

MENMAS-1 18V
MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE



Universitetet
i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Case-studie om motivasjon

Skrevet av

Veronika Hobberstad (3021) og Hege Retterholt Berge (3045)

“Folk sier ofte at motivasjonen ikke varer. Vel, det gjør heller ikke dusjing og bading - det er derfor vi anbefaler å gjøre det hver dag”

- Zig Ziglar

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2018

FORFATTER:

Veronika Hobberstad og Hege Retterholt Berge

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Case-studie om gruppelederens mulighet til å øke motivasjonen hos de ansatte.

EMNEORD/STIKKORD:

Jula, motivasjon, mestringsfølelse, ros, anerkjennelse, tillit, kommunikasjon, ytre motivasjon, indre motivasjon.

SIDETALL: 104

STAVANGER

DATO/ÅR

Førord

Masteroppgaven vår i endringsledelse markerer nå slutten på 5 års studie. Faste møter oss imellom med skolebolle og saft, kombinert med en god fremdriftsplan har gjort skriveprosessen med oppgaven lettere. Det å være to som skriver en masteravhandling sammen har gitt oss stor motivasjon og tro på at vi skal komme i land.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Øystein Hatteland som har vært en god støttespiller og sparringspartner for oss gjennom hele prosessen. Vi hadde ikke vært der vi var idag visst det ikke hadde vært for dine kritiske spørsmål og refleksjoner, kombinert med raske tilbakemeldinger. Takk for at du har vært ærlig og ikke pakket noe inn.

Vi ønsker også å rette en stor takk til de ansatte og ledelsen ved Jula for at de har stilt opp både på intervjuer og spørsmål vi har lurt på underveis.

Sist, men ikke minst må vi rette en stor takk til våre tålmodige menn, som har tatt over husmorrollen de siste seks månedene. Og til våre barn: vi lover å være mer tilstedeværende nå.

Veronika Hobberstad & Hege Retterholt Berge

Nærbø 14. juni 2018

Sammendrag

I vår masteroppgave har vi valgt å ta for oss Veronika sin arbeidsplass som er Jula Stavanger, men også med innspill fra Jula Sandnes. Med denne problemstillingen *“Hvordan fyller gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte?”* har vi sett på utfordringene en gruppeleder har i forbindelse med personal og deres motivasjon. Empirien i studien er erfaringer ansatte, ledelsen og gruppelederne har knyttet til motivasjon, trivsel og gruppelederne, samt vår egen bruksteori. Både ved hjelp av empirien og i tillegg litteraturen vi har brukt, har vi fått en bredere forståelse for hvordan ledelsen kan øke de ansattes arbeidsmotivasjon. Vi har lagt stor vekt på teoretikere som Abraham Maslow og Frederick Herzberg, og deres teori om motivasjon.

Den teorien vi har tilegnet oss gjennom masterstudiet Endringsledelse gir oss en god og solid plattform rundt det temaet vi har valgt. For at vi skulle kunne svare på problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode og hentet inn data ved å gjennomføre semistrukturert intervju i Jula Sandnes og Jula Stavanger. Vi har intervjuet 22 ansatte i Jula Stavanger/Sandnes, hvor åtte er fra ledergruppen og de resterende 14 er vanlige butikkmedarbeidere. Studien bærer derfor preg av medarbeidernes syn på ledelse og motivasjon. Svarene fra intervjuene har gitt oss mange forslag til tiltak for begge varehusene.

De ansatte i Jula Sandnes og Jula Stavanger har gjennom intervju gitt oss forståelse for hva motivasjon er for dem, og hvordan en gruppeleder jobber for å fremme motivasjon og trivsel. Gjennom intervjuene uttrykker de ansatte i Jula at det er mange faktorer som påvirker deres motivasjon, som blant annet mestringsfølelse, kommunikasjon og tilbakemeldinger.

I denne oppgaven har vi kommet frem til at de ansattes arbeidsmotivasjon blir påvirket av mange faktorer, og at det for ledelsen er mange tiltak som kan iverksettes for nettopp det å øke motivasjonen. Vi har funnet ut at arbeidsmiljø, tilbakemeldinger/ris/ros, mestringsfølelse, kommunikasjon, tillit, ansvar og empatiske ledere er motivasjonsfaktorer ansatte ved begge avdelingene setter pris på. Flere tilbakemeldinger, mer ros, varierte og

utfordrende oppgaver, bedre kommunikasjon, mer oppfølging, mer sosiale tilstelninger, gi mestringsfølelse og selvtillit hos de ansatte er de faktorene som gruppelederne bør forbedre for å øke motivasjonen til de ansatte.

Vi mener at denne oppgaven kan generaliseres til sammenlignbare virksomheter hvor målet er mellomledere og deres muligheter for å øke motivasjonen hos de ansatte. Selv om denne oppgaven er skrevet spesielt til Jula, så har vi brukt generell teori om motivasjon, og tilbakemeldingene fra de ansatte bekrefter også denne teorien.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| | 1 |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Problembeskrivelse:..... | 2 |
| 1.2 Problemstilling | 2 |
| 1.2.1 Mål med problemstillingen:..... | 3 |
| 1.3 Avgrensning..... | 3 |
| 1.4 Fremgangsmåte | 4 |
| 1.5 Begrepsavklaring | 4 |
| 1.6 Oppgavens oppbygging..... | 6 |
| 2.0 Beskrivelse av virksomheten..... | 7 |
| 2.1 Jula: historie og utvikling..... | 7 |
| 2.2. Gruppeteleder i Jula | 10 |
| 2.2.1 En gruppeteleder sitt ansvar | 11 |
| 2.2.2 Hvilket spillerom/handlingsrom har en gruppeteleder til å styrke motivasjonen til de ansatte?..... | 12 |
| 2.2.3 Utfordringer og dilemmaer knyttet til rollen som gruppeteleder ved Jula | 14 |
| 3.0 Teori | 16 |
| 3.1 «Lille Jeg» modellen..... | 16 |
| 3.1.1 Hva «Lille-Jeg» modellen innebærer | 16 |
| 3.2 Analyse-syntese-modellen | 18 |
| 3.3 Teori og litteraturgjennomgang..... | 19 |
| 3.4 De forskjellige teoriene vi har: | 20 |
| 3.4.1 Maslows behovspyramide | 20 |
| 3.4.2 Herzbergs motivasjonsteori | 23 |
| 3.5 Motivasjon | 25 |
| 3.5.1 Indre motivasjon: | 26 |
| 3.5.2 Ytre motivasjon: | 26 |
| 3.6 Selvbestemmelsesteorien: | 27 |
| 3.7 Kommunikasjon: | 28 |
| 3.8 Ledelsesteori | 29 |
| 3.8.1 Utfordringer rundt personell | 30 |
| 3.8.2 Bedriftens spenningsfelt | 30 |
| 3.8.3 Medarbeidernes motivasjon..... | 31 |
| 3.9 Virkemidler for å motivere ansatte..... | 32 |

| | |
|--|----|
| 3.9.1 Belønningssystemer | 32 |
| 3.9.2 Målsetting | 33 |
| 3.9.3 Tilbakemeldinger..... | 34 |
| 3.9.4 Kreativitet..... | 34 |
| 3.10 Vår bruksteori: | 35 |
| 4.0 Empiri | 36 |
| 4.1 Hva er empiri?..... | 36 |
| 4.2 Innsamling av informasjon | 36 |
| 4.3 Oppsummering av intervjuene med de ansatte | 37 |
| 4.4 Oppsummering av intervjuene med gruppelederne | 38 |
| 5.0 Metode..... | 40 |
| 5.1. Valg av metode og begrunnelse | 40 |
| 5.1.1 Case-studier | 41 |
| 5.1.2 Semi-strukturerte intervjuer | 42 |
| 5.2 Utvalget | 42 |
| 5.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen | 43 |
| 5.4 Utformingen av spørreskjemaet | 44 |
| 5.5 Gjennomføringen av metode..... | 44 |
| 5.6 Reliabilitet og validitet | 46 |
| 5.6.1 Reliabilitet | 46 |
| 5.6.2 Validitet | 46 |
| 5.7 Etikk og refleksjon over vår rolle som forskere | 47 |
| 5.8 Refleksjon over valgt metode | 48 |
| 6.0 Analyse av funn og teori | 49 |
| 6.1 Ansattes egne meninger om hva som skal til for å bli mer motivert..... | 50 |
| 6.2 Oppfølging i forhold til sykefravær: | 60 |
| 6.3 Gap mellom hvordan de ansatte opplever gruppelederens prioriteringer vs hva gruppelederne selv mener de prioriterer: | 61 |
| 7.0 Fra teori til praksis: virkemidler for å motivere de ansatte | 62 |
| 7.1 Virksomhetsdiagnose..... | 63 |
| 7.2 Virksomhetsagenda | 64 |
| 7.3 Handlingsparameter: | 65 |
| 7.4 Avhengig omverden: | 71 |
| 7.5 Uavhengig omverden:..... | 72 |
| 7.6 Handlingsplan:..... | 73 |
| 8.0 Oppsummering | 83 |

| | |
|----------------------------|----|
| 9.0 Refleksjonsnotat | 85 |
| 10.0 Litteraturliste | 88 |
| 11.0 Vedlegg..... | 91 |
| Vedlegg 11.1..... | 91 |
| Vedlegg 11.2..... | 92 |
| Vedlegg 11.3..... | 94 |

1.0 Innledning

I dette kapittelet ønsker vi å ta for oss bakgrunnen for valg av temaet i denne masteravhandlingen. Vi ønsker videre å skrive om bakgrunnen for problemet, problemstillingen, mål med problemstillingen, avgrensninger, kort om fremgangsmåte, begrepsavklaring og oppgavens oppbygning.

Masteravhandlingen vi nå skal skrive har sin rot i våre egne erfaringer fra arbeidsplassen, og vår naturlige fascinasjon for motivasjon og hvilke faktorer som utløser dette. Dette er et tema og problemstilling som vi ønsker å lære mer om og som vi mener vi vil ha god bruk for både i eksisterende stillinger og videre.

Valget på bedrift vi ønsker å skrive om er Jula som Veronika har vært ansatt i siden april 2017 og trives svært godt i. Tidligere har hun vært medarbeider i G-Sport og Coop Mega, så det å få en tittel som gruppeleder i ett av Jula's varehus var stort for henne. For ikke å snakke om jakten på en fulltidsstilling som nå var ferdig. Hun synes det er veldig spennende å kunne ha et ansvar overfor de ansatte, bli en del av ledergruppen og dermed bli med på å forme Jula Stavanger slik hun også ønsker at den skal være. Veronika brenner for godt arbeidsmiljø og at arbeidsplassen skal være et sted en gleder seg over å reise til. Menneskets behov for mestringsfølelse og anerkjennelse er mer aktuelt enn noen gang da arbeidsoppgaver i dagens samfunn blir overtatt av roboter og maskiner. Det som truer butikker og varehus er netthandelen som stadig blir vanligere og brukt enda hyppigere.

Selv på den korte tiden hun har jobbet i selskapet har hun lært de fleste å kjenne, og opplever at Jula består av mange dyktige ansatte. Hun har ikke enda opplevd å se så mange forlate selskapet. På Jula har de både heltidsstillinger og deltidsstillinger. I deltidsstillingene er det for det meste studentene som rår over. Da det er studenter som er ansatt i deltidsstillingene vil det også si at disse stillingene rullerer, det er ikke unaturlig at når en er ferdig med skolegang så leverer de oppsigelse til fordel for en relevant jobb i forhold til utdanning.

Hege har flere års erfaring fra varehandel og var inntil hun ble student daglig leder. Hun har hatt flere år som personalansvarlig, og har planer om å fortsette med dette etter endt master. Vi så da på dette temaet og problemstillingen som en ypperlig måte å viderutvikle

vårs egen kunnskap innen noe vi selv vil få bruk for. Vi vet selv og ser hvor viktig arbeidsmotivasjon er for å yte maksimalt på jobb, og ønsker å ha den kunnskapen vi trenger for å være gode motivatorer og coacher i våre lederroller. Vi har også en oppfatning, generelt, at å fokusere på arbeidsmotivasjon hos de ansatte ofte gjerne blir glemmt hvis ting ikke fungerer slik det skal. Vi mener at for å oppnå sterk arbeidsmotivasjon hos de ansatte må det være noe som er i fokus, og noe som pleies hele tiden.

1.1 Problembeskrivelse:

Som nevnt innledningsvis handler denne oppgaven om hvordan man kan fylle gruppelederrollen på en god måte i forhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Formålet med dette temaet er å kaste lys over hva som kan styrke arbeidsmotivasjonen til arbeidstakerne, da dette kan påvirke både opplærings- og problemløsning situasjoner på arbeidsplassen. Arbeidstakerne motiveres ikke nødvendigvis av en kurv med skillingsboller eller andre såkalte ytre incentiver for å kunne yte bedre, grundigere eller tenke mer kreativt i forbindelse med arbeidsrelaterte oppgaver. Å satse på lignende belønninger får ikke nødvendigvis arbeidstakerne til å trives bedre på jobb alene, men dette kan være en bidragsyter i kombinasjon med andre motivasjonsfaktorer. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste ved hjelp av intervju med de ansatte, aktuell teori og egen bruksteori.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan gruppelederne i Jula kan bidra til å øke arbeidsmotivasjonen hos de ansatte ved Jula.

Med ledelse og motivasjon som tema ønsker vi å gjøre en kvalitativ undersøkelse av de ansatte og gruppelederne som skal utgjøre datagrunnlaget vårt til å kunne besvare problemstillingen:

Hvordan fylle gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte?

Med arbeidsmotivasjon har vi tatt utgangspunktet i Jacobsen og Thorsvik (2011) sin beskrivelse av motivasjon. Motivasjon er den indre psykologiske prosessen som finnes i ethvert individ som er med å skape drivkraften som får en person til å handle. Motivasjon

som drivkraft gir retning for handlinger og kan forsterke og opprettholde den. Det er motivasjon som gjør at en person blir oppmerksom på det som må gjøres, og handler deretter.

Arbeidsmotivasjon defineres her som det som påvirker hva man gjør når man er på jobb. Motivasjon styrer også hvilken innsats en velger å legge ned i en arbeidsoppgave. Folks prestasjoner og produktivitet styres med andre ord av arbeidsmotivasjonen en har. På grunn av nettopp dette er det viktig, for hver virksomhet, å forstå hva som må til for å skape motivasjon hos alle de ulike menneskene som jobber innad i virksomheten (Sagberg, 2017).

1.2.1 Mål med problemstillingen:

Målet med denne oppgaven er at vi ønsker å identifisere hva gruppelederne kan gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte. Ved å gjøre dette mener vi de kan oppnå mindre sykefravær og sørge for at de ansatte har den indre motivasjonen og trivselen som trengs for at de frivillig skal yte maksimalt av det som trengs for å oppnå de overordnede målene til Jula. Vi ønsker gjennom intervju med de ansatte få en oversikt over hvordan tilstanden er i dag, og hva de ansatte selv ser på som motivasjonsfaktorer.

Målet med oppgaven er å lage et dokument hvor vi kommer med anbefalinger basert på intervju, teori og vår egen bruksteori som gruppelederne i Jula kan bruke som en veileder i forhold til å øke arbeidsmotivasjonen hos de ansatte. Dersom vi lykkes med våre anbefalinger som skal øke arbeidsmotivasjonen hos de ansatte, så kan dette være med å bidra til: mindre sykefravær, at de ansatte utfører jobben med stort ansvar og glede, bedre miljø, fornøyde ansatte. Klarer gruppelederne å oppnå disse målene, vil det være lettere for dem, sammen med de ansatte å nå de overordnede målene til Jula.

Mål i denne sammenheng er et uttrykk for hva en realistisk kan regne med å oppnå for å redusere problemet (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993).

1.3 Avgrensning

Denne oppgaven er begrenset til kvalitativ undersøkelse med intervju av 22 ansatte, inkludert fire gruppeledere, to varehussjefer og en visevarehussjef. Vi har valgt å kun ta

med de som er fast ansatt, og ikke skolehjelp. Vi har intervjuet både ansatte og gruppeledere fra to forskjellige butikker, men har valgt å ikke gjøre et skille på de to forskjellige butikkene, da vi ser at det er de samme uttalelsene som går igjen begge plassene.

Målet vårt har vært å ha fokus på hvilke faktorer gruppelederne må ta hensyn til når de skal øke motivasjonen hos de ansatte. Vi har derfor sett på det som viktig å undersøke hva teorien sier rundt temaet, og hva de ansatte selv ser på som motivasjonsfaktorer. Vi har også valgt å se på hvilke prioriteter gruppelederne har rundt å være motivator for de ansatte, og hvordan de selv mener de mestrer denne rollen. Det finnes en uavhengig variabel i denne oppgaven, og det er gruppelederens handlingsrom. Dette handlingsrommet er fastlåst, og vi har ikke tenkt å foreslå at gruppelederens stilling, ansvarsområde osv skal endres. Vi tar høyde for det gruppelederen selv kan gjøre ut fra de rammene de har i dag, men kommer likevel med et råd om at gruppelederne bør få større handlingsrom rundt det å bruke belønning som motivasjon.

1.4 Fremgangsmåte

I dette studiet har vi hatt en jevn progresjon. Den første tiden brukte vi på å klarlegge temaet og problemstillingen, og jobbet videre med teori ut fra dette. Kombinert med innhenting av teori gjorde vi intervjuer av de ansatte rundt det vi mente vi trengte mer konkret informasjon om for å kunne løse problemstillingen vårs. Deretter analyserte og diskuterte vi teorien opp mot intervjuene, for å se om vi fant noen sammenhenger eller forskjeller, for deretter å komme med forslag til tiltak gjennom handlingsparametre, omverden beskrivelse og handlingsalternativer som en avslutning.

1.5 Begrepsavklaring

VI vil redegjøre for noen begreper før vi går videre i oppgaven. Dette gjør vi fordi begrepene har en relevans for innholdet til oppgaven. Begrepene vi ønsker å redegjøre for er; arbeidsmotivasjon, indre motivasjon, ytre motivasjon, autonomi og selvbestemmelse.

Arbeidsmotivasjon

Arbeidsmotivasjon er det som påvirker hva man gjør når man er på jobb. Motivasjon styrer også hvilken innsats en velger å legge ned i en arbeidsoppgave. Folks prestasjoner og

produktivitet styres med andre ord av arbeidsmotivasjonen en har. På grunn av nettopp dette er det viktig, for hver virksomhet, å forstå hva som må til for å skape motivasjon hos alle de ulike menneskene som jobber innad i virksomheten (Sagberg, 2017).

Indre motivasjon

Indre motivasjon handler om den tilstanden hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv. Dette engasjementet når vi om man opplever frihet (autonomi) i forhold til om man vil jobbe med oppgaven eller ikke. At en opplever å ha den kompetansen som er nødvendig, og at en føler samhørighet med de man eventuelt samarbeider med. Indre motivasjon er viktig for kreativiteten (Martinsen, 2015, s.274) Om en opplever indre motivasjon blir man motivert til innsats ved at vi opplever at det arbeidet vi gjør er meningsfylt, interessant, gir mestringsfølelse og eierskap til arbeidsoppgaven(e). Det har vist seg at indre motivasjon henger sammen med gode prestasjoner blant de ansatte (Sagberg, 2017).

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon handler om motivasjonen en opplever hvis en har forventninger om belønning, arbeider under tidspress, forventer å bli evaluert, eller befinner seg i en konkurransesituasjon. (Martinsen, 2015, s.274)

Autonomi og selvbestemmelse:

Autonomi er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid. Det dreier seg om i hvilke grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.112). Autonomi handler om selvstendighet og tilbøyelighet til å motsette seg påvirkninger slik en kan ivareta følelsen av å være uavhengig (Martinsen, 2015, s. 379)

1.6 Oppgavens oppbygging.

Oppgaven vår er delt opp i 9 kapitler:

Kapittel 1:

Innledningen vår inneholder bakgrunnen for oppgaven vår, videre skriver vi opp problembeskrivelse, problemstilling, avgrensning, fremgangsmåte, begrepsavklaring og oppgavens oppbygging.

Kapittel 2:

I dette kapitlet skal vi gjøre en beskrivelse av bedriften vi har bygget opp oppgaven rundt, samt gruppeledernes oppgaver og utfordringer.

Kapittel 3:

I teoridelen av vår oppgaven presenterer vi den teorien vi har valgt som grunnlag for vårt arbeid, og som vi mener er relevant i forhold til å løse problemstilling vår. Vi har valgt teorier som ledelsesteori og motivasjonsteori. Vi vil reflektere rundt de forskjellige sidene av valgt teori, hvor vi vil knytte teorien opp til praksis.

Kapittel 4:

I dette kapitlet beskriver vi de empiriske funnene vi har gjort fra intervjuene våre og knytter disse opp mot teorien vi har funnet som relevant. analyserer jeg resultatene av spørreundersøkelsen og intervjuet.

Kapittel 5:

I dette kapitlet presenterer vi den forskningsmessige tilnærmingen vi har gjort til arbeidet, både design og forskningsmetode. Her beskrives det hvordan vi har gått frem for å hente inn data, og hvordan vi har valgt å analysere disse. Dette kapitlet blir avsluttet med refleksjoner rundt kvalitet, gyldighet og forskningsetikk.

Kapittel 6:

I dette kapitlet skal vi gjøre en analyse av teorien og funnene vi har gjort gjennom intervjuene med de ansatte og gruppeledern, hvor vi også bruker vår egen bruksteori.

Kapittel 7:

I dette kapitlet kommer vi med handlingsparameter og handlingsalternativer som redegjør for ulike tiltak ledelsen kan iverksette for å oppnå arbeidsmotivasjon hos sine ansatte. Handlingsparametrene og alternativene vi kommer med her vil være med bakgrunn fra egne bruksteori, intervjuene som er foretatt og teorien.

Kapittel 8:

I dette kapitlet vil vi beskrive konklusjonen vi har kommet frem til gjennom denne prosessen.

Kapittel 9:

Dette blir det siste kapitlet i denne masteravhandlingen, vi vil her komme med litt refleksjoner rundt denne prosessen, samt litt kritiske refleksjoner rundt ting vi mener kunne blitt gjort annerledes.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått igjennom problembeskrivelse, problemstilling, mål med problemstillingen, avgrensning, fremgangsmåte, begrepsavklaring og oppgavens oppbygging. Dette vil være grunnlaget for resten av oppgaven. Videre ønsker vi å gjøre en beskrivelse av virksomheten og gruppelederens rolle.

2.0 Beskrivelse av virksomheten

For at leseren av denne oppgaven skal forstå hvordan Jula er organisert har vi valgt å vise hvordan organisasjonen er bygget opp og fungerer. Videre vil vi presentere gruppelederrollens handlingsrom og utfordringer knyttet opp mot problemstillingen.

2.1 Jula: historie og utvikling

Virksomheten Jula startet i 1979 på gården Jultorp i Västergötland. Lars-Göran og Irene Blank startet Jula Industri AS. Virksomheten er en butikkjede som selger produkter til hus, hytte, hjemmefiksere, landbrukere og håndverkere. Det hele startet med *en* vare; kappsag og deretter vedkløyver. Deretter, på 1980-tallet, ble vareutvalget utvidet med sveiseutstyr, dreiebenker og kompressorer. Jula rettet seg i første omgang mot bønder og småindustri. Helt fra starten har filosofien vært *kvalitet og lave priser*.

Jula hadde i 1985 10 ansatte og en omsetning på 10 MSEK. Jula åpnet samme år sitt første varehus i Skara (“Historien om Jula”, u.å.).

1990: 50 ansatte og en omsetning på 100 MSEK.

1992: åpnet sitt andre varehus, Stockholm.

1995: 100 ansatte, 200 MSEK og med tre butikker.

2002: 500 ansatte, 450 millioner SEK, og syv varehus

2008: 1000 ansatte, to milliarder SEK, og 28 varehus

2008: Jula kom til Norge.

2012: 2000 ansatte, 4,2 milliarder SEK, og 59 varehus.

2016: 3000 ansatte, 6,06 milliarder NOK, og 90 varehus.

Mye har skjedd i Julas historie, og som en kan se har veksten vært kraftig. Etter så mange års drift er det fortsatt entreprenørånden som danner grunnlaget i selskapet; *viljen til å tjene en krone, nysgjerrigheten, det harde arbeidet og folkeligheten* (“Historien om Jula”, u.å.)

Jula er en forretningside som skal tilby både kreative hjemmefiksere og proffe et sortiment til lave priser. Grunnen til at Jula klarer å holde den lave prisen er fordi innkjøpene blir gjort direkte fra produsentene uten mellomledd. Vareutvalget i Jula har med tiden økt, og er nå så bredt at selskapet kan anse seg som det komplette varehuset for hobbysekkere og proffe slik det er i dag. Selskapet som startet med kappsag har nå varer innen verktøy, maskiner, arbeidsklær, hageprodukter, farger og kjøkkenredskapet i sortimentet i dag.

Jula har produktstige, som mange andre butikker. Med en produktstige er det lett å velge det produktet som passer kundens behov. Det som menes med en produktstige er at en kapp-/og gjærsgag for eksempel har modeller med stigningen bra-bedre-best. Skal du kjøpe en til hjemmebruk er det kanskje godt nok med den som er «bra», men hvis du jobber i en stor bedrift og skal bruke varen daglig kreves det at kunden kjøper den som er «best».

Suksessen til Jula er et resultat av jobben medarbeiderne har gjort. Jula drives av det de har kalt «Jula-ånden». Det er en fremgangskultur som har vært med fra starten, og som fortsatt gjennomsyrrer hele bedriften. Jula-ånden er med andre ord væremåten i hele organisasjonen, i varehusene fra Nord-Norge og ned til Sør-Polen, samt lageret og på kontoret (“Historien om Jula”, u.å.).

Retten på mål

Jula har alltid gått rett på mål, det er den korteste veien. Vi går for eksempel rett til produsenten i stedet for å gå om dyre mellomledd – til glede for kundene våre.

Nysgjerrighet driver oss

Jula utvikler seg kontinuerlig, og endring er det eneste som er konstant. Derfor er nysgjerrighet og fleksibilitet avgjørende i vårt arbeid for forbedring.

Folkelig og ærlig

Jula er ærlig, beskjeden, ydmyk, vi er som folk flest. Vi bryr oss om hverandre, og vi kjenner igjen kundene våre i oss selv.

Kunden er alt

Hos oss betyr kunden alt. Alt vi gjør, gjør vi for å gjøre livet lettere for kundene våre.

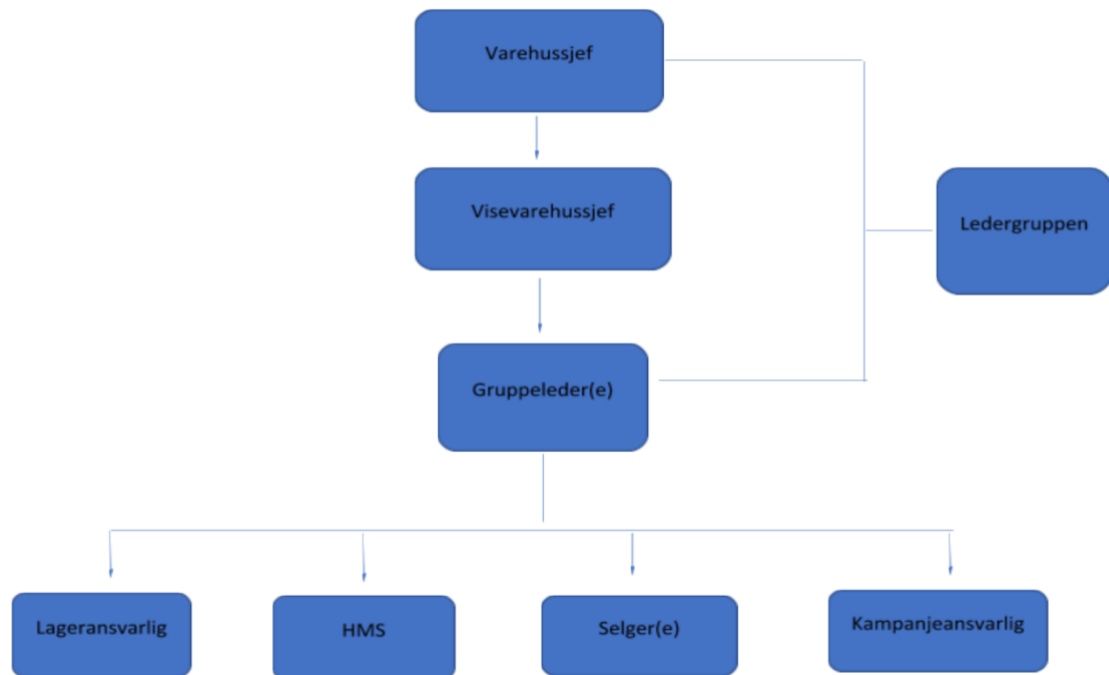
Tjen en krone

Vi vet at selskapets lønnsomhet er en forutsetning for vår vekst og eksistens. Derfor leter vi hele tiden etter måter å kutte kostnader og tjene en ekstra krone på.

Vi jobber hardt

Vi er overbeviste om at engasjement og deltakelse gir suksess. Med høye forventninger og ansvarsfølelse utvikles vi både som medarbeidere og selskap.

Videre i oppgaven vil vi kort presisere hvem en gruppeleder er, dens rolle og ansvar. Vi skal også si noe om handlingsrommet en gruppeleder har til å påvirke de ansattes motivasjon, utfordringer og dilemmaer knyttet til gruppelederrollen.



Organisasjonskart.

2.2. Gruppeleder i Jula

For å bli ansatt som mellomleder i Julas varehus må kandidaten utfylle en visse kriterier. Jula forventer at for å bli ansatt som mellomleder så må en ha erfaring fra lederstilling i varehandel, være trygg i en ledende rolle og kommunisere tydelig. Det forventes også at en har stort serviceengasjement og samvittighetsfull innstilling, liker utfordringer og er løsningsorientert. Tilleggsforventninger er at man er/har; effektiv, initiativrik, strukturert, ryddig, lojal, godt humør, positiv innstilling, muntlige norskkunnskaper og stor teknisk og praktisk interesse innen Jula sitt varesortiment. Som en kan se er det noen kvalifikasjoner som må ligge til grunn for at en skal bli ansatt som gruppeleder i Jula. Med det ansvaret og arbeidsoppgavene som følger med må en regne med at stillingsannonser for en gruppeleder kontra deltidsansatt er forskjellige.

Arbeidsoppgavene en gruppeleder har i Jula er svært variert. Man er blant annet skiftleder for eget team, har ansvar for sikkerheten under sitt skift og er med å drifte varehuset iht. Julas konsept. En gruppeleder planlegger og strukturerer stor vareflyt, samt høy omsetning. Gruppelederen deltar også i varehusets ledergruppe, har ansvar for personalplanlegging, delegering, oppfølging og coaching. En gruppeleder gjør som en deltidsansatt, fulltidsansatt, varehussjef, og visevarehussjef; gir service og veiledning til Julas kunder.

Ved ansettelse av ny gruppeleder må det mye tid og ressurser til. De første ukene kan oppleves som tidkrevende og med mye kostnader. Grunnen for det er at en må ha vanlig bemanning i tillegg til den nye gruppelederen. På forhånd er det ingen krav til å ha mye kunnskaper om de produktene Jula har i sitt sortiment, dette er en del av opplæringen. Det er en stor utfordring å tilegne seg kunnskap om alle varegruppene i Jula, dette fordi det er et veldig bredt varesortiment, og er helt umulig å lære seg alt på noen uker eller måneder. Ikke bare skal en ny gruppeleder tilegne seg kunnskaper om varesortimentet, han/hun skal lære seg å bruke kassen, kundeservice disken, hva som er Julas konsept, verktøy på datamaskinen i tillegg til andre praktiske oppgaver.

Som ansatt i Jula, enten tittelen din er varehussjef, visevarehussjef, gruppeleder, fulltidsansatt eller deltidsansatt, er det ingen tvil om at det stilles høye forventninger om produktkunnskaper og teknisk innsikt. Dette er viktig for å gi kunden den hjelpen han/hun trenger for å få et rett produkt til sitt bruk, samt det en må ha for å få maksimalt ut av oppgaven kunden skal gjøre. Ett eksempel er hvis en kunde kjøper vinkelsliper, da må selgeren tilby kunden kappeskive, vernebriller, hørselvern og arbeidshansker som de viktigste tilleggsproduktene som skal til for å utføre en jobb som er helsemessig forsvarlig, og uten kappeskive/slipeskive får du heller ikke gjort jobben.

2.2.1 En gruppeleder sitt ansvar

Som gruppeleder på Jula bidrar man til å drive varehuset etter Julas forretningsidé og konseptuelle retningslinjer. Man skal arbeide strukturert og effektivt, samtidig som man har et serviceorientert fokus på våre kunder. Interesse og nysgjerrighet innenfor Julas brede varesortiment er viktig. Gruppelederen skal være et forbilde for andre og representere Jula på en positiv måte. Andre primære arbeidsoppgaver og ansvarsområder en gruppeleder har er blant annet oppfølging av personalet, samt holde seg oppdatert på personalrutiner som er etablert sentralt og rutiner som skapes i varehuset. Det er samtidig viktig at gruppelederne er støttende, veileder, motiverer og følger opp medarbeiderne, delegerer arbeidsoppgaver og sikrer drift gjennom å delta i varehåndteringsprosessen. En gruppeleder skal også gjøre følgende:

- Gi service, veiledning og aktivt salg til kunder
- Betjene kasse og kundetjenester
- Fungere som beslutningstaker i krevende kundesituasjoner
- Sørge for god sikkerhet for medarbeidere og kunder
- Ansvar for at varehuset ser presentabelt ut
- Påse at kundestrøm har riktig prising, skilting og eksponering i henhold til det som beskrives i konseptpermen
- Ansvar for låsing av varehuset i forbindelse med åpning og stenging
- Ansvar for drift og bemanning av aktuelt skift etter avtale med varehussjef

Gruppelederne inngår i varehusets ledergruppe sammen med varehussjef, eventuell visevarehussjef og øvrige gruppeøder(e). Det som nå er nevnt om gruppelederen tar oss videre til oppgavens neste del som er; handlingsrom og utfordringer.

2.2.2 Hvilket spillerom/handlingsrom har en gruppeleder til å styrke motivasjonen til de ansatte?

Det som menes med handlingsrom er hvor stor frihet man har som gruppeleder til å gjøre egne valg og deretter få gjennomføre disse på Jula (Espedal, og Lange, 2005). Vi kan skille mellom to typer handlingsrom; formelt og subjektivt. Det formelle handlingsrommet blir formet av jobbkrav, føringer og begrensninger i form av hierarki, makt, ansvar, spesialisering, ressurser og regler. En gruppeleder vil ha lite handlingsrom i situasjoner med høye forventninger og begrensninger (Espedal og Kvitastein, 2012).

Det subjektive handlingsrommet derimot, handler om lederens tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Det handler om hvordan en gruppeleder selv oppfatter sitt handlingsrom, og hvordan han/hun velger å tolke forventninger, krav og strukturelle føringer (Espedal og Kvitastein, 2012).

Handlingsrommet kan oppleves ulikt for Veronika sammenlignet med gruppelederne på Sandnes og den andre gruppelederen på Jula Stavanger. Hun er en gruppeleder med åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse, som gjør at hun opplever handlingsrommet sitt som større enn hvis hun var en gruppeleder som holdt seg fast til trygge og sikre

omgivelser i en statisk organisasjon (en organisasjon uten endring). Ved å ha stort handlingsrom opplever hun å få eierskap til de valgene hun tar. Å ha eierskap til noe gir henne også mye motivasjon.

På Jula har gruppelederne forholdsvis stort handlingsrom overfor de ansatte og butikken forøvrig. Det er vi som har ansvar for at butikken i sin helhet er bra, at varer blir satt på plass, at det blir jobbet med avdeling, rydding av lager og det som ellers må gjøres for å komme i mål med dagen. Vi får beskjed fra leder at lageret må være ryddet og varene tømt til kl 15 hver dag, men utover det er tiden disponibel til å brukes hvordan vi synes er best. De eneste gangene leder kommer inn og styrer er om det er i en veldig travel periode, som for eksempel i et sesongskifte. I ett sesong skifte er det veldig mye varer som blir levert, og flere avdelinger som må bygges om for å tilpasse dem de nye varene.

Vi som gruppeledere har ikke så stort spillerom i hvordan butikken i sin helhet skal se ut. Det heter at det skal være "konsept" slik vi utsmykker butikken med plasseringen av varene.

En gruppeleders handlingsrom til å styrke motivasjonen til de ansatte er stor. Ved å se på svarene fra intervjuene kan en se hva som må til for å gjøre nettopp det. Spørsmål 29 lurer vi på om respondentene får mestringsfølelse av den jobben de gjør, og her er svarene veldig varierende. Mestringsfølelse har en veldig stor rot i om en er motivert i jobben sin. Videre kan vi se på spørsmål 30, der spør vi respondentene om de ønsker større utfordringer, noe de fleste gjør. Dette er også en motivasjonsfaktor. Spørsmål 32 spør vi videre om hva som skal til for at respondentene blir mer motivert. Her svarer de fleste at de ønsker større utfordringer, tettere oppfølging, varierte arbeidsoppgaver, ros, tilbakemeldinger, konkurranse, incentiver, bedre kunnskap og mer lønn. Lønna styrer ikke vi gruppeledere, den blir styrt av tariffavtalen Jula har. Det eneste vi kan motivere med ift lønn er at de ansatte bør ta fagbrev i butikk, det genererer høyere lønn. Dette tjener både den ansatte på, og Jula får i tillegg fagfolk med god kunnskap. Her vil vi også nevne at Jula utbetaler bonus til alle ansatte i hele organisasjonen om konsernet når sine budsjetter. Hensikten med denne bonusen er å motivere og engasjere de ansatte til å stå på hver dag. For at en gruppeleder skal kunne styrke motivasjonen til de ansatte har vi absolutt et stort handlingsrom. Det er nemlig en del av jobben vår å gi varierende arbeidsoppgaver, vi SKAL følge opp de ansatte, vi skal kunne gi ris/ros og gi tilbakemeldinger på

arbeidsinnsats/resultat. I samråd med leder kan vi lage konkurranser med premier for å skape ekstra motivasjon og fart i løpet av en arbeidsdag.

Som gruppeleder på Jula ønsker Veronika å oppfylle alle ønsker og krav satt av de ansatte (ut i fra svarene på spørsmål 29-31). Men i en, av og til, hektisk hverdag på jobb er handlinger som å gi ros, motivere, gi tilbakemeldinger og lignende lett å glemme. Personlig prøver hun å ta seg selv på akkurat det så ofte som hun kan, men noen dager er så travle at det er lett for å glemme. Å om hun ikke gjør det daglig, så gjør hun det ukentlig. Det betyr veldig mye for henne at de ansatte trives og har det bra når det er på jobb, derfor prøver hun så ofte hun kan å gi ros da dette skaper motivasjon.

Veronika sin lederstil er relativ myk. Hun er både bestemt og sier klart ifra hva hun ønsker og forventer. Hun er en gruppeleder som har mye følelser for både jobben og de ansatte. Med hennes lederstil vil hun si at det viktigste for henne er at de ansatte har det bra når de er på jobb. Hennes viktigste jobb er å være en coach overfor de ansatte. Å for å være en enda bedre coach er det for henne viktig med mye tid for å kunne investere enda mer tid til de ansatte. Det å bruke mye tid på de ansatte kan av og til bli glemt da dagene ofte er preget av mange arbeidsoppgaver som skal gjøres.

2.2.3 utfordringer og dilemmaer knyttet til rollen som gruppeleder ved Jula

En gruppeleder har en unik makt. Ledelsen er avhengig av den kompetansen gruppelederne har for å få satt strategien sin ut i livet. En gruppeleder kjenner prosessene og får virksomheten til å gå rundt. Det er viktig at en gruppeleder er med aktivt på å utforme virksomhetens strategi. Med en slik kommunikasjon er det en forutsetning i seg selv for å nå de strategiske målene som ledelsen setter for bedriften. Landskapet til en gruppeleder er ofte utfordrende. De skal både levere på forventninger og målsettinger gitt av leder. Jula er helt avhengige av sine medarbeidere for å nå målene som er satt. For å klare å oppnå målene må gruppelederne klare å inspirere sine medarbeidere og i tillegg være tydelige på hva som forventes av hver enkelt. Her er det viktig at medarbeiderne får en "vi"-følelse, da Julas resultater skapes i samspill med andre. Man kan si at en gruppeleders rolle er å være en kommunikasjonskanal mellom toppledelsen og medarbeiderne på Jula.

En gruppeleder befinner seg, som man kan se ovenfor, mellom barken og veden. Fordelen med det er at de kan lære av det og bruke det til å utvikle seg selv som ledere. Når vi sier “mellom barken og veden” mener vi mellom den økonomiske virkeligheten i markedet og de ansatte med sine behov. Markedet for seg krever lave priser, og de ansatte på den andre siden krever bedre betingelser som høyere lønn og lignende. En gruppeleder har forståelse for det økonomiske bildet og sammenhengen rundt det. Dilemmaet oppstår ikke før en gruppeleder skal presentere det samme bildet for de ansatte. De ansatte vil ofte reagere emosjonelt, og handler deretter med følelsene sine og ikke nødvendigvis i samsvar med det de forstår.

I arbeidshverdagen er den soleklare største utfordringen; tiden. Det er ikke alltid tiden strekker til med å følge opp medarbeiderne når det gjelder oppgaver som skal delegeres, avdelingsarbeid og driftsrutiner. For Veronika er tiden det viktigste verktøyet for å komme i land med målene som er satt. For å få gode resultater og nå mål er medarbeiderne den største investeringen. Er medarbeiderne motivert, oppnår mestringsfølelse, eierskap, og med et godt miljø blir også utfallet av resultatene noe annet enn om medarbeidernes motivasjon er lav og hvis miljøet var dårlig. Å investere tid i medarbeiderne har vist seg, hos oss i Jula Stavanger, å gi svært gode resultater. Medarbeiderne får en følelse av at ledergruppen bryr seg, og ønsker at de skal ha en god dag når de er på jobb. Men, som nevnt, er nøkkelen til akkurat dette *tiden*. Det er enkelte dager hvor gruppelederne kan oppleve et kappløp med klokken da det er svært mye å gjøre, og det kan på en måte være bra for Jula der og da, men over lang tid kan det skape mistriivsel da medarbeiderne kan føle seg glemte. Man kan på en måte si at Jula selv legger begrensninger på det gruppeleder ønsker og mener er viktig for å oppnå det de vil. Vi mener ikke her å gjøre Jula til en syndebukk, snarere tvert imot. *Tiden* som må til for å komme i land med målene som er satt har gruppeleder selv ansvar for å bruke på det de mener er rett, til tross for travle dager. Veronika opplever å ha blitt tildelt stort handlingsrom av hennes varehussjef til å bruke tiden som hun selv mener er hensiktsmessig og til fordel for varehuset.

I dette kapitlet har vi presentert virksomheten Jula og rollen til en gruppeleder. I tillegg har vi beskrevet en gruppeleders handlingsrom og utfordringer. Videre i neste kapittel skal vi gjøre en teorigjennomgang med teori vi mener er relevant for å kunne svare på oppgavens problemstilling og mål med denne.

3.0 Teori

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for teoretiske begrep som behovspyramide, to-faktor teori/motivasjonsteori, kommunikasjon, ledelsesteori og virkemidler for å motivere ansatte. Vi vil også skrive om “Lille Jeg” modellen og analyse-syntese modellen som vi har brukt som verktøy til å løse problemstillingen vår. Det er mange teorier på hva som motiverer et individ, men det som ofte går igjen er behovsteori, noe en også vil finne igjen i oppgaven vår.

3.1 «Lille Jeg» modellen

I boken *Ledelse. Å bruke teori i praksis* (Ottesen, 2011, s. 33) definerer Ottesen endringsledelse slik:

1. *«Å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og, i bekreftende fall,*
2. *å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi medarbeiderne bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve e.a. Forandringene kan gjelde større eller mindre «deler» av virksomheten og omfatte ulike forhold, herunder relasjonene til kjøpere, konkurrenter og leverandører i omverdenen. Og forandringene kan være mer eller mindre radikale.»* (Ottesen, 2011, s. 33)

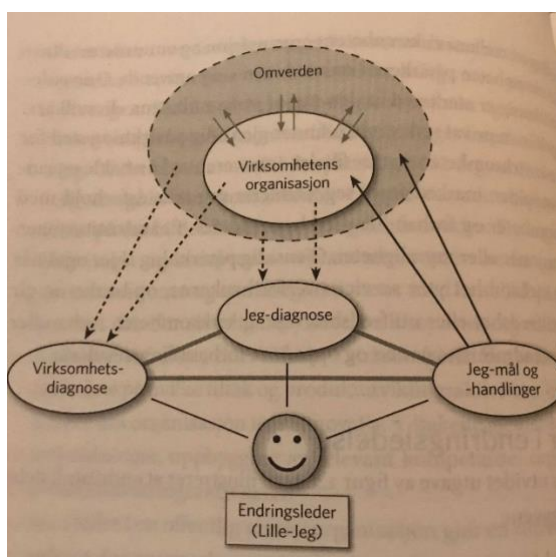
For å kunne forstå og påvirke endringsprosesser må man i tillegg mene noe om det, om man ikke bryr seg om hva som skjer i den bedriften man jobber i er det også vanskelig å kunne skape en endringsprosess. Vi vil også påpeke at denne oppgaven er skrevet av en som er ansatt (gruppeleder) i Jula, og som ansatt finnes det personlige bånd til både de ansatte og bedriften for øvrig.

3.1.1 Hva «Lille-Jeg» modellen innebærer

Nedenfor er en figur som forteller om vår posisjon som endringsleder, og hvordan vi som endringsledere har forholdt oss til de oppgavene vi har møtt. «Lille-Jeg» viser hvordan en skal tolke en virksomhets organisasjon og omverden. Tolkningen greiner seg videre ut i tre dimensjoner; virksomhetsdiagnose, jeg-diagnose og jeg-mål og jeg-handlinger.

Bildet av Lille-Jeg modellen er tatt fra Ottesen (2011, s. 38) sin bok og illustrerer hvordan vi som endringsleder skal koble sammen disse oppgavene:

1. Utforme en virksomhetsdiagnose
2. Utforme en jeg-diagnose3. Prioritere et jeg-mål
4. Handle



Figur 1: Lille-Jeg-modellen (Ottesen, 2011, s. 38)

Vår oppgave blir å stille en virksomhetsdiagnose for Julia og deretter komme med forslag til handlinger for gruppelederne (virksomhetsnivå). Det en virksomhetsdiagnose i bunn og grunn handler om er selskapets utfordringer forstått av endringsleder (som her blir gruppelederen og en av skribenten av oppgaven). Vi vil i denne delen av tolkningen komme frem med både utfordringer og virksomhetsmål som i følge oss bør være en prioritet i virksomheten. For at virksomheten skal kunne møte utfordringer den står overfor vil vi i tillegg legge frem tiltak som vi mener bør prioriteres. Å stille jeg-diagnose, som er neste trinn, handler om at endringsleder må forsøke å ta hensyn til sitt eget selvbilde i forhold til følelser, motivasjoner, verdier og innflytelse. Her skal vi ikke bare si noe om hva vi ønsker å gjøre eller ikke gjøre, men også å få en forståelse av faktiske muligheter vi har som endringsledere for å kunne øve innflytelse og hva endringsleder eventuelt har makt til å gjøre noe med.

Siste trinn handler om «jeg-mål og -handlinger». Akkurat denne delen av modellen hjelper oss som endringsleder til å finne ut hvordan en kan løse problemene en står overfor i

forhold til selve løsningene man ønsker å foreslå. Vi har valgt å slå jeg-mål og jeg-handlinger sammen med handlingsparameter og handlingsalternativer.

Ottesen hevder at en virksomhetsdiagnose handler om å både kunne identifisere og å formulere problemene som virksomheten står overfor og deretter utarbeide en virksomhetsagenda som skal omfatte de høyest prioriterte problemene til virksomheten. Da vi har foretatt intervjuer både i Jula Sandnes og Jula Stavanger har vi god kjennskap til utfordringene som er i avdelingene. En av oss har også vært ansatt i Jula Hillevåg ett år, og har derfor enda mer «kjøtt på beina». Det er en fordel for oss å ha grundig kjennskap til organisasjonen, da trenger vi ikke å bruke tid på å sette oss inn i hvordan organisasjonen fungerer. Ulempen med at en av oss har vært ansatt i ett år er at vi kan bli påvirket av dette.

3.2 Analyse-syntese-modellen

Vi har valgt å ta i bruk Analyse-syntese modellen som er utviklet av Ingebrigtsen og Ottesen (1993) for å kunne komme med en løsning til vår problemstilling. Dette er en metode som kan være et nyttig verktøy på hvordan vi kan bruke aktuell teori for å løse problemer. Det er en fremgangsmåte som er med å bidra til at man kan bevege seg fra den faktiske tilstanden til ønsket tilstand (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, s.47).

Ved å bruke denne modellen skal man belyse et problem i en bedrift som en utilfredsstillende tilstand for bedriften. Det er et teoretisk verktøy som skal være behjelpelig med å tolke begreper, hypoteser og modeller ved hjelp fra egne erfaringer vi har. (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, s.9).

Ved å bruke analyse-syntese-metoden danner man seg et mål etter at en har funnet ut hva problemet er. Et mål må være realistisk og gjennomførbart innenfor realistisk tidshorisont. Når dette er klargjort kan vi bevege oss videre til neste skritt, som vil være å orientere seg rundt aktuelle og relevante handlingsparametre som kan være aktiviteter vi mener må til for at målet skal nås. Neste skritt blir å få en oversikt over omverdenen, det vil her være viktig å skille mellom hva som er uavhengig og avhengig omverden. Hvis vi ser på den avhengige omverdenen så er dette omgivelser som man kan forvente skal ha en reaksjon på handlingsparametrene vi har satt opp. Den uavhengige omverdenen vil ikke nødvendigvis ha en reaksjon på handlingsparametrene, men den vil likevel ha en innflytelse på hvilke konsekvenser endringene som er blitt gjort vil ha. Man vil ved hjelp av data og hypoteser beskrive omverdenen. Videre vil en måtte finne et eller flere handlingsalternativer ut fra de

handlingsparametrene vi har funnet, og vurdere disse opp mot mål og omverden. En vil deretter velge det handlingsalternativet som vi kan se ut fra teori og omverden vil ha størst sannsynlighet for å nå målet. (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, s.47-56).

En er nødt til å se problemet fra et gitt synspunktnivå. Dette kan være jeg -, avdeling - eller virksomhetsnivå, vi har valgt å se på det på et virksomhetsnivå.

3.3 Teori og litteraturgjennomgang

Valg av teori

Før vi startet å søke etter teoretisk grunnlag, ønsket vi å ha det klart for oss hva vi var ute etter. Vi startet derfor med problembeskrivelsen og ut fra dette formulerte vi en problemstilling. Det var først etter vi hadde gjort dette vi hadde en klar formening om hva vi ville oppnå med denne oppgaven, og vi følte da vi var klar til å starte å lete etter aktuell teori.

Vi startet med det som lå oss nærmest: pensumet fra både bachelorstudiene våres og masterstudiet i endringsledelse. Vi var på utkikk etter felt og emner som kunne hjelpe oss i vårt videre arbeid med masteroppgaven. Etter å ha gått igjennom både fagbøker og artikler vi har hatt i pensum så vi etterhvert at listen ble ganske lang over hva som kunne være aktuelt å ha med. Vi valgte derfor å snevre ned listen og hovedsakelig fokusere oss på de store teoriene som Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori, samt ledelsesteori.

Vi har lest igjennom mye aktuelt stoff, både for å finne relevante teorier vi kan ha med i oppgaven, samt for å bli “eksperter” på temaet motivasjon. Videre ønsket vi å bruke bruksteorien vår i kombinasjon med teorien vi hadde funnet for å kunne stille en virksomhetsdiagnose. Teorien vi har valgt er for å kunne belyse de områdene vi trenger for å kunne løse problemstillingen vår. Vi har valgt å benytte oss av “Lille jeg modellen” og “Analyse-syntese” modellen for å se om vi kan ved hjelp av de ulike teoriene stille en virksomhetsdiagnose. For å komme frem til relevante og gode jeg-handlinger for å påvirke organisasjonen er det en del av strategien å bruke teori for å beskrive problemet, og på den måten utlede jeg-handlinger. Hensikten med teorikapitlet er nettopp dette. Ved hjelp av det vi anser som relevant teori skal vi utdype virksomhetsproblemet tydeligere samt bruke denne teorien til å se på hva virksomheten bør endre.

Ottesen (Ottesen, 2011, s.47) sier man kan stille følgende spørsmål når man skal stille en virksomhetsdiagnose i forhold til teorien:

Kan teorien man har funnet bidra til:

- Jeg-identifisere nye aktuelle utfordringer virksomheten har?
- Jeg-formulere utfordringene og virksomhetsmålene på en annen måte?
- Jeg-prioritere utfordringene og virksomhetsmålene på en annen måte?

3.4 De forskjellige teoriene vi har:

Både Maslow og Herzberg sin motivasjonsteori er eksempler på innholdsteorier, som er teorier om hvilke innholdsforhold i jobben som leder til jobbtilfredshet. (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.212)

3.4.1 Maslows behovspyramide

I denne oppgaven kommer vi til å fokusere mye på Maslows behovshierarki da dette er kjent for å være en av de mest innflytelsesrike bidragene innen motivasjonsteori. Abraham Maslow er en svært anerkjent amerikansk psykolog som er kjent for sin teori som omhandler motivasjon hos mennesker. Maslow er regnet for å være grunnleggeren av den humanistiske retningen i moderne-psykologi. Ved å se på personlighetens utvikling så Maslow en balansegang mellom behovet for å trygge det materielle og psykologiske sin eksistens, samtidig som man har behov for vekst, selvrealisering og kunnskap. Maslow sin teori handler om de menneskelige behovene, og blir regnet som den mest kjente og innflytelsesrike motivasjonsteorien (Jacobsen og Thorsvik, 2011). I Maslows motivasjonsteori blir alle de menneskelige behovene klassifisert og ordnet systematisk (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

I Maslows behovshierarki blir det beskrevet fem grunnleggende behov vi mennesker har. Disse behovene er:

- Fysiologiske behov: sult, tørste, søvn, smerte, ubehag, kulde/varme og seksualitet.
- Trygghetsbehov: sikkerhet og beskyttelse. Trygghet innebærer faste rammer, stabilitet, orden og struktur.
- Sosiale behov: tilhørighet og kjærlighet. Vi er ikke skapt for å leve isolert eller enkeltvis, men i fellesskap.

- Respekt og Anerkjennelse: status, prestisje og ros.
- Selvrealisering: personlig og åndelig. Med selvrealisering mener Maslow at individet skal kunne realisere seg selv ved å få mulighet til å virkeliggjøre de medfødte evnene de har og deretter realisere sine drømmer. Da ambisjonene er noe som varierer kan en si at behovet for selvrealisering er umettelig.

Maslow sammenliknet behovene som om de var rangert i en pyramide. Dette innebærer at tilfredsstillelse på nederste trinn må dekkes før det er mulig å tenke på de andre behovene, som; sikkerhet og trygghet, sosial kontakt, selvhevdelse og selvrealisering (Rosland, 2011). Disse fem hovedkategoriene er igjen delt inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.94-95). Man kan bruke denne teorien i mange forskjellige situasjoner hvor menneskelige behov står i fokus.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s.94-95) gir oss en innføring i de ulike nivåene, i tillegg til at de ser på hvordan man kan få tilfredsstilt de forskjellige nivåene i arbeidslivet. Nederst på hierarkiet finner man de fysiologiske behovene. De **fysiologiske behovene** handler om menneskets biologiske drifter, dette er grunnleggende for at mennesket skal kunne tilpasse seg og overleve. -Behovene for luft, vann, mat og husly. Oversetter man dette til arbeidslivet handler dette om lønnsbetingelser. For å kunne oppnå de grunnleggende behovene en har er man nødt til å ha en viss minimumslønn. Neste nivå er trygghetsbehov. For å oppleve **trygghetsbehov** er betingelsen at første nivå, som er fysiologiske behovene, er tilfredsstilt. Trygghetsbehov er det behovet mennesker har for å ha trygge omgivelser som kan beskytte dem mot både fysisk og psykisk skade. Oversatt til arbeidslivet kan dette oppnås ved grunnleggende sikkerhetstiltak og at tryggheten med at man har en sikker jobb er tilstede. Dette nivået er et viktig fundament for at en kan bevege seg videre oppover behovspyramiden, hvor en vil søke etter større vekst og trivsel. Videre på pyramiden ser man at det er sosiale behov. Disse behovene kan bli tilfredsstilt etter at de to foregående behovene er tilfredsstilt. **Sosiale behov** er behovet mennesker har for å ha en tilknytning til andre mennesker. Sosiale omgivelser som kan gi støtte og aksept. Det bedriften kan gjøre for å tilfredsstille dette behovet er å arrangere aktiviteter og sosialt samvær utenfor jobben. På det fjerde nivået finner man behovet for **respekt og anerkjennelse**. Dette behovet handler om menneskets mulighet for personlig vekst. Personlig vekst kan være å videreutvikle sin egen kompetanse og sine egne personlige egenskaper. -prestere, suksess,

prestisje. Dette er motivasjonsmekanismer som er særdeles viktig i arbeidslivet. Her kommer tilbakemeldinger inn som en viktig faktor, som en del av det å anerkjenne og berømme en person. -Diplomer, ros, synlig anerkjennelse på arbeid som gjerne ligger utenfor ansvarsområde, oppfattelse av at man blir satt pris på. Det øverste nivået i pyramiden er behovet for *selvrealisering*. En skal ha mulighet for å utvikle og realisere sine potensialer i forhold til medfødte evner og egenskaper, for å realisere sine drømmer. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 95). Har de ansatte mulighet for å oppnå dette på sin arbeidsplass kan dette være en viktig utløsende faktor for særdeles høy indre motivasjon. Det er ved en slik motivasjon mennesker vil ønske å yte sitt aller beste. Dette er positivt både for den ansatte og bedriften. I følge Tamm og Andresen (1994) så er det store forskjeller på hva som oppleves som selvrealiserende, hva som oppleves selvrealiserende for et individ trenger ikke å være selvrealiserende for en annen. Maslow mener at så fort et individ opplever at et behov er tilfredsstilt, så vil man oppleve at et nytt behov melder seg. Det er disse behovene som er med å skape motivasjon.

I figur 2 har vi oppsummert sammenhengen mellom behovsnivåene og hvilke faktorer organisasjonen kan bruke for å motivere de ansatte. Det er spesielt de faktorene gruppelederne selv kan kontrollere for å oppfylle behovene i Maslows behovspyramide vi kommer til å bruke videre i diskusjonen og anbefalingene våres. Disse behovene er gruppelederne nødt til å ta hensyn til for å kunne klare å oppnå økt arbeidsmotivasjon hos de ansatte.



Figur 2: Maslow's behovspyramide (Rosland, 2017)

3.4.2 Herzbergs motivasjonsteori

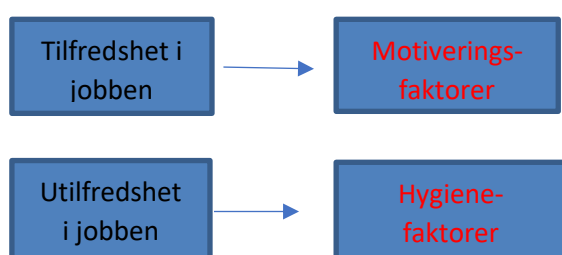
En annen teori om motivasjon som er velkjent er motivasjonsteorien til Herzberg. Bedre kjent som to-faktorteorien, går den ut på hvilke faktorer som fører til trivsel og motsatt: hvilke faktorer som fører til mistrivsel. Denne teorien er den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet. Grunnprinsippet her er at en ansatt som trives vil være en produktiv medarbeider. Fredrick Herzberg var en av de første som prøvde å finne et svar på dette. For han er motivasjon og trivsel det samme. I 1959 gjennomførte han en intervjuundersøkelse, som to-faktorteorien bygger på, blant 200 ingeniører og regnskapsfolk. De funnene han gjorde seg etter undersøkelsen var at de faktorene som skapte trivsel ikke var de samme faktorene som skapte mistrivsel, og at mistrivsel ikke var det motsatte av trivsel. Dette er to uavhengige dimensjoner som han velger å dele inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.108)

To-faktorteori

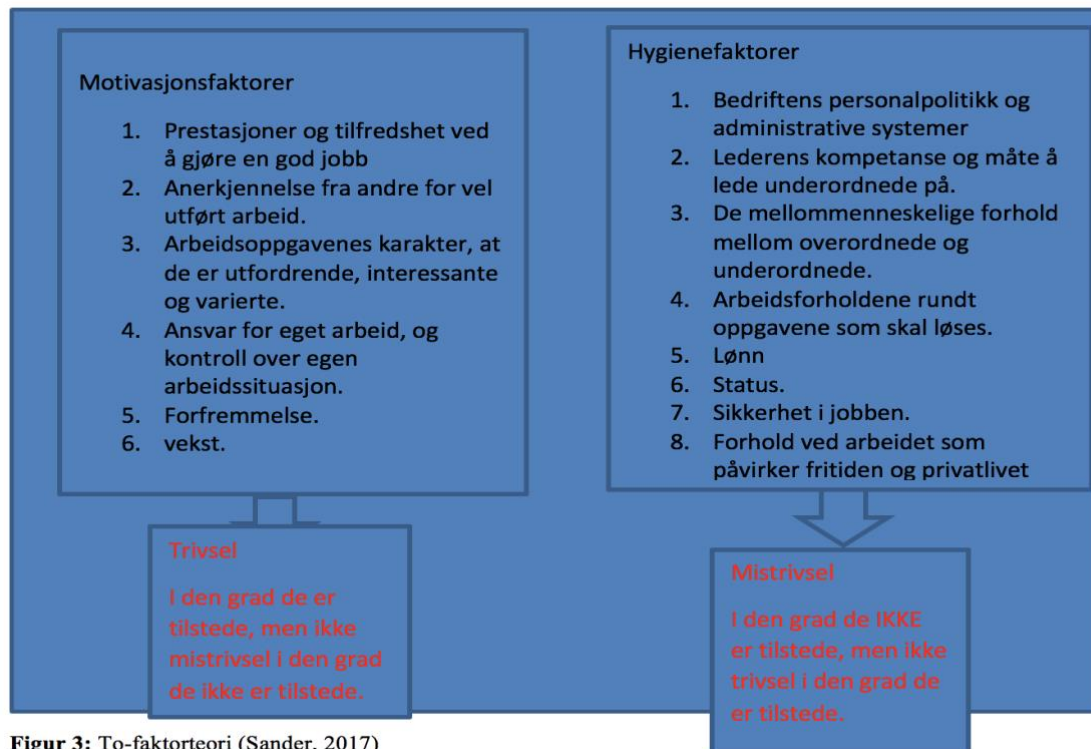
De faktorene som skaper trivsel i den grad de er tilstede kalte Herzberg *motivasjonsfaktorer* (anerkjennelse og vekst) som fremmer jobbtivsel. Motivasjonsfaktorer som rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar gir ikke mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men kan skape høy grad av tilfredshet når dette er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.212). Selv om disse faktorene ikke er tilstede, så betyr ikke det at de ansatte blir direkte utilfreds, men mer nøytrale og distanserte. Disse motivasjonsfaktorene er de faktorene som ligger høyt på Maslow's behovspyramide.

Motivasjonsfaktorene har en tett tilknytning til arbeidet og arbeidsutførelsen.

*Hygiene*faktorene (lønnsforhold og trygghet i jobben) kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel selv om de er tilstede. Når hygienefaktorer som fysisk og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet er tilstede og tilfredsstillende, forsvinner mistrivsel. Hygienefaktorene er det som ligger nederst på Maslows behovspyramide. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)



Nedenfor er det listet opp faktorer som tilhører gruppene hygiene- og motivasjonsfaktorer:



Figur 3: To-faktorteori (Sander, 2017)

Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009) har ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobberikelse. Målet med dette programmet er å forbedre hygiene og motivasjonsfaktorene i bedriften.

Eksempler på tiltak i arbeidsmiljøprogrammet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.110):

1. Gi slipp på noe av den direkte kontrollen over de ansatte: Her må det vektlegges resultater, og at de ansatte sitter på den kunnskapen som er nødvendig for å kunne velge den fremgangsmåten han/hun ønsker å bruke for å oppnå resultater på en best mulig måte.
2. Øke det personlige ansvaret til de ansatte: Gi ansatte større kontroll og ansvar for sine egne jobbhandlinger
3. Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver: Dette gir ansatte muligheten til å kunne fullføre arbeid fra start til slutt.

4. Gi større frihet og gi mer tilgang på informasjon: Her er det viktig at den ansatte har muligheten til å få informasjon om andres arbeid, slik at de ansatte har muligheten å se sitt eget arbeid i en større og gjerne mer meningsfull sammenheng.
5. Legge til rette for at de ansatte kan utvikle seg: dette kan gjøres gjennom at de ansatte får nye og mer utfordrende oppgaver i jobben sin.

3.5 Motivasjon

Begrepet motivasjon:

Kaufmann og Kaufmann sier at ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere* som betyr “bevege”. De beskriver motivasjon som de grunnleggende behovene og faktorene som starter, gir retning til og gjør at mennesker fortsetter med den atferden de trenger for å oppnå et bestemt mål (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 93).

Ser man på Ulleberg (2002) sin tolkning av begrepet motivasjon, så mener han motivasjon har med motiv å gjøre. Med motiv mener han at et menneske har en grunn til å gjøre det den gjør. Videre mener han at man kan definere motivasjon på to måter:

- “En indre tilstand som er med på å vekke, styre og opprettholde atferd”
- “Motivasjon har med hvordan følelsene, tankene og fornuften fletter seg sammen og gir både farge og glød til de handlingene vi som individer utfører. Det er motivasjon som utløser aktivitet hos individet, og er det som er med å holde aktiviteten ved like og gjør at aktiviteten har mål og mening”

Ulleberg (2002) mener at motivasjon er en spenningstilstand i individet, og at dette er en drivkraft som bidrar til handling og læring.

Som vi ser er det mange beskrivelser på begrepet motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2011) sin beskrivelse av motivasjon er at det er en indre psykologisk prosess hos oss mennesker som er med å skape en drivkraft som gjør at en handler. Denne drivkraften er med å gi retning for handlingene man gjør, og kan være med å opprettholde og forsterke den. Det er nettopp motivasjon som gjør at individet er oppmerksom på hva som må gjøres, og handler deretter.

3.5.1 Indre motivasjon:

Den indre motivasjonen er den motivasjonen som handler om menneskers nysgjerrighet og interesse (Ulleberg, 2002).

En professor i organisasjonspsykologi ved BI, gjorde en stor studie av ca 800 ansatte fra tre forskjellige kommuner i Norge. Det var her forskjellige sektorer som var involvert. Kuvaas konkluderte etter denne studien med at medarbeidere som var høyt indre motivert leverte bedre prestasjon på jobb, enn de som var hovedsakelig ytre motivert (lønn og prestisje) (Farbrot, 2009).

Kuvaas har gjort en undersøkelse på hva som er kjennetegnene hos en ansatt som har høy indre motivasjon. Dette er ansatte som opplever at de har en stor grad av frihet til å planlegge sine egne arbeidsoppgaver og utføre dem på sin egen måte. De føler også at lederen er med å styrke følelsen av at de er kompetente i jobben sin, og at de blir oppfordret til å utvikle seg og være selvstendige. De opplever også at de har et godt samhold med kollegaene sine, som også er en avgjørende faktor for at den ansatte skal oppleve indre motivasjon (Farbrot, 2009)

3.5.2 Ytre motivasjon:

I følge Ulleberg (2002) så mener han at den ytre motivasjonen ikke henger sammen med selve aktiviteten, men belønningen du kan oppnå med å gjøre aktiviteten. Eksempel på dette kan være lønn. Det argumenteres her for at mennesker som tiltrekkes en stilling eller bedrift utelukkende på grunn av lønnsvilkårene vil ofte være de som går først ved et bedre tilbud.

Jacobsen og Thorsvik (2011) mener at det er de personene som innehar indre motivasjon som man kan knytte til faglige utfordringer som har den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften.

Videre kan man lese i Kaufmann og Kaufmann (2009, s.110) at det finnes måter en jobb bør bygges opp på for å oppnå en best mulig arbeidsmotivasjon på jobben. Det finnes en rekke sentrale trekk som de mener er relevante for arbeidsplassen, jo mer arbeidsplassen er preget av disse jo mer vil den engasjere den ansattes motivasjon for arbeidet. Dette er en

modell som kalles jobbkarakteristika, og er utformet av Richard Hackman og Greg Oldman.

- **Variasjon i ferdigheter:** At jobben legger til rette for at man får muligheten til å bruke forskjellige ferdigheter, evner og kunnskap. Jo mer variert, jo mer motivasjonsfrembringende er det.
- **Oppgaveidentitet:** At man får muligheten til å utføre en arbeidsoppgave fra start til slutt.
- **Oppgavebetydning:** At den ansatte ser en større mening med arbeidsoppgaven vedkommende har.
- **Autonomi:** I hvilken grad den ansatte har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon.
- **Tilbakemelding:** Hvilken grad den ansatte mottar informasjon om fremgang og resultat av arbeidet som er utført.

3.6 Selvbestemmelsesteorien:

En annen sentral motivasjonsfaktor som ofte går igjen i motivasjonsteorien er selvbestemmelse. Selvbestemmelsesteorien er utarbeidet av Deci, Koestner og Ryan (omtalt i Brønn og Arnulf, 2014, s.128.129) og sier at ytre belønninger faktisk kan ha en effekt hvis den ansatte oppfatter belønningen som en form for anerkjennelse. Opplevs derimot belønninger som tvang og ytre styring vil det ikke ha en positiv effekt.

Selvbestemmelsesteorien har fokus på kompetanse, autonomi og tilhørighet. Det vil i følge Jakobsen (Jakobsen, 2012) være en nær kobling mellom hvordan de ansatte oppfatter sin egen kompetanse og hvilken indre motivasjon de har. Jo større følelse den ansatte har av at han/hun er kompetent til arbeidsoppgaven, jo mer indre motivasjon vil han/hun oppleve. Det er både en forutsetning at oppgaven er utfordrende nok og at den ansatte må oppleve at han/hun kan være med å ha en innvirkning på resultatet for at opplevd kompetanse skal ha en påvirkning på den indre motivasjonen (Jakobsen, 2012)

Dette er tilhørighet, autonomi og kompetanse (Deci og Ryan, 2000) Tilhørighet er det naturlige behovet et individ har for å oppleve tilknytning til andre individer. Kompetanse er behovet individet har for å lykkes med vanskelige oppgaver og oppnå det resultatet man har satt som mål. Autonomi handler om behovet individet har for å kunne ta egne

selvstendige valg. Dette er faktorer som er avgjørende for å oppnå indre motivasjon hos de ansatte.

3.7 Kommunikasjon:

I boken fra Kaufmann og Kaufmann (2009, s.310-311) så har de beskrevet syv måter man kan unngå kommunikasjonsbarrierer. Dette er noe de kaller for hovedmekanismer som skal være med å bidra til en bedre kommunikasjon i organisasjonen.

Det første rådet de kommer med er å **regulere informasjonsflyten** i organisasjonen, for å unngå over- eller underkommunikasjon. Det andre rådet er å bruke **tilbakemeldinger** aktivt. Et godt eksempel på dette er medarbeidersamtaler. Videre som råd nummer tre sier de at man bør **forenkle språket**. Man skal ha et klart språk, og unngå fagbegreper som mottaker ikke har kunnskap eller grunnlag for å forstå. Råd nummer fire er å **bruke jungeltelegraf**, for å ha muligheten til å få tak i mykinformasjon. Råd nummer fem er å **se etter ikke-verbale holdepunkter**. Råd nummer seks er å **beherske følelser**. Positive emosjonell tilstand kan gjøre mennesker mer mottakelig for svake argumenter. Bruker man sterke emosjoner når man formidler noe kan dette gi et inntrykk av at senderen er irrasjonell, noe som smitter over på evalueringen av budskapet. Det siste rådet er å **lytte aktivt**. Vis at man forstår det senderen prøver å formidle. Dette er ifølge Kaufmann og Kaufmann et av de viktigste rådene. Være oppmerksom, vise at man er oppmerksom, forstå, ikke dømme budskapet, huske, ikke tolke budskapet annerledes enn det som er ment.

Går man videre og ser på Spurkeland (2009) sin fortolkning av kommunikasjon så mener han at dette er avgjørende for hvordan samhandlingen mellom mennesker fungerer. Han mener det er flere ferdigheter som trengs for å utøve god kommunikasjon. **Aktiv lytting**: dette handler om den evnen man har til å ville forstå meningen av budskapet som blir kommunisert. Man bør stille spørsmål på det man lurer på, og forsikre seg om at det man har forstått er riktig. **Å stille åpne spørsmål**: dette handler om å stille spørsmål som hvem, hva, hvorfor og hvordan. Dette åpner opp for at det er mulighet for den andre parten til å forklare og utdype det han mener. **Å vise anerkjennende adferd**: vis at du er interessert i det motparten prater om, berømme dem for ideer, gi ros og vær engasjert i samtalen. **Å bygge på andres tanker og ideer**: Bygg videre på ideene til motparten, dette kan inspirere

og gi følelsen av å bli anerkjent. **Involvering:** Man bør i en dialog sørge for at alle blir involvert og oppmuntret til å delta. **Å avklare standpunkter:** Dette handler om å klargjøre meninger. Be om en forklaring hvis man er usikker for å unngå misforståelser. **Konstruktiv argumentasjon:** Det vil være enklere for motparten å forstå argumentene hvis man underbygger det med resonnement.

3.8 Ledelsesteori

Begrepet “ledelse” kan defineres på forskjellige måter. Ledelse blir definert av Jacobsen og Thorsvik (2011) som å gjøre et forsøk på direkte påvirke mennesker, dette kan gjøres gjennom eksempelvis samtaler, eller gjennom å forsøke å inspirere, støtte medarbeidere, eller gjennom ordrer. Videre mener de at ledelse også handler om å påvirke adferd ved å være delaktig i hvordan bestemte mål blir utformet, og hvilke strategier og hvordan den formelle strukturen er utformet. I tillegg påvirker også ledelse kulturen og det uformelle maktforhold i bedriften. I følge Spurkeland (2009) handler lederskap om påvirkning. Spurkeland mener at menneskelige samhandlingsforhold er det ledelse handler om, og også om å påvirke menneskene i en organisasjon.

Ut i fra det som er nevnt ovenfor ser vi at ledelse i seg selv er en spesiell atferd som mennesker må utvise for å kunne påvirke andre menneskers holdning, tenkning og atferd. Det er ikke slik som mange gjerne har en oppfattelse av, at god ledelse er: at de skal ha en stor makt, og kunne bestemme over alt og alle i bedriften. Man kan enkelt konkludere med at en leder sjelden kan «bare bestemme». Det mest realistiske livet som leder innebærer å kunne lede under ulike forhold, både når det gjelder innflytelse og veier til innflytelse, dette avhenger av hva saken dreier seg om, hvem de involverte er, og ikke minst hvilke relasjoner du har til en ansatt i organisasjonen (Ottesen, 2011, s. 21).

Hensikten med ledelse innenfor en organisasjon er å få andre til å trives, motivere dem til å ønske å prestere på best mulig måte og hjelpe dem til å få bestemte mål realisert. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) er ledelse først og fremst en prosess mellom mennesker, og ledelsens mål er å påvirke andre.

3.8.1 utfordringer rundt personell

For en organisasjon kan det oppstå utfordringer, som blant annet utfordringer rundt personalet. Personalpolitiske utfordringer innebærer at med flere medarbeidere har ledelsen flere individuelle behov å forholde seg til, og da de fleste medarbeidere vet hvilke forventninger de kan stille til arbeidsgiveren og hvilke krav de har skaper også utfordringer for ledelsen. utfordringer for lederen kan oppstå i mange forskjellige sammenhenger: Hva kan lederen gjøre for at de ansatte skal trives best mulig på jobb, og hva kan de gjøre for å motivere de til å gjøre sitt aller beste på jobb? Hvilke muligheter har ledelsen for å oppnå målene til organisasjonen?

Jacobsen og Thorsvik (2011) sier videre at motivasjon er avhengig av både den enkeltes behov og det sosiale miljøet den enkelte er del av. Det er nettopp denne motivasjonen som gjør at individer retter oppmerksomheten sin mot hvilke handlinger som bør gjøres og lager seg opp en tanke om hvordan de skal handle deretter. Dette kalles intendert atferd. Intendert atferd påvirkes av individets tenkning og preferanser. Den faktiske atferden hos et individ kan avvike fra hva en hadde tenkt å gjøre, men likevel være i samsvar med intensjonene.

Individets ferdigheter, kunnskaper og avhengighet til andre i organisasjonen påvirker den faktiske atferden. Det kan ofte være et gap mellom den faktiske atferden og den intenderte atferden, fordi de forutsetningene som var til stede når en skulle gjøre det en hadde tenkt til å gjøre, ikke er der lenger. Hvilken ytelse og prestasjoner man har hevdes å være et direkte resultat av individets atferd, hvilke forventninger de har til resultatene og hvordan organisasjonen evaluerer og belønner resultatene som oppnås.

3.8.2 Bedriftens spenningsfelt

I boken "Relasjonsledelse" belyser Spurkeland viktigheten av gode relasjoner mellom leder og ansatt, samt samhandlingen mellom dem. Han hevder at "en god relasjon er i seg selv motivasjon" (Spurkeland, 2009, s.111). I boken skriver han også om bedriftens spenningsfelt, det er det avgrensede området hvor bedriften ønsker at verdiskapende arbeid skal bli utført. I sentrum av spenningsfeltet skal alltid lederen stille seg. At lederen vet hva bedriftens krav og oppgaver er, er svært viktig. Lederen sin oppgave er å inkludere

medarbeiderne inn i interesseområdet for organisasjonen, hvis dette ikke lykkes oppstår konsekvenser som at medarbeiderne svever fritt rundt bedriftens spenningsfelt uten at det gjør sitt beste. Det dette kan komme av er manglende motivasjonsevne. For en medarbeider med manglende kompetanse kan det være lett å havne utenfor spenningsfeltet, og kan på den måten føle seg verdiløs for organisasjonen. Medarbeideren bør ha krav på omskolering dersom det er tilfelle med manglende kompetanse. Da får de en mulighet til å komme innenfor spenningsfeltet til organisasjonen (Spurkeland, 2009). Det er innenfor spenningsfeltet det oppstår relasjoner mellom individer. Her kan ledere trekke til seg eller skyve fra seg medarbeidere, og det samme kan medarbeiderne, de kan enten trekke til seg eller velge å skyve fra seg ledere. Spurkeland mener her at lederne har ansvar for å trekke til seg medarbeidere (Spurkeland, 2009). Dette gjøres ved å ha et godt arbeidsforhold og meningsfylt arbeid.

3.8.3 Medarbeidernes motivasjon

Spurkeland sier at som leder er det viktig å være bevisst på hva som motiverer medarbeiderne. Det er viktig at en leder har kontakt med sine ansattes motivasjonskraft, og hvordan påvirkningskraften til en leder er kan være avgjørende for trivsel hos de ansatte. Om en ansatt stiller på jobb eller velger å være hjemme på en dårlig dag, blir påvirket av lederens evne til å vise oppmerksomhet og støtte. Ledelse og motivasjon kan på denne måten påvirke både sykefraværet og nærværet i en bedrift. (Spurkeland, 2009)

Videre hevder Spurkeland at lederen må lære seg de ansatte å kjenne, hva som er deres drivkrefter og hva som motiverer dem som individuelle individ. Noen kan motiveres av heder og forfremmelse, mens andre kan motiveres av utfordringer og spenning (Spurkeland, 2009). Det er ikke alle perioder i livet som er like, og det gjelder også på en arbeidsplass. Det kan være perioder der motivasjonskraften er lav hele tiden, da er det viktig at lederen er observant og prøver å motivere den ansatte. Det er kanskje ikke mer som skal til enn et klapp på skulderen for å øke motivasjonskraften.

En ansatt sin motivasjon kan påvirkes av forskjellige faktorer. Den har ofte med den totale livssituasjonen å gjøre, det vil si at ansatte kan finne inspirasjon innenfor og utenfor jobben. Livssituasjonen til en ansatt kan ikke en leder gjøre noe særlig med, men på arbeidsplassen derimot er lederen ansvarlig for at medarbeiderne er motivert. De

medarbeiderne med høyest indre motivasjon er som oftest de som er mest selvdrevne, disse har også ofte en god relasjon til lederne sine. En ansattes arbeidsprestasjon er desto svakere hvis de ha en formell og upersonlig relasjon til sin leder. Man kan med andre ord si at høy relasjonskvalitet er viktig for både motivasjon og arbeidsinnsats hos ansatte (Spurkeland, 2009). Ifølge Spurkeland er motivasjon fra leder ikke noe lederen henter inn ved spesielle anledninger. Motivasjonskraften til lederen ligger i hans lederstil. Arbeidsplassen skal være et hyggelig sted å reise til og treffe sine ledere og kolleger. Det er en menneskerett å få inspirasjon av jobbmiljøet. Man tilbringer så mye tid og gir så stort arbeidsbidrag til jobben sin. Derfor er det veldig leit om ansatte skal vantrives og dermed har en lav innsats på jobben, men likevel så må Spurkeland (2009) understreke at alle og enhver har et eget ansvar for egen motivasjon.

3.9 Virkemidler for å motivere ansatte

Ledere bør bruke forskjellige virkemidler for å være i stand til å motivere sine ansatte, mennesker motiveres forskjellig. Vi skal under her nevne flere metoder for hvordan ledelsen kan øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

3.9.1 Belønningssystemer

I følge Jacobsen og Thorsvik (2011) er belønninger det virkemidlet som har fått størst oppmerksomhet for å fremme motivasjon. Hensikten med belønningssystemer er at de ansatte skal motiveres til å utføre de rollene de har fått tildelt, og deretter på en tilfredsstillende måte løse oppgavene. For at de ansatte skal oppnå belønninger må de opptre slik organisasjonen ønsker. Konsekvensen kan bli forespeilet straff eller manglende belønning om de ansatte utviser uønsket atferd.

Et incentivsystem som dette har sine utfordringer, det er å utforme incentivsystemene slik at organisasjonen oppnår ønsket effekt. Vi kan skille mellom tre måter å belønne på.

1. Individuelle belønninger: tildeles enkeltindivider
2. Gruppebelønninger: tildeles en gruppe ansatte ved en felles prestasjon
3. Systembelønninger: tildeles hele gruppen som er tilknyttet organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2011)

Man må deretter ta en avgjørelse på hva slags belønning som passer best. Det skiller her mellom reelle og symbolske belønninger.

1. Reelle belønninger: materielle goder (lønn, firmabil, gratis aviser på arbeidsplassen).

En reell belønning betraktes som gode med pengemessig verdi.

2. Symbolske belønninger: ros fra sjefen, oppmerksomhet for prestasjon på jobben.

En organisasjon må til slutt finne ut hvilke kriterier som skal benyttes for å tildele belønninger. Organisasjonen kan enten belønne etter atferd eller resultat og mål.

Organisasjonen kan også ta i bruk et blandingssystem, det vil si at et system som belønner etter både atferd og resultater. For å kunne ta hensyn til motivasjonsdelen kan det utarbeides et incentivsystem i organisasjonen som består av både en fastlønnskomponent og en resultatavhengig del (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

3.9.2 Målsetting

Sammenhengen mellom mål og motivasjon har det blitt forsket mye på. To av dem som har forsket mye på dette er Latham og Locke, de mener at utforming av mål er en ledelsesteknikk som kan brukes for å motivere de ansatte i en organisasjon. (Jacobsen og Thorsvik, 2011)

Det er i målsettingsteorien tre hovedregler for hvordan målene må utformes:

1. Konkrete og klare mål. Hvis målet i seg selv er økt salg, bør målet være så konkret som «øke salget med 10%» og ikke «vi må selge mer».
2. Det er mer motiverende med mål med klare tidsfrister enn med uklare tidsfrister
3. Det er mer motiverende med utfordrende og realistiske mål enn mål som er enkle å nå.

En ansattes motivasjon styres i tillegg av tilbakemeldinger i forhold til de gitte målene. For at det skal være motiverende med mål, må også de ansatte akseptere målene som er satt. Den ansatte må for seg selv ha bestemt seg for å oppnå et resultat eller realisert et mål, målet vil først da skape økt ytelse.

3.9.3 Tilbakemeldinger

Motivasjonen en ansatt har styrkes av tilbakemeldinger om arbeidets status i forhold til de gitte målene. Kaufmann og Kaufmann hevder at tilbakemeldinger handler om i hvilken grad man får informasjon om arbeidets resultater. Hvis en leder skal være god må lederen gi tilbakemeldinger til medarbeiderne, både på utførelse og fremgang i arbeidet. Dette er svært viktig for medarbeidernes motivasjon, det er i tillegg en grunnleggende betingelse for at man skal ha mulighet til å lære av sine egne erfaringer. Tilbakemeldingen kan ha en demotiverende effekt om man bare gir tilbakemeldinger for å straffe eller såre. Den verste form er ikke negative tilbakemeldinger, men ikke tilbakemeldinger i det hele, det er den verste form for tilbakemeldinger. Medarbeiderne blir fratatt viktig informasjon om arbeidet sitt om de ikke får tilbakemeldinger.

Det er viktig å presisere at organisasjoner og kulturer praktiserer hvordan de gir og mottar tilbakemeldinger, hevder Spurkeland (2009). Hvis det blir fokusert på tilbakemeldingsteknikker kan det gi økt motivasjon da det blir en naturlig del av samspillet mellom menneskene. Medarbeidersamtale, er et eksempel på et slikt system. Det er en samtale mellom leder og ansatt, hvor saker som trivsel og problemer i arbeidshverdagen diskuteres.

3.9.4 Kreativitet

For mange ansatte er kreativitet en viktig motivasjonsfaktor. Lederne bør legge til rette for kreativitet i arbeidet om de opplever at de ansatte motiveres av å være kreative. Nedenfor kan man se fire steg til å oppnå et mer kreativt arbeidsmiljø, laget av Kondo og Dahlgaard (Kondo og Dahlgaard, 1994):

1. Her er det viktig at når det blir gitt arbeidsinstrukser, at man også kan redegjøre for arbeidets egentlige mål. En utfordring kan være hva en velger å fokusere på; noen fokuserer på metoder og midler for å nå et mål, mens andre fokuserer på hva selve målet er med en arbeidsoppgave. Informasjon om midler og metoder skal fungere som en rettesnor for at de ansatte skal oppmuntres til å finne den beste metoden for å nå et mål på egenhånd.
2. I dette steget er det viktig å presisere at en må sørge for at de ansatte får en sterk ansvarsfølelse til arbeidet sitt. Grunnen til at ansvarsfølelsen er så viktig er for å unngå at de ansatte skal bli svakere, irrasjonelle og legge skylden på andre hvis

arbeidet går dårlig. Men om de føler ansvar overfor arbeidet sitt, blir det ikke like enkelt å legge skylden på andre.

3. Dette steget handler om viktigheten av å gi de ansatte tid til å få egne ideer. Opplever den ansatte at steg nummer en og to blir fulgt, vil den gjerne føle viktigheten av at problemet blir løst. Hvis ansvarsfølelsen fra steg to har satt seg i de ansatte, er sjansen større for at den ansatte arbeider hardt for å finne en løsning på problemene, og deretter kan ny inspirasjon og ideer bli et resultat. Da alle ansatte er forskjellige er det viktig å gi de ansatte tid og rom til å være kreative.
4. I det siste steget skal de ansattes ideer dyrkes. Om man skal finne ut om ideene er gode eller ikke, er det viktig å gi dem mulighet til å utvikle seg og gro. Ledere bør lage fri bane for ideene og la dem gro, og ikke sette stopper for nye ideer.

3.10 Vår bruksteori:

Både Veronika og Hege har flere års erfaring fra varehandel, både som ansatt og leder. Dette gjør at vi har skaffet oss en bred bruksteori både når det kommer til hva en ansattes behov er og hvordan man som leder bør handle overfor de ansatte. Vi kommer til å bruke denne bruksteorien gjennom hele oppgaven.

Oppsummering av teori

Gjennom dette kapittelet har vi funnet ut at motivasjon kan ha flere definisjoner, og at motivasjon er en slags indre drivkraft som får mennesker til å handle. Man kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når individet er drevet av nysgjerrighet og interesse for arbeidsoppgavene, og ytre motivasjon er hvis en er drevet av at man forventer belønning. Gjennom teorikapittelet har vi vært igjennom motivasjonsteorier som Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide. Vi har også sett på ledelsesteorier, hvor man kan se at ledelse handler om hvordan man kan påvirke de ansatte. De ansatte motiveres av forskjellige faktorer og man må derfor som leder bruke forskjellige virkemidler for å kunne oppnå motivasjon hos de ansatte. Blant annet kan man bruke virkemidler som: tilbakemeldinger, belønninger, ansvarliggjøring av de ansatte, tillit, sosiale tilstelninger, ros m.m.

4.0 Empiri

However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results

- Unknown.

I dette kapitlet skal vi presentere empirien for undersøkelsen. Empirien vi skal presentere her er den som gir grunnlag for neste kapitels analyse. Ved hjelp av demografisk data skal vi først kartlegge informantene. Vi skal deretter vise spørreundersøkelsens resterende resultater. Vi har valgt å presentere empirien vi har funnet gjennom intervjuene med gruppelederne i et sammendrag, samme har vi gjort med intervjuene av de ansatte. Komplette intervju blir lagt ved som vedlegg.

4.1 Hva er empiri?

Begrepet empiri kjenner vi ofte igjen i forbindelse med forskning og stammer fra det greske *empeira*. Begrepet betyr prøve eller forsøk. Empiri betyr at påstander om virkeligheten har sitt grunnlag i erfaring, ikke syensing. Det blir understreket av Johannessen et al. (2004) at data og empiri ikke er selve virkeligheten, men heller representasjoner av virkeligheten som er vellykkede. I forskningsprosessen kan mye informasjon underveis gå tapt. Dette skjer på grunn av at det er vanskelig å fange inn den autentiske virkeligheten, uavhengig av hvor nøyaktig forskningen er. Man studerer ofte bare et utsnitt av virkeligheten (Johannessen et al., 2004).

4.2 Innsamling av informasjon

Undersøkelsesbehov

Etter å ha samlet inn teori rundt hva som kan være med å bidra til motivasjon, så har vi valgt å ha intervjuer for å se om vi kan avdekke gap mellom hva teorien sier rundt motivasjon, og hva de ansatte selv ser på som motivasjonsfaktorer. Kan vi her finne noe nytt, eller vil vi finne informasjon som bekrefter teorien? Selv om vi føler ved hjelp av teorien og egen bruksteori at vi har god innsikt i hvordan motivasjon fungerer og hvilke teorier som finnes rundt dette, ønsker vi at vår oppfatning skal harmonere bra med virkeligheten -som her er Jula. Hensikten med denne forskningen vil være å avdekke hva gruppelederne på Jula kan gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte ved Jula- det vil

derfor være ganske avgjørende å ha kunnskap om hva de ser på som svakheter i dag, forbedringspotensialer og hva som fungerer på nettopp dem. Teorien er mer generalisert, og ikke spisset direkte opp mot den gruppen vi har valgt å skrive om

Så det vi trenger finne ut noe om er:

- Hva er det spesifikt de ansatte på Jula ser på som motivasjonsfaktorer, og hva mener de selv gruppelederne kan gjøre for å øke deres motivasjon.
- Hvilken styrker og svakheter mener gruppelederne selv de har rundt det å motivere de ansatte? Og hvilken prioritet har de rundt å motivere de ansatte?

4.3 Oppsummering av intervjuene med de ansatte.

Gjennom intervjuene vi har gjort med ansatte ved Jula har vi fått et ganske godt overblikk over deres meninger når det kommer til hva som skal til for å øke deres motivasjon, og hvordan de mener det er ved Jula i dag. Flere av de ansatte opplever at de blir hørt av gruppelederne, men at de ofte bare blir glemt, eller at det ikke blir gjort noe med. De ansatte mener også at det er for lite tilbakemeldinger og har ønske om at dette blir prioritert mer av gruppelederne. Flere av de vi intervjuet ga også inntrykk av at de føler de opplever lite utfordringer i løpet av en arbeidsdag, og dette er noe de helt klart ønsker mer av, de mener også arbeidsdagen byr på lite variasjoner. Viser man at man mestrer noe bra og er dyktig på dette blir man ofte permanent plassert her, som kan oppleves litt som en straff. Noen mener også at de sjelden eller aldri opplever mestringsfølelse, som de mener henger mye sammen med at det er lite nye utfordringer de kan vise de kan noe annet enn det de allerede gjør. Når det kommer til hvordan de ansatte oppfatter gruppelederne i Jula så er de aller fleste fornøyde med de, men mener noen av de er litt usikre i rollen sin, og at det oppleves stor variasjon på hvordan de kommuniserer med de ansatte og gir beskjeder. Noen mener også at noen av gruppelederne burde hatt mer lederopplæring, for at de skal få en bedre forståelse av hva det å være en leder innebærer.

Når det kommer til hva de ansatte selv mener gruppelederne kan gjøre for å bidra til å øke deres motivasjon er dette: de mener gruppelederne må vise at de bryr seg om de ansatte, og være deres støtteapparat. Være flinke til å lytte til de ansatte, og komme med konstruktive tilbakemeldinger. De mener gruppelederne også bør være en del av miljøet, på lik linje som resten av de ansatte. Bli flinkere på hvordan de skal kommunisere med de ansatte, og flinkere å prioritere medarbeidersamtaler. Arrangere mer aktiviteter for å styrke samholdet

mellom de ansatte, Gi tillit til og gi dem mer varierte oppgaver og ansvar. Behandle de ansatte rettferdig, men likevel se de ansatte som individ. Være mer inkluderende med de ansatte når det kommer til avgjørelser som gjelder dem.

Det er varierende opplevelser av ledergruppen. Svært mange har en positiv opplevelse av ledergruppen, og synes de har et godt overblikk og er flinke til å delegere. Enkelte er godt fornøyde med å ha en ledergruppe med lederutdanning og god kompetanse som gjør at de fortjener den stillingen de har, samtidig som flere også mener at noen av gruppelederne burde hatt mer kurs og kunnskap rundt det å være leder. De ansatte har samme opplevelse som gruppelederne og ledelsen selv, gruppelederne er veldig forskjellige og har forskjellige måter de snakker til de ansatte på samt måten en gir beskjed på. En gruppeleder oppleves gjerne som autoritær og litt frampå mens en annen oppleves som mer fraværende.

Da det er delte oppfatninger av ledergruppen, er det noen som opplever at kommunikasjonen kan bli bedre og delegering av arbeidsoppgaver også er noe de kan bli enda flinkere til. Tilliten oppleves som mangelfull da det er noen som synes at gruppelederne maser for mye. Det er som at noen av gruppelederne ikke helt forstår hva en leder er og burde gå på lederkurs for å lære hvordan en skal snakke og lede folk, opplever noen. Andre synes det er urettferdig at noen gruppeledere ikke er like delaktige i kassen og kundeservice

Det kommer også frem i intervjuene at flere av de ansatte mener at sykefraværet er for høyt, og mener at dette kan være for at de ansatte ikke blir hørt av lederne, eller dårlige holdninger hos de ansatte. De mener også at gruppelederne bør tilrettelegge mer for de som muligens kunne vært på jobb istedenfor å være sykemeldt.

4.4 Oppsummering av intervjuene med gruppelederne

I Jula har vi kartlagt fire forskjellige gruppeledere om hvordan de fyller rollen sin og hvordan de prioriterer. Hva ser de på som det viktigste i sin rolle? Hva prioriterer de? Hva gjør de for å motivere de ansatte? Hvilken ledelsesstil har de? Fullstendige intervju ligger som vedlegg, mens vi her gjør en oppsummering over funnene.

Når vi spør om hvilken lederstil gruppelederne selv mener de har så kommer det frem at to av dem mener de har en myk, men likevel bestemt lederstil. De to andre mener de er deltakende, spiller på lag med de ansatte og er ærlig og åpen. De mener deres viktigste oppgaver som gruppeledere er å støtte de ansatte og hjelpe dem om nødvendig. Gå foran som et godt eksempel. Ha det overordna ansvaret for at arbeidsoppgaver blir oppfylt og at det er nok folk på jobb. Komme med tilbakemeldinger til de ansatte, være rettferdig og konsekvent og være en coach for de ansatte. Det gruppelederne mener de gjør for å øke motivasjonen hos de ansatte er: la dem være delaktige i varierte arbeidsoppgaver, være rettferdig, gi ros, gi positive tilbakemeldinger når det er fortjent, gå foran med et godt eksempel, være rettferdig og konsekvent, bidra til mestringsfølelse. Når det kommer til om de mener det ligger begrensninger til rollen når det kommer til muligheten med å øke motivasjonen til de ansatte, så mener samtlige at det ikke foreligger begrensninger. Men en av gruppelederne nevner tiden som en begrensning her. Gruppelederne mener de har forbedringspotensialer når det kommer til: å være åpen og ærlig, utvikle de ansatte, gi dem varierte arbeidsoppgaver, gjøre de ansatte selvstendige, gi de ansatte mer produktkunnskap, lytte til tilbakemeldinger, være observant på hvordan man snakker og hvordan man opptrer overfor de ansatte, investere mer tid i de ansatte. Alle gruppelederne mener de har et godt forhold til de ansatte, og tonen er stort sett ganske uformell.

Gruppelederne selv mener de er en god gruppe som for hver dag jobber bare bedre og bedre sammen. De har forskjellige synspunkter, holdninger, mål og ansvarsområder som gjør at de utfyller hverandre på en svært god måte. I sin helhet er varehuset, delegering av arbeidsoppgaver, lage skjema for dagen og lignende, gruppeledernes ansvar.

Oppsummering:

Empirien består av intervju med ledelsen, gruppelederne og de ansatte. Her har vi funnet ut hva de ansatte trenger for å få økt arbeidsmotivasjonen sin og hvordan gruppelederne selv mener de oppfyller sin rolle.

5.0 Metode

Målet med denne masteroppgaven er at vi skal få en utvidet kunnskap om hvilke verktøy en gruppeleder kan bruke for å øke motivasjonen hos de ansatte. I dette kapittelet skal vi presentere fremgangsmåten vi har valgt for å besvare problemstillingen: *Hvordan fyller gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte?* samt gi en begrunnelse for de metodene vi har valgt å benytte oss av i oppgaven.

«Å gjøre feltarbeid innen sin egen kulturkrets innebærer at en studerer en del av sin egen virkelighet» (Wadel, 2014, 26). Studien vår er gjort i egen organisasjon. Dette har uten tvil gjort arbeidet enklere for oss på mange måter.

1. «Stammespråket» er kjent for oss
2. De praktiske forholdene ligger til rette

Selv om det har sine fordeler å studere i sin egen organisasjon så finner vi fortsatt ulemper med det. En utfordring kan være at en tar ting for gitt når en studerer i egen organisasjon og ikke i en fremmed (Wadel, 2014). Begge forskere har deltatt likt med fortolkningen i drøftingskapittelet i denne oppgaven. Datamaterialet er i papirform og trykt lagret slik at ingen andre har tilgang til dem. Ingen respondenter er blitt påskrevet sitt navn på intervjuguiden.

5.1. Valg av metode og begrunnelse

Ved innhenting av data kan vi benytte oss av både kvantitative og kvalitative metoder. Forskjellen mellom kvantitative og kvalitative data er at kvantitative data søker i bredden, mens kvalitative data søker i dybden. Resultatene blir i kvantitative data vist i tallmateriale, mens i kvalitative data blir resultatene vist i tekst, lyd eller bilde fra observasjonen (Aase og Fossåskaret 2014). Selv om disse to metodene samler inn data på forskjellige måter og viser resultatene på forskjellige måter, har de likevel en likhet, begge refererer til egenskaper ved data. I et forskningsprosjekt er det ikke uvanlig å kombinere kvantitative og kvalitative metoder. Den mest vanlige formen for innsamling av data i kvantitativ metode er spørreskjema. Mens i kvalitativ metode er intervju den vanligste måten å samle inn data på.

Metodevalget vårt var basert på problemstillingen for oppgaven; Hvordan fylle gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Metodevalget var også basert på hensikten til undersøkelsen, som er å studere en gruppeleders rolle og hvordan en gruppeleder kan styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Forskningens hensikt er å gå i dybden og gi meningsbeskrivelser, og valget ble derfor kvalitativ metode for denne studien.

Måten vi vil innhente data på er gjennom semi-strukturerte intervjuer. Grunnen til at vi har valgt semi-strukturert intervju er fordi vi synes at et intervju skal være fleksibelt og dialogisk (Aase og Fossåskaret 2014). Respondenten skal kunne ha mulighet for å svare fritt, det vil si at de spørsmålene vi skal stille skal være åpne og uten forhåndsdefinerte svaralternativer (Sander, 2017).

5.1.1 Case-studier

Den metoden vi vil benytte oss av er *case-studier*. Fordelen med en slik studie er når en skal svare på et «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål rundt et sett av tidsavgrensede hendelser der hvor forskeren enten har liten eller ingen kontroll over utfallet (Yin, 2014, s. 10). Når forskere må forholde seg til et avgrenset budsjett og avgrenset tidsramme er case-studier svært egnet. Dette forskningsdesignet har blitt brukt til å besvare utforskende, deskriptiv og forklarende forskning, i tillegg til å generere teori og som et verktøy til å sette i gang endring (Blaikie, 2010, s.187).

En case kan være både en person, gruppe, episode, prosess, kommune eller samfunn. Den muligheten vi har som endringsleder når vi benytter oss av et case-studie er at vi kan undersøke i dybden innenfor et avgrenset felt (Sander, 2017). Å kunne avgrense hvorvidt en skal studere en case kan være vanskelig. Derfor må vi ta et valg om vi skal benytte oss av ett eller flere caser. Det vi har valgt for vår masteravhandling er å gjøre et komparativt case-studie. Det vil si at vi ser på Jula som et selskap som inneholder flere under-case. Med under-case mener vi ulike avdelinger i selskapet. De avdelingene vi skal ta utgangspunkt i er Jula Stavanger og Jula Sandnes. Dette gir oss mulighet til å se på gruppeledernes rolle i de to avdelingene. De svarene vi får fra intervjuene skal vi slå sammen og analysere under ett. Grunnen til vi har valgt å gjøre det er for å få litt flere svar å jobbe ut i fra for å deretter få et fyldigere analysekapittel.

5.1.2 Semi-strukturerte intervjuer

Det er forskjellige grader av struktur på intervjuene når man skal bruke kvalitativ metode. For denne masteroppgaven har vi valgt semi-strukturerte intervjuer. Med et slikt intervju får vi større muligheter til å sammenligne respondentene. Selv om semi-strukturerte intervjuer ikke er helt åpne, får vi likevel mulighet til å ha litt fleksibilitet i intervjuene. Når vi nevner fleksibilitet mener vi at de data som blir produsert underveis også kan styre spørsmålene som dukker opp etter hvert (Blaike 2010). I motsetning til strukturerte intervjuer vil vi få en dyp innsikt og god kunnskap om det vi spør om, og ikke bare få kunnskap om kun det vi spør om. Da ny innsikt underveis er med på å forme undersøkelse, ser vi på det som svært nødvendig for vår undersøkelse at det er rom for ny innsikt.

Under intervjuene vil vi ta notater av det respondentene sier da forslaget med taleopptak ikke ble så godt mottatt. Selv om taleopptak ville vært mer praktisk for vår egen del, som forskere, er vi likevel opptatt av at intervjuene ikke skal oppleves som ubehagelig å delta på for respondentene. Hensikten vår er at dette skal oppleves som kjekt, spennende og interessant, også for respondentene. Respondentene vil bli informert om at notatene bare vil bli brukt av oss og ikke til annet formål. Notatene vil ikke bli publisert i media eller for andres øyne enn våre. Notatene vil bli ført ned i stikkordsform da vi også ønsker å kunne ha større fokus på respondentene, ved å lese og analysere kroppsspråket og reaksjonene de får når vi stiller dem spørsmålene våre.

5.2 Utvalget

I dette kapittelet skal vi forklare nærmere om utvalget til intervjuene. For å kunne svare på problemstillingen må vi ha et utvalg for å hente inn data. Problemstillingens formulering tilsier at vår undersøkelse skal gjennomføres både blant gruppeledere og blant ansatte, det står ikke spesifisert hvor undersøkelsen skal gjennomføres, men det skal vi komme tilbake til i dette avsnittet. Utvalget består av 12 respondenter fra Jula Stavanger og 12 respondenter fra Jula Sandnes. Vi kontaktet varehussjef fra begge avdelingen for å få plukket ut respondenter. For at undersøkelsen skulle inneholde ett representativt utvalg valgte varehussjefene ut utvalget tilfeldig for oss, de eneste kriteriene vi hadde var at det skulle være en jevn blanding av alder, kjønn og ansiennitet. Varehussjefene kunne velge åtte respondenter ut i fra det, mens de resterende fire er respondenter fra ledelsen. Grunnen

til at vi ønsker å ha med respondenter med varierende bakgrunn er for å kunne nå over mest mulig av avdelingen i Stavanger og avdelingen i Sandnes. Det ville blitt en tynn analyse om alle respondentene var menn i samme aldersgruppe.

Vi vil se på ledelsens syn og opplevelse av motivasjon, trivsel og gruppelederens ansvarsområde da de kan ha et helt annet syn enn de som er vanlige butikkmedarbeidere. I tillegg ser vi på det som svært nødvendig å se på synspunktene og opplevelsene de ansatte har i forhold til gruppelederne og motivasjonen i gruppen.

For å kunne velge ut respondentene har vi kontaktet varehussjef på Jula Sandnes og varehussjef på Jula Stavanger og ba dem finne aktuelle kandidater som utfyller våre kriterier angående alder, kjønn og ansiennitet.

5.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

I vår undersøkelse ble respondentene valgt ut ved at vi tok kontakt med varehussjef i Jula Sandnes og Jula Stavanger. For å finne ut om undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre lot seg gjøre er det naturlig at vi kontaktet dem. Måten vi gjorde dette på var først å ringe og fortelle kort hvem vi var, hva vi studerte, hva vi skulle skrive en oppgave om og kort hva oppgaven skulle handle om. Deretter sendte vi e-post til varehussjefen på Sandnes og Stavanger hvor vi skrev mer utfyllende om oppgaven vår og hva vi ønsket å gjøre. Via e-mail sendte vi et vedlagt brev som viste til innholdet til prosjektet, formålet, og at undersøkelse var anonymisert. Ledelsen fra begge varehusene responderte positivt til å delta i undersøkelsen. I e-mailen vi sendte til kontaktpersonene (varehussjefene) la vi til et vedlegg med intervjuguiden for at både ledelsen, gruppelederne og de ansatte fikk mulighet til å se på det og eventuelt skrive det ut.

Respondentene ble informert av ledelsen om hva vi skulle gjøre, formålet med undersøkelsen og at undersøkelsen var anonymisert. Ledelsen ble opplyst om at hvert intervju ville ha en varighet på ca 30 minutt, noe som også ble formidlet videre til respondentene.

Da dagene er hektiske med varetrykk og mange kunder fikk vi beskjed om at det ikke var mulig å gjennomføre alle intervjuene samme dag, verken i Sandnes eller Stavanger.

Intervjuene ble gjennomført på fire dager på hver plass, det vil si at vi brukte rundt åtte dager sammenlagt før vi kom i mål med alle intervjuene.

5.4 Utformingen av spørreskjemaet

I masteravhandlingen skal vi utarbeide en intervjuguide. Når vi skal starte intervjuene skal vi presentere formålet til oppgaven, og hva som er vårt ståsted i forhold til respondentene. Respondentene vil bli opplyst om at alle spørsmålene er frivillige, og at det blir ført notater på det som blir sagt. Det er viktig at respondentene er komfortable med intervjuguiden.

Ved utarbeidelsen av spørsmålene vi skal bruke i intervjuguiden vil vi gå igjennom teorien vi skal bruke og deretter lage spørsmål ut i fra den. Vi kommer til å sørge for at de emnene og aspektene vi ønsker å få et svar på blir dekket. Det kan være greit å starte med noen enkle spørsmål før vi stiller spørsmål som går direkte på det vi ønsker å få svar på, det er viktig at respondentene får en myk start slik at de blir «husvarme» på intervjuguiden.

Naturligvis så er vi på jakt etter informasjon som er interessante, og har derfor valgt å stille de samme spørsmålene til både ledelsen, gruppelederne og de ansatte. Vi velger å stille de samme spørsmålene av den grunn at det er stor sannsynlighet for at det finnes ulike oppfatninger fra ledelsens synspunkter sammenlignet med de ansattes og gruppeledernes synspunkt.

Intervjuguiden skal ikke nødvendigvis følges slavisk, men heller virke som en rettesnor eller utgangspunkt for intervjuene. Hvis vi følger intervjuguiden slavisk er det heller ikke rom for fleksibilitet og å gjøre endringer underveis. Da respondentene er forskjellige, blir også intervjuene noe ulike.

Intervjuguiden ligger vedlagt som et vedlegg.

5.5 Gjennomføringen av metode

Den empiriske metodedelen består av hele 24 individuelle intervjuer, det tilsvarer ca 75 % av personalet i avdelingene Jula Sandnes og Jula Stavanger. Sammenlagt er det ca 35 ansatte. Fra studiet har vi hatt faget «kvalitativ metode», og det er ut ifra det vi har lært det

som har hjulpet oss til å utarbeide intervjuguiden. Vi har vært strukturerte, tydelige og forståelige i intervjuene. Det har samtidig vært viktig for oss at intervjuguiden er fleksibel.

Vi har vært opptatt av ærlige svar, og syns derfor at det er viktig å skape tillit og trygghet mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. En måte å oppnå tillit og trygghet på er å informere respondenten om at alt som blir sagt av meninger og synspunkter blir holdt anonymt. Da forslaget om å ta opp intervjuene på bånd ble møtt med stor negativitet, fant vi ut at vi heller skulle forholde oss til notater. Vi ønsker ikke å ta intervjuene opp på bånd hvis respondentene føler at det er svært ubehagelig.

Utvalget er valgt delvis bevisst, med det mener vi at vi har satt noen kriterier til Jula Sandnes og Jula Stavanger, mens de har plukket ut respondentene som passet til det. For å kunne hente empiri fra ulike grupper ble det for oss best måte å få innsikt i de ulike synspunktene. Intervjuguiden er den samme for alle. Det har blitt hentet inn empiri fra de ansatte om deres synspunkter angående egen arbeidssituasjon og motivasjon. Også ledelsen har det blitt hentet empiri fra, de sitter med tallene på sykefravær, det er det eneste spørsmålet i intervjuguiden kun de kan svare helt spesifikt på. Den avhengige omverden er de ansatte og ledelsen. For at vi skulle få bedre innsikt i den avhengige omverden har alle blitt intervjuet individuelt. Alle intervjuene har blitt gjennomført på et kontor i begge avdelingene.

Evalueringen av intervjuene har blitt gjort da alle var gjennomført. Da intervjuene var strukturerte så vi det ikke som nødvendig å evaluere underveis. Sammenlagt ble 24 intervju gjennomført, og vi opplever at empirien vi har innhentet er både grundig og gir oss et godt innblikk i ledelsens synspunkter og opplevelser, samt de ansattes og gruppeledernes synspunkter og opplevelser. Vi er fornøyde med både bredden av informasjon, med mange forskjellige respondenter, og også dybden på informasjonen, flere av respondentene har gjerne samme synspunkt, holdninger og opplevelser av gruppeleder(ne) og deres egen arbeidsmotivasjon.

Empirien som har blitt innhentet har blitt behandlet med notater. I etterkant har vi lest gjennom notatene, og deretter gjort en vurdering på om kvaliteten er god nok til oppgaven. Resultatene vi sitter igjen med har vi oppsummert slik at den kunne benyttes når vi skulle utarbeide forslag til tiltak for gruppeleder(nes) rolle i Jula Sandnes/Stavanger. Måten vi har

behandla intervjumaterialet på er ved å oppsummere svarene fra intervjuene i et vedlegg for underveis å kunne referere til undersøkelse når funnene skal analyseres.

Vi har valgt å bruke lille-jeg modellen og analyse-syntese modellen for å løse vår oppgave.

5.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er en «angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves» (Sander, 2017). Validitet derimot skal ved hjelp av den valgte metoden vise om forskeren belyser det som var hensikten.

5.6.1 Reliabilitet

Reliabilitetsproblemer kan oppstå om svarene fra respondenten er feilaktige (misforstår spørsmålet, vet ikke svaret, lyver) og hvis vi som forskere slurver ved innsamling og behandling av data (Lüders, 2004).

Da vi skal bruke semistrukturert intervju kan det være utfordrende for vår analyse å tilfredsstillende krav om reliabilitet. Årsaken er at semistrukturert intervju styrer samtalen underveis. En annen årsak er at omstendighetene i bransjen kan endre seg, både i forhold til motivasjon, arbeidsmiljø og lederskap.

For å kunne skape mest mulig reliabilitet for undersøkelsen vil vi styrke påliteligheten ved å både beskrive bakgrunn og formål med oppgaven, argumentere for det utvalget av respondenter vi har valgt samt metode og analyse. Intervjuguiden skal i tillegg ligge som vedlegg (Sander, 2017).

5.6.2 Validitet

Vi kan innenfor case-studier skille mellom tre typer validitet: ekstern, intern og begrepsvaliditet (Yin, 2014).

- Intern validitet: forsker prøver å forklare hvordan og hvorfor hendelse x førte til y.

- Ekstern validitet: man kan generalisere et begrenset omfang av resultater fra en studie. Med ekstern validitet kan undersøkelsen av et utvalg mennesker gjelde en hel befolkning (Yin, 2014)(Dahlum, 2015).
- Begrepsvaliditet: forteller oss hvorvidt empiriske data måler det som var hensikten å måle. Vi kan bruke ulike informasjonskilder for at undersøkelsen skal være mest mulig valid, som for eksempel å intervju ulike typer respondenter i virksomheten (Yin, 2014).

Validitet handler om hvorvidt resultatene av en undersøkelse kan trekke slutninger som er gyldige som det man har som formål å undersøke (Dahlum, 2015). Om datamaterialet gir svar på problemstillingen kan man si at validiteten kan gjengis. De er ikke brukelige i diskusjonene av funnene om de ikke måler det vi er ute etter.

5.7 Etikk og refleksjon over vår rolle som forskere

Det er viktig at vi som forskere overholder etiske prinsipper gjennom forskningsprosessen. Vi ser på det som helt nødvendig å ta hensyn og respektere respondentenes behov da det kan være belastende for individene at vi går inn på deres reaksjoner og følelser. Vi ønsker ikke at noen som helst skal oppleve oss, som forskere, som innpåslitende, respondentene skal ei heller føle seg presset til å svare på noe de opplever som ubehagelig. Dataene vi får vil bli bevart forsvarlig da de er konfidensielle. Anonymitet vil bli holdt.

Ved å bruke kvalitativ forskningsmetode har vi som forskere den store fordel at metoden bringer oss nærmere respondentene som blir gjort til gjenstand for forskning. En viktig forutsetning for kvalitativ metode er å ha nærhet til feltet. Det forventes, i den kvalitative forskningstradisjonen, at vi som forskere er bevisst, kan gjøre rede for, kritisk vurdere de etiske og vitenskapelige utfordringene som forskerrollen har å by på (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

På grunn av etiske konsekvenser er det viktig at vi som forskere er bevisst vår egen rolle. Dette går på samhandling med de ansatte, oppbevaring av data og hvordan de blir presentert i analysen (Fangen, 2004). Etiske dilemmaer finner vi i all forskning. La oss ta et eksempel: hvis vi er på Jula Sandnes en hel dag for å ha intervjuer, og hvis det var tilfelle at ledelsen hadde matpause et annet sted enn de andre, hvor blir vi eventuelt

plassert? Sitter vi med lederne, signaliserer vi at vi er en del av dem, noe som strider mot hensikten vår da vi skal være nøytrale. Om vi bryter med den sosiale samhandlingen kan det oppstå forvirring blant de andre ansatte.

Om forskningen bidrar til noe positivt eller negativt for de ansatte vi har forsket på kan være lurt å reflektere over. Det er en utfordring i seg selv at vår forskning skal bli gjenkjennelig for de ansatte i Jula Sandnes og Jula Stavanger. Slik vi ser det, er ikke denne forskningen til fordel for bare Jula, men også for mellomledere generelt. Sannsynligheten er stor for at en kjenner seg igjen i mange av de dilemmaene vi kommer til å møte. Forskningen kan både åpne for ny innsikt og for forståelse hos ansatte i Jula Sandnes og Jula Stavanger.

De ansattes følelser og holdninger, samt en gruppeleders rolle og ansvar er det vi er ute etter i denne forskningsprosessen. Et mål i seg selv etter denne forskningsprosessen er at lederne blir engasjert slik at de ansatte føler at de blir tatt vare på.

5.8 Refleksjon over valgt metode

Denne oppgavens problemstilling og sitt formål kan en se er beskrevet både innledningsvis og ovenfor. Valget av metode er bevisst for å kunne gi svar på denne. Som nevnt var formålet å undersøke i både bredden og dybden, ha et stort utvalg respondenter i forhold til antall ansatte, for å beskrive gruppeleders rolle og ansattes motivasjon. Det ble derfor et naturlig valg med kvalitativ metode. Antall respondenter er gjerne ikke så stort i sin helhet, derfor ble ikke kvantitativ metode aktuelt. En annen grunn til at vi valgte kvalitativ metode er fordi vi ønsket å ha åpne spørsmål, semi-strukturert intervju, med material som vi deretter kunne fortolke.

Da utvelgelsen av respondentene for denne undersøkelsen er delvis tilfeldig mener vi at funnene våre er generaliserbare. Undersøkelsen er relevant og har overføringsverdi til gruppelederne i alle varehusene til Jula. Det er ikke bare Jula som har mulighet til å benytte seg av våre resultater og tiltak, men også mellomledere for øvrig. Enten en jobber med salg, administrativt arbeid, helse, produksjon, industri og lignende finnes det som oftest mellomledere og ansatte med mye/lite motivasjon. Tiltakene kan man ikke forvente

skal passe i alle typer bedrifter, vi har i hovedsak foreslått tiltak som kan fungere for Jula Sandnes/Stavanger.

Oppsummering av metode

Vi har i dette kapittelet gjort rede for og begrunnet hvorfor vi valgte kvalitativ metode, måten vi innhentet data på, utvalget og utformingen av intervjuguiden. Vi har deretter redegjort for begrepene reliabilitet og validitet, etiske betraktninger og rollen som forskere. Til slutt blir kapittelet avsluttet med en metoderefleksjon. I følgende kapittel vil resultatene bli presentert og drøftet.

6.0 Analyse av funn og teori

Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.

-Albert Einstein (Dykes, 2012, Data Matters)

For å analysere teorien og funnene vi har gjort ønsker vi å starte med begynnelsen. Som vi skriver i innledningen så er målet vårt å kunne gi et svar på: ***Hvordan fyller gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte?*** For å kunne svare på dette har vi samlet inn teori som omhandler motivasjon, samt vi har også hatt intervjuer med de ansatte og gruppelederne for å komplettere teorien. Vi har her sett på hvilke faktorer som er hemmende og hvilke faktorer som styrker arbeidsmotivasjon.

Etter å ha funnet relevant teori og empiri i foregående kapittel skal vi i dette kapittelet analysere og drøfte empirien opp mot teori og egen bruksteori. Empirien har vi fått i form av intervjuer og gir oss en oversikt over hvordan motivasjonsnivået er i Jula i dag, hvordan gruppelederrollen oppleves blant de ansatte og gruppelederne selv, og hvilke tiltak gruppelederne kan innføre for å forbedre motivasjonen hos de ansatte og som hjelp til gruppelederne slik at de kan utfylle sin rolle slik de ønsker. For å kunne beskrive motivasjonsnivået samt gruppeleder rollen har vi gjennomført undersøkelser i form av semi-strukturerte intervjuer og teori funnet i fagbøker og på internett.

Vi har analysert intervjuene ved å bearbeide dem å se på de som en helhet. Hva går igjen, hva skiller seg ut? Hva trenger vi for å kunne besvare problemstillingen vår? Vi har valgt

å redusere den informasjonen vi mener er irrelevante og ikke har bidratt til å besvare problemstillingen, og sitter nå igjen med den dataen vi mener er relevant for å kunne besvare vår problemstilling.

6.1 Ansattes egne meninger om hva som skal til for å bli mer motivert

For at vi skal finne ut hvordan gruppelederne kan bidra for at arbeidsmotivasjonen til de ansatte skal øke må vi først finne ut hva som motiverer den enkelte Jula-butikkmedarbeider. Hva som motiverer oss varierer fra individ til individ, derfor har vi stilt spørsmål om motivasjon til hver enkelt med oppfordring om å utdype:

- Er det utfordrende å jobbe på Jula?
- Opplever du å få mestingsfølelse av de oppgavene du gjør?
- Ønsker du større utfordringer?
- Er du motivert i jobben din?
- Hva skal til for at du blir mer motivert?
- Får du ris/ros i løpet av en arbeidsdag?
- Får du utfordrende og nye arbeidsoppgaver?
- Hva synes du er det kjekkeste å gjør på jobb?
- Trives du med jobben din?

De aller fleste ansatte bekreftet at de er motivert i jobben sin, men med oppfølgingsspørsmålet: "Hva skal til for at du blir mer motivert?", kommer det helt klart frem at det er store forbedringsmuligheter for å øke motivasjonen hos de ansatte. Vi tolker også dette som at de ansatte gjerne ikke har tenkt indre motivert som var vår mening med spørsmålet om de var motivert i jobben.

På disse spørsmålene så kommer det frem at de viktigste motivasjonsfaktorene hos de ansatte er:

- *At de opplever at gruppelederne bryr seg om de.*

En gruppeleder sin rolle er å være tilstedeværende og interessert i sine medarbeidere. En gruppeleder skal både utfordre og skape gode handlingsrom for medarbeiderne. Å bry seg om de ansatte handler ikke bare om å se dem, men også om å skape trygge og solide

omgivelser, være empatisk, være inkluderende og skape tilhørighet. I følge Maslow's behovspyramide (Jf 3.4.1) er trygghetsbehovet, som trygge og solide omgivelser, og det sosiale behovet, som å føle på tilhørighet til Jula sitt fellesskap og føle seg inkludert, alle grunnleggende behov mennesker har. Det er derfor viktig at Jula som arbeidsplass kan tilfredsstillende medarbeiderne på disse nivåene.

Vi tror på at *samtalen* er det gode verktøyet for å få medarbeiderne til å føle at gruppelederne bryr seg. Vanligvis har man medarbeidersamtale 2-3 ganger i året, som har en verdi i seg selv, men behovet for oppfølging etter en medarbeidersamtale er viktig om en skal nå det som ble satt. I stedet vil vi påstå at det optimale kan være at gruppeleder gjennomføre samtaler regelmessig med medarbeiderne sine, for eksempel en gang i måneden. Disse samtaler må brukes effektivt av gruppeleder, og trenger derfor å innebære nysgjerrighet i forhold til tanker og meninger, gi mer ansvar til medarbeideren (i forhold til utvikling og prestasjon) og støtte medarbeiderens behov. Det at gruppelederne er flink til å lytte, komme med tilbakemeldinger og blir flinkere til å gi ros er også noe som er med å bidra til at de ansatte opplever at gruppelederne bryr seg om de.

- ***At gruppelederne lytter og gir tilbakemeldinger til de ansatte, og at de blir flinkere til å gi ros.***

Ønske om mer tilbakemeldinger og mer ros er noe som går igjen hos de vi har intervjuet. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) (jf kap 3.9.3) så er en viktig motivasjonsfaktor at de ansatte mottar tilbakemelding på arbeidets status i forhold til målene som er satt og at man får informasjon om arbeidets resultater. En god leder er nødt til å gi tilbakemelding både på utførelse og fremgang, dette vil også være avgjørende for om man lærer av egne erfaringer. Fravær av tilbakemeldinger er en av de verste formene for tilbakemeldinger man kan få. Tilbakemeldinger som bevisst er for å straffe eller såre noen er også uønsket. Tilbakemeldinger bør gis fortløpende, både i daglige samtaler og i medarbeidersamtaler. Selv om vi her har valgt å legge ros og tilbakemeldinger under samme punkt, så er dette to forskjellige ting. Tilbakemeldinger gis på prestasjon, kommunikasjon eller handlinger og er et virkemiddel man bruker for å hjelpe den ansatte til å utføre jobben sin bedre. Tilbakemelding skal ikke bare brukes som korrigerende, men vise den ansatte at han er på rett vei til å nå målet, eller veiledning på hvordan han kan nå målet. En gruppeleder ved

jula har som forklart tidligere utallige roller som skal fylles, men vi mener den rollen som er den viktigste for å få et bra team, og som vil være den rollen hvor man har størst mulighet til å øke motivasjonen hos de ansatte er Coach-rollen. Som coach skal man komme med både konstruktive positive og negative kritikk, og visst de ansatte forstår at kritikken er for å bygge dem opp, og ikke rive dem ned, så vil de være mye mer mottakelig for å tåle kritikken man kommer med, istedenfor å ta det personlig.

Ros av ansatte er noe vi ser på som et særdeles viktig virkemiddel for å øke motivasjonen hos de ansatte, samt å gjøre det mulig å nå mål. Å rose og anerkjenne noen vil si å gi positiv tilbakemelding på arbeid som er godt utført og at man verdsetter at de ansatte legger ned en spesiell innsats. Ros i seg selv skal gis med mål om å motivere og inspirere de ansatte. Vi mener ros skal gis for å glede de ansatte og for å anerkjenne resultater ansatte har klart å oppnå. For at det skal oppleves som ros bør det være ekte og ærlig og tilpasset hver enkelt, det vil være individuelle forskjeller på hva man ser på som ros og ikke. Det bør være realistisk, og ikke overdådig slik at det oppleves som smisk eller uekte.

Ros skal være en positiv oppmerksomhet, som et bevis på at en ansatt har lykket i noe. Alle mennesker trenger ros, og nesten samtlige setter pris på det. Vi kjenner jo selv at rosen som er mest kjekk å få er den man får uventet, og gjerne ikke hadde forventet. Hvis vi ikke mottar ros for innsatsen vi gjør vil dette fort være demotiverende og lett for at man gjerne ikke legger sjelen sin i jobben. Går man som leder inn for å fokusere på ros, kan en finne noe en kan rose samtlige for. Flinker ledere er oppmerksom på hva de ansatte gjør bra, og er flinke til å gi positiv tilbakemelding på dette. Vi mener rosen man gir skal ha en mening, og man bør fortelle konkret hva som er bra, ikke bare "bra jobba". Det føles mer ærlig ut hvis man kan begrunne rosen, og den vil også da bli sterkere.

Vi vet alle at det er lettere å kritisere, enn å gi ros. Vi ser selv at det gjerne er lettere å se hva som gjøres galt, og at vi lett kan ta ting folk gjør bra som en selvfølge. Man må ikke bare fokusere på det som må gjøres noe med, vi må også være flinke til å fokusere på det som faktisk fungerer. Hvis man som leder hele tiden bare forteller hva som er galt, vil de ansatte fort føle at en ikke bryr seg om de, noe som blir demotiverende og gleden med arbeidet forsvinner.

Når det kommer til ros og anerkjennelse kan ofte dette bli oppfattet som forskjellsbehandling. Men rettferdighet handler ikke bare om å behandle alle likt, det

handler like mye om å anerkjenne de som gjør noe ekstra, hvis ikke blir jo mye av poenget med å gjøre noe ekstra borte. Gjør man ikke en forskjell på de som går utover det som er forventet, så vil dette bli enda mer urettferdig, og man risikerer at de som gjør en ekstra jobb slutter med dette. Man må gjøre det man kan for å anerkjenne og beholde folk som er villige til å gjøre det lille ekstra, det er de vi har mest igjen for.

I en stilling som gruppeleder på Jula så har man mange roller, dette gjør at man skal være overalt til enhver tid. Som det kommer frem i intervjuene med gruppelederne så er tidsklemma et problem, noe som kan gjøre det vanskelig å rekke over alt, og det gjerne da blir vanskelig å bruke den tiden som trengs for å følge opp de ansatte. Vi vil derfor i neste kapittel komme nærmere inn på hva vi mener kan gjøres for å ha bedre tid og mulighet til å gi ros og tilbakemeldinger.

- *At gruppelederne er en del av miljøet*

Gjennom intervjuene ytrer flere av de ansatte at de mener gruppelederne kan bli bedre ledere ved å være en del av miljøet. I dette legger de at de ønsker at gruppelederne skal være mer “en av de”.

De aller fleste setter pris på at lederen er synlig å tilstede, og at de tar del i de daglige gjøremålene i bedriften. Som leder mener vi målet bør være å bli en inspirerende leder de ansatte ønsker å jobbe for. Dette kan du oppnå med å vise at du er interessert i og har forståelse for hva de ansattes arbeidsdag består av, og at man som leder kan veilede dem til å bli problemløser og takle utfordringer på en god måte. Dette klarer man kun med å være “en av dem”, og at de ansatte oppfatter det slik.

Selv om man skal være på “gulvet” sammen med de ansatte og ønsker å fremstå som seriøs, betyr ikke dette at man som leder trenger å være alvorlig hele tiden. Humor er sunt og er en fin måte å bryte isen mellom ansatte og leder. Inkluderende humor og litt uskyldige spøker som gjør at de ansatte ler med hverandre kan være en god bidragsyter til trivsel på arbeidsplassen. Stemningen blir lettere, og takhøyden høyere. Om man velger taktikken med å være en litt spøkefull og artig leder, så mener vi likevel at det er særdeles viktig at lederen kjenner de ansatte og vet hva de tåler og at ingen føler seg såret eller hengt ut.

Selv om flere ansatte påpeker under intervjuene at de ønsker at lederne er mer en del av miljøet så kommer det også frem i spørsmål fra intervjuene at alle ansatte i Jula Sandnes/Stavanger, samt ledelsen, opplever at det er delingskultur. Delingskultur innebærer at forholdet mellom de ansatte er så åpent og inkluderende at de ofte forteller om hva som skjer med dem på fritiden, hva de har sett på kino, hvilke turer de skal på og lignende. Noen deler også mer enn andre, for alle faller ikke deling av privatlivet like naturlig, selv om det kan være bra med tanke på forholdet en har til hverandre.

Å være “en del av de” handler litt om å være folkelig, som er et av punktene i *Julaånden* som vi har skrevet om i kapittel 2.1. Det å være folkelig handler om å være beskjeden, ydmyk, å være som folk flest og å bry seg om hverandre. Julaånden er en plattform for alle ansatte i hele Jula sin virksomhet, en plattform som et grunnlag for hvordan man skal opptre rundt andre. En gruppeleder skal være folkelig, han/hun skal være som folk flest, selv i travle dager er det viktig å jobbe sammen med medarbeiderne sine for å fremstå som et godt forbilde.

- *At gruppelederne setter i gang flere aktiviteter.*

Når det kommer til aktiviteter er dette viktig for å skape et samhold mellom de ansatte for at samarbeidskulturen skal fungere best mulig på varehuset, både for effektivitet, resultat, trivsel og motivasjon. Sosiale behov er ifølge Maslow's behovsteori (Jf. kap 3.4.1) et grunnleggende behov vi mennesker har. Vi har et naturlig behov for tilhørighet og kjærlighet, mennesker er skapt for å leve sammen. Sosiale aktiviteter kan være med å styrke de ansattes kommunikasjons- og samarbeidsevner, og de personlige relasjonene mellom de ansatte som vil være med å påvirke miljøet. Arbeidsmiljøet er ikke statisk, og er stadig i endring, det er derfor viktig at man ikke slår seg til ro med at arbeidsmiljøet per nå er bra, men at man stadig jobber for å forbedre og opprettholde. Arbeidsmiljøet er noe både de ansatte og kundene kan føle, det er derfor viktig at gruppelederne gjør det de kan for å skape et godt miljø. De sosiale omgivelsene er også med å bidra til at man føler støtte og aksept. Arrangering av sosiale aktiviteter kan også være en god måte gruppelederne kan vise at de verdsetter de ansatte utover kun arbeidsmessige forhold som inntjening, fysisk arbeid og som en ressurs for å nå målene. Dette er også noe vi personlig kjenner på er viktig for at vi skal trives på arbeidsplassen: at vi ikke kun sees på som et middel for å nå et mål, men også målet i seg selv. Man tilbringer også såpass stor del av livet vårt på arbeidsplassen, at det er viktig at man har det litt ekstra gøy innimellom. Lek og

konkurranser kan være med å styrke teamene. Det er viktig å ikke glemme at alle gjerne ikke er like glad i slike aktiviteter, så man bør ikke tvinge noen til å bli med. Noen opplever det som påfyll av energi, mens andre igjen føler gjerne de tappes for energi. Opplever de ansatte trygghet og aksept for at man er forskjellig vil det gjerne være lettere å få dem med. Slike arrangement er også med å bidra til at de ansatte gjerne ser nye sider av seg selv og andre.

Det trenger ikke alltid være store tilstelninger eller opplegg, små ting i arbeidshverdagen er også viktig, som is når det er varmt, varme boller og kakao på en kald vinterdag, fruktkorg, interne konkurranser osv. Hvem setter ikke pris på slike uventede overraskelser? Det gjør iallfall vi.

Vi mener man skal ha det gøy i hverdagen, og det skal være rom for spøk og latter, gjennom aktiviteter man kan ha som kampanjer og konkurranser. Eller at man gjerne legger neste personalmøte til stranda hvor man kan grille og spille sandvolley? Hvem syns ikke det er artigere enn et intimt personalrom? Det er kun kreativiteten som setter stopper. Vi blir vel aldri for gamle til å leke? Lek hos voksne skaper samarbeid og konkurranseinstinkt, som absolutt er egenskaper man bør trigge frem hos de ansatte ved Jula. Vi tror det viktigste her er at det ikke blir for seriøst, da dette fort kan være med å legge en demper for mange. Klarer man oppnå et sterkt bånd mellom de ansatte, så trenger de verken å like selve jobben eller lederne de jobber for. Det sterke sosiale båndet kan i seg selv være god nok grunn til at de ønsker å gå på jobb.

- ***At gruppelederne legger merke til at de ansatte prøver så godt de kan.***

Som leder kan det ofte være lett å sette seg en mal på hvordan man ønsker arbeidsoppgaver bør eller skal utføres. Dette uten å ta hensyn til at de ansatte er forskjellige av natur, og at noen har større arbeidskapasitet enn andre. Noen har gjerne sine styrker i det teoretiske, mens andre sine styrker gjerne ligger på praktisk arbeid. Ved å vise at man legger merke til hva de ansatte gjør, så viser man at de er mer enn en brikke i puslespillet, og at nettopp de er viktige. Kommunikasjon er en viktig faktor, gode samtaler og godt samarbeid. En har bedre kontroll om en er trygge på hverandre.

Gruppeleder må vite hvilke arbeidsoppgaver de ansatte har og følge de ansatte opp for å vite om de gjør sitt beste. Gruppeleder må også kunne klare å se hva som er godt nok individuelt for hver av de ansatte da vi alle er ulike og har individuelle utfordringer/mål,

som en leder må være klar over. Med jevnlig oppfølging eller eventuelt stille spørsmål om de ansatte selv tror de gjør sitt beste når de utfører arbeidet sitt. Ved at de ansatte selv sier at de prøver så godt de kan, antall forsøk, god holdning til jobben, stå på vilje, glad, munter, ærlig og tydelig.

Det vil være lettere for en gruppeleder å se om de ansatte prøver så godt de kan hvis de i tillegg kjenner dem og har jobbet sammen over en lenger periode. Da er man sikker på de individuelle personlighetene. Hvis ikke kan det være utfordrende å skille mellom de ansatte som er ansvarsfulle, positiv-empatisk, hjelpsomme og som ikke minst utfører det lille ekstra, som gjerne ikke er forventet, og de motsatt ansatte som er på jobb kun for å være på jobb. En gruppeleder legger også merke til at de ansatte prøver så godt de kan av å analysere deres innsats, om de viser interesse til sine arbeidsoppgaver og at de løser sine arbeidsoppgaver uavhengig av om de er under press eller ikke.

- ***At gruppelederne gir tillit og ansvar til de ansatte og jobber for å løfte selvtilliten.***

Det er ingen tvil om at en gruppeleder som gir tillit til de ansatte både påvirker medarbeidernes motivasjon og kompetanse for å oppnå gode resultater. Om en gruppeleder skal stå hengende på ryggen til de ansatte, blir resultatet misfornøyde medarbeidere med lav trivselsfaktor. En gruppeleder er nødt for å ta sjansen på å stole på kompetansen til sine medarbeidere. Et av spørsmålene i intervjuguiden er *“Hva må mellomlederne gjøre for å styrke miljøet, og bedre din indre motivasjon?”* og flere av svarene vi fikk her var blant annet at flere av de ansatte ønsker at gruppelederne skal løfte selvtilliten til medarbeiderne ved å ha mer tillit til arbeidsoppgavene de delegerer fra seg. Alle er flinke til noe, det gjelder bare å fokusere på å finne ut hva, og gjøre den ansatte oppmerksom på det selv. Mennesker generelt ser på det som positivt å være god i noe, og klarer du å bruke det de ansatte er gode på til konkrete ansvarsområder og oppgaver, så er du langt på vei når det kommer til personalutvikling.

Det å delegerer ansvar er noe alle tjener på. Gruppelederne får avlastning og har muligheten til å prioritere det de selv mener de ønsker å legge mest tid i: de ansatte. Og de ansatte vil oppleve at jobben blir mye mer spennende og trivselen vil bli høyere. Ved å gi ansvar til de ansatte vil man også fungere bedre som et team, der alle er betydningsfulle og bidrar med det de er best i.

For gruppelederne er det viktig at de er villig til å investere den tiden det trengs for å gi både opplæring og oppfølging til de ansatte som skal hjelpe dem å drifte varehuset. Man må la de ansatte få erfaringer, selv om dette gjerne gir en risiko for at den ansatte slutter og man har hatt opplæring forgjeves. Tar man ikke sjansen med å gi medarbeiderne ansvar og nye oppgaver så er iallfall en ting sikkert: at de faktisk slutter.

Selv om man som leder gir fra seg ansvar, så betyr det ikke at en ikke har ansvaret for denne oppgaven lenger. Man er fortsatt ansvarlig for at resultatene blir som forventet, men man må tørre å stole på at de ansatte klarer denne oppgaven, og man må også stå til ansvar for de feil de ansatte kan gjøre underveis i opplæringen. Man må ikke gi opp med en gang de ansatte gjør en feil, men ha forståelse for at man selv også gjør feil. Istedenfor å ta fra de ansvaret, bør man heller gjøre en analyse av hva som kan ha gått galt, og hva som kunne blitt gjort annerledes, noe både leder og ansatt vil lære av.

Det er viktig at gruppelederne er bevisst på viktigheten av å jobbe aktivt med selvtilliten til de ansatte. Dette gjøres blant annet ved å komme med konstruktive tilbakemeldinger og gi de ansatte meningsfulle arbeidsoppgaver de kan mestre og vise resultater med. Dette kan være med å skape en gjensidig tillit mellom leder og ansatt, og gjør det lettere for den ansatte å gå ut av den komfortsonen vedkommende har, og være villig til å strekke seg etter større mål, andre arbeidsoppgaver og ønske om å ta mer ansvar. Man må være utstyrt med en god dose mot for å tørre dette, og mot kommer av selvtillit.

Med tanke på at dette er behov som ligger ganske høyt på behovspyramiden ser vi at de ansatte nok har mer ambisjoner enn det som ligger til rette for nå, og at de vil mer. Av egne erfaringer vet vi selv hvor mye det betyr å få muligheten til å utvikle oss, og få muligheten til å bruke de egenskapene og kunnskapen vi har. Vi vil derfor i vår videre forslag til tiltak vektlegge en del av disse faktorene som handlingsparameter gruppelederne ved Jula bør ta hensyn til når de skal jobbe for å øke motivasjonen hos de ansatte.

- ***At kommunikasjonen er bra mellom de ansatte og gruppelederne***

Som gruppeleder og leder generelt er det viktig å ha egenskapen med å kunne være ydmyk. Man må til enhver tid være åpen for å ta imot konstruktiv kritikk fra de ansatte. På samme måte som en leder stiller krav til sine ansatte, stiller også de ansatte krav til lederen. Ber en ansatt om hjelp til å løse et problem, så vis interesse og hjelp den ansatte med å komme frem til svaret selv. Spør den ansatte hva han/hun har gjort for å løse opp i problemet selv,

og hva den ansatte ville valgt å gjøre visst du ikke var tilgjengelig for råd. Ønsker de ansatte at noe skal eller bør forandres så bør man oppfordre til at dem selv kommer med forslag og er delaktige i forandringene, med denne prosessen får de et eierskap til oppgaven de gjør samt de lærer å bli selvstendige problemløsere.

Det vi fikk ut fra intervjuene var at de respondentene med fulltidsstilling opplever at de ikke alltid blir like godt informert eller inkludert i hva som skjer i varehuset, hva som skal skje og hvilke planer ledergruppen har for varehuset. Da det er de som jobber tettest med gruppelederne og ledelsen forøvrig ønsker de at endringer skal kommuniseres bedre til dem. Kommunikasjonen i varehusene forøvrig er bra. Der hvor de ansatte opplever at den svikter er gjerne budskapet som blir kommunisert. Av og til opplever de at gruppelederne glemmer å sjekke om budskapet er oppfattet og forstått slik den er ment å være. Medarbeiderne må involveres, da det skaper motivasjon og engasjement.

Det er viktig for en gruppeleder å forstå hvordan medarbeiderne oppfatter budskapet ditt, da alle er forskjellige og tolker det som slik sagt på forskjellige måter. Noen har større behov for at et budskap blir forklart grundig, gjerne to og tre ganger, mens andre derimot bare hører med et halvt øre og forstår før gruppeleder er ferdig hva som blir kommunisert. Det som er en god forutsetning for god kommunikasjon og god ledelse er å være åpen, lytte aktivt og kommunisere tydelig. Dette er viktig av to grunner; både for å forstå andre og bli forstått slik du selv som gruppeleder ønsker. Dette skaper ulikt syn på problemstillinger som er en svært god mulighet for fokus på forbedring og dermed gode resultater.

- ***Ekstra for å jobbe/yte ekstra:***

På utsagnet om: *Hva tenker du ift til dette slagordet «ekstra belønning for ekstra innsats»* var samtlige enstemmige om at dette er noe som hadde trigget dem til å gjøre en ekstra innsats, og at belønning hadde vært motiverende. De fleste svarte dog at de ikke forventet mer lønn for ekstra innsats.

Belønningssystem: “Hvordan vi motiverer medarbeidere til å jobbe mot et definert mål gjennom å skape forventninger om en bestemt indre og/eller ytre belønning hvis de når målet til avtalt tid, kvantitet, kvalitet og ressursbruk”. (Sander, 2018)

Vi mener at det ikke blir splid med å gjøre forskjell på de ansatte, så lenge lederen er flink til å respektere alle og vise at de bryr seg om alle. Man må som leder jobbe for at de ansatte skal få forståelsen for at ekstra innsats fortjener ekstra belønning og at det blir lagt merke til. Dette vil også være med å bidra til at det kan trigge andre til å ønske å gjøre det ekstra for å få samme berømmelse og belønning. Da oppnår man både at ansatte føler seg verdsatt og at de som gjerne ikke pleier gjøre en ekstra innsats blir trigget til å gjøre dette. Eksempler på påskjønnelser for ekstra innsats kan være: diplom for månedens ansatt, årets karakter, egen parkeringsplass, ekstra ferie, muligheten for avspasering og lignende. Vi mener det er viktig at hvis man skal ha påskjønnelser som månedens ansatt at dette er noe alle har muligheten til å kunne oppnå, og at "reglene" er nøye beskrevet for hva som kreves.

Når det gjelder belønninger på individnivå kan en tenke seg at det ikke er urettferdig at de som gir mye av seg selv til bedriften, er fleksibel og stiller opp når det trengs får mer belønning sammenlignet med de som ikke stiller opp eller gjør en middelmådig innsats. Det som menes her er at de som gir mye av seg selv til Jula får igjen for det ved at de får de ønskede ferieukene på sommeren som er satt opp, og hvis de har behov for fri eller bytte en vakt iblant så får de det. Belønning kan være så mangt, og derfor så lett å misforstå da det første en tenker er lønn. Alle har samme forutsetninger for å få igjen for strevet de legger ned i Jula.

Belønninger for ekstra innsats trenger ikke bare bli gjort på individnivå, men også på teamnivå. Ikke vær redd for å vise at teamet har prestert bra. Gjør ekstra stas på positive resultater. Gjerne en felles middag ute på byen, kinobilletter, eller en liten utflukt. Det er ikke nødvendigvis størrelsen på premien som har betydning, men det at det vises at ledelsen tar seg tid til å vise anerkjennelse når de ansatte har prestert. Belønninger på teamnivå kan være med å skape positive opplevelser for hele teamet, noe som er med på å skape felles minner. Slike minner kan også være med å bidra til ekstra energi når det gjerne er roligere perioder.

Oppsummering av ansattes motivasjonsfaktorer

Som vi ser ut av intervjuene så er de faktorene de ansatte mener de trenger for å få økt motivasjon, også de tingene de gjerne mener de savner eller er misfornøyd med i dag. Motivasjonsfaktorene som de ansatte forteller om i intervjuene er med å bekrefte teorien

rundt motivasjon. Hvis vi ser på Maslow's behovsteori (jf 3.4.1) ligger de fleste motivasjonsfaktorene hos ansatte på de tre øverste nivåene: sosiale behov, respekt & anerkjennelse, samt selvrealisering. Under Herzberg sin tofaktor-teori (jf kap 3.4.2) ligger de to øverste trinnene under motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorer i Herzberg sin tofaktorteori (rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar) er faktorer som ikke skaper mistriksel selv om de ikke er tilstede, men de kan være med å skape høy trivsel og indre motivasjon visst de er tilstede. Når disse faktorene ikke er tilstede kan dette fort føre til at de ansatte blir mer nøytrale og distanserte til jobben. Motivasjonsfaktorer som dette kan være med å bidra til det vi kaller indre motivasjon, og har en nær tilknytning til arbeidsutførelse. Ser man på at de ansatte ønsker mer sosiale tilstelninger, så kommer dette under sosiale arbeidsforhold, som er en av hygienefaktorene under Herzbergs teori. Hygienefaktorer er faktorer som kan skape mistriksel i den grad de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel i den grad de er tilstede. Men kombinert sammen med andre behov mener vi likevel at hvis gruppelederne dekker inn de sosiale behovene hos de ansatte så er dette med å øke motivasjonen.

6.2 Oppfølging i forhold til sykefravær:

Det kommer frem i intervjuene vi har gjort at de ansatte mener at sykefraværet på jula er for høyt. Og at dette er fordi de opplever at de ikke alltid blir hørt, samt at det nok er litt dårlige holdninger blant de ansatte rundt dette. De ansatte mener også at det er for dårlig tilrettelegging, og at forbedring her kan være med å bidra til at sykefraværet blir mindre. Dette er med å gjør at de ansatte gjerne ikke føler seg sett av lederne og føler at de gjerne ikke har en verdi utenom når de er på jobb.

Vi mener at det viktigste en leder kan gjøre når en ansatt er syk, er å vise forståelse og være oppmuntrende. Vise at man ønsker at den ansatte skal bli frisk raskest mulig og komme tilbake på jobb. Her vil det jo såklart være forskjell på lengden på sykefraværet, men er det av betydelig lengde er det også viktig å involvere den ansatte mens han/hun er borte. Holde dem oppdatert på hva som skjer, og gi vedkommende muligheten til å delta på møter eller andre ting som blir arrangert for de ansatte, hvis sykdommen ikke legger begrensninger på dette. Vis at den ansatte fortsatt er en del av miljøet, selv om vedkommende ikke er fysisk tilstede. Dette vil også være med å gjøre det lettere å ønske å komme tilbake så fort som mulig, og at de ikke føler seg utstøtt eller fremmedgjort, men betydningsfull og fortsatt en del av miljøet. Det er også ting man som leder kan gjøre for å

forhindre sykemeldinger, ved å tilrettelegge for ansatte med spesielle behov slik de fortsatt har muligheten til å være på jobb, istedenfor sykemeldt. Eksempler på tiltak: arbeidsfordeling som tilrettelegger og tar hensyn til behov, gi rom for at tempoet kan settes ned, tilpasse arbeidstid, midlertidige arbeidsoppgaver, tilby opplæring med arbeidsoppgaver som kan være lettere eller passe den ansattes situasjon bedre.

6.3 Gap mellom hvordan de ansatte opplever gruppelederens prioriteringer vs hva gruppelederne selv mener de prioriterer:

Gjennom intervjuene vi har gjort med de ansatte ser vi at de faktorene gruppelederne mener de prioriterer er også de tingene de ansatte mener de mangler for å bli skikkelig motivert. Vi ser at de fleste gruppelederne setter tilbakemeldinger høyt, og samtlige av de gir inntrykk av at å være motivator for de ansatte er noe de setter høyt. Vi opplever at det finnes et gap mellom tilbakemeldingene fra de ansatte og gruppelederne. Gruppelederne er tydeligvis opptatt av å være motivatorer og vet hva som skal til for å motivere de, men de ansatte opplever ikke at dette er realiteten. Vi får også inntrykk av at utnyttelse av tiden og mengden av arbeidsoppgaver er det som gjør at gruppelederne ikke klarer å få prioritert slik de ønsker.

Samtidig ser vi også at det gruppelederne mener de prioriterer er også det samme de mener de må bli bedre på. Gap mellom hva gruppelederne selv opplever de gjør og opptrer som i forhold til hva de ansatte opplever. Det gruppelederne mener de prioriterer er også det de ansatte mener det går an å gjøre bedre og som også er deres forbedringspotensial.

Gruppelederne har mange andre ansvarsområder enn det å være coach og motivator for de ansatte. De er ansvarlig for driften av varehuset, fordeling av arbeidsoppgaver, kundebehandling m.m. Dette gjør at det å prioritere de ansattes behov like mye som de ønsker gjerne ikke blir mulig. Vi mener at gruppelederne bør løsrive seg mer fra generelle arbeidsoppgaver som de kan delegere til medarbeiderne, og deretter fokusere på oppfølging og coaching av de ansatte. Dette vil være en "vinn-vinn" situasjon for både gruppelederne og de ansatte.

Vi vil videre i neste kapittel komme med forslag både på hvordan gruppelederne kan jobbe for å oppnå bedre motivasjon hos de ansatte, samt også hvordan de kan fristille sin egen tid til å være motivator/coach.

Oppsummering av analyse og drøfting:

Vi har gjennom dette analyse- og drøftingskapittelet gått igjennom de faktorene både teorien, de ansatte ved Jula og vi mener er de viktigste for å kunne oppnå en høy arbeidsmotivasjon hos de ansatte. Vi har også drøftet rundt de gapene vi har sett oppstår mellom gruppeledernes oppfatning av hva de gjør og hva de ansatte opplever.

7.0 Fra teori til praksis: virkemidler for å motivere de ansatte

Hittil i studien vårs har vi redegjort for problemstilling og forskningsdesign. Videre har vi presentert den teorien vi mener er relevant for å kunne besvare vår problemstilling, for å komplettere teorien har vi valgt å gjøre kvalitativ studie med gruppelederne og de ansatte ved Jula. Drøftingen vårs er gjort utfra teorien og empirien vi har funnet kombinert med egen bruksteori som igjen er med å bidra til at vi kan komme frem til løsning på problemstillingen ved hjelp av omverdensbeskrivelse, handlingsparametere og handlingsalternativer. Hvis man ser på forrige kapittel i drøftingen så drøfter vi de motivasjonsfaktorene de ansatte og teorien sier skal til for å øke arbeidsmotivasjonen. Vi drøfter også gapene mellom hva gruppelederne selv opplever de gjør av motivasjonsarbeid i forhold til hva de ansatte opplever.

Vi vil i dette kapittelet komme nærmere inn på hva vi mener er løsningen på problemene vi har sett ut fra intervjuene vi har gjort med de ansatte, og observasjonene vi har gjort. Vi vil komme med forslag til hvordan gruppelederne bør gå frem for å lukke gapet mellom ønsket arbeidsmotivasjon og nåværende arbeidsmotivasjon. Disse forslagene kan brukes som mål for gruppelederne, og vi håper med hjelp av dette at gruppelederne kan få litt råd til hvordan man bør gå frem for å øke motivasjonen hos de ansatte. Forslagene til handlingsparametre er laget ut fra hva vi har funnet i teorien og empirien, samt egen bruksteori. Vi har ikke noen avtale med Jula rundt denne studien, men Jula og gruppelederne har muligheten om ønskelig å bruke denne som inspirasjon.

7.1 Virksomhetsdiagnose

I virksomhetsdiagnosen ønsker vi å gå dypere inn på hva som er problemet i Jula og hva som er den faktiske årsaken til problemet/gapet vi har observert. Denne diagnosen vil videre hjelpe oss til å komme frem til hvilke handlingsparametere vi mener er hensiktsmessig for å kunne løse problemstillingen. Virksomhetsdiagnosen blir stilt på bakgrunn av teorien vi har funnet, empirien som er funnet gjennom intervju og vår egen bruksteori.

Begrepene motivasjon og trivsel går ofte igjen som tema i flere bedrifter, og for å kunne finne ut mer om akkurat dette på Jula ser vi oss nødt til å stille en virksomhetsdiagnose. Ifølge Ottesen handler en virksomhetsdiagnose om å både kunne identifisere og å formulere problemene som virksomheten står overfor og deretter utarbeide en virksomhetsagenda som skal omfatte de høyest prioriterte problemene i virksomheten. For å få kjennskap til utfordringer som er hos Jula har vi tatt for oss to avdelinger vi har undersøkt, Jula Sandnes og Jula Stavanger. Her har vi hatt intervju med respondenter som kunne gi oss de svarene vi er på jakt etter. En av oss har også vært ansatt i Jula Stavanger i ett år, og har derfor enda mer “kjøtt på beina”. Fordelen med å ha kjennskap til virksomheten er at vi da slipper å bruke noe ekstra tid på å sette oss inn i hvordan virksomheten fungerer. Å være ansatt i den bedriften man velger å skrive masteravhandling om har en ulempe, en kan bli påvirket av ens erfaringer (Ottesen, 2011, s. 21).

Vi vil bruke «Lille-Jeg» modellen som verktøy til å gjennomføre en virksomhetsdiagnose sammen med Analyse-syntese-modellen. En virksomhetsdiagnose handler i bunn og grunn om Jula's utfordringer forstått av oss som “endringsledere”. I denne delen av tolkningen kommer det frem både utfordringer og virksomhetsmål som ifølge oss bør være prioritert i virksomheten. For at Jula skal kunne møte sine utfordringer vil vi presentere tiltak som vi mener bør prioriteres (Ottesen, 2011, s. 21).

Gjennom intervjuene vi har gjort med de ansatte får vi inntrykk av at de fleste har arbeidsmotivasjon, men de mener det finnes faktorer som kan være med å øke arbeidsmotivasjonen deres enda mer. Her kommer det frem at det de ansatte føler de

mangler for å være fullt motivert er: at kommunikasjonen mellom gruppelederne og de ansatte blir bedre, at de får medbestemmelse, bedre fordeling av arbeidsoppgaver, mer teambuilding og kulturbyggende tiltak, at de ansatte har klarere mål, belønningssystem, mer ansvar, bedre opplæring i forhold til håndtering av kunder, bedre oppfølging og tilrettelegging av sykefravær, mestringsfølelse, tilbakemeldinger. Gjennom intervjuene med gruppelederne ser man at de nevner mange av de samme faktorene som de ansatte som noe de prioriterer i forhold til å øke motivasjonen til de ansatte. Det oppstår her et gap mellom hva gruppelederne selv mener de prioriterer og hva de ansatte opplever blir gjort.

Årsaker:

Gjennom intervjuene og observasjoner mener vi årsaken til at gruppelederne ikke får prioritert motivator rollen like mye som de ønsker er tiden. Det er et stort tidspress hos gruppelederne ved Jula hvor de skal gjøre alt fra å stå i kassen til opplæring av ansatte, dette gjør det vanskelig å strekke til og å kunne prioritere de ansatte så mye som de gir uttrykk for at de ønsker. Det er et generelt tidspress for gruppelederne i Jula, hvor de både skal gjøre mange forskjellige oppgaver, samt fylle mange forskjellige roller. Angående *tiden* må vi også nevne at gruppelederne selv må vurdere hvordan de bruker tiden og hva de selv velger å prioritere å bruke tiden sin på. Det vil derfor være prioriteringene til gruppelederne som vil avgjøre om de får den tiden de trenger for å prioritere rollen som motivator/coach. Noen av de vi har intervjuet mener også at årsaken kan være manglende kunnskap og forskjellig praksis fra gruppelederne. Ut fra intervjuene vi har gjort med gruppelederne opplever vi at de har den teoretiske kunnskapen rundt motivasjon, men at de gjerne mangler kunnskapen om hvordan man gjør teori om til praksis.

7.2 Virksomhetsagenda

Når man skal skrive en virksomhetsagenda blir denne ifølge Ottesen (2011) mer fruktbar hvis vi man finner nye virksomhetstiltak som vi kan bruke på ulike problem og utfordringer. Hvis vi tar hensyn til forhold av betydning i organisasjonen og dens omverden. Hvis vi klarer å komme frem til andre prioriteter og tiltak enn vi gjerne ellers ikke ville gjort. Hvis vi har en bedre forståelse og aksept for prosessene som kan føre til virksomhetsdiagnose og virksomhetsagenda.

De utfordringene og virksomhetsmålene som vi mener bør prioriteres høyest:

- At kommunikasjonen mellom gruppelederne og medarbeiderne bedres.
- At gruppelederne prioriterer tilbakemeldinger og ros i større grad enn nå.
- At de ansatte får mer ansvar.
- At gruppelederne er opptatt av å gi de ansatte mestringsfølelse.
- At de ansatte få mer medbestemmelse i saker og avgjørelser som angår dem.
- At det er bedre fordeling og rullering av arbeidsoppgaver i forhold til dagens situasjon.
- At det blir jobbet for at de ansatte skal ha klarere mål i forhold til jobb.
- At det settes i gang et belønningssystem som belønner de ansatte for ekstra innsats.
- At det arrangeres mer teambuilding og kulturbyggende tiltak.
- At det legges til rette og oppfordres til småprat.
- At de ansatte får bedre opplæring i hvordan man skal håndtere vanskelige kunder og situasjoner.
- At det er bedre oppfølging og tilrettelegging i forhold til sykefravær.

7.3 Handlingsparameter:

Handlingsparameter eller virkemidler er de verktøyene eller valgene man tar for å løse problemet og som vil lede til målet. Måten man velger å bruke handlingsparametrene på vil være avgjørende på om man når målene man har satt seg. (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993)

Når vi setter opp handlingsparameter tenker vi nytte-kost, og at det ikke koster mer enn det innbringer. Det viktigste her er virksomhetens beste, som kommer før de ansatte. Men her i dette tilfellet så vil det å jobbe opp mot de ansatte være med å styrke bedriftens konkurranseevne og leveranse av tjenester.

1. Kommunikasjon mellom gruppeleder og medarbeider:

For at det skal være mulig å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte er det en forutsetning at kommunikasjonen mellom gruppelederne og de ansatte fungerer bra. I tilbakemeldinger de ansatte har gjort så kommer det frem at de mener at det er stor forskjell på kommunikasjonsmåten til gruppelederne, og at noen av de bør lære hvordan man kommuniserer med de ansatte. De ansatte mener også at de ikke alltid blir så godt

informert eller inkludert om hva som skjer og hvilke planer ledelsen har for varehuset, og at dette er noe de ønsker å bli mer involvert i. De opplever at budskapet som blir kommunisert ikke er helt klart og at det fort oppstår misforståelser. God kommunikasjon kan være avgjørende for suksess. Konsekvensene av dårlig kommunikasjon kan være: misforståelser som kan føre til at nødvendige oppgaver ikke blir gjort, eller at det blir gjort feil. Man kan også få problemer med å nå frem til de ansatte og få dem til å ønske å trekke i samme retning mot de samme målene. Det er viktig at man hele tiden jobber bevisst for å bedre kommunikasjonen. «*Du leder virksomhetens organisasjon gjennom din egen adferd -dine egne personlige handlinger. I relasjon til andre mennesker og da først ved hjelp av kommunikasjon med ledere og medarbeidere i organisasjonen. I møter med ansatte legger du frem tanker om mål, rådfører deg med dem og lytter til deres tanker*» (Ottesen, 2011, s 162).

2. Tilbakemeldinger og ros.

De fleste vi har intervjuet mener de får for lite tilbakemeldinger fra gruppelederne, samtidig som de aller fleste mener tilbakemeldinger er svært viktig. De ansatte mener også at gruppelederne kan bli mye flinkere til å gi ros.

I følge Spurkeland (2009) så er ikke tilbakemeldinger bare positiv feedback, negativ feedback er like viktig og nyttig visst det gis i god mening, og at den ansatte opplever det slik. I følge han er det å la vær å gi tilbakemelding verre enn noe annet, og kan sees på som terror. Det er viktig at det refereres til atferd som det er mulig å endre eller gjøre noe med. Gir man negativ tilbakemelding er det også viktig at man kan komme med alternativer til hva som kan gjøres annerledes og at budskapet er klart og forståelig. Det må også være en klarhet i hva som er forventet av den ansatte til enhver tid (Aarø, 2015).

Man kan styrke de ansattes motivasjon ved å gi de tilbakemeldinger på hvordan de ligger an i forhold til målene som er satt (jf kap 3.9.3) Kaufmann og Kaufmann (2009) mener en god leder bør gi tilbakemeldinger både på hvordan den ansatte utfører jobben og hvilken fremgang som gjøres. Dette er ikke bare viktig for motivasjonen til den ansatte, men en nødvendighet også for at den ansatte skal kunne lære av egne erfaringer. Er disse tilbakemeldingene fokusert kun på det negative, vil det ha en demotiverende effekt. Når

det kommer til ros, skal dette være positiv oppmerksomhet, som et bevis på at en ansatt har lyktes i noe. Alle mennesker trenger ros, og nesten samtlige setter pris på det.

Det kommer også frem i undersøkelsen vårs at flere av de ansatte også ser på jevnlig medarbeidersamtaler som viktig. Medarbeidersamtale er også en veldig god anledning til å komme med tilbakemeldinger, så lenge dette ikke går på bekostning av de daglige tilbakemeldingene.

3. Ansvar:

I følge intervjuene vi har gjort med de ansatte og gruppelederne kommer det frem at de ansatte ønsker større ansvarsområde. I følge Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009) så hevdes det at et viktig tiltak for å øke motivasjonen til arbeidstakere og tilføre jobben mer positivt innhold er å gi dem personlig ansvar, hvor de får større kontroll over egne arbeidsoppgaver. Kuvaas (omtalt i Farbrot, 2009) hevder at en ansatt med høy indre motivasjon er en som opplever at han har stor grad av frihet rundt planlegging og gjennomføring av forskjellige arbeidsoppgaver. De har en leder som er med å styrke følelsen de har av å være kompetent i jobben, samtidig som lederen også oppfordrer til utvikling og selvstendighet.

Vi ser det som hensiktsmessig å gi mer ansvar til de ansatte, men gruppelederne skal fortsatt ha det overordna ansvaret. Ved å gi mer ansvar til de ansatte kan dette også gjøre at gruppelederne får mer fristilt tid i forhold til å kunne ta seg av de ansatte og se hver enkelt. At noen eksempelvis har ansvaret for at kundesenteret fungerer slik det skal, kassen osv. Dette vil ha en dobbel effekt: mer tid for gruppelederne, samtidig som det vil gi mer eierskap og ansvar (autonomi) hos de ansatte.

4. Mestringsfølelse.

Flere av de ansatte gir uttrykk for at de ikke føler de opplever mestringsfølelse i jobben sin. Mestringsfølelse handler om at en person håndterer de oppgavene og utfordringene som individet møter på gjennom livet. Både konkrete oppgaver hvor man vil ha behov for kompetanse og ferdigheter, eller mer utfordrende private problemer (Svartdal, 2018).

Ledere skaper mestringsfølelse ved å gi tilbakemeldinger og utfordringer tilpasset den enkelte. Fremragende lederskap er ikke å behandle alle likt, men ulikt, fordi vi er forskjellige. Teresa Amabile, professor ved Harvard fant ut at vi er mest motivert og arbeidsglade når vi føler at vi har oppnådd noe meningsfylt i jobben. Disse oppnåelsene må ikke være store gjennombrudd og eureka øyeblikk. En liten, men merkbar fremdrift mot et tydelig mål er nok (“Dyktige ledere skaper mestringsfølelse”,2016).

5. Medbestemmelse:

I intervjuene våre med de ansatte kommer det frem at de ansatte føler de har lite å si i forhold til bestemmelser som tas.

Definisjonen på medbestemmelse: *“Medbestemmelse betyr deltakelse i avgjørelser som angår ens egen situasjon,Eller en ansatt i en bedrift er med på å bestemme over sin egen arbeidssituasjon”*. (Stokke, 2018)

Medbestemmelse gjør at man føler man har innvirkning på arbeidssituasjonen sin, får selvrespekt, føler man betyr noe, og har en verdi i bedriften. Videre fører dette til autonomi som er vårt behov for å føle at vi gjør noe av egen fri vilje. Jobbautonomi betyr ikke at ledere er ettergivende eller fraværende, men fravær av overdrevet kontroll og detaljstyring. Medarbeidere opplever jobbautonomi når de føler en viss grad av kontroll og har valgmuligheter i arbeidet de utfører. Jobbautonomi er at medarbeidere i stor grad kan påvirke sitt eget arbeid. (“Dyktige ledere skaper mestringsfølelse”, 2016)

De ansatte bør ha muligheten til å kunne være med å påvirke sitt eget arbeid, enten direkte eller indirekte. Det å kunne ha følelsen av at man selv bestemmer når det er flere forskjellige valgmuligheter er en av de viktigste faktorene til indre motivasjon.

6. Fordeling av oppgaver:

I vår spørreundersøkelse blant de ansatte kom det frem at de fleste mener de sjelden får utfordrende arbeidsoppgaver og at det er lite variasjon i løpet av arbeidsdagen. Noen mener også at visst man viser man er flink en plass, blir man gjerne plassert der og må fortsette med dette. (dette blir da en slags “straff for å være god”), og at dette gir lite utfordringer og inspirasjon. Mange gir også inntrykk av at det er flere områder de ønsker å sette seg mer inn i, som de i dag ikke får muligheten til og at de får lite nye oppgaver. Ifølge Herzbergs tofaktor teori (Kaufmann og Kaufmann, 2009) så er muligheten for å få nye og utfordrende oppgaver en avgjørende faktor for motivasjon hos de ansatte.

Det at de ansatte blir opplært og har stor kunnskap på flere områder vil også gjøre “systemet” litt mindre sårbart i forhold til sykdom, sykemeldinger og ferieavvikling. Her bør det være et system hvor de ansatte får ha medbestemmelse i, da noen gjerne føler seg mest komfortabel med å være en plass, eller at helsen gjør det krevende å være noen plasser, og heller bør være en plass hvor det kan tilrettelegges for dem.

Det er demotiverende med ensidig arbeid, motiverende med variasjon. Man ser seg gjerne ofte blind på muligheter og løsninger etter å ha vært i samme avdelingen over lenger tid, nye utfordringer med ny avdeling kan gjerne være med å gi de utfordringene de i dag mener de mangler. Det å rullere på de ansatte i avdelingene vil ikke bare være positivt for individet, men også for avdelingene som da vil få nye øyner og nye ideer.

7. Mål:

Det går igjen i intervjuene av de ansatte at flere av de ansatte gjerne har manglende eller uklare mål med jobben. Medarbeidere som ikke har klare mål, vil gjerne ofte etablere sine egne mål, som gjerne ikke harmonerer med bedriftens overordnede mål. Langsiktige og kortsiktige mål som er kommunisert tydelig og som følges opp regelmessig, er med å sørge for at målene går i den retningen både de ansatte og bedriften trenger. Mål som ikke er kjent, forstått eller endrer seg raskt er vanskelige eller umulige å nå. (Aarø, 2015)

Mål som settes av overordnede ledere representerer krav til den enkelte ansatte på arbeidsplassen. Det må være en rimelig sammenheng mellom kravene og ressursene som blir tilgjengelige for å innfri dem, de ansatte må ha verktøyene og forutsetningene for å klare målene, og at de ansatte aksepterer målet og tar eierskap over det. Finnes det ikke en sammenheng mellom kravene og ressursene kan dette føre til usikkerhet og følelsen av å ikke strekke til.

8. Belønningssystem.

Det kommer frem i spørreundersøkelsen vårs at de ansatte ønsker «*ekstra belønning for ekstra innsats*». Vi ønsker derfor å se på muligheten for å bruke belønningssystem som et hjelpemiddel for å øke motivasjonen til de ansatte.

Belønningssystem: “Hvordan vi motiverer medarbeidere til å jobbe mot et definert mål gjennom å skape forventninger om en bestemt indre og/eller ytre belønning hvis de når målet til avtalt tid, kvantitet, kvalitet og ressursbruk” (Sander, 2018).

Belønningssystem er ikke bare med å påvirke de ansattes motivasjon til å nå definerte mål, men også hele kulturen, arbeidsmiljøet og alle de ansattes måte å tenke og handle på. Blant annet hvilke arbeidsmetoder og beslutningsprosesser som skal velges. Dette er grunnen til at belønningssystem bør stå sentralt i alle organisasjoner og noe lederne bør prioritere å bruke mye tid og ressurser på å få til på en optimal måte, i forhold til hvilke mål og behov organisasjonen har. Belønningssystem kan brukes for å utvikle virksomheten i riktig retning og nå ønskede mål. En god leder vil også være opptatt av å anerkjenne og belønne suksess, som både gir de ansatte følelsen av at de har oppnådd noe, og at de tilhører en virksomhet som bryr seg om de. Klarer man oppnå dette så vil arbeidet i seg selv være motiverende. (Martinsen, 2015 s. 64)

9. Teambuilding og kulturbyggende tiltak.

På et varehus som Jula er det viktig at de ansatte kan samarbeide, da flere av prosessene er avhengige av at flere samarbeider for å få til best mulig flyt og resultat. Samhold mellom de ansatte, kommunikasjon og samarbeidsevner vil da være avgjørende. Tar man et blikk tilbake på Maslow´s behovsteori (Jf. kap 3.4.1) så går sosiale behov under de grunnleggende behovene menneskene har. (Behov for tilhørighet og kjærlighet) Ingen mennesker er skapt for å leve isolert alene, men i fellesskap. Vi har et behov for å ha tilknytning til andre mennesker, enten det heter familie, venner eller som her kollegaer. De sosiale omgivelsene er også med å bidra til at man føler støtte og aksept. Teambuilding kan være med å styrke de ansattes kommunikasjons og samarbeidsevner, og de personlige relasjonene mellom de ansatte som vil være med å påvirke miljøet. Teambuilding er også viktig for å dekke inn de sosiale behovene mennesker har. Det er helt nødvendig å prioritere sosiale aktiviteter da dette er med å styrke forholdet de ansatte mellom, samtidig som det også er med å bidra på å øke motivasjonen til å gi alt for bedriften, da man føler man blir verdsatt og at bedriften prioriterer å bruke ressurser på dem. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at å arrangere aktiviteter og sosiale tilstelninger er med å bidra til å forbedre arbeidsmiljøet. Sosiale aktiviteter er ikke bare et luksusgode, men også noe som er med å styrke både arbeidsmotivasjon, samhold og «avdelingsånd».

10. Opplæring i håndtering av kunder.

Det går igjen hos de ansatte at håndtering av kunder er noe de ser på som utfordrende, og ofte utfordrende i negativ forstand. Kundebehandling er en av de viktigste jobbene som ansatt ved Jula, og en oppgave man gjør hver dag, og flere ganger til dagen. At en såpass stor del av jobben er noe flere ser på som en negativ utfordring, kan føre til at de ansatte føler de ikke mestrer jobben sin, og føler seg mislykket. Det må her sørges for at de ansatte har den kunnskapen og best mulig grunnlag for å kunne takle disse situasjonene.

11. Oppfølging og tilrettelegging i forhold til sykefravær.

Det kommer frem i intervjuene vi har gjort at de ansatte mener at sykefraværet på jula er for høyt. Og at dette både er fordi de opplever at de ikke alltid blir hørt og at det nok er litt dårlige holdninger blant de ansatte. De ansatte mener også at det er for dårlig tilrettelegging for de som har behov for det, og at forbedring her kan være med å bidra til at sykefraværet blir mindre. Det er viktig at de ansatte føler at gruppelederne gjør det de kan for at de ansatte skal kunne være på jobb. At de viser at de bryr seg om de som er syke, og at de er verdifulle i den jobben de har. Det må her prioriteres oppfølging og tilrettelegging for de som har behov for det. Dette kan være med å gjøre at flere har muligheten å bli i arbeid istedenfor å sykemelde seg, noe som vil tjene både Jula og den ansatte selv.

7.4 Avhengig omverden:

Avhengige omverden er den delen av omverden som vil ha en reaksjon på handlingsparametrene.

Hvis vi ser på den avhengige omverdenen så er dette omgivelser som man kan forvente skal ha en reaksjon på handlingsparameterne vi har satt opp. Det vi må ta hensyn til for at gruppelederne skal kunne oppnå målene:

- Hvor stort handlingsrom gruppeleder har (Jf kap 2.2.2)
- Hvor mange medarbeidere de må forholde seg til -ca 19 stk.
- På Jula er det 3 skift, hvor det vil være blanding av både deltidsansatte og de som har vært fast ansatt over tid. Dette vil være med å avgjøre hvordan man som gruppeleder skal forholde seg til de ansatte.
- Hvor mye tid de har på hver enkelt? -Småprat, instruering osv
- Hvor mye tid som har tilgjengelig på å bruke på gruppelederrollen og motivator? Utenom de vanlige tingene som skal gjøres.
- Individuelle forskjeller hos de ansatte. Noen er mer brysomme enn andre og krever mer. Nyansatte trenger mer oppfølging i forhold til opplæring, noen har manglende motivasjon.
- Hvordan egne relasjoner er til de ansatte. Nye bygger man gjerne nye relasjoner til og kan være med å forme dem. Eksisterende ansatte setter mer begrensninger på dette da de allerede er inni kulturen, og gjerne har egne erfaringer og forventninger, samt man også gjerne har en “fortid” med noen av de som både kan spille positivt og negativt inn.
- Hvilke begrensninger man har økonomisk til å kunne bruke til belønninger og teambuilding.
- Den opplevde motivasjonen hos de de ansatte

7.5 Uavhengig omverden:

Uavhengige omverden kan for eksempel være avdelinger eller virksomheter som ikke reagerer på handlingsparametrene men allikevel kan ha innflytelse på konsekvensene av handlingsparametrene. (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, s. 51-53).

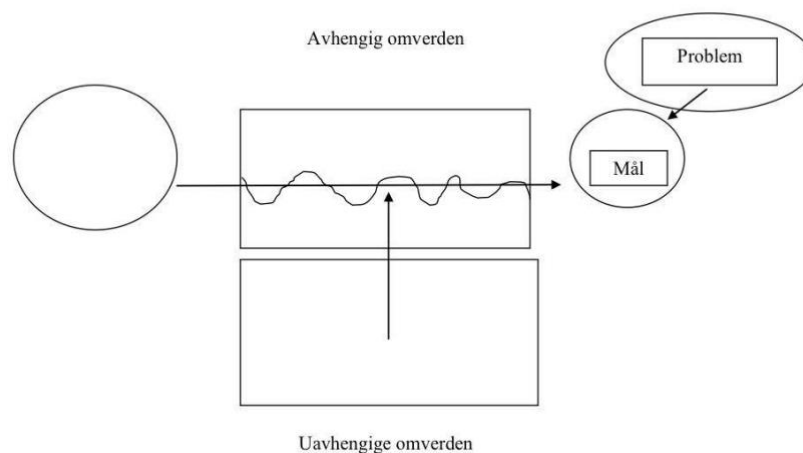
Føringer fra organisasjonen som gruppeledere ikke kan styre, som spiller inn på gruppeledernes muligheter og handlingsrom.

Uavhengig omverden:

- Hvordan de ansatte har det på privaten er noe som spiller inn på motivasjonen, men dette er ikke noe gruppelederen har kontroll på.
- Strategiene som er satt av øverste ledelsesgruppen,
- Det kan oppleves som liten prestisje å jobbe i butikkyrket.

- Lønningene er ikke blant de beste.
- Kulturen i kjeden
- Hvem som blir ansatt og ansettelsesprosessen.
- Handlingsrommet til gruppelederne er låst fra øverste ledelsen.

Dette er ting som kan være med å påvirke mulighetene gruppelederne har til å benytte seg av handlingsparameterne for å oppnå ønsket mål. Dette er noe de ikke har kontroll på, men med å ha forståelse og ta hensyn til dette kan man prøve å minske denne påvirkningen.



Figur 4: Avhengig og uavhengig omverden (Ingebrigtsen og Ottesen, 1993, s. 52)

7.6 Handlingsplan:

Videre vil vi finne et eller flere handlingsalternativer ut fra de handlingsparametrene vi har funnet, og vurdere disse opp mot mål og omverden. Vi har her valgt å omtale de handlingsalternativene som vi kan se utfra teori og omverden vil ha størst sannsynlighet for å nå målet, og satt disse opp som en handlingsplan.

1. Kommunikasjon mellom gruppeleder og medarbeiderne:

Vi anbefaler her at det bevisst jobbes mot bedre forståelse av kommunikasjon som virkemiddel for ledere. Tydelig kommunikasjon er en forutsetning for å være en god leder. Gruppelederne bør være tydelige og tilstedeværende, som kan være med å føre til bedre tillit, troverdighet og autoritet overfor de ansatte. Man må kommunisere tydelig, dette vil spare både gruppelederen og andre for usikkerhet, konflikter, ineffektivitet og manglende

måloppnåelse grunnet misforståelser. Gruppelederne bør også forsikre seg om at budskapet er forstått slik intensjonen er. Det er derfor viktig å kommunisere ansikt til ansikt, samtidig som man involverer de ansatte. Dette er spesielt viktig visst det er sterk informasjon og dårlige nyheter som berører de ansatte i organisasjonen. Dette kan være med å bidra til at det ikke oppstår misforståelser og ryktespredning og bidra at informasjonen formidles effektivt og de ansatte kan ha en mulighet til å bidra til prosessen. Budskapet man formidler til de ansatte bør være relevant, og man bør kunne beskrive nytteverdien for dem. Klarer man å gjøre dette på en måte som gjør at de ansatte klarer relatere seg til saken, vil sjansen for at de oppfatter budskapet som personlig og meningsfylt. Dette er også med å bidra til eierskap til målet og den ansatte vil lettere bli motivert til å være med å ta ansvar for å nå målet. Hvordan gruppelederne velger å kommunisere er med å påvirke hvordan medarbeiderne oppfatter budskapet. Både kroppsspråk, bevegelser, stemmeleie og hvilke ord de velger å bruke spiller inn på hvordan medarbeidere oppfatter og velger å ta innover seg det som blir sagt. Ord kroppsspråk og tonefall er nødt å samsvare med budskapet.

Gruppelederne er også nødt til å ha kunnskap og forståelse for at mennesker oppfatter ting forskjellig, hva en selv oppfatter kan være noe helt annet enn hva andre oppfatter. (Jf kap 3.7) så mener Spurkeland (2009) at det er 7 ferdigheter som fører til vellykket kommunikasjon: Aktiv lytting, stille åpne spørsmål, å vise anerkjennende adferd, å bygge på andres tanker og ideer, involvering, å avklare standpunkter, konstruktiv argumentasjon. Kaufmann og Kaufmann (2009) vektlegger disse syv ferdighetene som de viktigste for å oppnå god kommunikasjon: regulere informasjonsflyten, tilbakemeldinger, forenkle språket, bruke jungeltelegraf, se etter ikke-verbale holdepunkter, beherske følelser og lytte aktivt. Det er viktig at medarbeiderne involveres, dette er med å skape motivasjon og engasjement.

Vi vil komme med videre forslag som også vil være med å bedre kommunikasjonen.

2. Tilbakemeldinger og ros:

Vi anbefaler at det fokuseres på å gi tilbakemeldinger til de ansatte. Gruppelederne bør ha trening og fokus på tilbakemeldings-teknikker, og sette dette i et system. Følge de ansatte tett opp og gi tilbakemeldinger på prestasjoner de gjør. Det bør ikke bare sies «bra jobbet», man bør også være konkret på hva som er bra, og hva som gjerne kunne vært bedre. De ansatte bør også bli fortalt konkret hvilken prestasjon som fører til ønsket resultat.

Fokuser på de positive tilbakemeldingene, det er også de som vil være kjekkest å gi. Når man har opparbeidet en kultur for dette så vil også de ansatte være mer åpne og mottakelige for konstruktive kritiske tilbakemeldinger. Man bør ikke sammenligne de ansatte med hverandre, men se dem som et selvstendig individ, og gi tilbakemeldinger på grunnlag av hva de gjør, ikke i forhold til hva andre gjør. Ifølge Spurkeland (2009) så er det viktig at lederne kjenner de ansatte og er oppmerksom på hva som motiverer den enkelte. For noen kan tilbakemelding som et “klapp på skuldra” være nok, mens andre trenger noe mer oppfølging og tilbakemeldinger.

Når det kommer til ros skal dette være en berømmelse for god jobb. Her kan man gi diplomer for takknemlighet, åpen ros ovenfor de andre som vil være en synlig anerkjennelse. Medarbeidersamtalene bør heller ikke være skjematisk, men tilpasset hver enkelt. Visst ikke blir det fort et unyttig verktøy, som ikke blir brukt til noe annet enn å oppfylle et krav om medarbeidersamtaler. (“Dyktige ledere skaper mestringsfølelse”, 2016)

3. Gi ansvar til de ansatte:

Vi anbefaler at gruppelederne tar et møte med de ansatte, og sammen med de kartlegge kvalifikasjoner og hvilke ønsker de har om mer ansvar. Absolutt alle har noe de er flinke til, det handler bare om å finne ut hva. Og alle synes det er positivt å ha noe de kan vise de er gode til og mestrer. Å gi ansvar vil også være med å gi de ansatte mer eierskap da de får et nærmere forhold til oppgaver, og kan ha en større innflytelse på sin egen hverdag. Dette vil føre til motivasjon og viser at gruppeleder har tillit til de ansatte. De ansatte vil oppleve mestringsfølelse og økt selvtillit visst de får ansvarsområder som de har grunnlag til å mestre og de har de verktøyene de trenger tilgjengelig for å kunne mestre oppgaven. De ansatte må ha den kunnskapen som er nødvendig for at de selv kan velge best mulig fremgangsmåte for å nå de resultatene som kreves innenfor deres ansvarsområde. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) så er det viktig at ledere gir slipp på litt av den direkte kontrollen over de ansatte. Det er viktig her også at man respekterer dem som gjerne ikke har ønske om å ha mer ansvar enn det dem har idag, det skal være helt greit.

Med å gi de ansatte mer ansvar, vil dette være med å fristille mer av tiden til gruppelederne, slik de har bedre tid og mulighet til å være motivator og coach. Handler om

å være bevisst og finne en balansegang mellom det å være en coach og det å skulle gjøre de “daglige gjøremål”.

4. Mestringsfølelse

Vi anbefaler at det fokuseres på å gi de ansatte mestringsfølelse. Mestringsfølelse er en grunnleggende faktor for motivasjon. Man jobber med mestringsfølelsen hos de ansatte ved å gi de nye oppgaver som de kan mestre. Gi de ansvar både etter ønske og kvalifikasjoner. Være flink med å gi tilbakemeldinger, både på prestasjoner og veiledning i forhold til hva de kan gjøre bedre. Gi de ansatte grundig opplæring og produktkunnskap, samt håndtering av kunder. Dette vil være med å bidra til at de gjerne ikke opplever situasjoner de ikke kan håndtere, som gjør at de føler seg mislykket.

5. Medbestemmelse:

Vi anbefaler at det gjøres til en rutine å involvere de ansatte når det kommer til valg av arbeidsoppgaver og hvordan disse skal utføres, og prøve å imøtekomme dette så langt det lar seg gjøre. Ha medarbeidersamtaler hvor det legges en plan sammen med den ansatte, også hva ønskene er når det kommer til utvikling. La de være med å ha en innflytelse på arbeidsoppgaver som angår dem, og tidsbruk rundt dette. La de være mer involvert og bli hørt i valg og avgjørelser som tas i ledergruppen, spesielt det som angår de og deres situasjon. La de ansatte ha noe å si når det kommer til fordeling av oppgaver, hvilken ønsker de har, rådslaging av hvordan arbeidsoppgavene kan utføres, arbeidstid, og hvilke mål de ønsker å sette seg.

6. Fordeling av arbeidsoppgaver

Vi anbefaler her at det utarbeides et rulleringssystem rundt de forskjellige arbeidsoppgaver og arbeidsplikter ved Jula.

I løpet av en dag kan man eksempelvis ha: 1,5 time fast i kassen, så gjerne sette ut varer i den avdelingen du er satt opp, så gjerne 1,5 t i kundeservice, så kasse igjen. Dette gjør at de ansatte får variasjon og arbeidsdagen ikke blir så statisk.

Videre foreslår vi å rullere på de forskjellige avdelingene etter en gitt periode, for å gi de ansatte nye utfordringer, slik at de får lært nye ting og utfordret seg selv. Dette vil også

være med å sørge for at alle kan “alt”, og systemet blir mindre sårbart. I en slik plan hvor det skal rulleres både med oppgaver de ansatte er kjent med og nye oppgaver bør de ansatte bli involvert i å lære opp hverandre. Dette gir både økt samspill mellom de ansatte, mestringsfølelse, samtidig som man viser tillit til at den som lærer opp har den kunnskapen som trengs. Dette vil bli en slags fadderordning, hvor det også frigis tid som ellers gruppelederne hadde brukt til opplæring.

Gruppelederne bør styre rulleringen og sette opp en liste over alle arbeidsoppgaver som skal gjøres i løpet av uken. Samtidig som de også bør ha en langtidsplan på rullering og opplæring i andre avdelinger. Gruppelederne styrer skiftene ut fra denne planen. Dette gir de ansatte muligheten til å prøve noe nytt samtidig som de også utvikler seg. Her er det også mulighet for at de ansatte kan være med å ha en innflytelse og medbestemmelse- som bidrar til autonomi. Med en slik ordning hvor de ansatte blir utfordret med nye, gjerne mer krevende arbeidsoppgaver er det viktig at det legges til rette for at de vil lykkes så langt det lar seg gjøre. Det er viktig at de ansatte føler de er med å gjør en forskjell, og at de får muligheten til å bruke de ressursene de har, og at de opplever arbeidet sitt som utfordrende, variert og interessant.

7. Mål

Det bør her settes opp en handlingsplan sammen med de ansatte -hvilken ønsker har de med jobben, hva de ønsker å lære, ønsker å utvikle seg på og bli bedre på. Både i forhold til hva de selv mener og hva gruppeleder mener. For at et mål skal kunne motivere, må den ansatte akseptere målene som er satt. Den ansatte må ha bestemt seg for å oppnå et bestemt resultat eller for å realisere et mål, og først da vil målet skape økt ytelse. Det er viktig at de ansatte får medvirkning rundt å sette mål, ansattes medvirkning i utviklingen av personlige og individuelle mål og intensjoner ble sett som grunnleggende i en del av teoriene om arbeidsmotivasjon.

Gruppelederen kan være med å utforme mål sammen med de ansatte i eksempelvis medarbeidersamtaler eller utviklingssamtaler, både personlig utvikling og kartlegge hva den ansatte kan være med å bidra til for å nå de overordnede målene bedriften har. Den ansatte må vite hva målet er, bakgrunnen for målet og at de vet hvordan de skal kunne nå dette målet. De må også forstå behovet for endringene eller omstillingene som gjerne behøves for å nå målet.

Det viktigste her for gruppelederen er å koble følelser til oppgavene og målene som blir satt. De må sikre at de ansatte blir engasjert følelsesmessig i visjonene og strategiene til Jula og at de klarer å vekke et engasjement som kan være med å frigjør energi og handlekraft.

I følge Latham og Locke (i Jacobsen og Thorsvik, 2011) kan man bruke utforming av mål som en ledelsesteknikk visst man ønsker å motivere de ansatte i en organisasjon.

For at utforming av mål skal være motiverende for de ansatte er det ifølge målsettingsteorien tre prinsipper som må være oppfylt:

1. Målene må være konkrete og klare for å være motiverende. Visst gruppelederne ønsker å ha et mål om økt salg, bør man sette målet som: «øke salget på varmepumper med 15», ikke bare «det må selges mer varmepumper»
2. Et mål som har en klar tidsfrist er mer motiverende enn et mål med uklar frist.
3. For at målene skal oppfattes som motiverende er det viktig at målene oppfattes som utfordrende å nå, men allikevel realistiske.

For at mål skal være motiverende på de ansattes arbeid er det viktig at gruppelederne er flink på å gi tilbakemelding på hvordan arbeidet står i forhold til de satte målene.

8. Belønningssystem:

Per idag er gruppelederne sitt handlingsrom rundt belønning lite, da dette styres fra høyere hold. Den eneste handlingsrommet gruppelederne har til belønning er per idag ros, eller at de kan prøve å overtale lederne over seg til å gi belønning. Vi ser det som hensiktsmessig at gruppelederne får litt større handlingsrom rundt dette, slik de har mulighet til å bruke dette som motivasjonsfaktor. Vi har derfor tross i at vi i resten av oppgaven har tatt hensyn til hvilke handlingsrom de har per i dag valgt å ta med dette. Da vi mener dette er svært hensiktsmessig for gruppelederne å ha denne muligheten til å motivere de ansatte.

Vi anbefaler her at det innføres et belønningssystem som premierer de ansatte for ekstra innsats enn det som er forventet. Dette vil gjøre at de ansatte føler de har noe igjen for å yte det ekstra. Valg av riktig belønning vil være avgjørende for å oppnå riktig motivasjon. For

at et slikt system skal være fruktbart er man avhengig av at de ansatte oppfatter belønningen som noe fordelaktig. Belønninger trenger ikke nødvendigvis være penger, men kan være andre fordeler som ekstra ferie, avspasering, fordel i forhold til ferieavvikling, månedens ansatt med egen parkering, diplom m.m. Det viktigste her er at disse avtalene blir gjort sammen med den ansatte for å oppnå at dette er noe den ansatte selv ser på som fordelaktig, visst ikke vil det ikke ha noe hensikt. En slik ordning kan være med å bidra til at den ansattes lojalitet til bedriften blir større.

Eksempler på belønninger for ekstra innsats: Månedens ansatt med egen parkering, fordeler med ferieplanlegging, avspasering, fordeler ved ferieplanlegging, årets ansatt, årets karakter m.m. Det er viktig at det er nøye beskrevne “regler” rundt hvordan man kan oppnå disse fordelene. Det må også være mulig for alle å oppnå de forskjellige belønningene selv om man gjerne jobber eksempelvis nede på lageret. Det må være “regler” som angår alle og alle har mulighet til å oppfylle. Dette blir “lønn for ekstra arbeid” som de ansatte har sagt de synes høres meget bra ut, samtidig som de også har sagt de ikke forventer ekstra på lønsslippen for dette.

Bak dette handlingsalternativet kan det ligge tilleggsutgifter i forhold til hva som er i dag. Størrelsen på dette vil avhenge av hvilken belønningsform man går for, men det er fullt mulig å kunne ha et belønningssystem som de ansatte ser på som fordelaktig som ikke har store kostnader.

9. Teambuilding og kulturbyggende tiltak.

Handlingsalternativ i forhold til sosiale aktiviteter og teambuilding vil være i forhold til hvilke handlingsrom gruppelederne har rundt dette.

Per idag er handlingsrommet til gruppelederne: gruppelederne får et visst beløp fra kjeden som de selv velger hvordan de skal forvalte overfor de ansatte og varehuset (jf kap 2.2.2).

Gruppelederne kan sette opp en “arbeidsgruppe” som er ansvarlig for planlegging og gjennomføring av sosiale aktiviteter. Denne arbeidsgruppen bør få et spillerom innenfor rimelighetens grenser, men at det er et såpass stort handlingsrom at det vil både være givende for de som skal gjennomføre og de som skal delta. Det bør her settes opp et system mellom gruppelederne og arbeidsgruppen på hvor ofte man skal kjøre slike tiltak og sørge for at det blir fordelt forholdsvis jevnt utover året.

Det som kan gå under sosiale tilstelninger er: Fredagspils, høstfest, sommerfest, familiesamlinger, blåtur, kake-onsdag, bolle-fredag, bowling ol. Tiltakene som settes i gang her bør være noe alle deltakerne kan mestre- da det ellers kan føre til motsatt effekt av det vi ønsker.

Det bør også prioriteres påskjønnelser til spesielle anledninger som bryllup, runde tall, sykdom, begravelser ol. Påskjønnelser som fruktkorg på kontoret, kan også være med å bidra til at de ansatte føler de blir satt pris på.

Dette gir grunnlag for et bedre sosialt arbeidsmiljø, som igjen er med å bidra til en bedre samarbeidskultur. Sosiale tilstelninger i seg selv er ofte en arena for idemyldring og meningsutvekslinger, som er verdifull kunnskapsdeling mellom de ansatte.

Det å gi noen ansvaret for dette kan også være med å sørge for mer eierskap til bedriften, samt også mestringsfølelse.

Teambuilding og kulturelle tiltak har en kostnad for bedriften, men det er allerede budsjettert og satt av penger til slike tilstelninger. Vi mener det ikke trengs flere midler utover dette, bare større fokus og kunnskap om viktigheten av å prioritere dette.

10. Håndtering av kunder:

Det er viktig at gruppelederne sørger for at de ansatte har den nødvendige opplæringen de trenger og god varekunnskap (dette vil også dekkes inn bedre med rullering). Vi anbefaler at gruppelederne kan lage quiz som kan være med å kartlegge de ansattes kunnskap i hver avdeling, dette for å ha kontroll på at de ansatte hele tiden er oppdatert i forhold til den kunnskapen de behøver. Dette vil gjøre det lettere å kunne legge opp en utviklingsplan sammen med de ansatte. Oppfordre de ansatte til å utveksle kunnskap seg imellom og skape miljø for kunnskapsdeling. Ha ukentlig tema hvor det blir satt av tid til felles opplæring av nye produkter eller varegrupper, her kan også de ansatte som har størst kunnskap om de forskjellige områdene bli involvert og få ansvar for opplæring og veiledning. Dette kan fungere som et Internt kurs på varehuset.

Når det kommer til vanskelige kunder er det viktig at de ansatte har god opplæring i forhold til hvordan man skal takle dem. Både forskjellige kunder og forskjellige

kontekst/situasjon. Workshop med idemyldring og utveksling av erfaringer kan være med å sørge for at de ansatte kan lære av andres erfaringer. Man må legge til rette for og oppmuntre til at de ansatte skal være løsningsorienterte, og at de har god opplæring i konflikthåndtering.

11. Oppfølging og Tilrettelegging i forhold til sykefravær.

Det finnes mange tiltak man kan gjøre for å ha oppfølging og tilrettelegging ifølge sykefravær. Vi anbefaler at gruppelederne legger til rette for de som har spesielle behov, dette kan være med å bidra til at noen av de som ellers hadde måttet ha sykemelding har mulighet til å være i jobb.

Dette kan gjøres ved å ha arbeidsfordeling som tilrettelegger og tar hensyn behov: gir rom for at tempoet settes ned, tilpasse arbeidstid, midlertidige arbeidsoppgaver, tilby opplæring med arbeidsoppgaver som kan være lettere eller passe den ansattes situasjon bedre. Det er også viktig at gruppelederne viser støtte og forståelse for situasjonen den ansatte befinner seg i, at de inkluderer de på lik linje som de uten spesielle behov. Man må styrke holdningene til de andre ansatte i forhold til inkludering og gir den ansatte mestringsfølelse.

Når det kommer til oppfølging er det viktig at gruppelederne lytter til de ansatte både før en eventuell sykemelding, og under sykemelding. Kun ved å gjøre dette kan man ha grunnlag for å kunne forebygge og tilrettelegge. Spurkeland (2009) mener at evne til å vise oppmerksomhet og støtte kan være en avgjørende faktor når det kommer til valget den ansatte tar med å bli hjemme eller gå på jobb. Dette gjelder spesielt i de situasjonene hvor den ansatte har spesielle behov for å bli forstått eller at det tilrettelegges. Det er også viktig å inkludere de som ikke har noen annen mulighet enn å være sykemeldt. Holde dem oppdatert på hva som skjer på jobben, gi dem mulighet til å kunne delta på forskjellige tilstelninger for de ansatte og vis at man ser på dem som endel av miljøet selv om de ikke fysisk er tilstede.

En god og inkluderende arbeidsplass vil lykkes bedre med sykefraværarbeid enn de som ikke fokuserer på dette.

Oppsummering

I løpet av dette kapittelet har vi gått enda dypere inn i hva som er virksomhetsproblemet hos Jula. Ut i fra dette har vi kommet med handlingsparameter som vi mener er viktig for å løse virksomhetsdiagnosen og problemstillingen vår. Ved hjelp av handlingsparametrene og omverdensbeskrivelse har vi kunnet komme med handlingsalternativer vi mener er svar på hva som må gjøres for å bedre arbeidsmotivasjonen hos de ansatte.

Handlingsalternativene er også bygget på teorien rundt motivasjon, de ansattes egne meninger om hva de føler skal til for å bli enda mer motivert og våre egne erfaringer rundt dette. De faktorene vi har kommet frem er de viktigste for å kunne bedre de ansattes motivasjon er:

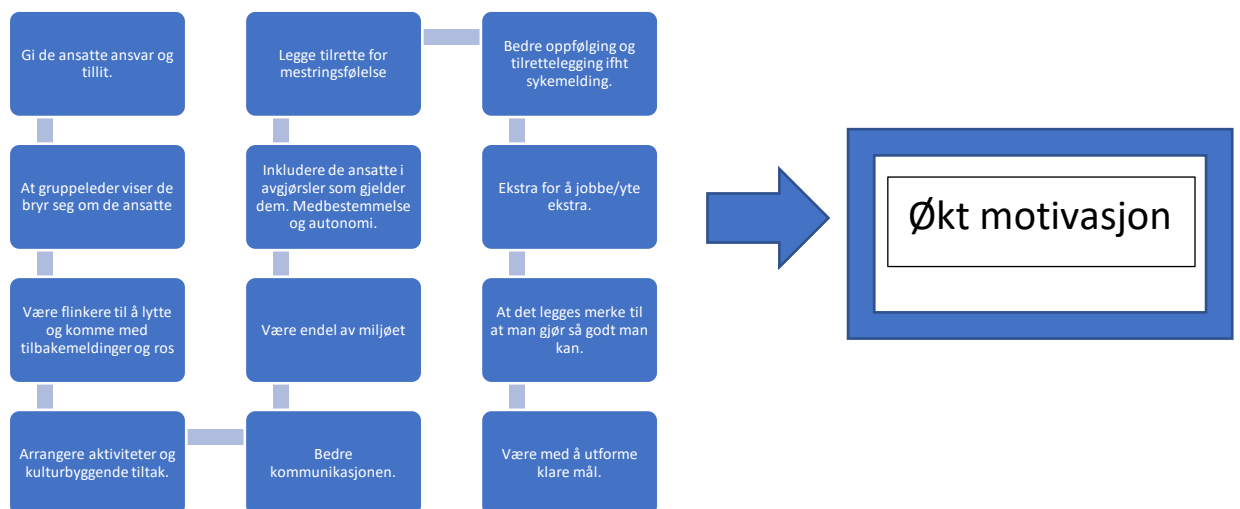
- At kommunikasjonen mellom gruppelederne og medarbeiderne bedres.
- At de ansatte få mer medbestemmelse i saker og avgjørelser som angår dem.
- At det er bedre fordeling og rullering av arbeidsoppgaver i forhold til dagens situasjon.
- At det arrangeres mer teambuilding og kulturbyggende tiltak.
- At det jobbes for at de ansatte skal ha klarere mål i forhold til jobb.
- At det settes i gang et belønningssystem som belønner de ansatte for ekstra innsats.
- At de ansatte får mer ansvar.
- At de ansatte får bedre opplæring i hvordan man skal håndtere vanskelige kunder og situasjoner.
- At det er bedre oppfølging og tilrettelegging i forhold til sykefravær.
- At gruppelederne er opptatt av å gi de ansatte mestringsfølelse.
- At gruppelederne prioriterer tilbakemeldinger og ros i større grad enn nå.

8.0 Oppsummering

Vi ønsker avslutningsvis å ta frem hovedfunnene vi har gjort i denne oppgaven, som vi har funnet gjennom teori og empiri, samt vår egen brukskompetanse. Problemstillingen vi har jobbet med er:

Hvordan fyller gruppeleder rollen på en god og optimal måte med henhold til å styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte?

Vi har funnet ut at de faktorene de ansatte mener gruppelederne kan gjøre for å motivere dem samsvarer godt med det teorien sier om motivasjonsfaktorer. Dette er også faktorer vi kjenner oss godt igjen, som også er viktig for oss. Vi har samlet de viktigste motivasjonsfaktorene i figur 5.



Figur 5: Oppsummering av de ansattes motivasjonsfaktorer

Dette er motiverende faktorer som gruppelederne kan være med å påvirke sammen med de ansatte. Gruppelederne er nødt til å være tilstede, og vise at de bryr seg om de ansatte. De må være oppmuntrende og komme med konstruktive tilbakemeldinger og ros slik at de ansatte både føler seg sett. Belønninger og aktiviteter er også noe man må prioritere, da dette er med å skape engasjement, og det er en «gulerot» for å gi det lille ekstra, som man gjerne ønsker de ansatte skal gjøre. Man må bevisst jobbe for å løfte de ansatte ved å bidra til å gi dem selvtillit og mestringsfølelse gjennom ansvar og nye utfordringer.

Medbestemmelse og autonomi er også viktige faktorer for å øke motivasjonen, da dette vil få de ansatte til å føle de har noe å si selv når det kommer til deres egen arbeidssituasjon.

De ansatte mener det er viktig at gruppelederne er en av dem, ved å være dette vil man

lettere bli kjent med de ansatte og deres behov. De ønsker også at gruppelederne blir flinkere til oppfølging og tilrettelegging i forhold til sykdom, noe de selv mener kan være en avgjørende faktor for at de heller velger å komme på jobb enn bli hjemme.

Gjennom intervjuene med gruppelederne kom det tydelig frem at de var klar over hvilke faktorer som skulle til for å øke motivasjonen hos de ansatte, noe de også mente de prioriterte. Det var her det oppstod et gap mellom hvordan de ansatte så på hva som ble prioritert og hva gruppelederne selv mente de var flinke å prioritere. Grunnen til dette gapet har vi kommet frem til ligger hovedsakelig i tiden gruppelederne har tilgjengelig. De har mange oppgaver som skal fylles, noe som kan gjøre det vanskelig å klare å prioritere de ansatte slik de fleste gir tilbakemelding at de ønsker. Vi har derfor kommet med råd rundt hvordan gruppelederne kan prioritere tiden sin gjennom å delegerer mer ansvar til de ansatte, og sette bort oppgaver som andre kan gjøre. Vi mener det å prioritere å være motivator og coach når man er gruppeleder er viktig, så vi kommer også med tiltak til hvordan de kan fylle denne rollen på en mer komplett måte enn i dag. Forslagene vi kommer med her er å arrangere mer aktiviteter, belønningssystem, mer tilbakemeldinger og ros, gi mer ansvar og medbestemmelse til de ansatte, at det jobbes aktivt med å forbedre kommunikasjonen mellom de ansatte og gruppelederne, at det legges til rette for bedre opplæring rundt kundebehandling, at det sammen med de ansatte jobbes for å sette klare, tydelige mål, oppfølging og tilrettelegging i forhold til sykefravær. En annen faktor vi ser kan ha innvirkning på gapet mellom hva gruppelederne selv ønsker å prioritere og hva som prioriteres så kan dette også ligge på mangel på kunnskap. Ikke mangel på kunnskap om hvilke faktorer som skal til for å øke motivasjonen, men hvordan man skal gjøre dette i praksis.

Ved at gruppelederne benytter seg av muligheten til å være motivator for de ansatte med hjelp av de verktøyene vi har foreslått, vil de kunne oppleve ansatte som utfører jobben med stort ansvar og glede, bedre miljø, fornøyde ansatte, mindre sykefravær.

Klarer gruppelederne å oppnå disse målene, vil det være lettere for dem, sammen med de ansatte å nå de overordnede målene til Jula.

Ut i fra det vi har studert ser vi at for å kunne oppnå lykkelige, fornøyde og motiverte ansatte, samt gode resultater i forhold til arbeidsinnsats og omsetning er det viktig å investere tid til de ansatte uavhengig av hvor travel en arbeidsdag er. Vi vil derfor ut i fra

det vi har diskutert ovenfor si at vår empiri bekrefter teorien vi har funnet. Vi mener denne studien kan generaliseres til å gjelde mellomledere i andre tilsvarende bedrifter.

9.0 Refleksjonsnotat

Nå er masterstudiet i Endringsledelse på siste endestasjon. Veien har vært lang, men svært lærerik, og vi er veldig glade og takknemlige for å ha fått denne sjansen i vår utdanning. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for prosessen og masteroppgavens utvikling. Da problemstillingen vår ble satt relativt tidlig i prosessen ble det naturlig for oss å starte tidlig med datainnsamlingen. Vi ser nå at noen av de spørsmålene vi stilte i intervjuet ikke har gitt oss nyttig informasjon, samt at vi burde hatt færre spørsmål slik vi gjerne hadde fått litt mer utfyllende svar. I analysen av intervjuene så vi også at vi gjerne burde spesifisert litt bedre ovenfor respondentene hva vi la i ordet motivasjon, og at det var om de var indre motivert vi lurte på, og at vi gjerne hadde fått litt andre svar her med å være tydelige.

Teorien innenfor det valgte temaet er stort og omfattende. Det har derfor vært trygt og godt å kunne støtte seg på en flink veileder ved Universitetet i Stavanger. Han har hjulpet oss på rett kurs i forhold til relevant teori, oppsett av selve oppgaven, metode, empiri, ja stort sett hele oppgaven. Da det er stor sjanse for at relevant teori og informasjon innenfor temaet kan ha blitt oversett, håper vi likevel at vi har nådd frem med den teorien vi ønsker. Det å skulle velge teori, og sile ut annen teori har vært utfordrende. Det å ha total oversikt over et såpass omtalt tema er vanskelig, om ikke umulig, og det kan ha vært teorier som vi gjerne burde hatt med som vi har sløffet og teorier vi har tatt med som ikke burde bli tatt med.

I skriveprosessen har oppgaven fått nye innfallsvinkler. Både i empiridelen, teoridelen og metoddelen har interessant informasjon inntruffet slik at vi har sett på oppgaven med nye øyner. I forbindelse med når intervjuene skulle ta sted var Veronika ofte i dialog med sin sjef og kollegaer for å høre litt hva de tenkte om saken. Ut i fra innspillene der kunne vi tilpasse spørsmålene til intervjuene på en litt annen måte. Vi ser at vi alltid kunne intervjuet flere for et bredere grunnlag for innsamlingen av data, men vi mener at antallet intervjuede svarer til et representativt utvalg. Da Julia Stavanger er arbeidsplassen til Veronika kan man ta høyde for at hun kjenner de ansatte godt, og med hennes relasjon til dem kan det påvirke tolkningen vår av svarene vi får fra intervjuene. Julia Stavanger har

bare halvparten av respondentene, de resterende 12 hører til Jula Sandnes, og der har verken jeg eller Veronika kjennskap til de ansatte. Det kan ha både sine fordeler og ulemper å ha relasjoner til intervjuobjektene.

Når vi skulle utarbeide forslag til handlingsalternativ til handlingsparametrene vil vi påstå å være fornøyde med spekteret vi har kommet frem til. Med mange handlingsalternativ får gruppelederne god bredde for å finne hvilke tiltak de mener passer deres varehus og deres medarbeidere. Vi ser at vi gjerne kunne slått sammen noen av handlingsparameterne og alternativene, men føler ved å ha delt de opp slik vi har gjort at vi har fått en bedre oversikt. Vi ser nå når oppgaven skal leveres inn at vi gjerne burde brukt enten Lille-jeg modellen eller Analyse-syntese modellen, ikke begge slik vi har gjort. Men vi har plukket det essensielle fra begge modellene og flettet det sammen til et resultat vi selv ser oss fornøyd med.

Da arbeidet med å skrive masteravhandlingen om Veronika sin rolle og arbeidsplass skulle begynne visste vi tidlig at vi kunne støte på noen utfordringer. Disse utfordringene hadde sannsynligvis ikke vært like gjeldende om vi hadde valgt en annen organisasjon eller selskap hvor ingen av oss har tilhørighet til. Vi skulle være kritisk til de valgene arbeidstaker og ledelse tar, vi skulle i tillegg også utfordre de overordnede til å både se denne kritikken, og også komme med løsninger til hvordan en kan gjøre ting annerledes. Vi visste også at for å kunne skrive denne masteravhandlingen så trenger vi data, dette måtte hentes gjennom intervju med informanter som både er mine kollegaer og venner.

Det som har vært utfordrende i masteroppgaven var å skrive en oppgave hvor vi som endringsledere kan mene noe om hva som kan gjøres på en bedre måte innad i en bedrift. Gjennom vår tid på UiS, både Bachelorgrad og nå Mastergrad, har vi etter hvert lært hvordan en kan bruke egne meninger og erfaringer i en akademisk oppgave.

Det at vi er to såpass forskjellige personer når det kommer til skrivestil, har nok bydd på både latter og hodebry. Den ene 100% strukturert og den andre litt mer kreativ med markeringer og tekst i alle regnbuens farger, men totalt sett er vi meget fornøyd med samarbeidet og resultatet. Vi mener vi har utfyllt hverandre veldig bra med forskjellige synspunkter og vinklinger.

For oss handler dette om hvordan vi klarer se oss selv som forskere og endringsledere i skriveprosessen.

10.0 Litteraturliste

1. Aarø, J. T. (2015). Disse fellene bør du unngå som sjef. Hentet fra: <https://e24.no/jobb/jobbkspertene/jobbkspertene-disse-fellene-boer-du-unngaa-som-sjef/21115444>
2. Aase, T. H. og Fossåskaret, E., 2014. Skapte virkeligheter. 2. Utgave.
3. Blaikie, N. (2010). I *Designing Social Research* (s. 187). Cambridge: Polity Press.
4. Brønn, P. S., og Arnulf, J.K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget
5. Dahlum, S. (2015, 4. september). Validitet. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>
6. De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010, 15. januar). Forskerrollen. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/5-Forskerrollen/>
7. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.
8. Dykes, B. (2012). 31 Essential Quotes on Analytics and Data. Hentet fra: <http://www.analyticshero.com/2012/10/25/31-essential-quotes-on-analytics-and-data>
9. “Dyktige ledere skaper mestringsfølelse”, (2016) Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/dyktige-ledere-skaper-mestringsfoelelse.5908636-112537.html>
10. Espedal, B. og Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. Hentet fra: <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
11. Espedal, B. og Lange, B. (2005). *Samfunns- og Næringslivsforskning AS. Lederes handlingsrom i forbindelse med endring og lederutvikling*. Hentet fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/166402/A35_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. Fangen, K. (2004).: «Analyse av observasjonsmateriale», *Deltakende observasjon*, Oslo: Fagbokforlaget.
13. Farbrot, A. (2009) *Motivasjon slår lønn*. *Forskning.no* Lastet ned 13.03.2014 fra: <http://forskning.no/artikler/2009/august/227718>
14. “Historien om Jula”, u.å. <https://www.jula.no/om-jula/selskapet-jula/detta-er-jula/>

15. Ingebrigtsen, S., & Ottesen, O. (1993). Markedsføringsplanlægning og -ledelse : hvordan bruge teori til at identificere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer? Frederiksberg: Samfundslitteratur.
16. Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2011) 3. utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
17. Jakobsen, A. M. (2012) Motivasjonsteori som utgangspunkt for å skape et best mulig læringsmiljø i kroppsøving. Lokalisert på: <http://idrottsforum.org/jakobsen121010/>
18. Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tuft, P. A. (2004). 2. utgave. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag as 2004..
19. Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, 4. Utgave 2009.
20. Kondo, Y., og Dahlgaard, S. (1994). *Kvalitetsmotivation – en forudsætning for TQM*. Narayana Press, Danmark.
21. Lüders, M. (2004, vår). Løsningsforslag til metodeoppgave. Hentet fra: <http://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT2800/h07/undervisningsmateriale/losningsforslag.pdf>
22. Martinsen, Ø. L. (2015), *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2015, 4. Utgave, 1. Opplag
23. Ottesen, O. (2011). *Ledelse: å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget, 1. Utgave, 1. Opplag.
24. Rosland, K. (2011). *Maslows behovspyramide*. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/node/85351?fag=102780>
25. Sagberg, I. (2017). *Store norske leksikon. Arbeidsmotivasjon*. Hentet fra: <https://snl.no/arbeidsmotivasjon>
26. Sander, K. (2017, 2. august). *Intervjumetoden som datainnsamlingmetode*. Hentet fra: <https://estudie.no/intervjumetoden/>
27. Sander, K. (2017, 11. april). *Reliabilitet*. Hentet fra: <https://estudie.no/reliabilitet/>
28. Sander, K. (2018). *Belønning og belønningssystemet*. Hentet fra: <https://estudie.no/belonnings-belonningsystemer/>
29. Sander, K. (2017). *Herzberg's motivasjonsteori*. Hentet fra: <https://estudie.no/jobberikelse/>
30. Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

31. Stokke, T. A. (2018). Medbestemmelse. Hentet fra: <https://snl.no/medbestemmelse>
32. Svartdal, F. (2018). Mestring. Hentet fra: <https://snl.no/mestring>
33. Tamm, M., og Andersen, B. (1994). Psykologi – innsikt og utsikt. Universitetsforlaget.
34. Ulleberg, H. (2002). Motivasjon. NTNU. Lastet ned 16.05.14 fra: <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/motivasjon.htm>
35. Wadel, C. (2014). Feltarbeid i egen kultur. Heftet
36. Yin, R. K. (2014). I Case Study Research (s. 10 og s. 16). London: SAGE Publications Ltd.
37. Yin, R. K. (2014). Case Study research: design and methods (5th ed. Ed.). Los Angeles, Calif: SAGE. Kapittel 2

11.0 Vedlegg

Vedlegg 11.1

En arbeidsdag på Jula

1. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?
2. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder/ansatt? (ansvar, rolle, strategi)
3. Hvilke ansvarsområder har du på Jula?
4. Har du alltid hatt det ansvarsområdet?
5. Hva liker du best å gjøre når du er på jobb?
6. Hva opplever du som utfordrende i jobben din?
7. hvilke kriterier må til for at en arbeidsdag på Jula er god?

Organisasjonskultur

1. Hvordan opplever du de andre ansatte? Hvordan forholder de seg til hverandre? (holdninger, verdier, mål)
2. Er Jula en arbeidsplass med sladder? Mye/lite?
3. Har dere en delingskultur? Dvs at dere for eksempel deler hva som skjer enten på jobb eller privat med hverandre.
4. Føler du deg en del av fellesskapet på arbeidsplassen?

Sykefravær

1. Hvor høyt er sykefraværet i Jula? Opplever du det som stabilt eller varierende?
2. Er det noe oppfølging ift. sykefravær?
3. Opplever du sykefraværene som langtids- eller korttidssykefravær?
4. Har du hatt Sykefravær? Hvis JA, hvor ofte og hvor lenge?
5. Er det noen grunn for at det er mye/lite sykefravær?
6. Kan Jula gjøre noe for å forhindre sykefravær?

Motivasjon

1. Er det utfordrende å jobbe på jula?
2. Opplever du at du får mestringfølelse av de oppgavene du gjør?
3. Ønsker du større utfordringer?
4. Er du motivert i jobben din?
5. Hva skal til for at du skal bli mer motivert?
6. Føler du at du blir hørt?
7. Får du ris/ros i løpet av en arbeidsdag?
8. Får du utfordrende og nye arbeidsoppgaver?

9. Hva synes du er det kjekkeste å gjør på jobb?
10. Gleder du deg til du skal jobbe?
11. Trives du med jobben din?

Ledergruppen

1. Hva er din opplevelse av ledergruppen?
2. Hva må mellomlederne gjøre for å styrke miljøet, og bedre din indre motivasjon?
3. er det viktig for deg med jevnlig medarbeidsamtale med leder?
4. Er det viktig for deg med positive tilbakemeldinger?

Arbeidsoppgavene, mål og utvikling

1. Hva vil du gjøre, som du ikke gjør nå, som vil engasjere deg ekstra til å komme på jobb?
2. Hvilke områder ønsker du å forbedre deg på eller lære mer om?
3. Kan du nevne 3 ting som du har lyst til å gjøre NÅ, som ville gitt deg stor tilfredshet?
4. Hva er planen din for å oppnå dine egne mål?
5. Hva forhindrer deg i å nå dine egne mål?
6. Hva kan jeg gjøre for at du når dine mål?
7. Er det viktig for deg at det er muligheter for stillingsopptrykk i den bedriften du jobber i?
8. Er arbeidsoppgavene spennende?
9. Er jobben du gjør meningsfull?

Lønn (ytre motivasjon)

1. Forventer du å få mer betalt hvis du skal yte mer?
2. Hva tenker du ift til dette slagordet «ekstra belønning for ekstra innsats»?

Vedlegg 11.2

Gruppeleder 1:

Gruppeleder 1 (heretter omtalt som GL1) beskriver sin egen lederstil som deltakende, ærlig og åpen. GL1 mener de viktigste oppgavene som gruppeleder er å støtte de ansatte og hjelpe dem visst de trenger hjelp. Det å gå foran med godt eksempel er også noe h*n prioriterer. Det GL1 gjør for å øke motivasjonen og trivselen hos de ansatte er å la de

ansatte være delaktige i butikkoppgavene. GL1 prøver å være rettferdig, slik at det blir varierende arbeidsoppgaver som de ansatte utfører. Dette gjør at de får en variert arbeidsdag å får også være med å bestemme. Når det kommer til om bedriften setter begrensninger til GL1 sine ønsker som gruppeleder sier h*n nei. Forbedringspotensiale GL1 mener h*n har ovenfor de ansatte er å hele tiden være åpen og ærlig ovenfor dem, jobbe med å utvikle dem med å gi dem varierte arbeidsoppgaver og gjøre de ansatte mer selvstendige. Når det kommer til GL1 sitt forhold til de ansatte mener h*n at forholdet er greit, og h*n snakker lett og åpent med dem.

Gruppeleder 2:

Gruppeleder 2 (heretter kalt GL2) mener lederstilen h*ns er å spille på lag og inkludere de andre. Videre mener h*n at de viktigste oppgavene som gruppeleder ner å ha det overordnede ansvaret for at arbeidsoppgavene blir utført og se til at det er nok folk på jobb til enhver tid. Det GL2 gjør for å øke motivasjonen og trivselen til de ansatte er først å fremst å gi ros og tildele varierte oppgaver til de ansatte. Dette er noe h*n prioriterer hver dag når arbeidsskjema blir planlagt. GL2 har ikke inntrykk av at bedriften legger begrensninger på hans utøvelse av gruppelederrollen. Det diskuteres ofte rundt forskjellige forslag og rutiner. Forbedringspotensialet GL2 mener han har ovenfor de ansatte er å gi de mer produktkunnskaper, han opplever at de er store forskjeller på kunnskapen blant de ansatte. Når det kommer til GL2 sitt forhold til de ansatte mener h*n at han er en lagspiller og prøver å imøtekomme ønsker og forslag fra de ansatte.

Gruppeleder 3 (Heretter kalt GL3) beskriver sin egen lederstil som nokså myk, men bestemt lederstil, men er klar i tale når det er nødvendig. GL3 mener de viktigste oppgavene som gruppeleder er å gi tilbakemeldinger og veilede til å finne svar og løsninger selv. Det er også viktig å gi føringer. Det GL3 gjør for å øke motivasjonen og trivselen til de ansatte er å gi positive tilbakemeldinger når det er fortjent, gå foran med et godt eksempel, være rettferdig og konsekvent. H*n opplever ikke at bedriften har lagt begrensninger på det han ønsker å utøve som gruppeleder så langt. GL3 sier at han alltid har forbedringspotensiale ovenfor de ansatte. Man må lytte på de tilbakemeldingene man får. Være observant på måten en snakker på, eller måten en opptrer på. GL3 mener h*n har et godt forhold til de ansatte, og at de stort sett har en uformell tone og at h*n føler seg respektert som leder.

Gruppeleder 4 (heretter kalt GL4) beskriver lederstilen sin som en relativt myk lederstil. H*n er nokså bestemt i talen og hva h*n ønsker og forventer. GL4 har mye følelser og føler en form for omsorg ovenfor de ansatte, noe som vil si at det viktigste for GL4 er at folk har det bra når de er på jobb. GL4 ser på sin viktigste oppgave som gruppeleder å være en coach for de ansatte. Når det kommer til hva GL4 gjør for å øke motivasjonen og trivselen hos de ansatte sier h*n at motivasjon og trivsel betyr mye for h*n. Det er svært viktig at de ansatte trivest og har det bra når de er på jobb, så derfor prøver h*n så ofte som mulig å gi ros, da dette er med å skaper motivasjon. Videre prøver h*n å gi varierte arbeidsoppgaver som skal bidra til mestringsfølelse. H*n mener mestringsfølelse er en av mange faktorer som spiller inn trivsel og motivasjon. GL4 mener ikke ledelsen gir noe spesielle begrensninger på ønsket utøvelse av gruppelederrollen, men nevner tiden som en faktor. Det er utrolig mye som skal skje på kort tid, så det kan være vanskelig å fokusere 100% på de ansatte og det å være en coach, som gjerne kan bli litt glemt imellom alt annet. VHC har svært høye forventninger til gruppelederne, på alle plan/områder/felt i varehuset, derfor kan noe gå i glemmeboken når arbeidsoppgavene gjør at h*n føler det er et kappløp mot klokken. Når det kommer til forbedringspotensiale ovenfor de ansatte sier GL4 at dette har h*n absolutt, noe alle har. Det å vite at man alltid har noe å strekke seg etter og bli enda bedre på å gjøre en arbeidsdag/ -uke/ -måned/ -år er kjekt. Forbedringspotensialet til GL4 er spesielt å investere enda mer tid til de ansatte, noe som idag kan være lett å glemme pga en arbeidsdag som er preget av mange arbeidsoppgaver som skal gjøres. GL4 opplever at h*n har et svært godt forhold til de ansatte og kan snakke om det meste til de fleste. Det går ikke en dag uten latter, spøk, og teamarbeid. H*n mener de er en svært god og sammensveiset gjeng, nesten som en liten familie, og at dette nok er en viktig faktor for det gode arbeidsmiljøet hos dem.

Vedlegg 11.3

Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Vi ønsker å forske på hvordan en gruppeleder i Jula kan bruke sin stilling til å øke

motivasjonen hos de ansatte. Derfor er formålet med denne studien å få innsikt i hvordan gruppeledere kan fylle sin rolle optimalt for å arbeide med å være coach og følge opp de ansatte.

Hva innebærer deltakelse?

Som informant vil vi informere om at intervjuet med oss vil bli på et personalkontor på din arbeidsplass for å gjøre det lettere for deg og de andre informantene å møte opp.

Tidspunktet vil bli satt slik at det passer for deg. Vi vil ikke opplyse om hva de andre ansatte svarer på spørsmålene i intervjuene da det er dine opplevelser i forhold til motivasjon, trivsel og gruppelederne vi ønsker å få innblikk i. Dine erfaringer vil være et nyttig og viktig bidrag for denne oppgaven og ikke minst for din og de andre deltakernes arbeidshverdag. På denne måten kan ditt bidrag gjøre samspillet i bedriften enda mer innbydende. Når oppgaven er ferdig vil din overordnede få en kopi som du og de andre deltakerne kan lese.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Opplysningene vi får om deg vil bli oppbevart utilgjengelig for andre. Notatene fra intervjuene vil bli makulert når vi ikke lenger har behov for dem. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne svarene vi har fått fra deg når datamaterialet skal publiseres.

Forskningsprosjektet skal være avsluttet 15.06.2018. Det skal etter denne datoen ikke være mulig å spore noe som helst tilbake til deg.

Frivillig deltakelse

Denne studien er helt frivillig å delta på, og du har frihet til å trekke samtykket ditt om du ønsker. Ytterligere begrunnelse for hvorfor trenger du ikke å oppgi. Opplysningene vi har fått fra deg vil bli slettet om du velger å trekke deg.

Om du har noen spørsmål i forhold til studien kan du gjerne kontakte oss.

Student:

Veronika Hobberstad
v.hobberstad@gmail.com
95004199

Veileder:

Øystein Hatteland
oystein.hatteland@uis.no

Hege Retterholt Berge

hege.rett@gmail.com

45418930

Samtykke til deltakelse i studien.

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)