

Kandidatnummer 12, 41, 26

## **Evaluering av ledelsesstil** **Skeidar Alnabru**

En undersøkelse i hvordan ledelsesstil påvirker motivasjon



Høgskolen i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen  
Institutt for industriell økonomi, Strategi og Statsvitenskap  
Emnekode: BBOG3010K

<http://www.usn.no>

© 2017 12, 41, 26

Denne avhandlingen representerer 15 studiepoeng

# Forord

Etter tre flotte, lærerike og minnerike år er vi i ferd med å fullføre vår bacheloroppgave i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sør-Øst Norge, avdeling Kongsberg 2014-2017. Det har vært et krevende semester, fylt med utfordringer som vi har lært mye av. Gjennom denne oppgaven har vi klart å få fram fagkunnskap vi har tilegnet oss i dette utdanningsforløpet. Vi har diskutert og drøftet mye, som har ført til et godt samarbeid.

Vårt ønske var å skrive om en bedrift som er målrettet og anerkjent. Vi fant fort ut at Skeidar er en kjede som treffer de karakteristiske punktene vi hadde sett for oss. Vi tok kontakt med varehussjefen til Skeidar, avdeling Alnabru som er den største av alle. Der forhørte vi oss om de kunne være interessert i et samarbeid i forbindelse med en bacheloroppgave. Varehussjefen var meget positiv til dette samarbeidet. Med dette vil vi rette en stor takk til varehussjefen, Lars Erik Moe, for tilliten og hjelpen gjennom hele prosessen. En stor takk til avdelingslederne som har gitt oss tid for dybdeintervjuer og resten av de ansatte som har vært med å svare på vår spørreundersøkelse.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Juel Helge Rye, som har hjulpet oss gjennom oppgaven. Tilslutt vil vi takke for en lærerik og fin studietid på Høgskolen i Sør-Øst Norge, avdeling Kongsberg.

## Summary

The study aims to examine how the present leadership style at Skeidar Alnabru influence employee motivation. It provides an extensive literature review regarding leadership styles and motivation theory. Both qualitative and quantitative data was collected through interviews and questionnaire's. The qualitative results were compared to the six leadership theories based on emotional intelligence. The quantitative were analyzed using the statistical program; SPSS. The study found that the democratic, affiliative and coaching styles were the most dominant leaderships styles and that the employees were generally motivated in their work. Through recognition, trust and high focus on human relations the current leadership styles contributes to a positive work environment with motivated employees. It would be recommended to increase the level of authoritative leadership style to further increase motivation among the employees.

# Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
2 Teori.....	8
2.1 Ledelsesteorier .....	8
2.1.1 Universell ledelse .....	8
2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	10
2.1.3 Transaksjon og transformasjonsledelse .....	11
2.1.4 Emosjonell intelligens og ledelse .....	12
2.2 Motivasjonsteori .....	15
2.2.2 Maslows behovsteori .....	16
2.2.3 Indre og ytre motivasjon .....	17
2.2.4 Selvbestemmelsesteori (SBT) .....	18
2.2.5 Jobbkarakteristikamodellen .....	19
3 Metode .....	21
3.1 Fremgangsmåte.....	21
3.2 Utvikling av oppgaven .....	22
3.3 Undersøkelse .....	23
3.4 tilnærming .....	23
3.4.1 Kvantitativ.....	24
3.4.2 Kvalitativ .....	24
3.4.3 Validitet .....	25
3.4.4 Reliabilitet.....	25
4 Analyse av resultater .....	26
4.1 Lederstil .....	26
4.1.1 Autoritær .....	27
4.1.2 Autoritativ.....	29
4.1.3 Kameratslig.....	30
4.1.4 Demokratisk .....	32
4.1.5 Pacesetting .....	33
4.1.6 Coaching .....	35
4.1.7 Sammendrag av ledelsesstil .....	36
4.2 Motivasjon.....	36
4.2.1 Frekvens .....	37
4.2.2 Korrelasjon .....	43

5 Diskusjon .....	52
5.1 De ansattes motivasjon .....	53
5.2 Bruk av ledelsestil .....	55
6 Konklusjon .....	59
7 Ordforklaring .....	60
Refleksjons notat.....	61
Referanser .....	62
Vedlegg.....	66

## 1 Innledning

«Ledelse er et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre det mulig for andre å bidra mot effektivitet og suksess for den gruppen de er en del av» (House, Hanges, Javidan, Dorfman og Grupta, 2004). Motivasjon er altså en helt sentral del av ledelse. En effektiv leder kan beskrives som en person som har evne til å påvirke andre i positiv retning. En leders evne til å motivere er dermed en helt grunnleggende egenskap for en organisasjons suksess. Vi finner begrepet motivasjon interessant fordi vi synes det er spennende å utforske hva som driver mennesker til å handling.

Fischer og Sortland (2001, s. 170) definerer en persons lederstil som sammensetningen av hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hvordan han utfører denne rollen i praksis. Hersey og Blanchard (1988, s. 116) hevder at et individs lederstil er det atferdsmønster som denne personen oppviser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeiderens aktiviteter. En persons lederstil involverer en kombinasjon av oppgave- og relasjonsatferd.

Ledelses strategi er ifølge Hunger og Wheelen (2002, s. 5) en samling av ledelses beslutninger og handlinger som avgjør organisasjonens ytelse i et langtids perspektiv. Dette inkluderer en granskning av internt og eksternt miljø, samt strategi formulering, implementering, evaluering og kontroll. «Strategisk ledelse er ledelse som har som mål å opprettholde og utvikle organisasjonens eksistensgrunnlag. Dette betyr at ledelsen rettes mot organisasjonens interesser» (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010).

Ledelses teknikk defineres av LinkedIn Corporation (2014, 05.03) som systematiske og analytiske metoder brukt til å assistere ved avgjørelser, forbedrings arbeid, planlegging og kontroll. Teknikker handler om nåværende mangler i prestasjon og hvordan man kan overkomme dem for å støtte opp under strategien (Clark, 2015, 17.09).

Man kan med andre ord si at ledelses strateger er langsiktige planer for å nå formulerte mål. Det handler om å ta veloverveide valg for å oppnå noe overordnet og fremtidsrettet. Ledelses teknikker omhandler de handlingene vi må gjøre på kortsikt for å støtte strategien. Ledelsesstil handler om adferd, altså hvordan lederen oppfører seg ovenfor de ansatte. Det omfatter korrelasjonen mellom hvordan lederen oppfatter seg selv og hvordan de ansatte opplever han, og er derfor nært knyttet til selvinnsikt. Det er ledelsesstil som vil være fokus for denne oppgaven.

Utgangspunktet for denne studien er varehussjefen på Skeidar Alnabru. Denne bedriften er den største Skeidar butikken i Norge. Bedriften har omtrent 64 ansatte fordelt på til sammen seks avdelinger. Organisasjonsstruktur i Skeidar kan beskrives som løs og hus basert. Noe av det viktigste varehussjefen, VHS ønsker å formidle til sine medarbeidere er motivasjon.

Vi har på bakgrunn av dette kommet frem til følgende problemstilling:

***Hvordan påvirker nåværende ledelsesstil de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?***

Et tilfredsstillende svar på problemstillingen vil først og fremst kreve en klassifisering av nåværende ledelsesstil i organisasjonen basert på relevante teorier. Vi ønsker derfor å redegjøre for sentrale ledelsesteorier gjennom tidene. Deretter må medarbeidernes nåværende motivasjons nivå kartlegges og påvirkningsfaktorer må identifiseres. Begrepet motivasjon og tilknyttede teorier vil derfor utdypes. Primærdata samlet inn gjennom intervjuer og spørreundersøkelser vil bli analysert og sammenlignet med sekundær data for å svare på problemstillingen. Tilslutt ønsker vi å evaluere hvilken innvirkning den/de nåværende stilene har på det nåværende motivasjonsnivået, og eventuelt komme med anbefalinger.



## 2 Teori

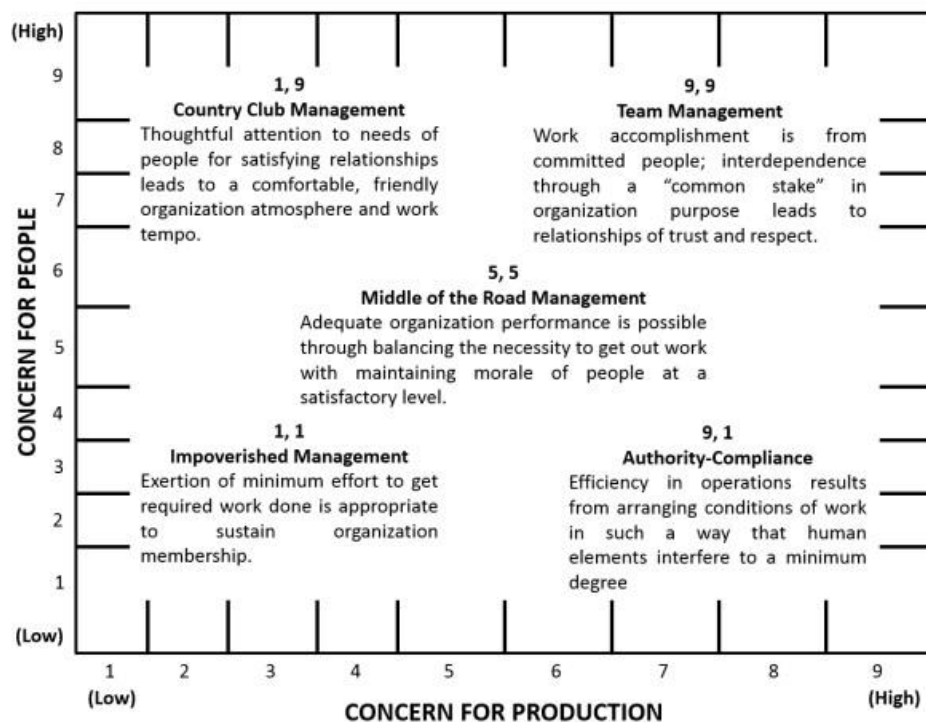
Dette kapitelet har som formål å redegjøre for sentrale teorier knyttet til ledelse og motivasjon.

### 2.1 Ledelsesteorier

Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin og Hein (1991) hevder at det i løpet av de siste 60 årene har det blitt utviklet så mange som 65 forskjellige klassifikasjons systemer for å definere dimensjonene av ledelse. I følge Northouse (2012, s. 5) kan det blant annet defineres i henhold til karakteristikk ved lederens personlighet, basert på lederens handlinger, et makt forhold mellom lederen og medarbeiderne, transformasjons prosesser eller fra et ferdighets perspektiv. Følgende kapittel har som formål å belyse noen av de mest sentrale ledelsesteoriene.

#### 2.1.1 Universell ledelse

Arvonen og Ekvall (1999, s. 242) skiller ledelses teori i to typer; universell og situasjonsbestemt ledelse. Universell teori hevder at det er en generell ledelsesstil som er effektiv i alle situasjoner. Ledelse er altså noe konstant, som ikke må tilrettelegges den enkelte situasjonen. En av de mest kjente bidragene innenfor denne retningen er «The Managerial Grind» presentert av Blake og Mouton (1964), *se figur 1*.



Figur 1 (Leadership Grid, 2017)

Den vertikale aksen viser «hensyn til ansatte», mens den horisontale aksen viser «hensyn til produksjon». Dette representerer ifølge Blake og Mouton (1968) lederens dilemma; han må ta hensyn til både resultater og det menneskelige perspektivet. Illustrasjonen viser en matrise av til sammen 81 kombinasjonsmuligheter, eller ledelsesstiler, hvorav de følgende 5 er spesielt viktige.

**1.1 Impoverished management:** Ledere i denne rollen tar lite hensyn til både mennesker og produksjon. De yter det absolutt minimale.

**1.9 Country Club management:** Ledere i denne rollen har høyt fokus på ansatte og minimalt fokus på arbeidsoppgaver. De er opptatt av å være godt likt og ha et vennlig klima på arbeidsplassen.

**9.1 Authority-compliance:** Lederen har høyt fokus på produksjon og minimalt fokus på de ansatte. Det er høyt fokus på effektivitet og menneskelige relasjoner blir sett på som unødvendige.

**5.5 Middle of the road management:** Medium fokus på ansatte og produksjon. Ledere prøver å finne en balanse mellom de to.

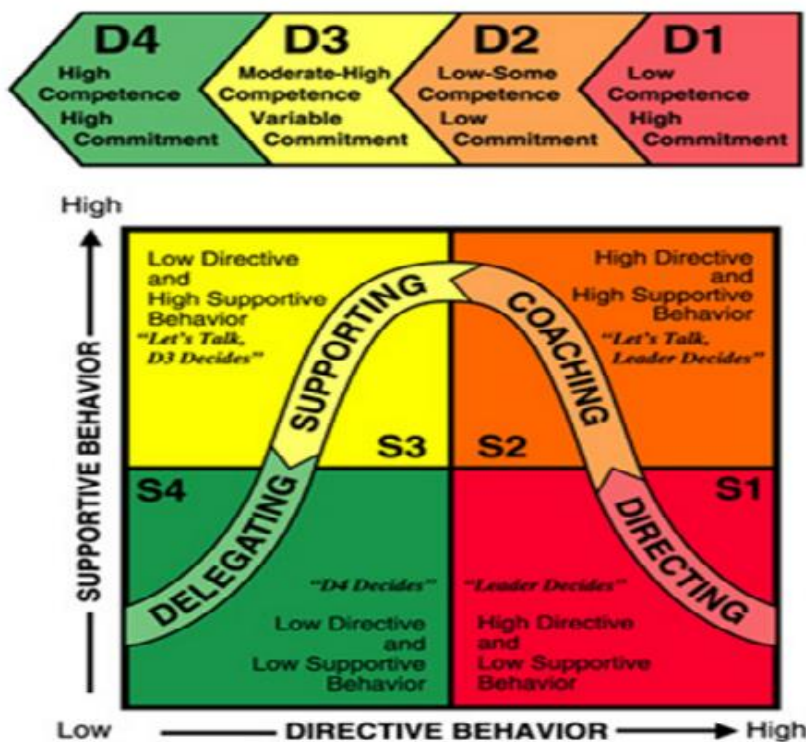
**9.9 Team management:** Høyt fokus på oppgave og mennesker. Dette blir sett som en ideell situasjon som fører til tillitt og respekt.

## 2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjons bestemt ledelse er ifølge Arvonen og Ekvall (1999, s. 242) en teori som går ut på at effektiv ledelsesstil kommer an på situasjonens karakteristikk. Lederen må altså tilpasse sin adferd etter situasjonen. Dette illustreres i Hersey og Blanchard's «Situational Leadership Theory (Hersey og Blachard,1969, s. 65), som vist under i figur 2. Modellen ble utviklet for at ledere skulle bli mer effektive i sine interaksjoner med andre. Den er basert på samspillet mellom de følgende tre aspektene:

1. *Task behaviour*: hvor mye veiledning og styring en leder gir.
2. *Relationship behaviour*: hvor mye emosjonell støtte lederen gir.
3. Hvor egnede/motiverte de ansatte er til å utføre oppgaven eller objektivet.

Figur 2 viser fire typer ledelse og når det er gunstig å anvende dem.



Figur 2 (The «Contingency» Era (1960's-1980's), 2015).

1. **Directive:** Denne lederstilen karakteriseres av høy styring og lav støtte. Den er mest egnet når de ansatte har høy motivasjon, men mangler kompetanse.
2. **Coaching:** Lederen gir høy støtte og høy styring. Gunstig når de ansatte mangler både kompetanse og motivasjon.
3. **Supporting:** Lederen gir lite styring, men tilbyr mye støtte. Velegnet når de ansatte har nødvendig kompetanse, men mangler noe motivasjon.
4. **Delegating:** Lite styring og støtte for kompetente ansatte som er motiverte for oppgaven.

### 2.1.3 Transaksjon og transformasjonsledelse

I senere år har fokuset blitt flyttet til lederen som inspirasjonskilde. Bass (1985) utviklet begrepet transformasjons ledelse, som består av følgende komponenter:

1. Idealisert innflytelse
2. Individuell oppfølging
3. Intellektuell stimulering
4. Inspirerende motivasjon.

I følge Gumusluoglu og Ilsev (2009) vil lederen gjennom idealisert innflytelse virke som en inspirerende rollemodell som vekker stolthet, tro og håp hos medarbeiderne ved å aktivt takle problemer, uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand. Individuell oppfølging virker som belønning for de ansatte ved å se og oppmuntre dem (Knudsen, 2010).

Knudsen (2010) hevder videre at intellektuell stimulering støtter innovasjon, autonomi i oppgave løsning og det å gi utfordringer til medarbeiderne og har derfor innvirkning på kreativ tenkning. Inspirerende motivasjon viser til å skape en fremtidsvisjon basert på organisasjonens verdier, samt å vise medarbeiderne hvordan disse målene kan nås (Griffin, Parker og Mason, 2010). Bass (1999) definerer en transformasjonsleder som en som inspirerer gjennom visjon og denne typen ledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet. Bass (1999) skiller det videre fra transaksjonsledelse hvor det er fokus på enkle transaksjoner mellom lederen og medarbeiderne, hvor man motiverer til å prestere som forventet.

## 2.1.4 Emosjonell intelligens og ledelse

Emosjonell intelligens, EI er menneskers kapasitet til å gjenkjenne egne og andres følelser for å motivere seg selv, samt å lede følelsene godt i seg selv og i forhold til andre (Goleman, 1998, s.317). Goleman (1998) hevder videre at hensikten er å kunne håndtere følelser slik at de uttrykkes rett og effektivt, og på den måten føre til at mennesker kan jobbe sammen mot mål. Pinto (2016, s. 144) hevder at EI er karakterisert av følgende elementer; selv-innsikt, selv-regulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter. Tischler, Biberman og McKeage (2002) fant i sin studie at det er et positivt forhold mellom EI og suksess på arbeidsplassen. EI ser ut til å ha større innvirkning en IQ, men en kombinasjon av de to er sannsynligvis det mest effektive. I følge Barling, Slater og Kelloway (2000) kan EI assosiert med tre av de fire komponentene av transformasjonsledelse; idealisert innflytelse, individuell oppfølging og innspirende motivasjon. Dette støttes videre av Mandell og Pherwani (2003) som fant et signifikant forutsigende forhold mellom transformasjonsledelse og emosjonell intelligens.

Med fundament i EI presenterer Goleman (2000) følgende seks ledelsesstiler:

1. **Autoritær/coercive:** Dette er den lederstilen som er minst effektiv i de aller fleste situasjoner. Ledere i denne kategorien bruker en ekstrem «fra toppen og ned» tilnærming til avgjørelser. Dette fører til at nye ideer utebli og følelser knyttet til ansvar og eierskap svekkes. Autoritære ledere er ofte detaljstyrer som benytter seg av delegering i svært liten grad. De høyt fokus hvordan arbeidsoppgavene blir utført og setter klare retningslinjer. Lederstilen er korttids orientert. Den har vist seg effektiv i krise situasjoner.
2. **Autoritativ/ autoritative:** Denne stilen karakteriseres av entusiasme og visjon. Lederen gjør det klart for de ansatte hvordan deres oppgaver passer inn i en større sammenheng. Det er klart for alle hva som forventes av dem, og hvordan de eventuelt blir belønnet. Ledelsesstilen resulterer i maksimal forpliktelse til organisasjonens strategi og overordnede mål. Ledere som tar i bruk denne tilnærmingen gir de ansatte frihet til innovasjon, eksperimentering og å ta kalkulert risiko. De ansatte blir gitt autonomi i utførelse av arbeidsoppgaver. Stilen er mest effektiv når organisasjonen er i drift. Den kan anvendes i nesten alle situasjoner, med unntak av når lederen arbeider med eksperter som har mer erfaring enn han selv.

3. **Kameratslig/affiliative:** Tilnærmingen fokuserer på mennesker. Den setter individer og deres følelser høyere enn arbeids oppgaver og mål. Ledere i denne kategorien strever for å holde ansatte tilfredse og å skape harmoni mellom dem. De knytter sterke emosjonelle bånd med sine medarbeidere, noe som fører til lojalitet, kommunikasjon, tillit og tilhørighet. De ansatte blir gitt frihet til å utføre arbeidsoppgaver slik de selv ønsker. Lederen fokuserer på å gi dem positive tilbakemeldinger. Denne lederstilen er effektiv når man ønsker å skape harmoni i en gruppe, øke moral, forbedre kommunikasjon og gjennombygge tillitt. Den bør ikke brukes alene.
4. **Demokratisk/democratic:** En demokratisk leder verdsetter medarbeiderens meninger og ideer, noe som påvirker de ansattes tillitt, respekt, moral og lojalitet positivt. Ledere som bruker denne stilen lar de ansatte være med på å sette mål. Den fungerer bra når lederen selv er usikker eller når det er behov for nye ideer. Ansatte under en demokratisk leder føler ofte tilhørighet til arbeidsplassen sin. Lederstilen er ikke passende når de ansatte mangler kompetanse og bør ikke brukes i krise situasjoner.
5. **Pacesetting:** Ledere som benytter seg av denne stilen setter ekstremt høye standarder og går selv foran som et godt eksempel. Det er stort fokus på å gjøre ting bedre og fortere. De har høye forventninger til de ansatte og tolererer ikke lave prestasjoner. Retningslinjer er som regel klare for lederen, men han klarer ikke å formidle dem til de ansatte. De ansatte mangler tilbakemeldinger og er usikre på deres rolle i det større bildet. Denne lederstilen er effektiv i situasjoner hvor alle ansatte er selv motiverte og har høy kompetanse. Den bør ikke anvendes alene.
6. **Coaching:** Ledere innenfor denne stilen hjelper sine medarbeidere med å identifisere sine unike styrker og svakheter, så de kan benytte seg av dem både personlig og i jobb sammenheng. De oppmuntrer de ansatte til å sette seg langtids mål, og hjelper dem så med en plan for å nå dem. De klargjør roller og ansvarsområder i samarbeid med sine ansatte. Lederen gir grundige instruksjoner og tilbakemeldinger. Ledere innenfor denne stilen benytter seg mye av delegering. De er villige til å godta feil på kortsikt for å oppnå læring på langsikt. Dette er den minst utbredte ledelsesstilen, selv om den kan brukes i de fleste situasjoner. Den er mest effektiv når de ansatte selv er motiverte for å forbedre sin ytelse og villige til å bli *coachet*. Den egner seg ikke når de ansatte er umotiverte eller ikke ønsker å forandre seg. Den bør heller ikke brukes når lederen mangler nødvendig ekspertise.

Gjennom sine undersøkelser fant Goleman (2000) at ingen av stilene bør benyttes alene, selv om de alle har kortsiktige bruksområder. *Figur 3* viser forholdet mellom de ulike ledelsesstilene og de 6 hovedfaktorene som påvirker organisasjonens arbeidsmiljø. Disse faktorene er fleksibilitet, ansvar, standarder, belønning, klarhet og forpliktelse. Miljø har en direkte innvirkning på finansielle resultater (Goleman, 2000). Figuren viser at autorativ, kameratslig, demokratisk og coaching stil påvirker miljøet på en positiv måte, mens autoritær og pacesetting har negativ innvirkning. Den autoritære stilen har den mest negative innvirkningen med  $-0.26$ , den bør derfor kun brukes i krise situasjoner. Vi ser at den scorer spesielt lavt i forhold til ansvar, dette knyttes til at de ansatte mangler autonomi i oppgavene og mister eierskap til arbeidet. Tett etterfulgt er pacesetting, dette er knyttet til lave scorer på belønning, klarhet og standarder. De ansatte vet rett og slett ikke hva som er forventet av dem. Autorativ stil har mest gunstig innvirkning på miljøet i organisasjonen, med en positiv score på  $0.54$ . Dette kan knyttes til klare forventninger og belønning.

	Coercive	Authoritative	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
Flexibility	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Responsibility	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Standards	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
Rewards	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
Clarity	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
Commitment	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Overall impact	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

*Figur 3 (Goleman, 2000, s. 7).*

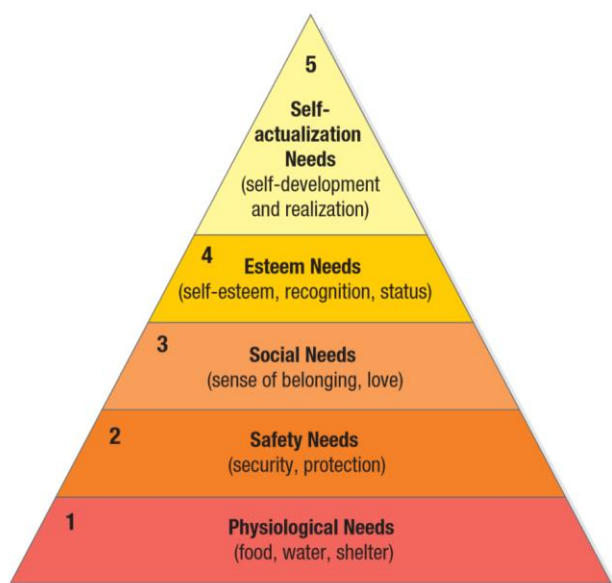
## 2.2 Motivasjonsteori

Begrepet motivasjon kan defineres som «psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109). Det er videre beskrevet av Woolfolk (2004, s.274) som «en indre tilstand som forårsaker, styrer og opprettholder atferd». Det er altså det som driver oss til handling. Motivasjonsteorien deles inn i fire ulike hovedteorier (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Teoriene vil presenteres da de er relevante for å forklare motivasjon, særlig i henhold til de kognitive teoriene. Teoriene har først og fremst en ting til felles, de prøver å forklare hva individer kan bli påvirket av og opererer ut fra dette. Vi vil gå gjennom ulike tilnærminger til behovsteorier, og få innblikk i menneskelig atferd som er styrt av ulike grunnleggende behov. Den kanskje mest kjente teorien er Maslows behovsteori. Målet for de ulike teoriene er «å forstå, forklare og forutsi menneskers atferd» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.97). Vi vil forklare indre og ytre motivasjon og fortsetter deretter med selvbestemmelsesteorien. Vi har valgt å bruke jobbkarakteristika-modellen som siste tilnærming da den forklarer individets motivasjon som resultat av aktivitetens egenskaper. Her vil vi ta for oss de ulike jobbrelevante faktorene som kan virke motivasjonsskapende, eller motsatt.



## 2.2.2 Maslows behovsteori

Abraham Maslow (1908-1970) var en amerikansk personlighets psykolog, som presenterte en behovsteori som fikk stor oppmerksomhet. Målet med teorien er å forklare atferden til mennesker, årsaken bak de ulike handlingene de gjør. I følge Maslow (1943) er menneskers handlinger påvirket av forskjellige former for behov. «Maslow's behovspyramide er delt inn i to hovedtyper behovsdekning, underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og behov for vekstmuligheter (anerkjennelse og selvaktualisering)» (Kaufmann og Kaufmann, 2009).



Det første behovet i pyramiden er fysiologiske behov, som mat, drikke, oksygen eller søvn. Deretter kommer trygghetsbehovet som omhandler trygghet på arbeidsplassen. Sikkerhet mot brannfare, personskade, ordren i arbeidsplassen, og kan være fast ansettelse i bedriften.

Figur 4. *Marketing Management (14th Edition) By Philip Kotler, side 161.*

Det tredje behovet, er behovet for kjærlighet og felleskap. Det vil vekkes når behovene under (fysiologiske behovene og sikkerhetsbehovet) er tilfredsstilt. Det er viktig for mennesker å føle at de inngår i et felleskap. Dette kan omhandle gode kollegaer på arbeidsplassen og å ha mulighet til å snakke med noen om de trenger det. Det kan også være sosiale aktiviteter eller arrangementer som de ansatte har mulighet til å være med på. Dette kan bidra til å styrke forholdet de ansatte imellom og med bedriften.

Når underskuddsdekningen er tilfredsstilt, vil behovet for vekstmuligheter aktiveres. Det fjerde behovet er anerkjennelse og selvrespekt. Å få tilbakemeldinger på kunnskapen, styrken og viljen man har anvendt til jobben, som å få et godt omdømme, berømmelse og oppmerksomhet. Deretter når behovet blir tilfredsstilt, føler man seg suksessfull, verdsatt og kompetent, som igjen gir en positiv energi til å utvikle seg enda mer.

Det høyeste nivået i Maslows hierarki er selvaktualisering. Dette fremkommer ved at man klarer å anvende evner og egenskaper for å oppfylle sine drømmer og mål. Dette vil gi en positiv virkning for bedriften man jobber i, og god utvikling for personen ved at man får oppgaver hvor man kan få fram sitt potensial.

Filosofien til Maslow (1943); Maslow (1954); Maslow (1962) kan fremstilles som en pyramide fordi at de ulike behovene bygger på hverandre. Behovenes styrke og påvirknings kraft bestemmes av hvorvidt de mer grunnleggende behovene er tilfredsstilt. Når for eksempel sikkerhetsbehovet er oppfylt, vil automatisk de sosiale behovene dukke opp.

### 2.2.3 Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryan (1985) skiller motivasjon i to ulike former, indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon er faktorer innenfra som påvirker individet til å føle seg stolt, nysgjerrig og genuin glede av å utføre en handling (Deci og Ryan, 1985). Indre motivasjon er den naturlige lysten vi har til å oppsøke og møte utfordringer. Det er atferd som blir utført med bakgrunn i indre belønninger. Det kan være personlige interesser som; tilfredshet, glede eller mening som er knyttet til de oppgavene vi utfører. «Indre motivasjon er den indre naturlige tendensen til å oppsøke og overvinne utfordringer når vi forfølger personlige interesser og utvikler våre ferdigheter» (Woolfolk, 2004, s. 275).

Ytre motivasjon er det som er skapt av eksterne faktorer som belønning og straff (Woolfolk, 2004). Den kan bli definert som den atferden hvor drivkraften stammer fra ytre belønninger. I arbeidssammenheng vil det for eksempel være lønn, bonus og frynsegoder. Eller for å unnsnippe negative sanksjoner eller straff. Motivasjonen ligger i resultatet som følger arbeidsaktiviteten, altså utenfor selve handlingen. Materielle og immaterielle faktorer som høy lønn, bonus, anerkjennelse og status er motivasjonen hos en typisk selger.

## 2.2.4 Selvbestemmelsesteori (SBT)

Selvbestemmelsesteorien ble utviklet av Deci og Ryan (1985). SBT tar utgangspunkt i at menneskers indre motivasjon handler om behov for å være kompetent og selvbestemt i forhold til omgivelsene. Det vil si at man tar sin egen vilje i bruk på ulike handlinger som er selvvalgte og føler at man har en drivkraft som yter med lyst og interesse. De forklarer også at indre motivert atferd ikke er avhengig av ytre konsekvenser.

Selvbestemmelsesteorien bygger på tre psykologiske behov:

1. Autonom
2. Kompetanse
3. Tilhørighet

Individet har et psykologisk behov for å føle seg autonom (Deci og Ryan, 1985). Det vil si i at individet kontrollerer sine handlinger uten at ytre faktorer spiller inn. I jobbsammenheng vil det si at individet er hardtarbeidende med arbeidsoppgavene på grunn av egen engasjement som forsterkes av de mulighetene personen får til medvirkning. Det andre punktet er at individet har et psykologisk behov for å føle seg kompetent (Deci og Ryan, 1985). Med dette understreker vi individets behov for å føle kompetanse i arbeidet den skal utføre. I tilknytning til dette blir medarbeiderne oppfordret til å prestere og iverksette sine ferdigheter og kompetanse. Siste punkt i de psykologiske behovene er at individet føler behov for tilhørighet (Deci og Ryan, 1985). Medarbeideren vil derfor utføre arbeidet med tillit og ansvar samtidig som personen føler at den tar egen initiativ.

Selvbestemmelsesteorien gir oss et innblikk der vi kan se i hvilken grad et individ får oppfylt de psykologiske elementene som er avgjørende for ens handlinger. Fraværet av de grunnleggende behovene kan føre til ubalanse og forvirring. Når individet føler seg umotivert vil det føre til at den ikke ser hensikten med deltakelsen eller arbeidet den utfører. Det er avgjørende for den indre motivasjonen at personen føler selvbestemmelse i arbeidet den utfører, særlig at den følelsen vil øke interessen for arbeidet. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at indre motivasjon bevares lenger over tid, fordi den stammer innenfra. Den gir lysten til å oppsøke og møte utfordringer for å øke kompetansen til individet.

## 2.2.5 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen, eller JKM er en godt utviklet modell, som ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) tar for seg viktige elementer for å gi en arbeidstaker de gode mulighetene for utvikling og økt motivasjon. En arbeidsdag er fylt med utfordringer, varierer med enkle og mer komplekse situasjoner. Noen arbeidstakere ser på dette som positivt for selvutvikling, og gleder seg til jobben. Andre kan være svært skeptiske og gruer seg til sin arbeidshverdag, på grunn av lav indre motivasjon. JKM tar for seg fem positive punkter som skal gjøre det bedre for en arbeidstakers motivasjon og jobbtilfredshet.

1. **Variasjon i ferdigheter.** En arbeidstaker skal få tilrettelagt arbeidsoppgaver som er egnet til personen med tanke på kvalifikasjoner og ferdigheter. Arbeidsoppgavene til en arbeidstaker skal kunne by på varierte utfordringer, som gir mulighet til å utvikle seg, så den ansatte får brukt sine ulike ferdigheter og kunnskap. Dette vil føre til økt indre motivasjon hos arbeidstakeren. Derimot om den ansatte ikke blir plassert i riktig felt, vil individet miste motivasjonen og heller ikke få muligheten til å utvikle seg selv og bruke sine ferdigheter og kunnskap (Kaufmann og Kaufmann, 2009).
2. **Oppgaveidentitet.** Hvor stor del av oppgaven har den ansatte vært med på? Har personen vært med på hele oppgaven, halve eller kun liten del? Jo mer den ansatte blir inkludert i arbeidet, jo mer tilfredsstillende vil det være å jobbe (Kaufmann og Kaufmann, 2009).
3. **Oppgavens betydning.** Et viktig punkt for en ansatt er å vite hvorfor man gjør den jobben holder på med. For eksempel en lagermedarbeider som plukker ut varer fra lokasjon og leverer dem ut til kunden. Om individet kun har en innstilling og det er å hente varer for å levere, blir dette senere meningsløst og demotiverende. Det er viktig for individet å se helhetsbilde i arbeidet, som å tenke at en glad familie kommer og skal hente ut sin sofa som er kjøpt til sitt nye hjem. Slik unngår man å glemme at man hjelper andre mennesker i det arbeidet man gjør. Det fører til at man vil være ekstra forsiktig med varene, være mer hjelpsom, og det er mer motiverende å jobbe (Kaufmann og Kaufmann, 2009).
4. **Autonomi/selvbestemmelse.** Hvert menneske ønsker å trives, utvikle seg og styre sin hverdag. Dette gjelder så vel i arbeidslivet som i hverdagslivet. En ansatt vil ønske å ta et visst ansvar og kontroll for jobben man utfører.

Når individet føler seg autonom, vil det automatisk følge ett personlig ansvar for resultat, og motivasjonen vil øke (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

5. **Tilbakemelding.** Hvordan får den ansatte vite om hva ledelsen synes om arbeidet som er blitt utført? Tilbakemelding i form av ett positivt feedback eller konstruktiv kritikk vil kunne gi muligheten til den ansatte å utvikle seg og bli mer motivert. Tilbakemeldinger kan være i form at medarbeidersamtaler, teammøter og lignende (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Ikke alle liker en varierende hverdag. Noen trives med å jobbe i ett bestemt området hvor de føler seg er trygge, og utfører kun det man blir bedt om. Noen liker å få tilbakemeldinger ofte, og andre liker ikke å få det like ofte. Det er flere hensyn man må ta hånd om når man jobber med jobbkarakteristika modellen. Ett viktig poeng med modellen er at man må se på de individuelle forskjellene .Dette inkluderer at medarbeiderne er i ulike stadier i livet, har ulik erfaring, varierende kompetanse o.l. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

## 3 Metode

Innsamling av informasjon til denne studien vil i hovedsak bestå av primærdata samlet inn ved kvalitative intervjuer av ledelsen og ansatte på Skeidar Alnabru. Dette for å få en innsikt i hvordan lederen oppfatter sin ledelsesstil i forhold til hvordan de ansatte opplever han. Sekundærdata bestående av ledelses teorier samt relevante tidligere utgitte studier vil også være en svært viktig del i evalueringen av lederstilen.

Vi vil ved hjelp av dette identifisere ledelsesstilen i bedriften og deretter se hvordan den påvirker de ansattes motivasjon. Et godt samarbeid med Skeidar Alnabru er kritisk i denne studien ettersom det må samles inn primærdata ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser.

### 3.1 Fremgangsmåte

Vår avhandling omhandler en analyse av den lokale lederstilen i bedriften Skeidar på Alnabru. Dette er en undersøkelse av faktiske forhold hvor primærdataene er samlet inn via kvantitative og kvalitative spørreundersøkelser og intervjuer. Resultatet av analysen er en definisjon av den stilen varehussjefen bruker for å lede sine ansatte på. Eventuelle svakheter og styrker vil komme frem som en del av dette. Fremgangsmåten samt avgrensninger og hvordan inn henting av primær og sekundær data kommer frem i denne delen av oppgaven. Verktøyet som har blitt brukt for å analysere de kvantitative dataene heter SPSS. Dette programmet gir oss muligheten til å analysere korrelasjon mellom flere faktorer og se på frekvensen av de angitte svarene.

## 3.2 Utvikling av oppgaven

Det å spissformulere en god problemstilling kan være vanskelig. Det kan være flere grunner til hvorfor dette kan være så krevende. Det kanskje største problemet rundt problemstilling er det at man tror den vil åpenbare seg selv uten behov for noe forarbeid. Det at fokuset for studien er for bred kan også gjøre den svært vanskelig å definere. Dette er en felle mange kan falle i, og spesielt i denne oppgaven synes vi det var til tider utfordrende å formulere en godt definert problemstilling. Hvis det resulterte i noe som var alt for bredt ville selve spørsmålet vi stilte bli vanskelig å svare på.

Vi har brukt David Silvermans (2001) påstander og teorier aktivt i dannelsen av selve problemstillingen og det har tvunget oss til å definere oppgaven på et detaljert nivå. Det å hele tiden ha klart for oss hvem, hva, hvor, hvorfor, hvordan og når gjør avgrensingene klarere og har hjulpet oss mye i det å definere omfanget (Dalland, 2012 ).

- Hva er lederstil? (definisjon)
- Hvem blir påvirket av stilen?
- Hvor i organisasjonen er dette mest interessant?
- Hvordan påvirker stilen de rundt lederen?
- Hvorfor er dette relevant å vite?
- Når, i hvilken fase av en bedrifts drift vil jeg vite dette? Startfasen, ved nyetablerte bedrifter eller hvor en bedrift er godt etablert med en stabil posisjon.

Dette ledet oss i hovedsak til å tenke på hvem sin lederstil som har mulighet til å påvirke resultatet i store kjeder som ofte har mange ledere mest. Etter å ha identifisert en bedrift som var i den fasen av driften vi var interessert i ende vi opp med denne problemstillingen:

Hvordan påvirker nåværende ledelsesstil de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?

### 3.3 Undersøkelse

I denne studien vil det være viktig å samle inn data fra både de som har et forholdsvis nært daglig forhold til lederen av bedriften og medarbeiderne som har et mer underholdt forhold. Lederens påvirkning blir svakere desto flere ledd som er fra han og en ansatt, det vil derfor være nyanser av stilen som ikke kommer frem på bunnlinjen. Dette vil i stor grad være et intensivt undersøkelsesopplegg i den grad av at vi forsøker å få frem detaljer og nyanser i ledelsesstilen som blir brukt. Det vil av behov også være innspill av en ekstensiv undersøkelse hvor vi prøver å gå i bredden for å sammenligne med funn fra kvalitative intervjuer. Selve undersøkelsesdesignet på studien er casedesign. Casestudier er det som oftest blir brukt når man må gå i dybden av et objekt og er avhengig av detaljerte beskrivelser. Det setter heller ingen grense for hvordan man kan samle inn nødvendig data (Espen Wæle, 2017).

### 3.4 tilnærming

I vår studie har vi valgt å gjennomføre både en kvantitativ spørreundersøkelse til alle i bedriften samt et dybdeintervju med mellomlederne. Vi prøver med dette å få frem eventuelle forskjeller fra ledelse til medarbeider nivået. Undersøkelsesdesignet Casestudie setter i seg selv ingen grenser for hvordan vi kan samle inn den relevante dataen. For å få et representativt bilde av hvordan ledelsesstilen virker inn på medarbeiderne som ikke har noen daglig interaksjon med varehussjefen vil data vi kan generalisere for den gruppe være mest relevant. Derfor har vi valgt å bruke en kvantitativ tilnærming ved spørreundersøkelse også. For å kunne definere selve stilen lederen bruker trenger vi detaljert data om hvordan han er ovenfor de ansatte. Ved hjelp av dybdeintervju med de som omgås han daglig får vi gode beskrivelser som omhandler hvordan han leder og styrer.



### 3.4.1 Kvantitativ

Målet med en kvantitativ studie er å undersøke forholdet mellom to variabler. Hvor den første er en uavhengig variabel og den andre er en avhengig eller utfallsvariabel. Kvantitative metoder vektlegger objektiv data ved analyser av statistikker eller talldata samlet inn via spørreskjema, spørreundersøkelser eller tilpasninger av allerede eksisterende data. Denne forsknings metoden brukes for å generalisere data i en populasjon eller for å forklare et gitt problem med sammenhenger (Babbie, 2010).

I studien vår kommer vi primært til å bruke den kvantitative innsamlete dataen for å måle motivasjonen, moralen, tilfredsheten og inntrykket de har av lederen. Dette for å kunne generalisere om hva de ansatte syns om måten de blir ledet på. Dette hjelper oss med å avdekke områder som kan forbedres.

### 3.4.2 Kvalitativ

Kvalitativ metode er en undersøkelses form som i hovedsak bygger på egenskapene eller prosessen til et objekt uten å vektlegge antall, intensitet eller hyppighet. Fokuset med en slik studie er å samle inn detaljert og beskrivende data. Det baseres ofte på intervjuer av enkeltindivider for å kunne tegne bilde bestående av meninger og adferd (Berg, 2012).

Vi kommer til å bruke denne dataen fra dybdeintervju til å definere stilen som blir brukt av lederen ved hjelp av detaljene om hvordan han leder. Vi kan ved å karakterisere hvordan han oppfører seg i forskjellige situasjoner ovenfor de ansatte han har interaksjoner med daglig få en god beskrivelse av stilen han anvender. Det vil også komme frem hvor stort forskjell det er fra hvordan han oppfatter at han leder og hva tilfellet er i realiteten.

### 3.4.3 Validitet

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) er validitet/gyldighet noe som forklarer hvor vesentlig dataene som er samlet er knyttet til problemstillingen, det vil si om metoden vi har brukt har gitt oss det som er ønskelig. Er validiteten høy, vil det si at undersøkelsen er bearbeidet og formet på en måte som skal kunne gi de konkrete svarene som er ønsket. Validitet deles inn i ytre og indre validitet. Ytre validitet sier noe om hvilken grad vi kan alminneliggjøre resultatene vi har fått inn, om det er tilstrekkelig nok for å generalisere for andre som ikke undersøkelsen gjelder. Mens indre validitet sier noe om egenskapen til dataene, hvilke årsaker vi trekker frem for å konkludere det vi tror.

### 3.4.4 Reliabilitet

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004), forteller oss at reliabilitet tar for seg stabiliteten i målingene som blir utført. Det vil si om målingene blir utført gjentatte ganger, skal det kunne gi samme resultat. Målingene har en viss rom for feil, og det vil variere i en viss prosent. Dette kalles for tilfeldige feil. Reliabilitet skal kunne beskrive konkret den virkelige situasjonen. Er reliabiliteten høy, vil det si at de tilfeldige feilmålingene er små. Vår innsamlingsmetode var anonyme spørreundersøkelser til de ansatte og dybdeintervjuer med varehussjefen og mellomledere.

## 4 Analyse av resultater

I dette kapitlet tar vi for oss resultatanalysen av dybdeintervjuene med VHS og mellomlederne, samt spørreundersøkelsen til de ansatte i bedriften. Kapitlet er delt i to hoveddeler. I den første delen tar vi for oss ledelsesstil. I den andre hoveddelen tar vi for oss de kvantitative dataene, analyserer de i SPSS og danner et bilde av motivasjonen til de ansatte. Her får vi frem eventuell korrelasjon mellom svar og en statistisk oversikt over alle svarene. Det totale antall av ansatte i bedriften er 64, vi har valgt å ekskludere ledergruppen fra spørreundersøkelsen. Det er også flere ansatte som har en lav stillingsprosent og var utfordrende å få tak i, vi ekskluderte også denne gruppen. Respondenten består av 100% av de ansatte i alle avdelingene utenom noen fra brand og noen fra interiør, avdelingslederne og VHS. Antallet ble da til slutt på 30 respondenter, noe vi følte kunne vært bedre, men samtidig er hver avdeling representert og vi mener dette tegner et tilfredsstillende bilde av bedriften. Både intervju spørsmål til mellomlederne og spørreundersøkelsen ligger ved som vedlegg.

### 4.1 Ledelsesstil

Vi har valgt å identifisere varehussjefens ledelsesstil ut ifra de seks stilene med fundament i emosjonell intelligens. Disse stilene er autoritær, autoritativ, kameratslig, demokratisk, pacesetting og coaching. Fokuset er på denne teorien fordi den er nært knyttet til motivasjon. Teorien er av relativ ny dato og er derfor aktuell. Den kan knyttes til situasjonsbetinget ledelse, men tilbyr flere muligheter og mer detaljerte beskrivelser. Som tidligere nevnt, kan EI også knyttes til transformasjonsledelse (Barling, Slater og Kelloway, 2000; Mandell og Pherwani, 2003). For å evaluere hvor godt nåværende ledelsesstil på Skeidar Alnabru samsvarer med de seks ledelsesstilene har vi utarbeidet et skjema med karakteristikkene. Disse karakteristikkene er basert på Goleman's (2000) *Leadership that gets results*. Attributtene som karakteriserer stilen sammenlignes med dybde intervjuet med VHS, intervjuene med avdelingsledere og spørreskjemaene fra de ansatte. På denne måten oppnås en forståelse av lederens selvoppfattelse, samt hvordan han utfører rollen i praksis.

## 4.1.1 Autoritær

Følgende skjema er utarbeidet på bakgrunn av Goleman (2000).

Karakteristikk	VHS	Avd. 1	Avd. 2	Avd. 3	Avd. 4	Avd. 5	Spørreskjema
1. Kommanderende/detaljstyrende	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Noe	-
2. Fokus på hvordan ting blir gjort	Noe	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
3. Fokus på kortsiktig resultat	Noe	Noe	Noe	Noe	-	Ja	-
4. Rollefokusert (Sjef til Ansatt forhold)	Nei	Nei	Nei	Nei	Noe	Nei	-
5. Klare retningslinjer/mål	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja, flertallet
6. Negativ holdning for medarbeidere til å innovere/være kreative	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
7. Beholder det meste av ansvar selv(Delegerer lite)	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-

Under dybdeintervjuet med bedriftslederen kom det flere ganger frem at han ga sine mellomledere mye tillitt i utførelsen av deres arbeidsoppgaver. Det var resultatet de oppnådde som var viktig og i stor grad ikke hvordan det ble oppnådd. Det var selvfølgelig innenfor visse rammer, men han fremstod som veldig resultatorientert. Han var ikke interessert i hvordan en lagerarbeider flytter en vare fra A til B så lenge det foregår på en forsvarlig måte. Ansatte som har interaksjoner med kunder konsentrerer han seg om i en stor grad, men ikke nødvendigvis på et detaljert nivå. På et grunnleggende nivå som det å være høflig og hyggelig er der han ser seg selv. Han bruker kortsiktige mål flittig for å måle effektivitet/produktiviteten til de ansatte og har til og med satt opp en oversikt over akkurat dette på pauserommet. VHS fremstår som en hyggelig og veldig sosial person som opptrer positivt i interaksjoner med sine ansatte, han sier selv at det at medarbeidere kan snakke forholdsvis fritt med han er viktig. Det er en form for formelt Sjef til Ansatt forhold til stede hvor rollen hans er klar, men han er veldig tydelig på at *døren hans alltid er åpen* og det er alltid mulig å snakke sammen. Det blir satt klare mål for resultat i hver avdeling men også her inkluderer han i stor grad de individuelle avdelingslederne. Det er han som har det siste ordet men med hjelp fra avdelingene blir både retningslinjene og målene realistiske. Han stiller sine ansatte stort sett frie og delegerer bort mye ansvar til sine mellomledere.

Det ble også reflektert i intervjuene av avdelingslederne at alle følte at de var stort sett frie til å utføre oppgaver så lenge det ikke førte til større ulemper. Det er verdt å nevne at alle følte seg frie inntil økonomi og spesielt utgifter kom inn i bildet. De følte de kunne ta noen beslutninger som kostet penger men at grensen om hva som var nok før man måtte få godkjenning fort ble nådd. Spesielt lederen for en av avdelingene følte at han måtte få godkjent utgifter, dette kan dog mulig attribueres til personligheten til avdelingslederen. Alle avdelingslederne følte også at de hadde et vennskapelig forhold til VHS og at problemer kunne drøftes og snakkes om. Det eksisterte ikke et miljø for *-Gjør som jeg sier nå-* kommandoer fra VHS som er en av de mest definerende karakteristika for en autoritær leder. De følte også at han delegerte bort mye ansvar fra seg selv til de som ledere for de forskjellige avdelingene butikken er bygget opp av. Dette er også noe som ikke kjennetegner en autoritær leder ettersom han vil beholde så mye ansvar som mulig selv.

På spørreskjemaet til de ansatte var det kun 3,3 % av de som svarte som ikke var klar over hvilke forventninger som var satt til dem. Et overveiende flertall på hele 96,7 % viste hva som var forventet av dem.

Det kommer klart frem at nåværende ledelsesstil ikke samsvarer med en autoritær stil. Selv om det er klare retningslinjer og mål er det denne ledelsesstilen som passer dårligst sammen med varehussjefens adferd. VHS selvoppfatning og hvordan mellomlederne og de ansatte oppfatter han samsvarer her; han er ikke en autoritær leder.

## 4.1.2 Autoritativ

Følgende skjema er utarbeidet på bakgrunn av Goleman (2000).

Karakteristikk	VH S	Avd. 1	Avd.2	Avd. 3	Avd. 4	Avd. 5	Spørreskjema
<b>1. Gir de ansatte frihet I utførelse av arbeidsoppgavene sine</b>	Ja	Ja, innenfor rammer	Ja, innenfor rammer	Ja, innenfor rammer	Ja, innenfor rammer	Ja, innenfor rammer	-
<b>2. Oppfordrer til kreativ/innovativ tenkning</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. Klare forventninger</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, flertallet
<b>4. Bruker direkte metoder for å motivere</b>	Noe	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
<b>5. Medarbeideren er sikker på egen rolle i det større bilde</b>	-	Ja	Ja	Ja	Noe	Ja	-

Denne ledelsesstilen er ofte i stor kontrast til autoritær og mange av karakteristika vil derfor være de motsatte. Under dybde intervjuet med VHS kom det frem at han gir sine ansatte stort sett frie tøyler i hvordan de utfører arbeidet sitt. Noen begrensninger var til stede og disse var i hovedsak knyttet til økonomi, men kun av sum over en skjønnbasert sum. Han lar avdelingslederne forandre avdelingen, bytte ut varer til utstilling etc. uten å bryte direkte inn i det. Er det snakk om store innkjøp eller andre utgifter vil han konsulteres.

Det kom ikke frem i intervjuet om det aktivt oppfordres til å tenke kreativt eller innoverende men siden dette er en del av en kjede vil de måtte holde en viss profil som i stor grad kan begrense muligheten for kreativitet og innovasjon. VHS mener han setter klare forventninger til sine ansatte i form av budsjett og hvordan man skal være både med hverandre og kunden. Spesielt klare forventninger rundt formelle tall er noe som godt kjennetegner en autoritativ leder, sammen med det at han stiller de ansatte ganske fritt. Det blir brukt insentiver for å motivere noen av de ansatte i form av selger konkurranser men dette gjelder langt fra alle.

Selgerne har en andel av lønnen sin som kommisjon og selv om dette er en form for motivasjon er ikke dette noe VHS aktivt gjør selv. Den svært begrensede aktive motiveringen resulterer i en begrenset oppnåelse i akkurat denne lederstilen.

Ledergruppen sier seg enig med VHS når det gjelder frihet til å utføre oppgavene sine i den daglige driften. Rammene rundt friheten er koblet til det økonomiske. Heller ikke under intervjuene av mellomlederne kom de from noe som kunne antyde at de ble spesielt ble oppfordret til å tenke innovativt eller kreativt. Fravær av denne informasjonen betyr dog ikke at det nødvendigvis er tilfellet at det ikke er slik. Mellomlederne var av lik oppfatning som VHS og mente at forventningene til dem var klare. De har muligheten for å komme med innspill rundt resultatbudsjett og dette er nært knyttet til forventninger. Dette taler for en autoritativ stil. Kun en person svarte på spørreskjemaet at han/hun ikke visste hva som var forventet i arbeidet. Det vil si at det i stor grad settes klare forventninger til de ansatte i bedriften.

Lederen viser klare trekk innenfor denne stilen, selv om han ikke treffer på alle punkter. Hans egen oppfatning samsvarer godt med hvordan medarbeiderne opplever han. Det mangler data i henhold til kriteria 2, dette kan skyldes arbeidets karakter.

### 4.1.3 Kameratslig

Følgende skjema er utarbeidet på bakgrunn av Goleman (2000).

Karakteristikk	VHS	Avd. 1	Avd. 2	Avd. 3	Avd.4	Avd. 5	Spørreskjema
<b>1. Setter mennesker i fokus.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
<b>2. Positiv feedback</b>	Ja	-	-	Ja	Ja	ja	Ja, flertall
<b>3. Skaper tilhørighet til arbeidsplassen.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
<b>4. Bygger emosjonelle bånd.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
<b>5. Autonomi i arbeidsoppgaver.</b>	Lite	-	-	-	Ja	-	-

Ut i fra samtalen med VHS kom det til uttrykk at han er opptatt av arbeidsmiljø, og at det skal være trivelig på arbeidsplassen. Med dette mener han at forholdet mellom de ansatte skal være basert på tillit, forståelse og respekt. Det er viktig å prestere og oppnå resultater i jobben, men dette skal ikke overskride de ansattes kapasitet.

I noen perioder vil de ansatte prestere lavere enn normalt. I slike tilfeller er VHS opptatt av at ansatte ikke skal føle seg presset, men motivert til å gjøre et bedre arbeid. Han ønsker å konfrontere de ansatte på en måte, som ikke forårsaker for mye press eller virker kontrollerende ovenfor dem. Han gjør dette ved å sende en tekstmelding eller slår av en samtale og spør om ting går bra. På den måten vil arbeidstakeren føle at VHS er like opptatt av dem, som av resultatene. Varehus sjefen beskriver seg selv som er person som er god på mennesker. Han bruker tilbakemeldinger aktivt som en form for motivasjon. Gjennom sosiale ting som lunch, kaker og julebord forsøker han å skape tilhørighet til arbeidsplassen. Han ønsker å etablere et felleskap med godt miljø. Når det gjelder autonomi i arbeids oppgavene, kommer VHS med følgende uttalelse «vi har en prosess som må følges, enkelte ting må gjøres på en gitt måte. Hvordan man selger eller snakker med kundene kan man selg velge».

Mellomlederne er generelt enige i at VHS er flink til å sette mennesker i fokus. Han beskrives som positiv, inkluderende og forståelsesfull. Han er en åpen og sosial person som inkluderer de ansatte. Det kommer tydelig frem i intervjuene at han bruker mye tid på å snakke med medarbeiderne sine. Avdelingslederne nevner at de får rikelig med feedback, både positivt og negativt. Et klart flertall av de ansatte mente også at de fikk tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet sitt, her var det ikke spesifisert om det var positivt eller negativt. Både majoriteten av avdelingslederne og de ansatte føler tilhørighet til arbeidsplassen. En av dem har blitt tilbudt høyere stillinger andre steder, men takket nei. Dette indikerer at han føler tilhørighet til Skeidar Alnabru. Det blir også hevdet at mellomlederne blir gitt mye ansvar, noe som styrker eierskapsfølelsen og der igjen tilhørighet. En annen forteller at han har jobbet der i 20 år, noe som indikerer tilhørighet uten at det kan knyttes direkte til varehussjefens lederstil. På den andre siden har en av avdelingene blitt lovet middag i en periode, men det har ikke blitt gjennomført enda. Mellomlederne opplever at VHS skaper emosjonelle bånd ved å være omtenksum og gi dem mye tillit. Som tidligere nevnt snakker de mye sammen og han spør dem ofte hvordan det går med dem. Selv om det kommer klart frem at VHS ikke detaljstyrer sine ansatte, er det lite som indikerer autonomi i arbeids oppgavene, dette med unntak av en av avdelingene. Dette er en stil som representerer nåværende ledelsesstil godt.



Det er enighet mellom hvordan varehussjefen oppfatter seg selv og hvordan medarbeiderne oppfatter han i praksis. Han gir imidlertid også rikelig negativ tilbakemelding. Kameratslig lederstil fokuserer, som tidligere nevnt, på positiv tilbakemelding. Det mangler noe på autonomi i arbeidsoppgavene, men dette skyldes trolig heller naturen av arbeidet enn ledelsesstil.

#### 4.1.4 Demokratisk

Følgende skjema er utarbeidet på bakgrunn av Goleman (2000).

Karakteristikk	VHS	Avd. 1	Avd. 2	Avd. 3	Avd. 4	Avd. 5	Spørreskjema
<b>1. Lar medarbeideren være med å ta avgjørelser</b>	Ja, innenfor rammer.	Ja	Ja, innenfor rammer	Ja, innenfor rammer	Ja	Ja, innenfor rammer	-
<b>2. Verdsetter ansattes meninger.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	ja	Ja	-
<b>3. Lar de ansatte være med på å sette mål.</b>	-	Ja	Ja	-	Ja	-	-
<b>4. Bygger tillit.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
<b>5. Bygger tilhørighet til arbeidsplassen.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja

Ved spørsmål om i hvilken grad han lot de ansatte være med på å ta beslutninger, svarte varehus sjefen «det kommer an på hva slags beslutninger det gjelder. Jeg begynner å blande meg i det når det er snakk om summer på omtrent 20000.» Videre er han en stor tilhenger av delegering og at folk skal få komme med ideer uansett hvilket nivå de er på. «Man bør se på ansatte som ressurser, ikke forbruksvarer» Tillit er svært viktig for han, både det å gi og det å få. Alle mellomlederne er enige om at de får være med å ta avgjørelser innenfor økonomiske rammer. En av dem mente til og med at han hadde myndighet til å ta flere beslutninger enn han var tilpass med. Det kommer også klart frem at han verdsetter sine ansattes meninger. De beskriver han som inkluderende og hevder det som regel er rom for diskusjon. Det er generell enighet om at varehussjefen bygger tillit og tilhørighet til arbeidsplassen.

Den demokratiske lederstilen samsvarer svært godt med lederstilen brukt på Skeidar Alnabru. Det er generell enighet om denne oppfatningen.

## 4.1.5 Pacesetting

Følgende skjema er utarbeidet på bakgrunn av Goleman (2000).

Karakteristikk	VH S	Avd. 1	Avd. 2	Avd. 3	Avd. 4	Avd. 5	Spørreskjema
1. Høy standard/ forventninger	Ja	Nei/ Realistiske	Ja / Realistiske	Realistisk	Realistiske	-	Ja/ realistiske
2. Går selv foran som godt eksempel	Ja	-	-	-	-	Nei	-
3. Fokus på å gjøre ting bedre og fortere	Ja	-	-	-	-	-	-
4. Tolerer ikke lave prestasjoner	Noe	-	-	-	-	-	-
5. Uklare retningslinjer/mål	-	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei
6. Manglende tilbakemeldinger	Nei	-	-	Nei	Nei	Nei	Nei, flertallet
7. Medarbeideren er usikker på egen rolle i det større bilde	-	Nei	Nei	Nei	Noe	-	

Varehus sjefen mener selv at han har veldig høye forventninger til sine ansatte og setter høyt press på å prestere. I dybde intervjuet kom det frem et eksempel hvor han var misfornøyd med at de ansatte i kassen ikke hilste på kundene. Istedenfor å gi dem tilbakemelding på dette satt han seg selv i kassen og gikk foran som et godt eksempel. Dette er et klart eksempel på pacesetting ledelsesstil. Stilen hans skiller seg dog fra det ved at han gir mye tilbake meldinger, også positive. Han mener han er nøye med å synliggjøre det når noen gjør noe positivt. Han mener imidlertid selv at det er store forskjeller her mellom avdelingene, da han har langt mere kontakt med selgerne enn de i de andre avdelingene. VHS hevder videre at han aldri blir helt fornøyd, men at han ikke ønsker at medarbeiderne skal være redd for å gjøre feil.

Det er høyt press på å prestere på arbeids plassen og hvis han synes noen leverer for dårlig konfronterer han dem. Intervjuene med mellomledere viste at fire av fem mente at det ble satt realistiske forventninger til dem. Dette skyldes at VHS setter målene sammen med dem.

En av mellomlederne mente til og med at de til tider kunne være for lave. I et intervju hevder medarbeideren at han ble gitt mye ansvar, noe som førte til høyt press, men det var noe han trivdes med. Dette indikerer at standardene og forventningene i alle fall ikke er høyere enn det mellomlederne takler. En av avdelingslederne nevnte hva han ble målt på, men ikke om forventningene til han var realistiske. Mellomlederens uttalelser støtter opp under oppfatningen om VHS er flink til å gi tilbakemeldinger, både positive og negative. I et av intervjuene hevder avdelingslederen at han savner at varehussjefen er mer ute i avdelingene. Han hevder videre at VHS mangler kunnskap om hans avdeling og at det derfor er vanskelig for han å sette seg inn i situasjonen. Mellomlederne var generelt enige om at områdene de kunne ta beslutninger på var klare, noe som indikerer at de ser sin egen rolle i en større sammenheng. Den følgende uttalelsen kom imidlertid frem i et av intervjuene: «Han har mange mål og forventninger, men han er ikke så flink til å få det ned på papiret og følge det opp kontrollert». Dette kan være en indikasjon på at selv om mål og retningslinjer er klare for lederen selv klarer han ikke å formidle det til medarbeideren på en tilfredsstillende måte.

Hele 83 % mente at forventningene til dem var realistiske, mens 13 % mente de var for høye. Kun en person var usikker på hva som var forventet av han/henne. 70% av de spurte svarte at de fikk tilfredsstillende tilbakemelding i arbeidet sitt. Det var det samme forholdet når det gjaldt muligheten til å gi tilbakemelding til varehussjefen. Selv om VHS viser noen trekk fra denne stilen, kan han ikke karakteriseres som en pacesettende leder. Han oppfatter seg selv noe mer pacesettende enn hva hans medarbeidere gjør.

## 4.1.6 Coaching

Følgende skjema er basert på Goleman (2000).

Karakteristikk	VHS	Avd. 1	Avd. 2	Avd. 3	Avd. 4	Avd. 5	Spørreskjema
<b>1. Utvikler medarbeidere for fremtiden</b>	Ja	Ja	Delvis	Ja	Delvis	Nei	Delvis
<b>2. Hjelper medarbeidere å identifisere styrker/ svakheter</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. Grundige instruksjoner/ tilbakemeldinger.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
<b>4. Klargjør mål, ansvarsområder og roller i samarbeid med ansatte.</b>	-	Ja	Ja	-	Ja	-	-
<b>5. Høy grad av delegering.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-

Å utvikle medarbeidere for fremtiden vil blant annet si at man er villig til å godta feil på kortsikt for å oppå læring på langsikt. Det kommer tydelig frem i innlednings samtale og i dybde intervjuet med VHS. Han er opptatt av å lære opp nestkommanderende, NK til å ta over jobben hans når den tid kommer. Han ønsker at medarbeiderne skal prøve uten å være redd for å feile. Han oppfatter seg selv som en leder som gir grundige instruksjoner og tilbakemeldinger. VHS benytter seg i høy grad av delegering. Han har høyt fokus på å la medarbeiderne få ansvar og å gi dem tillit

At VHS ønsker å utvikle medarbeidere for fremtiden blir delvis støttet av mellomledernes oppfatning av han. To av avdelingslederne hevdet de hadde gode utviklingsmuligheter. En opplevde å ha hatt store utviklingsmuligheter, men følte nå at det hadde stagnert. En av avdelingsleder opplevde ikke så store utviklings muligheter i forhold til stilling, men hadde fått mye kompetanse gjennom jobben. Den siste følte ikke han mottok nok opplæring og utviklingsmuligheter, men mente at han hadde fått noe kunnskap gjennom arbeidet.

De nevner at han hjelper dem med å finne løsninger og kommer med rikelig tilbakemelding, både positiv og negativ.

En av de fem avdelingslederne nevnte ikke instruksjoner eller tilbakemelding i intervjuet. Dette kan være knyttet til VHS kommentar om at han brukte ulik tid på de ulike avdelingene. Tre av avdelingslederne nevner at de samarbeider med varehussjefen om å sette mål. De siste mangler data på dette punktet. Det kommer også klart frem at det er mye to veis kommunikasjon når beslutninger tas. Det var enighet om at han benyttet seg mye av delegering.

Kun 60% de ansatte følte at de hadde fått tilstrekkelig opplæring da de begynte i stillingen, men 83 % hevder at de fortsatt mottar kursing, opplæring og/eller trening. Som tidligere nevnt oppgir 70 % tilfredsstillende tilbakemeldinger og et klart flertall vet hva som er forventet av dem.

Nåværende ledelsesstil på Skeidar Alnabru samsvarer greit med coaching. Det var noen forskjeller mellom avdelingene når det gjaldt hvorvidt han utvikler medarbeidere for fremtiden, men alt i alt samsvarer selvoppfatning og medarbeiderens oppfatning godt og det kan da konkluderes med at han viser tegn til en coaching ledelsesstil.

#### 4.1.7 Sammendrag av ledelsesstil

Lederstilen på Skeidar Alnabru kan først og fremst karakteriseres som en kombinasjon av demokratisk og kameratslig ledelsesstil. Den er til dels også coachende, og viser klare tegn innenfor denne stilen. Den tilfredsstillende noen av karakteristikkene innenfor autoritativ ledelse. Selv om VHS viser noen pacesettende kvaliteter, samsvarer ikke denne stilen med den nåværende situasjonen på Skeidar. Han kan ikke karakteriseres som en autoritær leder. Den nåværende ledelsesstilen er altså en kombinasjon av flere forskjellige stiler. Med noe unntak i forhold til pacesetting var det samsvar mellom lederens selvoppfattelse og hvordan han utfører rollen i praksis.

## 4.2 Motivasjon

For å vurdere motivasjonen til de ansatte på Skeidar Alnabru valgte vi å bruke spørreskjema (Vedlegg 1). Vi valgte denne fremgangsmåten kontra kvalitative intervjuer fordi det gir oss muligheten til å få et mer representativt bilde av motivasjonen på hele varehuset ved at vi når ut til de fleste ansatte.

For å tolke svarene og se sammenhenger brukte vi Statistikk programmet SPSS. I de følgende underkapitlene vil dette bli analysert.

## 4.2.1 Frekvens

Hovedfokuset for denne undersøkelsen av ansatte var å fastslå den generelle motivasjonen i bedriften og identifisere kilder som påvirket den.

For å undersøke om innledende opplæring samt mulighet for å fortsatt bygge på denne kunnskapen har noen innvirkning på motivasjon stilte vi to spørsmål.

Det første - Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?

**Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	12	40,0	40,0	40,0
	Ja	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*SPSS tabell 1*

Her kan vi se et stort skille hvor hele 40 % av de spurte følte at de ikke fikk nok opplæring når de startet i jobben. Dette en veldig signifikant del og det kan absolutt påvirke hvordan den enkeltes motivasjon er.

Det andre - Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?

**Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	5	16,7	16,7	16,7
	Ja	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*SPSS tabell 2*

Her er alle de spurte av et mer samstemt syns, selv om det i stor grad kan ansees som negativt at 83,3% av totalen ikke får noe videre trening i arbeidet sitt.

Det å vite rammene av arbeidet ditt er også noe som kan påvirke din motivasjon. Det var derfor naturlig å spørre de ansatte om de visste hva som var forventet av de.

**Vet du hva som forventes av deg i ditt arbeid?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Til en viss grad	5	16,7	16,7	16,7
	Ja	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*SPSS tabell 3*

Den store majoriteten med 83,3% svarte kontant ja på at de forstod hva arbeidsgiver forventet av dem, en andel på 16,7% svarte at de til en viss grad viste hva som var forventet. Dette sier oss at rammene for arbeidet var stort sett klare ettersom ingen av de spurte svarte nei.

Kjernen i det vi undersøker handler om hvor motiverte de ansatte er. Dette presenterte vi med et skala alternativer fra 1 til 5, hvor 1 var Umotivert og 5 var veldig motivert

## Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Litt motivert	5	16,7	16,7	16,7
Motivert	17	56,7	56,7	73,3
Veldig motivert	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 4

Det positive som kommer frem her er at de to svarene med lavest verdi (Ikke motivert og Ikke særlig motivert) har null svar. Det er fortsatt verdt å merke at hele 16,7% svarte at de kun var litt motivert. De fleste spurte anså seg selv som *Motiverte* ved 56,7% og de resterende 26,7% seg som *Veldig Motivert*.

Det er en ting å vite hva arbeidsgiver forventer av deg, en annen ting å si hva du mener om denne forventningen.

## Blir det satt realistiske forventninger til deg?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir satt til meg	1	3,3	3,3	3,3
Nei, for lave forventninger blir satt	1	3,3	3,3	6,7
Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske	25	83,3	83,3	90,0
Nei, for høye forventninger blir satt	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 5

På dette spørsmålet var det stor enighet om at *Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske* med 83,3% av svarene. 10% av de spurte vurderte forventningene satt til de som for høye. Kun 3,3% så på forventningene som for lave og kun 3,3% viste ikke hvilke forventninger som ble satt til dem.

Et ustabil sosialt miljø kan føre til store svingninger om hvor motivert man er når man kommer på arbeid, dette blir påvirket også av faktorer som ikke er relatert til jobb.



## Er du like motivert for arbeid hver gang du kommer på jobb?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Noen ganger	1	3,3	3,3	3,3
Som oftest	11	36,7	36,7	40,0
Nesten hver gang	10	33,3	33,3	73,3
Ja, hver gang	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 6

Her er det stor variasjon blant de spurte. Dette var også et skala spørsmål fra 1 til 6, hvor verdi 1 er *Nesten aldri* (motivert) og verdi 6 er *Ja, hver gang*. Den laveste verdien svart er Noen ganger (verdi 3) består av kun 3,3% av svarene, noe som burde tilsies å være positivt. *Som oftest* (verdi 4) har majoriteten med 36,7% men *Nesten hver gang* (verdi 5) ligger tett inntil med 33,3% av totalen. Valget med høyest verdi, *Ja hver gang* (verdi 6) har også en signifikant andel med de resterende 26,7% av totalen. Det at 97,3% av de spurte angir en verdi på 4 eller mer er veldig positivt for bedriften. Anerkjennelse i arbeidet er uten tvil noe som påvirker mange i sitt arbeid. Det å bli anerkjent av andre for jobben du utfører kan ha stor betydning for hvor motivert du er.

## Føler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I noen av oppgavene jeg utfører	10	33,3	33,3	33,3
I det meste jeg gjør	16	53,3	53,3	86,7
Ja, i alt jeg utfører	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 7

Dette er et skala spørsmål med verdier fra 1 til 5 hvor 1 er *Nei* (ingen anerkjennelse) og 5 er *Ja*, (jeg får anerkjennelse) *i alt jeg utfører*. De innsendte svarene har alle verdi 3 eller mer. Av de spurte svarte 33,3% at de får anerkjennelse i noen av oppgavene de utfører, dette svaret har verdi 3. Et knapt flertall på 53,3% svarte at de fikk anerkjennelse i de fleste av oppgavene de utførte (verdi 4). De resterende 13,3% svarte at de fikk anerkjennelse i alle oppgavene de utførte (verdi 5).

Det å ha tillitt fra lederen sin er også en faktor som kan påvirke enkelt individer i stor grad og kan ha en positiv effekt på de fleste.

## Føler du at din varehussjef har tillit til deg?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I noen sammenhenger	4	13,3	13,3	13,3
	Ja, til en viss grad	8	26,7	26,7	40,0
	Ja	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 8

Spørsmålets skala verdier går fra 1 til 4 hvor *Nei* (Ingen tillitt) har verdi 1 og *Ja* (har tillitt) har verdi 4. Det store flertallet av de spurte med 60% av svarene svarte at de *Ja*, hadde tillitt fra varehussjefen. 26,7% av svarende hadde verdien under, *Ja, til en viss grad* (verdi 3) mens kun 13,3% svarte at de kun følte at de hadde tillitt *I noen sammenhenger* (verdi 2). Ingen svarte at de ikke hadde noen form for tillitt fra varehussjefen. Hvor godt man trives på arbeid er også en mulig faktor i hvor motivert man er under utførelsen av den. Det ville vært svært irregulært om det ikke var noen korrelasjon mellom dette og motivasjon.

## Hvor godt trives du på jobb?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Greit	3	10,0	10,0	10,0
	Godt	11	36,7	36,7	46,7
	Veldig godt	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 9

Dette er også et skala spørsmål som går fra 1 til 5 hvor 1 er (trives) *Dårlig* og 5 er (trives) *Veldig godt*. Alle svarene som ble sendt inn hadde verdier fra 3 til 5. Et lite flertall på 53,3% av svarende svarte at de (trives) *Veldig godt* på jobb, dette svaret har den høyeste verdien (Verdi 6). Det svaret med nest høyest andel av totalen er *Godt* (verdi 4) som står for 36,7% av svarene. De resterende svarende tilhører alternativet *Greit* (verdi 3) med sine 10%.

Det som også er verdt å merke seg av de innsendte svarene her er at svært mange attribuerer sitt alternativ valg ved at de synes det er et godt arbeidsmiljø på huset.

Tilhørighet til arbeidsplassen trenger ikke nødvendigvis å på virke motivasjonen til de ansatte i noen grad. Akkurat dette spørsmålet er mer relevant for noen enkeltindivider enn andre.

## Føler du noe tilhørighet til Skeidar Alnabru?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ingen	1	3,3	3,3	3,3
	litt	4	13,3	13,3	16,7
	Middels	11	36,7	36,7	53,3
	Stor	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 10

På dette spørsmålet var det svar på fra hele skalaen. Skalaen går fra 1 til 4 hvor 1 er *Ingen* (tilhørighet) og 5 er *Stor*(tilhørighet). Det var ikke noe overveiende flertall på noen av valgene men alternativet *Stor*(tilhørighet) fikk 46,7% av totalen. Deretter kommer *Middels*(tilhørighet) med verdi 3 som har 36,7% av svarene. Etterfulgt av *litt*(tilhørighet) med 13,3 % og *Ingen*(tilhørighet) med 3,3%.

Både muligheten til å få tilbakemelding på det arbeidet man utfører og det å kunne gi tilbakemelding tilbake til sjefen er viktige faktorer som kan påvirke motivasjon. Dette Gjelder alt fra de som sitter i kassen eller selger som har mye kundekontakt til lageransatte som ikke har det i like stor grad.

## Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	9	30,0	30,0	30,0
	Ja	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 11

Her ser vi et overveiende flertall på 70% som sier Ja, de får tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet sitt. Dette tegner et positivt bilde av hver ansatts individuelle mulighet for utvikling ettersom tilbakemelding er en vital del av nettopp dette. De resterende 30% av respondentene svare at de ikke fikk tilstrekkelig tilbakemelding. Det er en signifikant andel som svarer nei, dette kan ha sammenheng med hvilken avdeling de hører til.

## Har du mulighet til å gi tilbakemelding til varehussjefen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	9	30,0	30,0	30,0
	Ja	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SPSS tabell 12

Her ser om tilbakemelding kan utføres oppover til varehussjefen. Overraskende nok føler også 70% av de som svarte at de kan gi en form for tilbakemelding til varehussjefen. Dette må på lik linje med det forrige spørsmålet underbygge enkeltindividets utvikling, i dette tilfellet da varehussjefen. At så mange som 30 % svarer Nei er fortsatt signifikant.

## 4.2.2 Korrelasjon

Korrelasjon mellom flere svar kan opplyse om tendenser som for eksempel: De som sier de fikk tilfredsstillende opplæring når de begynte er mer motivert enn de som sier de ikke fikk det. Det er også mulighet for at det er vesentlig forskjell fra en avdeling til en annen. I dette underkapittelet vil vi se nærmere på korrelasjonen til relaterte faktorer med *Hvor motivert er du i ditt arbeid?* som grunnlag. Det er valgt å i hovedsak kun se på sammenhengen mellom to faktorer som har en relasjon.

Først er det av stor interesse å se hva motivasjonen ligger på i de forskjellige avdelingene.

**Merk: Motivasjon er et skala svar fra 1-5, hvor 5 er Veldig motivert og 1 er ikke motivert.**

## Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Hvilken avdeling jobber du i?	N	Mean	% of Total N	Variance
Brand	2	4,500	6,7%	,500
Interiør	5	4,400	16,7%	,300
Kundesenter	5	3,600	16,7%	,300
Lager	5	4,200	16,7%	,200
Møbel	7	4,143	23,3%	,810
Seng	6	4,000	20,0%	,400
Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 13

Verdien 5 er den høyst mulige og derfor jo nærmere hver avdeling er denne verdien desto mer motivert er de. Figuren over viser at Brand avdelingen har best motivasjon med en gjennomsnittsverdi på 4,5. Dette er også den minste avdelingen iht. respondenter. Den minst motiverte avdelingen er Kundesenter som har en gjennomsnittsverdi på 3,6. Variansen er også relativt lav så denne avdelingen er relativt samstemt. Alle de andre avdelingene har verdier på mellom 4 og 4,5, som sier at de er *Motiverte* eller bedre. Gjennomsnittet for alle avdelingene ligger på 4,1 noe som tilsier et bra nivå.

Innledende opplæring til jobben sett i sammenheng med om de fortsatt får opplæring kan være faktorer som påvirker motivasjonen.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?	Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?	N	Mean	% of Total N	Variance
Nei	Nei	1	4,000	3,3%	.
	Ja	11	4,273	36,7%	,618
	Total	12	4,250	40,0%	,568
Ja	Nei	4	4,250	13,3%	,250
	Ja	14	3,929	46,7%	,379
	Total	18	4,000	60,0%	,353
Total	Nei	5	4,200	16,7%	,200
	Ja	25	4,080	83,3%	,493
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 14

Av denne tabellen kan vi lese at det var kun 3,3% av de som svarte at de verken fikk tilfredsstillende opplæring når de startet eller fortsatt får opplæring i en form. Dette tilsvarer 1 person. Det er verdt å merke at den personen likevel anser seg selv som motivert med en verdi på 4. De som mente at de ikke fikk godt nok innledende opplæring men at de får en form for videre læring består av 36,7% av de totalt antall spurte. Denne gruppen har en gjennomsnittlig motivasjons verdi i arbeidet sitt på 4,273 som sier at det er en *Motivert* gruppe. Den mest merkverdige verdien her er på de som svarte at de både fikk tilfredsstillende opplæring når de startet og fortsatt får en form for opplæring i arbeidet sitt. Dette er den største gruppen av respondenter men de har den laveste motivasjonen med en verdi på 3,929. Denne verdien ligger under gjennomsnittet som er 4,1 men det er ikke en overveiende stor forskjell.

Variasjonen er også på under 0,4 for denne gruppen, noe som forteller oss at de svarer relativt likt på hvor motiverte de er. De som fikk tilfredsstillende opplæring men som ikke får noe videre trening i arbeidet sitt står for kun 13,3% av respondenter men har en relativt høy verdi på motivasjon på 4,25. Totalt sett er de som ikke fikk en god nok innledende opplæring men som får en form for opplæring etter denne som scorer best.

Hvis du vet hva som forventes av deg og om du synes de forventningene er realistiske kan ha en sammenheng med hvor motivert du er. Hvis du prøver å oppnå noe som du ikke finner realistisk kan det virke negativt på motivasjonen.

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Vet du hva som forventes av deg i ditt arbeid?	Blir det satt realistiske forventninger til deg?	N	Mean	% of Total N	Variance
Til en viss grad	Nei, for lave forventninger blir satt	1	4,000	3,3%	.
	Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske	4	4,000	13,3%	,000
	Total	5	4,000	16,7%	,000
Ja	Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir settet til meg	1	4,000	3,3%	.
	Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske	21	4,048	70,0%	,548
	Nei, for høye forventninger blir satt	3	4,667	10,0%	,333
	Total	25	4,120	83,3%	,527
Total	Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir settet til meg	1	4,000	3,3%	.
	Nei, for lave forventninger blir satt	1	4,000	3,3%	.
	Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske	25	4,040	83,3%	,457
	Nei, for høye forventninger blir satt	3	4,667	10,0%	,333
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 15

De som svarte at de viste *Til en viss grad* hva som forventes av de stod for kun 16,7% av de totalt antall spurte. Kun en person (3,3%) av disse syntes forventningene som ble satt for dem var for lave men den personen ser på seg selv som motivert med en verdi på 4. De resterende 13,3% var av den oppfatningen at forventningene til dem var realistiske og de er anser seg selv som motivert med verdien 4.

Respondentene som svarte at de viste hva som var forventet av dem og syntes disse forventingen var realistiske var den største gruppen på 70% av totalen. Denne gruppen var også motivert med en gjennomsnittlig verdi på 4,048. Overaskende nok var de den gruppen som viste hva som forventes av dem men synes forventningene var for høye som er mest motivert med en gjennomsnittlig verdi på 4,667. Denne gruppen besto av 10% av de totalt spurte. Kun en person ga det motsigende svaret at personen visste hva som var forventet på et spørsmål men svarte senere at han/hun ikke visste det. Denne personen har uansett en motivasjons verdi på 4.

Totalt sett i bedriften er det ansatt flere på deltid enn på heltid. Arbeidsstatusen kan være en faktor som spiller inn på hvor motiverte de er generelt til arbeid og hvor motivert de er når de kommer på jobb.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Hvilken ansattstatus har du?	Er du like motivert for arbeid hver gang du kommer på jobb?	N	Mean	% of Total N	Variance
Deltid	Noen ganger	1	3,000	3,3%	.
	Som oftest	6	4,333	20,0%	,267
	Nesten hver gang	7	3,857	23,3%	,476
	Ja, hver gang	3	4,333	10,0%	,333
	Total	17	4,059	56,7%	,434
Heltid	Som oftest	5	3,600	16,7%	,300
	Nesten hver gang	3	4,000	10,0%	,000
	Ja, hver gang	5	4,800	16,7%	,200
	Total	13	4,154	43,3%	,474
Total	Noen ganger	1	3,000	3,3%	.
	Som oftest	11	4,000	36,7%	,400
	Nesten hver gang	10	3,900	33,3%	,322
	Ja, hver gang	8	4,625	26,7%	,268
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 16

Hvis vi ser på gruppene hver for seg så ser vi at de som kun er ansatt på deltid er mindre motivert enn de som er på heltid. Verdi 4,059 mot 4,154. Av de som jobber deltid svarer de fleste at de er like motivert til å komme på jobb som oftest eller at de nesten er det hver gang. De som nesten hver gang er like motivert til å komme på jobb og jobber deltid har en verdi under 4 som tilsier at de er mindre enn Motiverte i sitt arbeid, denne gruppen består av 23,3% av de som svarte og er dermed den største.

De som *oftest* er like motivert hver gang de kommer på jobb og jobber deltid er den nest største gruppen av respondenter med 20%, denne gruppen har en gjennomsnittlig motivasjons verdi på 4,333 som betyr at de er mer enn *Motivert*. Det er kun en person eller 3,3% som jobber deltid og sier at han/hun noen ganger er like motivert hver gang på jobb, denne personen har en lav motivasjon på kun 3 som tilsier *Litt motivert*. De som jobber deltid og sier at de hver gang er like motiverte for å komme på er 10% av de totalt antall spurte, denne gruppen er i gjennomsnittet mer enn *motivert* i sitt arbeid med en verdi på 4,33. De som jobber heltid og som *oftest* er like motiverte for å komme på jobb er 16,7% av respondentene, de er ikke så veldig motiverte med en gjennomsnitts verdi på 3,6 på motivasjon. De som jobber heltid og også svarte at de nesten hver gang er like motiverte for å komme på jobb består av 10 % av svarene.

Denne gruppen hadde en motivasjons verdi i gjennomsnittet på 4. De som var like motiverte hver gang de kom på jobb og jobbet deltid stod for 16,7% av alle svarene. Denne gruppen var den mest motiverte med en verdi på 4,8.

Det å bli anerkjent for arbeidet man utfører er også en faktor som kan spille inn på hver persons individuelle motivasjon. Det at du har en form for tillitt fra sjefen kan også være viktig.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Føler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?	Føler du at din varehussjef har tillit til deg?	N	Mean	% of Total N	Variance
I noen av oppgavene jeg utfører	I noen sammenhenger	3	3,333	10,0%	,333
	Ja, til en viss grad	4	4,000	13,3%	,000
	Ja	3	3,667	10,0%	,333
	Total	10	3,700	33,3%	,233
I det meste jeg gjør	I noen sammenhenger	1	5,000	3,3%	.
	Ja, til en viss grad	3	4,000	10,0%	1,000
	Ja	12	4,167	40,0%	,333
	Total	16	4,188	53,3%	,429
Ja, i alt jeg utfører	Ja, til en viss grad	1	4,000	3,3%	.
	Ja	3	5,000	10,0%	,000
	Total	4	4,750	13,3%	,250
Total	I noen sammenhenger	4	3,750	13,3%	,917
	Ja, til en viss grad	8	4,000	26,7%	,286
	Ja	18	4,222	60,0%	,418
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 17



For de som føler at de kun får anerkjennelse for noen av oppgavene de utfører er motivasjonen relativt lav med en gjennomsnittlig verdi på 3,7. Gruppen som består av 33,3% av svarene har den lavest verdien blant alternativene. De som følte at de fikk anerkjennelse for det meste arbeidet de utførte og at de hadde tillitt fra varehussjefen er størst med en andel på 40% av de totalt antall svarte. Disse følte seg også motiverte med en gjennomsnittsverdi på 4,167. Alle de som svarte at de fikk anerkjennelse for det meste de gjorde hadde en motivasjonsverdi i gjennomsnitt på 4,188. Totalt 13% av respondentene svarte at de ble anerkjent i alt de utfører. Respektivt 3,3% av totalen mente at de både fikk anerkjennelse i alt arbeid og til en viss grad hadde tillitt fra varehussjefen, dette tilsvarer 1 person som så på seg selv som Motivert i arbeidet sitt (verdi 4). De som både følte at de ble anerkjent i alt arbeid de utfører og hadde tillitt fra varehussjefen står for 10% av de totale svarende. Denne gruppen var veldig motivert med en motivasjonsverdi på 5, den høyest mulige verdien.

Tabell 18 illustrerer forholdet mellom trivsel, tilhørighet og på motivasjon.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Hvor godt trives du på jobb?	Føler du noe tilhørighet til Skeidar Alnabru?	N	Mean	% of Total N	Variance
Greit	litt	1	4,000	3,3%	.
	Middels	2	4,000	6,7%	,000
	Total	3	4,000	10,0%	,000
Godt	litt	1	4,000	3,3%	.
	Middels	7	3,571	23,3%	,286
	Stor	3	4,000	10,0%	,000
	Total	11	3,727	36,7%	,218
Veldig godt	Ingen	1	5,000	3,3%	.
	litt	2	4,500	6,7%	,500
	Middels	2	4,500	6,7%	,500
	Stor	11	4,273	36,7%	,618
	Total	16	4,375	53,3%	,517
Total	Ingen	1	5,000	3,3%	.
	litt	4	4,250	13,3%	,250
	Middels	11	3,818	36,7%	,364
	Stor	14	4,214	46,7%	,489
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 18

De respondentene som oppgir å trives «greit» på jobb føler kun «litt» eller «middels» tilhørighet til arbeidsplassen. De føler seg imidlertid motivert i arbeidet med en score på 4. Av de ansatte som trivdes «godt» på jobben og følte enten «litt» eller «stor» tilhørighet til Skeidar Alnabru ser vi at de føler seg like motiverte som de ansatte i gruppen nevnt ovenfor. De som trivdes «godt» og kun opplevde «middels» tilhørighet har den laveste motivasjonen, med 3,6. De ansatte som trives veldig godt på jobben har den høyeste motivasjonen. Det er kun i denne gruppen vi finner responserter som ikke føler noen tilhørighet til arbeidsplassen. Videre er det interessant og nevne at kombinasjonen veldig høy trivsel og ingen tilhørighet også var der motivasjonen var høyest. Motivasjonen er like høy (4,5) for litt og middels tilhørighet, men lavere blant de som føler stor tilhørighet.

Følgende tabell viser forholdet mellom grad av tilbakemelding i arbeidet og mulighet til å gi tilbakemelding til VHS.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?	Har du mulighet til å gi tilbakemelding til varehussjefen?	N	Mean	% of Total N	Variance
Nei	Nei	3	3,667	10,0%	,333
	Ja	6	3,667	20,0%	,267
	Total	9	3,667	30,0%	,250
Ja	Nei	6	3,833	20,0%	,167
	Ja	15	4,467	50,0%	,410
	Total	21	4,286	70,0%	,414
Total	Nei	9	3,778	30,0%	,194
	Ja	21	4,238	70,0%	,490
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 19

Det kommer frem at de ansatte som ikke fikk tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet sitt og ikke hadde mulighet til å komme med tilbakemeldinger til VHS hadde like høy motivasjon som det som hadde mulighet til å gi tilbakemeldinger, men ikke mottok tilstrekkelig selv. Altså muligheten til å selv komme med tilbakemeldinger hadde ingen innvirkning på motivasjon så lenge de ikke selv mottok nok tilbakemelding i arbeidet.

Når de ansatte først mottok tilstrekkelig tilbakemelding, virket muligheten til selv å komme med tilbakemeldinger positivt inn på motivasjonen. De som både mottok og hadde mulighet til å komme med tilbakemelding til lederen var de mest motiverte.

Tabell 20 viser forholdet mellom motivasjon, avdeling og grad av anerkjennelse i arbeidet.

#### Case Summaries

Hvor motivert er du i arbeidet ditt?

Hvilken avdeling jobber du i?	Føler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?	N	Mean	% of Total N	Variance
Brand	I det meste jeg gjør	1	4,000	3,3%	.
	Ja, i alt jeg utfører	1	5,000	3,3%	.
	Total	2	4,500	6,7%	,500
Interiør	I noen av oppgavene jeg utfører	1	4,000	3,3%	.
	I det meste jeg gjør	3	4,333	10,0%	,333
	Ja, i alt jeg utfører	1	5,000	3,3%	.
	Total	5	4,400	16,7%	,300
Kundesenter	I noen av oppgavene jeg utfører	2	3,500	6,7%	,500
	I det meste jeg gjør	3	3,667	10,0%	,333
	Total	5	3,600	16,7%	,300
Lager	I noen av oppgavene jeg utfører	1	4,000	3,3%	.
	I det meste jeg gjør	3	4,333	10,0%	,333
	Ja, i alt jeg utfører	1	4,000	3,3%	.
	Total	5	4,200	16,7%	,200
Møbel	I noen av oppgavene jeg utfører	2	3,500	6,7%	,500
	I det meste jeg gjør	4	4,250	13,3%	,917
	Ja, i alt jeg utfører	1	5,000	3,3%	.
	Total	7	4,143	23,3%	,810
Seng	I noen av oppgavene jeg utfører	4	3,750	13,3%	,250
	I det meste jeg gjør	2	4,500	6,7%	,500
	Total	6	4,000	20,0%	,400
Total	I noen av oppgavene jeg utfører	10	3,700	33,3%	,233
	I det meste jeg gjør	16	4,188	53,3%	,429
	Ja, i alt jeg utfører	4	4,750	13,3%	,250
	Total	30	4,100	100,0%	,438

SPSS tabell 20

Tabellen viser at de ansatte i Brand avdelingen følte de fikk mest anerkjennelse for det de gjør i arbeidet, da de svarte at de fikk anerkjennelse i alt eller det meste de gjør.

Det er imidlertid kun få respondenter fra denne avdelingen. Dette er også den avdelingen hvor motivasjonen er høyest. Tett etterfulgt er interiør avdelingen.

Motivasjonen innenfor denne avdelingen er stigende etter grad av anerkjennelse. Denne trenden kan ses i alle avdelingene bortsett fra lageret.

Seng og kundesenteret er de avdelingene hvor de ansatte følte at de mottok minst anerkjennelse, hvor av kundesenteret scoret lavest. I disse to avdelingene var det ingen som opplevde å få anerkjennelse i alt de gjorde.

Totalt sett var det ikke overveldende forskjeller mellom avdelingene, da det skilte 0,9 mellom avdelingene med høyest og lavest motivasjon. Det fremkommer en positiv korrelasjon mellom grad av anerkjennelse og motivasjon.

## 5 Diskusjon

Utgangspunktet for diskusjonen ligger i oppgavens problemstillinger:

### *Hvordan påvirker nåværende ledelsesstil de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?*

I dette kapitlet vil vi basert på teori samt resultatanalysen prøve å svare på problemstillingen. Det vil her bli drøftet hvordan den nåværende ledelsesstilen til varehussjefen påvirker motivasjonen til de andre ansatte og hvordan eventuelle andre ledelsesstiler gjør det bedre. Varehussjefens stil er definert gjennom Goleman (2000) sine seks ledelsesstiler som igjen har utgangspunkt fra emosjonell intelligens. For å kunne drøfte hva som påvirker motivasjonen i bedriften baserer vi oss på den veldig grunnleggende behovsteorien til Maslow. Deci og Ryan (1985) sine teorier om indre motivasjon samt Woolfolks (2004) videre teorier om ytre motivasjon danner også et samspill om hva som motiverer enkeltindividet. Jobbkarakteristika modellen vil også bli være svært relevant iht. styrkene og svakhetene til de forskjellige lederstilene som definert av Goleman (2000).

I første delen av diskusjonen går vi nærmere inn og drøfter årsakene til at motivasjonen er på det nivået den nå er. Den tidligere nevnte motivasjonsteorien vil i stor grad være grunnlaget for denne drøftingen. Mange av de subjektive svarene som respondentene ga under spørreundersøkelsen ga oss gode indikasjoner på årsaker til motivasjon.

I den andre delen av dette kapitlet vil vi i stor grad se på hvordan stilen til lederen virker inn på de forskjellige motivasjonsfaktorene med hovedvekt på EI.

I den siste delen vil vi gå gjennom mulige andre fremgangsmåter samt hva som mulig kunne vært gjort annerledes.

## 5.1 De ansattes motivasjon

I bedriften kan det sies at de ansatte har et gjennomgående høyt nivå av motivasjon. Flertallet av respondentene til spørreskjemaet svarte at de var Motivert eller veldig motivert i arbeidet sitt noe som er svært positivt (se SPSS tabell 4). Det mest grunnleggende innen motivasjonsteori kan bli sett på som Maslows behovspyramide. Vi skal nå se på dette i sammenheng med de ansattes motivasjon. Det første steget i pyramiden som omfatter de fysiologiske behovene kan vi anse som allerede oppfylt uten noen form for drøfting, dette er helt grunnleggende behov som i de fleste tilfeller blir oppfylt utenfor arbeid. Etter det kom behovet for trygghet som i stor grad kan påvirkes av arbeid. Det å ha fast arbeid oppfylder ofte trygghetsbehovet og dette kan faktisk sies å være delvis reflekter i den kvantitative delen av vår studie som visste oss at de som var ansatt kun på deltid var mindre motivert enn de som var ansatt på heltid (se SPSS tabell 16). Dette trenger ikke nødvendigvis å være et av behovene som må oppfylles for at alle enkeltindivider skal føle seg trygge men det er definitivt det for mange. Det neste steget i pyramiden er de sosiale behovene. Det kommer veldig godt frem av flere av respondentene når de begrunner sin motivasjon at dette kommer fra et godt arbeidsmiljø. Dette er igjen godt reflektert i flere av korrelasjon analysene vi gjennomførte med SPSS. Referer spesielt til SPSS tabell 18, som beskriver trivsel på jobb sett i korrelasjon med tilhørighet til bedriften. Tabellen som viser sammenhengen mellom ansatte status og hvor motivert de er hver gang de kommer på arbeid er også av relevans. Det sosiale behovet er veldig viktig ettersom det må være oppfylt før de neste 2 nivåene i pyramiden. Arbeidsmiljøet på huset er som tidligere nevnt årsaken mange attribuerer til både hvorfor de har en høy motivasjon samt hvorfor respondentene trives på jobb. Hyggelig og godt arbeidsmiljø er gjentatte begrunninger for de som sier at de trives godt eller bedre på jobb. Det kan derfor sies at varehussjefen har sørget for et bra sosialt miljø og at de sosiale behovene er i veldig stor grad oppfylt.

Videre har vi behovet for anerkjennelse og selvrespekt. Dette er et nivå som kan være veldig forskjellige fra person til person. I hovedsak handler det om å få tilbakemelding på det man utfører og bli verdsatt for sitt arbeid. For mange er berømmelse eller positiv oppmerksomhet veldig viktig. Det at man får anerkjennelse for arbeidet man utfører og hvordan det påvirker motivasjonen kommer veldig godt frem i SPSS tabell 17. Hvor vi ser på hvor motivert man er i sammenheng med om man får anerkjennelse og har tillit fra VHS. I tabellen kan man lese at det har en direkte korrelasjon at man blir anerkjent.

De som føler at de får anerkjennelse og tillitt i det meste de gjør eller bedre ser på seg selv som motiverte eller veldig motiverte. De som føler at de kun får anerkjennelse i noen av oppgavene de utfører betegner seg som signifikant mindre motivert. Det at ingen svarte at de ikke fikk noe anerkjennelse for arbeidet sitt er svært bra og totalt sett er det en stor oppnåelse også innenfor dette behovet i bedriften. Det siste nivået i Maslows behovshierarki er selvrealisering og handler om muligheten til å anvende seg selv for å oppnå sine drømmer og mål. Dette kan være et behov det er vanskelig å dømme om blir oppfylt i bedriften ettersom personer har forskjellige mål i livet. Det vi kan vurdere er om bedriften gir et godt grunnlag for videre utvikling internt som muligheten til å få mer kunnskap eller trening. Et overveiende flertall på 83,3% sa faktisk at de fortsatt fikk en form for opplæring/ny kunnskap i arbeidet sitt, dette har ikke nødvendigvis noe å si på selvrealisering men for de som har som mål å bli best innenfor det arbeidet de utfører på jobb så er det absolutt relevant. Svarene respondentene ga oss gir et inntrykk om høy oppnåelse av de forskjellige nivåene i Maslows behovshierarki, men tegner ikke et godt bilde på selvrealiseringsbehovet. Motivasjonen gjennomsnittlig er høy hvor nesten samtlige av de som svarte på undersøkelsen sa at de var motivert eller veldig motivert.

VHS jobber aktivt med å påvirke motivasjonen til sine ansatte. Hvis vi skiller motivasjon i indre og ytre former (Deci og Ryan, 1985), vektlegger bedriften i stor grad seg både på ytre og indre motivasjon i salgsavdelingene møbel, seng og brand. Det er disse avdelingen VHS har mest kontakt med og har størst direkte påvirkning på. Her er belønning i form av provisjon viktig men også indre faktorer som ønsket om å prestere er viktig. VHS har også salgskonkurranser som fungerer på samme måten med ytre motivasjon i form av penger/gjenstander og indre motivasjon i form av prestisje. De andre avdelingene som ikke er provisjons basert; interiør, lager og kundesenter blir i mindre grad drevet av den ytre motivasjonen men lønn er selvfølgelig en grunn også her til å gjøre godt arbeid. Den frie lederstilen VHS blir reflekter i at de ansatte føler seg i stor grad autonome i arbeidet sitt. Dette er en av de tre psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 1985) og er også en del av jobbkarakteristika (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Spesielt under intervjuet av mellomlederne kom det frem en høy grad av egenkontroll og medbestemmelse. Et av de andre psykologiske behovene er tilhørighet som kan bli sett i sammenheng med arbeidsmiljøet i bedriften. Dette er noe som flere av de ansatte både nevner under intervju og som grunn for sin høye motivasjon på spørreskjema. Kompetanse er også en faktor innenfor SBT, men her er det heller ikke noen stor variasjon i motivasjonen hos de ansatte. Tilfredsstillende opplæring og videre kunnskaps synes å spille en svært liten rolle for respondentene av spørreundersøkelsen. Hvor den gjennomsnittlige ansatte

så på seg selv som motivert eller bedre i både gruppen som mente at de ikke fikk bra nok opplæring og de som mente de fikk det. Dette trenger ikke nødvendigvis å reflektere at de ikke føler de har kompetanse i arbeidet sitt, men at de får den fra andre kilder enn intern opplæring. Det kan være så enkelt som at de oppnår et høyt nok nivå av kompetanse ved å utføre arbeidet sitt.

## 5.2 Bruk av ledelsesstil

Som nevnt i resultatene er nåværende ledelsesstil på Skeidar Alnabru en kombinasjon av flere ledelsesstiler. Det er hovedsakelig demokratisk og kameratslig, med tydelige tendenser fra en coaching stil.

Den demokratiske stilen bidrar ifølge Goleman (2000) til å bygge tillit, respekt og forpliktelse. Det var viktig for varehussjefen å formidle tillitt til sine ansatte, og det har man lyktes med. Resultatene viser at det er en positiv korrelasjon mellom tillitt og motivasjon. Majoriteten følte stor tilhørighet til arbeidsplassen sin noe som representerer høy grad av forpliktelse. Våre resultater viser imidlertid ingen korrelasjon mellom tilhørighet til arbeidsplassen og motivasjon. Fordi lederen setter målene i samarbeid med sine medarbeidere blir de ofte realistiske. Våre resultater viser imidlertid at de ansatte som følte at det ble satt for høye forventninger til seg var generelt mer motiverte enn de som mente forventningene var realistiske. Den negative siden av å ha en leder som involverer ansatte i avgjørelser er naturlig nok at ting tar tid. Det kan føre til flere møter og diskusjoner enn handlinger, noe som kan virke frustrerende og ustrukturert. Denne stilen er som tidligere nevnt vel egnet hvis lederen selv er usikker eller behøver nye ideer. Den er ikke gunstig hvis de ansatte mangler nødvendig kompetanse. Kun 60% av de ansatte opplevde å ha fått tilfredsstillende opplæring når de startet, mens over 80 % hevder å fortsatt motta noen form for opplæring/kursing etter startfasen. Får å bruke denne stilen konstruktivt bør altså lederen vurdere medarbeidernes ansettelsestid og kompetanse når han involverer dem i avgjørelser.



Den kameratslige stilen resulterer i lojalitet, kommunikasjon, tillit og tilhørighet (Goleman, 2000). Dette kommer, som nevnt i avsnittet over, frem i resultatene. Varehussjefen bruker mye tid på å snakke med de ansatte og to veis kommunikasjon er en sentral del av hverdagen. Våre resultater viste at muligheten for å komme med tilbakemeldinger til lederen kun hadde positiv effekt på motivasjon når den ansatte selv mottok tilbakemelding på arbeidet sitt. Positiv feedback eller anerkjennelse har klar positiv virkning på medarbeideres motivasjon. De ansatte som følte de mottok anerkjennelse i alt de gjorde var også de mest motiverte medarbeiderne. En kameratslig leder vil ifølge Goleman (2000) sette mennesker i fokus og forsøker å skape harmoni på arbeidsplassen. Vi ser ut ifra resultatene at de respondentene som trivdes veldig godt på arbeidsplassen hadde høyere motivasjon enn de som trivdes greit eller godt. Det var ingen som trivdes dårlig eller ikke spesielt godt på Skeidar, noe som representerer et godt arbeidsmiljø. Denne stilen er mest gunstig når man ønsker å øke moral, forbedre kommunikasjon og reparere brutt tillitt (Goleman, 2000). Den bør ikke brukes alene fordi den kun fokuserer på positiv feedback. Uten noen form for negative tilbakemeldinger vil ikke de ansatte være klar over sine feil, eller få inntrykk av at lave prestasjoner blir tolerert. VHS er imidlertid flink til å gi både positive og negative tilbakemeldinger.

Den nåværende stilen viste også klare trekk fra coaching stil. En coachende leder har et langtidsperspektiv og utvikler medarbeidere for fremtiden. Dette oppfylles delvis ved Skeidar Alnabru. Denne stilen kan i høy grad knyttes til selvrealisering i Marslow's behovspyramide. I forhold til opplæring viser resultatet at de mest motiverte respondentene var de som ikke fikk tilfredsstillende opplæring da de startet, men som har fortsatt å få kursing i ettertid. De minst motiverte var faktisk de som både mottok tilfredsstillende opplæring og fortsatte å motta kurs. Dette kan muligens knyttes til følelsen av progress. Altså at man fortsetter å utvikle seg. Fordi den er så fokusert på å utvikle mennesker for fremtiden, er det naturlig at noe av fokuset forsvinner fra oppgave adferd, altså de daglige gjøremålene. Resultatene viste at tilstrekkelig feedback hadde stor innvirkning på motivasjon. De ansatte var mer motiverte når de fikk tilbakemelding på oppgavene sine. Det var ingen ansatte som oppga at de ikke visste hva som var forventet av dem, noe som indikerer klare instruksjoner. De som svarte ja i henhold til klare forventninger hadde noe høyere motivasjon enn de som svarte «til en viss grad». Stilen karakteriseres av høy grad av delegering, dette kan resultere i at de ansatte opplever å få tillit og utvikler en ansvarsfølelse til arbeidsoppgavene.

Coaching er ifølge Goleman (2000) den minst utbrede stilen, selv om den har store fordeler når det kommer til arbeidsmiljø og prestasjon. Stilen er som nevnt i teoridelen mest effektiv når de ansatte er motiverte for å bli coachet. Det har i løpet av studien ikke kommet frem noe data som indikerer til hvilken grad de er motivert for dette. At nesten 50% av respondentene følte tilhørighet til arbeidsstedet kan indikere at de er villig til å satse på en fremtid der. Får å benytte denne stilen på en effektiv måte må lederen ha tilstrekkelig kunnskap. Det kommer frem av resultatene at han mangler dette i en av avdelingene. Det vil ikke være anbefalt å benytte denne tilnærming når de ansatte har mer kunnskap om arbeidsoppgavene enn det lederen selv har.

Alle de seks stilene med fundament i EI har kortsiktige bruksområder, men de bør ifølge Goleman (2000) ikke brukes alene. Det mest effektive resultatet oppnås når man kombinerer flere, og da spesielt de fire som har positiv effekt på miljø og prestasjon. Vi har tidligere i diskusjonen sett en korrelasjon mellom arbeidsmiljø og motivasjon. Stilene som har positiv innvirkning er demokratisk, kameratslig, coaching og autorativ. De to første er godt representert på Skeidar Alnabru. Coaching er også representert, men i noe mindre grad. Gjennom studien fant vi at VHS tilfredsstillende enkelte av kriteriene for en autoritativ stil. Nåværende stil mangler noe på autonomi og kreativ tenking for å kunne karakteriseres som en autorativ stil. Det er usikkert om dette skyldes varehussjefens stil eller arbeidets natur og økonomiske rammer. Som tidligere nevnt kan transformasjons ledelse assosieres med emosjonell intelligens (Barling, Slater og Kelloway, 2000; Mandell og Pherwani, 2003). Trekk av individuell oppfølging kan ses i alle de fire stilene nevnt over. Denne komponenten virker ifølge Knudsen (2010) som belønning for de ansatte ved å se og oppmuntre dem. De to siste komponentene av transformasjonsledelse, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon kunne vært bedre representert i bedriften. Dette for å støtte autonomi i arbeidsoppgaver og måloppnåelse. Autonomi i arbeidet knyttes til indre motivasjon, som ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) beveres lenger over tid. Klare forventninger viste seg å ha en svak positiv effekt på motivasjon. Dette er den av de seks stilene som totalt sett har den mest positive innvirkningen og burde derfor vært mer representert. Denne stilen er passende i henhold til den drift situasjonen som er på Skeidar Alnabru i dag.

Nåværende ledelsesstil samsvarer ikke med pacesetting og autoritær stil. Disse to stilene har negativ innvirkning på miljøet i organisasjonen (Goleman, 2000). Som nevnt tidligere viste resultatene at de ansatte som følte at det ble satt for høye forventninger til dem var generelt mer motiverte enn de som mente forventningene var realistiske.

Høye standarder og forventninger er kjennetegn for pacesetting stil. Dette kan indikere at høye forventninger for ansatte til å stekke seg for å oppnå krevende mål, og at det i seg selv virker motiverende. Karakteristisk for denne stilen er at lederen selv går foran som et godt eksempel. Det er noe uklart om dette forekommer på Skeidar. Dette kan knyttets til den første komponenten av transformasjonsledelse, idealisert innflytelse. Ved å aktivt bruke komponentene av transformasjonsledelse kan lederen motivere og påvirke sine ansatte til å overgå det som er forventet av dem (Bass, 1999).

Den autoritære stilen er klart minst representert på Skeidar Alnabru. Dette er den ledelsesstil som ifølge Goleman (2000) er minst egnet i de fleste situasjoner og har den mest negative innvirkningen på miljøet i organisasjonen. Bruken bør derfor begrenses til krisesituasjoner. Nåværende situasjon på Skeidar Alnabru kan beskrives som vanlig drift, og stilen er derfor ikke egnet. Denne tilnærmingen har høyt fokus på oppgaver og veldig lavt fokus på mennesker. Generelt kan vi se at et menneskefokus er knyttet til positiv innvirkning på miljøet. Goleman (2000) fokuserer på at ingen av stilene bør benyttes alene. De bør kombineres og deres effektivitet varierer i forskjellige situasjoner. Dette kan derfor kalles en situasjonsbestemt teori, hvor ledelsesstilens effektivitet kommer an på situasjonens karakteristikk (Arvonen og Ekvall, 1999). Resultatene viser at VHS gir mye emosjonell støtte og har høyt fokus på mennesker. Han setter klare mål og retningslinjer, noe som indikerer at han er fokusert oppgave adferd. Han fremstår som resultatfokusert, men fokuser nok mer på mennesker og relasjoner enn styring og oppgaver for å oppnå de resultatene han ønsker.

## 6 Konklusjon

Studien fant at de ansatte ved Skeidar Alnabru var generelt motiverte i arbeidet sitt. Det som ser ut til å påvirke motivasjonen i størst grad er anerkjennelse for oppgavene de ansatte utfører og hvor stor tillitt de har fra VHS. Her ser vi en direkte korrelasjon i SPSS tabell 17 som tidligere nevnt. Det er her den størst muligheten er for forbedring fra varehussjefen sin side. Det å mer tydelig anerkjenne oppgaver som blir utført i alle avdelinger vil ifølge tendensen i SPSS tabell 17 forbedre motivasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2009) betegner også tilbakemelding som et av punktene sine i JKM og anerkjennelse er definitivt en form for tilbakemelding. Det er verdt å nevne at selv om motivasjonen i bedriften generelt er veldig høy, er det er alltid noen som ikke føler seg like motiverte som andre.

Nåværende ledelsesstil ved bedriften kan klassifiseres som demokratisk og kameratslig, med tydelige tendenser fra coaching ledelsesstil. Kombinasjonen av disse stilene bidrar til å motivere de ansatte gjennom tillit, anerkjennelse, kommunikasjon og det å sette menneskene i fokus. Dette er stiler som påvirker miljøet og resultatene i organisasjonen på en positiv måte. De ledelsesstiler som har negativ innvirkning på miljøet, pacesetting og autoritær er ikke representert i vesentlig grad. Det kan konkluderes med at nåværende ledelsesstil på Skeidar Alnabru har positiv innvirkning på de ansattes motivasjon. Det vil være anbefalt å øke bruken av autoritativ stil, da dette er den stilen som bidrar til godt arbeidsmiljø i høyest grad. Studien viste en positiv korrelasjon mellom trivsel og motivasjon. Dette kunne blant annet vært gjort ved å øke bruken av direkte metoder for å motivere da dette er knyttet til ytre motivasjon. Selv om medarbeiderne opplevde en viss grad av frihet i utførelsen av arbeid, manglet de kreativitet og innovasjon i oppgavene. Ved å fremme disse elementene ville graden av autonomi økt, noe som har sammenheng med indre motivasjon. Den nåværende mangelen på disse faktorene skyldes trolig heller arbeidets karakter enn ledelsesstil.

Denne oppgaven har hovedsakelig tatt for seg ledelsesstiler med fundament i EI for å svare på problemstillingen. I videre forskning kunne det vært interessant å tilnærme seg problemstillingen basert på andre ledelsesteorier.

## 7 Ordforklaring

**Korrelasjon** – «*Korrelasjon, samvariasjon. I en gruppe der man måler verdien av to variable størrelser for hver enhet i gruppen, kan man være interessert i om det er korrelasjon, det vil si samvariasjon, mellom disse variablene.*» - Korrelasjon. (2017, 18. januar). I Store norske leksikon. Hentet 18. april 2017 fra <https://snl.no/korrelasjon>.

**VHS** – Forkortelse for varehussjef

**Frekvens** – Hyppighet eller hvor ofte noe fremkommer.

**Signifikant** – «*Betydningsfullt, utsagnskraft.*» - Signifikans. (2009, 15. februar). I Store norske leksikon. Hentet 18. april 2017 fra <https://snl.no/signifikans>.

**SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences. Programvare fra IBM som blir brukt til å analysere kvantitative data.

## Refleksjons notat

Vi i gruppen føler arbeidet har vært interessant å jobbe med og lære av. Vi synes det var spesielt spennende å definere ledelsesstilen til Lars Erik Moe som var varehussjefen. Mulighetene han ga oss ved å nærmest stille seg selv og Skeidar Alnabru helt frie var av en veldig stor karakter. Det er også viktig å nevne nestlederen Erik som hjalp med organisering av intervjuene i arbeidstiden. Alle avdelingslederne som sa ja til intervju og satt av tid for oss prissetter vi også veldig høyt. Ingen på gruppen har noen gang skrevet en oppgave i så stort omfang som dette før og vi lærte mye av selve prosessen. Det som var mest utfordrende for oss var hvilke spørsmål vi skulle stille intervjuobjektene våre. Vi ville gi de en mulighet til å snakke fritt rundt spørsmålene i stor grad men samtidig hadde vi et press på oss til å være effektive. Noen av lederne forstod kanskje ikke spørsmålet vi stilte helt heller. Under analysen av svarene kom dette, i noen tilfeller når vi skulle definere ledelsesstilen til VHS frem. Ingen i gruppen hadde vært gjennom akkurat denne prosessen før men vi lærte ekstremt mye av det under analysen. En annen utfordring var å nå ut til flest mulige ansatte med spørreundersøkelsen. Vi endte opp med et stort flertall av de ansatte til slutt, hvis vi ekskluderer mellomlederne og VHS men hadde fortsatt over 10 personer som ikke svarte. Vi mener jo at vi tegner et godt bilde av motivasjonen til de ansatte med det antall respondenter vi har men det hadde vært best om absolutt alle hadde svart. Vi gjorde dybdeintervjuene av mellomlederne før vi gjennomføre spørreundersøkelsen, vi lærte mye både når det gjelder utforming av spørsmålene og hvordan en person svarer av dette. Dette var kunnskap vi tok med til utformingen av spørreskjema som var til stor hjelp. Hadde undersøkelsen gått over lengere tid hadde vi også hatt muligheten til å hente inn svar fra de som var sykemeldte, i permisjon og dannet et mer komplett bilde. Det hadde også gitt oss muligheten til å utføre 2 runder med dybdeintervjuer og da gjøre spørsmålene enda bedre rettet til det vi lurte på.

Det var også en form for motivasjon for oss at vår veileder Juel H. Rye syntes genuint at problemstilling vår var interessant/spennende. Vi hadde ikke så mange møter sammen men det at noen er oppriktig interessert i det man legger mye arbeid i er veldig bra, og det var han.

Selve arbeidet av analysen og diskusjonen gjorde vi kun når vi var samlet i gruppen, noe vi synes førte til en tydelig sammenhengende diskusjon og konklusjon.

## Referanser

- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: both universal and contingent. *Creativity and Innovation Management*, 8. (4). 242-250. Hentet fra: <http://ezproxy1.usn.no:2134/doi/10.1111/1467-8691.00143/epdf>.
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*. Wadsworth Cengage.
- Berg, B. L. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Blake, R., & Mauton, J.S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. US. Golf Publishers.
- Blake, R., & Mauton, J.S. (1968). *The managerial grind*. Texas. Golf Publishers.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids-og lederpsykologi*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Busch, T., Vanebo, J.L., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Clark, D. (2015, 17.09). Leadership: strategy and tactics. Hentet fra: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/strategy.html>.
- Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving*. Gyldendal - Norsk Forlag.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-Determination in human behavior*. Plenum press, New York.

- Fischer, G., & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3.utg.). Oslo. Universitetsforlaget.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (5. utg.). Prentice-Hall.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2002). *Strategic management and business policy* (13. utg.). Pearson Education Inc.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (Red.) (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforl.
- Knudsen, S.G. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere i statlige virksomheter: et integrert perspektiv på transformasjonsledelse i offentlig sektor*. (Masteravhandling, Universitetet i Oslo). Hentet fra:



[https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17961/Masteroppgavex2010\\_SGK.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17961/Masteroppgavex2010_SGK.pdf?sequence=2&isAllowed=y)).

Leadership Grid. [Bilde] (2017). Hentet fra: [http://www.mba-institute.org/MBA\\_Certified\\_Leader\\_Training.php](http://www.mba-institute.org/MBA_Certified_Leader_Training.php).

Linkedin Corporation. (2014, 05.03). Modern Management Teqniques. Hentet fra: <https://www.slideshare.net/drravimr/modern-management-techniques>.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.

Maslow, A. H. (1962). Lessons from the Peak-Experiences 1. *Journal of humanistic psychology*, 2(1), 9-18.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Pinto, J.K. (2016). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (4 utg.). Pearson.

Skeidar. (2017, Januar 14). *Skeidar*. Hentet fra Skeidar AS: [www.skeidar.no](http://www.skeidar.no)

Skeidar Logo(Øverst på sidene og del av topp tekst). (2017, April 15). *Skeidar*. Hentet fra Skeidar AS: [www.skeidar.no](http://www.skeidar.no)

Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial psychology*, 17(3), 203-218.

The «Contingency» Era (1960's-1980's). [Bilde/figure...] (2015). Hentet fra: <http://skeptikai.com/2015/12/08/the-evolution-of-leadership/>.

Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.



## Vedlegg

**Spørreundersøkelse om lederstil**

Dette er en anonym undersøkelse og vil kun bli brukt i forbindelse med et bachelorprosjekt ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Selv om noen av spørsmålene er av en identifiserbar natur vil alle svar som er sam et inn kun bli lest av studentene i forbindelse med prosjektet. Ingen ansatte på Skeidar eller Høgskolen i Sørøst-Norge som er tilknyttet prosjektet har tilgang til svarene som blir levert inn.

**1 Alder**

*Markér bare én oval.*

- Under 18 år
- 19-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- Over 50 år

**2. Hvilken avdeling jobber du i?**

---

**3. Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?**

*Markér bare én oval.*

- Ja
- Nei

**4. Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?**

*Markér bare én oval.*

- Ja
- Nei

**5. Vet du hva som forventes av deg i ditt arbeid?**

*Markér bare én oval.*

- Ja
- Til en viss grad
- Nei

**6. Hva motiverer deg i jobben din?**

---

**7. Hvilken ansattstatus har du?**

*Markér bare én oval.*

- Heltid
- Deltid

**8. Hvor motivert er du i arbeidet ditt?***Markér bare én oval.*

- Veldig motivert
- Motivert
- Litt Motivert
- Ikke noe særlig motivert
- Umotivert

**9 Kan du begrunne svaret ditt?**

---

**10. Blir det satt realistiske forventninger til deg?***Markér bare én oval.*

- Nei, for høye forventninger blir satt.
- Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske.
- Nei, for lave forventninger blir satt.
- Jeg vet ikke hvilke forventninger som settes til meg.

**11. Er du like motivert for arbeid hver gang du kommer på jobb?***Markér bare én oval.*

- Ja, hver gang.
- Nesten hver gang.
- Som oftest.
- Noen ganger
- Noen få ganger
- Nesten aldri.

**12. Føler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?***Markér bare én oval.*

- Ja, i alt jeg utfører.
- I det meste jeg gjør.
- I noen av oppgavene jeg gjør.
- Sjeldent i oppgavene jeg utfører.
- Nei

**13. Føler du at din varehussjef har tillit til deg?***Markér bare én oval.*

- Ja.
- Ja, til en viss grad.
- I noen sammenhenger.
- Nei.

**14. Hvor godt trives du på jobb?***Markér bare én oval.*

- Veldig godt.  
 Godt  
 Greit  
 Ikke spesielt godt  
 Dårlig

**15. Kan du begrunne svaret ditt?**

---

**16. Er det noe du er misfornøyd med i jobben din?**

---

**17. Føler du noe tilhørighet til Skeidar Alnabru?***Markér bare én oval.*

- Ingen  
 Litt  
 Middels  
 Stor

**18. Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?***Markér bare én oval.*

- Ja  
 Nei

**19. Har du mulighet til å gi tilbakemelding til varehussjefen?***Markér bare én oval.*

- Ja  
 Nei

**20. Er det noe du savner i arbeidet ditt eller på arbeidsplassen?**

---

---

---

---

---

## Varehussjef Intervju

### Personalia

Alder?

Utdannelse?

Bakgrunn/arbeids erfaring?

Hvor lenge har du jobbet for Skeidar?

### Om bedriften

Organisasjons struktur?(ledergruppe, hvem rapporterer)

Antall ansatte i hver avdeling?

Hva skiller Skeidar Alnabru fra andre møbel forretninger? (Skeidar og konkurrenter)

Hva tror du bedriften kan bli bedre til? (svakhet?)

Bedrifts kultur?

### Ledelsesstil

Kan du beskrive den lederstilen du benytter?

Hva er det viktigste du ønsker å formidle til dine ansatte (motivasjon, kunnskap, kvalitet)?

Hvordan håndterer delegering?

I hvilken grad lar du dine ansatte være med på beslutninger?

Hva er dine virkemidler for å sanksjonere ansatte(f.eks. en selger som gjør det dårlig)

Hva gjør du for å bygge den kulturen du vil ha i bedriften?

Hvilke tiltak tar du for å oppnå dette?

Forventninger til de ansatte?

Hva mener du dere (Skeidar Alnabru) er gode på?

Hva mener du er positivt med din lederstil?

Hva mener du er din svakhet som leder?

Største utfordringer?

Opplæring? (av de ansatte og hva du mottok da du fikk stillingen)

Hvordan håndteres konflikter (mellom ansatte, ansatte og avd. ledere, mellom ledere)?

### Motivasjon

Hvordan motiverer du dine ansatte?(Spesifikt og)

Insentiver/bonus ordninger?

Autonomi i arbeidsoppgaver?

Ansvar?

Forskjeller mellom avdelingene?

Tilbakemelding/ Feedback?

Tar du noen tiltak for å sikre at de ansatte føler tilhørighet til arbeidsplassen sin?

Sykefravær (forskjeller mellom avdelingene)

# Intervju Mellomledere

Avdeling \_\_\_\_\_

Hvordan vil du beskrive lederstilen til varehussjefen?

- Delegering
- Ansvar
- Autoritær/fri

Blir det satt realistiske forventinger til deg?

- Salgs mål/resultat

Hvordan håndterer du konflikter?

- Med varehussjefen/ansatte/andre avdelingsledere

Hvor fri rolle har du som avdelingsleder til å ta beslutninger?

- Er ansvar og myndighet i balanse
- Er områdene du kan ta beslutninger på klare
- Mye/lite/passe

Føler du deg motivert?

- Hva gjør varehussjefen for å motivere deg
- hvordan påvirker din leder din motivasjon positivt – og/eller negativt ?
- Kan du beskrive hva din leder gjør for å motivere deg? Fungerer det – eller er det andre ting som gjør at du er motivert ?
- Hvilke andre aspekter i jobben påvirker din motivasjon positivt – og/eller negativt? (her kan det komme mange ulike momenter f.eks utviklingsmuligheter, spør spesifikt lenger ned)

Hvordan opplever du at din avdeling er motivert?

- Syns du din avdeling er motivert?
- Hva gjør du for å motivere dine ansatte?

I hvilken grad opplever du at du kan utvikle deg i bedriften?

- Få mer kunnskap
- Bli forfremmet
- Kurs? Annen utdanning?

Hvilken lederstil benytter du deg av?

- Tillitt
- Egen stil? Eller må du følge VHS sin? Hvis du må følge VHS sin stil, syns du at det er en bra strategi eller vil du kjøre din egen?

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på huset?



# **Forstudierappport**

**En evaluering av ledelsesstrategi i praksis  
på Skeidar Alnabru.**

## Innledning

Skeidar ble etablert i 1912 av møbelsnekkeren Adolf Andersen. Det er ifølge Skeidar (2017) Norges største privat eide selskap innen møbler og interiør. Hovedkontoret er lokalisert i Vestby. Bedriftens visjon er å hjelpe kunden med å skape et hjem de er glad i. Kjerneverdier er hjelpsom, proff og alert (Skeidar, 2017). Forholdet mellom bedriftsledere og ansatte har en stor innvirkning på arbeidsinnsats og motivasjon. Der dårlige ledere bidrar til at medarbeiderne gruer seg til å komme på og skyr arbeidsoppgaver kan gode ledere medvirke til et godt arbeidsmiljø og høy motivasjon. En ideell leder forstår og tilpasser sin ledestil etter sine ansattes behov og kunnskap. Noen ledelsestrategier fokuserer seg på stor kontroll av de ansatte og vil da omtegnes som autoritær. På den andre siden av skalaen har man «demokratiske» ledere som fremmer selvstendighet og frihet i arbeidet. Denne studien tar for seg nåværende ledelsesstrategi brukt på Skeidar Alnabru samt en evaluering av deres effektivitet.

## Problemstilling og avgrensning

Hvordan påvirker nåværende ledelsesstrategi de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?

eventuelt

Hvor effektiv er nåværende strategi sammenlignet med andre relevante strategier?

Studien er avgrenset til varehuset på Alnabru. Problemstillingen ønsker å avdekke om ledelsesstrategi støtter oppunder kjerneverdiene til bedriften og om den bidrar til å oppnå den overordnede visjonen. Vi vil evaluere om dette er den mest effektive strategien for å oppnå høy motivasjon hos de ansatte og eventuelt komme med anbefalinger.

## Metode

Innsamling av informasjon til denne studien vil i hovedsak bestå av primærdata samlet inn ved kvalitative intervjuer av ledelsen og ansatte på Skeidar Alnabru. Dette for å få en innsikt i hvordan lederen oppfatter sin ledelsesstil i forhold til hvordan de ansatte opplever det. Sekundærdata bestående av blant annet ledelse strategi teorier samt relevante tidligere utgitte studier vil også være en svært viktig del i evalueringen av ledelse stilen.

Vi vil ved hjelp av dette identifisere ledelse strategien i bedriften og deretter sammenligne den med de andre teoretiske stilene. De forskjellige fordelene og ulempene vil bli identifisert og veid opp mot alternativene til andre strategier. Et godt samarbeid med Skeidar Alnabru er kritisk i denne studien ettersom det må samles primærdata ved intervjuer av de ansatte.

## Prosjektplanlegging

Før oppstart har følgende usikkerheter/risikoer blitt identifisert:

1. Konflikter internt i gruppen.
2. Dårlig kommunikasjon
3. utfordringer med tid.
4. Endringer med objektiver og omfang/ Scope av prosjektet.

Vi har valgt å sette av en fast dag/ faste dager hver uke til å jobbe med oppgaven slik at vi oppnår fremdrift gjennom hele prosessen. Dette bidrar også til regelmessig kommunikasjon i gruppen og vi får mulighet til å ta opp eventuelle problemer og konflikter fortløpende. Under har vi satt opp en gruppe kontrakt. Dette for å klargjøre retningslinjer for samarbeidet. Vi ønsker å være en gruppe med jevn fremdrift og hvor alle bidrar til det endelige resultatet.

