



Universitetet  
i Stavanger

## Nøkkelen til suksess?

Annette Rørheim

Masteroppgave i Endringsledelse

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Universitetet i Stavanger

Vår 2014

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER**

Vår 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE**

Nøkkelen til suksess?

**FORFATTER**

Annette Rørheim

**VEILEDER**

Kristin Engh

**EMNEORD/STIKKORD**

Ledelse, transformasjonsledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, entreprenørskap, kvalitativ metode

**SIDETALL**

72

**STAVANGER**

14.06.2014

## Forord

Vinter har blitt til sommer, og jeg har plutselig fullført min masteroppgave.

Jeg har fått muligheten til å forske på noe jeg selv synes er interessant, og har lært mye gjennom den lange, tunge men også lærerike prosessen.

Først og fremst vil jeg takke Ostehuset for muligheten til å se nærmere på deres virksomhet. Videre vil jeg takke alle informantene som tok seg tid til å bli intervjuet og dele sine tanker og meninger. Jeg vil også takke min veileder for gode innspill og god veiledning i forbindelse med oppgaven. Takk til min samboer for korrekturlesning, og til min nærmeste familie som har motivert meg gjennom hele prosessen.

Fem lærerike og kjekke år på Universitetet i Stavanger er over. Det føles som en lettelse samtidig som det også er vemodig. Jeg vil bruke anledningen til å takke UiS, alle forelesere og ikke minst mine medstudenter for både faglige og sosiale stunder.

Annette Rørheim, 14.06.2014

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg gründervirksomheten ”Ostehuset”. Ostehuset er en café kombinert med en liten butikk. De har klart å skape en solid merkevare i Stavanger, og kan betraktes som en suksesshistorie. Studien ser på hvilken effekt de ulike organisatoriske komponentene ledelse, struktur og kultur har hatt på Ostehusets suksess.

Studien baserer seg på kvalitativ forskningsstrategi hvor både primær- og sekundærdata er samlet inn. Primærdataene baserer seg på tilbakemeldinger fra åtte ansatte. Det er ulike forhold som kan være med på å svekke studiets reliabilitet og validitet som blant annet få informanter, informantenes formelle stilling, omgivelsene under intervjuer og forskerens rolle.

Resultatene i oppgaven tyder på at Ostehusets ledelse kan betraktes som transformasjonsledere, først og fremst ved å fremstå som rollemodeller og motivatorer for sine ansatte. Ostehuset har en streng formell organisasjonsstruktur. Strukturen kjennetegnes blant annet med regler, rutiner og omfattende og kontinuerlig kursing av ansatte. Strukturen er også med på å legge føringer på blant annet ansattes atferd og holdninger. Transformasjonsledelse i samhold med en streng struktur har lagt føringer på Ostehusets organisasjonskultur. Kulturen kan betraktes som en ”streng” kultur. Med andre ord en kultur hvor ansatte identifiserer seg med virksomheten og videre jobber ut i fra deres verdier, regler og rutiner.

Det konkluderes med at ledelse, struktur og kultur kan betraktes som komplementære begreper. Denne studiens funn viser at disse begrepene fungerer i et samspill og er forklaringsfaktorer på Ostehusets suksess. Transformasjonsledelse utøves i samspill med den formelle strukturen, strukturen er avhengig av lederne og kulturen for å fungere, mens ledelsen og strukturen har formet Ostehusets kultur.

# Innholdsfortegnelse

|  |            |
|--|------------|
| <b>Forord .....</b>  | <b>III</b> |
| <b>Sammendrag.....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>Innholdsfortegnelse.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>1 Innledning.....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema .....  | 1          |
| 1.2 Historisk presentasjon av Ostehuset.....                                 | 2          |
| 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....                               | 3          |
| 1.4 Begrepsavklaring .....   | 4          |
| 1.5 Avgrensning.....   | 5          |
| 1.6 Oppbygning.....  | 5          |
| <b>2 Teoretisk tilnærming .....</b>  | <b>7</b>   |
| 2.1 Ledelse .....  | 7          |
| 2.1.1 Hva er ledelse? .....  | 7          |
| 2.1.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse.....                           | 8          |
| 2.1.3 Visjon og verdier .....  | 13         |
| 2.1.4 Lederen som entreprenør.....   | 15         |
| 2.2 Struktur .....   | 16         |
| 2.2.1 Scientific Management.....   | 16         |
| 2.2.2 Organisasjonsstrukturens hovedkomponenter og organisasjonsformer ..... | 16         |
| 2.2.3 Stram og løs struktur .....  | 17         |
| 2.2.4 HMS og organisasjonsstruktur .....                                     | 18         |
| 2.2.5 Organisasjonsstrukturens effekt på atferd .....                        | 19         |
| 2.3 Kultur.....  | 21         |
| 2.3.1 Hva er organisasjonskultur? .....                                      | 21         |
| 2.3.2 Tre kulturelle nivåer .....  | 21         |
| 2.3.3 Sterk organisasjonskultur .....  | 22         |
| 2.3.4 Karismatisk ledelse og kultur .....                                    | 23         |
| 2.3.5 Strukturs påvirkning på kultur.....                                    | 23         |
| 2.3.6 Kulturens påvirkning på HMS- struktur.....                             | 24         |
| 2.3.7 Merkevarer.....  | 24         |
| <b>3 Forskningsdesign.....</b>   | <b>26</b>  |
| 3.1 Forskningsstrategi .....   | 26         |
| 3.2 Teoretisk fundament .....  | 27         |
| 3.3 Kvalitativ tilnærming .....  | 27         |
| 3.3.1 Utvalg av informanter .....  | 28         |
| 3.3.2 Innsamling av data.....  | 29         |
| 3.3.3 Databehandling og analyse.....   | 32         |
| 3.4 Styrker og svakheter ved designet.....                                   | 33         |
| 3.4.1 Reliabilitet .....   | 33         |
| 3.4.2 Validitet.....   | 34         |
| 3.4.3 Generalisering .....   | 35         |
| <b>4 Analyse.....</b>  | <b>36</b>  |
| 4.1 Ledelse .....  | 36         |
| 4.1.1 Presentasjon av funn.....  | 36         |
| 4.1.2 Diskusjon.....   | 40         |
| 4.1.3 Oppsummering .....   | 45         |
| 4.2 Struktur .....   | 46         |
| 4.2.1 Presentasjon av funn.....  | 46         |

|            |                                      |            |
|------------|--------------------------------------|------------|
| 4.2.2      | Diskusjon.....                       | 49         |
| 4.2.3      | Oppsummering.....                    | 53         |
| <b>4.3</b> | <b>Kultur.....</b>                   | <b>54</b>  |
| 4.3.1      | Presentasjon av funn.....            | 54         |
| 4.3.2      | Diskusjon.....                       | 55         |
| 4.3.3      | Oppsummering.....                    | 58         |
| <b>5</b>   | <b>Avslutning og konklusjon.....</b> | <b>59</b>  |
| 5.1        | Oppsummering og konklusjon.....      | 59         |
| 5.2        | Videre forskning.....                | 61         |
| <b>6.</b>  | <b>Litteraturliste.....</b>          | <b>62</b>  |
|            | <b>Vedlegg.....</b>                  | <b>lxv</b> |
|            | Vedlegg 1 - Intervjuguide.....       | lxv        |

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Samfunnet har utviklet seg, og lederskap handler ikke lengre bare om å ha innflytelse over andre personer og å styre en gruppe mot et bestemt mål. Ledelse i dag handler om så mye mer. Ledere må i økende grad beherske et skiftende miljø, de må utnytte muligheter de får og sist men ikke minst må de forholde seg til sine konkurrenter (Stand, 2007).

Samfunnet setter høye krav til entreprenører og de blir av mange sett på som nåtidens helter. Entreprenørens hovedoppgaver er å skape visjoner og å forfølge disse gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger. De må kunne analysere og beherske en usikker omverden. De må også skape nye muligheter ut fra egne forutsetninger for å sikre overlevelse for virksomheten (Strand, 2007).

Det stilles en rekke krav til entreprenørskap. Dette er blant annet krav om fornyelse, aktiv tilpasning og forståelse av muligheter og trusler. Men, ledere eller entreprenører kan ikke oppnå gode resultater alene.

Organisasjonsstruktur bestemmer først og fremst hvordan en virksomhet ser ut, men er også et verktøy for å styre og påvirke medarbeidernes atferd. Strukturen kan viske bort individuelle forskjeller og føre medarbeidere i en og samme retning. Det hevdes at vi i dag går mer og mer bort fra hierarkisk styring og går i retning av flatere strukturer gjennom delegering av beslutningsmyndighet og større lokal handlefrihet til medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I dag angir de fleste virksomheter at organisasjonskultur har stor betydning på hvordan de fungerer og hvordan de kan lykkes (Hennestad, 2010), men det var først på 1800-tallet at forskere på alvor erkjente at det var mer enn teknologi og økonomi som var avgjørende for å lykkes. Da dukket kulturbegrepet opp. En av de første klassikerne innen organisasjonskultur, *Corporate Culture* (1982), hevdet følgende: ”Et selskap kan tjene så mye som en eller to timer med produktivitet arbeid pr. ansatt

pr. dag ved en sterk kultur. Det er følelsen av lojalitet, oppfatningen av felles mål og vissheten om frihet til full utfoldelse sammen med den følelsesmessige bindingen til systemet som skulle forårsake denne innsatsen” (Stand, 2007 s. 181).

”...Ostehuset sikter mot det trendy og urbane. De er det tydeligvis mange av, for Ostehuset går som det griner” (Arnesen, 2013). Caf bransjen er en tøff. Mange entreprenører går inn i bransjen med tro på at akkurat deres ide skal ta markedet med storm, men mange blir skuffet og ender opp med å måtte avslutte dr mmeprosjektet. Ostehuset er et prakteksempel på det motsatte. Ideen har truffet Stavanger by midt i hjertet og har utviklet en unik merkevare.

De fleste kjenner navnene Steve Jobs, Ingvar Kamprad og Odd Reitan. Vi forbinder de med suksess, som forbilder, men det har vist seg at en god idé ikke er nok. Man er avhengig av ulike organisatoriske komponenter og menneskelige ressurser for å skape suksess i dagens samfunn.

Bakgrunnen for oppgaven fremkommer av forskerens interesse for ledelse og suksesshistorier. Interessen baserer seg på egne erfaringer og studier. Forskeren er klar over at en god leder ikke kan skape suksess alene. Det må også andre organisatoriske komponenter til. Dermed ble begrepet ledelse sammen med struktur- og kulturbegrepet sett på som mest avgjørende for å kunne skape en best mulig forståelse av Ostehusets suksess.

## **1.2 Historisk presentasjon av Ostehuset**

For å kunne danne et bilde av hvem Ostehuset er så er det nødvendig å ta et historisk tilbakeblikk i deres reise fra begynnelsen og til den dag i dag. Ostehuset har vært å finne i Stavanger sentrum de siste 16 år. Det har blitt et en populær plass for alle og en hver, fra ung til gammel.

Ostehuset ble startet i juni 1999 av Tom Helge Sørensen og Hanne N. Berentzen. Det var en liten café plassert i Stavanger sentrum med kun tre ansatte. Konseptet var det samme som det er i dag med både salg av ost, sandwicher, delikatesse og catering.



I 2002 utvidet Ostehuset caféen og fikk plass til 30 gjester, nytt kjøkken og bakeri. Nå startet brødsalget for fullt! Etter flere suksessrike år var det på tide å ta et skritt videre. 2004 ble et år med nye utvidelser i cafeen, nytt og større bakeri, eget cateringkjøkken og sist men ikke minst; Ostevippen. Ostevippen bidro til noe nytt i konseptet. Et eget lokale tilrettelagt for møter, kurs, og diverse andre arrangementer.

En ny epoke startet i 2008. De åpnet butikk nummer to – Ostehuset Øst. Med nytt bakeri og store lokaler. I 2009 flyttet Ostehuset Sentrum i nye større lokaler med sitteplasser til 110 personer.

Ostehuset Hinna åpnet i 2013.

I dag består Ostehuset av tre caféer fordelt i tre ulike bydeler i Stavanger. Alle caféer ledes og styres av et overordnet styre og administrasjon. Alle har samme konsept og tilbyr den samme menyen og de samme varene. Man skal alltid kunne kjenne seg igjen når man går forbi eller inn i en av caféene til Ostehuset.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Formålet med studien er å kunne si noe om hva som har bidratt til Ostehusets suksess. Cafébransjen er tøff og få lykkes. Ostehuset har klart å skille seg ut, vekke oppsikt og tiltrekke seg kunder. Å få se nærmere på Ostehuset er en unik mulighet for å kunne si noe om hva som ligger bak deres suksess. Kanskje kan funnene være et bidrag til debattene om ledelse, struktur og kulturs påvirkning på en virksomhet, og muligheter til å skape suksess. Studiet kan muligens også si noe om cafébransjen generelt og si noe til andre potensielle grundere som sitter å ruger på gode ideer.

Ut i fra studiets formål er det utarbeidet følgende problemstilling:

*”Hvordan har samspillet mellom ledelse, struktur og kultur bidratt til Ostehusets suksess?”*

For å besvare problemstillingen er det formulert tre forskningsspørsmål. Spørsmålene tar utgangspunkt i problemstillingens hovedkomponenter og fremstår som hjelpemidler i arbeidet mot masteroppgavens konklusjon.

*”Hvilken lederstil har Ostehuset, og hvordan påvirker lederstilen medarbeiderne?”*

*”Hvordan karakteriseres Ostehusets organisasjonsstruktur, og hvilken påvirkning har strukturen på utførelse og kvalitet i arbeidet?”*

*”Hvordan fremstår kulturen, og hvilken effekt har den på Ostehuset?”*

#### **1.4 Begrepsavklaring**

I litteraturen er det ikke mulig å finne en enhetlig definisjon av verken ledelse, struktur og kultur. De ulike begrepene er forestillinger som er kulturelt og individuelt betinget, samt fremstilt av kunnskap basert på forskjellige fagdisipliner. Forskeren har valgt definisjoner som ble ansett som mest dekkende i forhold til å kunne svare på utarbeidet problemstilling. Begrepene er definert i teorikapittelet – kapittel 2.

Ostehuset skiller mellom café og butikk. Caféen er hvor man kan bestille mat og drikke og enten sette seg ned i caféen eller ta den med ut av huset. I butikken kan man kjøpe ulike produkter som oster, bakevarer og hyllevarer som oljer, vin, kaffe, te, sjokolade med mer. I denne studien blir café og butikk sett i ett, og betraktet som café. Først og fremst fordi de fleste medarbeiderne jobber både i butikk og café og fordi det ikke er et klart definert skille mellom dem.

Oppgaven benytter seg av begrepene ”eierne”, ”lederne” og ”medarbeiderne”. Under førstnevnte begrep går entreprenørene og eierne Hanne og Tom-Helge. ”Lederne” er de daglige ledere som i hovedsak har en kontorjobb hvor de tar seg av den daglige driften av caféen. ”Medarbeiderne” består av både butikksjefene, kjøkkensjefen og medarbeideren. Disse samles alle under begrepet ”medarbeiderne” fordi alle jobber i caféen og jobber ut i fra regler og rutiner. Butikksjefene og medarbeiderne utfører akkurat den samme jobben når de er i caféen. Forskjellen mellom dem er at butikksjefen har et større ansvar og noen ekstraoppgaver som hører til deres stilling.

Kjøkkensjefen har en annen rolle i butikken enn butikksjefen og de andre medarbeiderne, men jobber under samme system og har samme ledere. Dermed mener forskeren at det var mulig å plassere kjøkkensjefen under samme begrep.

## **1.5 Avgrensning**

En masteroppgave vil alltid ha sine begrensninger i form av ressurser, tid og omfang. På bakgrunn av dette har forskeren tatt ulike avgjørelser for å kunne gjennomføre studien.

Det er flere faktorer som kan påvirke en virksomhets suksess. Studien ser nærmere på tre mekanismer; ledelse, struktur og kultur. Dersom det hadde blitt valgt ut andre eller flere forklaringsrammer kunne konklusjonen blitt annerledes enn slik den fremstår i denne studien.

En kan skille Ostehuset inn i seks. Eierne på toppen, de som jobber med det administrative, daglige ledere, kjøkken, bakeri og de som jobber i caféen. Oppgaven tar for seg sistnevnte og daglige lederne. Og videre sier noe om eierne med utgangspunkt i daglige ledere og medarbeideres uttalelser.

Studien fokuserer på suksessfaktorer. Dette er også en avgrensning da den ikke har fokusert på eller presentert noen eventuelle negative faktorer.

## **1.6 Oppbygning**

Kapittel 1: Innledning.

Kapittel 2: Valg av forskningsdesign. Dette kapitlet tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming, hvor forskeren har hentet inn både primær- og sekundærdata. Førstnevnte data ble innhentet ved bruk av semistrukturerte intervjuer.

Kapittel 3: Studiets teoretiske rammer. Kapitlet er delt inn i tre hoveddeler ut i fra studiens forskningsspørsmål; ledelse, struktur og kultur.

Kapittel 4: Analyse. Analysedelen består av tre kapitler som også er delt opp ut i fra studiets forskningsspørsmål. Hvert kapittel starter med en presentasjon av tilegnet data, videre en diskusjonsdel som diskuterer dataene i lys av teorien, og til slutt en liten oppsummering.

Kapittel 5: Avslutning og konklusjon. Siste del består av en avslutning som tar for seg en oppsummering av studies funn. Videre fremlegges studiens konklusjon og til slutt presenteres noen mulige veivalg for videre forskning.

## 2 Teoretisk tilnærming

Teorikapittelet utgjør grunnlaget for analysen av Ostehusets suksess. Først diskuteres hva ledelse er, etterfulgt av ulike ledelsesperspektiver. Hovedfokuset vil være på transaksjonsledelse, som for mange ses på som en moderne og effektiv form for ledelse. Hva forskere og andre mener er den ”beste” organisasjonsstrukturen har forandret seg opp igjennom årene. Oppgaven går tilbake i tid ser nærmere på Scientific Management. Det blir tatt opp teoretiske innfallsvinkler fra organisasjonsstruktur, men forfatteren av denne studien mener at gjeldende litteratur på området ikke kan dekke alle aspekter ved Ostehusets struktur. Derfor vil det også bli presentert litteratur fra helse, miljø og sikkerhets-feltet (HMS). HMS-litteraturen blir brukt som et hjelpemiddel for å forstå Ostehusets struktur, og blir også tatt opp i det siste kapittelet om kultur. Hva er organisasjonskultur og hva er en merkevare? Dette er to av forholdene som blir presentert i siste del av dette kapittelet.

### 2.1 Ledelse

#### 2.1.1 Hva er ledelse?

”Vellykket ledelse fremstår som en lovende vei til suksess, men det finnes intet standardsvar på hva ledelse er” (Arnulf, 2012 s. 10). Litteraturen inneholder til dels flertydige definisjoner og tilnærminger til ledelse. Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) hentyder til at forskning og teoridannelsen sprer seg på mange fagområder med ulike fagspråk og ulike verdier. Det skapes dermed ulike forståelser av hva ledelse er. Med ulike forståelser må en også være bevisst på forhold som tidsepoke, samfunnsutvikling, kunnskapsutvikling og kontekst. ”Det finnes omtrent like mange definisjoner av lederskap som det er personer som har forsøkt å definere begrepet” (Yukl, 2013 s. 20)

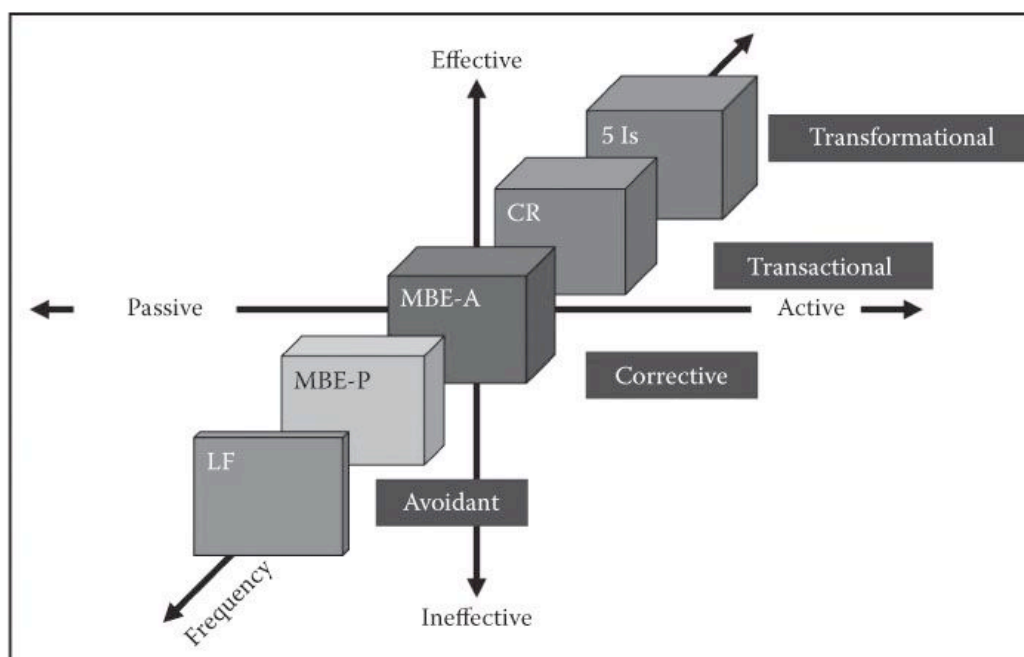
”Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre” (Arnulf, 2012 s. 15) er en hyppig brukt og enkel definisjon. Den blir kritisert av Arnulf (2012) som mener definisjonen blir for generell da den ikke sier noe om hva ledelse er, men hva ledelse skal gjøre.

Selv om den omfattende forskningen på ledelsesfeltet ikke har basert seg på eller ført frem til begreper som står igjen som autoritative og entydige (Stand, 2007) har denne studien valgt å ta utgangspunkt i Yukl (2013) sin definisjon på ledelse. Definisjonen dekker flere forhold, og hvor en kan se suksess ut fra en kollektiv innsats av medlemmene i en virksomhet.

”Leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013 s. 23).

### 2.1.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse

I ledelseslitteraturen skilles det mellom to hovedtilnærminger; klassisk og moderne ledelse. Transaksjonsledelse viser til den klassiske lederstilen som omhandler måloppnåelse, formell makt, innflytelse og styring. I motsetning er den moderne tilnærmingen som transformasjonsledelse er en del av. Her står individet i sentrum og begreper som personlig utvikling, anerkjennelse og åpenhet er dominerende.



Figur 1 - Bass og Avolios fullspektrumsmodell (Glasø og Thompson, 2013).

Fullspektrumsmodellen fremstiller to former for ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Videre fremstiller modellen to hoveddimensjoner. Den horisontale skiller mellom aktiv og passiv ledelse i forhold til hvor omfattende påvirkning og samvirkning det er mellom ledere og medarbeidere. Den vertikale dimensjonen går på effektivitet, hvor "La det skure"- ledelse (LF) er minst effektiv og transformasjonsledelse (5 Is) er mest effektiv. Skyggene på "boksene" representerer hvilken type ledelse man bør unngå (de med lite skygge) eller prøve oppnå (de med mye skygge). En leder kan kjenne seg igjen i hele spekteret både transaksjon,- og transformasjonsledelse. Men hvor effektiv ledelsen er tas utgangspunkt i hvilke aspekter man kjenner seg mest igjen i (Glasø og Thompson, 2013).

#### **2.1.2.1 Tansaksjonsledelse (LF, MBE-P, MBE-A og CR)**

I følge Glasø og Thompson (2013) kan man se transaksjonsledelse som et bytteforhold mellom ledere og medarbeider. Lederen belønner underordnede avhengig av prestasjoner og eventuelt og/eller i hvilken grad medarbeiderne følger gjeldende instruksjoner og retningslinjer. Lederne hviler på medarbeidernes egeninteresse, belønning og andre utvekslinger for å nå virksomhetens mål. En slik type ledelse er mer observerbar enn andre type ledelser. Det kommer for eksempel til uttrykk når politikere gir et valgløfte i bytte mot stemmer eller når en lærer gir karakterer i bytte mot et arbeid studenten har utført.

Den minst effektive ledelsesformen er "la det skure"- ledelse (LF). Dette er en passiv ledelsesform der lederne trekker seg ut av alle ledelsessituasjoner. Arbeid og ansvar blir lagt over til medarbeiderne og utvikler seg uten noen hindringer fra høyere hold (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001).

Ut i fra fullspektrumsmodellen (Figur 1) blir transaksjonsledelse delt inn i tre kategorier. Den minst effektive er "passiv avviksstyring" (MBE-P). Her fremstår ledelsen som passive bidragsytere, de venter passivt på at avvik skal skje og deretter utfører de nødvendige korreksjoner. Lederens hovedfokus er feilgrep, klager og sviakt (Glasø og Thompson 2013). Det motsatte til "passiv avviksstyring" er "aktiv avviksstyring" (MBE-A). Denne formen for ledelse består av kontinuerlig overvåking og korreksjon av medarbeidernes atferd slik at atferden til en hver tid

samsvarer med gjeldende regler og rutiner. For eksempel ved å aktivt benytte sjekklister hvor overordnede fører oppsyn om rutinene følges eller ikke (Glasø og Thompson, 2013). I følge Bass (1997) er ”aktiv avviksstyring” plassert høyere i fullspektrumsmodellen enn passiv fordi den ses på som en mer effektiv ledelsesform. Den mest effektive ledelsesformen innen transaksjonsledelse er betinget belønning (CR). Ledelsen har gjort det klart for sine underordnede hva de kan forvente å motta etter å ha utført arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Belønning kan være i form av løfter eller faktiske goder som avspasering, bonuser osv. (Grønhaug, 2001). I følge Bass og Riggo (2006) er betinget belønning en rimelig effektiv måte å motivere andre for å oppnå høyere utvikling og prestasjoner, men ikke i like stor grad som transformasjonsledelse.

#### **2.1.2.2 Transformasjonsledelse**

Karismatisk ledelse dannet grunnlaget for transformasjonsledelse. Karismatisk ledelse kan føres tilbake til den tyske sosiologen Max Weber. Han mente at karisma var en medfødt egenskap, at en karismatisk leder oppnår høy status blant sine ansatte og at det dermed vil være lettere å vinne deres tillit og skape etterfølgere. Kjennetegn ved karismatiske ledere er at de både har evnen til å formulere visjoner som andre støtter opp om, evne til å sette visjonen ut i handling ved å formulere mål og delegerer ansvar (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Transformasjonsledelse ble først presentert av Burns i 1978. Selv om Burns forståelse av transformasjonsledelse baserer seg på elementer fra teorier om karismatisk ledelse ville han samtidig tone ned karismabegrepet. I tillegg til å bruke begrepet karisma tok han også opp andre komponenter som styring, inspirasjon, tillit, relasjonsbygging og fremtidsorientering (Arnulf, 2012). Noen år etter Burns leverte Bass et vesentlig bidrag til utviklingen av denne ledelsesteorien. Bass fokuserte på ledere som utøvde idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering som påvirkningskraft for å mobilisere underordnede til å realisere en visjon som skulle sikre en virksomhets konkurransedyktighet over en lengre tidsperiode. Senere ble Burns teori videreutviklet av Bass og Avolio som tilførte individuell støtte som en påvirkningsstrategi. Bass og Avolio utformet et instrument fullspektrumsmodellen (se



Figur 1), for å kartlegge atferd i lys av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013). Med dette mener de at en grunnleggende styringsatferd i form av reaksjoner på regelbrudd og belønning for god innsats må ligge til grunn før transformasjonsledelse kan utøves (Arnulf, 2012).

”Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner” (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 351). En transformasjonsleder løfter underordnedes motivasjon, tilfredsstillere deres behov for læring og utfordringer og tar hensyn til individuelle forskjeller. Videre fremstår transformasjonsledere som positive rollemodeller, hvor de til en hver tid arbeider for og imot virksomhetens verdier og visjon. Underordnede blir positivt påvirket av transformasjonsledere. De vil ofte beundre sine ledere, identifisere seg med dem og vise tillit samtidig som de arbeider mot å nå virksomhetens visjon (Glasø og Thompson, 2013).

Bass viser til at ledere som praktiserer transformasjonsledelse er gjennomgående mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere enn de som praktiserer transaksjonsledelse. Annen forskning på feltet påpeker at en transformativ lederstil skaper tillit som påvirker organisasjonsforpliktelse og jobbnresultater. I en annen studie fant man en sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon. Det er også funnet sammenhenger mellom transformasjonsledelse i henhold til jobbtillfredshet og følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Ledere som legger et visst nivå av transaksjonsledelse til grunn, men som oppfattes som transformasjonsledelse av sine medarbeidere, er mer effektive og gjør det åpenbart bedre enn andre (Arnulf, 2012), (Kaufmann og Kaufmann, 2009), (Glasø og Thompson, 2013).

I fullspektrumsmodellen (Figur 1) består transformasjonsledelse av fire i'er. Bass og Hater (1988) hevder at man ikke trenger å inneha alle de fire i'ene for å bli betraktet som en vellykket transformasjonsleder. Det er heller ikke slik at en leder som oppfyller alle de fire i'ene vil sikre den mest effektive lederstilen. Forskning viser at de beste lederne benytter både transaksjon og transformasjonsledelse, men med hovedvekt på sistnevnte (Bass & Hater, 1988).

### **Inspirerende motivasjon**

Lederen formidler visjonen på en inspirerende og overbevisende måte og samtidig har full tro på at visjonen kan nås. Transformasjonsledere har en evne til å skape lagånd, entusiasme og optimisme. Blant annet ved å trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill når det gjelder å utforme og følge visjonen samtidig som de også har en åpen kommunikasjon om hva som forventes av arbeidstakerne. Medarbeiderne føler seg meningsfulle og får motivasjon til å jobbe ut fra den gjeldende visjonen og videre bidra til å realisere den (Glasø og Thompson, 2013), (Bass og Riggo, 2006), (Grønhaug et.al, 2001).

### **Idealisert innflytelse**

Transformasjonsledere oppfører seg på en måte som gjør at de fungerer som rollemodeller for sine medarbeidere. Ledernes atferd samsvarer med gjeldende visjoner, de er villige til å ta sjanser samtidig som de også er konsise og tillitsfulle. Dette kan føre til beundring og respekt hvor medarbeiderne blir inspirert og ønsker å identifisere seg med lederen. Jo mer positiv oppfatning medarbeidere har av lederen, desto mer sannsynlighet er det at den underordnede vil innfri forventningene og nå nedskrevne mål (Glasø og Thompson, 2013, (Bass og Riggo, 2006).

### **Intellektuell stimulering**

Lederen skaper kultur hvor det er mulighet for alternative løsninger og medarbeiderne utfordres til nytenkning. På denne måten stimulerer lederen sine ansatte til å fremme nytenkning og kreativitet. Medarbeiderne får selvbestemmelsesrett og mulighet til å mestre ulike situasjoner selv, som igjen fører til økt interesse for sine arbeidsoppgaver og følelse av å kunne bidra (Glasø og Thompson, 2013). Grønhaug et al. (2001) påpeker at det er viktig at lederne ikke gir offentlig kritikk av medarbeidere som enten gjør feil, mislykkes eller ikke er i samsvar med lederens synspunkter, fordi da er ikke intellektuell stimulering mulig.

### **Individuell støtte**

Ledere oppfører seg mer som en trener eller mentor. Lederen har fokus på utvikling, veiledning og tilbakemeldinger slik at hvert enkelt individ kan nå sitt fulle potensial.

Det er mulig da lederen ofte er tilstede ”på gulvet” og skaper toveiskommunikasjon med sine underordnede. Tilstedeværelsen fører til personlige forhold og gjør det lettere for lederen å delegerer arbeidsoppgaver ut fra kompetanse og ønsket om personlig vekst. Den enkelte får individuell støtte, oppmerksomhet og annerkjennelse fra ledelsen, noe som alle mennesker setter pris på (Glasø og Thompson, 2013).

Mange mener at transformasjonsledelse er en lovende vei til suksess, men det er også uttrykt kritikk mot ledelsesformen. Arnulf (2012) påpeker at ingen er helt enig i hva som egentlig transformeres i transformasjonsledelse. Videre mener han at det ikke er så lett å skille fullspektrumsmodellens fire i'er fra hverandre. Van Kippenberg og Sitkin (Glasø og Thompson, 2013) kritiserte også fullspektrumsmodellen. De hevder at begrepene i teorien er uklare, og at forholdet til andre ledelsesteorier er uklare.

Glasø og Thompson (2013) mener at måling av transformasjonsledelse kan være påvirket av andre forhold enn bare ulike atferdsobservasjoner, hvor medarbeiderne kan spille en rolle. Hvor godt eller dårlig de liker lederen, dagshumor eller hvilke personlighetstrekk medarbeiderne har er forhold som kan spille inn. Teorien hevder at transformasjonsledelse skal bygge på transaksjonsledelse, men Glasø og Thompson (2013) mener at det er kun ett av begrepene som er bindeleddet mellom de to ledelsesteoriene, betinget belønning. Noen er også kritiske til at teorien fremstår som en universell teori, som om transformasjonsledelse under enhver omstendighet vil være den mest effektive ledelsesformen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

### **2.1.3 Visjon og verdier**

”Det sentrale i all ledelse, og særlig i transformasjonsledelse, er å kommunisere et bilde av fremtiden som mobiliserer medarbeiderne, populært kalt en visjon” (Glasø og Thompson, 2013 s. 72). Visjon og verdier er to avgjørende begreper innen transformasjonsledelse. Men hva er en visjon? Hvordan påvirker verdiene ledelsen og de ansatte? Slike spørsmål mener forfatteren av denne studien, at teorier om transformasjonsledelse ikke beskriver utfyllende nok. I det følgende vil dermed visjon og verdier med hovedvekt på verdibasert ledelse utdypes.

”En visjon kan betraktes som et drømmesyn eller fremtidssyn som berører organisasjonens kvalitetsnivå og effektivitetsnivå, eller hva organisasjonen skal være i fremtiden” (Kirkhaug, 2013 s. 71). Visjoner er ofte koblet til markedsstrategiske spørsmål som for eksempel hvordan man skal være i forhold til kunder og konkurrenter. Videre vil ofte visjoner være mer koblet opp mot styre, eiere og omverdenen enn sine ansatte. Visjonære ledere blir ofte bukt om ambisiøse ledere som har originale ideer om fremtiden (Kirkhaug, 2013).

En kan skille mellom visjonsstyrte og verdistyrte organisasjoner, men det er også mulig å se visjoner og verdier som avhengige og komplementære begreper hvor verdier kan betraktes som verktøy for å realisere visjoner (Kirkhaug, 2013).

”Verdier er et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål...” (Kirkhaug, 2013 s. 104). Verdibasert ledelse kan ses på som et mer kollektivt enn individuelt ledelsesverktøy da de ansatte får noe felles overordnet og formålsrettet å jobbe ut i fra. Verdiene kan bidra til institusjonalisering av handlingsmønstre eller holdninger og videre påvirke de ansattes virkelighetsoppfatninger og handlinger. Dermed kan verdier skape felles oppfatninger på sosiale og profesjonelle spørsmål, og påvirke forståelsen av omgivelsene. Dette innebærer også at organisasjonen kan bli mer sammensveiset og samordnet (Kirkhaug, 2013).

Man må ha en viss holdning og tro på en visjon for å etterleve dens budskap. Lederne må fremstå som gode rollemodeller og selv tro og handle ut fra visjonene for å få med seg de ansatte (Kirkhaug, 2013).

Verdibasert ledelse består av en helhetstenkning som setter kvalitet i fokus. Dette ved at de skaper standarder for atferd som er varige og forutsigbare. Verdier kan også bidra til nytenking, endring og kontroll over ansatte samtidig som at de også kan gi de ansatte autonomi og frihet i arbeidet (Kirkhaug, 2013).

Empirisk forskning viser at: ”Personer som identifiserer seg med organisasjonen er mer motivert, lojal, disiplinert, har mindre fravær og er mer villig til å delta i endringer enn personer som ikke identifiserer seg med organisasjonen” (Kirkhaug

2013, s. 133). Å ha visjoner som ansatte identifiserer seg med kan være avgjørende. De kan blant annet føle tilhørighet, trygghet og innflytelse. Og omverdenen kan oppfatte virksomheten som noe utenom det vanlige.

Verdier kan på mange måter også bidra til omdømmebygging. For det første kan de tydeliggjøre hva organisasjonen står for. For det andre kan man tilpasse verdier som omverdenen setter høyt. For det tredje kan de bidra til en generell oppfattelse av hvordan organisasjonen er, skape respekt og sist man ikke minst kan verdiene antyde hvordan organisasjonen blir drevet og hvor attraktiv den er (Kirkhaug, 2013).

#### **2.1.4 Lederen som entreprenør**

Entreprenøren blir sett på som den mest heroiske ledertypen da deres kjennetegn er å skape noe nytt basert på egne ideer. ”Å skape visjoner og forfølge dem gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger blitt sett på som entreprenørens hovedoppgaver” (Strand, 2007 s. 504). Denne ledertypen har evner til å se inn i fremtiden, identifisere og ta muligheter samtidig som de legger seg selv på tynn is. Entreprenøren har opp igjennom årene vært med på å utvikle og påvirke dagens samfunn - verden forandres av entreprenører (Arnulf, 2012).

Ledelse i entreprenørorganisasjonen er uformell, utadvendt, forandringsberedt og ikke minst personlig. Man jager konstant etter å nå sine mål og er dermed avhengig av å kunne motivere og engasjere sine medarbeidere. Entreprenøratferden har en dominerende stilling som er rettet mot organisasjonens muligheter og oppgaver. Innovasjon, vellykket utnyttning av organisasjonens kvaliteter og omverdenens muligheter er nøkkelbegreper for å lykkes som en entreprenørorganisasjon (Stand, 2007).

## **2.2 Struktur**

Arbeidsprosedyrer, sjekklister og kontrollsystemer er strukturelle redskaper som er hyppig brukt i bransjer som bilproduksjon, sykehus og i helse, miljø og sikkerhets - (HMS) relaterte oppgaver. Ostehuset bærer preg av overnevnte strukturelle redskaper, og viser kanskje frem en ny side av cafébransjen?

### **2.2.1 Scientific Management**

De siste årene har begreper som fleksibilitet, deltakelse og kvalitet vært i fokus når det gjelder utforming av struktur. Menneskene har for lenge siden oppdaget fordelene med spesialisering. I begynnelsen av forrige århundre utviklet Fredrick W. Taylor Scientific Management, også kalt taylorismen. Hovedtanken besto av sterk spesialisering hvor hver enkelt arbeidsoppgaver skulle være organisert ned til minste detalj for å skape mest mulig tidsbesparing. Arbeidstakerne utviklet spisskompetanse på et avgrenset område som førte til at man lærte å løse oppgavene på en mer effektiv måte. Kritikken på en slik utforming av organisasjonsstrukturer består blant annet av monotone og kjedelige oppgaver. Arbeidstakerne blir fremmedgjort ved å bare være med i en liten del av produksjonen. Videre er overnevnte med på å skape motivasjonsproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007) (Karlsen, 2010 a). Arbeidstilsynet uttaler at ”Menneskets eneste motivasjon er økonomi” (Eriksen, 2014).

### **2.2.2 Organisasjonsstrukturens hovedkomponenter og organisasjonsformer**

Henry Mintzberg skiller mellom fem hovedkomponenter i organisasjonsstrukturen. Nederst i modellen finner vi den operative kjernen som består av de som gjør det grunnleggende arbeidet. Deretter kommer den administrative komponenten som oftest består av mellomledere. På toppen av modellen finner vi det strategiske toppunktet som kan være styret eller administrerende direktør som har hovedfokus på å se de store linjene mellom virksomheten og omgivelsene. Ytterlige to komponenter er plassert på sidene av modellen. Den ene er teknostruktur, som består av kvalitetskontrollavdelinger som for eksempel mattilsynet. Den andre er støttestab, som støtter opp og gjør arbeidsdagen enklere for medarbeidere, som for eksempel

vaskehjelp og vaktmester. Forskjellige kombinasjoner av disse komponentene fører til forskjellige organisasjonsformer (Bolman og Deal, 2005).

Mintzberg skiller mellom fem forskjellige organisasjonsformer. Denne oppgaven vil kun utdype to av organisasjonsformene; enkel struktur og maskinbyråkratiet. Den førstnevnte strukturen består bare av to nivåer. Det strategiske toppunktet og et operativt nivå. Kun to nivåer tilsier at det er en mindre virksomhet hvor de to nivåene arbeider tett sammen. Dette kan føre til fleksibilitet og tilpasningsdyktige forhold. Samtidig som det også kan føre til ulike utfordringer som diskusjoner, uenigheter og kan ha en negativ effekt på effektiviteten. Maskinbyråkratiet har i motsetning til den enkle strukturen både støttestaber, teknostruktur og mange nivåer mellom toppunktet og operasjonsnivået. Slike strukturer finnes i virksomheter som består av rutineoppgaver og forventer effektivitet og funksjonalitet til en hver tid. En hovedutfordring blir da å motivere og tilfredsstillere alle arbeidstakerne i den operative kjernen (Bolman og Deal, 2005).

### **2.2.3 Stram og løs struktur**

Spørsmålet er ikke om en virksomhet har struktur eller ikke, men heller hvor stram eller løs strukturen er. På den ene siden vil personer eller grupper som arbeider i en løs struktur blant annet føle seg isolerte og gå egne veier uten å vite hva de andre gjør. På den andre siden kan en stram struktur hemme fleksibiliteten og tvinge folk til å bruke mye av tiden på å utmanøvrere systemet samtidig som det også kan føre til distraherede arbeidstakere (Bolman og Deal, 2005). Moeller (1968) studerte to svært forskjellige skoledistrikter. Den ene var løst strukturert og oppmuntret til bred deltakelse mens den andre var stram med sentralisert hierarki og klare kommandolinjer. Han fant det motsatte av det både han og mange andre hadde antakelser om. Nemlig at arbeidsmoralen var høyest i den stramme organisasjonsstrukturen. Tilsier dette at stram struktur alltid vil utkonkurrere den løse? Adler og Boys hevder at typen av struktur er like avgjørende som graden (Bolman og Deal 2005). Med andre ord: Det finnes både gode og dårlige regler. Det utslagsgivende er om reglene fungerer som et hjelpemiddel for å få arbeidet gjort eller blir en hindring hvor byråkrati og kontroll styrer arbeidsdagen. Løs eller stram struktur er dermed ikke det som avgjør om en struktur er god eller dårlig. Det handler

om å finne den rette strukturen. For å lykkes må det utarbeides en struktur som passer de forholdene en virksomhet til en hver tid fungerer under. Videre hevdes det også at rett struktur med god rollefordeling kan ha enorm betydning på prestasjoner.

#### **2.2.4 HMS og organisasjonsstruktur**

Nåtidens litteratur rundt organisasjonsstruktur har ikke fokus på begreper som regler, rutiner og sjekklister, men disse begrepene står sterkt i Ostehusets formelle struktur. Mangel på en teori som kunne fremstå som et rammeverk for å diskutere Ostehusets struktur fikk forskeren til å tenke i nye baner. Det stilles omfattende krav til HMS-reguleringen. ”HMS krever metodisk kompetanse og kunnskap om hvordan man skal planlegge og iverksette forebringer samt utvikle og anvende tilpassede verktøy for de målområder HMS-feltet omhandler” (Karlsen, 2011). Forskeren ser klare paralleller: Ostehuset har som HMS-litteraturen tatt utgangspunkt i mål for å deretter iverksette ulike verktøy for å skape forbedringer.

”Internkontroll (IK) er et styrings- og dokumentasjonssystem for virksomhetens HMS-arbeid. Poenget er å oppnå gode og sikre arbeidsmåter, klare ansvarsforhold, godt samarbeid, ryddige lokaler...” (Karlsen, 2011 s. 56). I Norge er internkontroll offentlig regulert. Karlsen (2011) har illustrert hvordan HMS-lovgivningen er bygget opp som en pyramide. Øverst og nivået under består av lover og forskrifter. I alt er det hele 60 lover og 1000 forskrifter virksomhetene må forholde seg til. Det tredje trinnet er interne HMS-retningslinjer. Dette er interne retningslinjer som virksomhetene selv må utarbeide. Her tolker og tilpasser hver virksomhet seg til de kravene som gjelder for dem. Ofte opprettes det en regelsamling som inneholder de mest relevante lover og forskrifter, i tillegg til reglement og retningslinjer. Til sammen utgjør dette et rammeverk for hvordan virksomheten skal jobbe med HMS. Videre kan også ulike styringsdokumenter som handlingsplaner, ansvarsforhold, prosedyrer og retningslinjer for systematiske HMS-arbeid være en del av de interne HMS-retningslinjene. Nederst i pyramiden finner vi HMS-veiledninger og standarder.

IK-HMS stiller ulike dokumentasjonskrav. Blant annet å fastsette mål, ha oversikt over virksomhetens organisasjon. Herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med HMS er fordelt, iverksette rutiner ved bruk av prosedyrer/instruksjoner



og foreta systematisk overvåkning og gjennomgang av interkontrollen for å sikre at det fungerer som forutsatt (Karlsen, 2011).

IK-HMS-systemet må være godt organisert. Det må være oversiktlig og ryddig samtidig som oppgaver, ansvar og myndighet må være avklart. Ved å utarbeide prosedyrer oppnår man lik praksis i utformingen av produktet. Dette sørger for en forutsigbar kvalitet og at effektivitet og ressursutnyttelse optimaliseres. Karlsen (2011) påpeker at en ofte brukt praksis i dag er at prosedyrer utvikles av dem som skal følge dem senere. Da oppnår man at prosedyrene godtas og anvendes av dem det gjelder.

Et effektivt verktøy som blir utdypet i IK-HMS forskriften er en handlingsplan. Planen er et verktøy som skal oversette HMS-visjon og –mål til handling og drift. Hovedmålet er å utvikle struktur, prosesser og de ansatte for å etterleve samfunnets krav. Handlingsplan er et planleggingsdokument for gjennomføring av HMS-tiltakene på en arbeidsplass. Konkrete mål blir satt opp i en prioritert rekkefølge. En god handlingsplan kan ha fem ulike effekter på virksomhetens HMS-arbeid. For det første skaper den flyt og kontinuitet i arbeidet. For det andre bestemmer den prioritet i arbeidet. For det tredje koordinerer den ansvar og arbeidsoppgaver. For det fjerde skaper den tillit og ro rundt HMS-arbeidet. Sist men ikke minst gjør den det mulig med kontroll av det som blir gjort (Karlsen, 2010a).

### **2.2.5 Organisasjonsstrukturens effekt på atferd**

Organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd. Først og fremst skaper organisasjonsstrukturen fokus. Fokus begrenser arbeidsoppgaver og ansvar, som også kan bidra til spesialisering. For det andre virker struktur koordinerende. Regler, rutiner, belønningssystemer og andre formelle strukturer bidrar til at alle til sammen skaper noe på den mest effektive måten. Stabilitet i utført arbeid er det tredje aspektet. Gjennom relativt faste oppgaver og løsninger skapes stabilitet og regularitet i det som skjer i en virksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I virksomheter som ønsker å yte identisk tilbud til en hver tid, uavhengig av hvor de befinner seg, må man begrense atferden. Da minsker man risikoen for at det utvikles ulike praksiser (Bakka et.al 2004).

Organisasjonskomponenter og former skaper en grunnmur for hvordan arbeidet fordeles. Stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner og regler legger direkte føringer for atferd. Å legge føringer for atferd kan være positivt. For det første sikrer det forutsigbarhet og ensidighet. For det andre styrer regler arbeidsforholdene og spesifiserer standardprosedyrer for utføring av oppgaver, hvordan en skal behandle hverandre, personalproblemer og hvordan man skal oppføre seg mot omverdenen. Dette resulterer i at like situasjoner håndteres likt. På andre siden kan føringer for atferd også være negativt. Det begrenser den enkeltes skjønnsutøvelse, kan oppfattes som plagsomt og føre til apati, høyt fravær og manglende organisasjonsengasjement (Bolman og Deal, 2005). Det kan også virke som en brems for personlig utvikling, innovasjon og nytenkning og dermed redusere konkurransedyktigheten. Ideelt sett ønsker man å skape en god balanse mellom stabilitet og innovasjon (Bakka et.al, 2004).

## **2.3 Kultur**

”Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess” (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s. 115).

### **2.3.1 Hva er organisasjonskultur?**

Bang (2011) definerer organisasjonskultur som ”Et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. Definisjonen tar opp de tre mest brukte elementene i litteraturen om organisasjonskultur. Verdier sier noe som hva som kan oppfattes som viktig, verdifullt og noe som man ønsker å oppnå. Normer angir hvordan man bør oppføre seg og hva som er riktig og uriktige handlinger og holdninger. Virkelighetsoppfatninger gir grunnlaget for å forstå det som skjer i omgivelsene. Definisjonen gjør det også klart at kultur er noe som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmer og omgivelsene (Bang, 2011).

En virksomhet kan bestå av mange ulike kulturer, såkalte subkulturer. Vanligvis oppstår subkulturer i større virksomheter som har inndelinger i ulike avdelinger og kontorer. Mange forstår begrepet subkultur som negativt ladet begrep, men det trenger ikke å representere noe negativt. Problemene oppstår om subkulturene består av motkulturer som utfordrer den dominerende kulturen, eller ved å fremme interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### **2.3.2 Tre kulturelle nivåer**

Edgard Schein vektla betydningen av sosialiseringprosessen i utvikling av en bestemt organisasjonskultur. Schein fremla en modell for organisasjonskultur hvor han påstår at kultur eksisterer på tre kulturelle nivå. Det mest synlige nivået er artefakter. Artefakter er fysiske uttrykk som enhver kan registreres uten å være en del av kulturen. Det kan for eksempel være kommunikasjon, atferd eller fysiske gjenstander som kjennetegner de underliggende kulturelementene. Atferdsmessige artefakter kan for eksempel være seremonier eller tradisjoner. Fysiske gjenstander kan

være logoer, bygninger, kleskoder eller andre materielle objekter. Artefakter kan som sagt være enkelt å få øye på, likevel kan det være vanskelig å fortolke som uttrykk for en bestemt kultur. Det midterste nivået består av normer og verdier. Normer gir prinsipper, retningslinjer og begrensinger for atferd. Mens verdier angir hvordan arbeidstakerne ønsker å jobbe for å oppnå mål. Med andre ord tilsier normer og verdier hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres i organisasjonen. Denne delen er mer implisitt og derfor noe vanskeligere å observere direkte. Verdier og normer bygger på det siste og minst synlige nivået, grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser sier noe om hvordan arbeidstakerne jobber ut fra virksomhetens kjerneelementer som struktur, normer og verdier. De er udiskuterbare, erklærte sannheter som medlemmer av kulturen ikke vil sette spørsmålsteget ved (Karlsen, 2010 b) (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### **2.3.3 Sterk organisasjonskultur**

En sterk kultur defineres som ”En kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd” (Bang, 2011 s. 110). Sørensen (2002) mener at dersom normer og verdier deles av mange i en virksomhet har de en sterk kultur (Bang, 2011). Styrken kan beskrives rundt fire dimensjoner; hvor mange i virksomheten som deler kulturen, hvilken grad medlemmene tolker kulturen på samme måte, hvor lenge kulturen har eksistert, og til slutt antall verdier og antakelser virksomheten deler. Det finnes ulike teknikker som kan brukes for å skape en tettere, mer enhetlig og sterk kultur. Teknikkene består blant annet av; intern rekruttering, selektiv rekruttering, bevisst terping av verdier og normer, ritualer og seremonier. Greenberg og Baron mener at en sterk organisasjonskultur øker forpliktelse og engasjement til organisasjonens formål, og man knytter egne følelser og motivasjon inn i virksomheten. Man kan skape en følelse av personlig identitet ved virksomheten gjennom kulturen (Bang, 2011).

### **2.3.4 Karismatisk ledelse og kultur**

Bions forskning på grupper ga et grunnlaget for å kunne si noe om hvordan en karismatisk lederstil kan påvirke organisasjonskulturen (Bang, 2011). Arbeidstakerne kan få en personlig tilknytning til lederen. Det skapes et trykt tillitsforhold mellom leder og medarbeidere. Tonen blant de ansatte er tillitsfull og ukritisk, alle tror og ser opp til den samme personen – lederen. Fordelene kan være at virksomheten er målrettet, fokusert i forhold til strategien og består av en samlet og lojal gruppe. Samtidig kan det også utløse ulike faremomenter. Blant annet fare for å få passive og ukritiske medarbeidere som tar lederens avgjørelser for gitt. Dersom en karismatisk leder forsvinner er det store sjanser for at virksomheten utvikles til en byråkratisk kultur som støtter seg til organisasjonsstrukturen for å kunne utføre så likt arbeid som tidligere (Bang, 2011).

### **2.3.5 Strukturs påvirkning på kultur**

Virksomhetens oppbygning kan påvirke kulturen. Inndeling av grupper, nivåer i hierarkiet og hvem som skal rapportere til hvem kan være avgjørende for om en virksomhet består av en kultur eller flere subkulturer.

Dersom ulike rutiner, systemer og strukturer er i samsvar med kulturen har lederne oppnådd det de ønsket. De fastsatte systemer og strukturer blir oppfattet og gjennomført slik som de i utgangspunktet var ment til å fungere. På den måten at de blir tatt for gitt og arbeidstakerne kan si til andre utenforstående at: ”Slik gjør vi det her hos oss”. Systemer som står i motsetning til den ønskede kulturen må forandres dersom det skal være et håp om at de ønskede verdiene skal begynne å leve i virksomheten. Strukturelle uttrykk som ritualer, prosedyrer og seremonier kan også være med på å forme og opprettholde kulturen. Det er uttrykk som gjentas og blir kommunisert med det samme budskap hele tiden (Bang, 2011).

Schein argumenterer for at ledernes utførelse av lederrollen er et sentralt aspekt som kan påvirke organisasjonskulturen (Bang, 2011). Hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, hvordan de reagerer på kritiske hendelser, hvordan de allokterer ressurser, bevisst rollemodellering og belønningssystemer kan være med på å forme en kultur. Det finnes også ulike rutiner, systemer og strukturer som kan fungere som viktige

rammebetingelser i en kultur og som lederen kan påvirke. Systemer og rutiner ved for eksempel møterutiner, lønns- og karrieresystemer og kundebehandlingsrutiner (Bang, 2011).

Bolman og Deal (2005) diskuterer ulike forhold som kan bringe en organisasjonskultur på overflaten og dermed gjøre det enklere å observere og forstå. Rollemodeller, helter eller heltinner enten om det er ledere eller andre arbeidstakere kan fungere som veivisere, også i en kulturell sammenheng. Levende logoer, menneskelige ikoner og deres ord og handlinger eksemplifiserer og forsterker verdier. Menneskelige forbilder påvirker våre daglige beslutninger, og handlinger og kan samtidig bidra til økt motivasjon. Over tid vil det utvikles særegne grunnsyn, verdier og mønstre som blir en del av deres kultur. Det som er ubevisst og tas for gitt kan komme frem i form av myter, eventyr, historier, ritualer og seremonier og andre symbolske uttrykk.

### **2.3.6 Kulturens påvirkning på HMS- struktur**

Litteraturen på HMS-feltet trekker linjer for hvordan en kultur kan påvirke HMS-arbeidet. Dette perspektivet kan vi overføre til en virksomhets struktur. Verdier, holdninger, vaner og praksis vil påvirke måten HMS-tiltakene gjennomføres på, altså HMS-kultur. I noen virksomheter vil HMS-kulturen verken være aktiv eller støttende overfor de formelle kravene som stilles. En god HMS-kultur forsterker effekten av blant annet HMS regler, rutiner og holdninger, mens en dårlig kultur vil svekke dette. En god HMS-kultur bør for det første ha gode rapporteringssystemer. For det andre må den være rettferdig i den sammenheng at det blir gitt løsninger som oppfattes som legitime. For det tredje må den være omstillingsdyktig overfor omgivelsene og forebygging gjennom opplæring og trening. Til slutt er det fokus på læring hvor individuell og kollektiv forbedring av HMS er viktig (Karlsen, 2010 b). Karlsen (2010 b) mener at det beste resultatet oppnås ved å ha et samkjørt system og kultur.

### **2.3.7 Merkevarer**

Blichfeldt (2003) påpeker at alle bedrifter med suksess nyter godt av et opparbeidet renommé og er derfor å betrakte som en merkevare. En merkevare kan defineres som ”name, term, design, symbol, or any other feature, that identifies one seller’s goods or

service as distinct from those of other sellers” (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010 s. 19). En kan si at en merkevare representerer et løfte fra virksomheter og forventninger av kunder om en gitt kvalitet og opplevelse av et produkt.

Som angitt ovenfor er det assosiasjonene som kundene har til merket som er avgjørende for om de velger et merke fremfor et annet. De forskjellige assosiasjonene dannes på ulike grunnlag. Her vil det kort bli presentert noen av de viktigste assosiasjonsgrunnlagene; egen produksferfaring, ulike produktvurderinger eller ulike samtaler om produktet. Det kan være en merkepersonlighet som smitter over på kunden, for eksempel Harley-Davidson som uttrykker ”barsk” som en spesiell gruppe tiltrekkes av. Det kan være egenskaper og nytte eller ved at kundene får inntrykk av merkevarens personlighet for eksempel gjennom direkte interaksjon med ansatte eller synlige toppledere. Også andre forhold som gjenkjennbar logo, pakningsdesign og slagord kan være avgjørende merkeelementer (Samuelsen et.al, 2010).

Merkevarer har psykologiske effekter på kundene, og på mange måter er det rasjonelt å velge sterke merkevarer. Samtidig som en merkevare tiltrekker seg mer kunder opplever man ofte at kundene også er mer lojale. De får dekket det behovet de har og vekker følelser som gjør at kundene vil komme tilbake (Samuelsen et.al, 2010).

### 3 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2010, s. 15) er et forskningsdesign ”An integrated statment of and justification for the technical desicions involved in planning a research project”. Det metodiske valget setter føringer for hvordan en skal gripe, håndtere og vurdere teori og empiri. Videre påpeker Blaikie (2010) at forskningsdesign handler om å koble sammen forskningsspørsmål, empiriske data og deretter kunne trekke konklusjoner.

Denne masteroppgaven er en eksplorativ studie med en hermeneutisk tilnærming. Med gjeldende tilnærming veksles det mellom å analysere ulike deler av virksomheten sett opp mot en større helhet (Jacobsen, 2010). Studien tar utgangspunkt i ledere og medarbeidere for å kunne si noe om hva som kan ha vært med på å skape Ostehusets suksess. For å trekke en konklusjon er det tatt utgangspunkt i teoretisk litteratur for så å sette det opp mot empiriske funn.

#### 3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi setter opp prosedyrer for hvordan en skal svare på forskningsspørsmålene. Det skaper et design og en begrunnelse for de beslutningene som er tatt (Blaikie, 2010).

Denne oppgaven bygger på Danemark et al. (1997) sin forståelse av abduksjon. Abduksjon kan ses på som en formalisert slutning, i motsetning til deduksjon som trekker en sann logisk slutning. Ledere og medarbeidere er utgangspunktet for å skape ny kunnskap og forståelse ved å se på hvorvidt ledelse, struktur og kultur kan være en forklaringsfaktor for Ostehusets suksess. Abduktiv metode vil gi en utvidet forståelse, og kan være til hjelp for at enkeltbeskrivelser kan ses i lys av en større kontekst. Å tolke data er et avgjørende segment ved abduktiv metode.

For å tilegne seg kunnskap og forståelse om Ostehusets ledelse, struktur og kultur ble dataene kategorisert og fortolket i lys av utvalgt teoretisk litteratur. Det foregikk en konstant pendel mellom teori og empiri som ga en utvidet forståelse av fenomenet. Å tolke data er som sagt et avgjørende element. Tolkning av resultatene vil alltid bevisst eller ubevisst være preget av forskerens individuelle ”briller”. Under både



innsamling og tolkning av data var forskeren seg bevist på allerede tilegnede inntrykk av Ostehuset. Inntrykkene var basert på både media, egne erfaringer som kunde og ved å ha jobbet i Ostehuset en sommer for mange år siden.

Slik søker studiet et abduktivt utgangspunkt, ved å tilegne ny kunnskap å kunne se empiri ut fra teori og være bevist på tidligere inntrykk og kunnskap.

### **3.2 Teoretisk fundament**

I følge Blaikie (2010) er teori forklaringer på sosiale mønstre. Teorier kan dermed forklare hvorfor folk oppfører seg slik de gjør og hvorfor sosiale mønstre er organisert på en bestemt måte.

For å skape et best mulig bilde av Ostehusets suksess bygger studien på tre teoretiske innfallsvinkler; ledelse, struktur og kultur. Det er viktig å være klar over at det kan finnes andre organisatoriske mekanismer som også kan ha en forklaringskraft på Ostehusets suksess. De utvalgte teoriene er med på å skape forklaringer og forståelse ut av ulike fenomener, og blir brukt som en fortolkningsramme (Blaikie, 2010).

Ostehuset bygger på en type formell struktur som det var vanskelig å finne teori som var adekvat for å forklare strukturens påvirkning på suksess. Forskeren så paralleller mellom Ostehusets struktur til dagens helse, miljø og sikkerhets (HMS) tenkning. Studien ser dermed ulike deler av struktur og kultur i forhold til Jan-Erik Karlsens tilnærming til HMS.

### **3.3 Kvalitativ tilnærming**

Det metodiske formålet er å få informantenes subjektive refleksjoner rundt ulike organisatoriske fenomener samt å få etablert kunnskap om deres ledelse, struktur og kultur. På bakgrunn av dette er studien utført ut i fra en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming fokuserer på å gå i dybden og vektlegger informantenes subjektive forståelser. I motsetning til en kvantitativ metode som kjennetegnes ved å fokusere på utbredelse og antall (Thagaard, 2013).

### 3.3.1 Utvalg av informanter

”A sample is a selection of elements (members or units) from a population and may be used to make statements about the whole population” (Blaikie, 2010 s. 172).

For å svare på utarbeidet problemstilling var det ønskelig å se forskningsspørsmålene fra to ulike sider; fra de som sitter på kontoret og fra de som jobber ”på gulvet” i kaféen. Forskeren så på det som en mulighet til å tilegne mest mulig pålitelige og overbevisende data. Blant annet ved å se på ulike fenomener fra to ulike sider, og videre se paralleller og sammenligne dataene.

Ved kvalitativ metode utføres et strategisk utvalg. Ved utvalget søker man etter informanter som har den egenskapen eller kvalifikasjonen som kan gi svar på problemstillingen (Thagaard, 2013). Det ble benyttet tilgjengelighetsutvalg. Ut i fra en samtale med forskerens kontaktperson i Ostehuset ble det gjort klart hvilke informanter som var ønskelig og det ble påpekt at studiet ikke var avhengig av bestemte informanter, det eneste kravet var at de var ansatt i Ostehuset. Kort tid etter ble det avklart intervju med de tre daglige lederne. Videre ble snøballmetoden brukt. De daglige lederne forhørte seg med butikksjef og butikksjefene videre med sine medarbeidere. Til slutt fikk studien åtte informanter; tre daglige ledere, tre butikksjefer, en kjøkkensjef og en medarbeider. I det følgende vil daglige ledere betraktes som ”lederne” og butikksjefene, kjøkkensjef og medarbeideren sies på under begrepet ”medarbeiderne”. Det ideelle hadde det vært å fått tildelt tre medarbeidere som jobbet på gulvet. Da kunne det vært lettere å skape balanse mellom lederne og medarbeiderne, men dette lot seg ikke gjøre (Thagaard, 2013).

At så å si alle informanter som en eller annen form for lederstilling vil helt klart påvirke studien. Først og fremst studiens troverdighet. Det er ikke mulig å skape et bilde av hva alle medarbeiderne mener med utgangspunkt i butikksjefene. Butikksjefene utfører den samme jobben som alle andre medarbeidere, i tillegg til sine oppgaver i rollen som sjef, men de har ofte et tettere bånd med både daglige ledere, eierne og dermed virksomheten som helet. Videre er de kanskje mer opptatt av omdømmet, og ønsker å fremstille arbeidsplassen sin på en best mulig måte.

Ostehusene består av det samme formelle systemet, samme overordnet styre og eiere. Det er forskjeller i forhold til lokalisering, størrelse og kundegruppe. Dermed var det betydningsfullt i forhold til representativiteten til studien å få tildelt cirka like mange informanter fra hver butikk. To informanter fra en café og de resterende seks fordelt likt mellom de to andre caféene. Data ble da tilegnet fra ulike deler av virksomheten, og det ble deretter satt sammen for å kunne tilegne en enhetlig forståelse av Ostehusets suksess.

Det var en utfordring å forholde seg til tre ulike butikker, hvor det ble mye e-post frem og tilbake om hvem som skulle stille opp og når. Denne prosessen tok litt lengre tid enn forventet. Ostehusene hadde en travel periode og alle var ikke like lette å nå via e-post, som var det avtalte kommunikasjonsmiddelet. Men avtalene ble til slutt satt og intervjuene utført.

### **3.3.2 Innsamling av data**

I samsvar med den abduktive forskningsstrategien må en som forsker sitte med forkunnskaper om temaet før innsamling av data kan begynne (Danemark et.al, 1997). Det vil da bli lettere å finne ut hva man egentlig ønsker å få svar på. Samtidig som forskeren utvikler et bredere grunnlag til å kunne tolke og forstå ulik data. Sist men ikke minst kan det bli lettere å være kritisk til de innsamlede dataene.

Forfatteren av denne studien tok seg god tid å sette seg inn i teoretisk litteratur, nettopp for å kunne utvikle en teoretisk grunnlag for videre forskning. Data ble først samlet inn i uke 10 og 11, som da vil si at det aktivt ble brukt omtrent to måneder for å tilegne relevant kunnskap.

Det ble innhentet både primær og sekundærdata. Primærdata er ny data som en forsker selv samler inn. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av noen andre, for eksempel interne dokumenter (Blaikie, 2010). Kontaktperson i Ostehuset gjorde det klart at de hadde en del interne dokumenter som kunne være hjelpelige for å kunne svare på studiens problemstilling. Primærdataene, altså de interne

dokumentene ble sendt på mail og besto blant annet av: organisasjonskart, en kontraktsmappe, sjekklister, kursplaner og Ostehusskolens ostekurs hefte.

Intervju med utgangspunkt i semistrukturerte intervju ble sett på som den mest hensiktsmessige måten å samle inn primærdata. Semistrukturerte intervju gjør det mulig å forholde seg til utvalg teoretiske tilnærminger samtidig som informantene får fremstille sine egne holdninger og meninger om det aktuelle tema og andre forhold som de selv kan se på som relevante. Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes for å være ustrukturerte, usystematiske, åpne og kvalitative. Informantenes fremstillinger gir mulighet til å samle inn tilstrekkelig data for videre drøfting og analyse, samtidig som forskeren tar til etterretning studiens begrensninger i både tid og omfang (Thagaard, 2013).

Før intervjuene ble det utarbeidet to intervjuguider. En for lederne og en for medarbeiderne (Se vedlegg 1). Begge guidene er delt inn i tre hoveddeler ut fra studiets forskningsspørsmål: ledelse, struktur og kultur. Den eneste forskjellen mellom intervjuguide er spørsmålenes formuleringer. For eksempel der lederne fikk spørsmål om å beskrive seg selv som leder fikk medarbeiderne spørsmål om å si sin oppfatning av deres ledere. Videre har hver av delene tre til fire spørsmål. Spørsmålene er utarbeidet som konkrete og åpne spørsmål for å unngå å lede informantene i en spesiell retning. Under intervjuene var det dermed ikke mulig å svare ja nei på spørsmålene. Det ble for det meste mottatt reflekterte svar over informantenes meninger og holdninger.

Under intervjuene ble det benyttet båndopptaker. Båndopptakeren ga forskeren mulighet til å være mer aktiv og vise interesse under intervjuet, noe som var viktig for å skape et forhold til informantene. Samtidig fungerte båndopptakeren som en kvalitetssikring da det er mulig å høre intervjuene igjen så mange ganger det var behov for.

Som sagt ble det gjennomført åtte intervjuer, hvor det på forhånd var avtalt at intervjuene skulle vare i mer eller mindre 45 minutter. Ostehuset jobber i en travel bransje, samtidig som de i denne perioden slet med lite tilgjengelig personell. En dag før de to første intervjuene ble det gitt beskjed om at noen av informantene kun hadde

30 minutter til disposisjon til intervjuene. Forskeren stilte spørsmål til seg selv hvordan dette kunne gå. På den ene siden hadde man et mål om å gå gjennom alle spørsmålene og på den andre siden ønsket en gode og utfyllende svar. I ettertid viser det seg at forskeren stresset seg igjennom spørsmålene og ikke stilte gode oppfølgingsspørsmål. Svarene ble mindre utfyllende enn ønsket og noen av intervjuene varte i mindre enn 30 minutter, men tross tidsmessige problemer var svarene konkrete og utfyllende. Svarene til sammen skape et godt grunnlag for å videre analyse og drøfting av innsamlede data.

Alle intervjuene ble utført i caféen. Caféene er store og består av både rolig musikk, duse farger, gode lukter og fyr i gasspeisen, noe som er med på å sette en avslappende og god atmosfære. Intervjuene ble dermed utført under i en uformell setting, hvor forsker og informant satt ovenfor hverandre med hver sin kopp med kaffe. Det ble ikke ansett som hensiktsmessig å utføre intervjuene på et kontor bak lukkede dører. Informantene er vant med å være i caféen og føler seg nok mest komfortable her. I tillegg ble det avverget å gjennomføre intervjuet under formelle omstendigheter, noe som kanskje ville ha påvirket informantene i en negativ retning. Det kan også være negative sider ved å utføre intervjuene i caféen. Å utføre intervjuer i et område hvor andre kolleger eller kunder kan høre hva som blir sagt kan påvirke informantene i forhold til hvilken informasjon de ga. For tre av intervjuene kan lokalisering ha hatt en negativ virkning, da de ble holt på et område og tidspunkt som gjort det mulig for andre å overhøre samtalen. De resterende intervjuene fant plass i en krok av kafeen hvor intervjuet ikke ble hørt og det var liten sjans for at det kunne bli forstyrret. Selv om det er mulig at informanter holdt igjen informasjon opplevde ikke forskeren dette som utslagsgivende. Informantene fremsto som trygge og engasjerte i å svare om spørsmål angående sin arbeidsplass.

### 3.3.3 Databehandling og analyse

Etter intervjuprosessen sitter man igjen med inntrykk, notater og båndopptak som må struktureres, organiseres, forstås og tolkes.

I følge Blaikie (2010) henger kategorisering og abduktiv forskningsstrategi sammen. Kort tid etter intervjuene, med intervjuene godt i minnet, ble dataene transkribert fra lyd til tekst. Transkriberingen besto for det meste av direkte sitering fra informantenes uttalelser, men også av ulike reaksjoner og holdninger som ble lagt merke til. Lederne og medarbeiderne ble kategorisert hver for seg, og videre ble det tatt utgangspunkt i oppgavens teoretiske innfallsvinkler: ledelse, struktur og kultur. Kategoriseringen skapte en god oversikt over dataene samtidig som det gjorde det mulig å se lederne og medarbeiderne opp mot hverandre. Dataene ble lest, tolket og retolket flere ganger før resultatene var klare.

Mason påpeker: "...The researcher should constantly take stock of their actions and their role in the research process, and subject those to the same critical scrutiny as the rest of their data" (Blaikie, 2010 s. 53). Forskeren hadde allerede før studien ulike oppfatninger og meninger om Ostehuset. Først og fremst basert på en sommerjobb i Ostehuset for seks år siden og delvis fra media og nærmiljøets uttalelser. Media uttaler blant annet følgende om Ostehuset: "Ostedronninga", "... Ostehuset sikter mot det trendy og urbane. De er det tydeligvis mange av, for Ostehuset går som det griner", "Ostehuset går som det kviner – trendy, moderne og urban utemat har slått an i Stavanger" (Frimand, 2009) (Arnesen, 2013) (Fosse, 2012). Mason mener at en forsker ikke kan være objektiv (Blaikie, 2010). Det ble anvendt ulike midler for å prøve å være mest mulig objektiv. For det første ved å prøve distansere seg fra sine tidligere oppfatninger. For det andre ved å bruke teorilitteraturen aktivt som et hjelpemiddel. Dette både for å tilegne kunnskap, få informasjon og som et styringsmiddel for hvordan en skulle tolke de innsamlede dataene. Til slutt prøvde forskeren å oppfatte informantene med et åpent sinn.

I ettertid ble det bemerket både likheter og ulikheter fra dagens ståsted sammenlignet med seks år tilbake i tid. Sommerjobben ses først og fremst på som en fordel for å kunne forstå og tolke både primær og sekundærdata på en mer utfyllende måte.

Videre var forskeren til en hver tid bevisst på sin egen rolle og prøvde å tolke dataene med blanke ark og ikke la egen erfaring og tanker påvirke analysen av dataene.

### **3.4 Styrker og svakheter ved designet**

I kvalitativ forskningsstrategi er fortolkning og forståelse sentrale elementer. Men det vil alltid være vanskelig å fastslå hva som er den riktige virkelighetsoppfatningen. Dermed er det viktig å reflektere og være kritisk til kvaliteten på forskningsarbeidet.

Jacobsen (2010) påpeker at det er viktig å reflektere over validitet og reliabilitet da det handler om å være kritisk til dataene som er samlet inn.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet forteller noe om i hvilken grad tilfeldige forhold har innvirkning på resultatene. Tilfeldige forhold er oftest irrelevante og kan gjøre resultatene av en undersøkelse mindre pålitelige (Askheim og Grenness, 2008). Har kvalitativ metode bidratt til å skape et pålitelig uttrykk av Ostehusets suksess?

Omgivelsene i undersøkelsessituasjonen kan påvirke reliabiliteten (Askheim og Grenness, 2008). Som påpekt tidligere ble intervjuene utført i caféen noe som hadde både positive og negative forhold. Omgivelsen kan klart ha hatt en påvirkning på informantenes svar og kan dermed ha vært med å svekke reliabiliteten.

Opgavens problemstilling er: ”Hvordan har samspillet mellom ledelse, struktur og kultur bidratt til Ostehusets suksess?”. Informantene fikk enten på forhånd eller som en introduksjon før intervjuene startet vite at hovedfokuset med studien var suksess. Dette kan ha påvirket informantene på to ulike måter. For det første kan det ha fått dem til å kun å trekke fram de positive sidene. For det andre kan det være at de vil sette deres arbeidsplass i så godt lys som mulig og gitt et bedre bilde av virkeligheten enn det det egentlig er.

Å bruke båndopptaker kan blant annet føre til at intervjuet får et mer formelt preg og at informantene vil bli preget av dette ved å tenke seg ekstra om før de svarer.

Forskeren hadde derimot bare positive opplevelser med å bruke båndopptakeren. Ingen av informantene virket skeptiske til båndopptakeren, og i det intervjuet startet virket det som om de fleste ikke tenkte noe videre over at det ble tatt opp. Dette kan kanskje også ha noe med at det var en mobiltelefon som ble brukt og ikke en stor båndopptaker som er synlig på bordet og ofte kan lage litt lyd.

Det ble i forkant av intervjuene klargjort anonymisering. Hvor hver informant ble forklart hvordan dataene skulle presenteres. Da informantene fikk informasjon om anonymisering trakk de ned skuldrene. Det så ut som de slappet mer av, og var klar for å svare på ethvert spørsmål uten å tenke for mye over hva de svarte.

Det må også påpekes som nevnt tidligere at forskeren selv har jobbet for Ostehuset, og to av informantene har vært tidligere kolleger i omtrent to måneder. I og med at det er over seks år siden og over en så liten periode ble ikke dette ansett som et reliabilitetsproblem, heller oppfattet som noe positivt. Vi hadde et forhold fra før og forskeren følte at informantene var mer forberedt og ønsket å gi best mulig tilbakemelding for at forskeren skulle tilegne seg den kunnskapen som var nødvendig.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet benyttes for å angi hvor pålitelige resultatene av undersøkelsen er. Er svarene i samsvar med det man ønsker å gi et svar på? (Askheim, 2008).

Intervjuguide ble benyttet og fremsto som et hjelpemiddel for å til en hver tid hvite hvilke spørsmål som skulle stilles, og for å være sikker på at alle spørsmål ble stilt. Dette er med på å styrke validiteten da det er klart at alle informantene har svart på alle spørsmålene som er lagt til grunn for å kunne svare på studiets problemstilling.

Forskeren har ikke tidligere erfaring som intervjuer, og tok seg selv i å stille noen ledende spørsmål. Forskeren mener selv at dette ikke hadde en utslagsgivende effekt på dataene, men kan være med på å svekke validiteten.



Ostehuset er flerkulturelt og tre av intervjuene var med personer fra andre land. Det var noen ganger nødvendig å forklare spørsmålene med litt ”enklere” ord, og i et par tilfeller måtte informanten selv måtte lese spørsmålet for å forstå det. Tross språkproblemene ble alle spørsmålene til slutt oppfattet slik de var ment til å oppfatte og dermed påvirket ikke språkproblemene dataene som ble samlet inn.

Informantene kan ha ulike forståelser av begreper som organisasjonskultur. Dersom det ble oppdaget at informanten var usikker på spørsmålet, eller svarte i en annen retning enn det som var først tenkt, ble det stilt oppfølgingsspørsmål. I oppfølgingsspørsmålet ble begrepet ”arbeidsmiljø” brukt for at informantene skulle trekkes inn på riktig spor. Ut i fra innsamlede data virker det som om alle har samme oppfattelse av kultur og/eller Ostehusets arbeidsmiljø og er antagelig ikke et validitetsproblem.

### **3.4.3 Generalisering**

I dagliglivet generaliseres det mer eller mindre hele tiden. Det som skjer i en bestemt situasjon antar man også vil gjelde for en lignende situasjon. Blakie (2010) påpeker at generalisering ikke er like lett å oppnå for kvalitative studier som i kvantitative. Kvalitative forskere legger dermed listen lavt med tanke på å nå målet om kontekstfri generalisering.

Denne studien ønsker å uttrykke Ostehusets suksess. Forskeren ser ikke muligheten til å generalisere dette til andre virksomheter. Andre aspekt i studien kan lettere la seg generalisere. Funn om hva slags ledelse som kan være mest effektiv, effekter av en stram struktur og kanskje også hvordan ledelse og struktur kan påvirke organisasjonskultur. Forutsetningen er at det er relativt lite virksomheter som er sammensatt av noenlunde like faggrupper.

## 4 Analyse

Hva er egentlig suksess? I fremmedordboken står følgende forklaringsord: fremgang, hell og heldig utfall. Kan man da si at suksess handler om flaks? I følge denne studien er svaret klart nei! Derimot kan ordet fremgang være et bedre ord for å forklare suksess. Måloppnåelse er et nøkkelord i denne sammenhengen. Å krysse mållinja, ta i mot en OL-medalje eller slippe sine første kunder inn i sin egen butikk handler om å nå mål. Måloppnåelse krever hardt arbeid. Twain uttalte at: ”Hemmeligheten bak suksess er hardt arbeid. Det er derfor det er en hemmelighet for de fleste”. Der ligger muligens hemmeligheten bak Ostehusets suksess også.

Som påpekt i studiets innledning (kapittel 1) skilles informantene i to ulike begreper: ”lederne” og ”medarbeiderne”. Ved å gruppere informantene vil det være mulig å få frem det store bilde som kan være en forklaringsfaktor på Ostehusets suksess istedenfor individuelle meninger og holdninger. Ut i fra studiens funn kom det blant annet frem at lederne har mye av de samme egenskapene men utfører noe av arbeidet forskjellig.

Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler; ledelse, struktur og kultur. Hver hoveddel delt inn i tre deler. Den første delen består av studiets funn, etterfulgt av drøfting ut fra studiets teoretiske utgangspunkt og forskerens subjektive meninger. Hvert kapittel avsluttes med en liten oppsummering. Hovedmålet er å kunne skape et inntrykk av ulike organisatoriske komponenter som kan ha en påvirkning på Ostehusets suksess.

### 4.1 Ledelse

Fokuset på lederrollen har de siste årene økt. Samfunnet og arbeidstakere har høye forventninger og krav til enhver leder. Ledere får med andre ord langt mer oppmerksomhet i dag enn tidligere.

#### 4.1.1 Presentasjon av funn

Ansatte i Ostehuset har en såkalt ”kontraktsmappe”. Mappen inneholder 16 sider med blant annet vaktplan, historikk, visjon, verdier, kundebehandling, bekledning og arbeidsreglement. Sistnevnte består av over 30 regler som er nedfelt via ni paragrafer.

Hvor blant annet § 4 omhandler alminnelig orden: ”Arbeidstakeren er pliktig til å følge nødvendige kontrollrutiner”, ”Enhver må oppføre seg sømmelig og høflig”.

Arbeidstakerne jobber ut i fra detaljert nedskrevne sjekklister. Det finnes tre ulike sjekklister:

1. Sjekklister ut i fra hvilken vakt arbeidstakerne har. Det finnes tre lister, tidlig,- lunsj,- og kveldsvakt. Her beskrives daglige arbeidsoppgaver og videre er det presisert hva som skal bli gjort før en går hjem og eventuelt oppgaver i forbindelse med overlapping med andre vakter.
2. Daglige rutiner. Disse gjelder alle vaktene og skiller mellom arbeidsoppgaver som skal utføres på dagen og på kvelden.
3. Ukentlige arbeidsoppgaver. Disse gjelder også alle, og er spesifisert med hvilke dager arbeidsoppgavene skal utføres.

For hver liste er det presisert ulike arbeidsoppgaver som skal krysses av når de er ferdig utført. Listene følges opp av butikksjefene. Eventuelle avvik vil bli etterspurt, og om nødvendig vil det bli satt inn tiltak.

Intern rekruttering var et tema som kom opp under noen av intervjuene. På den ene siden sier ledelsen: ”Vi prøver å vise at det er muligheter her hos oss. Er du ambisiøs, har lyst å jobbe og er profesjonell har du virkelig muligheten til å stige i gradene”. På den andre siden påpeker en av medarbeiderne: ”Gjør du jobben din, og mer enn det som er forventet, så blir du anerkjent av de du jobber sammen med og ledelsen. Det er alltid rom for å stige i gradene”.

”Du er fantastisk. Unn deg noe godt!” Slik lyder Ostehusets visjon. Videre kommer det frem via interne dokumenter at: ”Verdiene skal drive oss fremover mot visjonen”. Verdiene har kallenavnet ”TAPAS” hvor hvert ord har sin betydning. T for trendy. Ordet tilsier at Ostehuset skal være tidlig ute, fordi de satser på internasjonale trender. A for ansvarlig. Dette er valgt fordi man skal ta ansvar både innad i bedriften og utad mot kunden. P for positiv. Alle skal ha et humør som smitter. ”A” nummer to står for ambisiøs, og tilsier at Ostehuset skal levere kvalitet og aldri er fornøyd med ”godt nok”. Til slutt kommer bokstaven S, som står for samarbeidsvillig. Samarbeidsvillig

uttrykker at de skal være glade i kundene sine, og setter sin ære i å levere matopplevelser som treffer både mage og hjerte.

Alle lederne hevder at verdiene er veldig viktige og blir tatt i bruk hver dag. Først av alt blir de brukt i stillingsannonser. De som kjenner seg igjen i verdiene blir anbefalt å søke. Videre sier en av lederne at de tar med verdiene inn i intervjuene: ”Vi ønsker å få inn personer med de gode verdiene med en gang”. Verdiene blir også aktivt brukt på møter, kurs og ulike sosiale sammenhenger. Videre viser funnene at lederne prøver å prate og gjøre verdiene så synlig som mulig. Lederne er også opptatt av at de selv må bære Ostehusets verdier: ”Vil jeg at vi skal snakke hyggelig til gjestene så må jeg også gjøre det selv”. En av lederne presiserer: ”Alle skal vite hva verdiene er, og jeg skal kunne spørre alle medarbeiderne om hva verdiene er og de skal kunne svare”.

Det fremstår som om alle medarbeiderne har et veldig bevisst og positivt forhold til Ostehusets verdier. Samtlige kjenner de til ”TAPAS” og vet hva det står for. Spesielt tre av medarbeiderne uttrykket noe nevneverdig: ”TAPAS ja, det er sånn jeg er privat”, ”Jeg kjenner meg igjen i våre verdier” og ”Jeg kjenner meg igjen i de, jeg føler meg automatisk mer hjemme, her hører jeg til”. Medarbeiderne utdyper videre at verdiene har en god og fengende formulering. Verdiene er alltid der og byttes ikke ut. Det fremstår som om samtlige som jobber i Ostehuset kjenner til verdiene, og jobber aktivt mot dem.

Å være daglig leder er ofte en kontorjobb. Men for de daglige lederne i Ostehuset er det mer enn som så. Lederne beskriver sine arbeidsdager som varierende. De tilbringer ikke en hel dag bak lukkede dører. De er aktive i caféen, enten om det er for å sjekke at alt står bra til, snakke med sine medarbeidere eller kanskje også for å hjelpe til. Under travle perioder, eller perioder med lite folk på jobb, så er lederne behjelpelige: ”Jeg hjelper når det brenner, de vet at de alltid kan støtte seg til meg”, ”Jeg er her for dere, bare gi beskjed”.

Eierne viser også sin tilstedeværelse, da de er innom hver av de tre caféene omtrent daglig. Eierne fremstår som gode støttespillere til de daglige lederne som ofte spør eierne om råd og veiledning. Flere av informantene påpeker også at det er motiverende å ha eiere som viser seg, og er aktive i den daglige driften.

Erfarne, ressursrike og kunnskapsrike er begreper som går igjen når medarbeiderne svarer på hva de ser på som sine leders viktigste egenskaper. En av medarbeiderne påpeker følgende: ”Lederen er veldig flink på salg, personen ser ting som få andre ser. Man lærer av det og blir dermed veldig motivert”. Det kommer også frem at medarbeiderne synes at sine ledere gjør en god jobb: ”Jeg ser opp til lederne, og trives godt sammen med de på jobb” og ”De er med på å skape god atmosfære på jobb og leder oss i riktig retning”.

Lederne påpeker at alle har sterke og svake sider, og at deres mål er å få frem den sterke siden i alle. Om det er noen av medarbeiderne som gjør ting feil eller om det er noe de ikke forstår, så prøver lederne å sørge for det motsatte. ”Om jeg ser en bak disken som ikke smiler til kundene, så går jeg bort å sier at man må smile. Forstår de hva jeg mener er alt bra, hvis ikke forklarer jeg det igjen og igjen til personen har forstått det”. Lederne ønsker også å inkludere sine medarbeidere for å ”trene de opp” ved å gi fra seg ansvar når det er mulig. For eksempel om det en dag ikke er en butikksjef eller assisterende butikksjef på jobb, vil en annen medarbeider få det ansvaret denne dagen. Lederne gjør et bevisst valg og velger medarbeidere som er rustet for utfordringen. Videre ønsker lederne at det skal være en uformell tone mellom dem og medarbeiderne. De har respekt for hverandre samtidig som det er mulig å ta opp det man skulle ønske.

Medarbeiderne mener at lederne er flinke til å gi beskjed, både når ting må forbedres og når de er fornøyd med utført arbeid.

Kommunikasjon er, og kommer alltid til å være, et sentralt og utfordrende aspekt i enhver virksomhet. Lederne prøver å være bevisst på å ha en tydelig og direkte kommunikasjon. Kommunikasjonen skal tydeliggjøre hvilke krav som settes til medarbeiderne. Samtidig påpeker lederne at de skal ha respekt for hver enkelt ansatt. Noen mener også at det er nødvendig å tilrettelegge kommunikasjonen i forhold til hvem man snakker til fordi noen tåler direkte kommunikasjon bedre enn andre. Det er greit å misforstå eller ikke forstå, men lederne gir seg ikke før det er forstått. En av informantene påpekte en at det er viktig å spørre i stedet for å kommandere for

eksempel ved å si: ”Kan du/har du til tid å gjøre det?”. Da er det lettere å skape en god kommunikasjon og respekt for hverandre.

”Ting kan bli glemt fordi vi får så mye informasjon”. For lederne handler ikke dette bare om kommunikasjon med sine medarbeidere men også de andre Ostehusene, styre, ledelse og ikke minst omverdenen. I Ostehuset er det mange ansatte og mange av disse er deltidsansatte, og det er ikke alltid like lett å gi beskjeder.

Uten å utarbeide direkte spørsmål om Ostehusets eiere så kom deres navn opp i så å si samtlige intervjuer. Lederne og medarbeiderne har samme oppfattelse av eierne. Alle ser opp til dem. Eierne løftes frem – de har klart å skape et bra konsept samtidig som de selv har troen på konseptet og tar sjanser for å videreutvikle det. De blir fremstilt som kunnskapsrike, tilstedeværende og engasjerte. Noen sitater er: ”De er profesjonelle, har en plan bak alt. Det er ikke tilfeldig at det er blitt slik det har blitt”, ”De tar sjanser og er villig til å gi det lille ekstra”, ”Det er motiverende å ha nær kontakt med eierne”, ”De har klart å viderefordre hva de ønsker over til oss medarbeidere slik at vi kan jobbe videre med det”.

#### **4.1.2 Diskusjon**

BI rektor Colbjørnsen talte for sterkere styring fra norske ledere: ”Ledere må slutte å være tjenerskap for sine ansatte, men begynne å lede. Fornyelse krever mer styring”. Petter Stordalen er helt uenig og påstår at Colbjørnsens utsagn kan kalles for ”kondomledelse”; ”Du trer dine egne oppfatninger ned over hue på folk og dreper alt som er av bestøvning rundt i en organisasjon!” (Loland, 2012). Ut i fra denne studien viser det seg at styring fra ledere fungerer! Ostehusets ledelse har en streng formell styring som grunnmur for å påvirke medarbeidernes atferd. Medarbeiderne har lite rom til å ta egne avgjørelser og tenke selv. Som transformasjonsledere ”transformerer” lederne virksomhetens konsept, verdier og holdninger. Kanskje kondomen blir enda sikrere? Medarbeiderne blir formet av både den formelle strukturen og lederstilen. Det er kanskje her Ostehuset har lagt grunnlaget for å skape suksess? Medarbeiderne jobber ut i fra konseptet, identifiserer seg med verdiene og føler seg som ”hjemme” når de går på jobb. Lederne har klart å forme sine medarbeidere ut fra deres idé, men hvordan?

Bass (1997) mener at de beste lederne både er transaksjon,- og transformasjonsledere. Hvor Glasø og Thompson (2013) videre påpeker at transaksjonsledelse er en forutsetning for å kunne utføre transformasjonsledelse. Med andre ord må det foreligge en grunnleggende styringsatferd for å påvirke atferden til medarbeiderne. I Ostehuset kommer transaksjonsledelse frem via etablerte rammer. Rammene er i denne sammenheng en del av den formelle strukturen som videre har direkte påvirkning på medarbeiderne.

I fullspektrumsmodellen (Figur 1) er aktiv avviksstyring og betinget belønning de to mest effektive formene for transaksjonsledelse. Førstnevnte innebærer kontinuerlig overvåkning og korrigerende av medarbeiderne (Glasø og Thompson, 2013). Ostehusets kontraktssmappe inneholder ulike regler og rutiner og kan ses på som et verktøy for å påvirke medarbeidernes atferd. Mappen fremstår ikke som noe lederne eller medarbeiderne har fokus på eller jobber ut fra. Kontraktssmappen ses derfor på som et indirekte verktøy for å kommunisere Ostehusets fokus og syn på struktur, regler, rutiner og kontroll.

Sjekklistene er detaljert utarbeidet. Studiens funn tilsier at sjekklistene styrer medarbeidernes arbeidsdag og påvirker atferden. Sjekklistene kan synes å ha tre ulike påvirkninger for Ostehuset. For det første som et hjelpemiddel for medarbeiderne slik at de til en hver tid har oversikt over hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre, og hvilke arbeidsoppgaver som er fullført. For det andre påvirker sjekklistene atferden til medarbeiderne slik at den til en hver tid samsvarer med gjeldende regler og rutiner. Ved å påvirke atferden, bidrar også listene med at ”like rutiner utføres likt”, uavhengig av hvem som utfører dem. For det tredje bidrar sjekklistene til at lederne har kontroll. Flere medarbeidere jobber ut fra samme liste. Selv om butikksjefene har det formelle ansvaret for kontroll, vil det utføres kontinuerlig kontroll fra alle parter. På den ene siden vil medarbeiderne oppdage og si i fra dersom de oppdager at noe er glemmt, ikke krysset av eller ikke utført skikkelig. På den andre siden vil butikksjefene aktivt kontrollere om alt er utført og om det er utført slik det skal. Butikksjefene skal også følge opp eventuelle avvik. De er med på å indirekte kommunisere ut til medarbeiderne at det følger konsekvenser dersom man ikke følger listene.

Betinget belønning ser Bass og Avolio som den mest effektive formen for transaksjonsledelse, og er tilstede dersom lederne har gjort det klart hva de ansatte kan forvente av belønning (Grønhaug, 2001). Ledelsen i Ostehuset utdyper at de ønsker å benytte seg av intern rekruttering. Samtidig oppfatter medarbeiderne at det er muligheter for å stige i gradene. I følge Bass (1997) er betinget belønning en effektiv metode for å motivere og oppnå høyere utvikling og prestasjoner. Selv om det er enighet i at medarbeiderne kan stige i gradene dersom de jobber godt nok for det, mener forskeren at det er for lite grunnlag til å kunne betrakte det som betinget belønning. For det første motiverer det kun de med ambisjoner om å stige i hierarkiet, og det vil alltid variere om det er noen i virksomheten med slike ambisjoner. For det andre vil denne formen for betinget belønning oftest ikke være mulig å gjennomføre, da det ikke alltid er muligheter for å stige i gradene. Man er avhengig av at noen slutter eller at det fremkommer nye behov. For det tredje fremstår det som om andre forhold som er mer avgjørende for medarbeidernes motivasjon og prestasjoner, noe som bli/har blitt diskutert i studien. For eksempel hvordan lederne fremstår og kursing av medarbeiderne.

Grunnlaget for transaksjonsledelse fremkommer i Ostehusets formelle struktur. Den formelle strukturen leger igjen grunnlaget for å utføre transformasjonsledelse.

I følge Bass og Avolio utfører en leder ”inspirerende motivasjon” dersom en har tro på og jobber aktivt for å nå virksomhetens visjon (Glasø og Thompson, 2013). Kirkhaug (2013) påpeker at en visjon ofte vil være knyttet til styre og eiere, og dermed ikke medarbeiderne. Det kommer også frem at verdier kan fungere som et verktøy for å oppnå visjonen. I Ostehusets kontraktsmappe står det tydelig: ”Verdiene skal drive oss fremover mot visjonen”. Dermed har forskeren valgt å se ”inspirerende motivasjon” i forhold til Ostehusets verdier, i henhold til teori om verdibasert ledelse.

Verdiene er godt utarbeidet og har fått tildelt kallenavnet ”TAPAS”. TAPAS assosieres med en matrett som også Ostehuset tilbyr. Verdiene er utformet på en inspirerende måte i den grad at de er lett å kjenne igjen og huske. Hver av bokstavene i TAPAS tydeliggjør hva Ostehuset står for, ved å aktivt ta dem i bruk.



Det kommer frem at ledene bruker verdiene aktivt gjennom arbeidsdagen. Det blir dermed kommunisert ut til både medarbeidere og kunder hva Ostehuset står for og jobber mot. For eksempel så har Ostehuset bevist at de er trendy. De var først ut i Stavanger med å servere ferskpresset juice, og de serverte sushi da dette var populært. I dag har de tatt inn produkter som Quinoa og energishot. På menyen kan du skille mellom de minst og mest sunne rettene, noe som i dag er trendy i land som USA og begynner å finne veien inn til Europa og Norge. Når lederne bruker verdiene aktivt påvirker det medarbeiderne. Lederne fremstår som rollemodeller. De prøver til en hver tid å vise hva som er viktig og hva de fokuserer på, og gjør dette gjennom verdiene. For eksempel ved å være positive, smile til kolleger og kunder, være samarbeidsvillig og så videre.

Medarbeiderne uttrykker selv at de har et godt forhold til Ostehusets verdier. Ledelsen har klart å skape noe mer enn bare verdier som høres fine ut. De har klart å skape verdier som medarbeiderne arbeider etter og til og med kjenner seg igjen i. Alle har samme forståelse av hva de skal arbeide etter. Det kommer frem at verdiene er godt plantet i Ostehuset. Det gjenspeiles i lederne og medarbeidernes oppfatninger og holdninger. Dette påvirker atferden. Verdiene er med på å sette en standard for atferd som er varig og forutsigbar, og dette skaper en mer sammensveiset virksomhet. Oppfatninger, holdninger og atferd vil alltid være preget av individuelle forskjeller, men de baserer seg på samme grunnlag via verdier og struktur. Verdiene bidrar dermed også til at medarbeiderne føler seg mer trygge i både jobbutførelse og i samvær med kolleger. Det fører også til en sterk følelse av tilhørighet når man deler verdier. Medarbeiderne kjenner seg igjen i verdiene og jobber mot dem, og videre gjør dette det enklere for enhver å identifisere seg med sin egen virksomhet.

Ledelsen påpekte også at det var viktig for dem å selv jobbe ut i fra verdiene og fremstå som rollemodeller. Når ledelsen selv jobber ut fra gjeldende verdier så samsvarer dette med transformasjonsledelsesteorien og en form for ”idealisert innflytelse”, men fremstår lederne som rollemodeller også i andre situasjoner?

Ja, det er også andre forhold som tilsier at lederne fremstår som rollemodeller. Lederne fremstår som kunnskapsrike. En av lederne har en rekke ledererfaring fra andre felt. En annen startet som vanlig medarbeider i Ostehuset og jobbet seg

oppover, og sitter dermed med mye relevant erfaring og kunnskap. Medarbeiderne kan til en hver tid se og lære av sine ledere. En forutsetning for at lederne skal fremstå som gode rollemodeller er at de selv jobber ut i fra virksomhetens formelle struktur og verdier. Verdiene er diskutert ovenfor, og lederne bruker dem aktivt. Denne studien har ikke grunnlag for å si om lederne jobber ut i fra det formelle systemet eller ikke, men det antas at dette er tilfellet, da medarbeiderne påpeker at lederes tilstedeværelse i caféen er både motiverende og lærerikt. Medarbeiderne ville nok ikke uttalt det samme dersom lederne kom inn og gjorde kun de kjekke og enkle oppgavene, eller at de ble oppfattet som et stressmoment som sto i veien for medarbeidernes arbeid.

Glasø og Thompson (2013) påpeker at rollemodeller er personer som er villige til å ta sjanser samtidig som de er tillitsfulle. Ut i fra Glasø og Thompsons (2013) uttalelser fremstår Ostehusets eiere som rollemodeller. De tar sjanser ved å ta inn nye og trendy varer. De tok også sjanser ved å åpne både Ostehuset Øst og Hinna. Begge er å finne i utkanten av Stavanger på områder som ikke er tradisjonelle å satse på. Gjennom alle sine år med god drift har de bevist for ledere og medarbeidere at de er tillitsfulle. De har holdt seg til det samme konseptet, samme verdier og visjon i alle år. Medarbeiderne har dermed alltid noe de kan forholde seg til og jobbe etter, selv om det skjer andre endringer.

Ut i fra studiens funn antas det at det kan være lettere for ledere som har begynt på bunn av hierarkiet å fremstå som rollemodeller som ledere. På den ene siden vet lederne hvordan medarbeiderne jobber. På den andre siden vet også medarbeiderne at lederne har vært i deres sko før. Dette kan føre til at kommunikasjonen og forholdet mellom lederne og medarbeiderne blir tettere og mer forståelsesfull.

Fullspektrumsmodellen tar også opp ”Individuell støtte” hvor lederne som fremstår som trenere eller mentorer kan betraktes som transformasjonsledere (Glasø og Thompson, 2013). Det er tre forhold i Ostehuset som tilsier at lederne fremstår som en form for trenere; utvikling, veiledning og tilbakemeldinger. Utvikling skjer i form av regelmessig kursing. Enten av lederne selv eller av eksterne kursinstruktører. Kursingen tilsier at lederne ønsker å ”trene opp” kunnskapen til sine medarbeidere og bidra til kontinuerlig utvikling. Veiledning av medarbeidere fremkommer under kurs

men også ved kontroll av sjekklister. Dersom det forekommer avvik er lederne opptatt av å veilede sine medarbeidere i riktig retning for at sjekklister skal fungere. Enten om det er å endre på rutiner eller veilede medarbeideren til å gjennomføre listene slik de skal. Å gi tilbakemeldinger er viktig del av å være en leder, også i Ostehuset. Ved å kommunisere og gi tilbakemeldinger fremstår også lederne som rollemodeller. Lederne tilrettelegger også kommunikasjonen til hver enkelt medarbeider etter hva de "tåler å høre" og hvordan lederne oppfatter at de tar tilbakemeldinger. Alle arbeider tett på hverandre, og når ledere eller eiere kommer i kaféen er det lett å gi og få tilbakemeldinger. Butikksjefene har også en formell rolle, og jobber daglig sammen med sine medarbeidere. Dette fører til at medarbeiderne kan ha et tettere forhold til en person høyere i hierarkiet som kan føre til blant annet bedre kommunikasjon og forståelse og respekt.

Ostehusets eiere har klart å gå fra en ide til å realisere den i praksis. . De har skapt en solid strukturell grunnmur. Grunnmuren påvirker lederne samtidig som lederne er med på å styrke de strukturelle rammene via sin lederstil. Petter Stodalen vil betrakte denne formen for ledelse som kondomledelse, men for Ostehuset handler det ikke å "...tre dine egne oppfatninger ned over huet på folk." (Loland 2012). Regler og rutiner er satt, og må alltid følges, men ved transformasjonsledelse står lederne frem som rollemodeller og motivatorer for å transformere medarbeiderne med på deres vei. Alle ledere og medarbeidere er samlet i en "kondom", men det skal mye til for at kondomen skal sprekke.

### **4.1.3 Oppsummering**

Basert på diskusjonen ovenfor er transformasjonsledelse lagt til grunn for at Ostehuset kan utføre transaksjonsledelse. Ledelsen innehar tre av de fire i'ene i fullspektrumsmodellen. Bass (2007) påpeker at det er ikke nødvendig å inneha alle fire i'ene for å bli karakterisert som en transformasjonsleder. Ostehuset er dermed å finne i det øvre siktet av Bass og Avolios fullspektrumsmodell. Med andre ord: Lederne kan karakteriseres som effektive og aktive, og som videre har en positiv effekt på sine medarbeidere.

## 4.2 Struktur

Organisasjonsstruktur utgjør en virksomhets grunnmur. Den formelle strukturen sørger for klarhet, forutsigbarhet og trygghet samtidig som det er et verktøy for å kunne forme arbeidstakeres handlinger (Sander, 2014).

### 4.2.1 Presentasjon av funn

På toppen av hierarkiet er styret etterfulgt av en ”administrativ del” som består av; administrasjon, booking, salg og markedsføring, personal og konsept. På det tredje nivået befinner de tre Ostehusene seg: Sentrum, Øst og Hinna. Hver av butikkene har en daglig leder. Daglige ledere har en butikksjef og to assisterende butikksjefer under seg. Her skiller Ostehuset Hinna seg ut da de er relativt nyetablerte og har per i dag ingen assisterende butikksjef. Under assisterende butikksjef er medarbeiderne. Medarbeiderne har to ulike roller; butikk- og cafévakt. Butikkvakter består for det meste av å stå bak kassen, ekspedere kunder, servere mat og lage kaffe. Cafévakter har i hovedsak ansvar for rydding, oppvask og servering. Selv om medarbeiderne har to definerte roller kommer det frem via innsamlede data at de samarbeider og hjelper hverandre om det skulle være behov for det. De som er fast ansatt har lik fordeling mellom café og butikkvakter.

Som nevnt i kapittel 4.1.1, så har Ostehuset utarbeidet tre ulike typer sjekklister. I kapittel 4.1.1 kom det frem hvem sjekklisene gjaldt for og hvordan de var utformet. Her presenteres nærmere hvilke oppgaver sjekklisene omhandler.

1. Sjekklister etter hvilken vakt man har. Disse listene er detaljert utarbeidet, og presiserer alle oppgaver som må gjennomføres i løpet av den aktuelle vakt. Liten består av rundt 30 gjøremål som må krysses av når de er ferdig gjennomført. For eksempel: ”Slå på lys i ostedisken”, ”Gjør klar moccaglass”, ”Finn frem skjærebrett og kniver”.
2. Daglige rutiner. Dagvaktene har 14 oppgaver som skal gjennomføres mens kveldsvaktene har 22. Oppgavene er av en større karakter enn i den første sjekklisen. Fokuset er først og fremst på renhold og påfyll av varer. Noen eksempler er: ”Vask barstolene”, ”sjekke sluken”, ”fyll på sukker...”, ”fyll opp fatene i tapasdisken...”.

3. Ukentlige arbeidsoppgaver. Sjekklisten er delt inn i oppgaver for mandag til lørdag foruten om tirsdagen hvor det ikke er satt opp noen oppgaver. I denne sjekklisten finner man alt fra to til seks oppgaver som skal gjennomføres på de aktuelle dagene. Hovedfokuset her er renhold; ”Vask søppeldunker”, ”Vask veggene i caféen”, ”Telle bestikk”.

Sjekklistene for Ostehuset sentrum, Øst og Hinna er så og si like, men de har sitt eget individuelle preg da caféene ikke er helt like. På for eksempel Ostehuset Øst og Hinna har de anledning til uteservering, som medfører ekstraarbeid med askebegre som må tømmes. Butikksjefene har hovedansvaret for sjekklistene, både i henhold til individuell tilpassning, endringer og kontroll. Lederne påpeker at butikksjefene har ansvaret for sjekklistene fordi butikksjefene selv jobber ut i fra listene, og er dermed har det beste grunnlaget for å korrigere dem.

Lederne ble spurt om hvordan regler og ruiner påvirker kvaliteten på arbeidet som blir utført. Lederne var enige: Sjekklistene er ekstremt viktige! For det første er de til en stor hjelp for nyansatte. For det andre fungerer listene som en guideline, alle ansatte vet til en hver tid hva de skal gjøre og kan derfor fokusere på andre ting som salg og service. Lederne kan med sikkerhet i sjekklistene vite at jobben blir gjennomført. I og med at listene er detaljert utarbeidet sikrer det også god kvalitet på alt som blir utført.

Funnene tilsier at medarbeiderne har et godt forhold til sjekklistene. De ser på sjekklistene som et godt hjelpemiddel i arbeidsdagen. Samtidig påpeker de at de alltid har noe å forholde seg til, og en plass de kan sjekke dersom de er usikre på hva de skal gjøre. Videre kommer det frem at ingen trenger å bli forklart hva de bør gjøre som gjør at en unngår unødvendig småprat. En av medarbeiderne sier: ”Du blir trygg på hva du skal gjøre, og at du ikke har glemt noe”. Informantene som hadde jobbet i Ostehuset over en lengre periode forklarte at sjekklistene utføres på ”autopilot”. De følger listen, men krysser ofte av etter at flere av oppgavene er utført. Ut fra intervjuene kom det også frem at det ikke alltid er tid til å gjennomføre alle sjekklistene: ”Det er ikke alltid alle listene blir gjennomført”. Liste nr. 1 blir alltid gjennomført. Men 2 og 3 består av større arbeidsoppgaver som man ikke alltid får tid til å gjennomføre i en travel arbeidsdag.

Ostehuset gjennomfører kontinuerlig kursing av sine ansatte. Alle nyansatte skal gjennomføre ”Ostehusskolen´s ostekurs”. Ut i fra kurset skal hver ansatt tilegne seg grunnkunnskaper om ost. I tillegg utarbeides det en halvårsplan (”Salgs og service trening vår 2014”). På planen står følgende kurs listet opp; mersalg, møte kunden/kommunikasjon, IK og rutiner, service og klagebehandling. Den inneholder også ”Ostehusets basic kvalitetsstandarder for salg og service” for nyansatte, ekstra,- og helgevakter. I følge halvårsplanen har hver av butikkene kursing annenhver uke. En av lederne påpekte også at de gjennomfører to andre kurs som ikke er nevnt i planen; vin- og kaffekurs. Forskeren går ut i fra at disse kursene ikke utføres like ofte, og blir utført på et tidspunkt hvor man ser at det er nødvendig eller har tid til det. Ut over å kurse ansatte har Ostehuset også fokus på menysmaking. De er opptatt av at alle medarbeidere skal smake seg til kunnskap.

Lederne angir at kursing av medarbeiderne er høyst nødvendig. Det fremstår som nødvendig da Ostehuset setter kvalitet, service og kunnskap høyt, og hvorav kursing gjør det mulig å innfri interne og eksterne krav. Nyansatte tilegner seg ny grunnkunnskap og andre ansatte tilegner seg mer og frisker opp i tidligere tilegnet kunnskap. Det fremstår også som en arena til å ta opp annen relevant og nødvendig informasjon. En av lederne påpekte også at de i den siste tiden hadde tatt i bruk såkalte ”mystery shopper”. Dette er en person som skal ”teste” medarbeiderne ved å late som personen er en vanlig kunde.

Medarbeiderne ser på kursene som en god læringskanal. En av medarbeiderne sa: ”Det er så mye å sette seg inn i, og takket være kursene gjør det at ting blir lettere”. Alle de andre er enige. Kursingen er en god og enkel måte å lære på, og gjør at de føler seg oppdatert hele tiden. Til slutt har de tilegnet seg den kunnskapen som skal til for å kunne fokusere på andre ting som service. Mange påpeker også menysmaking som en av de viktigste kanalene for læring. ”Vi spiser, smaker, kjenner og deler kunnskapen med hverandre”. De synes det blir lettere å huske når man har en smak som utgangspunkt, at det er kjekt og lærerikt å diskutere smaker med kolleger. En av medarbeiderne påpeker at det kan bli litt mye kursing, og at man føler seg til tider utlært. Samtidig påpeker medarbeideren også at lederne er flinke til å gjøre endringer i kursene, noe som fører til at motivasjonen for å lære går opp igjen.

#### 4.2.2 Diskusjon

Ostehuset har i følge Mintzbergs teori (Bolman og Deal, 2005) utviklet seg fra en enkel struktur til et maskinbyråkrati. Ostehuset har ulike støttestaber som blant annet leverandører og vaktmestere. Videre er matbransjen kjent for sin teknostruktur, altså ulike kontrollenheter som inspiserer at alt er til rette for å kunne servere trygg mat. Det er to overordnede hierarkiske nivåer som består av styret og en administrerende del. Hver butikk har videre 4 hierarkiske nivå i caféen. Daglig leder, butikksjef, assisterende butikksjef og medarbeiderne. McDonalds er også i følge Mintzbergs teori et maskinbyråkrati. Er det mulig å trekke likheter mellom McDonalds og Ostehuset? I begge virksomhetene blir de viktigste beslutningene fattet av det strategiske toppunktet. Den daglige driften i caféen eller restaurantene styres av daglige ledere. Til slutt styrer standardprosedyrene arbeidstakernes hverdag først og fremst for å skape rutiner og effektivitet. Likhetene og/eller forskjellene mellom Ostehuset og McDonalds vil bli drøftet mer senere i kapittelet.

Det finnes en rekke styringsverktøy som sørger for at virksomheter skal forholde seg til helse, miljø og sikkerhet (HMS) på en best mulig måte (Karlsen, 2011). På samme måte bruker Ostehuset en formell organisasjonsstruktur for å styre og påvirke sine medarbeidere i riktig retning. Knyttet til HMS er det lover og forskrifter man må forholde seg til, og Ostehuset har det samme. Ostehuset har formulert interne lover og regler som er presisert kontraktsmappen. IK-HMS forskriften krever interne HMS-retningslinjer som fungerer som et rammeverk for hvordan man må forholde seg til HMS lover og forskrifter, og ofte da via en regelsamling og en handlingsplan. Kontraktsmappen kan ses på som en regelsamling. Ut i fra innsamlede data antas det at kontraktsmappen ikke brukes aktivt til noe annet enn nyansatte, og videre blir et passivt dokument hvor ulike regler, rutiner og annen informasjon er samlet. Der HMS bruker handlingsplan har Ostehuset sjekklister. Medarbeiderne setter ikke spørsmålstegn ved listene. De bruker listene som en guideline eller hjelpemiddel for å vite hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre og for å være sikre på at alt blir gjennomført. Adler og Boys (Bolman og Deal, 2005) uttaler at det utslagsgivende for om regler fungerer eller ikke er om reglene oppfattes som et hjelpemiddel og ikke som en hindring. Med andre ord blir Ostehusets sjekklister oppfattet som et hjelpemiddel og blir dermed tatt for gitt som den beste måten å jobbe ut i fra. For

lederne er sjekklister som danner kvalitetssikring. De vet hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres hver dag, og har dermed mulighet for å se hva som ikke er blitt gjort og eventuelt følge opp.

Videre kan det stilles spørsmålsteget om alle rutineene som sjekklister legger opp til kan bli for mye for medarbeiderne? Sjekklister nummer 1 er daglige gjøremål som må gjennomføres uansett. Sjekklister nummer 2 og 3 blir ikke alltid gjennomført og medarbeiderne er ikke avhengig av disse rutineene for at kaféen skal gå rundt, men det er nødvendige oppgaver for å opprettholde kvaliteten. Ostehuset ønsker å ha og står for. I og med at listene ikke alltid blir gjennomført kan det tyde på at det kan bli for mange gjøremål. Det er for mye som skal gjennomføres i løpet av en dag. Dermed må medarbeiderne til en hver tid fokusere på de viktigste oppgavene. Videre har ikke denne studien grunnlag for å si hvor ofte sjekklister 2 og 3 ikke blir fullført, og hvilken påvirkning det har på medarbeiderne. Ostehuset kvalitetsfokus er høyt, og dersom ikke alle sjekklister blir gjennomført vil de ikke ha mulighet til å fremstå med samme kvalitet som hvis de hadde blitt utført. Ut i fra dette antar forskeren at alle oppgavene på sjekklister 1 og 2 blir utført, men kanskje ikke på den dagen eller tidspunktet den var ment til å utføres på. Medarbeiderne kan kanskje føle et visst press for å få utført alt, fordi man ikke liker å gå fra jobb uten å ha utført alle gjøremål. Kanskje dette også kan bidra til at medarbeiderne får mindre motivasjon, da de ser at det ikke er mulig å fullføre alle arbeidsoppgavene. Det er allikevel ingen funn som tyder på at medarbeiderne har liten motivasjon til å utføre sjekklister, tvert i mot.

Forskeren er overbevist om at McDonalds jobber ut i fra sjekklister. Antakelsene er tatt på grunnlag av forskerens kjennskap til personer som tidligere har jobbet for McDonalds. Man hører om deres bruk av vekt for å posisjonere maten, og utallige regler og rutiner arbeidstakeren må jobbe ut i fra. En av lederne i Ostehuset konstaterte følgende: ”For oss er det viktig at maten er lik, men ikke i den grad at vi bruker vekt. Kokkene har en viss grad av kokkefrihet i sitt arbeid men en pasta med kylling skal smake mer eller mindre likt”. Ostehuset og McDonalds jobber mest sannsynlig ut fra samme formelle system, men antageligvis ikke i like stor grad.



HMS setter krav til kontinuerlig forbedring. Opplæring og kurs er Ostehusets metode for å skape kontinuerlig forbedring. Lederne hevdet at hovedmålet med opplæring og kurs først og fremst skal være å tilegne medarbeiderne ny kunnskap og faglig utvikling. Det settes høye krav og forventninger til arbeidstakeren når det gjelder kunnskap om mat og spesielt ost og andre produkter som te, kaffe og oljer og ikke minst salg og service. På den ene siden ser lederne at kursene er med på å øke kunnskapsnivået, som videre er med på å påvirke service og effektivitet positivt. Medarbeiderne kan for eksempel forklare kunder om ulike typer oster, annen mat og ulike produkter, samtidig som de kan ha fokus på å smile og være hyggelige. Medarbeiderne blir også mer effektive da de slipper å ta i bruk andre hjelpemidler, som andre kolleger eller ulike håndbøker, når de skal ekspedere kunder. På den andre siden synes medarbeiderne selv at de lærer av å gå på kurs, og lærer på en god og kjekk måte, istedenfor å måtte tilegne seg til all kunnskapen selv. Medarbeiderne blir med andre ord mer motiverte til å tilegne seg kunnskap, da kursene oppleves som lærerike og nødvendige. Medarbeiderne påpeker dog at det også kan bli litt for mye. Kurs annenhver uke er ofte. Selv om motivasjonen til medarbeiderne kan gå ned, kommer det frem via studiens funn at den fort kommer tilbake igjen ved at kursene endrer seg litt med tiden.

Med gitte normer og regler å arbeide etter har Ostehuset en stram struktur, og videre kan en stram struktur ses i sammenheng med taylorismen. Medarbeidernes arbeidsdag er styrt via det formelle systemet, og da i hovedsak sjekklister. Dette fører igjen til at medarbeiderne ikke har all verden mulighet til å tenke selv. Oppgavene er forhåndsbestemt, de samme oppgavene skal utføres hver dag og videre kurses de ansatte for å utføre jobben på en mer effektiv måte. Men Ostehuset har innført ulike tiltak for å motvirke taylorismens mest kritiserte punkter, nemlig motivasjonsproblemer og monotone arbeidsforhold. Faste ansatte jobber 50/50 i butikk og café. De har dermed forskjellige arbeidsoppgaver i henhold til hvilken vakt de har. Dette gjør at hver ansatt ikke utfører de samme arbeidsoppgavene hver gang de er på jobb, og de får dermed mulighet for variasjon. Samtidig sørger kursingen av de ansatte også for at medarbeiderne får gjøre andre ting når de er på jobb, samtidig som de motiveres til å utføre en bedre jobb.

Ostehuset er inspirert av taylorismen og man kan se noen sammenhenger samtidig som de også jobber aktivt med å motvirke de negative forholdene med å ha en direkte og godt definert formell struktur. Forskeren velger dermed å betrakte Ostehusets struktur som en stram struktur i stedet for å ha en tayloristisk tilnærming. Hvordan vil en stram struktur påvirke medarbeidernes atferd?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan organisasjonsstrukturen ha tre generelle effekter på atferd. Det kommer frem at Ostehusets formelle struktur skaper fokus, er koordinerende og danner stabilitet. Fokus i den forstand at alle har begrensede arbeidsoppgaver. Kjøkkenet har sine oppgaver, bakeriet sine og de i caféen har sine. Videre har alle definerte roller og arbeidsoppgaver som gjør at alle har sitt eget fokusområde. Strukturen virker også koordinerende. Det hadde ikke vært mulig å være like effektive dersom rollefordelingen ikke hadde vært så klar. Hadde kun en medarbeider fulgt opp hver kunde med å både ta bestilling, lage kaffe, servere, rydde og ta oppvasken sier det seg selv at dette ville tatt lang tid. Videre får medarbeiderne en form for stabilitet. Stabilitet i den forstand at alle vet hva de skal gjøre til en hver tid. Den formelle strukturen er retningslinjer for hvilke oppgaver som skal utføres og hvordan de skal utføres. Dagene består av de samme arbeidsoppgavene, bortsett fra faste ansatte som er 50/50 i café og butikk. Disse har også en stabil og gitt fordeling, hvor de selv er klar over hva de skal gjøre.

Sjekklistene og kursing ser ut til å legge en direkte føring på hvordan arbeidstakerne skal handle i enkelte situasjoner. Hvilke arbeidsoppgaver man utfører, hvordan man utfører de, hvordan man oppfører seg fremfor kundene og så videre. Strukturen brukes som et instrument for å påvirke arbeidstakerne i en bestemt retning.

Den formelle strukturen kan også ses på som nøkkelen til å klare å holde de tre ulike caféene så like som mulig. Struktur og strukturens påvirkning på adferd gjør at alle Ostehusene tilbyr samme varer, kvalitet og service. Uten strukturen hadde dette vært umulig. Her kan man også trekke paralleller til McDonalds, der strukturen er ekstremt viktig for at man skal kunne kjøpe akkurat den samme "BigMacen" i Norge som man får kjøpt i Kina.

Litteraturen er ofte kritisk til sterke strukturer. Ostehusets struktur fører ikke til motstand, fordi den oppfattes som et hjelpemiddel for å skape kvalitet og effektivitet både for ledelsen og medarbeiderne. Strukturen er heller ikke en bremse for utvikling da de ulike kursene er med på å skape utvikling. Strukturen bidrar heller ikke til å redusere konkurransedyktigheten, tvert i mot. Strukturen er med på å underbygge Ostehusets konsept, ved at alle holder seg til konseptet, lærer om konseptet, forholder seg til kvalitet, kunnskap og effektivitet til en hver tid. Det er ikke plass til at hver enkelt medarbeider kan tenke selv, skape nye ting eller utføre noe annerledes. Forskeren ser dog ikke bort i fra at ledelsen og eierne tar medarbeidernes ideer til etterretning dersom det skulle komme opp noen gode idéer.

#### **4.2.3 Oppsummering**

Ostehuset er et maskinbyråkrati med sterk formell struktur, hvor man kan se paralleller til både McDonalds og taylorismen. Ledere og medarbeideres atferd, holdninger og oppfattelser er formet ut fra den formelle strukturen.

### 4.3 Kultur

Organisasjonskultur betraktes ofte som ”Slik gjør vi det her hos oss”, og har med andre ord påvirkning på hvordan virksomheter fungerer. I kapittel 4.12 ble det angitt at ”Alle ledere og medarbeidere er samlet i en kondom”, kondomen kan bli sett på som Ostehusets kultur.

#### 4.3.1 Presentasjon av funn

Ostehusets verdier og ledernes og medarbeiderens forhold til dem er presentert i kapittel 4.1.1. I denne sammenheng ønsker forskeren igjen å påpeke ledernes og medarbeidernes forhold til verdiene. Alle vet hva verdiene er, jobber aktivt etter dem og kjenner seg igjen i det å være ”TAPAS”.

Lederne definerte Ostehusets organisasjonskultur som først og fremst streng, krevende, tydelig men allikevel positiv. En av lederne påpekte følgende: ”Vi er på jobb 100% de timene vi er her. Det er liten tid til å slappe av, og vi har ikke tid til å snakke om for eksempel helgeturer, det er det ikke plass til”. Lederne påpeker også at de legger til rette for ulike sosiale sammenkomster slik at alle i Ostehuset kan treffes på en annen arena, være sosiale og skape et godt miljø.

Ut i fra spørsmålet om medarbeiderne kunne beskrive deres kultur kom det frem følgende: Medarbeiderne er opptatt av å ha en høy ytelsesfaktor. De ønsker å yte etter beste evne til en hver tid. Videre kom det frem at alle har en god holdning, både i forhold til det formelle systemet, hverandre og sine ledere. ”Vi liker å smile og skape en god atmosfære på jobb. Samtidig som vi til en hver tid forholder oss til regler og rutiner”. Medarbeiderne har også respekt for hierarkiet. Alle har fått tildelt en rolle, noen har mer myndighet og makt enn andre, og medarbeiderne godtar det. De har en forståelse av at slik er systemet laget og det fungerer bra. En av medarbeiderne påpekte også at det var viktig å jobbe bra og bli oppfattet som profesjonelle.

Alle informantene var enig i hvordan de ønsket å bli oppfattet av omverdenen, som vil si blant annet kunder, leverandører og konkurrenter. Et aspekt skilte seg ut: Alle ønsker å bli oppfattet som ”de beste”. Samtlige ønsker de å fremstå som trendsettere i

Stavanger. Ved å være trendsetter mener informantene at man tar inn nye og ukjente produkter og retter. Videre påpekte de at Ostehuset skulle bli oppfattet som et sted med god mat, god kvalitet i form av gode råvarer, kortreiste råvarer og selvfølgelig et sted hvor alt er laget fra bunnen av. Informantene ønsker at alle som kommer til et av Ostehusene sitter igjen med en god opplevelse, og har et innrykk av at medarbeiderne er blide, omgjengelige og hyggelige samtidig som de også viser produktkunnskap. De ønsker ikke bare å bli oppfattet som de beste, men også som unike. Informantene hadde følgende kommentarer: ”Eierne har klart å skape egen ostehusstil”, ”En av de tingene vi liker best er når kundene sier: ”ah, dette er Ostehuset sin stil”.

Noen av Ostehusets ansatte søkte hos Ostehuset på grunn av merkevaren, mens for andre var det en ren tilfeldighet. Det som uansett kommer frem er at alle informantene er stolte av å jobbe for Ostehuset. Det kommer blant annet frem ved at informantene uttaler at: ”Det er et superkult konsept”, ”Eierne har klart å skape en unik merkevare”, ”Jeg er stolt av å jobbe i Ostehuset”. De liker jobben sin og ønsker å jobbe for å bevare deres unike merkevare: ”Vi må jobbe for å forsvare rykte og priser”.

#### **4.3.2 Diskusjon**

Som regissør skal man skape et best mulig resultat ut i fra en gitt omgivelse og besetning. En teaterforestilling innehar en gruppe mennesker med ulike kvalifikasjoner, oppgaver og roller. En god forestilling skapes når gruppen som helhet fungerer sammen ut i fra et felles mål om resultatet. Ostehusets kultur er regissert. Maskinbyråratiet med fokus på regelstyring i samsvar med en transformativ ledelse fører virksomheten inn i en suksessfull teaterforestilling.

I følge Schein kan man oppsøke kultur på tre ulike kulturelle nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2007), fra synlig til mindre synlig. Ut i fra Ostehusets kultur fremstår både grunnleggende antakelser, normer og verdier og artefakter som synlige. Det som til en hver tid blir gjort og sagt er på forhånd planlagt med streng regi fra toppen av hierarkiet og via den formelle strukturen.

For det første fremstår normer og verdier som synlige. Ledelse og struktur er virkemidler som Ostehuset har brukt aktivt for at de ansatte skal relatere seg til normer og verdier. Medarbeiderne jobber ut fra gitte regler og rutiner samtidig som deres handlinger og holdninger utføres med bakgrunn i Ostehusets verdier. Normer og verdier skaper utgangspunktet for ansattes grunnleggende antakelser. Medarbeiderne setter ikke spørsmålsteget ved den formelle strukturen. De tar den for gitt og oppfatter skrevne regler og rutiner som ”den rette måten å arbeide på”. Artefakter er i følge Schein den delen av kulturen som fremstår som synlig. For Ostehuset kommer det frem via kundeservice, kunnskap, produkter og Ostehusets atmosfære og stil. Artefaktene kan ses i sammenheng med noen av verdiene til Ostehuset. Kunder skal møte smilende og hyggelige medarbeidere, altså positive. Videre skal medarbeideren sitte inne med god produktkunnskap og servere kvalitetsprodukter der alt er laget fra bunn av, som er ambisiøst. Deres produkttilbud fremstår som nytt og trendy. Atmosfæren er avslappet med gasspeis, bakgrunnsmusikk og med en urban stil. Noe som også kan siktes til ordet ”trendy”, og ikke minst viser til en koselig avslappet atmosfære.

Ostehusets kultur er som nevnt synlig, og regissert. Transformasjonsledelse har sin bakgrunn fra karismatisk ledelse, hvorav karismatisk ledelse i følge Bions (Bang, 2011) er en effektiv lederstil for å påvirke kulturen. Lederne har størst påvirkningskraft først og fremst på grunn av deres makt og deres innflytelse over de forhold som legger premisene for samspill mellom medarbeiderne. Ostehusets ledere fremstår som synlige og dere handlinger blir observert og vektlagt av medarbeiderne. Når daglige ledere og eiere er innom og jobber i butikken, så arbeider de slik de ønsker at andre skal arbeide. De fremstår som rollemodeller. Medarbeiderne ser opp til dem, og lærer av sine ledere. Med andre ord så legger lederne premisser for handlinger som videre legger føringer for atferd.

Strukturen brukes av Ostehuset som et verktøy for å legge føringer på lederne og medarbeiderne. Føringene høstes ut i fra utarbeidet strukturelle rammer, og har dermed en kulturell side. Strukturen ”snakker” ved å sende signaler om hvordan en skal handle, hva som er rett og gal oppførsel, hva som er viktig, hvem som er viktig, hva en skal gjøre og så videre. Ostehuset har klart noe mange andre ikke klarer. Å skape en kultur som samsvarer med strukturen. Først og fremst fordi medarbeiderne

oppfatter strukturen som et godt hjelpemiddel i en travel arbeidsdag, men også fordi medarbeiderne kjenner seg igjen i verdiene og prøver til en hver tid å fremstå som ”TAPAS”. Ostehusets formelle struktur har satt direkte føringer for kulturen. HMS-litteraturen påpeker at en god HMS-kultur kan påvirke HMS-strukturen. Ostehusets gode kultur forsterker effekten av den formelle strukturen. Medarbeiderne ser ikke på regler og rutiner som noe som står i veien, som de må følge fordi lederne sier det. Derimot, det stikk motsatte. Regler og rutiner ses på som nødvendige og blir tatt for gitt fordi ”slik jobber vi her hos oss”.

Bang (2011) mener at en kan definere om en kultur er sterk eller svak ut fra fire ulike dimensjoner. På grunnlag av det som er diskutert ovenfor kommer det frem at Ostehuset har en såkalt sterk kultur. Hvorav fire ulike dimensjoner kan være med å uttrykke den sterke kulturen.

For det første tilsier studiets funn at alle de tre Ostehusene og alle arbeidstakerne deler samme kultur. Selv om oppgaven ikke baserer seg på å se likheter og forskjeller mellom de forskjellige Ostehusene, Sentrum, Øst og Hinna, så kom det frem interessante funn. Kulturen fremstår som lik i alle tre caféene. Forskeren hadde ikke hatt mulighet til å plassere informantene i de ulike caféene basert på deres svar under intervjuene. For lederne og medarbeiderne er det den formelle strukturen som styrer atferden. For medarbeiderne er det liten eller ingen rom for egne tanker og meninger i hvordan man skal fremstå eller utføre handlinger. Lederne tar utgangspunkt i strukturen, men har videre spillerom til å utføre arbeidet forskjellig. Det vil si at lederne utfører sin rolle forskjellig, men med grunnlag i strukturen.

For det andre tilsier dataene at alle tolker kulturen likt. Både lederne og medarbeidernes svar på hvordan de oppfatter kulturen var relativ lik, og de samme aspektene gikk igjen hos samtlige informanter. Kulturen fremsto som stram. Stram kan tolkes som om kulturen på forhånd er satt, og at det er lite rom for egne meninger. Samtidig fremstår den også som positiv, i den forstand at alle har et positivt forhold til Ostehuset og hva de jobber med.

Hvor lenge kulturen har eksistert er den tredje dimensjonen. Denne studien har tatt utgangspunkt i nåtid og har ikke grunnlag til å anta hvor lenge kulturen har eksistert.

Men det kommer det frem at Ostehuset har holdt seg til det samme konseptet fra starten av i tillegg har mange av lederne og medarbeiderne jobbet for Ostehuset i mange år. Med bakgrunn i dette er det grunn til å tro at dagens kultur har røtter fra tidligere års drift.

Den siste dimensjonen er antall verdier og antakelser virksomheten deler. Dette aspektet er diskutert ovenfor, og det er klart at alle verdier og antakelser deles av alle lederne og medarbeiderne.

Bang (2011) presenterer ulike hjelpemidler som kan benyttes for å skape og opprettholde en sterk kultur. Hovedfokuset til Ostehuset for å opprettholde sin sterke kultur er først og fremst via rekruttering og kursing av ansatte. I henhold til rekruttering benytter de seg av både intern og selektiv rekruttering. Det fremkommer at Ostehuset anvender seg av førstnevnte metode så langt det er mulig. Er ikke intern rekruttering mulig så benytter de seg av selektiv rekruttering. På nettsiden til Ostehuset står det følgende: ”Vi ønsker deg som kjenner deg igjen i våre TAPAS-verdier velkommen til å søke”. Verdiene blir med videre inn i intervjuprosessen hvor kandidatene ”testes” ut i fra verdiene. Å ansette personer som allerede kjenner seg igjen i ”TAPAS” kan være en fordel. Det vil være lettere for vedkommende å passe inn, jobbe ut i fra verdiene og klare å identifisere seg med virksomheten. Kursing av ansatte ble diskutert i forrige kapittel (4.2.2). Kursing vil føre til trening og terping av regler, rutiner og verdier. Verdiene blir også tatt opp i ulike sosiale sammenkomster, og av og til har de ulike konkurranser for å kåre hvem som er mest TAPAS. Ledere og medarbeidere blir til en hver tid påminnet om å bruke verdiene og den formelle strukturen. Dermed dør aldri kulturen ut.

### **4.3.3 Oppsummering**

Ut i fra ledelse og struktur er kulturen på forhånd regissert og er dermed en synlig kultur. Kulturen er i samsvar med strukturen og der til å betrakte som en sterk kultur. Den sterke kulturen fører til at alle i Ostehuset tenker og handler på samme måte.



## 5 Avslutning og konklusjon

Avslutningsvis gis det her en oppsummering av forskningsspørsmålene som danner grunnlaget for å trekke masteroppgavens konklusjon. Til slutt foreslås ulike veier som er mulige å velge for videre forskning.

### 5.1 Oppsummering og konklusjon

1. *Hvilken lederstil har Ostehuset, og hvordan påvirker lederstilen medarbeiderne?*

Forskningsresultatene viser flere funn som sammenfaller med transformasjonsledelse. Verdiene ”TAPAS” fremstår som ledernes viktigste verktøy, hvor de bruker verdiene aktivt for å lede og påvirke sine medarbeidere i en bestemt retning. Via verdiene karakteriseres lederne som rollemodeller for sine medarbeidere, men også via ledenes kunnskap, tilstedeværelse og tilbakemeldinger. Videre fremstår lederne som en form for trenere, hvor Ostehusets fokus på kursing skiller seg ut som et verktøy for å forme sine medarbeidere.

Lederne transformerer eller, slik Petter Stordalen ville sagt det, drar med seg sine medarbeidere i en bestemt retning. Stordalens såkalte ”kondomledelse” trenger ikke å bli sett på som noe negativt, tvert i mot. Ostehusets eiere fremstår som forbilder. Eierne har skapt og fått rotfestet gode verdier. De har sett mulighetene og tatt dem. De har også behersket en usikker omverdenen og avverget trusler. Ikke minst har de skapt en unik merkevare og rikdom. Det viktigste er nok uansett at eierne og lederne har klart å få medarbeiderne med på å ”spille det samme spillet”.

2. *Hvordan karakteriseres Ostehusets organisasjonsstruktur, og hvilken påvirkning har strukturen på utførelse og kvalitet i arbeidet?*

Ostehusets organisasjonsstruktur identifiseres som et maskinbyråkrati som videre har lagt grunnlaget for en såkalt stram struktur. Den stramme strukturen kjennetegnes i hovedsak av en hierarkisk oppbygning og fokus på rutineoppgaver. Ut i fra strukturen

er det mulig å trekke paralleller både til taylorismen og McDonalds, hvor hovedfokuset i alle tre tilfellene er på regler, rutiner, kursing og effektivitet.

Sjekklistene og kursing av ansatte er først og fremst de komponentene som påvirker og former medarbeiderne i en og samme retning. På den ene siden former sjekklistene medarbeidernes arbeidsdag og på den andre siden skaper kursing av medarbeiderne en enhetlig forståelse, kunnskap, og utvikling. Sjekklistene og kursing hevdes, ut i fra studiens funn, å ha positiv effekt på kvaliteten av arbeidet som utføres. For det første blir oppgaver gjennomført samtidig som man også bevarer og opprettholder kvaliteten. For det andre utfører alle de samme arbeidsoppgavene, som gjør at det er lite forskjeller etter hvem som er på jobb. Kursing av ansatte bidrar også til at arbeidsoppgavene utføres på samme måte.

### *3. Hvordan fremstår kulturen, og hvilken effekt har den på Ostehuset?*

Ostehusets organisasjonskultur fremstår som en regissert. Regissert i den forstand at handlinger og holdninger er forhåndsbestemt. Den stramme strukturen legger til rette for hvilke handlinger som skal utføres, mens kursing i samhold med transformasjonsledelse former holdninger.

Studiets funn belyser følgende effekter av Ostehusets sterke kultur: Enhetlig kultur hvor alle tenker og handler likt og tenker og handler ut i fra den formelle strukturen. Det vil si at kulturen er med på å styrke organisasjonsstrukturen. Ledere og medarbeidere har samme forståelse av hvem Ostehuset er og hva de står for, og alle ønsker å jobbe aktivt mot virksomhetens mål.

*”Hvordan har samspillet mellom ledelse, struktur og kultur bidratt til Ostehusets suksess?”*

Det kommer indirekte frem i diskusjonen at ledelse, struktur og kultur fremstår som komplementære begreper. Alle begrepene er gjensidig avhengig av hverandre for å kunne fremstå som forklaringsfaktorer til Ostehusets suksess. For det første er ledelsen i følge Bass (1997) avhengig av transaksjonsledelse for å kunne utføre transformasjonsledelse. For Ostehuset fremstår organisasjonsstrukturen som en

grunnmur for at ledelsen kan utføre deres lederstil. For det andre vil ikke en formell struktur ha en funksjon dersom ingen jobber ut i fra den. Ledelsen og kulturen til Ostehuset påvirker strukturen i en positiv forstand, hvor lederne først og fremst fremstår som rollemodeller og kulturen støtter opp om strukturen og tar den for gitt: ”Slik gjør vi det her hos oss”. Sist men ikke minst så ville ikke Ostehusets kultur vært slik den fremstår i dag uten deres måte til å lede, være og oppfatte virkeligheten på. Ledelsen og strukturen har formet kulturen, som vil si at kulturen fremstår som synlig, sterk og enhetlig.

## 5.2 Videre forskning

Ledelse, struktur og kultur er begreper som man ikke blir ferdig med å forske på. Med utgangspunkt i denne studien finnes det en vei videre.

Informantene i denne studien er stort sett personer i en eller annen ledende stilling. Ved å ta utgangspunkt i flere medarbeidere kan man skape et bredere og mer korrekt bilde av Ostehuset. Det ville vært interessant å se om alle opplever lederne som transformasjonsledere, og om alle er like ”glade” i strukturen. Ikke minst om det finnes kun én synlig kultur.

Innledningsvis kom det frem at man i dag ofte går bort i fra hierarkisk styring og i retning av flatere strukturer gjennom delegering av beslutningsmyndighet og større lokal handlefrihet til medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En ser derimot flere og flere som benytter tradisjonelle strukturer med fokus på regelstyring og dermed mindre beslutningsmyndighet som for eksempel Ostehuset og ”lean”. Lean er blitt tatt i bruk på sykehus, skoler og barnehager for å effektivisere virksomhetene. Stemmer da utsagnet til Jacobsen og Thorsvik (2007)?

Denne studien tar opp eierne av Ostehuset, og fremlegger noen av forholdene som lederne og medarbeiderne påpeker ved dem. Det ble verken stilt direkte spørsmål om eierne under intervjuene, eller stilt spørsmål til eierne selv. Dermed ville det ha vært interessant å se nærmere på eierne, og deres reise fra idé til suksess. Hva var deres idé? Har alt gått som de hadde planlagt? Er de fornøyd med utfallet?

## 6. Litteraturliste

Arnesen, M. (2013), *Ostehusene tjener gode penger*, <http://www.e-pages.dk/aftenbladet/1058/30//?query=ostehuset> [Lastet ned: 05.05.2014]

Arnulf, J.K. (2012), *Hva er ledelse*, Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, O.G.A. og Grenness, T. (2008), *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo: Universitetsforlaget.

Bakka, J.F. Fivelsdal, E. og Nordhaug, O. (2004), *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*, Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Bang, H. (2011), *Organisasjonskultur*, Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B.M. (1997), *Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*, State University of New York at Binghamton.

Bass, B.M. & Hater, J.J. (1988), *Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership*, American Psychological Association.

Bass, B.M. & Riggo, R.E (2006), *Transformational leadership*, Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Blaikie, N. (2010), *Designing social research: the logic of anticipation*, Cambridge: Polity Press.

Blichfeldt, J. (2003), *Merkevarebygging for administrerende direktører / av Jan Blichfeldt*, Oslo: Abstrakt forlag.

Bolman, L.G. Deal, T.E. (2005), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen, Oslo: Gyldendal akademisk.

Danemark, et.al. (1997), *Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller for forklarande samhallsvitenskap*. Att forklare samhället, Lund: Studentlitteratur.

Eriksen, T. (2014), ”Arbeidsmedisinsk gjennomgang av de historiske forhold ved organisatoriske arbeidsmiljøbetingelser”,  
<http://legeforeningen.no/Global/Fagmedisinske%20foreninger/Norsk%20forening%20for%20arbeidsmedisin/2014/%C3%A5rsm%C3%B8stepres/Arbeidsmedisinsk%20syn%20p%C3%A5%20organisatoriske%20forhold.pdf> [Lastet ned 14 mai 2014].

Fosse, D.H. (2012), *Ostehuset går så det kviner*, <http://www.e-pages.dk/aftenbladet/898/6/?query=ostehuset> [Lastet ned 22.01.2014].

Frimand, M. (2009), *Ostedronninga*, [http://www.lokal-avisen.no/\\_files/products/03c251d\\_40-41.pdf](http://www.lokal-avisen.no/_files/products/03c251d_40-41.pdf). [Lastet ned 21.01.2014].

Glasø, L. og Thompson, G. (2013), *Transformasjonsledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk.

Grønhaug, K. Hellesøy, O.H. og Kaufmann, G. (2001), *Ledelse i teori og praksis*, Bergen: Fagbokforlag.

Hennestad, B. (2010), *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*, <http://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker> [Lastet ned: 06.06.2014].

Jacobsen, D.I. (2010), *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene*, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. Og Kaufmann A. (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS .

Karlsen, J.E. (2010a), *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*, Bergen : Fagbokforlaget.

Karlsen, J.E. (2010b), *Systematisk HMS-arbeid : ledelse for organisatorisk bærekraft*, Kristiansand: Høyskoleforlag.

Karlsen, J.E. (2011), *Metoder for HMS-regulering*, Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kirkhaug, R. (2013), *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*, Oslo: Universitetsforlag.

Loland, M. (2012), *Stordalen: - Det er kondomledelse*,  
<http://www.hegнар.no/kvinner/artikkel493994.ece> [Lastet ned: 20.04.2014].

Samuelson, B.M. Peretz, A. Olsen, L.E. (2010), *Merkevareledelse på norsk 2.0*, Oslo: Cappelen akademisk.

Sander, K. (2014), *Organisasjonsstruktur – hva er struktur*,  
<http://kunnskapsenteret.com/organisasjonsstruktur/> [Lastet ned: 04.06.2014].

Strand, T. (2007), *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013), *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlag

Yukl, G.A. (2013), *Leadership in organizations*, Boston, Mass: Pearson Education

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Intervjuguide

#### Intervjuguide

- Uformell prat
- Introduksjon av tema
- Informasjon om anonymitet
- Avklaring og oppbevaring av lydopptak

| Daglig leder  | Arbeider i cafeen   |
|---|---|
| <p><b>Ledelse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hva kjennetegner deg som leder? (Verdier, atferd)</li><li>- Helt konkret, hvordan tilrettelegger du arbeidet for at medarbeiderne skal yte sitt beste?</li><li>- Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom deg og dine overordnede? /medarbeidere?</li><li>- Hvordan arbeider du/dere for å formidle Ostehusets visjon og verdier?</li></ul> | <p><b>Ledelse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hva ser du på som dine ledes viktigste egenskaper?</li><li>- Hvilken påvirkning har lederne på utførelsen av ditt arbeid?</li><li>- Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine ledere og andre medarbeidere?</li><li>- Hvilket forhold har du til Ostehusets visjon og verdier?</li></ul> |
| <p><b>Struktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan påvirker regler og rutiner kvaliteten på arbeidet som utføres?</li><li>- Hvordan følger du opp gjeldende rutiner/retningslinjer?</li><li>- Hvordan er rollefordelingen i butikken?</li><li>- Hvilken effekt har opplæringstiltak på ansattes yteevne?</li></ul>   | <p><b>Struktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan påvirker regler og rutiner arbeidshverdagen din?</li><li>- Hva er din rolle i butikken?</li><li>- Kjenner du til hvilke forventninger din leder har til deg (ansvar/oppgaver)?</li><li>- Hvilken sammenheng ser du mellom opplæringen og kvaliteten på arbeidet? service?</li></ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Kultur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du beskrive deres arbeidskultur? Viktigste verdier?</li> <li>- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet av andre. Eks. Kunder, konkurrenter, leverandører.</li> <li>- Hvordan mener du at ostehusets merkevare påvirker dine ansatte?</li> </ul> | <p><b>Kultur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du beskrive deres kultur?</li> <li>- Hvordan ønsker du at ostehuset skal bli oppfattet fra andre? Eks. Kunder, konkurrenter, leverandører.</li> <li>- Hvilken betydning har det for deg at ostehuset er så kjent og populært?</li> </ul> |
|--|---|

Til slutt: Er det noe annet du ønsker å tilføye?