilegne seg høyere stilling	X	X	X	X	X
Ønsker høyere grad av ansvar	X	X			X
Opplever at ansvarsfordelingen kan føre til				X	

konflikt					
Forventninger:					
Passende mengde arbeidsoppgaver		X	X		X
For stor mengde arbeidsoppgaver	X			X	
For liten mengde arbeidsoppgaver					
Motstridende forventninger	X	X		X	
Høye forventninger fra overordnede	X	X		X	X
Høye forventninger fra underordnede				X	
Rekker å gjennomføre alle arbeidsoppgaver som er forventet av en		X	X		X
Opplever høy grad av stress i og etter arbeidstiden	X	X		X	
Tar med seg arbeidet hjem	X	X		X	
Høye forventninger til egen innsats og prestasjon	X	X		X	X
Høye forventninger til andres innsats og prestasjon		X		X	
Opplever at medarbeidere yter sitt beste i arbeidstiden	X		X		

Opplever ofte å få arbeidsoppgaver fra flere medarbeidere samtidig	X	X	X	X	X
Relasjoner:					
Fornøyd med arbeidsmiljøet	X	X	X	X	X
Trives godt på arbeidsplassen	X	X	X	X	X
Trives med medarbeidere	X	X	X	X	X
Opplever konflikter med medarbeidere ofte				X	
Opplever konflikter med medarbeidere en gang i blant	X	X			X
Autoritet:					
Opplever autoriteten i organisasjonen som tydelig	X	X	X	X	X
Opplever arbeidsplassen som profesjonell	X	X	X	X	X
Opplever at autoritet utnyttes for å slippe unna mindre attraktive arbeidsoppgaver	X			X	X
Opplever selv å ha høy grad av autoritet på arbeidsplassen		X		X	
Kommunikasjon :					
Tydelige beskjeder fra sjefen	X	X	X		X

Opplever kommunikasjonsproblemer ved vaktskifte	X			X	
Opplever at bruk av tavle forbedrer kommunikasjonen ved vaktskifte		X	X		X
Opplever konflikter knyttet til tilbakemeldinger og kritikk av eget arbeid	X		X	X	
Ressurser:					
Har ressurser nok til å gjennomføre de arbeidsoppgavene som har blitt gitt			X	X	X
Opplever at det er nok folk på jobb					
Situasjoner:					
Opplever at opplæringen er for dårlig	X	X	X	X	
Opplever at Medarbeidere unngår å komme til kassen da det plings etter hjelp	X			X	X
Har opplevd å måtte sitte lenge i kassen da ingen vil bytte	X	X			X
Liker å sitte i kassen	X		X	X	

Sitter ofte i kassen	X		X		X
Opplever at de med høyere stilling ikke vil sitte i kassen	X	X	X	X	X
Opplever kommunikasjonssvikt og konflikter under vaktskifte	X			X	
Opplever irritasjon i forhold til andre medarbeidere		X		X	X