



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Hanne Brennodden

Anniken Kolstad Rønningen

Bacheloroppgave

På hvilken måte kan endringer i oppgaver og forventninger påvirke lederens rolle ovenfor sine medarbeidere i dagligvarebransjen?

In what way can changes in work tasks and expectations affect the managers role above its employees in the grocery industry?

Bachelor i økonomi og administrasjon

2015

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Førord

Bacheloroppgaven er sluttresultatet på en tre-årig utdanning. Endelig er en lang og utfordrende prosess ved veis ende. Det siste halve året har vært både slitsomt og stressende, men også svært lærerikt og interessant. Vi har blitt bedre kjent med oss selv og hverandre, både på godt og vondt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Jens Petter Madsbu, for hoppende engasjement og gode tilbakemeldinger. Uten dine kritiske øyne, ville ikke denne oppgaven vært den samme.

Vi må også takke alle informantene våre. Tusen takk for at dere tok dere tid til oss i en hektisk arbeidshverdag! Vi setter stor pris på deres utfyllende og oppriktige svar.

Vi vil også rette en takk til kantina ved Høgskolen i Hedmark, både i Elverum og på Rena. Det er nok mye sannhet i ordtaket «*Uten mat og drikke, duger heltene ikke.*»

Sist, men ikke minst, vil vi få takke familie og venner som har oppmuntret og støttet oss!

Rena, 4.mai 2015

Anniken Kolstad Rønningen og Hanne Brennodden

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilken påvirkning daglige ledere i dagligvarebransjen har på sine ansatte, og studere hvilke endringer i og rundt organisasjonen som kan ha hatt effekt på lederens påvirkning på sine ansatte. Ut fra dette formålet har vi formulert følgende problemstilling:

«På hvilken måte kan endringer i oppgaver og forventninger påvirke lederens rolle ovenfor sine medarbeidere i dagligvarebransjen?»

Endringene vi har valgt å fokusere på er endringer i forventninger fra kundene og omgivelsene, forventninger fra kjeden og endringer i arbeidsoppgaver og rutiner.

Vi har brukt kvalitativ metode, og intervjuet ni ulike informanter, deriblant tre daglige ledere og to medarbeidere pr. leder hos tre ulike aktører i markedet. Hovedfokuset i undersøkelsen var lederintervjuene, men medarbeiderintervjuene var med på å gi mer utfyllende og fyldige beskrivelser.

Funnene fra undersøkelsen ble drøftet ut mot utvalgt teori og en rapport om Dagligvarehandelen fra 2013, som inneholder tall og fakta rundt utviklingen til i norsk dagligvarebransje. Vi har valgt ut Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori, Herzbergs motivasjons- og hygieneteori, LMX-teorien og Bells teori om postindustrielt samfunn. Disse teoriene belyser ulike deler av problemstillingen og har samlet sett kunne gitt empirien faglig forankring.

Ut fra funnene vi har gjort tyder mye på at det har skjedd enkelte endringer i og rundt organisasjonen som påvirker hvilken rolle lederen har ovenfor sine ansatte.

Summary

The purpose of this thesis is to study what impact the general managers in the grocery industry have on their employees, and study what changes in the internal and external environment of the organization that may have had an effect on the managers influence on their employees. Based on this purpose, our statement that identifies the phenomenon to be studied is:

«In what way can changes in work tasks and expectations affect the managers role above its employees in the grocery industry?»

We want to focus on the changes in the expectations from customers and the surroundings, expectations from the retailer and changes in the work tasks and routines.

We have used the qualitative method and interviewed nine different informers; three general managers and two employees per leader at three different operators in the market. The main focus was the leader interviews, but employee interviews helped us to provide more information and details in our research.

The results from our interviews are discussed with selected theory and a report of the grocery industry from 2013, which contains facts and statistics about the development of the Norwegian grocery industry. We have selected Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory, Herzberg's motivation- hygiene Theory, LMX- theory and Bells Theory of Post-Industrial Society. These theories shed light on different parts of the research question and together they create a good academic foundation.

Based on the results from our interviews, it seems as if there have been some changes in the internal and external environment of the organization that can have an affect on the manager's role above its employees.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	4
Figurliste	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn og formål med for oppgave	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Dagligvarehandelen i dagens Norge	10
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning	11
1.5 Forskningsetikk	12
2. Metode	12
2.1 Utforming av problemstilling	13
2.2 Valg av metode og forskningsdesign	13
2.3 Intervju som fremgangsmåte	14
2.4 Utvalg og utvalgsstørrelse	15
2.5 Reliabilitet og validitet	16
3. Teori	18
3.1 Endringer i samfunnet	19
3.1.1 Bells teori om postindustrielt samfunn	20
3.2 Lederens rolle i organisasjonen	22
3.2.1 Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt lederstil	22
3.2.2 LMX: Leader – Member Exchange	25
3.3 Motivasjonsteori	26
3.3.1 Herzbergs motivasjons- og hygieneteori	27
3.4 Oppsummering teori	30

4. Resultater og analyse	30
4.1 Lederintervjuene	31
4.1.1 Introduksjonsspørsmål	31
4.1.2 Nøkkelspørsmål	32
4.1.2.1 Ledelse og lederegenskaper	33
4.1.2.2 Endring.....	36
4.1.2.3 Relasjon til medarbeidere	40
4.2 Medarbeiderintervjuene.....	42
4.2.1 Introduksjonsspørsmål	42
4.2.2 Nøkkelspørsmål	44
4.2.2.1 Ledelse og lederegenskaper	44
4.2.2.2 Endring.....	46
4.2.2.3 Relasjon mellom leder og medarbeider	48
5. Avslutning	51
5.1 Oppsummering	51
5.2 Konklusjon	54
Litteraturliste	56
Vedlegg	57
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	57
Vedlegg 2: Intervjuguide - leder.....	58
Vedlegg 3: Intervjuguide – medarbeider	60

Figurliste

Figur 1 – side 20

Antakelser om påvirkning

Kilde: Hennestad & Revang, 2014, s. 26

Figur 2 – side 23

Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori

Kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 400

Figur 3 – side 29

Herzberg tofaktorteori

Kilde: Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109

1. Innledning

1.1. Bakgrunn og formål med oppgave

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilken påvirkning daglige ledere i dagligvarebransjen har på sine ansatte og studere hvilke endringer i og rundt organisasjonen som kan ha hatt effekt på ledernes påvirkning på sine ansatte.

Bakgrunnen for oppgaven er i stor grad en rapport om Dagligvarehandelen i 2013 utarbeidet av Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, i samarbeid med Virke, NorgesGruppen, Rema 1000 og ICA Norge. Rapporten påpeker at det har skjedd en utvikling og endring både i varesortiment, effektivitet og i hvilke oppgaver en dagligvarebutikk har. Den sier at norsk dagligvarehandel har voksende sysselsetting og verdiskaping, og at det har skjedd en restrukturering som har bidratt til økt effektivitet.

«Dagligvarehandelen har de senere årene også overtatt en del servicetjenester, som f.eks. post- og banktjenester, og dagligvarebutikkene har gjennom dette fått en økt betydning i enkelte områder. Nærbutikkene har de senere årene i økende grad fått en multifunksjonell rolle, dvs. at butikkene overtar stadig flere funksjoner» (Pettersen, 2013, s. 65-68).

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på om det har skjedd en endring i forhold til forventninger fra kunder og omgivelser, forventninger fra kjedene, endring i arbeidsoppgaver eller andre endringer som påvirker lederrollen, med utgangspunkt i de dagligvarebutikkene vi har vært i kontakt med.

På bakgrunn av egne erfaringer og opplevelser vi har tilegnet oss gjennom flere år i deltidsstillinger i detaljvarebransjen og dagligvarebransjen, kom vi frem til at lederes påvirkning på ansatte kan være et svært relevant forskningsområde for en bacheloroppgave.

I løpet av vår utdanning, har vi vært innom mange ulike emner som vinkler organisasjonsteori og ledelse på mange ulike måter. Spesielt i emnet «Ledelse og lederrollen» kom vi inn på sentrale teorier innenfor ledelse og administrasjon som interesserte oss begge. Dette emnet baserte seg til en viss grad på teorier og modeller vi hadde vært introdusert for tidligere, men gjennom et nytt perspektiv. Her ble teoriene presentert på en måte som gjorde det mulig for oss å se en realistisk og konkret sammenheng mellom teoretiske modeller/metoder og det vi hadde erfart i praksis i våre egne deltidsjobber. Dette emnet ble dermed en viktig inspirasjonskilde når bacheloroppgaven nærmet seg.

1.2. Problemstilling

Det er utallige temaer og vinklinger i en så bredspektret utdanning som bachelor i økonomi og administrasjon. På bakgrunn av egne interesser og erfaringer, var temaene personalledelse, organisasjonsutvikling, endringsledelse, motivasjon og kommunikasjon tidlig oppe for diskusjon. Etter en lang prosess med tankekart, idémyldring og diskusjoner kom vi frem til at vår oppgave i hovedsak skulle omhandle temaene personalledelse og lederens rolle ovenfor sine ansatte.

Vi har vinklet oppgaven mot dagligvarebransjen, da dette er en stor og viktig næring i norsk samfunn. Hovedfokuset er på lederen, men vi har valgt å inkludere medarbeiderne for å kunne bekrefte de beskrivelsene lederne kommer med og for få frem flere synspunkter og perspektiver.

Etter at temaet var klart måtte problemstillingen formuleres og konkretiseres. Vi arbeidet med ulike formuleringer som inneholdt de viktigste elementene vi hadde avklart at skulle være med. Etter sammenligning og diskusjon rundt de mest aktuelle, kom vi frem til vår endelige problemstilling:

«På hvilken måte kan endringer i oppgaver og forventninger påvirke lederens rolle ovenfor sine medarbeidere i dagligvarebransjen?»

Sentrale delspørsmål under denne hovedproblemstilling vil være:

- Har det skjedd endringer i og rundt organisasjonen som påvirker lederens rolle og hverdag, eventuelt hvilke?
- Hvilken rolle og funksjon har en daglig leder i dagligvarebransjen?
- På hvilken måte er lederen sentral for medarbeidernes motivasjon og trivsel?

Ut fra den problemstillingen vi har kommet frem til, så vi det nødvendig med enkelte avgrensninger. Avgrensningene i denne oppgaven vil i hovedsak være at vi kun tar for oss en spesifikk bransje og at vi begrenser oss til noen punkter i en leders rolle ovenfor sine ansatte.

Selv om problemstillingen kan være mulig å undersøke i flere bransjer, så har vi på grunnlag av oppgavens tids- og omfangsramme avgrenset oss til dagligvarebransjen. Dette ønsker vi å gjøre fordi denne bransjen er en stor og viktig bransje i varehandelen i Norge. Det er mange ulike butikker og kjeder, som gjør at det er relativt god tilgang på informanter. Dette vil gi oss muligheten til å sammenligne erfaringer fra ulike arbeidsplasser.

Å studere dagligvarebransjen innenfor et lite geografisk område mener vi kan være både tids- og kostnadssparende, uten at det går ut over undersøkelsens kvalitet.

Vi vil, ut fra vår problemstilling, fokusere på lederens rolle ovenfor sine ansatte. Viktige elementer som vi inkluderer i dette vil omhandle blant annet motivasjon, relasjon mellom leder og ansatte, delegering av oppgaver, fordeling av ansvar og leders inkludering i medarbeiders arbeidshverdag.

Problemstillingen vår omhandler i tillegg endring i oppgaver og forventninger. I vår oppgave vil vi fokusere på endringer i arbeidsoppgaver og rutiner, forventninger fra ulike interessenter og hvordan dette påvirker lederens rolle.

1.3. Dagligvarehandelen i dagens Norge

Dagligvareforretning kan defineres som en butikk som tar sikte på å dekke publikums daglige behov for matvarer, vaskeartikler, andre husholdningsartikler og lignende (Store Norske Leksikon, 2009).

Norsk dagligvarehandel har voksende sysselsetting og verdiskaping. Dagligvarehandelen sysselsetter om lag 90 000 personer, ca. ¼ av alle personer i varehandelen. Det ble omsatt dagligvarer for over 216 mrd. kroner i 2011 i de tre markedskanalene, servicemarkedet, storhusholdningsmarkedet og dagligvaremarkedet. Dagligvaremarkedet står for om lag 2/3. Det fire store dagligvaregrupperingene dekker i praksis hele det norske dagligvaremarkedet med en markedsandel på til sammen 96,2 prosent. Likevel er det et stort antall konkurrerende detaljistkjeder, stort omfang butikkonsepter, og et stadig større vareutvalg (Pettersen, 2013, s. 9).

De fire store aktørene i norsk dagligvare er: Reitangruppen (bl.a. Rema 1000 og Bunnpris), NorgesGruppen (bl.a. Spar, Kiwi og Meny), ICA Norge (bl.a. Rimi og ICA) og Coop (bl.a. Obs!, Prix og Mega).

«En daglig leder utgjør bindeleddet mellom styret og virksomheten. Det er en sentral posisjon med mye ansvar ... Etter aksjeloven skal daglig leder stå for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Ofte deles daglig leders arbeidsoppgaver inn i tre hovedområder; strategi, organisasjonsutvikling og operasjonell drift» (Larsen & Pettersen, 2012).

En daglig leders oppgaver kan være mangfoldige og varierte. I vår oppgave har vi fokusert på de daglige ledernes rolle og ansvar ovenfor sine ansatte, i forhold til motivasjon, delegering og organisering. Oppgaven må derfor leses i lys av at de daglige lederne selvfølgelig har mange andre ansvarsområder i tillegg til det vi fokuserer på.

1.4. Oppgavens struktur og oppbygning

I innledningen har vi begrunnet valg av oppgave, påpekt sentrale avgrensninger som vi har tatt, presentert viktig fakta rundt dagligvarehandelen i Norge og redegjort for enkelte viktige definisjoner som vi bruker senere i oppgaven. Vi vil også informere om hvordan vi har forholdt oss til forskningsetikk og personvern i denne oppgaven.

Vi skal besvare problemstillingen ved hjelp av kvalitativ forskningsmetode. For å samle inn data har vi valgt å gjennomføre intervju, fordi dette vil kunne gi oss fyldige beskrivelser av informantenes hverdag. I metodekapittelet begrunner vi nærmere de valgene vi har gjort i forhold til utforming av problemstilling, valg av metode og forskningsdesign, utvalg og utvalgsriterier og fordeler/utfordringer med intervju som fremgangsmåte.

I teorikapittelet vil vi presentere de teoriene vi synes er sentrale for å kunne besvare oppgavens problemstilling og begrunne hvorfor vi mener at akkurat disse teoriene er passende for vår oppgave. Teorikapittelet vil i hovedsak bestå av Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori, Herzbergs motivasjon- og hygieneteori og Leader-Member Exchange (LMX). I tillegg vil Bells teori om postindustrielt samfunn fungere som et rammeverk for å binde disse teoriene sammen.

I de to siste kapitlene, som omhandler drøfting og konklusjon, vil vi presentere det materialet vi har kommet frem til i løpet av forskningsprosessen. Vi vil prøve å sette de svarene vi har funnet gjennom forskning i sammenheng med de teoriene vi så på som sentrale i forhold til vår problemstilling. I oppgavens siste del vil vi presentere en oppsummering av den analysen vi har gjort, og prøve å komme frem til et svar på problemstillingen.

1.5. Forskningsetikk

«Det finnes tre ulike etiske retningslinjer en forsker må ta hensyn til. Disse tre er: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar til å unngå skade» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 91-92).

Vi har lagt vekt på at deltakelse i vår undersøkelse skal være frivillig og at informantene selv kan avbryte intervjuet underveis uten videre spørsmål, hvis det er ønskelig. Vi har i forkant av intervjuene delt ut et kort informasjonsskriv (se vedlegg 1). Dette informasjonsskrivet inneholdt informasjon om prosjektet, hvilke temaer vi ønsket å ta opp og informerte om rett til frivillig deltakelse. I tillegg nevnte vi på dette før vi gjennomførte intervjuene.

Vi påpekte også at vi som forskere har taushetsplikt ovenfor hva den enkelte sier i intervjuene. Dette gjorde vi for å unngå skade og konflikter hos bedriftene i etterkant.

For vår egen del har vi valgt til å ta opp intervjuene ved lydopptak. Bakgrunnen for dette valget var at det ville være enklere for oss å skille mellom informantene og gi oss muligheten til å ha fullt fokus på informanten og samtalen som ble ført. Uten lydopptak ville vi vært nødt til å ta utfyllende notater underveis, som lett kan være distraherende. Hvis noen informanter ikke ønsket at vi skulle ta lydopptak av deres intervju, ville vi respektere dette ønsket og kun benytte oss av notatskriving.

For å bevare anonymiteten ved intervjuene sørget vi for å starte lydopptak etter presentasjon og innledning om prosjektet. Opptakene inneholdt verken navn eller andre personopplysninger. Etter at intervjuene var gjennomført, ble opptakene lagret på en av våre personlige datamaskiner med fil-navn som ikke identifiserte informantene. Opptakene ble kun hørt på av oss og brukt til transkribering og resultatskriving. Etter vi hadde hentet informasjonen vi trengte, ble opptakene slettet.

2. Metode

«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkelighet, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen et al., 2010, s. 29).

2.1. Utforming av problemstilling

«Forberedelsesfasen til et forskningsprosjekt starter med en idé, som utformes til et tema og deretter presiseres til en problemstilling» (Johannessen et al., 2010, s. 53).

Et forskningsprosjekt som en bacheloroppgave krever en god del planlegging og forberedelse. Prosjektet er et relativt kortvarig forskningsprosjekt og tilgangen på informasjon kan være begrenset. Vi har i vår oppgave måtte brukt mye tid på hvilke ideer og temaer som er relevante for vår utdanning og karriere. Vi har også måtte vært realistiske i forhold til prosjekter som er mulig å gjennomføre, både i forhold til ressurser og tid.

«Begrepet problemstilling kan defineres som «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (Halvorsen 2008:35).» (Johannessen et al., 2010, s. 59)

Arbeidet med utforming av den endelige problemstillingen har vært både tidskrevende og vanskelig. I en tidlig fase gikk vi gjennom ulike temaer som utdanningen omfatter, og valgte ut de temaene vi syntes var interessante og dagsaktuelle. Temaene som ofte dukket opp var personalledelse, endring, organisasjonsutvikling, lederrollen og motivasjon. Videre arbeidet vi med å finne en rød tråd mellom flere av disse, slik at vi kunne kombinere dem til en interessant og relevant undersøkelse. Etter at vi fant tema for vårt forskningsprosjekt, brukte vi en god del tid på lete etter teori og litteratur som fantes om emnet.

Problemstillingen er svært sentral i det videre arbeidet. Da denne var utformet kunne vi avgrense og konkretisere prosjektet ytterligere. Undersøkelsens problemstilling er svært styrende for både metodevalg og andre avgjørende beslutninger om undersøkelsen.

2.2. Valg av metode og forskningsdesign

Samfunnsvitenskapelig metode kan deles i to ulike hovedformer, kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvantitative metoder dreier seg om å kategorisere dataene i statistiske opptellinger og resultater, og brukes når man ønsker å forklare og finne årsaker. I kvalitative metoder legger man stor vekt på fortolkning av data, og brukes når man ønsker å forstå og finne mening. Man bruker gjerne denne metoden hvis man skal si noe spesielle egenskaper eller hvis man ønsker å komme i dybden på fenomenet som studeres.

Selv om skillet mellom disse to metodene er ganske klare, er det ingenting som motsier at de ikke kan kombineres. Hvis man har store ressurser og muligheten til det, vil man gjennom kombinasjon av disse kunne ha et stort datamateriale som kan gjøre undersøkelsen mer valid og troverdig.

Siden vår oppgave handler om å forstå et fenomen hos ledere i dagligvarebransjen, fant vi det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ tilnærming. Vår oppgave baserer seg på at vi skal komme i dybden hos noen enkelte ledere og medarbeidere, for å forstå deres hverdag og oppgaver bedre. Vi har vurdert vår problemstilling opp mot både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og funnet ut at vår undersøkelse handler om dybde, ikke bredde. På grunn av begrenset tilgang på ressurser og tid, har vi også sett bort fra en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming.

«Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres» (Johannessen et al., 2010, s. 73).

Det finnes mange ulike forskningsdesign, disse deles opp i ulike kategorier. Tverrsnittundersøkelser, longitudinelle undersøkelser, eksperimenter, fenomenologiske undersøker, grounded theory eller casestudier kan være eksempler på dette. Forskjellen mellom de ulike designe baserer seg hovedsakelig på tidsdimensjonen til undersøkelsen. Vår oppgave er en fenomenologisk undersøkelse. «Som kvalitativ design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av et fenomen. Målet er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden» (Johannessen et al., 2010, s. 82).

På grunn av oppgavens problemstilling og formål, vil fenomenologisk tilnærming være mest relevant for oss. Vi ønsker å se på ledere og medarbeideres oppfatning av arbeidshverdagen i en dagligvarebutikk, med hovedfokus på hvordan ledelse påvirker oppgavene og samspillet mellom kolleger.

2.3. Intervju som fremgangsmåte

«Formålet med et intervju er å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon» (Dalen, 2004, s. 15).

Når man skal samle inn kvalitative data er intervju den mest brukte innsamlingsmetoden. Denne metoden vil kunne gi forskerne mulighet for å innhente detaljerte beskrivelser og fyldige svar fra informantene. I tillegg vil denne fremgangsmåten kunne gi forskerne en mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser og problemer underveis. Intervju er en fleksibel innsamlingsmetode, som i noen forskningsprosjekt kan være svært nødvendig.

I vår oppgave har vi benyttet oss av et semi-strukturert intervju. Dette er en løsere form for intervju hvor vi har fokusert på noen hovedspørsmål og har hatt mulighet til å snakke fritt rundt disse spørsmålene for å få mest mulig utfyllende svar. Hovedpunktene vi ønsket å få svar på ble utformet i en intervjuguide. Vi utformet ulike intervjuguider for leder-intervjuene (se vedlegg 2) og medarbeider-intervjuene (se vedlegg 3), da det var ulike spørsmål vi ønsket å få svar på fra de ulike informantene. Et semi-strukturert intervju med en intervjuguide som utgangspunkt bidro til at vi kunne føre en dialog ut fra spørsmålene, samt at intervjuet fikk en god struktur med et klart formål.

På et generelt grunnlag er utfordringene ved å benytte seg av intervju som fremgangsmåte at det kreves mye av den som intervjuer. Intervjueren må stille seg nøytral og unngå å stille spørsmål som kan virke ledende og uklare. Det er i tillegg viktig at intervjueren stiller spørsmål som lett kan tolkes av informanten og at samtalen foregår på et språk som er forståelig. Selv om intervjueren skal holde seg mest mulig nøytral, må man prøve å rettlede samtalen slik at den blir mest mulig hensiktsmessig i forhold til undersøkelsens formål.

2.4. Utvalg og utvalgsstørrelse

Et sentralt punkt i planleggingen av en undersøkelse er å bestemme hvor mange informanter man trenger og hvilke utvalgs-kriterier man fokuserer på. Utvalgsstørrelsen og utvalget kan være svært avgjørende for hvor realistisk og troverdig undersøkelsen blir. Ulike problemstillinger og forskningsdesign vil være med på å bestemme hva som er et hensiktsmessig utvalg.

I kvalitative undersøkelser ønsker man å gå i dybden hos noen få individer. Man har ikke som hensikt å kunne si noe som kan overføres til «alle», gjennom bruk av representative utvalg. «Hensikten med kvalitative undersøkelser er snarere å få mest mulig kunnskap om fenomenet (fyldige beskrivelser) og ikke å foreta statistiske generaliseringer» (Johannessen et al., 2010, s. 106).

I enkelte kvalitative undersøkelser vil man være nødt til å gjøre en gjennomtenkt, strategisk utvelgelse basert på hvilke personer som må delta for at man skal få samlet nødvendig informasjon.

Hva som er en hensiktsmessig utvalgsstørrelse vil kunne variere fra prosjekt til prosjekt. En tommelfingerregel mange forskere benytter seg av ved intervju er at de gjennomfører intervju til de ikke lenger får noe mer ny informasjon. Dette vil være både tids- og ressurskrevende, og vil være vanskelig å gjennomføre i mindre forskningsprosjekter.

Vi har i vår undersøkelse valgt å ha en utvalgsstørrelse på ni informanter, deriblant tre i lederposisjoner og seks i ansatt/medarbeider-rolle. For å kunne studere om erfaringene som informantene kommer med er mer generelle for yrket, har vi valgt å rekruttere informanter fra tre ulike dagligvarebutikker. På grunn av oppgavens problemstilling og omfang mener vi dette kan være dekkende for å undersøke om teorien stemmer i praksis.

Vårt utvalg skal være et homogent utvalg, der informantene har liten variasjon på sentrale kjennetegn. Dette har vi valgt å gjøre på grunn av et ønske om å avdekke mulige like/ulike erfaringer i forhold til problemstillingen. Selv om vi ikke har rettet stort fokus mot alder og kjønn som homogene utvalgs-kriterier, har vi hatt et ønske om at vårt utvalg skulle bestå av både menn og kvinner for å få et mest mulig nyansert bilde. Utvalgs-kriterier som vi har fokusert mest på er hvor lenge de har jobbet i dagligvarebransjen og hvor høy stillingsprosent de har. Årsaken til at disse kriteriene ble vektlagt var for å kunne få et utvalg som har nok erfaring og kunnskap til å kunne komme med gode innspill som kan være med på å besvare problemstillingen.

2.5. Reliabilitet og validitet i oppgaven

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningsspråket betegnes dette som *reliabilitet*, fra det engelske *reliability*, som betyr *pålitelighet*. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 40).

Innenfor kvalitativ forskning er det begrensninger på hvilke krav man kan stille i forhold til datas reliabilitet. I en kvalitativ undersøkelse med intervju som fremgangsmåte er det ofte samtalen og situasjonen som styrer datainnsamlingen, ikke en strukturert datainnsamlingsteknikk som i for eksempel spørreundersøkelser.

I et intervju bruker forskere seg selv aktivt i samtalen, selv om han/hun prøver å holde seg nøytral. Man kan styrke påliteligheten til dataene i en kvalitativ studie ved å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten og konteksten som datainnsamlingen har foregått i.

I vår oppgave bruker vi store deler av innledning- og metodekapitlene på å gi leser en detaljert beskrivelse av dataprosessen. Ved innsamling av data har vi vært nøye med å holde oss som intervjuere nøytrale i forhold til spørsmålene som stilles, samtidig som vi har vært aktive i samtalen. Vi har intervjuet både ledere og medarbeidere, for å kunne undersøke informantenes virkelighet fra ulike perspektiv. Samtalene har i hovedsak basert seg på intervjuguidens rekkefølge, men det har ikke vært nødvendig å stille alle informantene helt like spørsmål. Noen av informantene har gitt så utfyllende svar at de besvarte ulike temaer uten at vi stilte spørsmålet direkte, noe som førte til at intervjuene varierte noe.

Under gjennomføringen av intervjuene tok vi lydopptak, samtidig som vi skrev ned refleksjoner og stikkord i en notatbok. På denne måten kunne vi fokusere på informanten og innholdet i intervjuet. Etter at dataene var samlet inn, brukte vi mye tid på å høre på lydopptakene fra intervjuene. Dataene har vi brukt både til direkte sitat for å besvare problemstillingen, men også fortolket innholdet ut fra et mer helhetlig bilde.

Validitet kan deles i to ulike deler, intern og ekstern. Intern validitet dreier seg om troverdigheten. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Vi har tenkt nøye gjennom prosessen og brukt mye tid på forberedelse i forkant av intervjuene. For at vi skulle få de svarene vi ønsket, måtte vi formulere spørsmål som var så åpne at informantene selv kunne tolke de, men så konkrete at vi fikk svar som reflekterte formålet med studien. Vi hadde fokus på at våre intervjuer skulle foregå i trygge omgivelser for informanten, både i forhold til et kjent sted og en behagelig stemning. Vi ønsket å få til en god og uformell samtale. Dette føler vi selv at vi fikk til bra, selv med båndopptak som for noen kan oppleves som skremmende. Fordi vi brukte mye tid i forkant av intervjuene på å forklare hva dataene skulle brukes til og sikring av informantenes anonymitet, tror vi at våre informanter følte seg trygge nok til å si det de virkelig mente. På bakgrunn av undersøkelses fremgangsmåte, fra forberedelse til gjennomføring, mener vi at dataene vi har samlet inn er troverdige og reflekterer informantenes virkelighet på en god måte.

Ekstern validitet dreier seg om overførbarheten fra forskningsprosjektet til andre liknende fenomener. «En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al., 2010, s. 231).

På grunn av antall informanter og geografiske begrensninger, vil ikke undersøkelsen kunne være fullstendig representativ i forhold til andre bransjer. Vi kan ikke med sikkerhet si at undersøkelsen er overførbar til hele dagligvarebransjen, da det finnes ulike sider ved mennesker og organisasjoner som påvirker hvordan virkeligheten oppfattes. Likevel mener vi at undersøkelsens tema og problemstillingen er såpass generell for ledelse og endring, at enkelte beskrivelser og forklaringer kan være nyttig å benytte i andre bransjer og bedrifter.

3. Teori

For å kunne belyse endringer i forventninger og oppgaver, har vi tillegg til fakta og tall fra rapporten om dagligvarehandelen tatt med Daniel Bells teori om overgangen til et postindustrielt samfunn. Denne kan direkte knyttes til utviklingstrekk rundt arbeidsliv i Norge. Denne teorien vil fungere som et rammeverk for hele teori-kapittelet, da endring har innvirkning på organisasjonens strategi og design. Dette får konsekvenser for lederrollen, som igjen påvirker ansattes trivsel på arbeidsplassen. Dersom de ansatte trives på arbeidsplassen, vil de kunne bli motiverte til å yte ekstra, som vil gjøre det lettere for organisasjonen å nå sine mål.

For å kunne belyse temaet ledelse og lederens ulike oppgaver ovenfor ansatte, har vi hatt hovedfokus på Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori. Grunnen til at vi mener denne teorien er relevant for oppgaven er at situasjonsbestemt ledelsesteori argumenterer for at trekk ved situasjonen, oppgaven eller de ansatte kan påvirke den antatte effekten mellom lederstil og effektivitet. Det sentrale i denne teorien er det er et finnes en sammenheng mellom lederstil og kontekst, og at lederen må tilpasse seg etter personene som skal ledes. Det er noe vi mener kan være svært aktuelt i en bransje som dagligvarehandelen.

I tillegg til Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori mener vi at teorien om LMX (Leader-Member Exchange) kan være med på å støtte oppunder hvordan lederstiler påvirker medarbeidernes prestasjoner.

Denne teorien retter søkelyset mot betydningen av samspill og utvekslinger mellom lederen og medarbeideren for å kunne skape større engasjement og høyere arbeidsmoral. LMX-teorien vil også kunne bidra til at overgang mellom ledelsesteorien og motivasjonsteorien blir mer flytende, og den vil hjelpe oss å få et helhetlig bilde av situasjonen til informantene i undersøkelsen.

For å belyse temaet motivasjon og trivsel hos medarbeidere valgte vi ut Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorteori. Denne teorien er en viktig og innflytelsesrik teori som omhandler hvilke virkemidler det er viktig å fokusere på når man skal motivere medarbeidere. Teorien baserer seg på at faktorer knyttet til arbeidsoppgavens karakter kan sees i sammenheng med medarbeideres trivsel, mens faktorer knyttet til arbeidsmiljø og personalpolitikk kan sees i sammenheng med medarbeidernes mistrivsel. Vi mener denne teorien kan være relevant for oppgaven, da medarbeidere i tjenestenæringer ofte blir kalt for organisasjonens viktigste ressurs. Det er de som er i kontakt med kundene eller brukerne, og dermed er en viktig brikke i organisasjonens suksess eller fiasko. For å kunne være en god leder, er det viktig å være klar over hvilke faktorer som påvirker ansattes motivasjon og ytelse.

Vi mener at de teoriene vi har valgt ut er relevante for å kunne besvare problemstillingen med støtte i faglig litteratur. Samtidig mener vi også at de aktuelle teoriene fungerer godt sammen og kan være med på å utfylle hverandre på en hensiktsmessig måte. På bakgrunn av disse teoriene og det forskningsopplegget vi har planlagt, mener vi det skal være mulig å komme frem til et resultat og et svar på problemstillingen.

3.1. Endringer i samfunnet

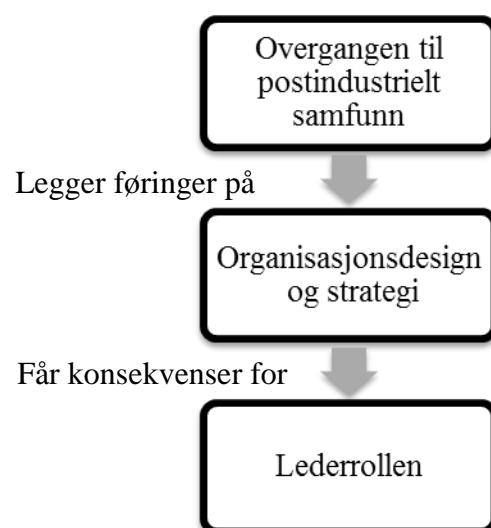
Samfunnet rundt oss er stadig i endring, noe som påvirker hvordan organisasjoner fungerer og hvilken rolle lederen har. Å lede i en endringsprosess kan være en av de viktigste og vanskeligste oppgavene til en leder, da man kan møte på både utfordringer og motstand fra flere hold. Selv om endring i enkelte tilfeller kan oppfattes som drastisk og vanskelig, er det også viktig å tenke at endring kan komme mer naturlig som en tilpasning til omgivelsene i løpet av et lengre tidsperspektiv.

«Miljøet i de fleste organisasjoner er blitt mer dynamisk og konkurransedyktig. Konkurransen er blitt hardere, forventningene blant kunder øker, det er lite tid til overs til utvikling og markedsføring av nye produkter og tjenester, og produktene blir tidlig foreldet. For å lykkes i et så turbulent miljø er det avgjørende å ha folk på alle nivåer som er orientert mot læring og stadig forbedring» (Martinsen, 2012, s. 197).

3.1.1. Bells teori om postindustrielt samfunn

Norge befinner seg i dag i et midtpunkt mellom den industrielle fasen og den postindustrielle fasen. Den industrielle fasen er kjennetegnet ved produksjon av materielle produkter, mens den postindustrielle fasen er kjennetegnet ved produksjon av tjenester, som også kalles immaterielle produkter.

Daniel Bell har utarbeidet en beskrivelse av hva den postindustrielle fasen inneholder, delt inn i ulike kriterier et land må oppfylle for å befinne seg innenfor denne fasen. I denne fasen går landet fra å være vareproduserende til å bli dominert av tjenesteyting, arbeidskraften blir mer konsentrert og arbeidet består i større grad av profesjonelt og teknisk arbeid. Han trekker også frem at teoretisk kunnskap blir sett på som den viktigste kilden til innovasjon, og samfunnet vil i større grad benytte seg av teknologi.



Figur 1 - Antagelser om påvirkninger

Kilde: Hennestad & Revang, 2014, s. 26

Modellen ovenfor viser at overgangen til postindustrielt samfunn påvirker hvordan organisasjonene bør utforme sine strategier og mål, som igjen får store konsekvenser for rollen som leder.

I dag er så mye som 75 prosent av Norges befolkning sysselsatt innenfor tjenesteyting, og det som skiller denne fasen generelt er at arbeiderene er i direkte kontakt med kunden. «Den kvalitet kunden får, er i vesentlig grad av resultat av menneskers ytelse i den enkelte situasjon, uavhengig av den kapital som ligger til grunn for produksjonen» (Hennestad & Revang, 2014, s. 32).

Det er lite sannsynlig at god servicekvalitet kan opprettholdes over en lengre periode dersom den ansatte som er i kontakt med kunden mangler den motivasjonen som trengs for å yte nødvendig service. Dette betyr indirekte at hvis de ansatte er fornøyde, vil man også få fornøyde kunder. Medarbeiderens rolle for levering av tjenesten kan derfor oppfattes som viktigere enn tidligere, da kundens opplevelse og tilfredshet er basert på måten de får levert tjenesten på.

Den postindustrielle fasen medfører en rekke endringer for organisasjonene. Fokuset rettes mot kunnskap og fleksibilitet, og særlig i forhold til arbeidsoppgavenes karakter og hvordan disse gjennomføres. De ansatte kan i større grad bestemme hvordan og når de vil gjennomføre oppgavene så lenge de blir utført innenfor gitte rammer.

«Når kunnskap blir viktig som produksjonsfaktor, endrer mange betingelser for utforming og styring av organisasjonen seg» (Hennestad & Revang, 2014, s. 36).

I et kunnskapsbasert samfunn ligger kunnskapen i enkeltindividet og ikke i organisasjonen som helhet, og i takt med utviklingen i samfunnet kreves det at de ansatte får muligheten til å fylle på med kunnskap med tiden. Hvis organisasjonen skal holde på de ansatte med høy kompetanse, stilles det nye krav til individuell utvikling. De ansatte er i større grad enn tidligere opptatt av å kunne arbeide et sted hvor de kan få mulighet til utvikling.

Fordi ferdigheter, evner og mentale kunnskaper er personlige egenskaper, vil organisasjonens avhengighet av enkeltpersoner stadig øke. De ansatte vil i større grad enn tidligere være vanskelige å erstatte da den enkelte innehar kompetanse og kunnskap som det kan ta lang tid for en annen ansatt å opparbeide seg. Dette skiller seg sterkt fra tidligere faser hvor de ansatte var satt til mer standardiserte og rutinepregede oppgaver.

3.2. Lederens rolle i organisasjonen

«... Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet» (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 381).

Hvilket ansvar en leder har, avhenger av hvilket nivå i organisasjonen de er på og hva slags funksjoner i organisasjonen de har. Det stilles ulike krav til lederen ut fra hvilke ressurser de har kontroll over og hvilke grupper de må forholde seg til, men felles for alle nivåer er at ledelse av mennesker er svært viktig. Det skilles gjerne mellom tre nivåer for ledelse:

- Det institusjonelle nivået, som omfatter toppledelsen. De har ansvar for å formulere overordnede mål, langsiktig planlegging og å legge verdigrunnlaget for resten av organisasjonen.
- Det administrative nivået, som omfatter mellomlederne. De har ansvar for begrensede områder, og skal sette mål, organisere og administrere arbeidet. I tillegg vil de være bindeledd mellom det operative nivået og det institusjonelle nivået.
- Det operative nivået, som omfatter ledere med daglig ansvar og oppsyn for kjerneaktivitetene i organisasjonen. De har avgrensede oppgaver som veiledning og koordinering av arbeidet til den bestemte arbeidsgruppen.

(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 383-384)

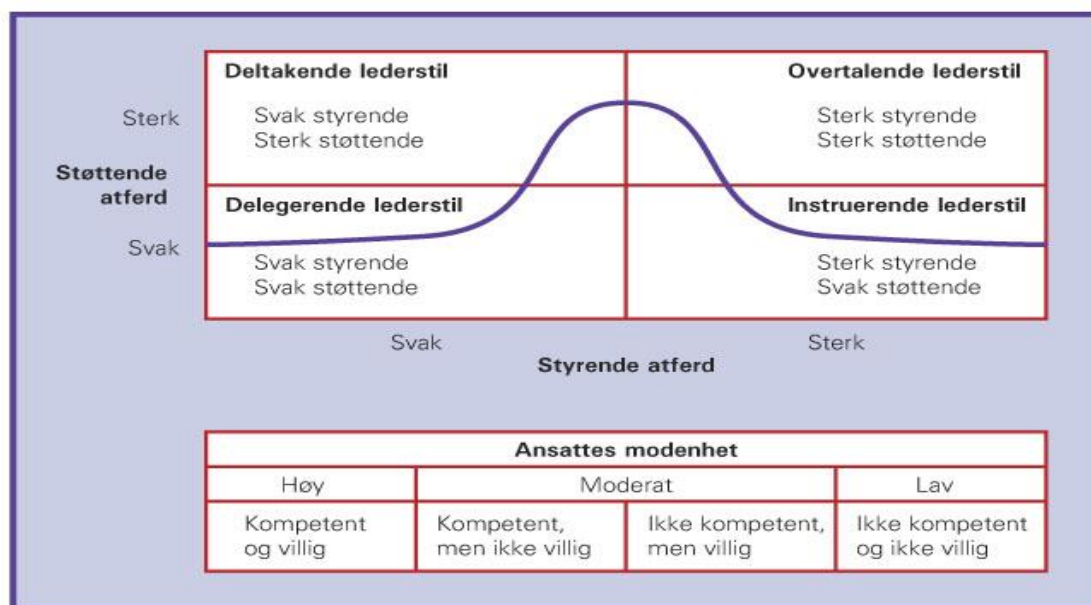
I vår oppgave vil vi fokusere på ledere i det operative nivået. Her finner vi ledere som har det daglige ansvar for å koordinere medarbeiderne slik at organisasjonen kan nå sine mål. I de tilfeller vi referer til toppledelsen i drøftingen, vil vi mene det institusjonelle nivået og kjedenes hovedkontor. Det administrative nivået vil være for eksempel distriktssjefer og lignende.

3.2.1. Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard har utarbeidet en situasjonsbestemt ledelsesteori som viser sammenhengen mellom lederstil og de ansattes modenhet.

Teorien legger til grunn at lederen kan variere mellom fire ulike lederstiler tilpasset de ansattes kompetanse og forpliktelse til å utføre arbeidsoppgavene de har fått tildelt. Derfor må lederen evaluere hvilken kompetanse og ferdigheter hver ansatt i bedriften innehar til hver enkelt oppgave for at de kan utføre oppgavene best mulig. Hver ansatt i bedriften krever ulik støtte og oppmuntring for å utføre arbeidet, og det er dette Hersey og Blanchard legger vekt på i sin teori.

De fire ulike lederstilene legger til grunn for ulike kombinasjoner av styring og støtte, som de referer til som deltakende-, overtalende-, delegerende- og instruerende lederstil:



Figur 2 - Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori

Kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 400

Modellen ovenfor viser sammenhengen mellom støttende og styrende atferd i forhold til de fire ulike lederstilene. Styrende atferd ligger vertikalt på modellen, hvor de to lederstilene til venstre har svak styring, mens de til høyre har sterk styring. Støttende atferd ligger horisontalt i modellen, hvor de to lederstilene øverst har sterk grad, mens de to nederste har svak grad av styring.

Tabellen under modellen indikerer de ansattes modenhet på fire ulike nivåer. Den blå linjen viser sammenhengen mellom ansattes modenhet og hvilken lederstil som er passende for situasjonen. I en optimal situasjon vil lederen kunne tilpasse seg ulikt ovenfor hver enkelt ansatt for å oppnå en ideell tilstand hvor den ansatte kan yte optimalt og bedriften kan nå de målene de ønsker.

Delegerende lederstil består av lite støttende og lite styrende adferd. Medarbeiderne legger opp til selvstendig arbeid, og bestemmer fritt hvordan de ønsker å løse oppgavene. Lederen mottar tilbakemeldinger underveis og etter at arbeidet er utført. Denne formen for lederstil krever at medarbeiderne innehar høy kompetanse og har høy motivasjon for å løse oppgavene de står ovenfor, samt har lite behov for tilbakemelding og veiledning underveis.

Ved *deltakende lederstil* er lederen sterkt støttende og er svakt styrende. Lederen oppmuntrer medarbeiderne og spør hvordan de vil utføre oppgavene. Deretter lar lederen medarbeiderne få utføre oppgavene i samråd med leder og får ansvar om utførelsen av oppgaven innenfor gitte rammer. Lederen er aktivt med for å lytte og tilrettelegge for problemløsning. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider står sentralt, samt diskusjoner og innspill seg imellom, fremfor at lederen bestemmer alt. Dette krever at medarbeiderne har middels høy kompetanse og at de er motiverte for oppgavene. De underordnede har i tillegg behov for veiledning fra leder ved uklarheter som kan oppstå underveis i oppgaveløsningen.

Overtalende lederstil er en sterk styrende og sterk støttende lederstil. Lederen setter klare mål, lager en plan for gjennomføring av oppgavene og evaluerer til slutt resultatet. Videre vil lederen forklare og be om forslag til hvordan arbeidet kan gjennomføres. Den overordnede er den som tar det endelige valget om hvordan det skal utføres, men tar gjerne imot forslag fra medarbeiderne. Ved å benytte seg av toveiskommunikasjon blir de ansatte mer deltakende i arbeidet, selv om de ikke tar det endelige valget til slutt. Denne formen for lederstil vil kunne være med på å bidra til økt motivasjon og engasjement hos medarbeiderne, og passer til de som trenger mye veiledning og til de som innebar middels til lav kompetanse.

Instruerende lederstil er sterkt styrende og svak støttende adferd. Det er også bestemt tidspunkt, mål, hvem arbeidet skal utføres med og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Instruerende lederstil kjennetegnes ved stor grad av enveiskommunikasjon fra leder til medarbeider. Denne lederstilen kjennetegnes ved at arbeidsoppgavene er klart bestemt på forhånd. Lederen har full kontroll på alle detaljene og gir lite mulighet til medvirkning fra medarbeidere. Lederen vil være nødt til å bruke denne lederstilen hvis medarbeideren verken har kompetanse eller vilje til å løse arbeidsoppgavene som blir gitt.

Et viktig punkt å merke seg i forbindelse med denne teorien er at det kan være utfordrende for lederen å tilpasse seg mange ulike medarbeidere. Det kan være mange personlighetstrekk og faktorer ved organisasjonen som spiller inn på hvordan medarbeiderne fungerer i arbeidssituasjonen.

Ved å kunne tilpasse lederstilen etter alle ansattes kompetanse og vilje, vil man kunne få en optimal situasjon. Selv om Hersey og Blanchard vektlegger at en leder kan ha flere lederstiler for å få maksimal effektivitet fra sine ansatte, vil det i enkelte situasjoner kunne være faktorer ved lederens personlighet som kan stå i veien for å få til dette.

3.2.2. *LMX: Leader-Member Exchange*

LMX står for Leader-Member Exchange, og dette er en teori som fokuserer på betydningen av gjensidig samspill mellom leder og medarbeider. Relasjonen mellom leder og medarbeider er svært sentral i forhold til hvordan de utveksler ideer og samarbeider om en oppgave. Teorien vektlegger hvordan deres forhold påvirker prestasjonen på arbeidsplassen. I tillegg fokuserer teorien på den enkelte medarbeiders villighet til å påta på seg ansvar og oppgaver utenfor sin formelle stillingsbeskrivelse.

«Dersom medarbeideren aksepterer invitasjonen fra lederen, og lederen følger opp responsen, vil det utvikle seg en annen og mer uformell rolledefinisjon dem imellom. Det fører til at medarbeideren blir villig til å gjøre mer enn det som er strengt tatt kreves av ham eller henne. Lederen vil tilsvarende gi mer ansvar og muligheter til medarbeideren» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 345).

LMX-teorien kommer frem til at det finnes to ulike grupperinger blant de ansatte på en arbeidsplassen, som teorien refererer til som «inn-gruppe» og en «ut-gruppe». De som tilhører «inn-gruppen» mottar en invitasjon eller inviterer seg selv til et mer utvidet personlig forhold til lederen. De skaper en tettere relasjon og rolledefinisjonen kan derfor preges av dette.

«Inn-gruppen vil derfor kunne ville yte ekstra, uten at lederen direkte krever dette. De som tilhører «ut-gruppen» vil ikke ta del i den personlige relasjonen som skapes. «Ut-gruppen» gjør arbeidet som kreves av de, og nøyer seg med å ha et distansert og nøytralt forhold til sin leder.

«I den tidligste utviklingsfasen av teorien konsentrerte man seg om å studere de spesielle leder-medarbeider utvekslingene som utviklet seg. I senere forskning har man gått et skritt videre og foretatt studier av hva ulike leder-medarbeider-relasjoner betyr for organisasjonens funksjonsevne» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 345).

Det har blitt gjennomført flere studier knyttet opp mot LMX-teori, som har vist at gode forhold mellom leder og medarbeider fører til blant annet mindre fravær, gode prestasjonsvurderinger, økt engasjement, høyere arbeidsmoral, mer givende arbeidsoppgaver og større deltakelse i oppgavene. I tillegg til dette vil også medarbeideren kunne oppleve mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltakelse i beslutninger og kan gi utvikling og vekst i karrieren.

LMX-teorien baserer seg på at lederskap ikke er en medfødt egenskap i form av ferdigheter og egenskaper, men at lederen kan trene seg opp til å bli en god leder gjennom lederskapsutvikling. Derfor er det viktig at organisasjonene utvikler lederne som forstår samspillet mellom seg selv og sine medarbeidere, og ser viktigheten av dette. Alle organisasjoner har mye å tjene på god samhandling, både i forhold til arbeidsmiljø og økonomisk. Høyere engasjement og arbeidsmoral vil kunne være med på å øke effektiviteten og produktiviteten, og mindre fravær vil kunne være med på å redusere lønnskostnaden ved innleieing av vikarer og lignende.

3.3. Motivasjonsteori

I følge Bells teori om er det postindustrielle samfunn, er det i tjenesteytende næringer viktig å ha motiverte ansatte. Hvis de ansatte mangler motivasjon, vil det kunne gå ut over den service de skal levere. Uten motiverte ansatte, er det lite sannsynlig at bedriften vil klare å skaffe og beholde fornøyde kunder over tid. For at en leder skal kunne motivere og engasjere sine ansatte, er det viktig å være klar over at det er mange faktorer ved arbeidsoppgaven og arbeidssituasjonen som kan påvirke en medarbeiders trivsel og arbeidsvilje.

«Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen» (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 218).

Selv om motivasjon kan forstås som en indre prosess i individet, er det i noen tilfeller hensiktsmessig å skille mellom indre og ytre motivasjon. I begrepet ytre motivasjon ligger tradisjonelle former for belønning, som prestasjonslønn, bonuser og andre materielle goder.

Med indre motivasjon menes mer immaterielle faktorer som trivsel, selvrealisering og høy mestringfølelse. Eksempler på noe som kan øke den indre motivasjonen er gode tilbakemeldinger fra andre, økt ansvar og økt tillit.

3.3.1. Herzbergs motivasjons- og hygieneteori

Frederick Herzberg utviklet i 1959 en teori i samarbeid med Bernard Mausner og Barbara B. Snyderman, som ble publisert i boken «The Motivation to Work». De hadde gjennomført en studie på en rekke arbeidere, hvor de kom frem til en rekke faktorer som hadde betydning for trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen (Herzberg, 1993).

«Den generelle oppfatningen da Herzberg gjennomførte sine studier på 1960-tallet, var at hvis man bare endret på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, så ville trivselen øke, noe som igjen ville føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse. Konklusjonen av studiene var imidlertid at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne tilfreds, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfreds og motivert» (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 226).

I modellen kaller Herzberg forhold som fremmet tilfredshet i arbeidet for «motivasjonsfaktorer», mens faktorer som kan relateres til mistrivsel kaller han for «hygienefaktorer». Det betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel dersom de er til stede.

Hovedpoengene i teoriens konklusjon kan presiseres i tre punkter:

- Det er forskjellige typer av forhold som på den ene side skaper tilfredshet og dermed motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel.
- Medarbeiderne blir ikke mer tilfreds og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
- Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne.

(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 227)

Motivasjonsfaktorene kan beskrives som egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet og motivasjon når de er til stede. Denne delen av teorien omhandler faktorer som er knyttet til selve arbeidsoppgavene, utførelsen av arbeidet, anerkjennelse fra andre eller faglig vekst. Hvis disse faktorene er på plass i organisasjonen, kan det skape trivsel og høy grad av indre motivasjon. Dersom disse faktorene mangler fullstendig eller delvis, vil det kunne føre til en nøytral og distansert relasjon til arbeidet som skal utføres.

Slike motivasjonsfaktorer er:

- Arbeidsoppgavens karakter, i forhold til utfordring, variasjon og interesse
- Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon
- Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb
- Anerkjennelse og gode tilbakemeldinger fra andre for godt utført arbeid
- Forfremmelse og vekst

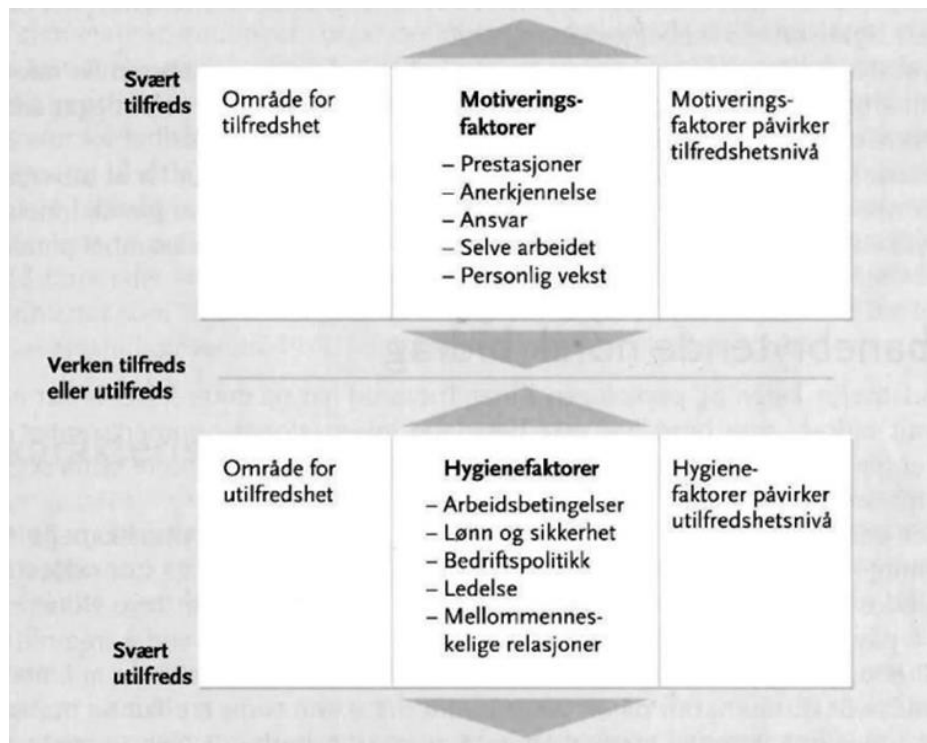
(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 227)

Hygienefaktorene kan beskrives som egenskaper ved jobben som reduserer utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Denne delen av teorien omhandler faktorer knyttet til de konkrete og fysiske faktorene rundt arbeidsoppgavene og organisasjonen, som personalpolitikk, leders kompetanse, medmenneskelige relasjoner, lønn og status. Hvis disse faktorene mangler fullstendig eller delvis i organisasjonen, kan det føre til mistrivsel og store organisatoriske utfordringer. Dersom disse faktorene er på plass og i orden hos organisasjonen, vil det kunne føre til mindre grad av mistrivsel og til dels grad av ytre motivasjon.

Slike hygienefaktorer er:

- Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
- Ledernes kompetanse og måten de leder sine underordnede på
- De mellommenneskelige forhold mellom underordnede og overordnede
- Arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses
- Lønn og status
- Sikkerhet i jobben
- Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet

(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 227)



Figur 3 - Herzberg tofaktorteori

Kilde: Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 109

Herzbergs tofaktorteori er en velkjent teori innenfor sitt fagfelt, hvor den har dannet utgangspunktet for mange ulike motivasjonsstudier. Likevel er det enkelte elementer ved denne teorien som virker problematisk basert på senere forskning. Her har det kommet frem at enkelte hygienefaktorer kan virke motiverende og at overgangen mellom de ulike elementene i teorien kan være flytende enn tidligere antatt.

Det mest omdiskuterte problemet med teorien er antakelsen om at lønn kun regnes som en hygienefaktor. Lønn kan anses som en anerkjennelse for at man har gjort en god og tilfredsstillende jobb. I mange situasjoner er lønn en av de mest konkrete tilbakemeldingene man kan få, kanskje også den eneste tilbakemeldingen. Penger kan i dag ikke regnes kun som en kilde til å dekke basisbehov, men knyttes sterkt opp mot sosiale symboler og status. (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 228).

3.4. Oppsummering teori

Teoriene vi har fokusert på vil være med på å gi et faglig perspektiv til informantenes beskrivelser. Hver teori vil ha ulike fokusområder, som samlet sett vil være med på å belyse de sentrale punktene som problemstillingen inneholder.

Bells teori om postindustrielt samfunn vil være med på å belyse eventuelle endringer som har foregått i og rundt organisasjonen. Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori vil være med på å belyse hvordan en leder kan tilpasse sin lederstil etter medarbeidernes kompetanse, ferdigheter og motivasjon for arbeidet. Vi prøver ikke å finne en optimal lederstil, men heller se om det finnes mønster på tross av ulike kontekster og personligheter. LMX-teorien vil være med på å belyse viktigheten av relasjonen mellom leder og medarbeider. Gode relasjoner er viktig for at endringer og ledelse skal fungere, og for at organisasjonen skal kunne nå sine mål.

For å belyse medarbeidernes motivasjon og trivsel bruker vi Herzbergs motivasjons- og hygieneteori. Vi har ikke valgt å fokusere på alle elementene som teorien inneholder, men kun de mest sentrale for vår forskning. De motivasjonsfaktorene vi fokuserer på er arbeidsoppgavens karakter og variasjon, medarbeiders opplevelse av forfremmelse og vekst, mulighet for innflytelse på eget arbeid og anerkjennelse for godt utført arbeid. De hygiene faktorene vi fokuserer på er lederens måte å lede underordnede på, arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal utføres og de mellommenneskelige forholdene mellom underordnet og overordnet.

4. Diskusjon – drøfting og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene vi har gjort ut fra det innsamlede datamaterialet. Her vil vi både kommentere og tolke det som har kommet frem i intervjuene vi har gjennomført, i tillegg til å bruke en god del direkte sitater fra informantene våre. Vi vil også sette datamaterialet vårt opp mot utvalgt teori underveis, slik at drøftingen får et faglig perspektiv. I intervjuene har vi ikke stilt spørsmål som knyttes direkte opp mot teoriene, så det er ikke alle punktene i teoriene som intervjuene kan gi svar på. I stedet har vi hatt fokus på å stille mer åpne spørsmål som kunne gi oss en fyldigere beskrivelse av utfordringer knyttet til lederskap, relasjon mellom leder og medarbeider, endrede arbeidsoppgaver og endringer i organisasjonen.

Kapittelet er strukturert i forhold til de viktigste punktene i intervjuguidene våre, hvor vi først tar for oss lederne og deretter medarbeiderne. Vårt hovedfokus vil være lederintervjuene, da problemstillingen vår i stor grad omhandler lederne. Medarbeiderintervjuene er med som en støtte og utfylling, for å bekrefte eller avkrefte det lederen sier. Vi er opptatt av å finne sammenhenger og mønster, til tross for ulike personligheter og oppfatninger av virkeligheten hos våre informanter.

Alle informanter vil i denne drøftingen bli referert som hann-kjønn, for å bevare anonymiteten til de enkelte.

4.1. Lederintervjuene

Vi har gjennomført tre lederintervjuer hos tre ulike aktører i dagligvarebransjen. På grunn av forskningsetikk, vil lederne deles anonymt inn som «Leder 1», «Leder 2» og «Leder 3». Grunnen til at vi må tydeliggjøre hvem som er hvem i drøftingen er at vi ønsker å sammenligne og finne fellestrekk ved de ulike lederne. Medarbeiderne vil i enkelte punkter i oppgaven kobles opp mot sin leder, men det vil ikke skilles mellom medarbeidere fra samme arbeidsplass. Vi vil i vår oppgave referere til medarbeiderne anonymt som «Medarbeidere 1», «Medarbeidere 2» og «Medarbeidere 3» der det er nødvendig for å støtte oppunder poeng fra lederintervjuene. Der det ikke er hensiktsmessig å skille medarbeiderne, vil vi kun skrive «en medarbeider».

4.1.1. Introduksjonsspørsmål

I starten av våre intervju har vi stilt noen enkle innlednings- og faktaspørsmål for å etablere en relasjon til informantene og en trygg ramme rundt situasjonen. Vi introduserer også temaet som skal belyses og forklarer bakgrunnen for undersøkelsen. I lederintervjuene har vi stilt spørsmål om lederens rolle, erfaring og vanlige arbeidsoppgaver.

På spørsmålet om å beskrive sin stilling og rolle i organisasjonen svarte alle lederne at de har ansvar for den daglige driften, både i forhold til kontorarbeid, bemanning, bestillinger og rapporter. Alle lederne har arbeidet som daglige ledere i dagligvarebransjen i mellom 15-20 år, og alle har arbeidet seg oppover fra vanlig butikkmedarbeidere.

Alle lederne har vært ledere på mer enn én butikk i sin karriere, så mye kan tyde på at erfaringsnivået er relativt høyt. Ingen av lederne har formell utdanning innenfor ledelse eller butikkdrift, men har gjennom sine kjeder fått opplæring og kursing for å kunne tilfredsstille kjedens forventninger og krav.

På spørsmålet om beskrivelse av en vanlig arbeidsdag i forhold til oppgaver og rutiner, svarte lederne ganske mye likt, men de hadde litt ulikt fokus i den første beskrivelsen av sitt arbeid. «Leder 2» og «Leder 3» beskrev en vanlig arbeidsdag bestående av varepåfylling, bestillinger, kontorarbeid, kundebehandling og gå gjennom tall fra dagen før. «Leder 1» nevnte også disse elementene i sin arbeidshverdag, men hadde et større fokus på oppgaver knyttet til økonomi og rapportering.

«... Med butikksjefansvaret følger det en del rapportering. Det skal rapporteres tilbake til hovedkontoret, både med tall, lønn, svinn og sånne ting. Vi har regnskapsskjemaer som skal fylles ut daglig. Det er veldig, veldig fokus på pengehåndtering og sånt, så det er et ansvar det.».

Selv om «Leder 1» var den eneste av lederne som hadde fokus på dette i introduksjonsspørsmålet, er det ikke nødvendigvis slik at de to andre lederne ikke fokuserer på dette. Ulike personer kan oppfatte spørsmål ulikt. Ved senere spørsmål rundt oppgaver og rutiner påpekte både «Leder 2» og «Leder 3» viktigheten av å ha kontroll på lønnskostnader og svinn, ved å holde seg innenfor de budsjettene som de får fra kjedens hovedkontor.

4.1.2. Nøkkelspørsmål

Nøkkelspørsmålene er hoveddelen og kjernen i intervjuet. I vår oppgave har nøkkelspørsmålene i lederintervjuene vært basert på tre ulike temaer for å belyse problemstillingen. Den første delen baserer seg på temaet ledelse, hvor vi har bedt informantene beskrive hva som er viktige egenskaper for en leder, hva som oppleves som den største utfordringen ved å være leder og hvordan han vil beskrive seg selv som leder. I den andre delen ønsket vi å finne ut om det har skjedd noen endring i organisasjonen eller i samfunnet som påvirker dagligvarebransjen. Ledelse ligger i grunn for denne delen også, da vi ønsket å se hvordan endringene kan påvirke lederens rolle.

I den siste delen av nøkkelspørsmålene har vi tatt for oss lederens relasjon til medarbeiderne, både på arbeidsplassen og utenom. Denne delen handler også om involvering i medarbeideres arbeidshverdag, tilbakemeldinger og ulike tiltak for å motivere de ansatte.

4.1.2.1. Lederegenskaper

En leders oppgaver i en organisasjon kan være mangfoldig og tidskrevende. Selv om en leders oppgaver kan variere ut fra organisasjonens struktur og oppbygning, må en leder ofte ha kontroll på både økonomiske og menneskelige forhold for å kunne nå organisasjonens mål. «Faktisk blir lederskap ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke» (Martinsen, 2012, s.31).

Da vi stilte spørsmålet om hva lederne anså som viktige egenskaper hos en leder, kom det tydelig frem at det i hovedtrekk handler om å få alle til å spille på samme lag, håndtering av mennesker og delegering av oppgaver på en rettferdig og effektiv måte.

En leder sa: *«Det er jo viktig at man får med seg alle, det er ikke alltid det er like enkelt. Men man må jo få alle til å se at de betyr noe og at de blir sett, det synes jeg er veldig viktig. Og så synes jeg det skal være koselig på jobb, vi skal trives og vi skal skape noe når vi er på jobb.»*

I introduksjonsspørsmålene beskrev lederne sine arbeidsdager som innholdsrike med et stort mangfold av oppgaver og ansvar. Likevel svarte alle lederne at personalpolitikk og det å skape et godt samarbeid er den største utfordringen de står ovenfor.

Vi vil ta for oss lederne separat og prøve å sette funnene opp mot Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori. En leder behøver ikke å ha kun én bestemt lederstil, men må tilpasse måten å lede på ut fra de ansattes modenhet og vilje til arbeidet. Vi har tolket lederne ut fra det som har blitt sagt i intervjuene, men det er ikke automatisk slik at det stemmer fullstendig med hvordan lederne er i praksis.

«Leder 1» sa: *«Jeg vil beskrive meg selv som veldig snill. Og noen ganger kanskje for snill at det kanskje går litt på akkord med meg selv. Det er kanskje en svakhet, at jeg gjør ting for å bevare litt husfreden også.»*

Han beskrev seg selv som strukturert, opptatt av system og ønsker å ha kontroll over det som skjer. Han påpekte at han er involvert i det som skjer, men at han har delegert ulike ansvarsoppgaver til enkelte medarbeidere han stoler på. For å ha en viss kontroll, sa han selv at han er flink med oppfølging og tilbakemeldinger basert på resultater, uten å overstyre de avgjørelsene som blir tatt i fellesskap med medarbeiderne. Hvis medarbeiderne ønsker råd og hjelp kan de alltid spørre han, men han ønsker ikke å kontrollere alt til den minste detalj. Åpenhet for innspill i forhold til oppgave- og problemløsning fremhevet han som viktig i en hektisk hverdag. I tillegg påpekte han at god kommunikasjon er viktig. Han bruker tid på å bli kjent med sine ansatte og ønsker å skape en relasjon der man kan snakke om både jobb og privatliv.

«Jeg føler jeg er tydelig, men ... Jeg er nok ikke flink nok til å stille krav. Det hender jeg heller gjør ting selv, for å unngå å ta upopulære avgjørelser. Jeg stiller jo krav, men det er en balansegang det der.»

Ut fra disse utsagnene kan det tyde på at «Leder 1» fokuserer i større grad på å støtte og oppmuntre sine ansatte, enn å styre og kontrollere. Basert på denne informasjonen, kan det tolkes som at han har en *deltakende lederstil* i forhold til Hersey og Blanchards ledelsesteori. Denne lederstilen beskrives i hovedtrekk som at lederen involverer sine medarbeidere i avgjørelser, bruker tid på oppmuntring og at god kommunikasjon er svært viktig for å lykkes. For at denne lederstilen skal være passende, bør de ansatte ha middels høy kompetanse og være motiverte for oppgavene som skal løses.

«Leder 2» sa: *«Jeg prøver å lytte og sånn, men av og til må jeg som leder skjære gjennom. Det kan være en vanskelig jobb og ikke like artig, men det er fort slik at det blir en stor syklubb i gruppa her.»*

Selv mener han at han stiller ganske tydelige krav og at han tror de ansatte vet godt hvor de har han. Arbeidsoppgavene og rutinene er godt innarbeidet hos de ansatte, og mange av de ansatte kan strukturere dagene sine litt selv etter hva som står på planen den aktuelle dagen. Han vet det kan oppstå uforutsette hendelser og at alt ikke alltid går etter planen, noe han mener man må regne med i denne bransjen.

Han sa han bruker en god del tid på å sette seg ned med de ansatte for å høre hvordan de opplever at ting fungerer. Selv om planene for de ulike dagene er fastsatt, er lederen åpen for tilbakemeldinger og innspill fra de ansatte på hva som fungerer og ikke.

Selv mener lederen at han burde bli litt flinkere til å gi tilbakemeldinger rettet mot arbeidsutførelsen, da han overlater deler av ansvaret til sine medarbeidere og venter på at de skal oppsøke han for råd og veiledning. Men samtidig involverer han seg i de ansattes hverdag og ønsker deres synspunkter på hvordan situasjonen kan forbedres. Han bruker en del tid på å rettlede de ansatte, særlig nyansatte.

«Selvfølgelig er det noen som trenger litt mer rettleiding enn andre, og det må jeg som leder ta hensyn til. Det er mange ulike måter å si ting på, og fire personer kan oppfatte fire ulike versjoner av det som blir sagt. Bommer jeg, må jeg lære av det og si det på en annen måte.»

Ut fra disse utsagnene kan det tyde på at «Leder 2» er opptatt av å støtte sine medarbeidere, men at styring varierer i hvilken grad de ansatte har opparbeidet seg erfaring og ferdigheter. Han påpekte at enkelte medarbeidere trenger mye rettleiding og styring for å kunne gjøre en tilfredsstillende jobb. På bakgrunn av dette kan det tolkes som at lederen innehar både *overtalende lederstil* og *deltakende lederstil*, avhengig av hvilke medarbeidere som skal ledes. Ut fra beskrivelsene lederen ga, virker det som om han i større grad er mer deltakende enn overtalende, men at *overtalende lederstil* må til i enkelte tilfeller der de ansatte mangler kompetanse for å utføre oppgaven.

«Leder 3» sa: *«Jeg stiller krav, og jeg vil si at jeg er ganske direkte. Jeg har ikke noe problem med å si det jeg mener.»*

Han sa selv at han er med på mesteparten av det som skjer i butikken og at han vil ha kontroll på stort sett alt. I tillegg ser han på seg selv som litt dårlig til å delegere oppgaver og at han tar mye ansvar i egne hender. Han føler seg involvert i arbeidsdagen til medarbeiderne, da arbeidsoppgavenes karakter gjør at de jobber tett sammen. Arbeidsoppgavene til medarbeiderne er klart definert i dagsplaner og skjemaer, og han mente selv at han er flink til å gi tilbakemeldinger på hvordan arbeidet har blitt utført, både i form av ris og ros. Han påpekte at han har klare forventninger til hva de ansatte skal gjøre og at han tror de ansatte er klare over disse forventningene som stilles til dem. Hvis oppgaven ikke er gjort tilfredsstillende nok, mente han selv han gir klare og konstruktive tilbakemeldinger på hva som bør endres.

I noen tilfeller søker lederen råd og innspill hos enkelte medarbeidere, for å få tilbakemeldinger på hva som fungerer og ikke, slik at det er mulighet for toveiskommunikasjon.

Det er selvfølgelig ikke alltid det er hensiktsmessig, forklarte han, da er varierende hva slags erfaringer og kompetanse medarbeiderne besitter. Han sa at en god dialog er viktig, samtidig som man må være klar over hvem som tar de endelige beslutningene.

«Alle ansatte er forskjellige. Noen trenger man nesten ikke veilede, for de vet godt hva de skal gjøre. De mest erfarne strukturerer dagen sin selv. Andre trenger helt klare oppgaver og beskrivelse av hvordan oppgaven skal gjøres. Det er stor forskjell på de som jobber her hvert fall. Noen er kjempe effektive, andre bruker mye lenger tid. Det må man ta hensyn til når man setter opp arbeidslister.»

Ut fra disse utsagnene kan det tyde på at «Leder 3» er veldig opptatt av styring og kontroll på det meste som skjer i butikken, men at graden av støtte til de ansatte varierer veldig i forhold til ansattes motivasjon og vilje til å utføre oppgaven. I de fleste tilfeller har nok «Leder 3» en *overtalende lederstil*, hvor de ansatte trenger like mye støtte som styring. I noen tilfeller virker det som han har en mer *instruerende lederstil*, hvor de ansatte må styres i ønsket retning for å kunne utføre jobben tilfredsstillende.

Selv om lederne ut fra det de har fortalt kan tolkes til å ha delvis ulike lederstiler, har de også mange like elementer i sin måte å lede medarbeiderne på. Alle lederne vil i de fleste tilfeller ha en høy grad av støttende og motiverende adferd ovenfor sine ansatte. De er åpne for innspill, gir tilbakemeldinger, er involvert og deltagende i arbeidsoppgavene som skal utføres. I forhold til grad av styring varierer ledernes beskrivelser noe. «Leder 1» overlater mye ansvar til enkelte medarbeidere, mens «Leder 3» ønsker full kontroll over det som skjer. «Leder 2» beskrev derimot en mer varierende grad av styring ut fra medarbeidernes kompetanse.

De fire lederstilene som Hersey og Blanchard beskriver i sin situasjonsbestemte ledelsesteori kan ikke tolkes som endelige konklusjoner på hva som beskriver lederen, men vil måtte endres og tilpasses etter hvert som medarbeiderne tilegner seg nødvendig kompetanse og vilje til å yte tilstrekkelig for å løse oppgavene på en mer selvstendig måte.

4.1.2.2. Endring

Etter at lederne hadde beskrevet både seg selv og ideelle lederegenskaper, ville vi finne ut om de ulike lederne hadde opplevd noen form for endring i organisasjonen.

Endringene kunne blant annet dreie seg om arbeidsoppgaver og rutiner, endring i forventninger fra kjeden, endring i forventninger fra kundene og endring i lover og regler som en dagligvarebutikk må etterkomme. Vi stilte ikke spørsmål direkte om hvilke endringer som kan ha skjedd, men ønsket at lederen selv skulle reflektere over hva slags endring den enkelte leder har opplevd og hvordan dette påvirker deres hverdag.

«Leder 1» sa: *«Det har vært masse endring i bransjen siden jeg startet. Det har kanskje ikke vært noen enorm økning i antall oppgaver, det tror jeg er fordi man er mer strukturert og ting er satt bedre i system både hos oss og leverandører og lignende. Men noen flere oppgaver har det jo blitt, og det er helt klart at oppgavene har endret seg, nå bruker man gjerne mindre tid på hver oppgave som skal gjøres. Det er mer varer som kommer inn, det er større volum, det er mye større vareutvalg. Og i tillegg går det nok mye mer varer ut av kassene nå. Ting går raskere og raskere, synes jeg.»*

«Leder 2» sa: *«Det har skjedd store endringer både i butikken vår, kjeden og bransjen. Vi har bygget om butikken flere ganger, fornyet butikken, nye konsept og endringer i kampanjer og lignende. Det er en kamp om kundene, for det er en god del andre butikker i nærområdet. Så det stiller krav til at vi som butikk er innbydende og bra. Men jeg synes konkurranse er gøy jeg, da må vi virkelig stå på!»*

«Leder 3» sa: *«I butikkbransjen har det vært en veldig stor endring. Da jeg begynte i butikk, så var det jo ikke på langt nær så hektisk som det er nå. Vi var flere på jobb før, og hadde mye bedre tid. Men samtidig var jo tingene litt annerledes før da. Nå har vi fått en god del hjelpemidler, som gjør at vi kan være mer effektive.»*

«Restruktureringen av dagligvarehandelen har bidratt til økt effektivitet i handelen med mat, samt en betydelig økning i varesortimentet. ... Effektivisering i handelen har ført til at antall bedrifter i dagligvarehandelen i perioden 1993 til 2010 har gått ned med 25 prosent. Dagligvarehandelen har i samme periode økt antall arbeidsplasser med nesten 25 prosent. Samtidig synes produktiviteten å være klart stigende. Dagligvarehandelen gir rom for en høy grad av deltidsarbeid sammenliknet med industri og annen handel. Utvidet åpningstid og sortiment er viktige drivkrefter for sysselsettingsutviklingen.» (Pettersen, 2013, s.1).

Hvis man ser på de beskrivelsene som lederne kommer med i sammenheng med rapporten beskrevet tidligere i oppgaven, kan man finne enkelte fellestrekk. Rapporten påpeker at antall butikker har gått ned, men at antall arbeidsplasser har økt.

At antall butikker har gått ned kan tyde på, ifølge rapporten, at man har fått en mer sentral butikkstruktur. I følge rapporten har total omsetning for alle butikker økt med hele 65,3% fra 2001 til 2011, med en gradvis vekst. Hvis man tolker tallene opp mot de beskrivelsene som lederne har gjort, kan mye tyde på at restruktureringen og effektiviseringen har gjort at den store omsetningsveksten mindre merkbar og drastisk for butikkene enn man kanskje skulle tro.

At antall arbeidsplasser har økt, kan tyde på at det har skjedd en endring i forhold til butikkens struktur, størrelse, varesortiment og arbeidsoppgaver. Dette er noe som lederne påpekte i sine beskrivelser av opplevd endring. Lederne sa at ting er satt mer i system, at hjelpemidlene gjør dem mer effektive og at det er mer hektisk nå enn det var tidligere på grunn av økt konkurranse og varesortiment.

På spørsmålene omkring endring svarer alle lederne at det også har skjedd en endring i krav og forventninger fra kunder og omgivelser.

«Leder 1» sa: *«Kundene forventer nok bare mer og mer. I det samfunnet vi lever i så forventer folk at ting skal være på plass. De forventer at vi har alle varer og at ting ser ålreit ut.»*

«Leder 2» sa: *«Det er en kamp om å nå de kundene vi vil ha. Kundene er stadig på utkikk etter gode tilbud og krever nok et høyt utvalg. Og kvalitet da selvfølgelig, de godtar ikke hva som helst. Men det synes jeg er bra jeg, det skal være sånn.»*

«Leder 3» sa: *«Ja, klart kundene har blitt mer kravstore nå. Før i tiden godtok de at vi ikke hadde ti ulike alternativer på enkelte varer, da var de fornøyde om de fikk tak i det de skulle. Men i dag krever kundene mye mer, de krever både utvalg og kvalitet. Så klart, det påvirker jo hvordan butikken fungerer. Det er utrolig mange flere varesorter nå enn tidligere.»*

«Mat- og dagligvarer er essensielt for alle, både for å sikre elementære basisbehov og for generell trivsel og velvære. Et sentralt spørsmål i denne sammenheng er om det vare- og tjenestetilbud som forbrukerne får, gir størst mulig nytte i forhold til utgifter de har. Avstanden til nærmeste butikk og utvalget av butikker i nærområdet, er forhold som er viktige både for forbrukerne og for det sosiale miljøet i lokalsamfunn.» (Pettersen, 2013, s.65).

Ut fra rapporten og det lederne beskrev rundt krav fra kunder og omgivelser, kan det tyde på at dagligvarebutikkene er i høy konkurranse om kundene, særlig i byene og de største tettstedene.

På enkelte sentrale steder finnes det mange ulike butikker å velge mellom for kundene, så butikkene er avhengig av å skape et konkurransefortrinn og levere god service. Dagligvarer er essensielt for forbrukeren, men siden utvalget av butikker er relativt høyt, kreves det mye for å sikre lojale kunder. Slike konkurransefortrinn, som nevnt av lederne, kan være utvalg, kvalitet, konkurransedyktige priser eller ulike kampanjer. I følge rapporten har også enkelte butikker ulike fordelskort for å kunne sikre lojalitet, som Coop-medlemskort i Coop-butikkene og Trumf-kort i NorgesGruppens butikker.

Rundt endringer i krav og forventinger fra administrasjonen og kjeden, sa lederne følgende:

«Leder 1» sa: *«Forventningene fra toppen er høye. Det forventes alltid at vi holder oss innenfor rammene på budsjett. Det er knallharde krav, og sånne ting blir bare tøffere og tøffere, det opplever jeg. Man må følge med på både kostnader og inntekter. Før var slike budsjett en målsetting, nå er det mer et krav, det SKAL vi klare. De over meg leter stadig etter forbedringer og muligheter for at ting kan litt gå raskere. De vil at vi skal rekke alt som kreves i en butikk, samtidig som vi ikke bruker mer lønn. Det påvirker jobben min, jeg må jo se etter muligheter og forbedringer jeg og.»*

«Leder 2»: *«De på toppen ønsker seg jo bra tall, selvfølgelig. Men de setter ikke uopnåelige mål, de er veldig realistiske. Jeg synes hovedkontoret i kjeden er flinke til å hjelpe oss slik at vi kan nå målene våre. Vi får tilbakemeldinger og forslag til hva vi kan gjøre selv for at ting skal bli bedre, i stedet for knallharde krav og kritikk hvis vi ikke når målene.»*

«Leder 3»: *«Ja, kravene fra toppen har blitt annerledes og blir stadig tøffere. Man skal jo alltid levere best mulig resultater, helst bedre enn de forrige. Og de krever jo hele tiden at man har kontroll på både svinn, lønn og andre kostnader. Det er noe jeg som daglig leder jobber mye med.»*

Her ser vi tydelig at selv om lederne jobber for ulike kjeder, har de tre lederne opplevd at det stadig stilles høyere krav til dem som ledere fra hovedkontorene. For at butikken skal være lønnsom å satse på og videreutvikle, må resultatet stå til budsjetterte forventninger. I følge rapporten hadde de fire store dagligvaregrupperingene i Norge (Coop Norge, Reitangruppen, NorgesGruppen og ICA Norge) til sammen over 96,2 prosent av markedsandelen i dagligvarebransjen i 2011. For at de ulike dagligvaregrupperingene skal kunne kapre enda større markedsandel og styrke sin posisjon i konkurransen, er eierne avhengig av at butikkene drives lønnsomt og effektivt, både i forhold til inntekter og kostnader.

Ut fra de endringene lederne har beskrevet, har vi spurt hvordan dette påvirker dem som ledere. Ikke alle lederne hadde gjort seg opp en formening rundt hvordan disse endringene hadde påvirket dem direkte i arbeidet, men da har vi bedt dem beskrive hvordan de har utviklet seg som ledere i løpet av de siste årene.

«Leder 1» sa: *«Det er jo større krav til deg som leder enn det var før. Man bruker jo mye tid og energi på å lykkes så godt man kan. Jeg ser stadig etter forbedringer og nye løsninger, både hos meg selv, mine ansatte og arbeidsoppgavene som skal gjøres. Det har jo kommet en del løsninger som gjør at enkelte ting er lettere nå enn før, som for eksempel elektroniske hyllelabels og at kjeden selv kan hente ut tall direkte gjennom datasystemer. Det er veldig positivt, sparer mye tid som jeg da kan bruke på andre ting.»*

«Leder 2» sa: *«Jeg har forandret meg både som leder og person. Jeg har blitt eldre, fått mer erfaring og lært av de feilene jeg har gjort. Jeg har også kanskje blitt litt mer menneskelig i forhold til å jobbe med kollegaer enn jeg var før, da tenkte jeg at alle burde klare alt. Slik er det ikke, vi jobber jo med mennesker og alle er forskjellige.»*

«Leder 3» sa: *«Jeg føler ikke rollen som leder har endret seg så veldig. Men før hadde man jo mer manuelle ting man måtte gjøre, som tok lenger tid enn det gjør nå. Så nå bruker jeg nok mye mer tid til å delta i arbeidsoppgavene og ha kontroll på det som skjer.»*

Ut fra beskrivelsene gitt av lederne kan det tyde på at endringene har skjedd gradvis. Lederne har opplevd endringer i teknologiske løsninger og strukturering av arbeidsoppgaver som påvirker effektiviteten. De sa også at de har opplevd personlig endring og utvikling som påvirker hvordan de jobber med sine oppgaver og hvordan de håndterer mennesker. Både «Leder 1» og «Leder 3» påpekte at de nå har muligheten til å bruke mer tid på å involvere seg direkte i arbeidsoppgavene som skal gjøres.

4.1.2.3. Relasjon til medarbeidere

På spørsmålet om hvordan relasjon lederen har til sine medarbeidere svarte de følgende:

«Leder 1» sa: *«Jeg bruker litt tid og energi på at folk skal trives på jobb, men jeg har ikke noe behov for å ha et veldig tett forhold til de ansatte på fritiden. Jeg kan ikke være så veldig kompis, for det gjør det vanskelig å ta de vanskelige beslutningene. Men jeg synes det er viktig at man skal ha det bra på jobb, da tror jeg de aller fleste vil stå på litt ekstra.»*

«Leder 2» sa: *«Jeg føler at forholdet vårt på jobb er veldig godt, og jeg prøver å sette meg ned med de ansatte og lytte til hva de har på hjertet. Jeg føler kanskje at åpningstidene våre setter en liten demper på det sosiale med kolleger utenfor jobb. Vi skulle nok vært flinkere til å få til mer av det, men det er ikke så lett når noen jobber så sent både på ukedager og i helg, da vil liksom de fleste hjem. Noen av kollegene mine har jeg et vennskapelig forhold til utenom jobb, vi møtes sånn uformelt noen ganger da, for å drikke kaffe eller trene sammen.»*

«Leder 2» nevnte også at sist de hadde en sosial sammenkomst, påvirket det stemningen på jobb i etterkant. Lederen sa at det ble litt større samhold i gruppa og at latteren satt litt løsere, da virket det som om alle fikk en ny glød.

«Leder 3» sa: *«På jobb har jeg et godt forhold til de fleste. Jeg jobber selvfølgelig ikke like mye med alle, da jeg jobber stort sett kun jobber på dagtid. Noen av mine ansatte har jeg god kontakt med utenfor jobb også, men det blir vel litt slik at noen går man bedre overens med. Men jeg synes det er viktig å skille litt mellom jobb og privatliv jeg, hvertfall for min egen del. På jobb skal jeg være en leder for alle, men på fritiden kan jeg jo ha et vennskap med enkelte.»*

Ut fra beskrivelsene som lederne ga, kan det tyde på at lederne har fokus på å ha et godt forhold til medarbeiderne sine i jobbsammenheng, men samtidig skille mellom jobb og privatliv. Lederne virket opptatt av at alle ansatte må trives på jobb for å kunne gjøre den jobben de skal på en tilfredsstillende måte. Den største forskjellen i beskrivelsene som lederne har gitt, er hvordan forholdet til medarbeiderne er utenfor arbeidsplassen. «Leder 1» beskrev et distansert forhold til sine medarbeidere på fritiden, mens «Leder 2» og «Leder 3» beskrev et mer vennskapelig forhold til enkelte av sine medarbeidere utenfor arbeidsplassen.

I forhold til LMX-teorien virker det som alle lederne har god innsikt i at relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker prestasjonen på arbeidsplassen. Særlig «Leder 1» og «Leder 2» påpeker at det er viktig med et godt forhold på jobb for å kunne samarbeide og utveksle ideer.

«Leder 2» påpekte at lange åpningstider har stor påvirkning på hvordan det sosiale forholdet er både på og utenfor arbeidsplassen. En god del av dagligvarebutikkene er i dag oppe fra 07-23, noe som gjør at det vil være flere vaktskift i løpet av en dag. I tillegg vil det kunne vanskeliggjøre for sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid. Dette påpekte også «Leder 3», da han sa at han ikke har en like sterk relasjon til alle på grunn av ulike arbeidstider.

4.2. Medarbeiderintervjuene

Vi har gjennomført seks medarbeiderintervju, fordelt på to medarbeidere pr. leder. Selv om hovedfokuset i denne oppgaven er leder og ledelse, vil medarbeiderintervjuene kunne være med på å bekrefte eller avkrefte det lederne har sagt. I tillegg vil medarbeidernes beskrivelse av sin hverdag være med på å beskrive hvilke utfordringer en leder kan stå ovenfor, da medarbeider og daglig leder ofte arbeider tett sammen. Medarbeidere kan oppfatte ulike situasjoner forskjellig, men i vår oppgave er vi mer opptatt av å finne likheter og mønster til tross for ulike personligheter og erfaringer.

I vår oppgave vil vi i enkelte tilfeller referere til medarbeiderne som «Medarbeidere 1», «Medarbeidere 2» og «Medarbeidere 3». Dette gjør vi der det vil være hensiktsmessig å koble medarbeiderne til sine ledere for å få frem viktige poeng. I de tilfeller hvor utsagnene fra medarbeiderne er mer generelle, vil medarbeiderne kun bli referert til som «en medarbeider». Vi skiller ikke mellom de to medarbeiderne på samme sted. Grunnen til dette er at vi ønsker å utøve god forskningsetikk og bevare anonymitet på best mulig måte uten å ødelegge for oppgavens innhold.

4.2.1. Introduksjonsspørsmål

Introduksjonsspørsmålene i medarbeiderintervjuene har vært stort sett ganske like som i lederintervjuene. Vi har her stilt ulike spørsmål for å finne ut hva slags stilling og rolle de enkelte har i bedriften, hvilken erfaring og bakgrunn de har, hvor mye de jobber og hva slags utvikling de har hatt. I tillegg til bakgrunnsinformasjon og fakta, har vi også bedt medarbeiderne beskrive en vanlig arbeidsdag for å få et bedre innblikk i de ulike oppgavene som utføres.

På spørsmålet om å beskrive sin stilling og rolle i organisasjonen, opplevde vi å få litt ulike svar. Informantene innehar stillinger som blant annet deltidsansatt, fulltidsansatt og assisterende butikksjef. Hvor stort ansvar de har, er varierende ut fra hvor stor stillingsprosent og hvilken rolle de har. På spørsmålet om utvikling i forhold til arbeidsoppgaver virket det som de fleste av våre informanter har jobbet seg gradvis oppover. Behovet for ansatte som kan ulike arbeidsoppgaver kan være veldig varierende fra butikk til butikk, og informantene gir uttrykk for at økt ansvar kommer etter hvert som opparbeidet seg erfaring og kompetanse.

En medarbeider sa: *«Jeg har fått stadig mer ansvar og oppgaver etter hvert som hva jeg har lært meg. I starten lærte man seg kasseekspedering, men etter hvert er det viktig å kunne andre ting også. Da får man mer ansvar til å gjøre andre oppgaver også.»*

En annen medarbeider sa: *«Som ny sitter man som regel bare i kassa. Og der blir man sittende. Så lærer man seg post og tipping, det er kjekt å kunne når man sitter i kassa. Jeg har fått mer ansvar etter hvert. Nå tar jeg bestillinger og lignende.»*

På spørsmålet om å beskrive en vanlig arbeidsdag opplevde vi å få stort sett ganske like svar. Medarbeiderne trakk frem oppgaver som varepåfylling, kasseekspedering, rydding, se over dato og kvalitet på varer, enkelte bestillinger og kundebehandling. Tre av medarbeiderne trakk også frem oppgaver i forbindelse med tipping og post i butikk som viktige elementer i en arbeidsdag.

En medarbeider sa: *«En vanlig vakt på dagtid består for meg av å sette inn kasser, starte opp post og tipping, fylle ut noen skjemaer, varepåfyll, rydding, ekspedering av kunder og post. På kveldstid er det stort sett kasse, varepåfylling og rydding. Vi rydder butikken hver kveld, og vi har rutiner for hva som skal vaskes hvilke dager. Noen dager er mer hektiske enn andre, så det er ikke alltid man rekker alt man har tenkt.»*

En annen medarbeider sa: *«Hos oss kommer det litt an på hva slags vakt man har. Noen vakter kan være kassevakt, mens andre kan være påfyllingsvakt. Det er greit å variere litt også, da blir man ikke lei.»*

En tredje medarbeider sa: *«Det er vanskelig å beskrive hvilke oppgaver man gjør. Det går ganske automatisk. Og det varierer ganske mye fra dag til dag hva man rekker og hvilke oppgaver som skal gjøres. Mandager kan være veldig hektisk, da det er mye rapporter og lignende fra uka som har vært. Og noen kveldsvakter er litt hektiske da det er tippe-spill som stenger, som onsdag med vikinglotto, det merker vi godt.»*

Ut fra svarene kan det se ut til en vanlig arbeidsdag kan variere veldig fra dag til dag, og i forhold til hvilket ansvar hver enkelt medarbeider innehar.

4.2.2. Nøkkelspørsmål

Nøkkelspørsmålene i medarbeiderintervjuene dreier seg i hovedsak om de samme temaene som vi har vært inne på i lederintervjuene. Disse hovedtemaene er ledelse, endring og relasjon mellom medarbeider og leder. Vi har i medarbeiderintervjuene stilt spørsmål om blant annet viktige egenskaper hos en leder, beskrivelse av egen leder, endringer, relasjon til leder og hvor involvert lederen er i medarbeiderens arbeidshverdag.

4.2.2.1. Lederegenskaper

For å kunne bekrefte og øke troverdigheten på de beskrivelsene som lederne har gitt, vil vi bruke medarbeidernes utsagn og beskrivelser for å utfylle drøftingen. For å gjøre det mulig å komme frem til et resultat og svar på problemstillingen er det viktig å se undersøkelsens data fra ulike perspektiv.

Da vi stilte spørsmål om hva medarbeiderne anså som viktige egenskaper hos en leder, fikk vi blant annet disse svarene:

«Jeg synes lederen skal være tydelig. Man må kunne snakke med den også, men likevel bestemt. Må også ha noen klare grenser som er absolutt.»

«Lederen bør kunne gi både ris og ros. Og så synes jeg det er viktig at lederen alltid er blid og positiv ovenfor alle.»

«Man må behandle alle likt, samtidig som man vet hvem som er sjefen. Trenger ikke være kompis med ansatte, da kan det bli krøll.»

«Jeg synes at lederen skal både kunne gi og ta, både ris og ros. Viktig at personen er rettfærdig og er på samme nivå som oss andre medarbeidere.»

Ut fra dette kan det se ut som medarbeidere har ganske like formeninger om hva som kjennetegner en god leder. På tross av ulike personligheter, erfaringer og arbeidsplasser er de viktigste egenskapene er at lederen har evne til å være klar, tydelig og rettfærdig. Det nevnes også av flere medarbeidere at det er viktig med tilbakemeldinger, både i form av ris og ros.

På spørsmål om hvordan medarbeiderne vil beskrive sin leder, fikk vi høre følgende:

«Medarbeidere 1» beskrev sin leder som både omgjengelig, snill, positiv og morsom, men at han også stiller tydelige krav til sine medarbeidere. De mener han er flink til å delegere oppgaver og støtte medarbeiderne. Hvis det oppstår utfordringer eller vanskelige situasjoner er det ikke noe problem å spørre lederen om råd og hjelp.

«Medarbeidere 2» beskrev sin leder som en person som krever orden og system, samtidig som han er omsorgsfull og støttende ovenfor de ansatte. De sier at lederen bruker mye tid på at folk skal trives på arbeidsplassen og han er veldig åpen for innspill og deltakelse, noe medarbeiderne setter pris på. Lederen er stort sett tydelig, men kan i enkelte situasjoner bli preget av stress og litt for mange oppgaver på en gang. Han er involvert i det som skjer i butikken.

«Medarbeidere 3» beskrev sin leder som en steintøff person, som sier klart ifra hva som er akseptert og ikke. Medarbeiderne påpeker at de synes det er greit, da det er lettere å forholde seg til klare forventninger. De påpekte at lederen ikke alltid er like flink til å delegere bort oppgaver, men tar dem heller i egne hender. *«Han er nok litt utålmodig, for hvis ting ikke skjer fort nok gjør han det heller selv. Det kan være litt slitsomt.»*. De sa også at lederen er veldig deltakende i arbeidshverdagen deres. Han er med på de fleste oppgaver som skal gjøres, liker å ha kontroll, og gir klare tilbakemeldinger hvis ting ikke er bra nok.

Et fellestrekk vi kan tolke ut fra dette er det virker som om alle lederne har klare forventninger til medarbeiderne sine. De stiller krav og deltar aktivt i arbeidsoppgavene som skal gjøres. Selv om det er likhetstrekk i medarbeidernes beskrivelse av sin leder, dukket det også opp noen ulikheter. Det kan tyde på at «Leder 1» er mer opptatt av å kunne gi råd hvis medarbeiderne spør og at «Leder 2» er åpen for innspill, mens «Leder 3» stiller klare forventninger og gir tilbakemeldinger hvis ting ikke er tilfredsstillende utført.

Beskrivelsen «omgjengelig, snill og positiv» står i sterk kontrast til beskrivelsen «en steintøff person, som sier klart ifra». Bakgrunnen for denne kontrasten kan blant annet være at lederne har ulik måte å håndtere rollene sine på eller at medarbeiderne opplever og beskriver ting ulikt. En refleksjon vi har gjort oss ut fra medarbeidernes beskrivelser, er at selv om «Leder 3» oppfattes som tøff og hard har vi ikke oppfattet at medarbeiderne ser på det som noe negativt. For å kunne være en god leder, kreves det at man i enkelte situasjoner er tydelig og direkte ovenfor sine ansatte.

4.2.2.2. *Endring*

På spørsmål om medarbeiderne har opplevd noen endring i organisasjonen, fikk vi blant annet disse svarene:

«Jeg opplever litt større krav og at det er mer å gjøre hele tiden. Butikken omsetter jo for mye mer nå enn den gjorde da jeg startet. Nå får vi varer hver dag i stedet for et par ganger i uken, noe som gjør at det alltid er ting å gjøre. Og nå har vi jo post, det tar mye tid.»

«Det har blitt et mer presset skjema og arbeidshverdag, på en måte, man har ikke like god tid som før. Før kunne man ta seg bedre tid til å hjelpe kunden og slå av en prat, men det er det ikke så mye tid til nå. Det kuttet stadig ned og ned, og da blir det kundene og andre oppgaver i butikken det går ut over.»

«Jeg føler vi har mindre tid til hver enkelt oppgave. Har blitt flere oppgaver som man skal gjøre, men på samme antall timer. Før hadde vi nok bedre tid til å gjøre ting ordentlig, nå er det mer hektisk. Blir mye løping til og fra kasser, post, tipping, panterom, kjølerom for å fylle på varer og slik. Går i ett hele tiden.»

«Det har blitt flere oppgaver og mer stress synes jeg. Men samtidig har det jo alltid vært litt stressende. Kan bli mye løping, mas og jag, men det er jo litt morsomt at det skjer noe også. Jeg tror at både butikken og jeg som ansatt har forandret seg mye på de årene jeg har vært her.»

En medarbeider påpekte at han ikke har opplevd så mye endring i butikken generelt, men at det kan skyldes at hans arbeidsstilling og ansvar har blitt redusert de siste årene.

Ut fra de beskrivelsene som medarbeiderne ga, kan det se ut som hverdagen i dagligvarebutikkene har endret seg. På tross av ulike personligheter, ansvarsmengde og arbeidsplass beskrev mange av medarbeiderne den samme situasjonen med at det har blitt flere oppgaver og at det er mindre tid til hver oppgave. En refleksjon vi har gjort oss underveis er at medarbeiderne ikke nødvendigvis anser dette som noe negativt.

I rapporten fra dagligvarehandelen finner man beskrivelser om at dagligvarebutikker ikke lenger er ensbetydende med mat og husholdningsartikler. En nærbutikk kan også sees på som et knutepunkt i mange lokalsamfunn, hvor den sosiale funksjonen er sterk.

«Dagligvarehandelen har de senere årene også overtatt en del servicetjenester, som f.eks. post- og banktjenester, og dagligvarebutikkene har gjennom dette fått en økt betydning i enkelte områder. ... Nærbutikkene har de senere årene i økende grad fått en multifunksjonell rolle, dvs. at butikkene overtar stadig flere funksjoner» (Pettersen, 2013, s.65-68).

Om endring i krav og forventninger fra kundene, administrasjon og omgivelser, sa medarbeiderne blant annet:

«Kundene mener at vi skal ha absolutt alle varene de skal ha. Men de skjønner ikke at vi er en relativt liten butikk som ikke kan ha alt. Men vi prøver jo å gjøre det beste for kunden hele tiden, men det er ikke alltid det er bra nok.»

«Jeg synes det har blitt større forventning fra kundene. Økt krav om at vi skal ha alle varer til enhver tid. Det hender jo at varer går ut av sortiment hos oss eller blir borte fra leverandører, men likevel krever enkelte kunder at vi skal klare å trylle de frem uansett. Det er ikke alle kunder som forstår seg på sånt dessverre, så det kan jo være litt vanskelig.»

«Hovedkontoret har jo tydelige krav i forhold til svinn og slik, det får vi jo høre om fra lederen vår. Særlig hvis vi skal ta bestillinger eller lignende. Kravene blir stadig høyere. Og vi pleier å sjekke om omsetningen har økt sammenlignet med fjoråret. Etter vi har fått en del skrytebeskjeder fra hovedkontoret i kjeden, synes vi jo det har blitt litt morsomt å følge med selv.»

«Jeg opplever ikke krav fra kunder og ledelsen som noe annet enn positivt jeg. Det er kundene vi lever av. Men klart, enkelte kunder er jo litt mer kravstore enn andre. Jeg har nok heller forventninger og krav til meg selv. Jeg tror liksom jeg skal rekke alt, det stresser meg nok mest.»

Ut fra beskrivelsene kan det tyde på at kundene stadig krever større utvalg, både i forhold til utgatte, eksisterende og nye varesorter. En medarbeider påpekte også at de får beskjeder fra lederen om krav på svinn og lignende, hvis de skal bestille varer. Mye tyder på at butikkene stadig må balansere mellom kundenes forventninger til høyt vareutvalg og ledelsens forventninger til lave kostnader og svinn.

4.2.2.3. *Relasjon mellom medarbeider og leder*

På spørsmål om hva slags forhold medarbeiderne har til sin leder svarte medarbeiderne følgende:

«Medarbeidere 1» fortalte at de får bra med støtte og omsorg hvis de ønsker det. Lederen er i tillegg flink til å ønske medarbeiderne god helg, god kveld og lignende, noe de setter stor pris på. På fritiden har ingen av medarbeiderne noen tett relasjon til lederen, men det synes de er helt greit.

«Medarbeidere 2» beskrev forholdet til lederen som godt. Medarbeiderne møter lederen av og til på fritiden, og sier at det sosiale utenom arbeidstid er med på å skape glede og latter de påfølgende arbeidsdagene. «*Det er viktig med et godt arbeidsmiljø, det går jo ut over kundene hvis man er sure*». Det de legger til grunn i dette utsagnet er at et godt forhold mellom kolleger er med på å påvirke hvordan de fremstår for kundene og resultatet av tjenesten de leverer.

«Medarbeidere 3» sa de har et godt forhold til lederen begge to. De kan møtes og snakke om opplevelser, både positive og negative, samt at det er rom for å fleipe litt. Medarbeiderne legger vekt på at hvis de ikke hadde vært fornøyd med lederen sin, ville de ikke ha lagt ned noe ekstra innsats. Men siden de har et godt forhold vet de at ved å yte ekstra fører det til bedre stemning på jobb og en mer fornøyd leder.

LMX-teorien vektlegger at relasjonen mellom medarbeider og leder er svært sentral i forhold til hvordan de utveksler ideer og samarbeider om oppgaven. En god relasjon kan føre til økt engasjement og motivasjon. Ansatte kan regnes som en av organisasjonens viktigste ressurser for å kunne nå sine mål, da det er dem som er i direkte kontakt med kunden eller brukeren. Derfor er det viktig at ansatte trives på arbeidsplassen og er motivert for oppgavene som skal utføres.

Ut fra disse relasjonene mellom leder og medarbeider kan vi koble beskrivelser medarbeiderne gir rundt faktorer ved arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene opp mot Herzbergs motivasjon- og hygieneteori.

I forhold til motivasjonsfaktorene har vi i undersøkelsen vektlagt arbeidsoppgavens karakter og variasjon, forfremmelse og vekst, innflytelse på eget arbeid og anerkjennelse for godt utført arbeid. På disse punktene beskrev medarbeiderne følgende:

«Medarbeidere 1» beskrev at de begge har fått mer ansvar og flere oppgaver. En av medarbeiderne sa at han i tillegg til oppgaver som post, tipping og varepåfylling, også har fått ansvar for enkelte bestillinger, noe som kan tyde på en viss grad av vekst og forfremmelse. Dette beskrev han som svært positivt, motiverende og at man da føler at man bidrar på en annen måte. I forhold til variasjon beskrev medarbeiderne at de har en arbeidsstruktur som gjør at alle vet hvilke oppgaver de skal gjøre, og at mange har egne ansvarsområder. De bytter lite på hvem som skal gjøre hva, for å kunne ha bedre kontroll over beholdninger og bestillinger. Medarbeiderne beskrev at de har noe frihet og ansvar for eget arbeid, men at rutinene er ganske fastsatte.

På spørsmål om de opplever få å anerkjennelse for vel utført arbeid sa medarbeiderne at hvis de gjør noe bra så får de ros og gode tilbakemeldinger. De påpekte også at hvis ting ikke er bra får de veiledning og råd for hvordan det kan løses annerledes, uten at lederen er streng eller sint.

«Medarbeidere 2» beskrev at de har hatt en vekst i forhold til ansvar og oppgaver. En av medarbeiderne sa at han i løpet av sin karriere har tilegnet seg kunnskap og ferdigheter som gjør det mulig å utføre de aller fleste oppgaver. Den andre medarbeideren sa at han føler han har stor innflytelse på arbeidsdagen, da han er en av de som har mest erfaring. *«Jeg står nesten aldri i kassen, er mest rundt omkring i butikken og ordner. Det liker jeg veldig godt.»*

På spørsmål om de opplever å få anerkjennelse for vel utført arbeid, mente begge medarbeiderne at de får ros og tilbakemeldinger. De påpekte at lederen er veldig involvert i arbeidet og at tilbakemeldingene kommer underveis i en arbeidssituasjon. De sa at lederen er flink til å gi ros, men at han også gir ris i de tilfeller hvor det er nødvendig.

«Medarbeidere 3» beskrev at de begge har hatt utvikling og vekst i arbeidsoppgaver og ansvar siden de startet. *«Har fått stadig mer ansvar og oppgaver etter hvert som man får litt erfaring, det åpner opp for mer fleksibilitet i oppgavene også.»* Medarbeiderne beskrev at de arbeider både dag, kveld og helg, og at oppgavene varierer i forhold til hvilken vakt de har og hvem de arbeider sammen med. Det er fastsatte rutiner på hvilke oppgaver som skal gjøres de ulike dagene slik at det er begrensinger i variasjon, men de opplever at de har en viss kontroll over hvordan de strukturerer arbeidsdagen likevel.

På spørsmål om de opplever å få anerkjennelse for vel utført arbeid, var medarbeiderne svært samstemte. Begge opplever at man får ros og skryt hvis man gjør noe bra, samtidig som man får tilbakemeldinger hvis noe kunne vært gjort bedre eller på en annen måte.

En av medarbeideren sa at han opplever at terskelen for ris kanskje er noe lavere enn terskelen for ros, men at man selvfølgelig får skryt også. *«Jeg vet han setter pris på at vi gjør en god jobb. Vi får jo en veldig blid leder hvis jobben er gjort bra og alt er i orden, så det er jo veldig motiverende da.»*

Ut fra de beskrivelser som medarbeiderne har gitt, kan det tyde på at motivasjonsfaktorene i stort sett er plass hos alle butikkene. Flere av medarbeiderne beskrev at de har hatt en utvikling og vekst i forhold til oppgaver og ansvar. Samtidig er det ulike beskrivelser av arbeidsoppgavenes karakter og variasjon. Ut fra beskrivelsene de ga tyder det på at hvilke oppgaver som skal gjøres er fastsatt, men at det er mange ulike oppgaver i løpet av en dag slik at arbeidet ikke oppfattes som ensformig. Medarbeiderne sa at de opplever å få anerkjennelse for vel utført arbeid, men at lederne også bruker en god del tid på tilbakemeldinger om mulige forbedringer og endringer.

I forhold til hygienefaktorene har vi i undersøkelsen vektlagt lederens måte å lede underordnede på, arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal utføres og de mellommenneskelige forholdene mellom underordnet og overordnet. På disse punktene sa medarbeiderne følgende:

«Medarbeidere 1» mente begge at lederen har mange positive kvaliteter, men at han i enkelte tilfeller unngår å ta opp vanskelige saker med de det gjelder. En av medarbeiderne påpekte at enkelte ansatte har hver sine ansvarsområder, og at lederen ikke blander seg inn i deres arbeid uten at det er nødvendig. Lederen er svært delegerende av ansvar og har ikke behov for kontroll. Ut fra beskrivelsene medarbeiderne har gitt, ser det ut som arbeidsforholdene er gode. De har gode relasjoner med de fleste av kollegene sine og at de har et grei relasjon til lederen på arbeidsplassen.

«Medarbeidere 2» beskrev lederen som omsorgsfull ovenfor sine ansatte og involvert i de arbeidsoppgavene som skal gjøres. Arbeidsforholdene ble beskrevet som gode, ved at de har et godt forhold til kolleger og at arbeidsoppgavene er velkjente. Den ene medarbeideren beskrev at lederen er opptatt av å gi god opplæring slik at medarbeiderne skal føle seg trygge på oppgavene som de skal gjøre. De medmenneskelige forholdene virker, som beskrevet tidligere, svært gode. De har jevnlig sosiale sammenkomster utenom jobb, i tillegg til å sette seg ned i arbeidstiden og diskutere ting som oppstår underveis.

«Medarbeidere 3» mente at lederen har tydelige grenser og krav til de ansatte, samtidig som han er involvert i arbeidsoppgavene.

De mente lederen ikke er redd for å ta i et tak, verken på fysiske oppgaver eller personalproblemer som kan oppstå. Lederen er i et tett samarbeid med de som har enkelte ansvarsområder, for å kunne ha kontroll. Arbeidsforholdene ble beskrevet som gode, ved at begge har et godt forhold til sine kolleger og trives på arbeidsplassen. Selv om det har blitt et mer presset tidsskjema, sa de at de trives med de arbeidsoppgavene de blir satt til. De påpekte også at de har en god relasjon til lederen og at det er rom for å både ris og ros i arbeidssituasjonen.

Hvis man setter disse faktorene opp beskrivelsene som medarbeiderne gir, er det ingen grunn til å si at medarbeiderne mistrives på arbeidsplassen. Hygienefaktorene virker å være godt på plass hos alle dagligvarebutikkene, på tross av ulike ledere, medarbeidere og ulik kontekst. Alle medarbeiderne beskrev at de trives i arbeidet og på arbeidsplassen.

5. Avslutning

I dette kapittelet ønsker vi å oppsummere sentrale funn fra undersøkelsen som vi har knyttet til utvalgt teori. Vi vil gjennom dette prøve å finne et svar på problemstillingen, uten at vi med sikkerhet skal påstå at funnene er representative for hele dagligvarebransjen.

5.1. Oppsummering

Problemstillingen vår er:

«På hvilken måte kan endringer i oppgaver og forventninger påvirke lederens rolle ovenfor sine medarbeidere i dagligvarebransjen?»

Som nevnt i innledningen har vi delt problemstillingen inn i tre sentrale delspørsmål. I oppsummeringen ønsker vi å ta for oss hvert av disse spørsmålene separat, men vil prøve å knytte beskrivelsene til lederne og medarbeiderne sammen for å finne eventuelle mønster.

- *Har det skjedd endringer i og rundt organisasjonen som påvirker lederens rolle og hverdag, eventuelt hvilke?*

Lederne beskrev at det har skjedd store endringer i bransjen i løpet av deres arbeidsliv. De fremhevet blant annet strukturelle endringer, teknologiske hjelpemidler og endring i arbeidsoppgaver. Medarbeiderne bekreftet også dette ved at de beskrev et mer presset tidsskjema med flere ulike oppgaver på samme antall timer som tidligere.

Ut fra rapporten kan man lese at dagligvarebransjen har opplevd endringer i arbeidsoppgaver og funksjon. Dagligvarebransjen har de senere årene overtatt enkelte servicetjenester, som for eksempel post- og banktjenester. Butikkene har da fått en økende grad av multifunksjonell rolle i samfunnet. Dette stemmer godt overens med beskrivelsene informantene har gjort om endring i oppgaver og rutiner.

Rapporten fra dagligvarebransjen påpeker også at det har skjedd en restrukturering i dagligvarehandelen som har bidratt til økt effektivitet og en betydelig økning i varesortimentet, samtidig som produktiviteten synes å være klart stigende. Rapporten påpeker også antall butikker har gått ned, samtidig som antall arbeidsplasser har økt, noe som kan tyde på at det har skjedd en endring i butikkens struktur, størrelse, varesortiment og arbeidsoppgaver. I tillegg har total omsetning for alle butikker har økt betraktelig de siste 15 årene.

Ut fra rapporten og beskrivelsene informantene har kommet med, kan det tyde på at bransjen har vært gjennom en restrukturering som har gjort den administrative delen av lederens hverdag mer effektiv. Det har kommet teknologiske hjelpemidler, som blant annet datasystemer, elektroniske hyllelabels, bestillingsmaskiner og lignende, som gjør at lederen bruker mindre tid på dette enn tidligere. Dermed vil det være mulig for lederen å involvere seg mer direkte i arbeidsoppgavene som skal utføres og medarbeidernes hverdag.

I tillegg til endring i oppgaver og struktur, påpekte lederne at det har skjedd en endring i forventningene til butikken. Kundene forventer stadig mer, blant annet i forhold til varesortiment, kvalitet og service. Dagligvarebutikkene er i høy konkurranse om kundene, da utvalget av butikker er relativt høyt. Det stilles også stadig høyere krav til lederen fra toppledelsen i kjedene. Lederne beskrev at de jobber mye med å holde kostnadene nede, i forhold til både svinn, lønn og lignende. Budsjett kan ikke lenger anses bare som en ønsket målsetting, men er nå et krav de må rette seg etter.

- *Hvilken rolle og funksjon har en daglig leder i dagligvarebransjen?*

Lederne beskrev at de har hovedansvar for den daglige driften av butikken, som innebærer blant annet kontorarbeid, bemanning, bestilling og rapporter. I tillegg påpekte de at de er involvert i de daglige arbeidsoppgavene som skal utføres og har ansvar for å ivareta medarbeiderne.

På tross av at det finnes mange ulike faktorer både ved lederen, medarbeiderne og arbeidsplassen, påpekte alle lederne at personalpolitikk er den største utfordringen ved å være leder. De beskrev at det kan være vanskelig å skape et godt samarbeid, håndtere ulike personligheter og kunne delegerer oppgaver og ansvar på en rettferdig og effektiv måte.

Samtlige medarbeiderne påpekte at det var viktig for dem at lederen hadde evne til å være klar og tydelig, samtidig som han er rettferdig. De mente også at det er viktig at de får veiledning og tilbakemeldinger, både i form av ris og ros.

Hvordan endring og ledelse påvirker medarbeiderne, kan variere ut fra lederstil. I forhold til Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori finner vi enkelte likhetstrekk ved lederstilen til de tre lederne. Det ser ut til at deltakende eller overtalende lederstil er de to lederstilene som er gjennomgående i vår forskning. En leder behøver ikke å ha kun én lederstil, men bør tilpasse den etter de ansattes modenhet og vilje til arbeidet.

- *På hvilken måte er lederen sentral for medarbeidernes motivasjon og trivsel?*

Ut fra beskrivelsene informantene har kommet med, kan mye tyde på at de arbeider tett sammen om de fleste oppgavene og at de har en dynamisk relasjon hvor det er åpenhet for tilbakemeldinger begge veier. LMX-teorien påpeker at en god relasjon mellom leder og medarbeider kan føre til økt engasjement og motivasjon.

Lederne beskrev at de er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner til medarbeiderne, men det er varierende hvor opptatt de er av å ha en tett relasjon utenfor arbeidstid. Dette ble bekreftet av medarbeiderne. Lederne påpekte at de bruker både tid og energi på at folk skal trives, men at de også må ta noen beslutninger som kan være vanskelige og upopulære, noe som gjør at enkelte velger å skille mellom jobb og privatliv.

Ut fra beskrivelsene til medarbeiderne, kan det tyde på at både motivasjonsfaktorene og hygiene faktorene i Herzbergs teori stort sett er godt på plass hos alle butikkene.

Medarbeiderne beskrev at arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses er gode og at de har god relasjon både til kolleger og til lederen. Det kan derfor tyde på at hygienefaktorene er på plass, som gjør at det ikke er noen grunn til å tro at medarbeiderne mistrives på arbeidsplassen. I forhold til motivasjonsfaktorene beskrev medarbeiderne at de har opplevd vekst og utvikling, og at de får anerkjennelse og tilbakemeldinger for vel utført arbeid. Likevel påpekte enkelte av medarbeiderne at de opplever innflytelse på eget arbeid og oppgavens grad av variasjon som begrenset.

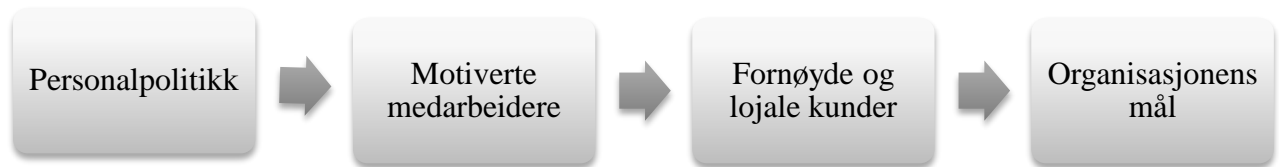
At medarbeiderne beskrev elementer knyttet til motivasjonsfaktorene ulikt, kan ha forskjellige årsaker. Ulike mennesker kan oppfatte og vektlegge situasjoner forskjellig, noe som kan medføre til dels ulike svar. Ut fra teoriene vil det ikke være mulig å si at medarbeiderne ikke trives.

Hvis man ser beskrivelsene opp mot både LMX-teorien og Herzbergs motivasjons- og hygieneteori ser man at lederen kan ha en stor påvirkning på medarbeidernes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Det er mange elementer og faktorer som kan påvirke om medarbeiderne er engasjerte og motiverte for arbeidet. Hvis lederen er klar over disse faktorene og bevisst arbeider for å øke trivselen på arbeidsplassen, vil han kunne være med på å øke muligheten for at organisasjonens skal nå sine mål.

5.2. Konklusjon

Mye tyder ut som det har skjedd endringer i og rundt dagligvarebransjen, som kan påvirke hvordan lederen utøver personalpolitikk. Både lederne og medarbeiderne beskrev at de har opplevd endringer. Medarbeiderne beskrev en mer hektisk arbeidshverdag nå enn tidligere, noe som kan relateres til utviklingen i servicetilbud som dagligvarebutikkene skal levere.

I følge beskrivelsene lederne har kommet med, har det skjedd en utvikling som blant annet restrukturering, bedre system og flere teknologiske hjelpemidler som har gjort det mulig å bruke mer tid på direkte involvering i arbeidsoppgavene, medarbeidernes hverdag og andre utfordringer som kan oppstå underveis.



Som et resultat av disse endringene vil lederen kunne fokusere mer på å ivareta og løse utfordringer knyttet til menneskelige forhold. En velfungerende personalpolitikk vil kunne føre til motiverte medarbeidere som er villig til å yte ekstra. Siden medarbeiderne ofte er i tett kontakt med kundene eller brukerne i tjenesteytende næringer, er det viktig at de er motiverte og trives på arbeidsplassen for å kunne skape og beholde fornøyde kunder. Informantene påpekte at det stilles stadig høyere forventninger fra kundene, knyttet til blant annet varesortiment, kvalitet og service. Hvis kundene er fornøyde med handleopplevelsen, vil de med større sannsynlighet bli lojale ovenfor butikken. Dersom kundene i stor grad er lojale og fornøyde vil det kunne medføre at butikken oppnår gode resultater og dermed når organisasjonens målsetting.

I følge beskrivelsene og dagligvare-rapporten stilles det stadig større krav og forventninger også fra kjeden. Budsjett ansees ikke lenger som en ønsket målsetting, men som et krav butikkene må rette seg etter. Det er stadig økende konkurranse mellom de ulike aktørene i markedet, så kjedene er avhengige av høy lønnsomhet for å overleve.

LITTERATUR

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work/ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman : with a new introduction by Frederick Herzberg*. New Jersey: Transactions Publishers.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjon fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, F.H. & Pettersen, T.-L. (2012, 02.08.). Daglig leder – både selskapsorgan og ansatt. *Hegnar*. Lokalisert 26.04.2015 fra <http://www.hegнар.no/juss/artikkel463046.ece>

Martinsen, L.Ø. (Red.). (2012). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Pettersen, I. (2013). *Dagligvarehandel og mat 2013*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF). Lokalisert på:<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Dagligvarehandelenogmat2013.pdf>

Store Norske Leksikon. (2009). *Dagligvareforretning*. Hentet 10.04.2015 fra <https://snl.no/dagligvareforretning>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Informasjon om deltakelse i intervju til bacheloroppgave

Vi er to jenter som studerer økonomi og administrasjon på Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Vi er nå inne i vårt tredje og siste år på en bachelorutdanning. Dette semesteret skal vi skrive en bacheloroppgave innenfor et valgfritt tema som studiet omfatter. Vi har valgt å skrive om dagligvarebransjen og lederes rolle ovenfor sine ansatte. For at oppgaven vår skal bli en forskningsbasert studie, har vi derfor behov for å gjennomføre intervju på tre daglige ledere og seks medarbeidere innenfor denne bransjen.

Hvert intervju vil vare ca. 20-30 minutter. Vi vil gjerne ta et lydopptak av intervjuene, slik at vi kan behandle og analysere det som blir sagt senere. Dette er selvfølgelig lov å si nei til, hvis det føles ubehagelig. Da vil vi kun notere stikkord underveis. Det vil ikke bli notert eller tatt lydopptak av noen for personopplysninger (direkte eller indirekte) som kan spores tilbake til den enkelte. Alt vil bli anonymisert, både underveis i prosessen og i sluttproduktet. Opptaket vil kun bli brukt av oss to og vil bli slettet etter analysen er skrevet.

Intervjuet vil være helt frivillig og kan til enhver tid avbrytes. Hvis det er ønskelig, kan vi tilby fullt innsyn i alt datamateriell fra eget intervju. Vi kan også tilby en fullstendig kopi av hele bacheloroppgaven ved slutføring.

Vi kan kontaktes på telefon 400 13 754 eller 454 29 221, hvis det dukker opp noen spørsmål underveis.

Til slutt vil vi på forhånd takke for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Anniken Kolstad Rønningen

Hanne Brennodden

Vedlegg 2: Intervjuguide – leder

INTERVJUGUIDE 1 – LEDERE

Semi-strukturert intervju

Innledning

Presentere oss selv og informere om prosjektet.

Informere om dokumentasjon, anonymitet og hva resultatet vil bli brukt til.

Informere om rett til å avbryte når som helst, informere om lengde på intervju.

Spørre om informanten har noen spørsmål knyttet til undersøkelsen før den starter.

Introduksjonsspørsmål:

- Hvordan vil du beskrive din stilling og rolle i organisasjonen?
- Hvor lenge har du jobbet her?
 - o Vært ansatt i denne organisasjonen. Jobbet seg oppover?
 - o Vært leder her, evt. andre steder.
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?
 - o Oppgaver, rutiner
 - Kontor, bestilling, bemanning, varer, kundebehandling osv.

Overgangsspørsmål:

- Har du tatt noen form for lederutdanning?

Nøkkelspørsmål:

- Hva anser du som viktige egenskaper hos en leder?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
 - o Deltakende, delegerende
 - o Tydelig? Stiller krav? Direkte?
 - o Omsorgsfull, ansvarsfull, strukturert, ryddig
- Har du opplevd noen form for endring i organisasjonen?
 - o Endrede arbeidsoppgaver, nye rutiner. Endrede krav og forventninger for organisasjonen som helhet. Kundekrav.
 - o Relasjon til (og krav til/fra) medarbeidere og andre i organisasjonen
 - Beskrive nærmere hvilke endringer som er betydelige/ubetydelige
- Har din rolle som leder forandret seg gjennom årene?

- Fokus på styring, støtte, delegering
- Endrede arbeidsoppgaver personlig. Nye (økte/reduerte?) krav og forventninger til leder?
- Hva ser du på som den største utfordringen ved å være leder?
- Hvordan relasjon har du til dine medarbeidere?
 - På arbeidsplassen, utenom jobb o.l.
 - Beskrive nærmere hvordan/om det påvirker arbeidsplassen og effektiviteten. (yter ekstra innsats?)
- Hvor involvert føler du deg i dine medarbeideres arbeidsdag?
 - Omsorg, ansvar, delegering av oppgaver
 - Medarbeidersamtaler, tilbakemeldinger
 - Tar opp ting med en gang
 - Begge retninger.

Avslutning:

- Oppsummere litt hva som har kommet frem og om vi har forstått han/hun riktig.
- Spørre om informanten har noen spørsmål eller videre kommentarer som han/hun ønsker at skal komme frem. Takke for oss, for hjelpen og for at vi fikk bruke av deres tid.

Vedlegg 3: Intervjuguide – medarbeider

INTERVJUGUIDE 2 – MEDARBEIDERE
Semi-strukturert intervju

Innledning

Presentere oss selv og informere om prosjektet.

Informere om dokumentasjon, anonymitet og hva resultatet vil bli brukt til.

Informere om rett til å avbryte når som helst, informere om lengde på intervju.

Spørre om informanten har noen spørsmål knyttet til undersøkelsen før den starter.

Introduksjonsspørsmål:

- Hvordan vil du beskrive din stilling og rolle i organisasjonen?
 - o Hvor lenge har du jobbet her?
 - o Ca. hvor mye jobber du?
 - o Utvikling i forhold til ansvar og arbeidsoppgaver?
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?
 - o Jobber både dag og kveld? Forskjell på oppgaver?

Overgangsspørsmål:

- Har du noen utdanning relevant for arbeidet?

Nøkkelspørsmål:

- Hva anser du som viktige egenskaper hos en leder?
- Hvordan vil du beskrive din leder?
 - o Styrende, støttende, delegerende
 - o Stiller krav? Tydelig?
 - o Deltakende/involvert i arbeidsoppgavene som skal utføres?
- Har din rolle som medarbeider forandret seg i løpet av de årene du har jobbet her?
 - o Endrede arbeidsoppgaver og frister (Flere oppgaver, større oppgaver?)
 - o Nye rutiner og krav
 - o Større forventninger fra kunder
 - o Større forventninger fra leder/eiere

- Forventninger til seg selv og eget arbeid
- Samarbeid med kolleger
- Har lederen forandret seg ovenfor de ansatte?

- Hva slags innflytelse har du på egen arbeidssituasjon?
 - Oppgaver, ansvar, arbeidstider
 - Hvordan opplever du det?
 - Motiverende, demotiverende.
 - Beskriv nærmere.

- Hvordan relasjon har du til din leder?
 - Omsorg, støtte
 - Forhold på jobb/utenfor jobb
 - Gir du tilbakemelding til lederen om hva som fungerer/ikke fungerer?
 - Med oppgaver, ledelse og lignende.

- Hvor involvert er din leder i din arbeidshverdag?
 - Tilbakemeldinger og instruksjoner
 - Press og krav
 - Motivasjon
 - Spesifikke tiltak for å øke motivasjonen. Oppmuntring?

Avslutning:

- Oppsummere litt hva som har kommet frem og om vi har forstått han/hun riktig.
- Spørre om informanten har noen spørsmål eller videre kommentarer som han/hun ønsker at skal komme frem. Takke for oss, for hjelpen og for at vi fikk bruke av deres tid.