

# Mellomledere som endringsagenter

## *En kvalitativ undersøkelse av mellomlederes håndtering av endring*

Sveinung Aspeli og Esben Kuhnt



Masteroppgave i Pedagogikk  
Kunnskap, Utdanning og Læring

Pedagogisk Forskningsinstitutt  
Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2013



TITTEL:

”Mellomledere som endringsagenter”

*En kvalitativ undersøkelse av mellomlederes håndtering av endring*

AV:

Sveinung Aspeli & Esben Kuhnt

EKSAMEN:

Masteroppgave i Pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, Utdanning og Læring

Fordypning: Læring, Teknologi og Arbeid

SEMESTER:

Vår 2013

STIKKORD:

Situasjonsbestemt ledelse

Mellomledere

Endring

Lederstiler

Varehandel

© Aspeli, Sveinung og Kuhnt, Esben

2013

Mellomledere som endringsagenter

*En kvalitativ undersøkelse av mellomlederes håndtering av endring*

Aspeli, Sveinung og Kuhnt, Esben

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

Samfunnet preges av kontinuerlig endring. Dette krever at organisasjoner tilpasser seg eksterne og interne forhold for å være konkurransedyktige. Mellomledere er sentrale aktører i endring på grunn av deres rolle som bindeledd mellom toppledelsen og medarbeidere, og denne masteroppgaven tar for seg mellomlederatferd i endringsprosesser.

Forskning viser at mellomledernes atferd kan være avgjørende for organisasjonenes tilpasningsdyktighet og for suksessfull endring. For å identifisere lederatferd, som er viktig i organisatoriske endringsprosesser, tar oppgaven utgangspunkt i Hersey og Blanchards (1969) teori om situasjonsbestemt ledelse. Vi kartlegger informantenes utøvde atferd og ser denne i lys av teorien om situasjonsbestemt ledelse. Videre diskuterer og besvarer vi spørsmålene om situasjonsbestemt ledelse og informantenes utøvde lederatferd er hensiktsmessig i endringsprosesser. Relevant endringslitteratur benyttes for å belyse utvalgte forhold ved lederatferd i endringsprosesser, som for eksempel planlegging, kontroll, tydelighet.

Problemstillingen som besvares er:

*Hvilken lederstil er hensiktsmessig for mellomledere i varehandelsbransjen for å håndtere endring?*

Oppgavens empiriske grunnlag dannes gjennom casebaserte kvalitative intervjuer, hvor utvalget består av fire butikksjefer i varehandelsbransjen. Intervjuguiden har en todelt struktur, hvorav første del er utformet som hypotetiske casebeskrivelser med fire preformulerte svaralternativer. Alternativene tar utgangspunkt i Thompsons (2011) kartleggingsverktøy for lederstiler. Andre del av intervjuguiden avdekker generelle forhold ved informantenes lederatferd. Med utgangspunkt i empirien foretar vi både en personsentrert og en tematisk analyse, med situasjonsbestemt ledelse som fundament.

For å besvare problemstillingen sammenligner vi informantenes utøvde lederatferd med teorien om situasjonsbestemt ledelse. Samtlige informanter benytter seg av to lederstiler. Dette funnet samsvarer med forskning utført av Hersey, Blanchard og Johnson (2001), hvor ledere som ikke var opplært i situasjonsbestemt ledelse, foretrakk å bruke en til to lederstiler, av totalt fire. Vi konkluderer med at informantene utøver en begrenset form for situasjonsbestemt ledelse, og dette gjør vi av to grunner. For det første fordi de ikke tilpasser

sine lederstiler i henhold til det situasjonen krever, og for det andre fordi de ikke anvender alle fire lederstilene.

Videre identifiseres sentrale temaer i intervjuene ved bruk av tematisk analyse, og informantenes utøvde lederatferd sammenlignes med situasjonsbestemt ledelse og endringslitteratur. Styrende og støttende atferd utgjør hovedkategoriene i den tematiske analysen. Informantenes viser forholdsmessig større grad av styrende enn støttende atferd. De utviser likevel en tilstrekkelig grad av støttende atferd, og vi konkluderer derfor med at informantenes utøvde lederatferd er hensiktsmessig for å håndtere endring.

Avslutningsvis drøfter vi ulike faktorer som påvirker situasjonen informantene leder i. Disse inkluderer lederen som rollemodell, medarbeiderens forutsetninger, kunnskapsdeling mellom kollegaer, rammevilkår, tidspress og makt. Drøftingen viser at rammevilkår og tidspress fører til at informantene utøver mer styrende atferd. Til tross for dette uttrykker informantene et ønske om å utøve støttende atferd. Det er derfor vesentlig at informantene reflekterer rundt hvordan ulike faktorer påvirker deres lederatferd, slik at de bevisst kan utøve ledelse og ikke reagere automatisk på disse faktorene.





# Forord

Proessen frem til oppgavens ferdigstilling har til tider vært utfordrende, men mest av alt spennende, givende og morsom. Det har vært interessant å utvide sin forståelse for det komplekse fenomenet ledelse. Vi har erfart at jo mer vi lærer, desto mer innser vi hvor lite vi vet. Uten moralsk støtte og konstruktive tilbakemeldinger fra mennesker rundt oss, hadde veien hit vært tyngre.

Først vil vi takke Leif Chr. Lahn for gode, konstruktive og ærlige innspill. Uten deg ville ikke oppgaven ha fremstått slik den gjør i dag.

Videre vil vi takke våre kontaktpersoner i ICA Norge som har gjort det mulig å belyse en pedagogisk problemstilling i arbeidslivet. Deres interesse og behjelpelighet underveis har vært en stor motivasjon.

Takk til Gunvor og Widar for kritiske innspill og korrekturlesing. Deres bidrag har vært til stor hjelp når vi så oss blinde på oppgaven.

En stor takk rettes også til Ida og Gunvor for endeløs tålmodighet og verdifull moralsk støtte underveis i prosessen. Uten deres oppmuntrende ord og ubegrensede kjærlighet ville disse dagene sett mørkere ut. Vi vil også takke familie og venner for deres tilstedeværelse. Dere har tålt mye.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre medstudenter for et hyggelig miljø og underholdende avbrekk fra skrivingen. Vi vil spesielt takke Malene og Marianne som har gjort de siste to årene til en fornøyelse gjennom godt samarbeid, faglig berikelse og hyggelig samvær.

Tusen takk!

Oslo, mai 2013

Sveinung Aspeli og Esben Kuhnt



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Varehandel i Norge.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Ulike perspektiver på ledelse .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Situasjonsbestemt ledelse .....</b>	<b>9</b>
3.2.1	Styrende og støttende atferd .....	11
3.2.2	Instruerende lederstil.....	14
3.2.3	Coachende lederstil.....	15
3.2.4	Deltakende lederstil .....	16
3.2.5	Delegerende lederstil .....	17
3.2.6	Oppsummering og et kritisk blick .....	18
<b>3.3</b>	<b>Endring og den lærende organisasjon .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4</b>	<b>Organisasjonsstruktur og mellomledelse.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5</b>	<b>Oppsummering.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>Metode .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Valg av metode .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Casestudie .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Intervju som metode.....</b>	<b>30</b>
4.3.1	Casebasert intervju.....	31
<b>4.4</b>	<b>Intervjuprosessen.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5</b>	<b>Etiske og metodiske refleksjoner.....</b>	<b>34</b>
<b>4.6</b>	<b>Validitet og reliabilitet.....</b>	<b>35</b>
<b>4.7</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>Presentasjon av data.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Casebeskrivelser.....</b>	<b>39</b>
5.1.1	Casebeskrivelse #1 .....	40
5.1.2	Casebeskrivelse #2.....	41
5.1.3	Casebeskrivelse #3 .....	42
5.1.4	Casebeskrivelse #4.....	43
5.1.5	Sammenfatning av casebeskrivelsene.....	44
<b>5.2</b>	<b>Informantenes besvarelser .....</b>	<b>44</b>
5.2.1	Informant 1 .....	44

5.2.2	Informant 2 .....	49
5.2.3	Informant 3 .....	53
5.2.4	Informant 4 .....	58
<b>5.3</b>	<b>Informantenes fellestrekk: Utøvd ledelse .....</b>	<b>62</b>
5.3.1	Utøvd ledelse og situasjonsbestemt ledelse .....	63
5.3.2	Konklusjon .....	66
<b>6</b>	<b>Situasjonsbestemt ledelse og endring .....</b>	<b>67</b>
<b>6.1</b>	<b>Styrende atferd .....</b>	<b>67</b>
6.1.1	Planlegging .....	67
6.1.2	Tydighet .....	68
6.1.3	Kontroll .....	69
<b>6.2</b>	<b>Støttende atferd .....</b>	<b>70</b>
6.2.1	Forsterkende atferd .....	70
6.2.2	Utviklende atferd .....	72
6.2.3	Anerkjennende lederatferd .....	74
6.2.4	Autonomifremmende atferd .....	75
<b>6.3</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Faktorer som påvirker endring .....</b>	<b>77</b>
<b>7.1</b>	<b>Lederen som rollemodell .....</b>	<b>77</b>
<b>7.2</b>	<b>Medarbeidernes påvirkning .....</b>	<b>79</b>
<b>7.3</b>	<b>Kollegial kunnskapsdeling .....</b>	<b>81</b>
<b>7.4</b>	<b>Rammevilkår: krav på arbeidsplassen .....</b>	<b>83</b>
7.4.1	Rutiner .....	83
7.4.2	Informantenes posisjon som divisjonsledere .....	84
7.4.3	Bransjen .....	86
7.4.4	Ledelse i etterkant av konverteringen .....	87
<b>7.5</b>	<b>Tidspress .....</b>	<b>88</b>
<b>7.6</b>	<b>Makt .....</b>	<b>90</b>
7.6.1	Posisjonsmakt og kontroll over belønninger .....	90
7.6.2	Tilgang til kontroll over agendaen .....	91
7.6.3	Makt over fortolkningsrammer .....	92
<b>7.7</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>94</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>97</b>
	<b>Vedlegg / Appendiks .....</b>	<b>104</b>

Figur 1: Delegerende lederstil.....	14
Figur 2: Coachende lederstil .....	15
Figur 3: Deltakende lederstil.....	16
Figur 4: Delegerende lederstil.....	17
Figur 5: ICA i en divisjonalisert organisasjonsstruktur .....	22
Figur 6: Påvirkning på lederatferd .....	26
Tabell 1: Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 1 .....	48
Tabell 2: Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 2 .....	52
Tabell 3: Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 3. ....	57
Tabell 4: Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 4 .....	62

# 1 Innledning

”Varehandelen er en av landets største næringer målt i omsetning og sysselsetting, og næringen har vært i rask vekst de siste årene.” (Magma, 2013b). Slik beskriver en fersk Magma-artikkel varehandelsbransjen i dagens norske samfunn. I et samfunn som preges av stadig endring kreves det at organisasjoner tilpasser seg endrede konkurransesituasjoner og nye betingelser for drift. Konsekvenser av dette kan være organisatoriske omstillinger, økt fleksibilitet og endret ansvarsfordeling. Det er videre behov for kompetent arbeidskraft både på det operative nivået og på ledelsesnivået, og den menneskelige kompetansen som finnes i bedriften må tas i bruk. En organisasjons suksess vil således være avhengig av dens ansatte, og hvordan ledere påvirker dem.

Vekst innebærer endring, og NHO-sjef Kristin Skogen Lund hevder at god ledelse kjennetegnes av hvor godt man håndterer endringer (Magma, 2013a). Med håndtering av endring menes de tiltak som iverksettes for å tilpasse seg til blant annet konkurransesituasjonen organisasjonen befinner seg i. Grunnleggende egenskaper som åpenhet, engasjement, selvtillit, samt kunnskap om sitt fagfelt kjennetegner de lederne som takler endringer best, ifølge Skogen Lund. Videre hevder hun at ”hver enkelt leder selv må være opptatt av refleksjon over egen rolle, og finne trygghet i den.” (Magma, 2013a). I lys av dette bør mellomledere ha evnen til å innta et meta-perspektiv omkring sin rolle i organisasjonen, og personlige egenskaper som åpenhet og engasjement vil være viktig for å fungere som gode ledere i en organisasjon. Mellomledere befinner seg i sjiktet mellom toppledelse og medarbeidere, og deres rolle blir derfor viktig i endring (Floyd & Wooldridge, 1997; Hope, 2010). En av utfordringene for en mellomleder er imidlertid å måtte etterleve avgjørelser tatt av toppledelsen samtidig som de skal ta vare på og organisere sine ansatte. Et sentralt spørsmål blir derfor hvordan mellomledere håndterer endringer, og hva kreves av mellomlederne for å lykkes.

Vi ønsker således i denne oppgaven å svare på følgende problemstilling: *Hvilken lederstil er hensiktsmessig for mellomledere i varehandelsbransjen for å håndtere endring?*

Situasjonsbestemt ledelse utgjør en av oppgavens teoretiske hjørnesteiner. Det er flere grunner til at vi har valgt å benytte oss av denne referanserammen: (1) Den har en lang historie og er fortsatt levende i forskningsdiskurser omkring ledelse, (2) den er populær og

innflytelsesrik i arbeidslivet (Sørhaug, 2004), samtidig som den (3) gir mulighet til å belyse de fleste situasjoner en leder står ovenfor. (4) Teorien gir videre klare definisjoner på ulik atferd og gir tydelige beskrivelser av lederstiler. Dette muliggjør en oversiktlig kartlegging og definering av mellomledernes atferd. (5) Modellen gir en fleksibilitet som kan danne grunnlag for flere interessante refleksjoner, (6) og den vektlegger ledelse som en prosess hvor samspillet mellom leder og medarbeider er sentral. (7) I situasjonsbestemt ledelse fokuseres det på de ansattes utviklingsmuligheter, som også gjør den interessant fra et pedagogisk ståsted. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) trekker frem endring og dedikerer et helt kapittel i sin bok til å omhandle dette, men ser ikke situasjonsbestemt ledelse opp imot endring. Dette påpekes av Yukl, Gordon og Taber (2002) som stiller seg spørrende til hvorvidt teorien om situasjonsbestemt ledelse er hensiktsmessig i endringsprosesser. Organisasjoner må kontinuerlig tilpasse seg skiftende omgivelser, og dette krever dynamiske organisasjoner som kontinuerlig endrer seg.

Vi har valgt å fokusere på mellomledere og deres lederstil på grunn av deres særskilte posisjon som bindeledd mellom organisasjonens øverste ledere og medarbeidere. Vi ønsker å belyse kompleksiteten i rollen de utøver, og diskutere mulige faktorer som påvirker hvordan de utøver sin ledelse. Mellomlederes særskilte rolle i endring kombinert med teorien om situasjonsbestemt ledelse og endringslitteratur danner således oppgavens teoretiske rammeverk. Sammenhengen mellom de tre feltene danner grunnlaget for detaljerte og nyanserte beskrivelser og diskusjoner av mellomledernes håndtering av endring.

Vi har valgt å belyse mellomledernes atferd ut i fra situasjonsbestemt ledelse på grunn av teoriens tydelige inndeling og kategorisering av lederatferd. I stedet for å sette lederatferden inn i ulike teoretiske rammeverk som diskuteres opp imot hverandre, har vi valgt å gå i dybden når vi ser på hvordan mellomlederne handler, og dette gjøres kun ut ifra teorien om situasjonsbestemt ledelse. Med tanke på dette har vi forsøkt å strukturere intervjuguiden slik at vi unngår en åpen tolkning av ledernes beskrivelser av egen atferd og heller får besvarelser som er fundert i realistiske, men hypotetiske situasjoner mellomlederne kan kjenne seg igjen i.

Oppgavens struktur er som følger: I kapittel 2 redegjøres det kort for varehandelsbransjen i Norge, før vi introduserer oppgavens case; ICA Norge. Mellomlederne vi har studert er således utvalgte butikksjefer i ICA Norge. I kapittel 3 vil oppgavens teoretiske rammeverk

utdypes, og kapitlet starter med en kort presentasjon av begrepet ledelse. Deretter presenteres situasjonsbestemt ledelse, hvor hovedkomponentene styrende og støttende atferd, samt fire ulike lederstiler gjennomgås. Teoriens historiske utvikling beskrives, og det redegjøres for at den lærende organisasjon kan anses som kontinuerlig endring. Dette etterfølges av vår tolkning av endring. Til slutt gjøres det rede for mellomlederens posisjon i en divisjonalisert organisasjonsstruktur og deres rolle i endringsprosesser. Vi anser mellomlederen som en viktig aktør i endring, og som et bindeledd mellom organisasjonens øverste ledelse og de ansatte. I kapittel 4 redegjør vi for valg av metodisk tilnærming. Vi presenterer intervju som metode og casebaserte intervju som intervjuform. Videre utdyper vi intervjuprosessen og presenterer refleksjoner rundt denne. Avslutningsvis drøftes metodikkens gyldighet, troverdighet og analytiske tilnærminger. I kapittel 5 presenteres informantene individuelt basert på vår personsentrerte analyse. Vi gjør dette for å belyse eventuelle individuelle forskjeller, før informantenes fellestrekk avslutningsvis summeres opp. Dette legger grunnlaget for drøfting i kapittel 6 og 7. I denne drøftingen vil empiri og utdrag fra intervjuene anvendes for å belyse tematikken som diskuteres. I kapittel 6 ser vi nærmere på hovedkategoriene styrende og støttende atferd. Vi ser informantenes rapporterte atferd opp imot teorien om situasjonsbestemt ledelse og viktige forhold ved organisatorisk endring, hentet fra endringslitteraturen. I kapittel 7 ser vi nærmere på hvilke forhold som kan påvirke situasjonen mellomlederen handler i. Situasjoner er komplekse og kan ha mange innvirkende faktorer. På grunn av mangfoldet fokuseres det på mellomlederen, medarbeideren, kollegaer, rammevilkår, tidspress og makt da dette er sentrale faktorer både i litteraturen og i våre funn. Kapittel 8 besvarer oppgavens problemstilling før metodiske implikasjoner, forslag til videre forskning og avsluttende refleksjoner presenteres.



## 2 Varehandel i Norge

Varehandel er en bred og betydningsfull næring som beskjeftiger et stort antall personer i Norge og som bidrar til omfattende verdiskaping (Magma, 2013b). Varehandelsbransjen har i løpet av de siste tiår gjennomgått store strukturelle endringer. Endringene har primært skjedd gjennom fremveksten av kjedevirksomheter, samtidig som det har foregått store effektiviseringsprosesser innen logistikk og varehåndtering. Varehandelen kan regnes som en lokal næring som generelt følger bosetningsmønstre. Oslo-området utgjør sentrum for varehandelen fordi mange hovedkontorer er plassert her.

Varehandelsbransjen regnes som en næring med lav formell kompetanse. Hele 87 prosent av arbeidstakerne har grunnskole eller videregående skole som høyeste utdanning, mens kun 13 prosent har utdanning fra universitet eller høyskole (Magma, 2013b). Varehandelsbransjen preges av omfattende bruk av deltidstillinger, og en generell utfordring er høy turnover blant ansatte. Konsekvensen av dette er at det er vanskelig å opprettholde en høy kompetanse i staben (Nergaard, 2012). Selv om bransjen i utgangspunktet ikke er spesielt attraktiv for nyutdannede<sup>1</sup> kan bransjen tiltrekke seg arbeidstakere uten høyere utdanning som ønsker å skape en karriere. Varehandelsbransjen satser primært på intern kompetanseutvikling, og således er mulighetene for å bygge en karriere fortsatt til stede selv uten fullført mastergrad. Økonomisk er varehandelen en attraktiv bransje. På tross av at inntjeningsmarginene på hver enkelt vare er relativt små, er omsetningen generelt sett stor. Norsk varehandel er derfor også attraktiv for utenlandske organisasjoner, og store foretak som H&M, ICA og IKEA representerer viktige utenlandske aktører (Magma, 2013b).

Siden 1980-tallet har det utviklet seg et fastere og mer forpliktende samarbeid innen flere kjeder, blant annet kjennetegnet av sterkere bindinger mellom grossist og detaljist og av mer enhetlig butikkdesign, vareutvalg og priser (SNL, 2013). ICA Norge har siden 1990-tallet preget det norske dagligvaremarkedet i konkurranse med andre aktører som NorgesGruppen, Reitangruppen og Coop. Dagligvarebransjen tar sikte for å dekke kundenes behov og varene finnes ofte i standardiserte kvaliteter og kvanta. Etter hvert har det utviklet seg ulike typer dagligvareforretninger. Lavprisbutikkene kjennetegnes ved et noe begrenset vareutvalg og de

---

<sup>1</sup> ICA kommer på 79. plass i en meningsmåling utført av Universum i 2010.

mangler ofte ferskvareavdelinger, mens ulike stormarkeder og supermarkeder har større utvalg og er i større grad spesialisert innen kjøttvarer, fisk og delikatesser.

ICA AB eies med 40 prosent av Hakon Invest AB og med 60 prosent av nederlandske Royal Ahold NV, og er i dag et av Nordens ledende detaljhandelsselskap. ICA Norge innehar en markedsandel på rundt 14 % med sine rundt 600 butikker og cirka 11000 ansatte, og opererer med fire ulike konsepter; ICA Nær, ICA Supermarked, Matkroken og Rimi (ICA, 2013). ICA Norge har i senere tid vært i en situasjon der driftsresultatene ikke har tilfredsstillende målsetningene for omsetning. Utviklingen har vært nedadgående, og har ført til at ledelsen i ICA Norge har iverksatt tiltak, også omtalt som konvertering, der ICA Supermarked-butikkene skal etterstrebe konkret formulerte punkter og målsettinger. Da ICA butikkene opp i gjennom årene har hatt forskjellige utseende, har et mål vært å etablere en enhetlig profil, et konsept, for alle butikker for å skape gjenkjennelighet overfor kundene og forhåpentligvis også øke omsetningen.

Det nye konseptet har i all hovedsak to satsningsområder: butikkens fysiske utforming og kompetanseutvikling i ICA Supermarked. Den fysiske utformingen av butikkene er utarbeidet på grunnlag av en rekke undersøkelser der kundenes bevegelsesmønster og kjøpevaner har blitt analysert. Ved å plassere attraktive varer strategisk, kan man geleide kundene forbi varer som ikke har like hyppig omsetning og oppnå økt salg. Oversiktligheten i butikken har også vært vektlagt ved at man har justert hyllehøydene.

Konsekvensen av satsningsområdet "kompetanseutvikling" har vært at de ansatte gjennomgår intensiv trening i det nye konseptet tre til fire måneder før butikken gjenåpnes etter konvertering. For de ansatte innebærer dette en videreutvikling innen områder som service, varefaglig kunnskap og kundebehandling. Særlig sistnevnte er et satsningsområde i det nye konseptet for å øke konkurranseevnen, men ICA Supermarkeds konseptsjef understreker at etableringen av kundekontakt er vesentlig. For butikksjefenes vedkommende har endrede arbeidsmetoder vært den største forandringen. Mens de tidligere har "*gjort så å si alt*" i butikkene, har ICA i det nye konseptet etablert en ordening hvor butikksjefene (mellomlederne) jobber gjennom de ansatte og får med seg medarbeidere. Dette trenes de i gjennom ICA's interne lederprogram.

### 3 Teoretisk rammeverk

I denne oppgaven har vi valgt å vurdere og diskutere mellomleders lederstil ut ifra teorien om situasjonsbestemt ledelse, slik den er presentert av Hersey og Blanchard (1969); Hersey (1987); Hersey, Blanchard og Johnson (2001) og Thompson (2011). Vi har valgt å ta utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse på grunn av teoriens fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. I denne relasjonen fokuseres det på utvikling av medarbeideren. Dette gjør teorien om situasjonsbestemt ledelse til et mer attraktivt teoretisk rammeverk fra et pedagogisk ståsted, enn hva for eksempel strategisk eller karismatisk ledelse er. Strategisk ledelse kan bli for økonomisk preget, og karismatisk ledelse fokuserer i for stor grad på ledernes personlighet, noe som i dette tilfellet vil være mindre hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Valget om å benytte situasjonsbestemt ledelse som teoretisk rammeverk er således tatt for å sikre et pedagogisk preg på oppgaven. Videre danner teorien et godt utgangspunkt for vurdering av lederstil, og den er populær og innflytelsesrik (Sørhaug, 2004). I tillegg blir den fortsatt debattert i forskningslitteraturen, noe som synliggjøres ved at Hersey i 2007 og Thompson i 2011 har revidert teorien som en reaksjon på kritikk mot den (Thompson, 2011).

Boken ”*Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*” av Hersey, Blanchard og Johnson (2001) redegjør for betydningen av å håndtere endring på en strukturert, redelig og effektiv måte. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) definerer ledelse som ”influencing the behavior of others, individually and in groups” (s. 376), og hevder således at ledelse er å forstå som endring fordi det å påvirke betyr å forandre en type atferd til en annen. Ledere må utvikle egen kompetanse i å håndtere endring, fordi dette er en sentral oppgave for dem (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Det interessante er at boken har et eget kapittel om endring, men ikke relaterer situasjonsbestemt ledelse til endringsprosesser. Det finnes heller ingen begrunnelse for at teorien ikke betraktes som en ledelsesmodell i endringssituasjoner. Hersey og kollegaer påpeker riktignok at situasjoner er komplekse og påvirkes av flere forhold, men diskuterer ikke hvordan dette påvirker lederatferden. Yukl, Gordon og Taber (2002) retter søkelyset mot spørsmålet om hvorvidt situasjonsbestemt ledelse er egnet i organisatoriske endringsprosesser. Via en gjennomgang av 50 års ledelseslitteratur identifiserer de vesentlige lederatferder, og konkluderer blant annet med at styrende og støttende atferd er betydningsfulle lederatferder. I tillegg hevder de at endringsorientering også bør anses som grunnleggende i *den ideelle ledelse*. Endringsledelse

er et sentralt tema i litteratur om ledelse, og vi ønsker derfor å diskutere dette i vår studie. Videre ønsker vi å se nærmere på hvorvidt situasjonsbestemt ledelse faktisk er hensiktsmessig i endring, slik Yukl, Gordon og Taber (2002) påpeker. Vi trekker derfor inn endringslitteratur, hovedsakelig basert på Yukl, Gordon og Tabers (2002) artikkel, for å belyse ulike tema og problemstillinger i oppgaven.

Mellomledere har en særskilt og viktig rolle i en organisasjon. De er sjefer for enkelte enheter og har således personalansvar, men er samtidig underlagt toppledelsen. På den måten utgjør de et viktig bindeledd mellom toppledelsen i bedriften og medarbeiderne (Mintzberg, 1983; Nonaka, 1994; Balogun, 2003; Hope, 2010). Det er derfor interessant å fokusere på mellomlederes atferd i endring. Videre befinner de seg i en posisjon hvor atferden kan påvirkes av flere forhold som for eksempel, rammevilkår, kollegaer og medarbeidere, som kan gjøre endringsledelse til en kompleks, men interessant oppgave. Blant annet krever deres rolle at de opprettholder relasjoner til overordnede ledere, kollegaer og til medarbeidere. De forventes å levere resultater samtidig som de skal fokusere på medarbeidernes utvikling. Mellomlederes posisjon og særskilte rolle i endringsprosesser kombinert med teorien om situasjonsbestemt ledelse og annen endringslitteratur danner et solid fundament for diskusjon og besvarelse av oppgavens problemstilling.

### **3.1 Ulike perspektiver på ledelse**

Daft og Lane (2012) hevder at det å gi en definisjon på ledelse er utfordrende, fordi ledelse i seg selv er en kompleks oppgave. De hevder det finnes mer enn 100 ulike definisjoner av ledelse, og at ledelse er en av de mest observerte, men minst forståtte fenomener i organisasjonslitteraturen (Daft & Lane, 2012). Sørhaug (2004) bekrefter utsagnet ved å si at ”Mangelen på en klar og entydig definisjon er selve hovedproblemet for ledelsesforskningen.” (s. 24). Sørhaug (2004) hevder at jo mer vi forsker på ledelse, desto mer komplisert blir temaet. Også Aakerø (1997) anerkjenner at antall begrepsdefinisjoner er omfattende, og presiserer at dette henger sammen med forskjellig forståelse av hva de viktigste elementene ved ledelse er. Nettopp fordi det eksisterer så mange syn på ledelse har flere forsøkt å organisere mangfoldet ved å gruppere definisjonene (Aakerø, 1997; Northouse, 2009). Ifølge Aakerø (1997) har vanlige inndelingskriterier vært ledertyper, lederegenskaper, lederroller og lederatferd. Northouse (2009) mener det foreligger en rekke oppfatninger om ledelse som det blant forskere eksisterer bred enighet omkring, og inndeler

ledelse i kategoriene *ledelse som personlig egenskap, ledelse som evne, ledelse som ferdighet, ledelse som atferd, og ledelse som relasjon.*

Til tross for at litteraturen er omfattende og at det eksisterer svært ulike oppfatninger om begrepet ledelse, mener Northouse (2009) at man kan identifisere en rekke generelle og sentrale elementer ved ledelse. Northouse poengterer at ledelse er en prosess; at ledelse omfatter innflytelse; at ledelse oppstår i grupper og at ledelse involverer felles mål. Med utgangspunkt i disse elementene formulerer han følgende generelle definisjon "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal." (Northouse, 2009, s. 3). Ledelse beskrives altså av Northouse (2009) som mangefasettert; som en prosess, og utelukker oppfatningen om at ledelse er et trekk ved eller en karakteristikk av en person. Ledelse er derimot en dynamisk aktivitet som oppstår mellom leder og underordnet, og er således en interaktiv hendelse hvor lederen påvirker og påvirkes av sine underordnede. Ledelse innebærer innflytelse, som handler om hvordan ledere påvirker sine underordnede, og begrepsdefinisjonen forutsetter at ledelse oppstår i grupper, fordi grupper representerer konteksten som ledelse foregår i. Den siste bestanddelen i definisjonen er felles mål, som innebærer at ledere og underordnede har en gjensidig hensikt. I dette synet på ledelse retter ledere sin oppmerksomhet mot målet de ønsker å oppnå i felleskap (Northouse, 2009).

Et aspekt ved ledelse som ikke dekkes av ovennevnte definisjon er at en leder skal sikre organisasjonens legitimitet, makt og ressurser (Sørhaug, 2004). For å bevare legitimitet må lederen drive organisasjonen fremover samtidig som eksterne og interne regler og normer må etterleves og overholdes. I organisasjoner som preges av selvstendige og kompetente ansatte, vil ledere ha mulighet til å gi deres underordnede mer tillit og økt handlingsfrihet innenfor de gitte rammene av normer og regler. Samtidig vil et eksisterende regelverk aldri kunne gi instruksjoner for handling i alle tenkelige situasjoner. Behovet for ledelse vil derfor bestå (Sørhaug, 2004). Et ytterligere poeng som Sørhaug (2004) introduserer er at "[...] ledelse bestandig forgår i et samspill mellom makt, regler og verdier. Uansett hvordan vi definerer ledelse, kan vi i våre konkrete analyser ikke forholde oss til en av disse dimensjonene uten å forholde oss til de to andre." (s. 181). Med dette utsagnet peker Sørhaug (2004) på kjerneutfordringen i ledelse; hvordan en leder forventes å drive organisasjonen og dens interesser fremover samtidig som de ansatte motiveres, støttes og at deres behov ivaretas.

Ledelse settes således inn i et større kontekstuellet perspektiv av Sørhaug (2004), noe som ikke tas eksplisitt hensyn til i Northouse (2009) sin definisjon.

På grunn av eksisterende forskjeller i synet på ledelse og at faktorer i ledelsesprosessen vektlegges ulikt i litteraturen, vil det i denne oppgaven være umulig å gi en fullstendig oversikt over ledelsesfeltet. Vi har valgt å legge Hersey, Blanchard og Johnsons (2001) definisjon av ledelse, ”influencing the behavior of others, individually and in groups” (s. 376), til grunn for oppgaven, og oppfatter således ledelse som endring og følgelig også håndtering av endring.

## **3.2 Situasjonsbestemt ledelse**

Før vi presenterer situasjonsbestemt ledelse som teori, ønsker vi kort å si noe om konteksten hvor teorien vokste frem. På samme måte som for ledelse har det opp gjennom tiden vært utviklet et tilsvarende mangfold av ledelsesteorier. Forskning på ledelse fokuserte frem til midten av 1940-tallet i stor grad på ledelse fra et endimensjonalt perspektiv. Det vil si at ledelse ble betraktet enten som en personlig egenskap eller som attributt (Northouse, 2009). En banebrytende endring oppstod etter at to uavhengige studier ble gjennomført parallelt ved henholdsvis Ohio State University og University of Michigan. Studiene tok utgangspunkt i lederens atferd i stedet for å betrakte ledelse som et personlighetstrekk. Ved å skifte fokus til ledelsesstil og -atferd, ble ledernes handlinger overfor underordnede i ulike sammenhenger inkludert (Northouse, 2009). På grunnlag av University of Michigan- og Ohio State-undersøkelsene, utviklet Blake og Mouton ledergitteret (eng.: the Managerial Grid) som er blant de mest kjente modellene for lederatferd (Martinsen, 2006). Modellen ble utviklet for å forklare hvordan ledere bidrar til å oppnå organisasjonens mål gjennom en orientering mot produksjon og en orientering mot mennesker. Ledergitteret er satt opp av to kryssende akser som forener orienteringen mot produksjon og orientering mot mennesker. Når man angir ulike verdier på de to aksene vil man kunne identifisere fem differensierte lederstiler (Blake & Mouton, 1964, ref. i Martinsen, 2006).

Det første utkastet til situasjonsbestemt ledelse ble introdusert av Paul Hersey og Kenneth Blanchard gjennom ”the life-cycle theory of leadership” i 1969. Senere har teorien blitt revidert gjentatte ganger på grunn av kritiske innvendinger (Thompson, 2011). Gjennom utviklingen og den kontinuerlige revideringen av teorien om situasjonsbestemt ledelse har det

oppstått ulike begreper og operasjonaliseringer for å beskrive samme elementer i teorien, som for eksempel atferd og lederstil. Vi har valgt å benytte oss av Thompsons (2011) begreper, da han er en av de siste som har revidert teorien. I generelle trekk baseres teorien på lederstilteoriene fra Ohio State University og University of Michigan, samt Blake og Moutons ledergitter, men inkluderer også de ansattes utviklingsnivå. Det som skiller situasjonsbestemt ledelse fra øvrige lederstilteorier er at ledere må ha kjennskap til medarbeidernes utviklingsnivå, og tilpasse sin lederstil deretter.

Medarbeidernes utviklingsnivå sees av Thompson (2011) som den viktigste påvirkningsfaktoren i en situasjon, hvor utviklingsnivå inkluderer kompetanse og forpliktelse. Forpliktelse (eng.: commitment) er delt inn i motivasjon og sikkerhet. Motivasjon beskriver medarbeiderens interesse for arbeidsoppgaven, mens sikkerhet handler om hvor trygg medarbeideren føler seg på en arbeidsoppgave, samt i hvor stor grad vedkommende kan arbeide med oppgaven alene (Thompson, 2011). Blanchard kategoriserer ulik grad av kompetanse og forpliktelse i fire kategorier, og kaller de utviklingsnivå 1-4 (Thompson, 2011). Begrepet utviklingsnivå indikerer at medarbeiderens kompetanse jevnlig stiger ved at han utvikler seg. Graden av forpliktelse vil derimot variere i de ulike nivåene. En medarbeider på utviklingsnivå 1 har lav kompetanse, men høy forpliktelse til arbeidet. På utviklingsnivå 2 har medarbeideren middels kompetanse, men mindre forpliktelse enn på utviklingsnivå 1. Medarbeideren vil på utviklingsnivå 3 ha middels til høy kompetanse, men forpliktelsen til arbeidet vil variere. På utviklingsnivå 4 har medarbeideren høy kompetanse og høy forpliktelse til arbeidet. Thompson (2011) presiserer at medarbeiderens utviklingsnivå hele tiden må vurderes i sammenheng med en bestemt oppgave, og han hevder videre at det ikke eksisterer én korrekt måte å lede på, men at en dyktig leder mestrer å tilpasse atferden til den situasjonen og medarbeideren han skal lede.

For å kunne tilpasse sin lederstil er det flere faktorer som må tas med i betraktning. Hersey og kollegaer (2001) oppfatter som tidligere nevnt ledelse som det å påvirke andres atferd, både individuelt og i grupper. Samtidig beskrives ledelse som en prosess, der samspillet mellom lederen, ansatte og situasjonen danner utgangspunktet for utøvelse av lederatferd (Hersey & Blanchard, 1969). Situasjoner blir påvirket av flere faktorer og er derfor et komplekst fenomen å vurdere (Thompson, 2011). Hersey (1987) hevder at situasjonen påvirkes av leder og medarbeider, men også av overordnede ledere, rammevilkår, kollegaer, tidspress og sammenhengen mellom disse, som utgjør miljøet lederen leder i. På grunn av at situasjoner

kan være komplekse, er det viktig at lederen fokuser på de viktigste faktorene (Thompson, 2011). Hersey (1987) hevder at lederens suksess påvirkes av miljøet, og han må derfor evne å kontinuerlig navigere i dette komplekse miljøet. Miljøet påvirkes både av lederens atferd, lederstil og holdninger, men også av holdningene og atferden til de ansatte. Dette understrekes av Herseys (1987) definisjon av lederstil "[...] deres atferdsmønster slik det oppfattes av andre." (s. 43). I tillegg til at ledere påvirkes av sine overordnede, kollegaer og medarbeidere, vil krav på arbeidsplassen, for eksempel tidspress, være av betydning (Hersey, 1987). Tid er avgjørende for hvilken atferd som kan utøves av lederen. En vurdering av situasjonen påvirkes av hvor god tid man har til å gjøre vurderinger og fatte en beslutning, og Hersey (1987) sier at "Jo kortere avgjørelsestiden er, desto sterkere tvinges lederen til å bruke en mer styrende stil." (s. 44). Det er viktig at lederen er klar over hvilke faktorer som kan påvirke miljøet han skal lede i, og at det ikke alltid vil være tilstrekkelig å endre atferden til aktørene i miljøet (Hersey, 1987). Kompleksiteten skaper utfordringer for lederne, og Hersey (1987) hevder at det særlig er én variabel som har vist seg sentral; samspillet mellom leder og medarbeider. Utøvelse av situasjonsbestemt ledelse krever en kontinuerlig vurdering av hva som er hensiktsmessig atferd i enhver situasjon, og effektivitet oppnås ikke ved å endre enten lederen eller medarbeidernes atferd og holdninger, men gjennom vekselvirkningen mellom leder og medarbeider (Hersey, 1987).

For å utøve effektiv ledelse innen rammen av situasjonsbestemt ledelse er det også viktig "[...] at lederen er i stand til å vurdere medarbeidernes kompetanse på en korrekt måte og etablere et effektivt samarbeidsforhold." (Thompson, 2011, s. 31). Med kompetanse menes "[...] medarbeiderens evne og vilje til å løse en konkret oppgave." (Hersey, 1987, s. 45), og mens evne handler om kunnskap, erfaring og ferdigheter som medarbeideren tilfører situasjonen, handler vilje om medarbeiderens selvsikkerhet, engasjement og motivasjon for å løse en bestemt oppgave. En leder må vurdere situasjonen han leder i, med hovedfokus på medarbeidernes utviklingsnivå og tilpasse lederstilen deretter. Kombinasjonen av styrende og støttende atferd definerer den lederstilen som utøves.

### **3.2.1 Styrende og støttende atferd**

Styrende atferd er atferd hvor lederen planlegger, veileder og kontrollerer arbeidet som utføres av medarbeiderne. Dette innebærer at lederen fastsetter mål for-, planlegger gjennomføringen av- og prioriterer arbeidsoppgaver. Lederen skal bestemme hva som skal



gjøres, hvordan det skal gjøres, hvem som skal gjøre det og når det skal gjennomføres, og i tillegg sette tidsfrister og kontrollere arbeidet (Hersey, 1987; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986; Yukl, Gordon & Taber, 2002; Thompson, 2011). For å styre arbeidet krever det at lederen planlegger, og planlegging blir således en viktig del av den styrende atferden. Planleggingen synliggjøres når lederen initierer planene i nye rutiner, og forekommer i form av nedskrevne planer, skjemaer og møter (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Utøvere av situasjonsbestemt ledelse skal fastsette virksomhetens mål, samt planlegge hvordan man kan oppnå målene på en hensiktsmessig måte. Det krever at lederen setter tidsfrister, gir tydelige beskjeder om hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres og fastsetter evalueringskriterier (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986; Hersey, 1987; Thompson, 2011). Forskning viser at effektivt lederskap samsvarer med lederens evne til å planlegge (Carroll & Gillen, 1987; Kim & Yukl, 1995). Den styrende atferden kjennetegnes videre ved at lederen overvåker og kontrollerer arbeidet som utføres. Lederen kontrollerer om arbeidet er utført i henhold til tidligere plan om arbeidsutførelse, innen tidsrammen og etter en tilfredsstillende standard (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986; Hersey, 1987; Thompson, 2011). Overvåking og kontroll innebærer å innhente informasjon om arbeidsutførelse, progresjon, ansattes ytelse, kvalitet på arbeidet og hvorvidt arbeidet er tilfredsstillende. Overvåking og kontroll kan forekomme i flere former, blant annet ved observasjon av arbeidet, lesing av skriftlige rapporter og inspeksjon av arbeidet (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Forskning viser at overvåking er nyttig for lederen (Luthans & Lockwood, 1984, ref. i Yukl, Gordon & Taber, 2002), og at ledere som utfører større grad av overvåking er mer effektive (Komaki, 1986; Komaki, Desselles, & Bowman, 1989).

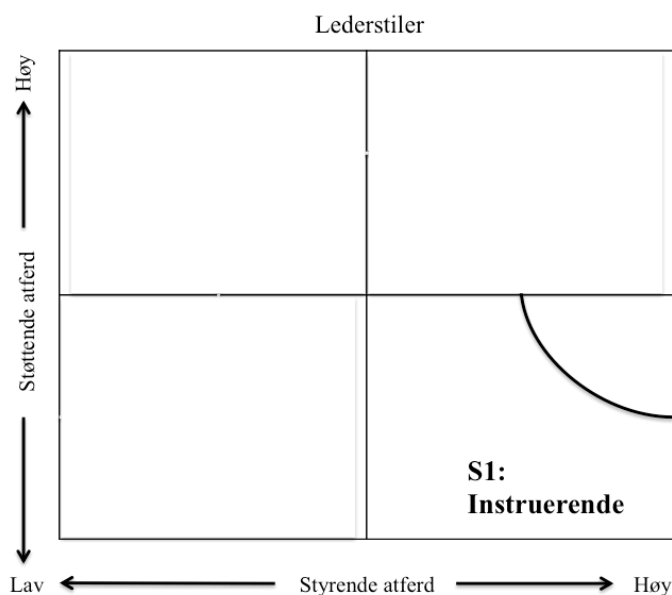
Støttende atferd innebærer toveiskommunikasjon, at lederen støtter og oppmuntrer medarbeideren, og at medarbeidere involveres i beslutningsprosesser. Støttende atferd defineres også som det å vise hensyn, aksept og interesse for andres behov og følelser (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Ved utøvelse av denne atferden lytter lederen til medarbeideren, er åpen for innspill og tilrettelegger forholdene for god arbeidsutførelse. Videre oppmuntrer og støtter lederen sine medarbeidere og gir ros ved godt arbeid. I stedet for kun å forklare hvor, når og hvordan arbeidet skal gjøres, vil støttende atferd også innebære en forklaring av hvorfor (Thompson, 2011). Lederen må lytte, oppmuntre og støtte medarbeideren (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986; Hersey, 1987).

Blanchard, Zigarmi og Zigarmi (1986) presenterer videre to aspekter ved tilbakemelding i dialog som er viktig ved situasjonsbestemt ledelse, som er ris og ros. I situasjoner hvor lederen er nødt til å heve forpliktelsen til de ansatte vil det være hensiktsmessig å gi ros. Ros bidrar til medarbeiderens utvikling og tillater lederen å anvende en mer støttende lederstil etter hvert som utviklingen forløper. Dersom en medarbeider ikke yter godt nok kan det være behov for å skifte fra en støttende lederstil til en mer styrende stil for å stanse lav ytelse. En styrende stil vil være hensiktsmessig ved lav ytelse fordi lederen tar kontroll over situasjonen, og derved sørger for at oppgavene blir gjennomført korrekt og innenfor tidsfristen.

Studier tyder på at effektive ledere gir omfattende ros og anerkjennelse til ansatte, basert på deres prestasjoner (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Lok og Crawford (1999) fant en signifikant positiv korrelasjon mellom lederens ros og ansattes forpliktelse overfor organisasjonen, mens Wikoff, Anderson og Crowell (1983) fant at ros gitt av lederen økte de ansattes prestasjoner betydelig. Det må imidlertid nevnes at dette er et sjeldent funn, og at et vanligere funn er en positiv korrelasjon mellom anerkjennelse og ansattes tilfredshet med lederen (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Forskere finner også en sterk positiv korrelasjon mellom jobbtildfredshet og støttende atferd i konteksten av organisatorisk endring og utvikling. Resultatene tyder på at ros og anerkjennende lederatferd indirekte er en vesentlig faktor for organisasjoner i endring, ved at anerkjennende atferd påvirker variabler som jobbtildfredshet og forpliktelse. Støttende atferd handler om å gi ros og vise anerkjennelse for effektiv ytelse, betydelige prestasjoner og viktige bidrag til organisasjonen (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Når det gjelder sammenhengen mellom ansattes ytelse og lederens støttende atferd har forskning bare funnet en svak korrelasjon (Kim & Yukl, 1995). Derimot har det blitt påvist at forsterkende lederatferd er mer effektiv når den utøves i kombinasjon med annen relevant lederatferd, som for eksempel styrende atferd (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

Kort oppsummert kan det sies at styrende og støttende atferd kan anses som to ytterpunkter av lederes atferd ovenfor medarbeidere. Den styrende atferden handler om planlegging, overvåking og kontroll, hvor sentral lederatferd er å bestemme hva, når og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Den støttende atferden preges av dialog mellom leder og medarbeider, hvor medarbeideren i større grad får delta i beslutninger og hvor lederen støtter medarbeideren, for eksempel i form av ros. Ulike kombinasjoner mellom de to atferdstypene legger grunnlaget for fire ulike lederstiler, som i denne oppgaven benevnes som *instruerende (S1)*, *coachende (S2)*, *deltakende (S3)* og *delegerende (S4)*.

### 3.2.2 Instruerende lederstil

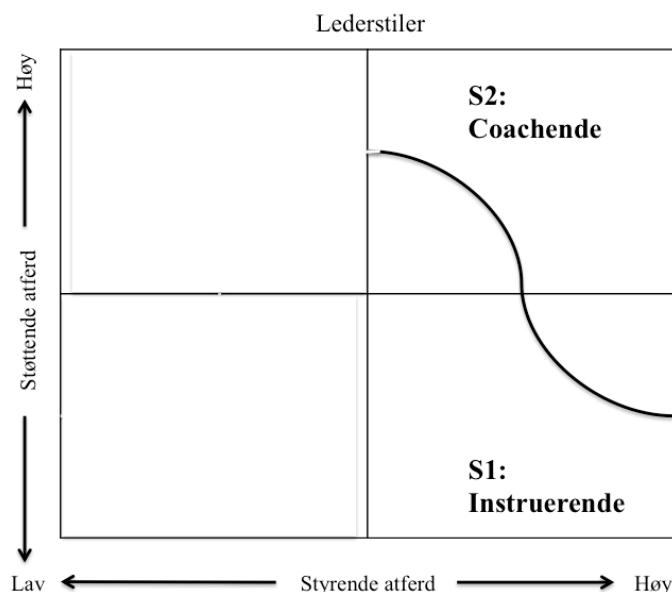


Figur 1: Delegerende lederstil (Egenkomponert modell, basert på Thompson 2011)

En instruerende lederstil kjennetegnes ved en høy grad av styrende og lav grad av støttende atferd. Lederen bestemmer mål, og planlegger hvordan arbeidet skal utføres før han kontrollerer og evaluerer arbeidsutførelsen. Lederstilen preges av enveiskommunikasjon. En instruerende lederstil kan være hensiktsmessig i kritiske situasjoner, ved opplæring av grunnleggende ferdigheter, i endringsprosesser og for motiverte medarbeidere uten kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene. Lederstilen bør derimot unngås i situasjoner som krever grundige og godt reflekterte beslutninger og i situasjoner hvor medarbeidere tidligere har vist at de ikke mestrer arbeidsoppgavene (Thompson, 2011).

Blanchard, Zigarmi og Zigarmi (1986) beskriver lederstilen som dirigering, og hevder at ”Lederen gir nøyaktige instruksjoner og overvåker nøye at oppgaven blir utført.” (s. 30). Hersey (1987) omtaler lederstilen som beordrende, og hevder at navnet kommer av at lederen gir klare beskjeder. Han presiserer videre at lederstilen er hensiktsmessig ved påvirkning på medarbeidere med et lavt kompetansenivå, og at det er viktig at lederen ikke utøver støttende atferd, da denne type atferd kan tolkes som belønning av manglende ytelse.

### 3.2.3 Coachende lederstil



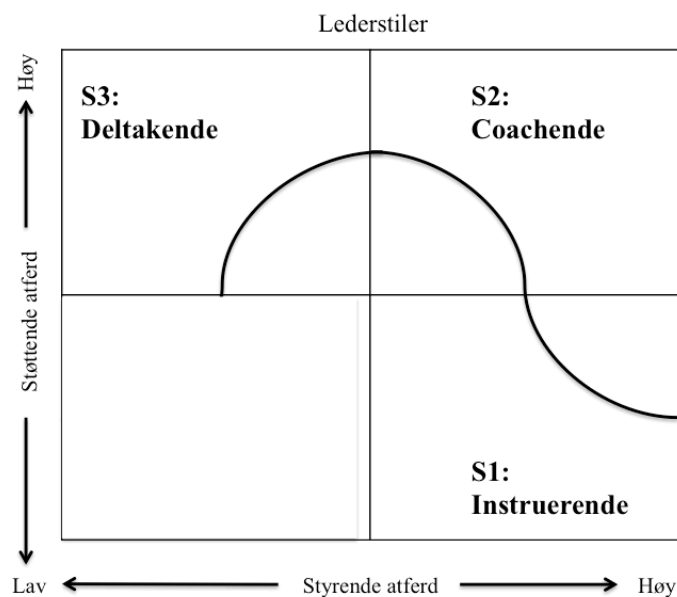
Figur 2: Coachende lederstil (Egenkomponert modell, basert på Thompson 2011)

Den coachende lederstilen kombinerer høy grad av styrende og høy grad av støttende atferd, og kjennetegnes ved at lederen gir instruksjoner og veiledning, men forklarer utdypende hvorfor arbeidsoppgavene skal utføres på den bestemte måten. I likhet med den instruerende lederstilen er det lederen som bestemmer mål, planlegger og sørger for at arbeidet gjennomføres, men lederen utøver i tillegg støttende atferd. Det kan innebære en forklaring av avgjørelser og arbeidsprosedyrer og en åpen holdning. Ved å benytte denne lederstilen skapes en toveiskommunikasjon, men det er likevel lederen som fatter beslutningene (Thompson, 2011). Eksempler på slik atferd kan være å vise ansatte bedre måter å gjøre ting på, stille spørsmål som hjelper dem til å utføre en oppgave, hjelper dem å lære av feil, samt forklare hvordan problemer kan løses i stedet for å gi svarene. Støttende atferd kan også være å gi mulighet for utvikling av ferdigheter og selvtillit, samt å tilrettelegge for læring av ferdigheter (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

Blanchard, Zigarmi og Zigarmi (1986) benevner lederstilen som rådgivning, og definerer den som ”Lederen fortsetter å dirigere og å foreta en nøyaktig overvåkning av at oppgaven blir utført, men forklarer også beslutningene, overveier forslag og gir sin støtte når han konstaterer fremskritt.” (s. 30). Hersey (1987) omtaler lederstilen som overtalende fordi lederen styrer og gir veiledning, men ved å ha en mer støttende tilnærming forsøker lederen også å overtale sin medarbeider til å tro at lederens ønskede atferd er den beste. Lederen skal

”[...] få medarbeideren til å akseptere fremgangsmåten på det psykologiske plan.” (s. 62). Hersey (1987) hevder videre at lederstilen er hensiktsmessig for medarbeidere med lavt til moderat kompetansenivå. Når vi ser på hvordan coaching påvirker endringsprosesser viser det seg at coaching øker sammenhengen mellom ansattes utvikling og organisasjonens effektivitet (Wales, 2002). Til tross for at litteraturen om coaching kan basere seg på et større fundament enn situasjonsbestemt ledelse, har det blitt påvist at støttende lederatferd er mer effektiv når den utøves i kombinasjon med annen relevant lederatferd, som for eksempel styrende atferd (Yukl, Gordon & Taber, 2002). En ytterligere studie finner at coaching på arbeidsplassen er et nyttig virkemiddel som tilrettelegger for organisatorisk endring (Grant, 2010). Forskning viser også at effektive ledere tar en mer aktiv rolle i å utvikle ferdigheter og selvtillit hos sine ansatte (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

### 3.2.4 Deltakende lederstil

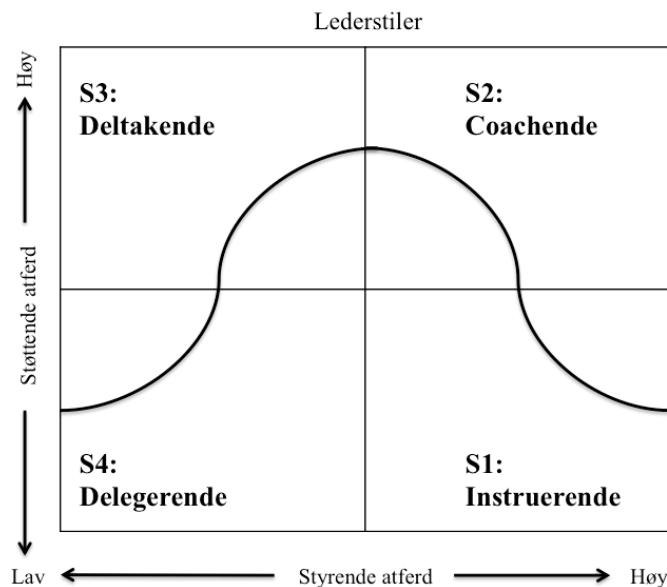


Figur 3: Deltakende lederstil (Egenkomponert modell, basert på Thompson 2011)

Den deltakende lederstilen preges av lav grad av styrende, men høy grad av støttende atferd. Lederen forhører seg om hvordan medarbeiderne vil utøve arbeidsoppgaven og oppmuntrer underveis, og tilrettelegger arbeidsforholdene og øker medarbeiderens engasjement og vilje til å bidra. Medarbeideren inntar rollen som beslutningstaker innenfor et klart definert ansvarsområde, men hvor lederen støtter og hjelper til dersom det er nødvendig. Dette fører til at medarbeideren aktivt engasjeres og involveres i beslutningsprosesser (Thompson, 2011).

Blanchard, Zigarmi og Zigarmi (1986) beskriver lederstilen som et aktivt samarbeid, og definerer det som ”Lederen letter og støtter sine underordnedes anstrengelser for å løse oppgaven og deler ansvaret for beslutninger med dem.” (s. 30). Hersey (1987) omtaler lederstilen som deltagende på grunn av samarbeidet mellom leder og medarbeider om veiledning og styring. Lederens funksjon blir å underbygge og støtte medarbeiderens engasjement og vilje til å bidra. Lederstilen er hensiktsmessig for påvirkning av medarbeidere med et moderat til høyt kompetansenivå.

### 3.2.5 Delegerende lederstil



Figur 4: Delegerende lederstil (Egenkomponert modell, basert på Thompson 2011)

Delegerende lederstil innebærer lav grad av styrende, og lav grad av støttende atferd, og kjennetegnes ved at lederen overlater beslutninger og ansvaret for gjennomføring til medarbeidere, og er hensiktsmessig i situasjoner hvor lederen ønsker å påvirke medarbeidere med et moderat til høyt kompetansenivå. Medarbeiderne er ansvarlige for planlegging og utføring av arbeidsoppgavene, mens lederen holder en lav profil. Lederen involverer seg kun for å høre om hvordan arbeidsprosessene utvikler seg. En slik lederstil vil frigjøre tid som gjør at lederen kan fokusere på andre viktige områder av virksomheten. Medarbeiderne kan oppfatte arbeidet som mer positivt på grunn av deres store involvering og autonomi i arbeidet. En slik lederstil kan sådan fungere som et mål, men det skal imidlertid påpekes at en delegerende lederstil ikke bør anvendes hvis medarbeidere ikke har tilstrekkelig opplæring eller erfaring (Thompson, 2011).

Blanchard, Zigarmi og Zigarmi (1986,) beskriver lederstilen ved at ”Lederen overlater ansvaret for beslutninger og problemløsninger til sine underordnede.”( s. 30). Hersey (1987) påpeker at alt ansvar for beslutninger og gjennomføring overlates til medarbeideren. Økt autonomi er vist å føre til økt engasjement blant ansatte, og bidrar til vellykket implementering av beslutninger. Dersom den ansatte har mer kompetanse enn sjefen på et gitt område, kan økt autonomi også føre til bedre kvalitet i beslutninger, særlig når det kreves raske avgjørelser i endringssituasjoner (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

### 3.2.6 Oppsummering og et kritisk blikk

For å kunne utøve situasjonsbestemt ledelse er det viktig at lederen kjenner til medarbeidernes utviklingsnivå, og på bakgrunn av denne velger hensiktsmessig lederstil i forhold til arbeidsoppgavene medarbeideren utføres. Det skal påpekes at valg av lederstil i forhold til medarbeidere ikke er statisk, da formålet i ledelse er å utvikle medarbeideren (Thompson, 2011). Dette krever en leder som er fleksibel, og som har god oversikt over sine medarbeideres kompetanse og forpliktelse til å utføre arbeidsoppgaver.

#### Kritikk mot SBL

På tross av at Hersey og Blanchards ledelsesmodell har vært innflytelsesrik og har hatt stor popularitet<sup>2</sup> har ikke modellen vært skånet for kritikk. Sørhaug (2004) setter i sin bok ”*Managementalit og autoritetens forvandling*” opp en rekke innvendinger der han i all hovedsak stiller seg kritisk til modellens empiriske fundament. Han argumenterer for at

- de fire utviklingsnivåene er en tvilsom generell utviklingsteori,
- anbefalingene av lederstil til utviklingsnivå kan bestrides med mot-eksempler,
- det finnes bunnløse metodeproblemer ved modellen,
- modellen ikke er følsom for samspill mellom leder og ansatt, da situasjon er snevert definert og unyansert kategorisert,
- organisatoriske forhold ikke er tatt med
- og at modellen har vært lite utsatt for systematisk forskning.

---

<sup>2</sup> Det hevdes at over en million ledere har gjennomført lederopplæring basert på denne modellen (Sørhaug, 2004)

Teorien om situasjonsbestemt ledelse får støtte for sine påstander om at en instruerende lederstil vil være hensiktsmessig i situasjoner hvor medarbeideren innehar lav eller moderat kompetanse (Vecchio, 1987; Norris & Vecchio, 1992; Vecchio, Bullis & Brazil, 2006), mens påstanden om at en delegerende lederstil vil være gunstig i situasjoner hvor medarbeidere har høy kompetanse avkreftes av blant annet Vecchio, Bullis og Brazil (2006).

Thompson (2011) presiserer at det bør tas hensyn til at forskningen på situasjonsbestemt ledelse har blitt gjennomført i varierte sektorer og land, og at det har blitt brukt ulike måleinstrumenter og forskningsdesign. Konsekvensene av forskningen under varierte omstendigheter er ulik begrepsbruk og operasjonaliseringer, og som en følge har situasjonsbestemt ledelse blitt oppfattet på forskjellige måter (Graeff, 1997). Videre har løsningen på kritikken som har blitt rettet mot disse begrepsoperasjonaliseringene vært svært enkel ved at man kun har endret begrepene, men ikke innholdet eller relasjonen til andre variabler i teorien. Dette har ført til en inkonsistens mellom begrepene innad i teorien. Teorien har videre blitt kritisert for å inneha for lite teoretisk grunnlag. Som motsvar til denne kritikken hevder Hersey og Blanchard at situasjonsbestemt ledelse er en modell, og ikke en teori. Dette samsvarer likevel ikke med tidligere publikasjoner, der de kaller sitt forskningsbidrag for en teori (Graeff, 1997).

Ledelse er og blir et komplekst begrep, og vil alltid være påvirket av ulike variabler og kontekster. Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av situasjonsbestemt ledelse som grunnlag for diskusjon på grunn av teoriens popularitet og utbredelse, dens fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider, og på utviklingen av medarbeiderne, som gjør teorien attraktiv fra et pedagogisk ståsted.

### **3.3 Endring og den lærende organisasjon**

En organisasjon forbindes ofte med orden og stabilitet hvor det forventes at aktiviteter og resultater er forutsigbare (Hennestad & Revang, 2012). Organisasjonen anses som et system som prosesserer informasjon og løser problemer som oppstår, der effektiviteten måles på hvor hurtig de makter å anvende informasjonen hensiktsmessig (Nonaka, 1994). Dette står i kontrast til et mer dynamisk perspektiv hvor utvikling står sentralt, og hvor organisasjoner antas å være i kontinuerlig endring gjennom å tilpasse seg ytre påvirkning og mindre endringer (Hennestad & Revang, 2012). Organisasjoner som er dynamiske vil ikke bare



benytte seg effektivt av informasjon, men også generere ny kunnskap. De blir innovative, hvor innovasjon forstås som en prosess hvor organisasjonen skaper og definerer problemer for deretter å utvikle ny kunnskap som kan løse disse problemene (Nonaka, 1994).

Den lærende organisasjon er et komplekst (Senge, 1991) og populært begrep, og det finnes ulike oppfatninger av hvordan det bør defineres (Irgens, 2011). Senge (1991) sier at "En lærende organisasjon er en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid." (s. 19), og han hevder at individer blir i stand til å gjøre ting de ikke kunne tidligere gjennom læring; at de får en ny forståelse av verden og at de utvider kapasiteten til å skape og gjenskape seg selv. Senge (1991) deler den lærende organisasjon inn i fem disipliner som er gjensidig avhengige av hverandre og som kontinuerlig utvikles. En lærende organisasjon blir en organisasjon hvor medlemmene kontinuerlig forbedrer seg selv og er i stand til å oppnå de målene de setter seg. Blant forskere som har avvikende oppfatninger om begrepet *lærende organisasjoner* finnes Garvin (1993, ref. i Wadel, 2008) og Dalin (1999). Garvin (1993, ref. i Wadel, 2008) fokuserer på lærende organisasjoner som ervervelse av kunnskap, og omgjøring av denne kunnskapen til atferd i organisasjonen. Dalin (1999) hevder en lærende organisasjon er en arbeidsplass hvor mulighetene for læring er gode og at disse mulighetene utnyttes. Videre påpeker han viktigheten av utfordringer som inspirerer til læring. Det som er felles for disse oppfatningene av den lærende organisasjon, er at de fremstilles som en visjon (Wadel, 2008). Organisasjoner er ikke lærende per se, men kan arbeide mot å bli det. Den lærende organisasjon blir således en metafor for organisasjoner som streber etter å tilpasse seg presset de blir stilt ovenfor (Finger & Brand, 1999, ref. i Irgens, 2011). Organisasjonene tilrettelegger for læring for sine medarbeidere, slik at den kan transformere seg selv (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991, ref. i Irgens, 2011). Lederens oppgave blir i denne prosessen å støtte de endringene som forekommer for å sikre at de er hensiktsmessige i forhold til organisasjonens mål og visjoner (Hennestad & Revang, 2012). En måte å gjøre dette på er å være en rollemodell for de ansatte. Ledere som er rollemodeller har direkte effekt på medarbeidernes tillit, jobbtilfredshet og prestasjoner (Rich, 1997). Å fremme visjoner er en viktig faktor i endringsprosesser (Yukl, Gordon & Taber, 2002), men for å oppnå effektiv ledelse har oppnåelige visjoner større betydning enn uoppnåelige visjoner (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Howell & Frost, 1989). I effektiv formidling av visjonene er det et nøkkelement at ledere står frem som rollemodeller (Kotter, 2012). Bandura (1977) vektlegger at individer tilegner seg handlingsmønstre gjennom observasjon og imitasjon av andre, og det å være en rollemodell blir viktig.

Lederens handlinger må være i tråd med organisasjonens verdier og visjoner for å fremstå som troverdig ovenfor den som ledes (Kotter, 2012).

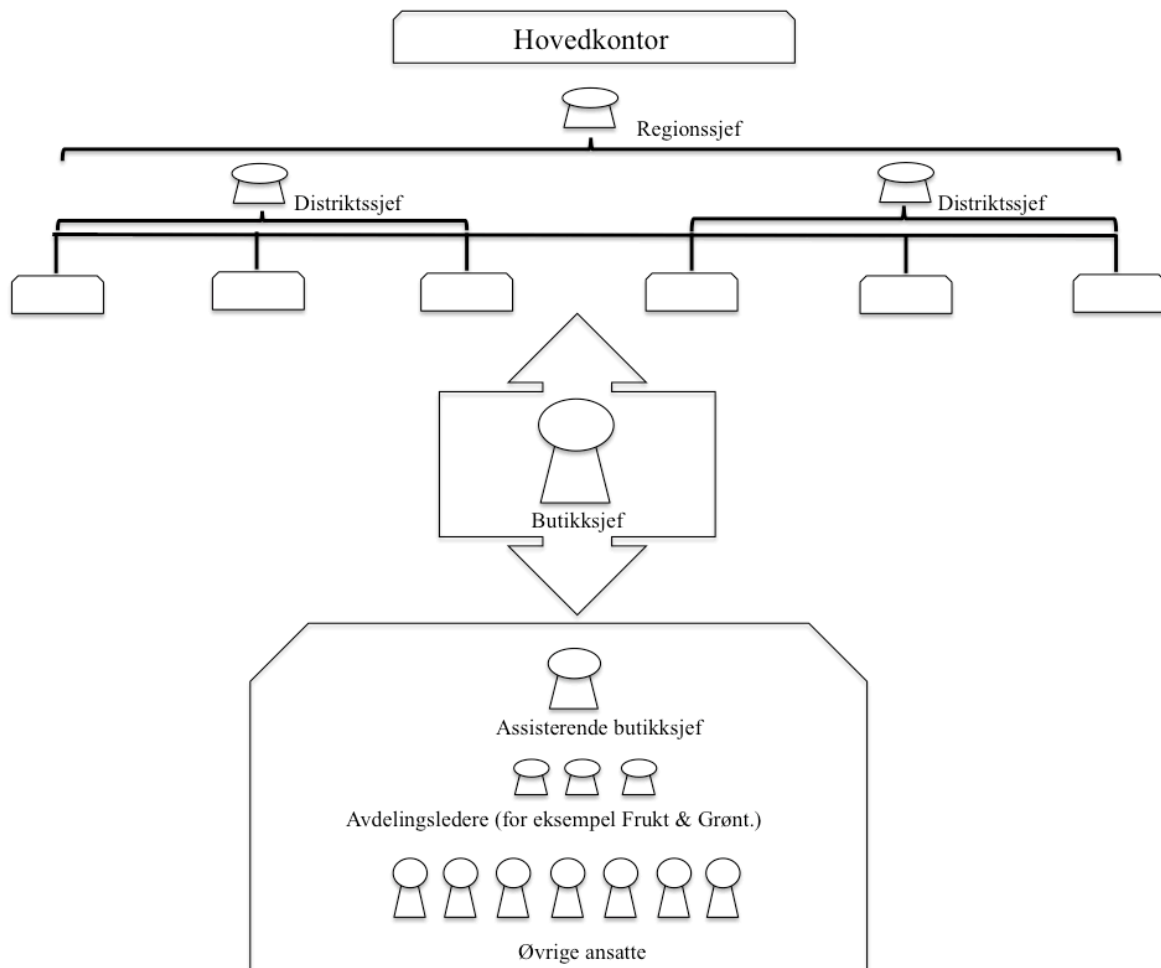
Vi anser endring som en kontinuerlig prosess hvor lederens oppgave er å sørge for at organisasjonen tilpasser seg ytre og indre påvirkninger, som for eksempel økt konkurranse, utskiftninger i personalet og uforutsette hendelser. Den endringen som foretas i organisasjonen blir en reaksjon på disse påvirkningene. Dette samsvarer også med vår valgte definisjon av ledelse. Siden det har blitt argumentert for at organisasjoner stadig endres, kan den kontinuerlige endringen også anses som virksomhetens hverdag. Samtidig vil butikksjefer i en varehandelskjede være bundet av strategiske beslutninger som tas av toppledelsen. Det interessante blir derfor å se nærmere på hva som kreves av butikksjefene (mellomlederne) for å håndtere utfordringer og endringer i hverdagen.

### **3.4 Organisasjonsstruktur og mellomledelse**

Forskjellige organisasjonsformer stiller ulike krav til mellomledere, og vi vil se nærmere på Mintzbergs (1983) inndeling av ulike organisasjonsformer før vi presenterer ulike syn og definisjoner på mellomledere. Vi velger å fremheve mellomledernes rolle som bindeledd mellom toppledelsen og de øvrige ansatte i butikken, som også kan bidra til en grundigere forståelse av butikksjefenes rolle i ICA.

Mintzberg (1983) utviklet en fem-delt organisasjonstypologi som gjør det mulig å studere organisasjonsstrukturer på en prinsipiell måte. Organisasjonen stykkes opp i fem deler som består av toppledelsen (f.eks. styret, direktør, arbeidsutvalg), mellomledelsen (f.eks. visedirektør, regionssjef, fabrikk sjef), produksjonskjernen (f.eks. maskinoperatører, selger, montører), støttestaben (f.eks. lønnsavdelingen, HR, PR), og teknostrukturen (f.eks. strategisk planlegging, opplæringsavdeling). Delene utfører spesifikke funksjoner som finnes i de fleste organisasjoner (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). I tillegg deler Mintzberg (1983) organisasjoner inn i fem ulike former. Disse er entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserte og den innovative organisasjonen (Mintzberg, 1983; Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Den sentrale organisasjonsformen i vår studie er den divisjonaliserte organisasjonen. Organisasjoner av denne typen har en viss størrelse og er veletablerte. Strukturen består av et hovedkontor med flere mindre, selvstendige divisjoner som er rettet mot et spesifikt, avgrenset marked. Koordineringen

mellom hovedkontoret og de enkelte enhetene skjer gjennom standardisering av resultater. Dette gjøres ved å opprette styringssystemer for ytelse, resultatmål, rapporteringsperioder, etablere planer og budsjetter. Divisjonene er relativt autonome i denne organisasjonsformen, og hver enkelt divisjon har en selvstendig struktur (støttestab, produksjonskjerne, teknostruktur, mellomleder, toppledelse).



Figur 5: ICA i en divisjonalisert organisasjonsstruktur (Egenkomponent modell, 2013)

Som tidligere nevnt er makt en viktig faktor i ledelse. Beslutningsmakten er til en viss grad desentralisert i en divisjonalisert organisasjonsstruktur, og mellomlederen forholder seg til organisasjonsledelsens beslutninger, samtidig som vedkommende også besitter egen beslutningsmakt (Mintzberg, 1983; Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Sørhaug (1996) hevder at debatten rundt begrepet makt har vært kolossal fordi makt er vanskelig å analysere på en enkel måte. Videre hevder Sørhaug (1996) at makt handler om å få folk til å gjøre ting de ellers ikke ville ha gjort, og at utøvelse av makt blant annet finnes i sosiale situasjoner, språk, handlinger, strukturer og prosesser. Makt foregår mellom minst to parter hvor den ene parten

har behov for noe den andre parten besitter, og preges derfor av et bytteforhold (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Samtidig vil en leder alltid besitte mer makt enn en medarbeider, på grunn av sin rolle og funksjon. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) antyder likevel at et interessant aspekt ved makt er at begge parter har noe den andre er interessert i, som for eksempel ved at organisasjonen styrer arbeidsinnhold og lønn, mens arbeideren styrer egen arbeidskraft og kan slutte i jobben dersom bytteforholdet gir negativt utslag. Hersey (1987) hevder at makt er virkemiddel for påvirkning, og at lederen kan engasjere medarbeidere dersom han vet hvordan makten skal benyttes. Hersey (1987) hevder videre at selv om lederens grenser for utøvelse av makt reduseres gjennom lovgivning og forhandlinger, er ledere som vet hvordan man skal utøve makt mer effektive. Det krever at lederen forstår hvordan makten kan påvirke andre, og er klar over hvordan han selv bruker den. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) presiserer at konflikter er en naturlig del av samspillet mellom de to partene i et maktforhold, men dersom konfliktene fører til intriger kan det skape et miljø som preges av mistanker og destruktivitet. Bytteforholdet preges da av underliggende interesser hvor minst en part ikke interesser seg for problemstillingene som diskuteres. Levin og Klev (2002) hevder at makt er en viktig del av organisasjonsutviklingens hverdag, og at makt ikke skal brukes til å sikre dominans, men til å påvirke egen innflytelse i endring, og tilrettelegge for kollektiv refleksjon.

I litteraturen skilles det mellom to hovedsyn på mellomledere; det pessimistiske og det optimistiske (Dopson & Steward, 1990). Det pessimistiske synet på mellomledere fokuserer på en nedjustering i antall organisatoriske lag mellom toppledelse og arbeidere, og mener informasjonsteknologien har overtatt mye av mellomlederens funksjon når det kommer til planlegging og organisering. I følge det pessimistiske synet fungerer mellomledere som en utgift uten reell avkastning. Mellomledere opptrer ofte stresset og demotiverende på grunn av sin utsatte posisjon i nedbemanningsprosesser (Hope, 2010). Det optimistiske synet på mellomledere hevder at mellomledere er sentrale bidragsyttere til utvikling og implementering av strategi, noe som fremhever mellomlederens viktige rolle i endringsprosesser.

Mellomlederen fungerer som en strategisk aktør for toppledelsen i organisasjonen. Det optimistiske synet har vært påvirket av hvordan mellomledere gir mening til de situasjonene de befinner seg i. Deres tolkning av situasjonen vil påvirke hvordan de forholder seg til situasjonen, hvordan endring initieres og oppfattes av andre. Fortolkningsprosessen fungerer som en sosial forhandlingsprosess mellom den som skal gi og den som skal oppfatte budskapet. Dette samspillet kan være utfordrende, og setter derfor mellomledere i en viktig

og ansvarsfull rolle i endringsprosesser. Mellomledere må forstå og gi mening til endringene selv, i tillegg til at de må formidle den på en hensiktsmessig måte til sine ansatte (Balogun & Johnson 2004; Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005; Nonaka, 1994). Nonaka (1994) hevder mellomledere jobber som en brobygger mellom visjonære idealer fra toppen og den kaotiske realiteten på gulvet. De skaper konsepter og megler mellom realitet og visjon, og endrer den hverdagslige realiteten etter toppledelsens visjoner. De utgjør en "middle-up-down" ledelse, og er sterke pådrivere for reorganisering. Mellomledere spiller en sentral rolle som endringsagenter for reorganiseringen av organisasjonen.

Hope (2010) hevder at det finnes flere definisjoner av mellomledere, men trekker særlig frem den hierarkiske, den funksjonelle og den ansvarlige dimensjonen som fundamentet i enhver definisjon av rollen. Mellomledere kombinerer organisasjonens strategiske og operative nivå, gjennom å formidle, forhandle og tolke informasjon fra toppledelsen mellom det strategiske og operative nivået. De er ansvarlige for arbeidsflyt og arbeidsprosesser i sin enhet, men har ikke ansvar for organisasjonen som helhet, men må likevel koordinere og samhandle med andre enheter på samme nivå (Mintzberg, 1983; Hope, 2010). Samlet sett er mellomlederens oppgaver praktiske, detaljerte og orientert mot en smidig arbeidsflyt (Mintzberg, 1983). Det er viktig at den toppledelsens påvirkning på en mellomleder ikke overses i strategiske implementeringer av for eksempel visjoner (Hope, 2010). Mellomlederen fungerer både som toppleder for divisjonen og som mellomleder i den overordnede organisasjonen, og har derfor en sentral rolle. (Mintzberg, 1983; Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Gjennom sin rolle som bindeledd mellom toppledelse og medarbeidere, hevder Floyd og Wooldridge (1997) at mellomledere har en signifikant posisjon i forhold til strategi og endring. Wooldridge og Floyd (1990) finner korrelasjoner mellom mellomlederens involvering i strategiske prosesser og økonomiske resultater. Mellomledere er de som formidler endringer til de ansatte, samt de som sørger for at endringene blir gjennomført i henhold til toppledelsens beslutninger (Hope, 2010).

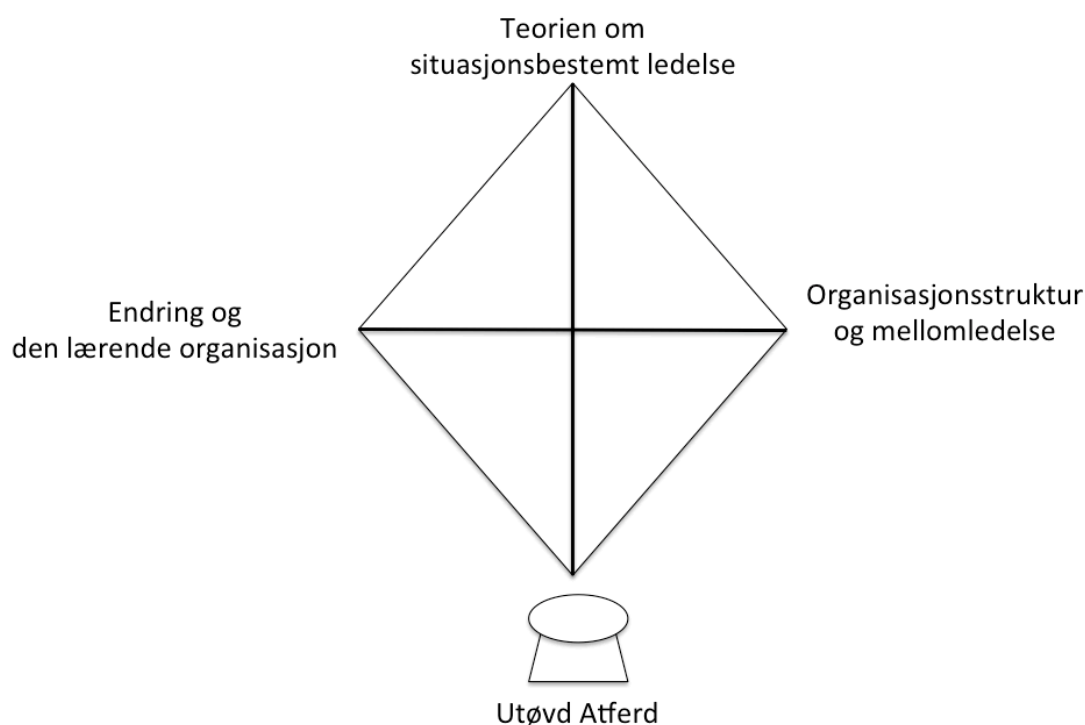
Som bindeledd mellom toppledelse og medarbeidere har mellomledere fire sentrale oppgaver (Balogun, 2003), og vi skal videre se hvordan rutiner kan bidra til utøvelsen av dem.

Weichbordt og Grote (2010) hevder at det å ha rutiner er å anse som positivt på grunn av at de bidrar til koordinering av atferd og mål og fremhever organisasjonen som én enhet. For det første forandres ofte roller og ansvarsområder i endringsprosesser, og det blir derfor viktig at mellomlederen gjør seg kjent med disse endringene og hva det innebærer. Derfor må

mellomlederen gjennomgå en personlig endring for å håndtere nye arbeidsmetoder. For det andre må mellomlederen sørge for at de ansatte blir informert, forstår og gjennomfører de nødvendige endringene (Balogun, 2003). Kjennskap til arbeidsutførelse har en positiv effekt, og fordi regler og rutiner har en tendens til å fortolkes av ansatte, må de være tydelig formulert og stadig gjentas for at de skal oppnå sitt fulle potensial (Weichbrodt & Grote, 2010). Dersom de formuleres og formidles korrekt kan rutiner således hjelpe mellomlederen til å sørge for at de ansatte forstår og gjennomfører endringene. For det tredje forventes det at mellomledere skal holde virksomheten i gang, levere resultater og sørge for at endringene ikke skader virksomhetens inntjening (Balogun, 2003). Endringer i miljøet kan også føre til at enkelte regler blir dysfunksjonelle og oppleves som lite meningsfulle. Gjennom å betrakte eksisterende rutiner kan organisasjonens evne til å tilpasse seg miljøet vurderes (Nonaka, 1994). Rutiner er spesifikke til konteksten de utøves i, og selv om det finnes generelle retningslinjer for organisasjonen er disse ikke nødvendigvis de beste for den enkelte enheten. Rutiner kan redusere kreativ tenkning, innovasjon og produksjon av ny kunnskap (Nonaka, 1994; Weichbrodt & Grote, 2010). Det kreves altså en balansegang mellom standardisering og fleksibilitet for å oppnå organisatoriske mål (Weichbrodt & Grote, 2010). Mellomlederen kan således vurdere enhetens inntjeningsevne ut i fra de etablerte rutinene, men tydeliggjøre og formidle nye rutiner dersom det blir nødvendig for å opprettholde enhetens inntjening. For det fjerde skal mellomledere implementere de planlagte endringene i ulike delene av virksomheten, slik at de utføres på ønskelig måte (Balogun, 2003). Weichbrodt og Grote (2010) hevder at sannsynligheten for at regler og rutiner følges øker under overvåkning og kontroll. Formålet med rutiner er å effektivisere prosesser for å anvende ressursene andre steder. Rutiner gir retningslinjer for ønsket atferd, men kan ikke garantere nøyaktig kopiering. Likevel kan implementering av rutiner sørge for at endringene utføres på ønskelig måte, og mellomlederen kan sørge for effektiv utførelse ved å kontrollere arbeidet. I denne oppgaven vil mellomlederne hovedsakelig sees på ut i fra et optimistisk syn, og vi anser informantene som sentrale aktører i implementering og initiering av endringene som gjennomføres. Dette på tross av at Hope (2010) presiserer at det positive synet på mellomlederen ofte ignorerer mellomlederens rolle som enten mottaker eller deltaker i en endringsprosess, heller enn en kombinasjon av de to. Vi fokuserer hovedsakelig på mellomlederes atferd i forhold til medarbeidere, da det er denne relasjonen teorien om situasjonsbestemt ledelse beskriver tydeligst, og som er mest nyttig fra et pedagogisk ståsted. Det vil derfor ikke dyptgående fokuseres på mellomledernes rolle, atferd og relasjon oppover i organisasjonen.

### 3.5 Oppsummering

Skissert ved en modell ser det teoretiske fundamentet for oppgaven slik ut:



Figur 6: Påvirkning på lederatferd (Egenkomponert modell, 2013)

Teorien om situasjonsbestemt ledelse utgjør et godt grunnlag for å vurdere lederstil og utøvd lederatferd, og er attraktiv fra et pedagogisk ståsted på grunn av dens fokus på utvikling av medarbeideren. Samfunnet preges av kontinuerlig endring, og selv om sentrale teoretikere innenfor situasjonsbestemt ledelse trekker frem endring som en viktig faktor, påpeker de ikke eksplisitt hvordan teorien kan anvendes i endringsprosesser. Dette påpekes av blant annet Yukl, Gordon og Taber (2002), som retter søkelyset mot hvorvidt teorien faktisk er anvendbar i endring. Mellomledere har en sentral posisjon i endring på grunn av deres rolle som bindeledd mellom toppledelsens visjoner for fremtiden og medarbeidernes realiteter (Mintzberg, 1983; Nonaka, 1994; Balogun, 2003; Hope, 2010). Deres rolle påvirkes av flere faktorer, og selv om teorien om situasjonsbestemt ledelse påpeker at situasjoner er komplekse og påvirkes av flere forhold, utdyper den ikke hvordan dette kan påvirke lederatferden. Dette gjør kombinasjonen av situasjonsbestemt ledelse, endring og mellomledernes rolle til et

interessant utgangspunkt for diskusjon, og danner grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.



## 4 Metode

Som nevnt er ledelse et komplekst fenomen. Et mangfold av ulike faktorer påvirker lederatferden, ikke minst når organisasjoner er i endring. Dette kapittelet vil redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted og valg av metode. Deretter vil casestudie kort presenteres, før vi ser på intervju som metode. Våre erfaringer, metodiske refleksjoner og overveielser presenteres før den analytiske tilnærmingen avslutningsvis beskrives.

Det vitenskapsteoretiske ståsted vil basere seg på en helhetstenkning. Dette legger også grunnlaget for at vi velger å ta utgangspunkt i det hermeneutiske perspektivet. Den hermeneutiske sirkel brukes ofte som en prosess tilsvarende abduksjon. Derfor benytter vi abduksjon, som tar utgangspunkt i en teori, men gjennom analyser av datamaterialet blir det behov for å nyansere teorien. Det blir således en prosess frem og tilbake mellom teori og data for å belyse ulike temaer (Bryman, 2012). Hensikten med valg av dette vitenskapsteoretiske ståsted er å fortolke deler av teori og empiri som er relatert til hverandre, for deretter å betrakte disse delene som en samlet helhet. I en hermeneutisk sirkel, hvor det kontinuerlig skiftes mellom deler og helheten vil det ifølge Kleven (2002) være mulig å skape en forståelse som kan ha overføringsverdi til andre situasjoner og kontekster.

På grunnlag av ledelsesteori finner vi først noen kategorier, for deretter å underkaste disse en empirisk utprøving. Gjennom denne prosessen fremkommer det problemstillinger som senere ses opp mot ledelsesteorien. Informantens rolle vil i denne prosessen bidra til å frembringe vitenskapelig kunnskap gjennom sine svar og ytringer. Informantenes utsagn vil i sin tid kunne danne grunnlag for nye spørsmål og innfallsvinkler til besvarelsen av oppgavens problemstilling (Kleven, 2002). Det er viktig å presisere at det ikke er informantene som bruker en hermeneutisk sirkel, men at det er vi som forskere som skifter mellom å etablere teoriavledete kategorier og så bruke våre data til å nyansere disse kategoriene.

### 4.1 Valg av metode

Forskningsspørsmålet påvirker valg av metode (Bryman, 2012). Vår problemstilling krever en kartlegging av de aktuelle informantenes atferdsmønster for å kunne analysere disse i lys av de ulike lederstilene som presenteres i situasjonsbestemt ledelse. I utgangspunktet anså vi det som hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av kvantitative og kvalitative data, en

såkalt mixed methods design. Ved å intervju butikksjefene hos ICA og gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse av butikkansatte, kunne både butikksjefenes syn på egen ledelse og de ansattes perspektiv på lederen blitt ivaretatt og således økt validiteten i våre funn. Etter en grundig revurdering av forskningsdesignet, hvor vi tok hensyn til det tidsmessige aspektet, tidligere erfaring med forskning og nytteverdi i studien, valgte vi å se bort i fra spørreskjemadelen og kun benytte oss av et kvalitativt semi-strukturert intervju med butikksjefene. I stedet for å utarbeide et vanlig semi-strukturert intervju, valgte vi å gjøre bruk av hypotetiske casebeskrivelser, som utdypes i del 4.3.1. Hensikten med å utforme intervjuguiden på denne måten var at butikksjefene måtte reflektere over og velge hvordan de ville handlet i ulike hypotetiske situasjoner, slik at vi kunne vurdere deres handlingsvalg i de gitte situasjonene.

## 4.2 Casestudie

Definisjonen ”A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” (Yin, 2009, s. 18) ble lagt til grunn når vi utviklet vårt casestudie-forskningsdesign for å undersøke mellomledernes atferd og besvare hvilken lederatferd som kreves for å mestre endringsprosesser. Selve casestudiet i oppgaven er omstillingen hos ICA Norge, mens endringer i de utvalgte butikkene vi har studert anses for å være del-case. Forskningscasene<sup>3</sup> forstås gjennom ledernes beskrivelser og besvarelser. Disse vil omtales som casebeskrivelser, som utdypes i 4.3.1, for å tydeliggjøre distinksjonen dem imellom.

En casestudie kan ifølge Suter (2012) brukes til å beskrive en virkelighetsnær kontekst i en kausal kjede, forklare spesifikke begreper, og for å belyse en situasjon når utfallet ikke er klart. Når det gjelder konteksten og situasjonen forskningen vår inngår i, er denne særdeles virkelighetsnær, da intervjuene med mellomlederne omhandler deres funksjon og atferd i hverdagen. Teoretiske ideer er viktige i casestudier og danner vanligvis grunnlaget for en undersøkelse, da disse ideene veileder typen av data som samles inn (Suter, 2012). Vårt teoretiske grunnlag for intervjuene var basert på situasjonsbestemt ledelse, hvilket ga en god retningslinje i datainnsamlingen vår.

---

<sup>3</sup> Forstått som de casebeskrivelsene vi utarbeidet i intervjuguiden.

Casestudiedesign som inkluderer flere enheter er ofte mer informative enn casestudier med kun én enhet, og det er enklere for andre forskere å replisere funn og etterprøve alternative forklaringer (Suter, 2012). Vi inkluderer flere enheter ved å samle inn data fra fire ulike butikksjefer, og dette imøtekommer innvendingen mot casestudiets generaliserbarhet. Informasjonsgrunnlaget man får gjennom å innhente data fra fire enheter antas å være tilstrekkelig for å få frem variasjoner mellom enhetene.

Innvendinger mot bruk av casestudier er at de mangler struktur, er lite generaliserbare, at de tar for lang tid og resulterer i mange ubrukelige dokumenter (Yin, 2009). Casestudiets manglende struktur mener vi har kommet oss til gode, ved at vi fikk tak i verdifull informasjon som vi ikke hadde forutsett. Datamaterialet var riktignok omfattende, men ved grundig databehandling og et overkommelig antall intervjuobjekter har vi i stor grad fått utnyttet den informasjonen som fremkom. Vi ønsker likevel å påpeke at vi så, tolket og forstod våre informanter i lys av kontekstuelle forhold, og at vi derfor med fordel kunne benytte oss av et casestudiedesign (Yin, 2009).

### **4.3 Intervju som metode**

Formålet med kvalitativ forskning er å beskrive et sosialt fenomen i dens naturlige kontekst gjennom verbale beskrivelser og analyser av komplekse data, som intervju, dokumenter, feltnotater eller bilder (Suter, 2012). Kvale og Brinkmann (2010) hevder at en slik beskrivelse kan fremmes gjennom det kvalitative forskningsintervjuet, hvor kunnskapen skapes gjennom en meningsutveksling mellom to individer. Man søker å forstå verden sett fra andres perspektiv med et mål om å frembringe subjektive erfaringer og opplevelser. Intervju som metode kan oppfattes som enkel i seg selv, men innhenting av gode data krever praktiske ferdigheter og reflekterte vurderinger fra intervjuerens side.

Kvale og Brinkmann (2010) hevder som påpekt at intervjuforskning ofte blir kritisert for at resultatene er lite generaliserbare. Samtidig tyder det på at generaliserbarhet ikke udiskutert fremstår som et allmenngyldig mål. Kleven (2002) reiser spørsmålet om det er et mål i seg selv å produsere universell kunnskap, så lenge resultatene av en undersøkelse vurderes som pålitelige og gyldige. Vår forskning søker i utgangspunktet å bidra til ny innsikt og kunnskap i forskningsfeltet om mellomledernes lederatferd i endringsprosesser. Derfor er det vår

ambisjon å skape ny innsikt i generelle spørsmål, samtidig som vi søker å skape en helhetlig forståelse av informantenes lederatferd.

Makt er et sentralt tema i intervjusituasjoner. Kvale og Brinkmann (2010) hevder at et forskningsintervju ikke er en åpen og fri dialog mellom likestilte parter. Samtaleemnet i kvalitative forskningsintervju blir gitt av forskeren, og samtalen bærer derfor preg av makt mellom intervjuer og informant. I utarbeidelsen av vår intervjuguide og forberedelsen av intervjuene tok vi hensyn til disse aspektene ved å tilpasse språk, fremtoning og væremåte. Videre hevder Kvale og Brinkmann (2010) at det er intervjueren som velger hvilke utsagn og informasjon som vektlegges under selve intervjuet for å beskrive fenomener som er av interesse for forskeren. Intervjuet kan således være manipulerende idet intervjueren etterspør informasjon om et fenomen på en indirekte måte, uten at informanten er klar over at det er dette fenomenet som beskrives.

Intervjueren innehar også makt ved at han bestemmer hvordan datamaterialet analyseres og tolkes. Kvale og Brinkmann (2010) hevder at maktforholdet ikke bør elimineres fra forskningsintervjuet, men at maktperspektivets rolle i kunnskapsproduksjonen bør være gjenstand for refleksjon. Ved å initiere et samarbeid mellom intervjuer og informant i forhold til spørsmål og fortolkning kan man endre maktbalansen i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2010). Ved å sende casebeskrivelsene til våre informanter før intervjuene og gi dem tilbud om å lese gjennom intervjuene for godkjenning etter transkribering, mener vi å ha balansert et eventuelt asymmetrisk maktforhold. I tillegg vurderte vi vår relative uerfarenhet og intervjuobjektens erfarenhet med intervjusituasjoner og deres positive innstilling i besvarelsene dithen at en eventuell ubalanse i maktrelasjonen var relativt godt utlignet.

### **4.3.1 Casebasert intervju**

Da vår oppgave legger opp til en todelt struktur, der vi først kartlegger lederstilen til utvalgte butikksjefer i ICA og deretter ser på ledelse i endringsprosesser, måtte vi tilpasse intervjuguiden deretter. Vi innhentet informasjon om informanten, deres bakgrunn og endringsprosessen de har vært igjennom. I tillegg innhentet vi informasjon om informantens lederstil i henhold til situasjonsbestemt ledelse ved hjelp av et lederstilkartleggingsverktøy (Thompson, 2011). Her beskrives hypotetiske situasjoner som skal løses, og lederne velger ett av fire svaralternativer som representerer en av de fire lederstilene beskrevet i teorien om

situasjonsbestemt ledelse. Vi har utformet både casebeskrivelser og svaralternativ til å passe informantenes hverdag og utfordringer de kan møte på arbeidsplassen.

Etter en gjennomgang av metodelitteraturen viser det seg vanskelig å innhente litteratur om casebasert intervju, slik vi benyttet det i vår datainnsamling. Likevel viser det seg at ”stimulated recall interview technique” deler en rekke fellestrekk med vår metodikk. ”Stimulated recall” er en metode som gir muligheten for å undersøke kognitive prosesser ved å filme den situasjonen man er interessert i å studere. Informanten får i et etterfølgende intervju se opptaket og kan kommentere og reflektere over handlingsvalg og tankeprosesser han opplevde i den aktuelle situasjonen (Fox-Turnball, 2011; O’Brien, 1993). Formålet med denne metoden er ”[...] to access the in-class thinking of a student during the post lesson interview. The student's recall of in-class thinking is stimulated by viewing a video which shows a split screen image of both the student and the teacher, and the general functioning of the classroom.” (O’Brien, 1993, s. 215). På tross av at vi ikke har benyttet videoopptak ønsker vi å forstå vurderingene som ligger bak atferden informantene utøver. I stedet for videoopptaket har vi benyttet hypotetiske men reelle situasjonsbeskrivelser som informantene kan kjenne seg igjen i. At informantene faktisk relaterte casebeskrivelsene til sin hverdag kom tydelig frem ved at flere uoppfordret beskrev tilsvarende situasjoner som de selv hadde opplevd tidligere. Vi mener derfor at bruk av casebeskrivelse har samme effekt som bruk av visuelle virkemidler for å stimulere refleksjon og tankevirksomhet. Fordelene ved å benytte ”Stimulated Recall” er blant annet at metoden tillater deltakerne å forklare sine beslutninger (Fox-Turnball, 2011), og den gir muligheter for å skape virkelighetsnære kontekster. Det er en effektiv måte å vinne innsikt i perspektiver, informanternes tolkning av begivenheter og deres tenkning på et bestemt tidspunkt (Mackey & Gass, 2005, ref. i Fox-Turnball, 2011).

## 4.4 Intervjuprosessen

Bryman (2012) hevder at utvalg i kvalitativ forskning ofte handler om ”*purposive sampling*”, som innebærer å målrettet velge ut intervjuobjekter i forhold til gjeldende forskningsspørsmål. Vi har valgt våre informanter på bakgrunn av vårt forskningsspørsmål, og utvalgsmetoden er i tråd med det Bryman (2012) kaller ”*typical case sampling*”. I ICA Norge kan 13 butikker per i dag regnes for å ha fullført konverteringen. For å kunne få et best mulig datagrunnlag var det ulike faktorer vi måtte ta i betraktning, og disse ble avgjørende for hvilke butikksjefer vi mente det var hensiktsmessige å intervju. Blant annet begrenset vi

utvalget av informanter til kun å inkludere butikksjefer fra butikker som har vært konvertert i mer enn seks måneder. Dette kriteriet anså vi som hensiktsmessig for å vurdere butikksjefer i butikker som likt utgangspunkt ved at alle har oppnådd normal drift etter konverteringen. En annen faktor var at butikkene måtte befinne seg i omtrentlig samme geografiske region, for å sikre at alle butikkene hadde tilnærmedesvis like forutsetninger for drift. Vi valgte oss ut Oslo-regionen som område da det er området med flest konverterte butikker som kan regnes for å være i stabil drift, og gjennom dialog med vår kontaktperson på ICAs hovedkontor ble vi enige om å innhente data fra fire informanter. Vi ønsker også å gjøre oppmerksom på at individuelle forskjeller som alder, kjønn og faglig bakgrunn ikke har vært en påvirkende faktor for utvelgelse av informantene, fordi de er valgt ut på bakgrunn av rolle i organisasjonen.

I forkant av intervjuene gjennomførte vi et pilotintervju med en ansatt i ICA Norge som har driftserfaring og kjennskap til konverteringsprosessen. Vedkommende var til en viss grad kvalifisert til å besvare intervjuguiden, men har en annen stilling og posisjon enn våre informanter. Gjennom pilotintervjuet fikk vi innspill til hvordan å revidere casebeskrivelsene til å bli mer realistiske og hvordan spørsmålene kunne formuleres for å få verdifull informasjon. Det var også en god anledning til å øve på intervjuteknikk.

Informantene fikk tilsendt casebeskrivelsene med svaralternativer før intervjuene. Valget om å sende ut casebeskrivelsene ble nøye vurdert i forkant, da en ulempe med å sende ut intervjuguiden på forhånd er muligheten for at informantene forbereder seg så godt at de ikke reflekterer over egen praksis under selve intervjuet, men heller låser seg til sine besvarelser (Hammersley & Atkinson, 1996). På grunn av casebeskrivelsenes omfang vurderte vi det likevel som hensiktsmessig at butikksjefene fikk anledning til å lese igjennom og reflektere rundt casebeskrivelsene i rolige omgivelser. På den måten håpet vi å unngå raske og overfladiske besvarelser som kunne ha påvirket innholdsvaliditeten negativt. Vi valgte derfor kun å sende informantene casebeskrivelsene og ikke hele intervjuguiden.

Under gjennomføringen av intervjuene opplevde vi at de fleste av våre informanter faktisk hadde lest gjennom og reflektert rundt casebeskrivelsene. Det ble således lettere for oss å utforske svarene dypere når vi etterspurte årsaken til valgte svaralternativ. Dette ga oss muligheten til å innhente informasjon om bakgrunnen for beslutningene. Fordi vi formulerte fire casebeskrivelser med fire respektive handlingssvaralternativer, tok vi hensyn til at disse

ikke nødvendigvis ville stemme overens med hvordan informantene selv hadde handlet i en slik situasjon. Derfor ba vi informantene om å gi en personlig beskrivelse av hvordan de ideelt sett hadde håndtert situasjonen beskrevet i casebeskrivelsene. På denne måten kunne vi sammenligne deres personlige beskrivelse av situasjonshåndtering med deres svaralternativer, og se hvorvidt disse samsvarte. Det viste seg i etterkant ved noen tilfeller at den informasjonen som kom frem ved beskrivelse av personlig situasjonshåndtering ikke samsvarte med det svaralternativet som informantene valgte. Dette har vi tatt høyde for i analysen. Vi opplevde intervjuprosessen som vellykket, og innhentet interessante data som har kunnet belyse vår problemstilling.

## 4.5 Etiske og metodiske refleksjoner

I all forskning som involverer mennesker foreligger det mange komplekse etiske problemstillinger. Et moment som kvalitative forskere ofte kritiseres for, er at de ikke er åpne eller eksplisitte på hva de gjør og hvordan de fortolker data. Før intervjuet gjennomføres er det derfor avgjørende at intervjueren foretar etiske vurderinger for å begrense mulige negative konsekvenser for informantene. Vurderingene tas ut i fra momentene *informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle* (Kvale & Brinkmann, 2010).

*Informert samtykke* innebærer at informantene opplyses om studiens formål, design, samt eventuelle risikoer ved å delta. Informantene bekrefter også gjennom å signere et informert samtykkeskjema å ha fått informasjon om at deltakelse er frivillig og at de har mulighet for å trekke seg når som helst i prosessen. Spørsmålet om *fortrolighet* gjelder hvem som har tilgang til data og bør avklares i forkant av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi etterstrebet målet om informert samtykke og konfidensialitet gjennom en revidert standardisert mal fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), hvor vi på forhånd av intervjuene informerte om studiens formål, design, anonymitet og lagring av data (se vedlegg 3). Når det gjelder *konsekvenser* hevder Kvale og Brinkmann (2010) at risikoen for å delta i forskningen bør være lavest mulig for informantene. Forskeren har et ansvar for å reflektere rundt mulige konsekvenser som kan påløpe etter gjennomføringen av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi vurderte potensielle negative konsekvenser ved deltakelse i studiet som små, da vi oppfattet intensjonen til våre kontaktpersoner i ICA som genuint rettet mot forbedringer innad i organisasjonen og at det er et stort fokus på å ivareta butikksjefenes utvikling. En positiv effekt ved å gjennomføre intervju er at informantene får anledning til å

reflektere over egen handling og virke (Kvale & Brinkmann, 2010), noe vi opplevde var tilfellet blant våre informanter. *Forskerens rolle* vurderes også i kvalitativ forskning. Ved å reflektere over verdispørsmål, etiske retningslinjer og moralske spørsmål kan man veie etiske hensyn opp mot de vitenskapelige, men den avgjørende faktor vil alltid være forskerens integritet, kunnskap, og erfaring (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi har forsøkt å kompensere for manglende erfaring gjennom aktivt samarbeid med vår veileder ved Universitetet i Oslo, og vår kontaktperson i ICA Norge. Gjennom aktiv dialog med begge parter har vi forsøkt å oppnå høyest mulig kvalitet i datainnsamlingen.

Kvale og Brinkmann (2010) hevder at forskningens uavhengighet kan påvirkes både ovenfra av studiens sponsorer, og nedenfra av studiens deltakere. Dette kan gå på bekostning av en tilnærmet nøytral studie. Vi er bevisste på at vårt samarbeid med ICA Norge kan ha påvirket våre valg i prosessen, samtidig er vi likevel overbeviste om at de innspillene som har vært tilstedeværende har bidratt til et mer objektivt preg på studiet.

Vi var to intervjuere til stede i alle intervjuer. Bechhofer, Elliot og McCrone (1984, ref. i Bryman 2012) hevder at det i visse typer forskning er hensiktsmessig å benytte to intervjuere, men at det ikke vil være noen fordel i et semi-strukturert intervju. I vårt tilfelle opplevdes likevel tilstedeværelsen av to intervjuere som positivt, på grunn av vår avgrensede intervjuerfaring, samt muligheten for flere og varierte vinklinger på oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde også at informantene følte seg komfortable i intervjusituasjonen og at tilstedeværelsen av to informanter ikke hadde negativ påvirkning.

## **4.6 Validitet og reliabilitet**

Når innsamling og transkribering av data er gjennomført, er det hensiktsmessig å vurdere dataenes validitet og reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2010). Validitet og reliabilitet er i følge Bryman (2012) begreper som innen den kvantitative tradisjonen er knyttet opp mot måleprosessen. Det er imidlertid ikke gitt hva som ligger i validitet og reliabilitet, da det varierer mellom de ulike forskningstradisjonene (Bryman, 2012).

Validitet beskriver en påstands gyldighet, og defineres av Kvale og Brinkmann (2010) som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke; ”Et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument.” (s. 250). En viktig overveielse for å styrke



studiens validitet vil derfor være å reflektere over om man måler og reflekterer over parametere og fenomener man ønsker å vite noe om. Vår innledende tanke om å bruke mixed methods ble forkastet på grunnlag av vurderinger som omhandler validitetsspørsmålet. Når det gjelder begrepsvaliditeten, det vil si at det vi måler oppfører seg som forventet ut ifra teoretiske antakelser, styrkes denne i vår oppgave gjennom bruk av casebeskrivelser og kategoriseringsskjema. Casebeskrivelsene er basert på Thompsons (2011) test av lederstil, og anses som begrepsvalide på bakgrunn av forfatterens faglighet og kunnskap om situasjonsbestemt ledelse. Analysekategoriene er hovedsakelig utarbeidet med fokus på kjernen i situasjonsbestemt ledelse. Vi har videre tatt hensyn til medlems- og økologisk validering, som styrkes ved at vi i intervjuet etterspør hvordan casebeskrivelsene samsvarer med situasjoner informantene har opplevd tidligere. Validitetsspørsmålet gjelder videre for hvor gyldig konklusjonene i studiet er. Fordi vi i vår oppgave bidrar med ny kunnskap til forskningsfeltet, er dette spørsmålet relevant (Kvale & Brinkman, 2010). Vi har i denne vurderingen tatt i betraktning hvordan oppgavens problemstilling er relatert til informantenes forutsetninger og kontekst for utøvelse av lederatferd. Dette har vi tydeliggjort ved å inkludere avsnittet om varehandel i Norge. Totalt sett er det lagt grunnlag for å forvente at vi måler det vi faktisk søker å måle, og at våre fortolkninger samsvarer med datamaterialet som bidrar til besvarelse av oppgavens problemstilling.

Reliabilitet handler om hvorvidt de innhentede data er troverdige, og hvorvidt resultatet kan reproduseres av andre forskere på et senere tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2010). Bryman (2012) hevder at det kan være vanskelig å reprodusere kvalitativ forskning fordi forskeren i seg selv påvirker forskningen og tolkningen av datamaterialet. Forskerens observasjoner, tolkninger og valg underveis i intervjuene bestemmer hva som er trukket ut av et intervju. Informantens svar vil også være utsatt for påvirkning av intervjuerens karakteristika, som personlighet og alder. Disse aspektene ved et kvalitativt intervju gjør det vanskelig å reprodusere kvalitative funn (Bryman, 2012). Det kan også være vanskelig å vite hva forskeren faktisk gjorde, og hvordan konklusjonene ble trukket. Hvordan forskeren benyttet seg av de innhentede data, kategoriserte og analyserte dem, kan også fremkomme som utydelig i kvalitativ forskning på grunn av dens ustrukturerte natur (Bryman, 2012). Vi har gjennomgående forsøkt å argumentere for de valgene vi har tatt for således å sikre høy grad av troverdighet. Et viktig moment for oppgavens reliabilitet er at vi er to personer som har mulighet for å kommunisere rundt trusler, fortolkninger og andre viktige forhold i et kvalitativt forskningsprosjekt. På grunnlag av felles refleksjoner om kontekstuelle forhold,

inkluderte spørsmål og andre avgjørende faktorer har vi forsøkt å etterstrebe en høy grad av transparens. Likevel vil det alltid være faktorer ved forskeren og situasjonen i en kvalitativ undersøkelse som vil være særegne og som ikke vil kunne kontrolleres. Vi er bevisste på denne begrensningen og forsøker å imøtekomme den der det er mulig.

## 4.7 Analyse

I dette studiet analyserer vi informantenes lederstil i henhold til teorien om situasjonsbestemt ledelse. Det vil derfor teoretisk sett kunne være mulig å frembringe andre data eller nå andre konklusjoner dersom andre forutsetninger og begrepsmessige verktøy hadde vært benyttet. Vi har gjennomført to typer analyse av våre data. Først gjennomførte vi en personanalyse for å kunne gi en utfyllende beskrivelse av de ulike informantene. Vi forsøkte å tolke informantenes karakteristikk ut i fra de svarene de ga gjennom intervjuet, sammen med det inntrykket vi dannet oss under vårt møte med dem. Ved at vi intervjuet fire butikksjefer som karakteriserte forhold i sin butikk, fikk vi en forståelse for det interne arbeidsmiljøet og forskjeller mellom dem. Vi har deretter forsøkt å koble deres lederatferd opp mot forhold som preger deres butikk. Butikkene er igjen deler av en forretningskjede og dermed vil analysen bevege seg over flere nivåer selv om den vesentligste informasjonen er hentet fra ledernes personlige perspektiv.

I en personanalyse, eller en personsentrert tilnærming til analysen, har man spesielle individer i tankene når man utfører analysen. Med utgangspunkt i de innhentede dataene kan hver person tolkes individuelt. Dette kan dog oppfattes som noe ustrukturert. Ved å klassifisere materialet i analytiske enheter og kategorier blir analysen mer strukturert, samtidig som en kombinasjon av personsentrerte og temasentrerte analyser muliggjøres (Thagaard, 2010).

Etter å ha gjennomført en personanalyse hvor vi sammenliknet informantene og fant likhetstrekk, gjennomførte vi en tematisk analyse for å identifisere viktige tema med betydning for forskningsspørsmålet. Tematisk analyse brukes ofte for å tydeliggjøre mønster og sammenhenger i innsamlede data, og selv om det ikke finnes konkrete regler for hvordan man skal gjennomføre en tematisk analyse, foreligger det visse retningslinjer (King & Horrocks, 2010). For det første er identifisering av kategorier utfordrende, da den kontinuerlig preges av forskerens avgjørelse om hva som skal inkluderes og ikke. Videre må

begrepene som skal tematiseres nevnes flere ganger av informantene for å kunne utgjøre en kategori (King & Horrocks, 2010). Dette betyr at selv om data som er nevnt i engangstilfeller kan være interessante i analyse og drøfting senere, bør det ikke inkluderes i selve temaanalysen. Temakategoriene må også være forskjellig fra hverandre og det bør være klare grenser for hva som anses å være innenfor hver kategori. King og Horrocks (2010) presiserer likevel at det vil være vanskelig å unngå all form for overlapping av kategorier. Etter en gjennomgang av våre data og personprofiler kom vi til slutt frem til hensiktsmessige kategorier basert på det teoretiske rammeverket. Og til tross for at vår intervjuguide la grunnlaget for våre temakategorier fremkom det stadig interessante bemerkninger og utsagn som vi oppfattet som nyttige, selv om de ikke kunne plasseres direkte under en av de definerte kategoriene, og vi hadde stadige diskusjoner omkring hvilken kategori ulike utsagn skulle plasseres i. Distinksjonene mellom tema og utsagn kan være minimale, men vitale. Vi har derfor brukt god tid på begrepsoperasjonalisering og definering av våre kategorier. King og Horrocks (2010) presiserer at det er viktig å balansere mellom analyse innenfor og på tvers av ulike del-case, som i vårt tilfelle utgjør de fire informantene og deres respektive butikker. Det betyr å se på mønster innenfor hvert intervju, men også på tvers av intervjuene, og å kunne sammenligne og finne ulikheter i de ulike temaene. Ved å benytte en personanalyse kombinert med en tematisk analyse ønsker vi å utnytte de ulike intervjuene på best mulig måte, både individuelt og som del av en helhet.

## 5 Presentasjon av data

I dette kapittelet ønsker vi å besvare hvorvidt informantene utøver situasjonsbestemt ledelse, samt klargjøre hva som kjennetegner deres atferd. Måten vår intervjuguide var utarbeidet på, i form av fire ulike casebeskrivelser, muliggjorde en kategorisering av *rett eller galt svar* i henhold til hvilken situasjon informantene ble stilt ovenfor. Vi baserer rett og galt svar på en gradering av mest til minst hensiktsmessig lederstil i gitte situasjoner utarbeidet av Hersey, Blanchard og Johnson (2001). Graderingen av lederstilenes hensiktsmessighet i forhold til de forskjellige situasjonene baserer seg på lederstilens effektivitet i forhold til medarbeiderens utviklingsnivå. Dette muliggjorde en kartlegging av informantenes valgte atferd i de ulike situasjonene de ble stilt ovenfor. I tillegg til dette gjennomførte vi en personsentrert analyse av informantenes besvarelser hvor ulike utsagn ble tolket i forhold til hvilket tema og situasjon som var i fokus. Gjennom dette formet vi en personprofil av hver enkelt informant, samtidig som fellestrekk og eventuelle motsetninger ble belyst.

### 5.1 Casebeskrivelser

De fire casebeskrivelsene vi benyttet i studien er plukket ut blant totalt 24 casebeskrivelser presentert i vedlegget "*Appendiks 1- Test av lederstil*" i boken *Situasjonsbestemt ledelse* (Thompson, 2011). De valgte casebeskrivelsene (se vedlegg 1) ble selektert basert på hva vi anså som mest relevante for våre informanter. Hver enkelt casebeskrivelse beskriver en situasjon og inkluderer en utfordring, en medarbeider og en beskrivelse av medarbeiderens utviklingsnivå. Det er gjennom beskrivelsen av situasjon og medarbeider at hver fasit<sup>4</sup> må tolkes. Hvert av de fire svaralternativer som følger casebeskrivelsene representerer en bestemt lederstil i henhold til situasjonsbestemt ledelse; instruerende (S1), coachende (S2), deltakende (S3) eller delegerende (S4).

Konteksten i casebeskrivelsene ble revidert i samarbeid med ICA Norge for å gjøre dem mer autentiske. Ved at informantene kunne gjenkjenne situasjonene de skulle sette seg inn i håpet vi å innhente mer utfyllende og reelle svar. Selv om casebeskrivelsene opprinnelig inngår som en del av et avkrysnings skjema, er deres nytteverdi var så stor at vi valgte å benytte oss av dem. Det var også enklere å revidere disse standardiserte casebeskrivelsene enn å finne på

---

<sup>4</sup> Best lederstil i henhold til situasjonsbestemt ledelse i hver enkelt casebeskrivelse.

nye situasjoner med påfølgende svaralternativer med tanke på vår forholdsvis begrensede erfaring og praksis med teorien.

### **5.1.1 Casebeskrivelse #1**

I den første casebeskrivelsen som presenteres (se vedlegg 1) er det en nyansatt butikkmedarbeider som gjerne vil ha flere arbeidsoppgaver. I og med at butikkmedarbeideren er nyansatt foreligger det en antakelse om at vedkommende ikke har mye erfaring. Medarbeideren i casebeskrivelsen har således lav kompetanse men høy forpliktelse til situasjonen.

#### **Mulige svaralternativer**

Svaralternativ A beskriver en deltakende lederstil ved at lederen utøver en lav grad av styrende atferd i form av at nye oppgaver ikke igangsettes. Lederen utøver høy grad av støttende atferd ved at lederen kommuniserer til medarbeideren at det er for tidlig med nye oppgaver, men likevel støtter oppunder det engasjementet og forpliktelsen medarbeideren utviser.

Svaralternativ B beskriver en coachende lederstil ved at lederen utøver en høy grad av både styrende og støttende atferd. Gjennom å tildele medarbeideren flere oppgaver og å støtte medarbeiderens engasjement og forpliktelse til oppgaven utøver lederen støttende atferd. Likevel utøver lederen høy grad av styrende atferd i form av hyppig kontrollering og vurdering av arbeidet som utføres.

Svaralternativ C beskriver en instruerende lederstil, og er den mest hensiktsmessige lederstilen i denne situasjonen. Ved å tilrettelegge for videre arbeidsoppgaver og få andre medarbeidere til å kontrollere medarbeiderens arbeid utøver lederen høy grad av styrende atferd. Lederen roser medarbeideren slik at vedkommende føler seg velkommen, men trenger ikke utøve mer støttende atferd på grunn av medarbeiderens engasjement.

Svaralternativ D beskriver en delegerende lederstil. Lederen initierer ingen tiltak for å ta tak i situasjonen, og støtter heller ikke opp under medarbeideren. Medarbeideren blir overlatt til seg selv, og lederen utøver derfor lav grad av både styrende og støttende atferd.

### **5.1.2 Casebeskrivelse #2**

I casebeskrivelse to presenteres en medarbeider som har en høy forpliktelse til arbeidsoppgaven som utføres ved at vedkommende arbeider hurtig og med stor innsatsvilje. Likevel viser det seg at jobben som utføres fører til små feil, og dette oppleves som irriterende og frustrerende for andre medarbeidere. I denne casebeskrivelsen har medarbeideren moderat kompetanse. Utfordringen blir hvordan lederen håndterer situasjonen. Det høye engasjementet må opprettholdes, og kompetansen er tilstedeværende.

#### **Mulige svaralternativer**

Svaralternativ A beskriver en delegerende lederstil. Ved at lederen ikke initierer noen form for tiltak, og ved å unnlate noen form for tilbakemelding utøver lederen lav grad av både styrende og støttende atferd.

Svaralternativ B beskriver en deltakende lederstil. Lederen utøver lav grad av styrende atferd ved å unnlate å initiere noen form for tiltak, men utøver høy grad av støttende atferd ved å rose medarbeideren for sitt gode humør og bidrag til butikken.

Svaralternativ C beskriver en instruerende lederstil ved at lederen går direkte inn og kontrollerer arbeidet og bestemmer hvilke tiltak som skal initieres. Tilnærmingen består av mer kontroll og oppfølging, og lederen utøver derfor høy grad av styrende atferd. Videre fremheves det ingen form for tilbakemelding, og lederen utøver derfor lav grad av støttende atferd.

Svaralternativ D beskriver en coachende lederstil, og er mest hensiktsmessig i henhold til situasjonen. Dette er på bakgrunn av at medarbeideren har en høy forpliktelse til arbeidsoppgaven og jobber effektivt. Moderat kompetanse er tilstede, men ikke i tilstrekkelig grad, og det blir derfor viktig å påpeke mangler ved arbeidsutførelsen uten å påvirke medarbeiderens høye forpliktelse. Ved å etablere kommunikasjon med medarbeideren for å diskutere problemene utøver lederen høy grad av støttende atferd. Videre utøver også lederen høy grad av styrende atferd i form av at han ber om konkrete forslag til hvilke tiltak som kan initieres, og hvordan de kan gjennomføres.

### 5.1.3 Casebeskrivelse #3

Den tredje casebeskrivelsen tar utgangspunkt i en ny og interessant arbeidsoppgave som lederen ønsker å tildele en av sine nærmeste medarbeidere. Lederen er trygg på medarbeiderens kompetanse, men medarbeideren på sin side har liten vilje til å ta på seg oppgaven. I denne situasjonen har medarbeideren lav forpliktelse til oppgaven, mens medarbeiderens kompetanse vurderes som høy av lederen.

#### **Mulige svaralternativer**

Svaralternativ A beskriver en coachende lederstil. Lederen utøver en høy grad av styrende atferd ved at lederen selv fatter beslutninger og bestemmer hvilke tiltak som initieres. Videre utøver lederen høy grad av støttende atferd ved å skryte av medarbeiderens kompetanse, og understreke støtten vedkommende vil motta underveis.

Svaralternativ B beskriver en delegerende lederstil. Lederen utøver lav grad av både styrende og støttende atferd i denne situasjonen ved å overlate oppgaven til medarbeideren kun basert på egen vurdering av at medarbeideren er dyktig nok.

Svaralternativ C beskriver en deltakende lederstil, som er mest hensiktsmessig i henhold til situasjonen. I og med at tolkningen tilsier at kompetansen er til stede, blir det lederens oppgave å motivere medarbeideren til å påta seg oppgaven. Det blir derfor viktig at lederen utøver en høy støttende atferd for å øke medarbeiderens forpliktelse og engasjement til oppgaven. Videre er det ikke like nødvendig med styrende atferd, da medarbeideren ansees å besitte nødvendig kompetanse. Lederen utøver lav grad av styrende atferd ved å unnlate å initiere spesifikke tiltak. Videre utøves det en høy grad av støttende atferd ved at lederen støtter oppunder og skryter av medarbeiderens kompetanse.

Svaralternativ D beskriver en instruerende lederstil, som kjennetegnes av enveiskommunikasjon. Ved at lederen bestemmer hvilke tiltak som skal gjennomføres, introduserer tiltaket og presenterer forventningene til utførelsen, utøves høy grad av styrende atferd.

#### 5.1.4 Casebeskrivelse #4

I den siste casebeskrivelsen presenteres en assisterende butikksjef som den siste tiden har vist stor interesse for et spesielt felt i bedriften. Den assisterende butikksjefen viser seg å ha stor kompetanse innenfor dette feltet, og butikken kan tjene på at han får utvikle seg videre innenfor dette området. Dette er til tross for at det går utover mindre viktige oppgaver i butikken. Medarbeideren har i dette tilfelle en høy forpliktelse til feltet, og han har også høy kompetanse. Utfordringen i dette tilfellet blir å påpeke de neglisjerte arbeidsoppgavene for medarbeideren uten å begrense hans engasjement.

#### Mulige svaralternativer

Svaralternativ A beskriver en instruerende lederstil. Ved å initiere tiltak og presentere forventningskrav utøver lederen høy grad av styrende atferd. Lederen kommuniserer ikke med medarbeideren annet enn gjennom forventninger, og utøver derfor lav grad av støttende atferd.

Svaralternativ B beskriver en delegerende lederstil, og er mest hensiktsmessig i henhold til situasjonen som beskrives. I og med at medarbeideren har interesse og utøver høy forpliktelse, og i tillegg har høy kompetanse, vil det ikke være nødvendig å utøve stor grad av verken styrende eller støttende atferd. Lederen initierer ingen spesifikke tiltak på bakgrunn av medarbeiderens kompetansenivå, og det er heller ikke nødvendig å kommunisere forventninger på grunn av medarbeiderens engasjement og forpliktelse. Lederen utøver derfor lav grad av både styrende og støttende atferd.

Svaralternativ C beskriver en coachende lederstil. Ved at lederen oppmuntrer til at medarbeideren fortsetter sitt arbeid utøver lederen høy grad av støttende atferd. Samtidig utøver lederen høy grad av styrende atferd ved å spesifisere hvilke andre oppgaver som må løses, og ved å be om å bli holdt informert om videre utvikling.

Svaralternativ D beskriver en deltakende lederstil. Lederen utøver høy grad av støttende atferd ved å samarbeide om videre progresjon, og lederen støtter derfor medarbeideren i situasjonen. Det utøves lav grad av styrende atferd ved at lederen ikke tar kontroll over situasjonen og initierer eller bestemmer tiltak.



### 5.1.5 Sammenfatning av casebeskrivelsene

Situasjonsbestemt ledelse handler om å velge rett lederstil i henhold til situasjonen man befinner seg i, med medarbeiderens utviklingsnivå tatt i betraktning. Hver casebeskrivelse presenterer en hypotetisk men realistisk situasjon, og informantenes valgte handlingsalternativ vil kunne besvare om de vurderer situasjonen og medarbeiderens utviklingsnivå. De individuelle svarene kan indikere hvorvidt butikksjefene utøver situasjonsbestemt ledelse, og informantenes besvarelser ved alle fire casebeskrivelsene gir et innblikk i hvorvidt butikksjefene er fleksible i henhold til lederstil. Dersom informantene konsekvent har valgt en instruerende, coachende, deltakende eller delegerende lederstil i alle casebeskrivelsene viser det at butikksjefene ikke klarer å tolke situasjon eller tilpasse seg medarbeiderens behov. De utøver da ikke situasjonsbestemt ledelse.

## 5.2 Informantenes besvarelser

I det følgende vil besvarelsene til alle fire informanter presenteres. Deres begrunnelser for valg av svaralternativ i casebeskrivelsene gjennomgås, og våre inntrykk av informantene under gjennomføringen av intervjuene, som for eksempel *vennlig* eller *positiv*, presenteres. Vi identifiserer informantenes lederstil ved hjelp av utsagn som fremkommer i intervjuene, og vi vil under hver enkelt casebeskrivelse se nærmere på til hvilken grad den utøvde lederstilen er den mest hensiktsmessige i henhold til situasjonsbestemt ledelse, og Hersey, Blanchard og Johnsons (2001) gradering. Etter denne redegjørelsen blir informantenes besvarelser kort oppsummert, og deres individuelle utøvde lederstil presenteres og oppsummeres i en lederstilsprofil. Avslutningsvis diskuteres likhetstrekk og forskjeller i informantenes lederstilsprofiler.

### 5.2.1 Informant 1

Første informant fremstår som vennlig og positiv, med et sterkt engasjement for jobben; "[...] dagligvaren er en jobb, men [også] en livsstil[...]." Informanten sier at "[...] hvis du jobber som butikksjef i dagligvare [er] du nødt til å brenne for jobben din [...]."

Informantens engasjement og brede erfaring virker å være grunnlaget for vedkommendes selvsikkerhet, og presiserer videre at det krever mental styrke å mestre rollen som butikksjef. "[...] min største egenskap er jo psyken min, hadde jeg ikke hatt den så, jeg trokke det er mange som hadde takla det. [...] du må kunne gi faen når ting røyner på."

Informanten verdsetter sine medarbeidere høyt og er opptatt av at de trives. Informanten hevder at *”Målet mitt er jo at hver ansatt skal hjem med en god magefølelse når dagen er omme.”*, og presiserer videre at *”[...] å hemme utviklingen til noen som tar eget initiativ det er jo som å banne i kirka[...].”* Utsagnet underbygger informantenes fokus på videreutvikling av sine medarbeidere. På grunn av sitt høye engasjement og lojalitet til organisasjonen fremstår informanten som en god motivator. Likevel kommer det tydelig frem at informanten har en strukturert og kontrollerende holdning i arbeidshverdagen, med et stort fokus på resultater. Det kan imidlertid tenkes at informantens fokus på resultater preges av bransjen *”[...] butikksjef i dagligvaren, hvis man ikke har konkurranseinstinkt, så er det feil mann på feil plass.”*

### **Informant 1 – Casebeskrivelse #1**

Informanten velger svaralternativ C, som tilsvarer en *instruerende* lederstil. Informanten begrunner svaret ved at medarbeidere stort sett vil ha det de er trygge på, men at det også kan variere og at man hele tiden må vurdere typen mennesker. Informanten understreker viktigheten av tydelig kommunikasjon: *” [...] for å gjøre en hverdag interessant for en butikkmedarbeider, så må du på en måte ta litt sjanser og gi litt arbeidsoppgaver, men da må du være klar i instruksjonen at hos [...], er det lov å drite seg ut.”* Informanten presiserer at arbeidsoppgavene er rimelig konstante, og at det ved tilfeller som involverer nye arbeidsoppgaver også kreves en vurdering av situasjonen. *”Så det er jo hele tiden en avveining du er nødt til å gjøre, det er en hårfin balansegang [...] har du for mye arbeidstimer på jobb, så blir det ineffektivt sant, og har du for lite så blir det mistrivsel. Så finne den miksen, den balansegangen der, det er kanskje det som er mest utfordrende. [...] du må se an typen mennesker.”* Måten å kommunisere på er også det informanten trekker frem som viktig i situasjoner som ligner casebeskrivelse #1. Informanten understreker videre viktigheten av at medarbeideren føler seg spesiell, og ønsker å gi medarbeideren en følelse av å være del av en større helhet.

Informantens svar representerer den lederstilen som i henhold til situasjonsbestemt ledelse anses å være den beste i denne situasjonen. I og med at situasjonen beskriver en medarbeider med et lavt utviklingsnivå, men med høy grad av forpliktelse, vil det være hensiktsmessig å utøve en *instruerende lederstil*, slik det også ble redegjort for i presentasjon av casebeskrivelsen. Det skal likevel presiseres at informantens fokus på medarbeidere og kommunikasjon med dem kan tyde på at informanten i større grad utøver en *coachende*

*lederstil*. Den styrende atferden blir likevel ivaretatt gjennom informantens fokus på at man må vurdere medarbeideren før man tar avgjørelser om hvilke oppgaver som passer.

### **Informant 1 – Casebeskrivelse #2**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ D, som tilsvarer en *coachende lederstil*. Informanten begrunner valget ved å presisere at ingen kan gjøre en bedre jobb om man ikke mottar tilbakemeldinger på den jobben man gjør. Informanten hevder at måten man går inn i en situasjon på er avgjørende. Klarer man å fremstille en sak på riktig måte, vil det ikke være behov for å slå i bordet eller heve stemmen. Informanten hevder en slik tilnærming vil være å ha fokus på det positive og nevne det negative i en bisetning. Man gir ros før man gir ris. Informantens begrunnelse underbygger den støttende atferden. Likevel kommer det frem at vedkommende stiller store krav til sine medarbeidere og ofte korrigerer. Informanten understreker viktigheten av tydelig kommunikasjon til de ansatte, og sier at dersom man opplever at kommunikasjonen ikke når gjennom verbalt er man nødt til å vise arbeidsoppgaven fysisk. Dette underbygger en styrende atferd.

Informanten har også i denne casebeskrivelsen valgt den lederstilen som i henhold til situasjonsbestemt ledelse anses å være mest hensiktsmessig. I og med at situasjonen omfatter en medarbeider med lav kompetanse og lav forpliktelse til oppgaven vil det være hensiktsmessig å utøve en *coachende lederstil*, slik det også ble redegjort for i presentasjonen av casebeskrivelsen.

### **Informant 1 – Casebeskrivelse #3**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ A, som tilsvarer en *coachende lederstil*. Informanten presiserer igjen viktigheten av å gå inn med en positiv holdning og å støtte opp under medarbeideren. Informanten presiserer at en investering i de ansatte er det beste man kan gjøre, men at det koster. Det blir derfor viktig å gjennomføre god opplæring. *”Det er liksom investering i tida. Jeg ville gått inn og vist oppgaven, det er ikke noe hokus pokus, det mange folk tror om en oppgave er at den er mer avansert enn den er, nå kommer det selvfølgelig helt an på hva slags type oppgave det er, men sånn generelt så er det aldri feil å vise. Også bygge positivt oppunder, støtte en person, selvfølgelig.”*

Informanten har valgt en annen lederstil enn det situasjonsbestemt ledelse presenterer som hensiktsmessig i denne situasjonen. Det valgte lederstilen (*coachende*) innehar en sterk grad

av både styrende og støttende atferd, noe som understrekes ved overstående sitat. Slik vi har tolket casebeskrivelsen er det en *deltakende* lederstil som i dette tilfellet vil være mest hensiktsmessig. Nyansene mellom lederstilene er imidlertid ikke ekstreme. Ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) er den utøvde lederstilen nest mest hensiktsmessig i en situasjon hvor medarbeideren er på utviklingsnivå 3. Medarbeideren er kompetent, men føler varierende grad av forpliktelse. Det som skiller hensiktsmessig bruk av de to lederstilene er den ansattes kompetanse, hvor den coachende lederstilen tar utgangspunkt i at medarbeideren befinner seg på et lavere utviklingsnivå. I tråd med denne lederstilen bør en leder tydeliggjøre og bestemme arbeidsoppgavene, i tillegg til å definere og forklare medarbeiderens rolle i prosessen. Ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) vil dette være unødvendig med tanke på medarbeiderens kompetanse, og lederen bør derfor heller gi komplimenter, lytte til innspill, støtte og gi medarbeidere selvtillit, samt la medarbeidere delta aktivt i beslutningsprosesser (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Problemet kan oppstå i og med at informanten her også utøver høy styrende atferd. Det kan tenkes at dette påvirker medarbeiderens forpliktelse negativt fordi medarbeideren blir påtvunget en arbeidsoppgave.

#### **Informant 1 – Casebeskrivelse #4**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ C, som tilsvarer en *coachende lederstil*, men gir uttrykk for å ha vært litt usikker i sitt valg. Informanten ville gått inn i situasjonen med en positiv holdning, men likevel sørget for at alle arbeidsoppgaver blir ivaretatt. "[...] jeg ville selvfølgelig rosa, og bygd opp under initiativet og handlekraften hans, men ville sagt sånn cirka ordrett at det må ikke gå på bekostning av de og de oppgavene. [...] Jeg ville ikke ha laget noen plan, men jeg ville holdt et lite øye og øre, ikke sant... den nærmeste tiden. Igjen da, så er det ekstremt viktig å trekke ut det positive. Også på en måte minimere det negative hvis det ikke er dødelig alvorlig."

Å velge en *coachende ledertil* er her stikk motsatt av hva situasjonsbestemt ledelse anser som mest hensiktsmessig i denne situasjonen, nemlig en *delegerende lederstil*. En delegerende lederstil har lav grad av både styrende og støttende atferd. Det vil ikke være nødvendig å utøve høy grad av verken styrende eller støttende atferd på grunn av medarbeiderens utviklingsnivå og forpliktelse til oppgaven, som tidligere presisert i casebeskrivelsen. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) hevder at den coachende lederstilen er nest minst hensiktsmessig i en situasjon hvor medarbeideren er på utviklingsnivå 4. Medarbeideren i en slik situasjon har høy kompetanse og høy forpliktelse til oppgaven. Ledere som utøver lav

kontroll, som delegerer oppgaver og stoler på sine ansatte, vil i følge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) være de beste lederne for medarbeidere på dette utviklingsnivået. Den coachende lederstilen preges av tydelig kommunikasjon av krav, beslutninger og hvor lederen fatter beslutningene og forklarer medarbeiderens rolle (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Dersom medarbeideren i denne situasjonen blir møtt av en leder som viser høy grad av både styrende og støttende atferd kan det påvirke medarbeideren negativt. Medarbeideren kan oppfatte den styrende atferden som kontroll av arbeidet, og tolke dette som lederens manglende tiltro til hans ferdigheter. Videre kan den støttende atferden bli oppfattet som unødvendig oppfølging da medarbeideren allerede innehar engasjementet for å gjennomføre arbeidsoppgaven.

### Oppsummering av Informant 1

Informant 1 fremstår som strukturert og med oversikt over det som foregår i virksomheten. Det er informanten som til syvende og sist fatter beslutninger, og det foreligger bestemte rutiner for hvordan ulike arbeidsoppgaver skal utføres. Informanten fremstår som tydelig og bestemt. Informanten fokuserer på kommunikasjon av sine forventninger til de ansatte, og forventer at disse innfris. De utviste egenskapene kan beskrives som høy grad av styrende atferd. I tillegg har informanten svært stort fokus på at de ansatte skal trives, og at de skal føle seg som en del av en større helhet. Informanten er svært opptatt av å tilnærme seg sine medarbeidere med en positiv holdning. Videre påpeker informanten gjentatte ganger viktigheten av å kontinuerlig fremheve det positive før man påpeker det negative i interaksjon med medarbeidere. Selv om det er informanten som fatter beslutningene, vil informantens fokus på medarbeidere kunne kategoriseres som støttende atferd.

Tabell 1:  
Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 1

CASEBESKRIVELSE	SVARALTERNATIV	LEDERSTIL (svar)	RIKTIG SVAR*
1	C	Instruerende	C - Instruerende
2	D	Coachende	D - Coachende
3	A	Coachende	C - Deltakende
4	C	Coachende	B - Delegerende

Note: \* Ideelt svar slik vi har tolket casebeskrivelsen og mulige svaralternativer. Basert på Thompson (2011).

Totalt sett preges informantens atferd av høy grad av både styrende og støttende atferd, noe som i følge situasjonsbestemt ledelse tilsvarer en *coachende lederstil*. Dette kommer også tydelig frem i Tabell 1.

### 5.2.2 Informant 2

Andre informant utviser stor forpliktelse til jobben, og fremstår som ansvarsbevisst og engasjert i arbeidet. Informanten hevder at *"[...] du må være forberedt på at man ofrer ganske mye av sitt liv for at det skal fungere."* Med sin vennlige og positive holdning bidrar informanten til utvikling av sine ansatte, og bygger opp under disse ved å tillate fler og utfordrende arbeidsoppgaver. *"[...] jeg er veldig opptatt av at folk skal utvikles på jobb. Jeg er veldig opptatt av at folk skal kunne komme til meg, at det ikke skal være en stor skillevegg, at det skal være en teamfølelse."* Informanten har et sterkt fokus på resultater, og fremstår som ambisiøs og arbeidsom. *"En typisk arbeidshverdag finnes egentlig ikke. Det er egentlig veldig forskjellige dager [...] det er totalt avhengig av at jeg er ute og jobber fysisk [...]."* Informanten fremstår som reflektert rundt egen praksis og rolle som butikksjef.

#### Informant 2 – Casebeskrivelse #1

Informant har i denne situasjonen valgt svaralternativ C, som tilsvarer en *instruerende lederstil*. Informanten begrunner valget ved å hevde at *"[...] ofte er det slik at nye folk ikke kan få med seg alt av en oppgave, så eventuelt om dem syntes at de er mester på det ene eller andre så er det ikke slik at de er ferdig utlært."* For å kontrollere situasjonen påpeker informanten at det er viktig å gå inn positivt, og forklare hva som er bra før man tar opp det negative. Videre er informanten opptatt av det å lære av mer erfarne medarbeidere, og presiserer at *"[...] jeg forsøker å få en stemning for at folk skal lære av de andre som er her"*, noe som samsvarer med svaralternativet. Informanten fremhever også den styrende atferden ved å hevde at de ansatte skal ha fokus på oppgaven de er satt til, og at medarbeidere ikke skal *"[...] løpe frem og tilbake og gjøre alt annet innen man har stålkontroll på at det er perfekt."*

Selv om informanten påpeker viktigheten av å gå inn med en positiv holdning, kommer det tydelig frem at lederen i denne situasjonen er nødt til å utøve høy grad av styrende atferd. Den valgte lederstilen samsvarer med den lederstilen som i henhold til situasjonsbestemt ledelse anses å være mest hensiktsmessig. I og med at situasjonen omfatter en medarbeider med et lavt utviklingsnivå, men med en høy grad av forpliktelse, vil det være hensiktsmessig

å utøve en *instruerende lederstil*, slik det også ble redegjort for i presentasjon av casebeskrivelsene.

### **Informant 2 – Casebeskrivelse #2**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ D, som tilsvarer en *coachende lederstil*. Informanten påpeker viktigheten av å kunne gå inn i en samtale med en positiv holdning og rose medarbeideren før det negative tas opp. Dette gjøres for å støtte opp under medarbeideren i den jobben som gjøres, men likevel foreligger det et krav om kontroll. Informanten hevder at ”[...] jeg har lært meg at alle sånne samtaler må skrives referat om, på slike ting og det har jeg dessverre lært at man må være mer kynisk at selv om det er en person som fungerer bra, så kan det gå veldig skjevt.” Informanten presiser at det er viktig å ha oversikt og dokumentasjon. Videre fremheves den støttende atferden ved at det er bestemte arbeidsmetoder og fremgangsmåter som skal følges ”[...] Vi legger veldig mye fokus på opplæring. Og da er det sånn du skal gjøre det for at alle skal kunne jobbe i samme arbeidsmetode, som vi mener er det beste.”

Informanten har også her valgt den lederstilen som i henhold til situasjonsbestemt ledelse er mest hensiktsmessig. I og med at situasjonen omfatter en medarbeider med lav til moderat kompetanse, og lav forpliktelse til oppgaven vil det være hensiktsmessig å utøve en *coachende lederstil*, slik det også ble redegjort for i presentasjonen av casebeskrivelsene.

### **Informant 2 – Casebeskrivelse #3**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ D, som tilsvarer en *instruerende lederstil*. Informanten påpeker at hverdagen er hektisk og at det kan være vanskeligere å få medarbeidere til å ta på seg en oppgave dersom de er stresset. Igjen fremhever informanten viktigheten av å sette seg ned og prate med medarbeideren om hvorfor man skal utføre de nye arbeidsoppgavene. Informanten hevder at man får ”[...] garantert svaret at: Det er helt umulig, jeg har det og det og det. Det finnes ingen sjans! At man da setter seg ned, ok, hvordan kan vi gjøre dette. Dette må vi få til. Hva kan vi gjøre, hvordan kan du jobbe annerledes.” Dette indikerer en middels grad av støttende atferd, og samsvarer ikke med svaralternativet informanten oppga i casebeskrivelsen (*instruerende lederstil*). Likevel viser informanten høy grad av styrende atferd gjennom å påpeke at det alltid vil være oppgaver å jobbe med i butikk, og at man må definere standarden for hva man aksepterer og hva man ikke aksepterer.

Informanten har valgt en lederstil som strider mot hva situasjonsbestemt ledelse presenterer som mest hensiktsmessig, gjennom å velge et alternativ som omfatter en høy grad av styrende og lavt grad av støttende atferd. Likevel fremhever informanten temaer og situasjoner i intervjuet som indikerer bruk av mer støttende atferd enn det som ville vært tilfellet ved bruk av instruerende lederstil, altså en *coachende* lederstil i henhold til situasjonsbestemt ledelse. Informanten hevder selv å ha gjort ”*Mange forsøk med tradisjonell coaching, at det ikke er jeg som har svaret, men at de skal komme på det selv,*” noe som underbygger tesen om en mer coachende tilnærming.

Verken informantens valgte svaralternativ eller utsagn samsvarer med det situasjonsbestemt ledelse presenterer som mest hensiktsmessig i casebeskrivelse # 3, nemlig en *deltakende* lederstil. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) hevder at den valgte lederstilen vil være nest best i situasjoner hvor medarbeideren har utviklingsnivå 3. Den styrende atferden i en *coachende* lederstil strider mot den *deltakende* lederstilen hvor lederen bygger opp under medarbeiderens selvtilit ved å gi komplimenter, lytter til og involverer medarbeideren i beslutningsprosesser (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Utfordringen med valgte svaralternativ er at den styrende atferden legger enda større begrensninger på medarbeiderens allerede manglende forpliktelse til arbeidsoppgaven. I tillegg vil ikke medarbeidere oppleve støttende atferd som kunne ha bidratt til økt forpliktelse til oppgaven.

#### **Informant 2 – Casebeskrivelse #4**

Informanten har i dette tilfellet valgt svaralternativ C, som tilsvarende en *coachende* lederstil. Informanten begrunner svaret med å underbygge viktigheten av en positiv holdning og dialog med medarbeideren. Fremhever at medarbeideren selv skal fremme forslag til løsninger på utfordringer, og at de fatter en beslutning i fellesskap. Informanten fremhever også her sin egen utøvelse av en coachende lederstil. ”[...] *det er veldig kult for meg å se at man faktisk går til at man kan få ut så veldig mye mer av folk enn hva dem tror selv først. Det synes jeg er veldig morsomt med jobben. At man faktisk ser at dem kan få til så veldig mye mer enn hva dem gjør dag 1 [...]*” Likevel har informanten siste ord i beslutninger som gjøres i butikk, på grunn av underlederens usikkerhet rundt avgjørelser. Dette gjør at den styrende atferden opprettholdes.

Informanten har valgt en annen lederstil enn det situasjonsbestemt ledelse anser å være hensiktsmessig i denne situasjonen. I dette tilfellet er avstanden mellom de to alternative



lederstilene stor. Informantens svar tilsier en *coachende lederstil*, som innehar høy grad av både styrende og støttende atferd. En *delegerende lederstil*, som fremheves som mest hensiktsmessig i henhold til situasjonsbestemt ledelse i denne situasjonen, beskrives ved lav grad av både styrende og støttende atferd. Det vil ikke være nødvendig å utøve høy grad av verken styrende eller støttende atferd på grunn av medarbeiderens utviklingsnivå og forpliktelse til oppgaven, slik det presiseres i casebeskrivelsen tidligere. Implikasjonene av feil lederstil i denne situasjonen samsvarer med utredelsen av konsekvenser under Informant 1 - casebeskrivelse #4, og vil derfor ikke utdypes nærmere her.

### Oppsummering av Informant 2

Oppsummert kan det hevdes at Informant 2 mer generelt utøver styrende atferd ved at informanten ønsker å ha oversikt over hva som foregår i butikken, og ved at informanten er den som fatter de avgjørende beslutningene. Informanten fremhever viktigheten av å dokumentere og kontrollere ulike aktiviteter i virksomheten og for å ha mulighet til å benytte dette til sin fordel ved problematiske situasjoner. Det fremgår også i besvarelsene av de ulike casebeskrivelsene at informanten er villig til å påtvinge medarbeidere arbeidsoppgaver, men forsøker å gjøre dette ved å utøve høy grad av støttende atferd. Informant 2 er svært opptatt av å ha en positiv tilnærming i samtaler med medarbeidere. Informanten fremhever viktigheten av samtaler, og at medarbeideren selv fremmer forslag til hvordan ulike problematiske situasjoner kan løses.

Tabell 2:  
Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 2

CASEBESKRIVELSE	SVARALTERNATIV	LEDERSTIL (svar)	RIKTIG SVAR*
1	C	Instruerende	C - Instruerende
2	D	Coachende	D - Coachende
3	D	Instruerende (coachende**)	C - Deltakende
4	C	Coachende	B - Delegerende

Note: \* Ideelt svar slik vi har tolket casebeskrivelsen og mulige svaralternativer. Basert på Thompson (2011).

\*\* Etter begrunnelsen av valg i casebeskrivelse #3 tydeliggjøres det at en coachende tilnærming er mer beskrivende for informanten enn valgt lederstil.

Totalt sett preges informantens atferd av høy grad av både styrende og støttende atferd, noe som også kommer frem i Tabell 2. Dette tilsier en *coachende lederstil* i henhold til situasjonsbestemt ledelse. Informanten understreker selv sin begeistring for og etterstrebelse

etter denne type ledelse ved å hevde at *”Coachingen er veldig spennende og det hadde jeg faktisk gjerne lært meg mer av selv. Fordi jeg lærte litt da jeg gikk på ICA skolen. Og det er et veldig finfingert verktøy som man kan ha ekstremt mye anvendelig ut av.”*

### **5.2.3 Informant 3**

Tredje informant<sup>5</sup> har hurtig arbeidet seg oppover i organisasjonen ved å avansere fra kassererstilling, via kassaleder, til butikksjefstilling. Dette kan være en årsak til at vedkommende fremstår som svært selvsikker i jobben. Dette bekreftes blant annet ved at vedkommende på spørsmålet *”Er du den lederen du ønsker å være?”*, svarer *”Ja!”* Videre virker det som om informanten motiveres av suksess og har et høyt ambisjonsnivå, hvilket kommer frem når vedkommende forteller om sin karriere *”[...] jeg er eneste butikksjef i ICA, som fire år på rad, [...] ble finalist til å bli årets butikk.”* Det virker videre som om informanten setter høye krav og forventninger til sine ansatte ved følgende sitat *”[...] så spør jeg i starten da, er det noen oppgaver i butikken du ikke kunne gjort? Så sier de, jeg kunne ikke gjort det og det og det. Så er de ikke ansatt.”* Likevel legger informanten stor vekt på å ha gode relasjoner til sine ansatte. Dette kommer frem ved at vedkommende sier *”[...] jeg bruker mye tid på oppfølging og veiledning, ehm, jeg behandler mine ansatte individuelt, og jeg tillater mine ansatte å øke sine kunnskaper, og vokse i arbeidslivet.”* Videre utalte informanten at *”[jeg kjenner mine ansatte] såpass godt, at mange kjenner jeg foreldrene til i tillegg.”* Informanten virker videre som en strukturert og arbeidsom person, da *”[...] en typisk arbeidsdag, den kan ikke være mindre enn tolv timer. Den, det er veldig mye kontakt med medarbeidere, oppfølging, veiledning, fysisk arbeid.”* Det virker videre som om informanten ønsker å påvirke sine ansattes prestasjoner og arbeidsutførelse gjennom sitt eget engasjement og med seg selv som forbilde; *”Og så står jeg som godt eksempel, og lærer dem å stå, og lære dem, uansett hvor de er, at de skal være ICA sitt gode omdømme.”*

#### **Informant 3 – Casebeskrivelse #1**

Informanten har i denne situasjonen valgt alternativ A, som tilsvarer en *deltakende lederstil*. Informanten kjenner seg imidlertid ikke fullstendig igjen i de formulerte svaralternativene og supplerer at den ideelle situasjonen hadde krevd økt fokus på detaljert opplæring før første arbeidsdag. Opplæringen ville blant annet være gitt gjennom flere e-læringskurs. Informanten virker overbevist om at det hadde gått lettere. Når valget begrunnes, hevder vedkommende å

---

<sup>5</sup> Det tas forbehold om at svaralternativ og besvarelser fra informant 3 i de ulike casebeskrivelsene kan være preget av misforståelser og liten forberedelse i forkant av intervjuet.

være den type leder som mener at det handler om mennesker, og ”*det er mennesker som skaper tall, det er ikke tall som skaper mennesker.*” Når vi sammenligner det valgte svaret (deltakende lederstil) med den ideelle lederstilen i henhold til situasjonsbestemt ledelse (instruerende lederstil), finner vi at de to lederstilene er vesentlig forskjellige. Instruerende lederstil krever høy grad av styrende og lav grad av støttende atferd, mens den deltakende lederstilen krever lav grad av styrende og høy grad av støttende atferd. Betrakter vi derimot det supplerende utsagnet om hvordan informanten selv hadde ønsket å handle i situasjonen, ser vi at dette noen grad avviker fra det valgte svaralternativet. At informanten hadde krevd mer opplæring før den ansatte startet på første arbeidsdag kan tyde på at informanten til en viss grad også ville utøvd styrende atferd. Likevel legger vi til grunn at informanten i den gitte situasjonen hadde anvendt en deltakende fremfor instruerende lederstil, da dette er det svaret som informanten følte lå nærmest.

Når vi utreder hvilke konsekvenser et slikt valg ville kunne medføre ser vi at Hersey og kollegaer setter opp en prioritert rekkefølge for valg av lederstil etter sannsynlighet for suksess (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Forfatterne hevder at en deltakende lederstil vil ha nest minst sannsynlighet for å være suksessfull når medarbeideren befinner seg på utviklingsnivå 1. Det som skiller ansatte i utviklingsnivå 1 og 3, som tilsier lederstilene *instruerende* og *deltakende*, er at den ansatte vil ha ulik grad av kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver. Ved å anvende en delegerende lederstil vil informanten blant annet inkludere medarbeideren i beslutningsprosesser og fokusere på resultater (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Det kan imidlertid tenkes at medarbeideren på nåværende tidspunkt ikke har kompetansen til å delta aktivt i avgjørelser. Dette kan medføre at den ansatte opplever for mye ansvar som igjen kan påvirke hans forpliktelse overfor jobben negativt. Likeledes kan det tenkes at et for stort fokus på resultater i utviklingsnivå 1 vil virke pressende i forhold til kompetansen medarbeideren besitter og at personen derfor kan oppleve resultatfokus som stressende, som igjen kan påvirke hans eller hennes forpliktelse negativt.

### **Informant 3 – Casebeskrivelse #2**

I denne situasjonen har informanten valgt alternativ D, hvilket tilsvarer en *coachende lederstil*. Informanten kjenner seg imidlertid ikke helt igjen i den formulerte situasjonen og har ikke opplevd lignende situasjoner tidligere. Informanten presiserer ikke eksplisitt hvilket aspekt ved casebeskrivelsen som virker ukjent, men antyder at det er den manglende kvaliteten på arbeidsutførelsen som gjør situasjonen urealistisk. Informanten sier at ”[...]med

*riktig opplæring vi gir, etter to timer, så jeg kan lære deg[...] å legge riktig fiskedisk.”*

Likevel antyder informanten at det kan skje at medarbeidere ikke utfører arbeidsoppgaver etter kvalitetsstandarden på grunn av manglende konsentrasjon, men har liten forståelse for dette. Når vi spør hva informanten ville gjort annerledes i denne situasjonen, gir vedkommende uttrykk for at problemet ved dårlig arbeidsutførelse er manglende opplæring og veiledning; *”Nei, da er det opplæring som er feil. Ikke sant, når du er ferdig med førerkortet, så gjør du en feil, sjøl, så kan ikke du skyldte videre på trafikklæreren din.”* Selv om eksemplet ikke nødvendigvis underbygger informantens utsagn kommer det tydelig frem at det er opplæringen som må legge fundamentet for medarbeidernes arbeidsutførelse *”[...] om jeg skulle lære deg å fylle på varer, så snakker jeg med deg som om du er tre år[...] dette her, pris følger vare, og nå kan du gjenta det, så vis meg hvordan du gjør det, så ser jeg hvordan du gjør det. Så går jeg etterpå og ser med øyne, også kommer jeg før, det ikke lar, at du feiler, jeg følger med før det skjer.”* Ved å utdype begrunnelsen for valget avslører informanten nok en inkongruens mellom valgte svar og faktiske handling, da dette sitatet i en viss grad fremstiller høy grad av styrende og lav grad av støttende atferd, noe som tilsvarer en instruerende lederstil og som i en opplærings situasjon vil være hensiktsmessig. Likevel vil vi legge informantens opprinnelige svar til grunn og gå ut fra at vedkommende utøver en coachende lederstil, på grunn av at informanten i sin utredelse primært omtaler opplæringen og ikke selve håndteringen av situasjonen i casebeskrivelsen.

### **Informant 3 – Casebeskrivelse #3**

I denne casebeskrivelsen velger informanten alternativ C, hvilket tilsvarer en *deltakende* lederstil. Dette alternativet forutsetter en viss grad av tillit til og tro på medarbeiderens selvstendighet og ferdigheter i situasjonen. Informanten velger dette alternativet på grunnlag av egen erfaring med kompetente medarbeidere. Informanten uttrykker også at *”Når vi ansetter folk, så er vi multitalenter fra dag 1.”* Dette utsagn impliserer forventninger om at de ansatte er tilpasningsdyktige og kan vikariere i alle butikkens avdelinger. Dette bekreftes av informanten når vi følger opp utsagnet med *”Alle skal kunne alt?”*, hvorpå informanten svarer at *”[Alle må] ha interesse av å kunne klare det.”* Informanten setter således ikke noe direkte krav til den ansattes kompetanse, men viljen og en positiv innstilling må være tilstede for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Dette divergerer fra casebeskrivelsen, som tar utgangspunkt i en kompetent, men lite engasjert person som stilles overfor en ny oppgave. Medarbeideren i casebeskrivelsen vil altså ikke utvise positiv holdning overfor nye oppgaver, noe det kreves at informanten vurderer. Det kan virke som om informanten misforstår

situasjonen og dirigerer samtalen til å omhandle nyansatte. Likevel antyder informanten at de ansattes interesse for arbeidet kan være noe varierende.

Den deltakende lederstilen som informantens valgte stemmer overens med lederstilen som anses å være mest hensiktsmessig i henhold til situasjonsbestemt ledelse, slik det også ble presentert i casebeskrivelsen tidligere.

### **Informant 3 – Casebeskrivelse #4**

I denne casebeskrivelsen valgte informanten svaralternativ D, som tilsvarer en *deltakende* lederstil. Når vi etterlyser årsaken til valgte svar begrunner informanten dette med at *”For å få det til må man planlegge, har du en plan så går det ikke utover noen andre, mennesker eller arbeidsoppgaver.”* Vi ønsker i oppfølgingen av dette utsagnet å undersøke om informanten er av den oppfatningen at planleggingen må utarbeides i fellesskap eller om assisterende butikksjef har mulighet for å utarbeide planen på egenhånd. Informanten svarer vagt på spørsmålet. Vi tolker dette til å bety at planleggingen helst burde foregå i fellesskap, da informanten drar paralleller til kortsiktig og langsiktig planleggingen, tilsvarende medarbeidersamtaler. Videre etterspør vi om denne situasjonen er realistisk eller om vedkommende tidligere har opplevd at assisterende butikksjef har påtatt seg oppgaver som har gått ut over andre arbeidsoppgaver. Informanten svarer at *”[...]det skjer kanskje ikke i butikkverden.”* Likevel legger vedkommende til at det å jobbe med flere ulike oppgaver samtidig bare oppfattes som positivt og at heving av kompetanse ønskes velkommen. Dette indikerer at casebeskrivelsen har blitt oppfattet svært konkret av informanten og at en lignende situasjon meget vel kan tenkes å ha oppstått.

Når det gjelder valg av lederstil i denne casebeskrivelsen konstaterer vi at informanten valgte en deltakende lederstil. Ettersom casebeskrivelsen omtaler en kompetent og villig person, vil denne lederstilen være nest best egnet, hvis vi støtter oss til Hersey, Blanchard og Johnsons (2001) gradering av lederstilenes hensiktsmessighet. En medarbeider på utviklingsnivå 4 vil primært variere i graden av forpliktelse til å utføre arbeidsoppgaver. I utviklingsnivå 4 bør en leder velge den delegerende lederstilen og derved oppmuntre til selvstendighet, observere og delegere aktiviteter, mens den deltakende stilen krever at lederen opptrer støttende og roser godt utført arbeid samt bygger tillit til den ansatte. Ved å utøve for mye støttende atferd vil en villig og kompetent medarbeider kunne oppleve at hans selvstendighet ikke verdsettes. Dette kan medføre at medarbeideren misoppfatter lederens intensjon og opplever lederen som

kontrollerende. Kontrollerende atferd vil på sin side igjen kunne påvirke viljen til å utføre arbeidet og den ansattes oppfatning av egen kompetanse i negativ retning.

### Oppsummering Informant 3

Oppsummert synes det som om informant 3 utøver høy grad av støttende atferd ved å ha et kontinuerlig fokus på mennesker og de ansatte i butikken. Informanten fokuserer på god opplæring og veiledning, og gir uttrykk for å kjenne sine ansatte svært godt.

Informantenes utøvelse av støttende atferd fremkommer også av besvarelsene i de ulike casebeskrivelsene, hvor den *deltakende lederstilen* er dominerende. Likevel tydeliggjøres det gjennom informantens besvarelser at informanten utøver høy grad av styrende atferd gjennom å ha et stort fokus på planlegging og struktur i arbeidshverdagen. Informanten hevder også at feil ikke forekommer på grunn av grundig opplæring og påfølgende oppfølging. Det kan virke som om informanten stiller svært høye krav til sine medarbeidere da det nærmest forventes at de skal være multitalenter og skal mestre enhver situasjon og arbeidsoppgave.

Tabell 3:  
Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 3.

CASEBESKRIVELSE	SVARALTERNATIV	LEDERSTIL (svar)	RIKTIG SVAR*
1	A	Deltakende	C - Instruerende
2	D	Coachende	D - Coachende
3	C	Deltakende	C - Deltakende
4	D	Deltakende	B - Delegerende

Note: \* Riktig svar slik vi har tolket casebeskrivelsen og mulige svaralternativer. Basert på Thompson (2011).

Totalt sett preges informantens atferd av å være støttende. Dette representerer en *deltakende lederstil* i situasjonsbestemt ledelse (se Tabell 3). Det bør imidlertid påpekes at informanten gjennom sine begrunnelser for valg av svaralternativer også synes å utøve relativt høy grad av styrende atferd, ved at informanten er svært strukturert og resultatorientert. Dette fremkommer også gjennom informantens krav til ansatte og deres arbeidsutførelse, samt store fokus på planlegging. Det kan på bakgrunn av dette derfor virke som om informant 3 i større grad utøver en *coachende lederstil* enn en *deltakende lederstil*, som først antatt.

## 5.2.4 Informant 4

Fjerde informant har lang fartstid og erfaring i bransjen, hvilket kommer frem når vedkommende forteller om egen bakgrunn. I tillegg har informanten høyere formell utdanning. Informantens brede erfaring bidrar til en strukturert og resultatorientert holdning. Evnen til å strukturere dagene underbygges ved at informanten sier ”[...] du lærer mer av det jo mer rutine du får [...].” Den resultatorienterte holdningen kommer jevnlig frem og underbygges ved at informanten presiserer at ”Man må selge, selge, selge. Det er det vi lever av, salg. Så vi må tenke sånn: Er det en vare som er i hylla og selger dårlig til vanlig, så er det bare ut med den, altså.” Dette har betydning for informantens bevisste forhold til arbeidsutførelse, hvilket også kommuniseres tydelig til de ansatte. Følgende eksempel beskriver dette godt: ”Jeg er litt opptatt av en ting, når det gjelder på huset her og det er ”Finder is Keeper.” En som kommer og ser det [en arbeidsoppgave], så gjør dem det.” Når informanten opplever at en arbeidsoppgave ikke er gjennomført beskrives følgende prosedyre ”Det går litt på om ting er gjort, hvis det er litt sånn graverende ting, så, tar du det med en gang, så noterer jeg. Så coacher jeg personen på det, om sånn kan vi ikke ha det, og hvorfor[...].” Informanten fremstår som noe kontrollerende og etterprøvende. For eksempel er informanten opptatt av å holde ansatte ansvarlige når oppgaver ikke utføres etter forventning eller noe har vært forsømt. Informanten sier at ”Jeg finner alltid ut av hvem som er synderen.” Videre fremstår informanten som målbevisst og engasjert i sitt arbeid. Dette kommer særlig frem ved å fortelle at ”[...] det er ikke noe som er viktigere enn køen. Det er ikke noe viktigere! Det er samme som jeg sier; hvis båten synker og vi holder alle på alle pumpene og så en går bort og sier: Nei, jeg må fylle varer først, og det hjelper ikke om vi synker.” Informanten fremstår som ærlig og opptatt av at de ansatte jobber på måte som ikke påvirker andre negativt, hvilket eksemplifiseres ved følgende utsagn ”[...] men det som er fordelene her, er at vi jobber i team hele tida”, og informantene nevner et eksempel som underbygger påstanden: ” Hvis den ene blir tidlig ferdig, og sier hadet da, så må en stå igjen med den, altså, det kan være at det forskjellige oppgaver fra sted til sted, og da tar du oppgaven sammen, så går vi likt hjem.”

### Informant 4 – Casebeskrivelse #1

I denne casebeskrivelsen valgte informanten alternativ C som tilsvarer en instruerende lederstil. Når begrunnelsen for valget etterspørres sier informantene at ”[...] er du ny, så er du med på teamet”; ”[...]det er håp, og så prøver du å teste dem underveis. Se hva dem tenker

*sjøl og sånne ting.*” Informanten har altså klare tanker om hvordan en nyansatt introduseres for arbeidsmåten som hersker i butikken og hva som forventes av den nyansatte. Informanten legger vekt på at det skal råde sterkt fokus på lagarbeid i butikken ”[...] *men det som er fordelene her, er at vi jobber i team hele tida.*” Samtidig gis den nyansatte mulighet til å vise egne styrker og ferdigheter. På spørsmålet om det regelmessig skjer at en nyansatt ønsker flere oppgaver svarer informanten ”[...] *i starten så vil jo alle gjerne det, å vise seg frem.*” Dette verdsettes av informanten i rekrutteringsprosessen, som sier at ”[Jeg] *prøver å sile ut dette på intervjuet, du ser liksom mennesket som vil gjerne gjøre litt, gjøre noe ekstra, [...] jeg ser på holdning jeg.*” Dette svaret samsvarer også godt med den lederstilen som er mest hensiktsmessig i henhold til situasjonsbestemt ledelse.

#### **Informant 4 – Casebeskrivelse #2**

I casebeskrivelse #2 valgte informanten svaralternativ D som tilsvarer en coachende lederstil. Informanten begrunner valget ved å presisere at “*Medarbeideren han har jo innsatsen til stede, og slurver litt, og da er det jo bare å gå, og rett og slett forklare hva som skjer når han slurver.*” Den coachende lederstilen kommer også tydelig frem når informanten fortsetter sin utredning av problemhåndteringen ”[Jeg] *viser han det, vise slurvet, og forteller; kan du se at det er noe feil her, i forhold til her? Så kan du se begge deler. Se på det riktig og se på feilen [...].*” Informanten er opptatt av å gi ansatte en begrunnelse for arbeidsmetoder, da det vil bidra til bedre forståelse og aksept for arbeidsmetodikken; ”*Så jeg forteller dem med en gang hvorfor, så når du får hvorfor, så går det [...].*” Når vi spør om dette scenariet er reelt, svarer informanten ”*Det skjer jo, men jeg tror [...] når du ikke ansetter folk så veldig ofte, så blir det jo at det skjer ikke så ofte.*” Informanten utdyper at ”[...] *når vi tar inn litt NAV folk og sånn ting, så må vi være ekstra på, da. Det sier seg sjøl, skal vi få det bra og vi skal ha ekstra hjelp, da, da må vi lære dem opp nøye for å få det bra.*” Informanten bekrefter gjennom mange uttalelser at den coachende lederstilen vil være den foretrukne stilen i denne situasjonen, og dette samsvarer med lederstilen som anses å være mest hensiktsmessig i henhold til situasjonsbestemt ledelse.

#### **Informant 4 – Casebeskrivelse #3**

Informanten velger i denne casebeskrivelsen svaralternativ D, som tilsvarer en *instruerende* lederstil. Samtidig virker informanten usikker på valget, og dette bekreftes da vi følger opp usikkerheten: ”[Jeg sto mellom] *B og D*” hvor alternativ B tilsvarer en delegerende lederstil.



Imidlertid må det påpekes at mye tyder på at informanten har misforstått casebeskrivelsen, blant annet gjennom informantens eksempel på en ny og interessant arbeidsoppgave: *"[...] frukt og grønt ansvarlig må være med å bytte beholderen på søppelrommet når man kommer og ser at det er fullt og man setter igjen søpla si og går."* Forvirringen har likevel ingen alvorlige konsekvenser for valg av atferd da medarbeidernes forutsetning for å utføre lite attraktive arbeidsoppgaver karakteriseres ved påkrevd kompetanse, men lav vilje. Underveis i intervjuet kommer det likevel frem at valgt alternativ ikke helt stemmer overens med hvordan informanten ville handlet i en faktisk situasjon: *"[...] jeg veit at når jeg ser et menneske som sitter der, det gjør vondt og sånn ting [i overført betydning], så prøver jeg på en måte, da blir jeg med dem og så tar vi det på en morsom måte og så prøver vi hellere å si; vi må gjøre det."* I dette utdraget kommer det frem at informanten viser forståelse for at ikke alle arbeidsoppgavene kan utøves med likt engasjement og forpliktelse, men at den likevel må utføres. Informanten blir med medarbeideren som er satt til oppgaven, hvilket tyder på en støttende atferd. På spørsmålet om denne casebeskrivelsen forekommer hyppig, svarer informanten at *"Ja, det syntes jeg. Litt for ofte noen ganger."* Interessant nok viser informanten en viss grad av ambivalens overfor sitt handlingsvalg i denne situasjonen, ved å si at arbeidsoppgaver som ikke er utført *"[...] går på rett og slett latskap, det er det det går på. Og jeg sier som regel helt ærlig her at sånn kan vi ikke ha det her. Det går ikke. Så vi er et hus og alle må gjøre sin innsats for at ikke sånt skjer."* Her kommer den styrende atferden som representeres i svaralternativ D frem, som var informantens umiddelbare valg.

Hvilke konsekvenser en instruerende lederstil har for de ansatte i denne situasjonen ble presentert i informant 2 - casebeskrivelse #3 og gjentas derfor ikke her.

#### **Informant 4 – Casebeskrivelse #4**

Informanten har i denne casebeskrivelsen valgt alternativ C, som tilsvarer en *coachende* lederstil. Valget begrunnes ved at informanten gjør rede for sitt syn på store og små arbeidsoppgaver *"Og det vel sånn jeg føler i butikk, det er ikke mindre interessant, mindre oppgaver er like viktige. [...] vi har et kart, det kartet må følges."* Når en ansatt ønsker å håndtere oppgaver utenfor oppsatte arbeidsrutiner har informanten i utgangspunktet en positiv holdning til det, men legger til at det forventes at den ansatte ofrer deler av sin egen tid for å utføre denne oppgaven: *"Så ja, jeg har prosjekt, hvor mye tid som må brukes på det, ja, bruk gjerne tid på det, men bruk litt av din egen tid også."* Informanten presiserer videre at det må foretas en avveining mellom den ansattes og butikkens interesse for at arbeidstid

brukt på ekstra oppgaver kan legitimeres *”Det går litt sånn på interesse og butikkens interesse, og interesse for karrieren sin.”* Informanten er mest opptatt av at ekstra oppgaver ikke skal gå ut over de egentlige arbeidsoppgavene *”[...] ikke bruk for mye tid på det. Fordi at, det er ikke det viktigste.”* Dersom oppgavene likevel har verdi for butikken og fellesskapet er informanten opptatt av å utføre disse i et fellesskap *”Vis interesse på at du løser oppgavene dine samtidig som du setter det annet som et lite tema. Ikke gjør det for stort, sier jeg. Gjør det sånn, kanskje delvis. Etapper. Bruk kanskje andre på det, gjør det sammen med andre. Bruk meg litt på det, hva vet jeg.”* Når vi spør om hendelsen i casebeskrivelsen skjer ofte svarer informanten bekreftende og beskriver eksempler; *”Jo, det kan være frukt og grøntansvarlig, han som har dette prosjekt som han driver med og vi følger med på det og det kan være, planlegging av ting og tang som vi prøver på, det kan være av bær som vi har prøvd en del på [...].”* Til sammen antyder utsagnene en atferd som representeres av en coachende lederstil, ved å støtte og bygge opp under initiativer til nye tiltak, dersom det kommer butikken til gode. Samtidig opptrer informanten styrende gjennom å avgjøre hvordan et prosjekt skal utformes og hvilken arbeidsform som bør anvendes.

Når vi sammenligner informantens svar og utsagn med den best egnede lederstilen i denne situasjonen ser vi at de avviker fra hverandre. Diskusjonen av hvilke konsekvenser en coachende lederstil har der hvor en delegerende stil er mest hensiktsmessig ble presentert ved informant 1 og 2, casebeskrivelse #4 og gjentas derfor ikke her.

#### **Oppsummering av Informant 4**

Informanten er strukturert og fremstår som svært tydelig i hvilke forventninger og krav som stilles. Informanten fremhever viktigheten av å jobbe i team, og fokuserer på at arbeidsplaner skal følges nøye. Informanten påpeker også viktigheten av tydelige tilbakemeldinger på arbeid som ikke tilfredsstillende den standarden informanten forventer.

Det virker som om informanten forsøker å utøve støttende atferd gjennom sin bevissthet over måten vedkommende tilnærmer seg medarbeidere på. Informantens relasjon til medarbeiderne illustreres også gjennom å hevde at *”jeg kjenner mine ansatte så godt som jeg burde kjenne dem.”* Informanten viser til en viss grad støttende atferd gjennom å tillate de ansatte å arbeide med oppgaver de finner interessante, men dette er kun dersom det skaper positive resultater for virksomheten. Informanten er bevisst på sin rolle og posisjon, og at vedkommende ønsker å opprettholde et profesjonelt forhold til sine ansatte, og at de er på

jobb for å skape resultater. Dette kan oppfattes som at informanten er bevisst på den makten vedkommende har.

Tabell 4:  
Oppsummering av svar og lederstilprofil for Informant 4

CASEBESKRIVELSE	SVARALTERNATIV	LEDERSTIL (svar)	RIKTIG SVAR*
1	C	Instruerende	C - Instruerende
2	D	Coachende	D - Coachende
3	D	Instruerende	C - Deltakende
4	C	Coachende	B - Delegerende

Note: \* Riktig svar slik vi har tolket casebeskrivelsen og mulige svaralternativer. Basert på Thompson (2011).

Oppsummert synes informant 4 hovedsakelig å utøve høy grad av styrende atferd og varierende grad av støttende atferd. Dette tilsvarer en variasjon mellom en *instruerende og coachende lederstil* i henhold til situasjonsbestemt ledelse (se Tabell 4).

### 5.3 Informantenes fellestrekk: Utøvd ledelse

Samtlige informanter fremstår som svært engasjerte og dedikerte i sitt arbeid. De presiserer at å jobbe som butikksjef ikke er en åtte til fire jobb, noe som krever at informantene makter å håndtere arbeidsmengden de stilles overfor. Samtlige informanter hevder at tid er den største utfordringen for å utføre jobben tilfredsstillende. Informantene oppleves som ambisiøse, og deres ambisjonsnivå preges av høy selvtillit og visjoner om å bringe ICA Norge fremover.

Informantene viser høy grad av målbevissthet ved å ha klare tanker om hvordan de skal nå målene sine. De er strukturerte, planlegger og prioriterer hvilke forhold det skal fokuseres på. Samtlige informanter fremstår som tydelige i sin måte å formulere og kommunisere tanker og visjoner på. De har høye krav og forventninger til sine ansatte når det gjelder arbeidsutførelse, som underbygges blant annet ved et sterkt fokus på tilstrekkelig opplæring av ansatte for å sikre at gitte arbeidsmetoder og standarder følges. For å kontrollere at arbeidet faktisk blir utført etter disse standardene utøver samtlige informanter i noen grad kontrollerende og etterprøvende atferd. Under samtlige intervjuer er resultatorientering et sentralt tema. Alt handler til syvende og sist om å øke inntjening i butikk, og å tilfredsstille kravene som stilles til virksomheten.

Samtlige informanter preges av en generell positiv holdning til sine medarbeidere, og de har tiltro til at de ansatte kan bidra med gode prestasjoner. Alle informantene verdsetter og anerkjenner de ansattes bidrag, og ønsker å bidra til økt kompetanse og ferdigheter blant sine ansatte. Et fremtredende virkemiddel for å oppnå dette er å fokusere på en fellesskapsfølelse ved å utvikle samarbeidsferdigheter.

### 5.3.1 Utøvd ledelse og situasjonsbestemt ledelse

Hersey, Blanchard og Johnson (2001) hevder å ha observert at ledere har en primær lederstil og at de fleste i tillegg har en sekundær lederstil. De definerer den primære, eller foretrukne, lederstilen som den atferden ledere hyppigst bruker når de forsøker å påvirke medarbeideres aktiviteter. Dette stemmer godt overens med våre funn. Her oppsummeres informantenes valg av lederstil og antall ganger de forekommer i besvarelsene av casebeskrivelsene:

- Informant 1: Coachende lederstil (S2) x 3; Instruerende lederstil (S1) x 1
- Informant 2: Coachende lederstil (S2) x 2; Instruerende lederstil (S1) x 2
- Informant 3: Deltakende lederstil (S3) x 3; Coachende lederstil (S2) x 1
- Informant 4: Coachende lederstil (S2) x 2; Instruerende lederstil (S1) x 2

Vi ser at det alle informanter gjennomgående anvender to ulike lederstiler. Informant 1 og 3 synes også å ha en dominerende, såkalt primær, lederstil. Denne anvendes hyppigere enn den sekundære lederstilen. For informant 2 og 4 er det tilsynelatende ikke er noen primær lederstil, og det kan hevdes at disse informantene håndterer alle situasjonene relativt likt, fordi de benytter de samme lederstilene likt antall ganger.

Hersey, Blanchard og Johnson (2001) bruker begrepet *style range* (spekter av lederstiler) for å beskrive graden av variasjon i lederstil en leder benytter. Forfatterne har funnet at noen ledere bare utøver én lederstil og derfor kun er effektive i de situasjonene der deres lederstil passer med omgivelsene. Andre ledere bruker flere lederstiler og er i stand til å tilpasse sin stil til situasjonen, som gjør dem til mer effektive ledere i flere situasjoner. Forfatterne har også funnet at ledelsessituasjonene varierer avhengig av i hvilken grad situasjonene krever fleksibilitet av lederne. Forhold som krever høy grad av fleksibilitet regnes for å være lederstillinger på toppledernivå, innovative arbeidsoppgaver og radikale endringer. Forhold som krever mindre grad av fleksibilitet er med lederstillinger på lavere nivåer, etablerte

arbeidsoppgaver og lite endring krever begrenset fleksibilitet (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Det kan argumenteres for at butikksjefer i ICA hankses med situasjoner som daglig krever liten til moderat grad av fleksibilitet. Bransjen butikksjefene befinner seg i kan sammenlignes med produksjonsbransjen, da begge bærer preg av måloppnåelse og ser tid som en knapp ressurs. De ansattes arbeidsoppgaver er til en viss grad preget av rutinearbeid (fylle hyller, kassearbeid), noe som krever mindre fleksibilitet i lederstil. Dette stemmer overens med våre data og butikksjefenes spekter av lederstiler, hvor en til to lederstiler er tilstrekkelig for å håndtere de fleste situasjonene.

Når vi vurderer informantenes lederstil opp mot situasjonsbestemt ledelse, er begrepet *style adaptability* (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001) nyttig. Dette kan oversettes til *evne til tilpasning av lederstilen* og viser til i hvilken grad ledere er i stand til å benytte den mest hensiktsmessige lederstilen i en gitt situasjon. Selv om en leder er i stand til å variere mellom alle lederstilene garanteres ikke høy ledereffektivitet – det er avhengig av at riktig lederstil anvendes i riktig situasjon. Våre data viser at samtlige informanter benytter den anbefalte lederstilen i to av fire casebeskrivelser, men fordi de bare benytter to av fire mulige lederstiler, får de bare to ”rette” svar. Det kan således hevdes at butikksjefene i ICA i noen grad mestrer å anvende den mest hensiktsmessige lederstilen i den valgte situasjonen og således har noe evne til å tilpasse lederstilen. Derimot finner vi også at informantene i noen situasjoner velger den nest minst hensiktsmessige lederstilen, hvilket tyder på at deres evne til å tilpasse lederstilen er varierende.

Når vi ser på de lederstilene som informantene anvender finner vi at informantene i stor grad bruker de samme. Informant 1, 2 og 4 benytter en coachende lederstil (S2), og instruerende lederstil (S1), hvilket ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) danner *stilprofilen 1-2*, mens siste informant benytter deltakende lederstil (S3), og coachende lederstil (S2) som utgjør *stilprofilen 2-3*. Hersey, Blanchard og Johnson har basert på sin forskning og erfaring i ledelsesfeltet, identifisert fellestrekk ved lederne som har like stilprofiler. Vi vil her nøye oss med å presentere de stilprofilene som våre informanter har.

Ledere som utøver stilprofil 1-2 er ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) personer som i varierende grad bruker støttende atferd, men de føler seg utilpass dersom de ikke får

bestemme<sup>6</sup>, og derfor utøver styrende atferd. Ledere som utøver denne lederprofilen har gjerne jobbet seg opp i bedriften. I intervjusituasjoner har disse ledere en tendens til å hevde at ”Ingen klarer å gjøre ting så godt som meg.” Ledere med stilprofil 1-2 er gjerne effektive i ledelse av medarbeidere med lavt til moderat utviklingsnivå og er ofte ekstremt effektive innen produksjonsbransjen, hvor tid er en knapp ressurs og det er mye press for å oppnå mål. Ulempen er at ledere med denne stilprofilen ikke klarer å utnytte hele potensialet hos sine ansatte. For å kunne gjøre det må de lære seg å anvende S3 og S4, det vil si deltakende og delegerende lederstil (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

Betrakter vi videre utsagn fra informant 1, 2 og 4, kan vi finne indikasjoner på at disse personbeskrivelsene også samsvarer med våre informanter. Alle tre informantene forteller at de gir sine ansatte støtte i arbeidsutførelse og har en positiv holdning overfor sine ansatte. Likevel kommer det tydelig frem, for eksempel i ansettelsesprosessen, at de selv har behov for å ta endelige avgjørelser.

Ledere med lederprofilen 2-3 fungerer ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) bra overfor ansatte på et mellomhøyt utviklingsnivå, men disse lederne opplever at det kan være vanskelig å håndtere situasjoner hvor det er nødvendig å disiplinere folk. Disse ledere synes vanligvis også at det er vanskelig å delegere oppgaver til ansatte. Denne lederprofilen pleier å være effektiv fordi majoriteten av ansatte har et moderat utviklingsnivå. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) hevder at den coachende og deltakende lederstilen sjeldent resulterer i kriser og derfor anses som trygge. Til tross for at denne lederstilen passer godt til ansatte med middels utviklingsnivå, vil det være nødvendig å lære seg instruerende (S1) og delegerende (S4) lederstil dersom lederne ønsker å utvikle sitt fulle lederpotensiale (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

Når vi sammenholder profilbeskrivelsen 2-3 med informant 3, underbygges vedkommendes stilprofil gjennom utsagn. Informanten beskriver å oppleve at det er en kompetent gruppe medarbeidere som jobber i butikken, og bekrefter med dette indirekte å ha gjennomgående motiverte og kompetente medarbeidere. Informant 3 sier ikke noe direkte om det å disiplinere ansatte på lavt utviklingsnivå, men bekrefter at for å kunne jobbe hos vedkommende må ansatte være motiverte for å tilegne seg ny kunnskap. Informanten sier også at de ansatte må

---

<sup>6</sup> Forstått som det å gi struktur og retning.

være multitalenter fra dag én, som indikerer liten toleranse for lav arbeidsvilje. Når informanten spørres om evnen til å delegere arbeidsoppgaver uttrykker vedkommende et ønske om å være delaktig i planlegging der det er mulig å påvirke, henholdsvis kontrollere, arbeidsoppgavene som avdelingsledere eller øvrige butikkansatte skal utføre. Informantens karriere kan likevel indikere at lederstilen faktisk er effektiv og kan oppnå gode resultater. Likevel bør informant 3 ifølge Hersey, Blanchard og Johnson (2001) tilegne seg kompetanse til å utøve lederstilene S1 og S4, det vil si instruerende og delegerende, for å utvikle sitt fulle lederpotensiale.

### **5.3.2 Konklusjon**

Basert på foregående presentasjon kan vi, hovedsakelig av to grunner, konkludere med at informantene i noen grad utøver situasjonsbestemt ledelse. For det første tilpasser de ikke lederstilen til medarbeideren og situasjonen de stilles ovenfor, og for det andre benytter de kun to av fire lederstiler. Våre funn om at ledere primært utøver en til to lederstiler, samsvarer med funn av Hersey, Blanchard og Johnson (2001). De påpeker imidlertid også at ledere kan lære seg samtlige lederstiler, og at ledere som tilegner seg nye lederstiler ofte anvender disse på en mer effektiv måte, fordi de gjennom refleksjon har et mer bevisst forhold overfor disse. Vår vurdering av ledere er imidlertid kun basert på mellomlederens håndtering av medarbeideren i sammenheng med forholdsvis rutinepregede oppgaver, og hvorvidt mellomlederen tilpasser egen atferd til dette. Teorien kan kritiseres for å være for lokalt fiksert, ved at den ikke tar hensyn til andre påvirkende faktorer i situasjonen, som for eksempel organisasjonsstruktur og bransje. En vurdering av ledernes atferd basert på et annet teoretisk rammeverk, som for eksempel strategisk ledelse, kunne gitt andre funn. Likevel er det nettopp relasjonen mellom leder og medarbeider som utgjorde en viktig faktor for valg av teoretisk rammeverk, på grunn av teoriens attraktivitet fra en pedagogisk tilnærming.

## 6 Situasjonsbestemt ledelse og endring

I følgende kapittel vil vi fokusere på styrende og støttende atferd, som er hovedkategoriene i vår temaanalyse, for å undersøke om situasjonsbestemt ledelse presenterer et rammeverk som er egnet for å forstå endringsprosesser. Vi vil igjen understreke at de casebaserte intervjuene først og fremst har fokus på forholdet mellom mellomleder og underordnede.

### 6.1 Styrende atferd

Styrende atferd omhandler spesifikke handlinger som planlegging, definerer av arbeidsoppgaver, initiering og overvåking. Vi har valgt å se på planlegging, tydelighet og kontroll som utgangspunkt for diskusjon da disse kategoriene fremkommer i datamaterialet og anses som viktige deler ved den styrende atferden (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

#### 6.1.1 Planlegging

Som tidligere nevnt innebærer planlegging å bestemme hva og hvordan en oppgave skal utføres, samt hvem og når den skal gjennomføres. De operative målsettingene utarbeides både av ledelsen i ICA og av butikksjefene selv. Informant 2 hevder at man som butikksjef jobber etter dagsplaner som overordnet leder har utarbeidet og påpeker at *”Dem har jeg ikke laget selv. Det er dem [lederen] som har sagt at dette og dette og dette skal vi gjøre. Så det er visse ting som må være gjort før vi åpner butikken kl. 09:00 [...].”* Informant 3 presiserer at *”[...] man må planlegge, at du har en plan så går det ikke utover noen andre, mennesker eller arbeidsoppgaver. [...] så lenge alt er planlagt. [...] du har langsiktig og kortsiktig plan. Det er det.”* For å oppnå struktur kreves det at lederen klargjør hvilken atferd som er ønskelig i prosessen. Dette krever at lederen formulerer mål, spesifiserer hva som er akseptabel standard samt klargjør rolle- og ansvarsfordelingen (Nadler & Tushman, 1990). Graetz (2000) hevder også at kombinasjonen av operasjonell ledelse og sterke mellommenneskelige relasjoner utgjør effektiv lederatferd i endring.

Informantene forteller om planlagte dager. Informant 1 presiserer at *”[...] min arbeidsoppgave er egentlig en lang sjekklister”,* og Informant 4 hevder at *”Det er jo dagsplan i butikk, og det er jo det som skjer i butikken.”* Dagsplanene omhandler gjøremål som forventes oppfylt av butikksjefen. Dersom informantene ikke har tilstrekkelig medbestemmelse i utarbeidelse av dagsplanen, kan det ha negative konsekvenser. For eksempel kan opprettholdelse av gode



relasjoner til de ansatte være vanskelig, dersom overordnede overkjører den interne bedriftskulturen i handlingsplanene. Utarbeides dagsplanene derimot i samarbeid med butikksjefen kan det bli lettere å gi en tilpasset standard til sin enhet etter å ha foretatt en vurdering av sine medarbeiderne. Derved vil informantene ha større eierskap til planene. For at det skal være samsvar mellom dagsplanene og de ansattes kompetanse, må de utarbeides med tilstrekkelig kunnskap om de ansattes utviklingsnivå, for i størst mulig grad å kunne tilpasses gitte forutsetninger. Utarbeides dagsplanene som generelle dokumenter kan disse oppfattes som styringsverktøy uten nødvendig tilpasning. Informantene vil derfor være bedre egnet til å utarbeide handlingsplaner for butikken enn overordnede ledere gitt deres kjennskap og relasjon til øvrige ansatte.

### 6.1.2 Tydelighet

Det er viktig at virksomhetens mål, evalueringskriterier og prioritering av arbeidsoppgaver kommuniseres tydelig til de ansatte, slik at de har kjennskap til disse. Ved å være tydelig unngås uoverensstemmelser mellom lederens forventninger og de ansattes tolkning av dem (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986; Hersey, 1987; Thompson, 2011). Med tydelighet menes ansvarsfordeling, kommunikasjon av planer, retningslinjer og forventninger, hvor lederen setter konkrete mål og knytter disse opp mot ytelse og ansvarsområde. Videre bør lederen oppfordre til effektiv utførelse av arbeidet gjennom å være tydelig på hva som forventes. Først da kan man sammenligne arbeidsutførelse med valgte standard (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Forskning viser en positiv korrelasjon mellom tydelighet og effektiv ledelse (Bauer, Green & Bauer, 1996; Kim & Yukl, 1995).

Lite indikerer at våre informanter mangler evnen til å være tydelige; *”Jeg mener at hvis man er tydelig på hva som forventes av hver ansatt så får de bedre forutsetninger til å klare jobben sin også.”* (Informant 1). Ifølge Martin (1993) kan en organisasjon aldri endres uten mot, men motet kan ikke frembringes av visjoner eller strategier fra overordnede ledere. Derimot må målsettinger kommuniseres tydelig for at medarbeiderne skal kunne forstå årsaken til endringene. Når medarbeiderne har forstått årsaken vil de være mer villig til å bidra (Martin, 1993). Informant 1 sier *”[...] det er ingen som kan gjøre en bedre jobb hvis dem ikke får tilbakemelding på den heller”*, og presiserer at dersom det finnes rom for misforståelser så; *”[...] er det bedre å gå ut å vise fysisk.”* Tydelighet synes å karakterisere informant 4's atferd og underbygges av følgende utsagn *”Så jeg forteller dem med en gang hvorfor [...].”* Utsagnene stemmer overens med informantenes svar på de ulike

casebeskrivelsene. Informantenes tydelighet kan anses å være hensiktsmessig, med forbehold om at informantene forklarer årsaken til det som skjer. Duck (1993) hevder at det i endringer er essensielt at beskjedene er konsistente, tydelige og at de gjentas. Medarbeidere må høre en beskjed tilstrekkelig antall ganger for å endre atferd. Tydeligheten settes på spissen når en av informantene presiserer at *"[...] om jeg skulle lære deg å fylle på varer, så snakker jeg med deg som om du er tre år [...]."*

For stor grad av tydelighet kan gå på bekostning av anerkjennelse av medarbeiderne, men medarbeiderens utviklingsnivå er viktig. I visse situasjoner kan det være lite hensiktsmessig å være altfor tydelig, for eksempel i situasjoner hvor medarbeideren har høy forpliktelse til oppgaven og tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre den. Medarbeideren vil da kunne oppfatte tydeligheten som kontrollerende. En delegerende lederstil vil i slike situasjoner være å foretrekke. For å unngå negative virkninger på den ansattes arbeidsinnsats kreves det altså at lederen klarer å vurdere situasjon, medarbeider og utviklingsnivå for å avgjøre behovet for grad av tydelighet i uttalelser og instruksjoner.

### **6.1.3 Kontroll**

Kontroll handler om å observere og kontrollere de ansattes utførelse av en arbeidsoppgave, vurdere kvalitet og hvorvidt arbeidet er tilfredsstillende. Informant 2 hevder at *"[...] han skal ikke løpe frem og tilbake og gjøre alt annet innen man har stålkontroll på at det er perfekt."* Utsagnet kan tolkes dithen at arbeidet følges opp og kontrolleres, og at det kun er tilfredsstillende dersom butikksjefen sier så, eller er i samsvar med rutiner og retningslinjer. Miller (2001) hevder at gode ledere i endring er engasjerte og problemløsende, men at suksess ligger i disiplin og gjennomføringsevne som realiserer visjonene. Informant 1 gir uttrykk for å utøve kontrollere atferd, men påpeker samtidig at en vurdering av situasjonen kan være hensiktsmessig *"Nå er jeg veldig kravstor, så det [kontrollerer arbeidet] gjør jeg hele tiden. Men igjen da, så kan ikke jeg ta liv av de ansatte, så jeg må hele tida velge hvilken krig jeg skal gå inn. Så det er jo på en måte, må være, litt taktisk også."* Nadler og Tushman (1990) hevder at lederen må skape rutiner og prosesser for overvåking, måling og vurdering av de ansattes atferd og resultater. Videre må de aktivt søke etter å oppnå mest mulig hensiktsmessig atferd.

Tre av fire informanter utøver høy grad av styrende atferd, som henger sammen med behov for kontroll og utøvelse av kontrollerende atferd. Likevel viser også informantene støttende

atferd, som kan tyde på at de mestrer vekslingen mellom støttende og kontrollerende atferd. Som nevnt synes likevel informantene å favorisere en eller to lederstiler, så denne tilsynelatende evnen til å balansere styrende og støttende atferd kan derfor være misvisende. Det er enighet om at effektiv ledelse i endring krever en kombinasjon av operativ ledelse og en evne til å håndtere og vurdere mellommenneskelige relasjoner (Nadler & Tushman, 1990; Graetz, 2000). Dersom en ansatt befinner seg på et utviklingsnivå som ikke samsvarer med lederens primære lederstil, kan dette få negative konsekvenser for den ansattes utførelse av arbeidsoppgaver, men også for ansattes trivsel og relasjon dem imellom. Dette kan igjen påvirke organisatorisk effektivitet og svekke virksomhetens utvikling, arbeidsmiljø og resultater. De mest interessante i våre data er knyttet til forholdet mellom lederstil og kjennetegn ved de ansattes utviklingsnivå. Dette gjelder både for planlegging, tydelighet og kontroll.

## **6.2 Støttende atferd**

Oppgaven vil ikke kunne foreta en fullstendig drøfting av samtlige handlinger som regnes for å være støttende. Likevel er gode relasjoner og ansattes trivsel viktig, og vi vil nå se nærmere på hvordan relasjonene kan påvirke virksomheten. Vi har valgt å ta for oss forsterkende, utviklende, anerkjennende og autonomifremmende atferd som utgangspunkt for diskusjon. Dette er kategorier som datamaterialet gir grunnlag for å uttale seg om, og som er vesentlige faktorer ved støttende atferd (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

### **6.2.1 Forsterkende atferd**

Med forsterkende atferd menes den atferden som bidrar til at medarbeidernes oppmuntres og motiveres for å fortsette en ønsket arbeidsutførelse. Denne atferden er hensiktsmessig for ledere innen produksjonsbransjen der arbeidsoppgavene er preget av rutiner og ensformighet (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Samtlige informanter utøver støttende atferd, men hvor mye de bruker den varierer. Informant 1 er veldig tydelig på prioriteringen mellom oppgave og medarbeider *"Hvis jeg må velge mellom at hyllene er shina, eller en ansatt som trenger min oppmerksomhet, så velger jeg den ansatte hver eneste gang. Det er ekstremt viktig."* Informanten presiserer videre at det å støtte sine ansatte er en selvfølge; *"[...] bygge positivt oppunder, støtte en person, selvfølgelig."* Forskning har vist at forsterkende lederatferd bidrar til å bygge og opprettholde mellommenneskelige relasjoner, og er relatert til ansattes tilfredshet med lederen (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Informant 1

kommer også inn på at det er vesentlig å kjenne sine ansatte ”[...]du må kjenne dine ansatte, rett og slett.” Gode relasjoner mellom ansatte og ledere, underforstått som støttende atferd, er nøkkelen til organisasjonens suksess, hevder Gill (2008). Relasjonen mellom butikksjefen og de ansatte er således av stor betydning for at visjoner og målsetninger som gis av toppledelsen kan anvendes i organisasjonen på en god måte. Mellomlederen fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte og sørger for at det iverksettes tiltak slik at målsettingene kan omsettes i konkrete handlinger. Det er gjennom mellomlederens relasjon til medarbeiderne at visjonene etterleves og gjøres operative på lavere nivåer. En positiv relasjon mellom leder og ansatt kan være utslagsgivende for om ansatte aksepterer endringer og om de føler forpliktelse overfor de beslutningene som tas. Det kan tenkes at samhold og trivsel økes gjennom å arbeide i team, og informant 2 sier at ”Jeg er veldig opptatt av å inkludere folk i at jobbe mot samme mål.”; ”[...] at folk skal kunne komme til meg, at det ikke skal være en stor skillevegg, at det skal være en ganske sånn teamfølelse.” Informant 4 ønsker å være tilstede for sine ansatte og hevder at ”Vi har et team sammen.”

Informant 3 sier det er viktig å ta hensyn til sine ansatte, og at dette gjøres ved å behandle dem individuelt. Informantens uttalelser står i kontrast til de andre informantenes fokus på teamarbeid, og stilprofil. Dette utgjør et interessant moment da hensiktsmessig lederatferd kan variere sett i lys av om man leder enkeltindivider eller grupper. Thompson (2011) hevder at det å lede grupper kan være en mer kompleks oppgave enn å lede individer. Det kan bli vanskeligere på grunn av ansvarsfraskrivelse, problemer innad i gruppen og at enkelte tilbakeholder informasjon og meninger. For effektiv ledelse av grupper kreves det en forståelse av gruppens dynamikk og samspill (Thompson, 2011). Ledelse er, som tidligere påpekt, en kompleks oppgave med et mangfold av påvirkende faktorer. Kompleksiteten øker ytterligere når gruppens dynamiske samspill tas i betraktning. Selv om gruppedynamikk og gruppeledelse ikke vil utdypes videre her, er det interessant at informantene avviker fra hverandre både i casebeskrivelsene og i uttalelser om arbeidsgrupper. For eksempel sier to av informantene at teamfølelsen er viktig, mens de to andre vektlegger individuell behandling av de ansatte. I henhold til deres posisjon i organisasjonen likestilles informantene, og begge retninger for ledelse kan derfor tenkes å være hensiktsmessige. Et interessant moment kunne være å se nærmere på arbeidsmiljøet i de ulike butikkene, og vurdere på hvilken måte dette påvirkes av ulike lederstiler. Selv om Informant 3 ofte velger en deltakende lederstil i casebeskrivelsene, bør det påpekes at informantenes uttalelser tyder på en mer coachende tilnærming enn casebesvarelsene skulle tilsi.

## 6.2.2 Utviklende atferd

Med utviklende atferd mener vi atferd som tilrettelegger for utvikling av de ansatte og eksempler kan være å vise ansatte bedre måter å gjøre ting på, gjennom å være rollemodeller. Mellomlederen kan også stille spørsmål som hjelper medarbeiderne til å utføre en oppgave på en bedre måte eller hjelpe dem til å lære av sine feil. Mellomlederen kan også forklare hvordan problemer kan løses i stedet for kun å gi svarene. Samtlige informanter uttrykker at de er opptatt av at de ansatte skal utvikles. Informant 1 gir uttrykk for å tillegge ansattes utvikling stor betydning; *"[...] å hemme utviklingen til noen som tar eget initiativ det er jo som å banne i kirka."* Videre beskriver vedkommende hvordan de ansatte hjelpes for å lære *"[...] så hvis han har stritta litt imot og sånn, er det ekstremt viktig å vise og forklare."* Også informant 2 nevner at *"Jeg ville si at jeg er veldig opptatt av at folk skal utvikles på jobb"* og forklarer hvordan vedkommende legger til rette for utvikling; *"[...] da er det veldig viktig at man setter seg ned og prater om hvorfor vi skal gjøre dette også [...] Hva kan vi gjøre, hvordan kan du jobbe annerledes. Mange forsøk med tradisjonell coaching, at det ikke er jeg som har svaret, men at de skal komme på det selv."* Sitatene gir uttrykk for at informanten bevisst benytter seg av en coachende lederstil, hvilket er i tråd med en utviklende lederatferd.

Informant 4 indikerer bruk av coachende lederstil ved at vedkommende begrunner hvorfor arbeidsoppgaver må utføres; *"[...] prøver jeg å si ifra at ikke gjør sånn og sier jeg hvorfor. Da blir det sånn, og så kan jeg vise dem på bildet at det tyter på søppelrommet fordi at en gjorde det [...]. Man må lære mens man går. Det gjør jo alle. Og det er veldig bra da. Så vi er jo mye mer effektivt på ting nå."* Informanten gir uttrykk for at læring av feil er en vesentlig del av ansattes utvikling, og at medarbeiderne gjennom dette har blitt mer effektive i arbeidsutførelsen. Til tross for at informantene gir forskjellige beskrivelser av hvordan de oppnår utvikling av de ansatte på arbeidsplassen, er utvikling av ansatte et høyt prioritert satsingsområde. Utviklende lederatferd kan hevdes å være kjernevirksomheten i endringsprosesser, og har sterke likhetstrekk med læring og atferdsendring (Irgens, 2011). For at endringsprosesser i organisasjoner skal være vellykkede må lederen sørge for at utvikling eller endring finner sted blant de ansatte. Dette krever at lederen har tiltro og tillit til medarbeiderne, tilrettelegger arbeidsoppgaver slik at de bidrar til utvikling og utøver støttende atferd for å opprettholde motivasjonen.

Det er liten tvil om at læring er essensielt for at organisasjoner skal utvikles og forbedres. Lederens rolle i denne prosessen kan være utslagsgivende fordi lederen har makt til å påvirke utviklingen av de ansatte. Mange faktorer påvirker forutsetningen for gode læringsprosesser. Det er viktig at lederen har en positiv holdning til de ansattes utvikling, og den forsterkende og utviklende atferden blir således viktig del for å fremme denne utviklingen. Riktignok hevder samtlige informanter at de er opptatt ansattes utvikling, men man kan likevel stille seg kritisk til disse uttalelsene fordi de ikke presiserer hvordan de ansatte faktisk tilegner seg kunnskap. Dersom butikksjefen ikke har tiltro til de ansattes utvikling, er det lite sannsynlig at han gjør en innsats for å tilrettelegge for lærings- og utviklingstiltak. Dette kan resultere i en negativ spiral, der de ansatte føler seg lite verdsatt hvilket igjen kan påvirke relasjonen til butikksjefen negativt. Dersom de ansatte opplever at lederen ikke har tiltro til deres utviklingspotensial og relasjonen dem imellom er dårlig, kan det påvirke medarbeiderens tillit til lederen. Mistillit i arbeidsforholdet kan påvirke medarbeidernes jobbtilfredshet og prestasjoner negativt, noe som igjen kan redusere arbeidsviljen, og i ytterste konsekvens føre til oppsigelse av arbeidsforholdet (Rich, 1997). Varehandelsbransjen preges av høy turnover, og det kan være nyttig å identifisere faktorer som påvirker sammenhengen mellom oppsigelser og utvikling. Et sentralt spørsmål blir om bransjen preges av stadige oppsigelser på grunn av ledernes manglende initiativ til videreutvikling av ansatte, eller på grunn av det manglende initiativet av de stadige oppsigelsene. Oppgaven har antydnet at omfattende bruk av deltidsstillinger kan ha betydning for den høye turnoveren. Som deltidsansatt ligger det implisitt at fremtiden er usikker, og omkostningene knyttet til nyansettelser krever mer enn økonomiske ressurser. Informantenes emosjonelle investering i nyansatte kan også spille en betydelig rolle. Dersom butikksjefen har erfart at nyansatte kun arbeider i butikken i en kort periode, kan motivasjonen for å investere i nyansatte være begrenset. Hvis relasjonen mellom leder og medarbeider har så stor innvirkning som tidligere antatt, kan den enkelte enheten så vel som organisasjonen som helhet tjene på å investere i å utvikle medarbeidere. Det bør imidlertid avklares om den nyansatte ønsker å være i organisasjonen over en viss tid slik at den emosjonelle investeringen er lønnsom. Dersom medarbeideren ser for seg en fremtid i organisasjonen, vil ros og tilbakemeldinger på prestasjoner være betydningsfulle for hans utvikling. Ros og tilbakemelding er kjennetegn ved anerkjennende atferd.

### 6.2.3 Anerkjennende lederatferd

Med anerkjennende lederatferd mener vi for eksempel å lytte til medarbeideren og gi tilbakemeldinger og ros dersom de utfører en arbeidsoppgave hensiktsmessig. Våre data viser at informantene skiller seg fra hverandre i utøvelse av anerkjennende lederatferd. Informant 1 sier eksplisitt at de ansatte får anerkjennelse eller ros for god arbeidsutførelse: *"[...] så ville jeg selvfølgelig rosa, og bygd opp under initiativet og handlekraften hans [...] du er ikke overflødig, du er her fordi du gjør en god jobb, og vi trenger deg, og har trua på deg [...]."* Også Informant 2 understreker betydningen av å gi sine ansatte positiv tilbakemelding *"INT: Er det fordi at du skal få snakke med han og vært positiv overfor han? INF: Ja, presis. Og for å minne om at legge frem at vi faktisk er veldig fornøyd med han [...]."* Informanten forteller videre hvordan tilbakemeldingen har blitt formidlet *"[...] da startet jeg med at si at du er den absolutt beste som vi har i kassen og jeg vil ha deg, og jeg tror at du kan utvikles til å bli veldig flink på all ting [...]."* Det kan tenkes at ros og anerkjennelse er viktig for å skape et positiv arbeidsmiljø, men Baumeister, Hutton og Cairns (1990) hevder at dersom lederen konstant roser sine medarbeidere uavhengig av arbeidsprestasjon vil effekten av rosen reduseres. Effekt av ros kan også avta dersom lederen roser medarbeidere i situasjoner hvor medarbeideren attribuerer suksess til eksterne faktorer, og konstant ros kan oppleves som lite troverdig.

Informantene sier lite om anerkjennende atferd, til tross for at to av dem tydelig beskriver anerkjennende handlinger. Det kan være flere grunner til at de ikke uttaler seg om anerkjennende atferd. En årsak kan være at intervjuguiden ikke eksplisitt spør etter dette, en annen at informantene ikke ser viktigheten av å gi positive tilbakemeldinger. Vi vil imidlertid ikke konkludere med om de utøver- eller ikke utøver anerkjennende atferd, men heller påpeke at for to av de fire informantene fremkommer det ikke tydelig om de faktisk utøver denne typen atferd. Sammenlignes forskning innen situasjonsbestemt ledelse og endringslitteraturen finner vi i begge forskningsfeltene at anerkjennende atferd (ros og tilbakemelding) har positiv effekt, men typen av effekt det snakkes om er forskjellig. Mens teorien om situasjonsbestemt ledelse finner en positiv effekt på arbeidsutførelse finner endringsteori en positiv effekt på jobbtillfredshet og forpliktelse. På bakgrunn av informantenes svar konkluderer vi med at kun halvparten av informantene benytter anerkjennende ledelsesatferd. En mulig årsak til at halvparten *ikke* utøver anerkjennende atferd kan være deres holdning til å støtte medarbeidernes utvikling på grunn av bransjens

høye turnover. Det kan tenkes at informantene fordeler ansvar og at dette blir et alternativ til anerkjennende lederatferd og derved unngår å investere emosjonelle ressurser i de ansatte. Ved å fordele arbeidsoppgaver kan butikksjefene vise tillit til de ansatte uten stadig å måtte være tilstede for oppfølging. Dette krever imidlertid at butikksjefene klarer å vurdere arbeidsoppgavens kompleksitet og medarbeiderens utviklingsnivå i den aktuelle situasjonen. Arbeidsfordeling er noe lederne har mulighet til å kontrollere. Ved at lederne fordeler arbeidsoppgaver vil også ansvarsbalansen endres hvilket kan bidra til at medarbeiderne kan oppnå mer autonomi. Hvordan informantene kan oppnå dette vil vi se nærmere på i det neste avsnittet.

#### **6.2.4 Autonomifremmende atferd**

Med autonomifremmende atferd mener vi for eksempel at medarbeideren skal bli i stand til selvstendig arbeidsutførelse. Ifølge situasjonsbestemt ledelsesteori kan myndiggjøring og økt autonomi oppnås gjennom bruk av en delegerende lederstil. Selv om vi tidligere hevdet at informantene ikke benytter denne lederstilen, kan dette likevel antas å være tilfelle i enkelte situasjoner, selv om den ikke utøves bevisst. Følgende utsagn fra informant 1 støtter denne antakelsen; *"[...] sånn organisasjonen er bygd opp så har jeg hovedansvar, så har jeg en assisterende [...] Alle de tre personene (red.: ferskvarerjef, teamleder kolonial og sjef på kjøll og frys) er under assisterende butikksjef, og har personalansvar, det vil si at de skal drifte sin avdeling fra a-å."* Organisasjonsstrukturen synes her å være bygget for å fremme myndiggjøring, og informant 1 påpeker at en er nødt til å *"Jobbe gjennom andre, og la andre få lov til å utfolde seg, og på en måte få lov til å, ehm, ha det ansvaret som de har blitt tildelt."* Informant 2 synes at *"det er nærmeste sjefen som må ta ansvar."* mens informant 4 setter det hele på spissen ved å si at *"[...] skal jeg ha ansvar for alt, så, da dør jeg. Det går ikke, da dør jeg, så du må liksom fordele. Du må gjøre det."*

Alle informantene gir altså uttrykk for å delegerere ansvar. Hvorvidt det gjøres fordi de ønsker å tildele autonomi eller om andre faktorer legger føringer er vanskelig å besvare med våre data. Det er likevel interessant at ingen av informantene har valgt den delegerende lederstilen i noen av casebeskrivelsene, da denne lederstilen er hensiktsmessig for tildeling av autonomi i arbeidet og den anbefalte lederatferden i casebeskrivelse #4. En mulig årsak kan være rammefaktorene i bransjen og forventningspress fra overordnede ledere som gjør at informantene, til tross for et ønske om å delegerere ansvar, likevel har behov for å kontrollere



de ansatte. Informant 1 sitt utsagn ”[...] jeg ville holdt et lite øye og øre, ikke sant” kan tyde på at butikkstrukturen og rammefaktorene som tillater utøvelse av autonomifremmende atferd ikke er tilstrekkelig for at informantene faktisk kan utøve denne atferden på en hensiktsmessig måte<sup>7</sup>. Det kan være flere årsaker til dette, og vi vil se nærmere på et utvalg av betingelser for lederatferd i kapittel 7.

### 6.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett hvordan informantenes lederatferd samsvarer med vesentlige faktorer som må tas i betraktning i organisatorisk endring og situasjonsbestemt ledelse. Overordnet finner vi at alle informantene har en tendens til å utøve mer styrende enn støttende lederatferd, som for eksempel planlegging, tydelighet og kontroll. Den styrende lederatferden samsvarer i høy grad med det både endringslitteraturen og situasjonsbestemt ledelse anser som viktig og betydningsfull lederatferd for suksessfull endring. Informantene er forskjellige med hensyn til i hvor stor grad de utøver støttende atferd, som indikeres av forsterkende, utviklende, anerkjennende og autonomifremmende lederatferd. Både forsterkende og utviklende atferd ser vi at informantene utøver ofte, mens den anerkjennende og autonomifremmende lederatferd benyttes i mindre grad. Samtlige informanter benytter både styrende og støttende atferd på en måte som i kombinasjon gir en coachende lederstil. Informantene antas derfor å være effektive ledere i endring. Likevel benytter informantene støttende atferd kun i begrenset grad, og dette er en svakhet i situasjoner der medarbeidere er på et høyt utviklingsnivå.

---

<sup>7</sup> Basert på deres besvarelser i casebeskrivelsene.

## 7 Faktorer som påvirker endring

Ledelse er sammensatt (jfr. kap.3), og påvirkes av mange ulike faktorer. Som tidligere nevnt påpeker teorien om situasjonsbestemt ledelse at faktorene som diskuteres i dette kapittelet er betydningsfulle for valg av lederstil. Vi ser nærmere på faktorene og forsøker å relatere dem til mellomleders posisjon i en divisjonalisert organisasjonsstruktur i varehandelsbransjen. Vi ser først på hvordan lederen kan fungere som rollemodell før vi undersøker hvordan medarbeidere kan påvirke situasjonen og spille en avgjørende rolle for hvordan ledere bør utøve sin ledelse. Deretter belyser vi interaksjon mellom kollegaer, og ser nærmere på hva kunnskapsdeling er og hvorvidt dette utøves av informantene. Videre tar vi for oss fire rammevilkår (krav til arbeidsplassen) som kan ha påvirket ledernes atferd: rutiner, mellomleders posisjon i en divisjonalisert organisasjonsstruktur, bransjens påvirkning og ettervirkningene av konverteringsprosessen. Et sentralt tema i samtlige intervjuer var tid som avgjørende faktor, og dette vil derfor diskuteres ytterligere. Avslutningsvis ser vi på maktperspektivet i forhold til informantenes ledelsesatferd.

### 7.1 Lederen som rollemodell

En leder vil selv påvirke situasjonen det skal ledes i (Hersey, 1987), og kan påvirke situasjonen gjennom hvor godt han tilpasser sin atferd til arbeidsoppgavens og medarbeiderens forutsetninger. For at lederatferden skal være hensiktsmessig må lederen vurdere og tilpasse seg arbeidsoppgavens vanskelighetsgrad og medarbeiderens utviklingsnivå. Disse tre komponentene er kjernen i teorien om situasjonsbestemt ledelse, og en manglende tilpasning av lederstil kan få ulike negative konsekvenser som redusert tillit og dårligere relasjon mellom medarbeider og leder. Tidligere diskuterte vi likheter og forskjeller i hvordan informantene påvirker og tilpasser lederstilen sin til ulike situasjoner. At mellomledere er rollemodeller anses som positivt i endringsprosesser, og vi skal videre belyse hvordan mellomlederne selv kan påvirke situasjonen de utøver ledelse i.

Samtlige informanter fremstår som svært engasjerte og dedikerte i sitt arbeid, men presiserer at jobben som butikksjef innebærer lange arbeidsdager. Tre av fire informanter fremstår som svært selvsikre i jobben. For eksempel oppfatter informant 1 sin egen mentale psyke som sin sterkeste personlige egenskap og omtaler arbeidssituasjonen som en livsstil. Denne holdningen til jobben deles i stor grad av de øvrige informantene. Samtlige informanter sier

de jobber ekstra for at butikkene skal fungere optimalt på det operative nivået. Særlig informant 2 fremhever dette ved å si at *”Du må være forberedt på at man ofrer ganske mye av sitt liv for at det skal fungere.”*

Selvsikkerhet og engasjement hos lederen kan ha en smitteeffekt til de ansatte som kan bidra til et positivt arbeidsmiljø. Lederens væremåte kan også påvirke hvordan visjoner og strategiske tiltak implementeres og gjennomføres i butikkhverdagen. Hennestad og Revang (2012) hevder at bildet av en ønsket fremtid er en viktig forutsetning for endring, men ikke tilstrekkelig dersom den står isolert. Forfatterne påpeker viktigheten av å konkretisere visjonene og tydeliggjør poenget gjennom følgende sitat: *”Folk vet ikke hvordan de skal tenke og handle innenfor de ønskede rammene. De vet bare i hvilken retning de skal utvikle rammen.”* (s. 156). Det blir dermed lederens rolle å klargjøre visjonen og forklare hvordan og hvorfor den vil gi positivt utslag i butikkulturen (Hennestad & Revang, 2012). På den andre siden hevder Nonaka (1994) at en for tydelig formulert visjon er vanskelig å implementere i organisasjonskulturen fordi medarbeiderne ikke kan relatere egne verdier til den. Det kan derfor være mer hensiktsmessig at visjonen inneholder rom for tolkning, slik at medarbeiderne blir forpliktet og føler eierskap til den, og at visjonen blir personlig fundert. Disse tilsynelatende motstridende tilnærmingene synliggjør vesentlige utfordringer ved formulering av visjoner, nemlig hvor grensen går mellom optimalt formulerte visjoner og visjoner som er for tydelige. Videre kan behovene for tydelighet i visjonsformulering variere fra organisasjon til organisasjon. På bakgrunn av teorien ser det ut til å være en hårfin balanse mellom formulering av en for vag og en for tydelig formulert visjon. Finner man ikke den optimale formuleringen for organisasjonen kan det resultere i at visjonen blir verdiløs for både de ansatte og lederne. Det vesentlige er altså å være bevisst på denne problemstillingen når visjoner skal formuleres

Selvsikkerheten og engasjementet som informantene utviser kan underbygge og styrke deres troverdighet som rollemodeller, noe Informant 3 tydeliggjør gjennom følgende utsagn *”Jeg kan smitte den interessen, og jeg kan lett få, at jeg prøver å gå som et forbilde, [...]Det er en grunn. At jeg kan hoppe inn og ekspedere kylling, fisk, alt.”* Ifølge House (1977, ref. i Rich, 1997) har gode ledere dyptgripende og usedvanlig effekt på ansatte fordi de tydelig gir uttrykk for den atferden de ønsker deres ansatte skal etterligne gjennom egne handlinger, verdier og holdninger. Ifølge sosiale læringsteori tilegner individer seg handlingsmønstre gjennom observasjon og imitasjon av andre (Bandura, 1977), og lederen synliggjør et ønsket

verdisystem overfor de ansatte gjennom det å være en rollemodell. Ved at informantene bidrar med butikkarbeid ved behov, viser de at de ikke tar seg selv for høytidelig, de viser hva de mener er god arbeidsutførelse og kommuniserer verdier og arbeidsmetoder på en indirekte måte.

Formidling av verdier, både direkte og indirekte, er en viktig del av det å fremstå som rollemodell. Særlig Informant 1 utdyper sine verdier i intervjuet, og vedkommende forteller at *"Hos oss [...] er det lov å drite seg ut." [...] "Gjør du en feil så er det ikke så nøye, det viktigste er å ta initiativ og prøve."* Informanten beskriver også en vanlig reaksjon fra de ansatte når de får vite at det er ok å gjøre feil; *"Du ser bare skuldrene, de slepper seg [...]."* Informanten poengterer således at ansattes læring og utvikling ikke er direkte avhengig av konsekvensene av deres egen atferd (Rich, 1997), og at de ansatte har lov til å feile uten at det medfører negative konsekvenser som sanksjoner eller straff. Som rollemodeller kan informantene fostre læring og endring gjennom sin fremtoning og holdning. Videre påpeker Bandura (1977) at læringen styrkes dersom rollemodellen verbalt roser og anerkjenner en atferd som har blitt etterlignet på hensiktsmessig vis. Det kan derfor hevdes at samspillet mellom rollemodellfunksjonen og verbale tilbakemeldinger er viktig. Informantenes uttalelser indikerer at et slikt samspill er tilstedeværende i en viss grad ved at i alle fall to av de fire informantene eksplisitt roser sine medarbeidere. Gjennom kombinasjon av rollemodellfunksjonen og verbal anerkjennelse kan informantene engasjere sine ansatte. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å gå foran som rollemodell dersom de ansattes vilje til utvikling og læring er fraværende. Medarbeidernes vilje til læring og kompetanseheving er sentralt dersom lederen skal lykkes i sin funksjon.

## 7.2 Medarbeidernes påvirkning

Hersey (1987) og Thompson (2011) beskriver at medarbeiderne vil påvirke situasjonen det ledes i. Hersey (1987) hevder at medarbeidere preger situasjoner med sin holdning og atferd. Effektivitet i arbeidsutførelse er avhengig av samspillet mellom leder og medarbeider, og dersom medarbeideren befinner seg på et utviklingsnivå som ikke samsvarer med lederens primære lederstil<sup>8</sup> kan det resultere i redusert motivasjon for arbeidet. Dette kan igjen føre til at en god relasjon mellom leder og medarbeider svekkes over tid. Selv om informantene uttrykker at de er oppmerksomme på hvilke egenskaper som vektlegges i

---

<sup>8</sup> Basert på funnene som ble presentert i kapittel fem.

ansettelsesprosesser, påpeker de også hvor risikofyllt det kan være med feilansettelser; ”*Jeg vet allerede hvem jeg ansetter og hvorfor, selvfølgelig, alle kan bomme, noen ganger førsteinntrykket, referanser og alt, og alt mulig, plutselig snur seg om to måneder, og du skjønner ikke hvorfor. Det farligste med det, er du ikke klarer å se fra første øyeblikket at man er problemskaper.*” Det er flere mulige årsaker til at ansettelser kan være en mindre suksessfulle. En forklaring kan være at informanten har formidlet et feilaktig bilde av arbeidsoppgaver eller at kjemien mellom leder og medarbeider skaper samarbeidsproblemer. En annen forklaring kan være at arbeidstakeren i intervjuet gir et urealistisk positivt bilde av seg selv. Det kan altså være forhold ved medarbeideren som vil påvirke arbeidssituasjonen.

Også medarbeiderens egen motivasjon for arbeidet vil kunne påvirke arbeidssituasjonen. En FAFO-rapport (Nergaard, 2012) påpeker at varehandelsbransjen preges av svært mange deltidsstillinger, og at bruken av deltidsstillinger er et strategisk tiltak for å dekke upopulære skift, som kveldstid og helg. Imidlertid er arbeidstakerne i disse stillingene ofte unge og en ansettelse i dagligvarebransjen fungerer som et økonomisk supplement ved for eksempel utdanning, heller enn å være deres fulltidsjobb. Som tidligere poengtert kan ansatte med begrenset fremtid i butikken tenkes å være preget av lavere ambisjonsnivå. Dersom butikksjefen er bevisst på medarbeideres ambisjoner i organisasjonen, kan det påvirke hans investering i dem. Antall deltidsstillinger og ansatte med kortsiktige eller manglende ambisjoner bidrar igjen til at bransjen ytterligere preges av høy turnover. Derfor er det viktig for lederen å kjenne sine ansattes motiver for å jobbe i butikken.

Hersey og Blanchard (1969) hevder at lederen hele tiden må være oppmerksom på at medarbeiderne har mange behov som varierer, og at de lar seg styre av disse behovene enten i form av belønninger eller ved at oppgaven i seg selv er motiverende. Selv om bransjen preges av høy turnover og utstrakt bruk av deltidsstillinger er det fortsatt individer som ønsker å gjøre karriere i varehandelsbransjen (Magma, 2013b). Våre data tilsier at informantene ofte tar avgjørende beslutninger i ansettelsesprosesser, og et viktig spørsmål kan være hvorfor det da ikke rekrutteres flere personer med langsiktige ambisjoner i varehandelsbransjen. Kanskje har bransjen selv, gjennom blant annet lange åpningstider, gjort seg avhengig av arbeidskraft på deltid. Varehandelsbransjen er en relativt lite attraktiv næring blant nyutdannede (Magma, 2013b), og det kan bidra til å avskrekke kompetent arbeidskraft som potensielt kunne hatt en karriere i bransjen. Også på denne måte kan forhold hos medarbeiderne være av betydning når rekruttering av potensielle nyansatte diskuteres.

### 7.3 Kollegial kunnskapsdeling

Et sentralt tema i intervjuene var at relasjoner mellom kollegaer på samme nivå preges av gjensidig læring og utveksling av informasjon. På grunnlag av dette ønsket vi å innhente opplysninger om informantenes læringsvilje, hvilket vi mente kunne indikeres ved å spørre om de var bevisste på sin egen selvutvikling. Tre av fire informanter hevder at *"[...] det er vel ingen som kan svare hundre prosent på at de er den lederen de ønsker å være. Det er hele tiden forbedringspotensial på alt."* (Informant 1). Motivasjonen bak informantenes læringsvilje begrunnes imidlertid forskjellig. Blant annet svarer to av informantene at *"[...] jeg skulle gjerne hatt noen papirer på det jeg tror jeg kan [...]"* og *"[...] jobbe med meg selv, salg og service."* Utsagnene avslører graden av refleksjon over egen praksis. Dersom informanten i første utsagn primært ønsker dokumentasjon på sin kompetanse kan det innebære at vedkommende egentlig ikke ser behovet for selvutvikling. Det andre utsagnet antyder en genuin interesse for egenutvikling, ikke bare på realkompetansenivå, men også personlig. Et sentralt spørsmål blir hvordan og i hvilke omgivelser informantene lærer. En læringsarena er ICAs egne tiltak og kurs, mens en annen skapes av de uformelle møtene mellom kollegaer. Som en informant påpeker *"Vi har telefonmøter til fast tid, men det er fremfor alt de samtalene som man tar utenfor det som er mest viktige for meg. Som man kan få veldig mye hjelp og støtte og tips."* En annen informant sier at han ofte hjelper til i andre butikker med problemstillinger og temaer han har kunnskap om. At informantene bistår hverandre og deler kunnskap kan tyde på at informantene er problemløsende og at de har et ønske om å hjelpe hverandre. På denne måten deler de både ideer, kunnskap og erfaringer. Nonaka (1994) hevder at ideer har sitt utspring hos individer, men at de utvikles og formes i interaksjonen mellom dem. Det er altså det interpersonlige samspillet som bidrar til utvikling av kunnskap.

Kunnskapsdelingen kan således utgjøre en viktig arena for organisasjonen. For det første er mangfoldet av ulike situasjoner spredt over flere butikker og problemstillingene som én butikksjef møter for første gang kan andre kjenne godt til, og dette danner grunnlaget for felles problemløsning og overføring av kunnskap. Mangfoldet og variasjon i erfaring og kompetanse kan bidra til givende diskusjoner og problemløsende aktivitet. En av informantene påpeker at det er utfordrende hendelser som gjør hverdagen interessant, noe som gjør problemløsningen indre motivert. Nonaka (1994) hevder at alle mellomledere er sentrale aktører i dannelsen av kunnskap, og at et viktig moment i dette er relasjoner mellom

dem. Ingen er ekskludert i denne prosessen, og alle kan bidra med sitt synspunkt og derved utvikle kunnskap i fellesskap. Kunnskapen omsettes til konkret handling, for eksempel en arbeidsoppgave, og deltakerne bidrar til organisatorisk endring. En slik kunnskapsutvikling kan være positiv, ikke bare for organisasjonen, men også for informantenes motivasjon og involvering. Ved å dele kunnskap kan informantene selv bidra til utviklingen av ny kunnskap, og ikke bare fortolke og realisere toppledelsens visjoner til konkrete arbeidsoppgaver for de ansatte. Ved at man blir hørt og har en stemme i organisasjonen kan følelsen av eierskap til endringene styrkes. Nonaka (1994) hevder at medarbeiderne er eksperter fordi de vet mer enn noen andre om daglige rutiner og situasjoner som berører dem. Deres utfordring er at de ikke alltid blir hørt og mangler mulighet til å spre denne kunnskapen. Det er mellomlederens rolle å sørge for at deres kunnskap bringes videre og omsettes i praksis. En viktig mellomlederfunksjon blir derfor å skape hensiktsmessig kunnskapsdeling ved å koordinere medarbeidernes bidrag.

Kunnskapsdeling kan være en attraktiv arena for initiering av organisatorisk endring og kulturkonstruksjon, og spørsmålet blir om arenaen bør formaliseres slik at organisasjonen som helhet får nytte av den kunnskapen som dannes i fellesskap. Med formalisering menes det å gi arenaen en struktur som er tilgjengelig for alle i organisasjonen, enten gjennom teknologiske løsninger eller fysiske møter. En formalisering av arenaen kan være positivt fordi overordnede lederne retter oppmerksomhet mot og får økt forståelse for ansattes arbeidssituasjon. Det kan bidra til iverksetting av effektiviseringstiltak eller tiltak for å bedre arbeidsmiljøet. En annen positiv effekt kan være at barrierer mellom avdelinger i organisasjonen reduseres ved at deltakere fra ulike nivå samles for å diskutere problemstillinger fra ulike synsvinkler. Barrierer kan hindre kommunikasjonen mellom avdelinger, og kan oppstå på grunn av manglende samarbeid. Dersom barrierene reduseres kan tilpassede strategiske tiltak igangsettes ved at toppledelsen får ideer og tilbakemeldinger fra medarbeiderne. En formalisering av kunnskapsdelingen kan imidlertid påvirke denne negativt dersom innblanding fra overordnede ledere fører til redusert motivasjonen gjennom økt overvåkning og kontroll. Eget initiativ og motivasjon fremstår som selve fundamentet for kunnskapsdelingen og en formalisering kan i verste fall begrense initiativet og deltakelsen. Dersom en formalisering av kunnskapsdelingen skal være vellykket kan det være viktig å basere denne på frivillighet og uten innvirkning fra toppledelsen. En slik løsning kan fungere som et positivt bidrag fordi det i økt grad tilrettelegger for kunnskapsdeling på tvers av butikkene.

## 7.4 Rammevilkår: krav på arbeidsplassen

Det finnes ulike på rammevilkår og krav på arbeidsplassen hvor våre informanter arbeider. Vi diskuterer nytten av *rutiner* og tar opp positive og negative aspekter ved rutinepregede oppgaver. Videre ser vi på hvordan butikksjefenes *posisjon* som divisjonsledere kan påvirke deres lederatferd. Deretter drøfter vi *bransjespesifikke krav*, altså faktorer innen varehandelsbransjen som kan være av betydning. Avslutningsvis belyser vi hvordan *konverteringsprosessen* kan ha påvirket ledernes atferd, med fokus på ansvar og tildeling av autonomi.

### 7.4.1 Rutiner

Informantenes hverdag preges av rutiner, som eksemplifiseres ved følgende utsagn "[...] *min arbeidsoppgave er egentlig en lang sjekkliste.*" (Informant 1) og "*Det er jo dagsplan i butikk, og det er jo det som skjer i butikken.*" (Informant 4). Dette medfører regelmessig oppfølging og kontroll av arbeidsoppgavene, med andre ord styrende atferd "[...] *du kommer på jobb, du får et overblikk, du ser hvordan butikken ser ut, du har vel dine klare oppfatninger for hvordan det skal se ut fra dagen før [...]. Det går litt på om ting er gjort, hvis det er litt sånn graverende ting, så, tar du det med en gang, så noterer jeg.*" (Informant 4). Informantenes deltakelse i det fysiske arbeidet kan ses i sammenheng med etablering av rutiner. Etablering av rutiner krever gjentakelse og forutsetter at butikksjefene fokuserer på dem "*Så sier jeg at, gjør det ordentlig med en gang, se på den streken der, og se på rillene under, ikke ta noe over der. Så forteller jeg hvorfor, og i stedet for at vi skal tømme den så ofte og ise den av, så flinke vi er til å huske det hver gang, så sjeldnere må vi ise av.*" (Informant 4). Her forteller informanten hvordan gode rutiner for varepåfylling i frysedisken ble etablert. Ved å koordinere medarbeidernes atferd i form av rutiner, slipper man av-ising i etterkant, som er effektiviserende for butikkdriften. Konverteringsprosessen har medført strenge krav og tett oppfølging, og det har vært en påkjenning for informantene å opprettholde den nye konseptstandarden mens de samtidig skal levere gode resultater. Gjennom å innføre gode rutiner og levere resultater innfrir mellomlederen toppledelsens målsettinger. Et sentralt spørsmål er hvordan de nye rutinene påvirker medarbeiderne. Sannsynligvis vil det primært være medarbeidere med lavt utviklingsnivå som utøver rutinepregede oppgaver, fordi bransjens høye turnover og ettervirkninger av konverteringsprosessen medfører mange nyansettelser. For disse medarbeidere antas ikke innføring av nye rutiner å medføre betydelige konsekvenser. For medarbeiderne på et høyere utviklingsnivå kan fokuset på



rutiner resultere i færre muligheter for selvutvikling og redusere motivasjonen. Dette vil være lite ønskelig, da det er medarbeidere på et høyt utviklingsnivå man ønsker å ta vare på for å opprettholde den interne kompetansen.

Tidspress er en faktor som kan påvirke arbeidsformen som anvendes. Becker (2004) hevder at tidspress kan føre til at individer velger rutinepregede arbeidsmetoder selv om de er klar over mer hensiktsmessige metoder. De rutinepregede oppgavene kan hindre kreativitet og derved medarbeidernes utvikling, og i verste fall føre til misnøye og oppsigelser. Likevel kan rutiner være effektive i opplæringsituasjoner hvor medarbeideren skal lære nye arbeidsoppgaver og ved håndtering av endringsprosesser.

En innvending mot bruk av rutinepregede oppgaver er at det hindrer læring og selvstendig tenkning og dermed begrenser medarbeideres utvikling. Et organisatorisk utfordring blir derfor hvordan man håndterer rutiner (Weichbrodt & Grote, 2010). For det første må rutinene tilpasses den enkelte enhet, noe som krever tydelighet og gjentakelse. Videre kreves en kontinuerlig vurdering av rutinenes effektivitet i henhold til det skiftende miljøet de utøves i. Informantene må etter beste evne balansere stabilitet, endring og hva som virker mest hensiktsmessig for effektiv drift. Også vurderinger av andre faktorer som påvirker miljøet de arbeider i må foretas, som for eksempel instruksjoner fra overordnet leder eller kampanjer, og tilpasse seg deretter. En kontinuerlig vurdering av rutinenes hensiktsmessighet vil derfor være nødvendig og mellomlederens refleksjonsevne blir viktig i denne prosessen.

#### **7.4.2 Informantenes posisjon som divisjonsledere**

Posisjonen som mellomledere i en divisjonalisert organisasjonsform innebærer en tredelt rollefordeling som kan påvirke deres atferd: deres posisjon i forhold til toppledelsen; de ansatte og som likestilte kollegaer (andre butikksjefer). Toppledelsen gir føringer for drift, målsettinger, og setter krav til butikkens standard. Samtidig gir hovedkontoret tilbud til videreutvikling av butikksjefen og de ansatte, samt bistand i utfordrende situasjoner.

Hovedkontoret representerer med andre ord en støttende og en styrende funksjon. Det er tenkelig at butikksjefene i ICA til tider kan føle stort press ovenfra, ved at driftsresultatene må oppfylle målsettingene gitt av toppledelsen. Butikksjefene må i tillegg drifte en relativt selvstendig butikk. Denne oppgaven er i seg selv omfattende og krever at flere hensyn tas. Butikksjefen må tilpasse markedsstrategien og kjenne kundegruppen, for eksempel for å vite

hvilke varer som omsettes raskere enn andre i akkurat denne butikken og hvor stor mengde av varer som må kjøpes inn for å oppfylle kundebehovet. Butikksjefen må videre opprettholde og dyrke kontakten med blant annet leverandør, rengjøringspersonale, og personer i andre støttefunksjoner som er avgjørende for daglig drift. Dette kan være omfattende og tidkrevende arbeid, spesielt når andre utfordrende situasjoner kan kreve mye tid og oppmerksomhet. I tillegg har butikksjefen ansvar for de ansatte og må påse at disse etterlever retningslinjer og planer fra både hovedkontor og internt. Det er altså mange oppgaver som må utføres, noe som resulterer i lange arbeidsdager. I tillegg til dette er mellomlederen ansvarlig for oppfølging av de ansattes arbeidsutførelse, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling.

Butikksjefen befinner seg i en posisjon som, på grunn av mangfoldet av ansvarsområder som må ivaretas, krever omfattende koordineringsevne. Riktignok har butikksjefen en assisterende butikksjef under seg som kan bistå i dette arbeidet. For at den assisterende butikksjefen skal avlaste arbeidsmengden kreves det at butikksjefen delegerer arbeidsoppgaver. Våre data antyder at informantene har rom for utvikling på dette området. For eksempel hevder en av informantene at i rekrutteringen av nyansatte overlates ikke avgjørelsen til avdelingslederen der den nyansatte skal arbeide, men tas av butikksjefen selv. Med tanke på at samtlige informanter omtaler arbeidsdagene som lange, kan det være hensiktsmessig å overlate noen av beslutningene til avdelingslederne litt oftere slik at den totale arbeidsmengden reduseres. For at delegering av arbeidsoppgaver skal fungere er det imidlertid viktig at butikksjefen har tillit til at avdelingslederne gjør en tilfredsstillende jobb. Som tidligere nevnt utvikles tillit gjennom støttende atferd. En sentral utfordring for butikksjefene blir hvordan relasjonen til de ansatte kan utvikles når øvrige arbeidsoppgaver krever majoriteten av arbeidstiden. Det er en rimelig antakelse at de mest prekære arbeidsoppgavene vies størst oppmerksomhet og at relasjonsbygging har sekundær prioritet. Butikksjefens store arbeidsomfang kan gjøre det vanskelig å frigjøre tid til relasjonsbygging. Anstrengelser for å få fullført arbeidsoppgaver kan, paradoksalt nok, føre til at butikksjefen fanges i ytterligere arbeidsoppgaver som til vanlig kunne blitt utført av assisterende butikksjef. For at butikksjefene skal redusere arbeidsmengden må det altså foretas en prioritering av, og balanse mellom, styrende og støttende atferd. Dette kan også frigjøre tid til relasjonsbygging. Informantene bør ikke fokusere mindre på oppgaver, men derimot se tiden de investerer i sine medarbeidere som investering i fremtidig butikkdrift.

Det finnes imidlertid ytterligere forhold ved denne organisasjonsformen som må tas med i betraktning. Hovedkontoret påvirker også utøvelsen av lederatferd i form av målsettinger om inntjening og krav om butikkstandard. Driftsmål må gjenspeile realistiske og oppnåelige mål, ellers kan de lett medføre prestasjonspress og stress. Det kan være en stor påkjenning for butikksjefene, spesielt for de relativt uerfarne, å håndtere dette presset. Presset kan påvirke butikksjefens lederatferd ved at den stressede holdning påvirker de ansatte, som igjen kan påvirke relasjonen dem imellom negativt. Stress hos leder kan på denne måten forplante seg nedover i butikken. Det er derfor hensiktsmessig for hovedkontoret å legge forventninger om driftsresultat på et realistisk og oppnåelig nivå. I dette ligger det også at det tas hensyn til utenforliggende faktorer som kan påvirke butikkens omsetning, som for eksempel åpning av konkurrerende butikker i nærområdet. Slik kan butikksjefene motiveres til å oppfylle driftsmål og oppleve mestringsfølelse.

### **7.4.3 Bransjen**

Varehandelsbransjen er resultatdrevet, preget av høy turnover og ansatte med relativt lav utdanning. Hver enkelt enhet møter og må forholde seg til konkurrenter i nærmiljøet. Næringen er avhengig av et kundefokus, og deres tiltak for å tiltrekke kunder er avgjørende for omsetningen. Dette krever at butikkene ser presentable ut, at personalet er serviceinnstilt og at varesortimentet imøtekommer kundenes behov. Det sentrale drøftingspunktet er imidlertid hvordan bransjen i seg selv kan påvirke ledernes atferd.

Stor pågang i butikken, som kan medføre hektiske situasjoner, kan legge føringer for lederens atferd. Våre data viser at tre av fire informanter utøver høy grad av styrende atferd. Utøvelse av styrende atferd kan være hensiktsmessig for å sikre orden, mens utøvelse av støttende atferden kan være hensiktsmessig for å styrke relasjonen mellom leder og ansatt. Høy grad av støttende atferd kan påvirke den ansattes trivsel som igjen blir synlig ovenfor kunden, som kan oppleve besøket som positivt. Dette kan medføre at kunden velger å komme tilbake ved en senere anledning i stedet for å handle hos en konkurrent. Som tidligere nevnt uttrykker tre av fire informanter eksplisitt at de benytter seg av en coachende lederstil ovenfor ansatte. Denne lederstilen innebærer høy grad av både styrende og støttende atferd. Likevel tyder dataene på at informantene mangler evnen til å benytte en autonomifremmende lederatferd. Dersom informantene kontinuerlig benytter seg av styrende atferd, selv overfor personer med høyt kompetansenivå, kan relasjonen mellom dem påvirkes negativt. At flertallet av

informantene har samme primære lederstil forklarer heller ikke den manglende evnen til å tilpasse lederstil til situasjonen. Det kan likevel antas at informantene tilpasser seg situasjonen i henhold til arbeidsoppgaven og medarbeideren de stilles ovenfor. Dersom stadig nye medarbeidere, ofte deltidsansatte, ansettes i virksomheten vil butikken preges av at ansatte har lav kompetanse. En instruerende lederstil, som kjennetegnes ved høy grad av styrende atferd, vil derfor være hensiktsmessig da denne lederstilen er tilpasset nyansatte og relateres til opplæring.

Varehandelsbransjen preges også av lokal konkurranse. Det er overordnede ledere i organisasjonen som har ansvar for kartlegging av konkurranse i området, samt gi direktiver til informantene om hvorvidt de bør gjøre en ekstra innsats for å opprettholde eksisterende kundeforhold og hvordan de kan tilpasse seg nærmiljøet. Under slike omstendigheter kan det forekomme større press på butikksjefene fordi de må forholde seg til flere instruksjoner og mer arbeid. En ytterligere konsekvens kan være at informantene i større grad utøver styrende atferd fordi de derved forsikrer seg om at oppgavene gjennomføres tilfredsstillende.

Noen omstendigheter i dagligvarehandelen, som for eksempel mange kunder i butikken, eller press og forventning fra overordnede, kan således føre til at informantene bruker en større grad av styrende atferd. Dersom den styrende atferden blir dominerende kan den støttende atferden og relasjonen til medarbeiderne forsømmes, og medføre en svekkelse av virksomhetens fremtidige omdømme.

#### **7.4.4 Ledelse i etterkant av konverteringen**

Endringen ICA gjennomførte for å øke driftseffektiviteten medførte strenge krav på en rekke punkter, blant annet renslighet, service, plassering av varer og varekunnskap blant ansatte. Disse punktene har blitt fulgt opp nøye av toppledelsen i organisasjonen. Den kontinuerlige oppfølgingen, strenge krav og kontroll har satt et tydelig preg på butikkhverdagen: *”Det har jo påvirket såpass at jeg har vært tvunget til at fatte veldig kjappe beslutninger og har havnet i nok så vanskelige situasjoner [...]”* (Informant 2). Informanten beretter også at overvåkingen har vært stressende. Dersom informanten tar raske beslutninger i en stresset sinnstilstand, kan man stille seg spørrende til hvor rasjonelle og gjennomtenkte beslutningene har vært. Flere informanter påpeker oppsigelser på grunn av stress som følge av kravene i etterkant av konverteringen *”[...] krava var veldig høye.”* (Informant 1); *”For jeg har hatt et*

*antall personale som har sluttet, fordi dem syntes det har blitt for tungt når jeg har kuttet timer.*”(Informant 2). Kravene og arbeidsmengden i etterkant av konverteringen ble åpenbart for høye for medarbeiderne, fordi informantene måtte redusere bemanningen for å oppfylle driftsmålsettinger. Hersey, Blanchard og Johnson (2001) hevder at det vil være hensiktsmessig å benytte en instruerende lederstil i virksomhetskritiske situasjoner, som ved nedbemanninger og omorganiseringer. Umiddelbart etter konverteringen har informantenes bruk av styrende ledelsesatferd altså vært nødvendig for å håndtere kritiske situasjoner. Tre av fire informanter bekrefter at konverteringsprosessen har vært en påkjønning, og kombinasjonen av denne påkjønningen og utskiftningen av personell i etterkant av konverteringen gjør at de kan befinne seg i en posisjon hvor de utøver mer styrende atferd enn det de ellers ville ha gjort.

Konverteringen kan også ha bidratt til positive endringer i lederatferden ved at ansvarliggjøring i ICA har endret seg radikalt, som er en forbedring av mellomledernes forutsetninger for ledelse. En av informantene forteller om tydeligere linjer og hevder at *”Før så turte man ikke å ta en beslutning uten at det var en distriktssjef inne i bildet, nå er det sånn at du har ansvar, du har myndighet, vær så god, gjør du det bra får du klapp på skulderen.”* Informanten opplever dette som en positiv endring og utdyper *”Det er jo sånn det skal være, sånn er det for min del å være leder.”* Økt autonomi kan være positivt fordi det blant annet gir mulighet til å utvikle tilpassede dagsplaner og arbeidsmetoder. En ny organisasjonsstruktur som fremmer autonomi kan gi friere handlingsrammer som øker muligheten for bruk av flere og ulike lederstiler, men gamle vaner kan fortsatt prege deres nåværende lederatferd. Per i dag utøver ikke informantene samtlige lederstiler beskrevet i situasjonsbestemt ledelse, og dersom de skal få fullt utbytte av denne formen for ledelse bør dette bevisst utvikles. Økt fokus på utviklingen av situasjonsbestemt ledelse kan være kostbar (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001), men som tidligere nevnt, er de som lærer seg de ulike lederstilene mer effektive enn de som kun benytter dem intuitivt. Dette skyldes at den bevisste holdningen til lederstilene krever refleksjon rundt bruken av dem.

## **7.5 Tidspress**

Tidsaspektet blir av samtlige informanter nevnt som den mest sentrale utfordringen i butikkhverdagen. En annen relevant faktor er hvor mye erfaring en butikksjef har. Dersom butikksjefen er relativ uerfaren kan det antas at arbeidsutførelsen krever forholdsmessig mye

tid for å oppnå gitte mål. Derved vil tiden til rådighet i større grad anvendes på andre oppgaver, som for eksempel å få butikken til en akseptabel standard. Erfarne butikksjefer kan ha opparbeidet seg et repertoar av rutiner som sikrer en god disponering av tiden de har til rådighet. ”[...] jeg prøver på en måte å styre tida mi litt da [...] du lærer mer av det jo mer rutine du får.” (Informant 4). Utfordringen kan bli hvor høyt man legger standarden for arbeidsutførelse innen gitte rammefaktorer. Informant 2 påpeker at ”det ikke er vanskelig å få en hvilken som helst butikk til å se perfekt ut, dersom man trykker på med folk dag og natt. Det tøffe er å få en butikk til å se bra ut og holde klasse over lang tid.” Hvor mye fokus og tid som bør brukes på arbeidsoppgaver uten at det går ut over relasjonen mellom ansatt og butikksjef kan med andre ord være en utfordring. En overveielse som også uttrykkes av Informant 2 er hvilken standard kan man godta for å oppfylle hovedkontorets krav, og samtidig ha nok tid til overs for å kunne ivareta arbeidsmiljøet i butikken.

Hele ICAs virksomhet preges av tiltak for å øke inntjeningen, og jo mer effektivt medarbeiderne arbeider, desto hurtigere blir arbeidet unnagjort. Dette kan påvirke butikksjefene til å utøve høy grad av styrende atferd, og i større grad få medarbeiderne til å følge beskjeder. Utøvelse av støttende atferd blir da et spørsmål om hva butikksjefene tar seg tid til og opplever som hensiktsmessig. Tid kan derfor spille en avgjørende rolle for informantenes fokus på arbeidsutførelse ”det som kreves, det er jo på mange måter at du jobber litt i tempo, har litt tempo i kroppen. Og at du gir gjør oppgavene på en fornuftig måte.” (Informant 4). Selv om arbeidsoppgavene skal utføres innen tiden, skal det ikke gå på bekostning av kvaliteten på arbeidet.

Selv om tidspress kan påvirke informantene til å utøve styrende atferd, slik også teorien om situasjonsbestemt ledelse påpeker, viser våre data at tre av fire også utøver høy grad av støttende atferd. Som tidligere påpekt eksisterer det en positiv korrelasjon mellom medarbeidernes følelse av å bli verdsatt og deres prestasjoner. Det å ta seg tid til medarbeiderne er både en investering i relasjonen mellom leder, medarbeider og arbeidsmiljø, og en investering som kan påvirke effektivitet, ytelse og inntjening. Tre av fire informanter sier de ønsker å utøve støttende atferd og gir også uttrykk for faktisk å gjøre det. Dette indikerer at informantene anser den støttende atferden som verdifull, og tar seg tid til å utøve den.

## 7.6 Makt

Maktperspektivet er, som tidligere nevnt, tilstedeværende i en hver form for ledelse. Det forekommer flere ulike typer makt, og vi skal videre se nærmere på noen tilnæringer til maktperspektivet som våre informanter har. Spørsmålet er om de er bevisste på den makten de har og på hvordan de utøver den.

### 7.6.1 Posisjonsmakt og kontroll over belønninger

Posisjonsmakt er knyttet til en persons formelle posisjon eller stilling i en organisasjon.

Mellomledere utøver myndighet ved at ansatte må akseptere deres ordre på grunn av rollen og stillingen vedkommende besitter (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Informantene påpeker at avdelingsledere, for eksempel ansvarlige for frukt og grønt, ofte forhører seg med dem før beslutninger tas. Det gjelder særlig i rekrutteringsprosessen, og spesifiseres av Informant 1 som hevder at *"I Norge, det som det er, med lover og regler og sånt, så ansetter du feil, og prøvetida er over så er det ikke bare å kvitte seg med folk, så i en ansettelsesprosess er det ekstremt viktig at du velger riktig."* Det kan bli kostbart å ansette en medarbeider som ikke passer inn i gruppen, eller makter stresset i varehandelsbransjen. Informantene er bevisste på bruk av posisjonsmakt ved å avgjøre ansettelsesprosesser *"[...] (red.: feilansettelser) det er ikke det at jeg ikke stoler på dem, men jeg må bare være sikker på at dem ikke gjør noe feil."* (Informant 4). Posisjonen som butikksjef gjør at informantene kan overstyre avdelingsledere, men misbruk av makt kan føre til dårlige relasjoner og mindre effektiv drift. For å unngå slike situasjoner kan informantene styre de ansatte ved å kontrollere belønninger. Da utøver de makt ved å innta en god forhandlingsposisjon hvor de kontrollerer lønn, arbeidsbetingelser eller andre goder. Denne type makt er sterkt knyttet til posisjonsmakten, noe som forsterker informantenes makt ytterligere (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Selv om informantene har mulighet for å utøve posisjonsmakt er det fortsatt viktig at de er bevisste på at utøvelsen av makt er en forhandlingsprosess som krever samarbeid fra begge parter. Det eksemplifiseres når Informant 4 forteller om en situasjon hvor en ansatt vurderer å slutte *"[...] jeg hindrer ikke folk i å gå videre. Og, som jeg sier, når folk kommer til meg og skal; Jeg får 3 kroner mer et annet sted, ja men da er det greit, da har du valgt det andre stedet. De 3 kronene, ja ja, da kan ikke jeg gi deg noe annet her. Og jeg er litt der da. Hvis du ikke er outstanding."* Dette viser at det ikke er likhet mellom hva partene ønsker eller har behov for av hverandre, og bytteforholdet bryter sammen. Informanten indikerer at vedkommende hadde vært villig til å strekke seg lenger dersom medarbeideren hadde hatt kompetanse utenom det vanlige,

men at det er en sjelden forekomst ”[...] *outstanding, det kan du finne, du kan alltid finne andre nye mennesker.*” Informanten tilpasser seg ikke kravene fra medarbeideren og begrunner det med at man alltid kan rekruttere nye. Fra et maktperspektiv er dette interessant på grunn av at informanten ved nyansettelser har den avgjørende beslutningen. Oppsummert befinner informanten seg kontinuerlig i en maktposisjon. Dersom bytteforholdet bryter sammen er det mer lønnsomt å få inn en ny medarbeider, for da kan informanten fatte avgjørelsen om hvem det skal være. Kostnadene ved feilansettelser, fokus på lønnsprosent og tidligere erfaring kan føre til at informanten bevisst sørger for å befinne seg i denne maktposisjonen ”*jeg har brent meg så mye [...], når dem (red.: avdelingsledere) etterpå kommer med sine utfordringer med denne personen uten først å ha spurt meg, og hva skal jeg gjøre for å slippe sånne ting?*” Den hektiske hverdagen og høye krav kan føre til at informantene, her eksemplifisert ved Informant 4, sørger for å befinne seg i en maktposisjon for å levere resultater som tilfredsstillende overordnede lederes standard.

### **7.6.2 Tilgang til kontroll over agendaen**

Å utøve makten man disponerer kalles makt gjennom tilgang til kontroll over agendaen, og krever at man er tilstedeværende der beslutninger tas. Det er viktig å kontrollere agendaen, bestemme hva som skal prioriteres, og fatte beslutninger (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Samtlige informanter uttrykker at å være tilstede i butikken er sentralt, enten i form av oppfølging eller ved fysisk arbeid, for eksempel i perioder med mange kunder ”[...] *plutselig sitter jeg i kassa en time, er så mye trykk, er så mye kunder, det er så gøy.*” (Informant 4). De er også tilstedeværende ved beslutninger om rekruttering for å sikre seg mot feilansettelser. Deres rolle som mellomledere synliggjøres ved at overordnede ledere som distrikts- og regionssjefer påvirker utarbeidelsen av dagsplanene informantene arbeider etter. Som tidligere nevnt (jfr.kap.6.1.1.) kan informantenes reduserte involvering i, og manglende kontroll over, dagsplanene påvirke lederatferden. Informantene befinner seg i en todelt maktposisjon hvor de på den ene siden er aktive og tilstedeværende ved gjennomføringen av for eksempel lokale tiltak i butikk, men samtidig har redusert beslutningskraft over punktene på egen dagsplan. Den todelte maktposisjonen kan påvirke ledernes atferd ved at de må avklare visse tiltak i butikk oppover i systemet, i stedet for å fatte en beslutning basert på egen vurdering. Selv om informantenes rammevilkår for utøvelse av autonomi har forbedret seg etter konverteringen (jfr.kap.7.4.4), påvirker rollen som mellomledere i en divisjonalisert organisasjonsstruktur, mellom toppledelsen og medarbeiderne, deres maktposisjon. Det



krever at informantene er tydelige (jfr.kap.6.2.2) og utøver støttende atferd (jfr.kap.6.2). Et sentralt moment blir hvordan deres utøvelse av makt kan påvirke endringsprosesser.

### **7.6.3 Makt over fortolkningsrammer**

Makt over fortolkningsrammer handler om hvorvidt en person kan påvirke hvordan meninger og virkelighetsoppfatninger skapes gjennom sosiale prosesser. ”Kanskje er dette selve essensen i makt – den kraften mennesker har til å definere mening og virkelighet for andre?” sier Busch, Vanebo og Dehlin (2010, s. 128). De ansattes oppfatning av og meninger om for eksempel endringstiltak, kan påvirkes gjennom deres fortolkninger. Mellomlederne fungerer som bindeledd mellom overordnede ledes visjoner og de ansatte og krever at de må tolke og tilpasse visjonene slik at de gir mening for de som skal etterstrebe dem (jfr.kap.3.4) ”*Det er å skape forståelsen, du må se at mennesket har forstått en forespørsel.*” (Informant 4). I endringsprosesser har makt over fortolkningsrammer stor betydning. For at informantene skal kunne sørge for at de generelle visjonene resulterer i konkrete tiltak og rutiner kreves flere prosesser. For det første må informantene fortolke visjonene og tilpasse den til sin enhet. Det krever at de generelle målsettingene, som for eksempel holdninger ICA Norge ønsker å fremme eller nye arbeidsmetoder, reduseres til mindre og konkrete mål de ansatte kan etterstrebe. For det andre må tiltakene tydeliggjøres slik at de ansatte engasjeres av dem. Dette kan, på grunn av mangfoldet av de ansattes forutsetninger for å arbeide i butikk, være en utfordring. Informantene må tilfredsstillende de ansatte som drives av både indre og ytre motivasjon. I en bransje preget av rutiner kan det være en utfordring for mellomledere å fordele arbeidsoppgaver etter medarbeidernes ønsker og behov, hvilket kan resultere i redusert engasjement og motivasjon blant ansatte. Fokuset på økonomiske resultater, lønnsprosent og strammere budsjetter bidrar til at informantene befinner seg i en posisjon hvor de ikke kan friste med økt lønn som belønning til de ansatte som motiveres av ytre forhold, noe som igjen kan øke turnoveren. Med disse rammevilkårene opererer informantene i et miljø som krever både kontroll og engasjement, og dette utgjør en mulig forklaringsfaktor for informantenes utstrakte bruk av den coachende lederstilen. Denne type lederstil innebærer høy grad av både styrende (gjennom å kontrollere de ytre motiverte i form av belønning og sanksjoner) og støttende atferden (anerkjenne og støtte opp under de indre motivertes utvikling). For det tredje må informantene sørge for å kontrollere at de nye visjonene etterlevs. Hverdagen preges av rutineoppgaver og et relativt strengt tidsskjema. Informantene har makt over fortolkningsrammer, men det å utøve makten kan bli en

utfordring, og det er ved slike utfordringer organisasjonen tjener på å ha engasjerte mellomledere; "[...] det er de ekstra tingene som kommer [...] det kan være utfordringer [...]. Det er det som på en måte gjør dagen uforutsigbar, men også veldig interessant." (Informant 1).

## 7.7 Oppsummering

Vi har sett nærmere på ulike faktorer som kan påvirke ledernes utøvelse av atferd. *Lederen* i seg selv er en sentral faktor, og kan påvirke situasjonen ved å være rollemodell gjennom for eksempel å bidra fysisk i butikk og vise hvordan oppgaver skal gjøres. Dette bidrar også til at implementering av visjoner i endringsprosesser blir enklere. *Medarbeideren* påvirker situasjonen gjennom sitt utviklingsnivå og holdning, som er grunnlaget for valg av lederstil. Som *kollegaer* viser informantene interesse for å lære av hverandre og dele erfaringer. Videre kan ledernes atferd påvirkes av ulike krav på arbeidsplassen, som for eksempel rutiner. Rutiner fremmer stabilitet, men kan hindre læring og kan føre til at informantene i større grad utøver styrende atferd fordi de må kontrollere arbeidsutførelsen. Informantenes rolle som mellomledere i en *divisjonalisert organisasjonsstruktur* gjør at de fungerer som et bindeledd mellom organisasjonens øverste ledelse og medarbeiderne. Denne særskilte posisjonen gjør dem til viktige aktører, særlig i endring, men fordi de også er mellomledere kan det føre til begrenset utøvelse av autonomifremmende atferd. *Varehandelsbransjen* preges av høy turnover og mange deltidsansatte med lav formell kompetanse. Dette gjør at informantene i større grad må utøve styrende atferd. *Konverteringen* preger også informantenes atferd. Selv om det gjennom endringene er lagt opp til mer autonomi, kan det antas at deres utøvelse av styrende atferd fortsatt er tilstede i perioden fra konverteringen til normal drift. *Tidspress* kan også være en årsak til at informantene bruker styrende atferd. Likevel verdsetter informantene gode relasjoner mellom leder og medarbeider og tar seg tid til å utøve støttende atferd. Selv om informantene er bevisste på den *makten* de har som butikksjefer, vil deres bruk av makt være påvirket av faktorer som høy turnover, rutinepregede arbeidsdager og deres rolle i organisasjonen.

## 8 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å svare på hvilken rolle mellomledere har i endringsprosesser, og hvilken atferd som er hensiktsmessig for å håndtere disse. For å gjøre dette har vi benyttet kvalitative data samlet inn hos ICA Norge som case.

Problemstillingen har vært: *Hvilken lederstil er hensiktsmessig for mellomledere i varehandelsbransjen for å håndtere endring?*

For å besvare problemstillingen kartla vi mellomledernes atferd med utgangspunkt i teorien om situasjonsbestemt ledelse. Vi benyttet også komplementære forståelsesrammer som teori om lærende organisasjon og organisasjonsstruktur for å sette ledernes atferd i kontekst. Både en personsentrert- og en tematisk analyse av dataene ble gjennomført. Vi har diskutert om den utøvde atferden er hensiktsmessig i endringsprosesser, og vi har benyttet litteratur om organisatorisk endring for å belyse mellomledernes atferd i et endringsperspektiv. Vi har også sett nærmere på hvilke faktorer som potensielt kan påvirke mellomledernes atferd.

Informantene utøver kun i begrenset grad situasjonsbestemt ledelse, og viser preferanse for en til to lederstiler. Dette samsvarer med forskning utført av Hersey, Blanchard og Johnson (2001), som finner at ledere som ikke har fått systematisk opplæring i situasjonsbestemt ledelse har en tendens til å bruke kun en eller to av de totalt fire ulike lederstilene.

Informantenes primære lederstiler benyttes uavhengig av situasjonen de stilles ovenfor. De synes ikke å ta medarbeidernes utviklingsnivå med i betraktning, og deres valg av lederstil kan således hevdes å være vilkårlig.

I den tematiske analysen identifiserte vi sentrale temaer som var relevante for endring, og disse samsvarte med litteratur om organisatorisk endring og situasjonsbestemt ledelse. Vi konkluderer med at det for mellomledere er hensiktsmessig å benytte både styrende atferd (tydelighet, kontroll og planlegging), og støttende atferd (forsterkende, utviklende, anerkjennende og autonomifremmende atferd). Årsaken til dette er at for å sikre endring kreves det planlegging, gjennomføringskraft og oppfølging. Samtidig er det viktig å opprettholde gode relasjoner til de ansatte. Den riktige balansen mellom atferdene er avgjørende for effektiv ledelse. I henhold til situasjonsbestemt ledelse betyr dette at man bør utøve både styrende atferd og støttene atferd, og det innebærer at den coachende lederstilen

vil være best egnet for mellomledere i varehandelsbransjen å håndtere endring hensiktsmessig.

Den instruerende lederstilen kan være hensiktsmessig på grunn av dens effektivitet i kritiske situasjoner og i opplæringsituasjoner (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

Endringsprosesser kan være en påkjenning og føre til utskiftning av personell. Bransjen preges også av høy turnover. Dette fører til at mange medarbeidere vil være på et lavt utviklingsnivå som gjør den instruerende lederstilen hensiktsmessig (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Det er imidlertid viktig at lederen relativt hurtig viser støttende atferd for å opprettholde gode relasjoner. En deltakende lederstil kan benyttes for å bygge og opprettholde relasjoner mellom leder og medarbeider, men det viser seg at styrende atferd er mer hensiktsmessig i endring. Å benytte en deltakende lederstil vil derfor ikke være tilstrekkelig for å håndtere endringsprosesser. Mens den delegerende lederstilen er nyttig for å anerkjenne ansattes prestasjoner og utøve autonomifremmende atferd, vil den ikke være fordelaktig i endring, der det kreves mer styrende og støttende atferd.

Vi argumenterer for at situasjonsbestemt ledelse i noen grad kan regnes for å være hensiktsmessig i endring, ved at teorien inneholder viktige forhold som må tas hensyn, for eksempel at en god relasjon mellom leder og medarbeider må opprettholdes. Likevel vil fordelene ved utøvelsen situasjonsbestemt ledelse totalt sett være begrenset, fordi den har for lokalt fokus. Fokuset anser vi som for snevert gjennom å være rettet mot medarbeiderens utviklingsnivå, arbeidsoppgaven samt lederens tilpasning av lederstil til disse.

En begrensning i vårt materiale er hovedfokuset på deler av mellomlederes jobb og funksjoner. Et bredere perspektiv mot strategiske sider ved deres posisjon ville antakelig gitt andre resultater i forhold til situasjonsbestemt ledelse. På den annen side er det også en begrensning ved denne teorirammen som gjør at de lokale og hverdagslige oppgavene får en stor plass i kategoriseringen av materialet. Videre ble våre casebeskrivelser preget av dette perspektivet, men det er selvsagt mulig å bruke samme teknikk i forståelsen av strategisk ledelse og endringsledelse. Metoden med casebaserte intervjuer virket lovende og bør kunne være gjenstand for forskningsmessig oppfølging. Oppgaven kunne også inneholdt mer dyptgående perspektiver på lederatferd dersom vi også hadde hatt tilgang til de ansattes syn på lederen.

Vi har klarlagt noen punkter som kan undersøkes i senere forskning. Et punkt som kan være interessant å belyse ytterligere er de ansattes syn på ledernes utøvde ledelse overfor dem. Ved å supplere forskning som inkluderer de ansattes syn, kan et helhetlig perspektiv på mellomlederes atferd ivaretas. Et annet punkt er mellomlederes atferd opp imot endringsledelse, fordi vi konkluderer med at våre informanter utøver ledelse i tråd med endringslitteraturen. Ved å ta utgangspunkt i endringsledelse kan man få støtte om vår konklusjon er gyldig, samt avdekke flere forhold som spiller inn i endringsledelse. På grunn av mellomledernes betydningsfulle rolle i endringsprosesser, kan det være interessant å se nærmere på deres atferd i slike prosesser, som for eksempel selve konverteringen. Det kan være interessant å sammenligne mellomlederatferd i en stor endringsprosess opp imot vår forskning, for å avdekke hvorvidt den påvirkes.

Ledelse er et komplekst, men svært interessant fenomen som kan belyses og analyseres fra ulike tilnærminger og perspektiver. Vi har under prosessen stadig møtt utfordringer i operasjonalisering av begreper og blitt bevisste på hvor mange forhold som påvirker ledelse. Selv om vi gjennom arbeidet med oppgaven har satt oss inn i mange viktige teorier og aspekter ved ledelse, er det fortsatt mange områder innenfor ledelsesfeltet vi har til gode å studere nærmere. Ved å gå i dybden av et forskningsfelt slik vi har gjort, innser vi hvor omfangsrikt fenomenet ledelse er.

Det er også interessant at teorien om situasjonsbestemt ledelse er så utbredt og anvendt til tross for den massive kritikken som er rettet mot den. Likevel fremstår teorien som lett forståelig og intuitiv, hvilket kan ha bidratt til dens popularitet. Ved at teorien er bygd opp på en forståelig og anvendelig måte, kan det tenkes at dens manglende empiriske fundament ikke nødvendigvis påvirker dens iboende pedagogiske verdi.

# Litteraturliste

- Aakerø (1997). *Samspill i Organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bauer, T. N., Green, S. G., & Bauer, T. N. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baumeister, R. F., Hutton, D.G., & Cairns, K.J. (1990). Negative Effects of Praise on Skilled Performance. *Basic Applied Social Psychology*, 11(2), 131-148.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-677.
- Blanchard, K., P. Zigarmi & D. Zigarmi (1986). *Effektiv ledelse med ettminuttssjefen – øk effektiviteten med situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: C. Huitfeldt Forlag
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og Organisering*. Oslo: Universitetsforlaget

- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12, 38-51.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2012). *Introduction to Management*. Mason: Cengage Learning
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Dopson, S., & Steward, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.
- Duck, J. D. (1993). *Managing Change. The Art of Balancing*. I nn. (1998). *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business Review Press
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Fox-Turnball, W. (2011). Stimulated Recall Using Autophotography. A Method for Investigating Technology Education. *International Technology Education Studies*, 7, 195-209.
- Gill, A. S. (2008). The Role of Trust in Employee-Manager Relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.
- Gioia, D. A., & Chiattipedi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Graetz, F. (2000). Strategic Change Leadership. *Management Decision*, 38(8), 550 – 564.
- Grant, A. M. (2010). It Takes Time: Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61–77.

- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1996). *Feltmetodikk*. Oslo: Gyldendal
- Hennestad, B.W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hersey, P. (1987). *Den Situasjonorienterte Leder*. Oslo: Bedriftøkonomens Forlag
- Hersey, P. & Blanchard, K. H (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Bergen: Allkopi
- Howell, J. M., & Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og Lærende Organisasjoner. Ledelse og Utvikling i et Arbeidsliv i Endring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from the Multiple-Linkage Model. *Leadership Quarterly*, 6(3), 361-377.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: SAGE
- Kleven, T. A. (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo: Unipub Forlag
- Komaki, J. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-278.



- Komaki, J., Desselles, M. L., & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74, 522-529.
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Trondheim: Fagbokforlaget
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. C., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Martin, R. (1993). *Changing the Mind of the Corporation*. I nn. (1998). *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business Review Press
- Martinsen, Ø.L (red). (2006). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Miller, D. (2001). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.

- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. I Schneier, C. E., Russell, C. J., Beatty, R. W., & Baird, L. S. (Red). *Training and Development Sourcebook (2<sup>nd</sup> ed.)*. (s. 278 – 292). Amherst: Human Resource Development Press
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Norris, W.R., & Vecchio, R.P. (1992). Situational leadership theory. A replication. *Group and organization management*, 17(3), 331-342.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership. Concepts and Practice*. Los Angeles: SAGE
- O'Brien, J. (1993). Action Research through Stimulated Recall. *Research in Science Education*, 23, 214-221.
- Rich, G. R. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Suter, N. W. (2012). *Introduction to Educational Research. A Critical Thinking Approach*. Thousand Oaks: SAGE
- Sørhaug, T. (1996). *Om Leiing – Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt Ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Vecchio, R. (1987). Situational leadership theory. An examination of a prescriptive theory. *Journal of applied psychology, 72*(3), 444-451.
- Vecchio, R.P, Bullis, C., & Brazil, D.M. (2006). The utility of situational leadership theory. A replication in a military setting. *Small group research, 37*, 407-424.
- Wadel, C. (2008). En lærende organisasjon – et mellommenneskelig perspektiv. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Wales, S. (2002). Why Coaching? *Journal of Change Management, 3*(2), 275-282.
- Weichbrodt, J., & Grote, G. (2010). Rules and Routines in Organizations: A Review and Extension. *Paper presented at the Fourth International Conference on Organizational Routines. nn*
- Wikoff, M. B., Anderson, C. D., & Crowell, C. R. (1983). Behavior Management in a Factory Setting. Increasing Work Efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management, 4*(2), 97-128.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal, 11*(3), 231-241.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior. Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15-32.

INTERNETT KILDER:

ICA. (nn.) *Dette er ICA*. Hentet 07. April 2013, fra ICA: <http://www.ica.no/5/Om-ICA>

Magma, 2013a: <http://www.magma.no/god-ledelse-handlerom-a-handtere-endringer>

Sist lest: 20.05.13 kl: 15:21

Magma, 2013b: <http://www.magma.no/en-kunnskapsbasert-varehandel>

Sist lest: 20.05.13 kl:15:17

Nergaard, K. (2012). Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidsstillinger i varehandel.

*Fafo-rapport, 41*, 1-62. Hentet 02. mai 2013. Fra

<http://www.fafo.no/pub/rapp/20268/index.html>

SNL. (nn.) *dagligvareforretning*. Hentet 23. Mars 2013, fra Store Norske Leksikon

<http://www.snl.no/dagligvareforretning>

# **Vedlegg / Appendiks**

**Vedlegg 1: Intervjuguide**

**Vedlegg 2: Samtykkeerklæring**

**Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD**

## Vedlegg 1:

### INTERVJUGUIDE

1. Hvor lenge har du jobbet i ICA?
  - a. *Har du jobbet i andre butikkjeder tidligere?*
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvordan fikk du stillingen du har i dag?
4. Kan du fortelle om en typisk arbeidsdag som butikksjef?
5. Når er arbeidsdagen annerledes?
  - a. Hvorfor blir den annerledes?
6. Hvordan var det å være butikksjef under konverteringen?
  - a. Hvordan er det å være butikksjef nå?
    - i. Kan det sammenlignes? Hvordan håndterte du omleggingen?

**Case 1: En av dine uerfarne nyansatte butikkmedarbeidere gir uttrykk for at han/hun gjerne vil ha flere arbeidsoppgaver å fylle dagen med. Hva gjør du?**

- A. *Du forklarer vedkommende at han/hun må være tålmodig, at det tar litt tid å komme inn i rutiner og bli kjent med butikken. Du gir uttrykk for at du er fornøyd med medarbeideren så langt.*
- B. *Du gir medarbeideren flere nye oppgaver og gir klart uttrykk for at du hyppig fremover må kontrollere og evaluere arbeidet.*
- C. *Du vet at den nye medarbeideren trenger å finne seg til rette i butikken. Derfor ber du en av de mer erfarne i butikken om å ta seg av den nye, oppmuntre og rose vedkommende slik at han/hun føler seg velkommen og tilfreds. Du gir også den nye noen konkrete arbeidsoppgaver som den mer erfarne får beskjed om å ta ansvaret for.*
- D. *Du mener at alle nye butikkmedarbeidere mest mulig på egenhånd trenger å finne ut hvordan butikken fungerer. Dette vil gi medarbeideren den nødvendige "egenerfaringen". Du vet at alle etter tid vil finne ut hva som skal gjøres, og velger å avvete situasjonen en stund.*

**Case 2: En av dine butikkmedarbeidere fyller på varer hurtig og med stor innsatsvilje. Det går imidlertid over stakk og stein slik at mange varer er feilplassert og hyllene ser lite innbydende ut. Dette virker forsinkende og irriterende på mange. Hva ville du gjort i denne situasjonen?**

- A. Du tar opp problemet med dine nærmeste medarbeidere, og dere blir enige om at problemet ikke er så stort at det er verdt å risikere å skape dårlig stemning ved å ta det opp. Dere regner med at det vil bli bedre etter hvert som butikkmedarbeideren selv blir klar over at alt ikke er så bra.*
- B. Du sier til butikkmedarbeideren at du er godt fornøyd med innsatsen, og at han/hun med sitt gode humør bidrar til trivsel i butikken. Du vurderer dette som viktigst.*
- C. Du går direkte på sak og sier at du ikke er fornøyd med kvaliteten på arbeidet, og sier at vedkommende må følge lære seg, og følge prosedyrene. Du avtaler også å følge opp for å sjekke om det fortsatt er feil eller mangler ved arbeidet.*
- D. Du tar en samtale med butikkmedarbeideren og sier hva som oppleves som problemet. Du spør om grunnene til hvorfor det er så vanskelig å konsentrere seg bedre om oppgaven, og hva som kan gjøres. Du gir medarbeideren ros for god innsats og godt humør: "Det er godt å se at du trives her". Samtidig spør du vedkommende om å foreslå forandringer og eventuelt hvordan forandringene kan gjøres.*



**Case 3: Du ønsker å tildele en av dine nærmeste medarbeidere en ny, interessant arbeidsoppgave. Butikkmedarbeideren gir uttrykk for liten vilje og lyst til å ta på seg denne oppgaven. Han/hun synes arbeidspresset er for stort akkurat nå og vil gjerne vente. Du tror denne uviljen skyldes at han/hun ikke har utført liknende oppgaver før. Hva gjør du?**

- A. Du sier at medarbeideren trenger nye utfordringer nå, og at han/hun er den best skikkede til å ta på seg oppdraget. Han/hun vil sikkert lykkes, og du vil støtte opp ved å gi veiledning underveis. Du ber om medarbeiderens mening, og du tar din beslutning.*
- B. Du vet at medarbeideren er skikket til oppgaven og overlater den til ham/henne.*
- C. Du snakker med medarbeideren om behovet hans/hennes for forandring og fremhever at medarbeideren tidligere har lykkes med vanskelige oppgaver, og at du har stor tro på at det også denne gangen vil gå fint.*
- D. Du vet at medarbeideren din er svært dyktig i sitt nåværende arbeid, og introduserer den nye oppgaven. Du er klar på hvilke forventninger du har til resultater, og forteller hvordan du vil at medarbeideren skal gå frem i denne saken.*

**Case 4: Din assisterende butikksjef har den siste tiden vist svært stor interesse og innsats overfor et spesielt arbeidsfelt i bedriften. Selv om dette går utover andre mindre viktige oppgaver, ser du at han/hun har kunnskap og evner innen området. Din butikk vil kunne ha stor nytte av det arbeidet han/hun er opptatt med. Hva gjør du?**

- A. Du forklarer den assisterende butikksjefen at mange oppgaver blir liggende, og at andre ansatte har uttrykt misnøye. Du setter opp en detaljert tidsplan over arbeidsdagen der noe av tiden kan brukes til hans/hennes spesialinteresse hvis andre viktige oppgaver ikke blir forsømt.*
- B. Du roser den assisterende butikksjefen for hans/hennes innsats og nevner de forsømte oppgavene og regner med at disse blir utført på en hensiktsmessig måte.*
- C. Du oppmuntrer den assisterende butikksjefen til å fortsette sitt interessante arbeid, og gir ros for hans/hennes dyktighet. Du påpeker også at de andre oppgavene må løses og spesifiserer hvordan dette kan gjøres på en mest mulig effektiv måte. Du ber om å bli holdt underrettet om utviklingen.*
- D. Du gir den assisterende butikksjefen ros, og dere legger sammen en plan for hans/hennes arbeidshverdag.*

7. Hvilke 4 kjennetegn vil du si gir en god beskrivelse av deg som leder?
8. Er du den lederen du ønsker å være?
  - a. *Hvorfor/hvorfor ikke?*
  - b. *Hva kunne vært annerledes?*
    - i. *Hva kan du gjøre for å bli den lederen du ønsker å være?*
9. Hvordan har du som leder påvirket konverteringsprosessen?
10. Har konverteringen påvirket deg som leder?
  - a. *Hvordan?*

---

*Spørsmål etter hvert case:*

1. *Har du vært i lignende situasjoner tidligere?*
  - a. *Hvor ofte oppstår det slike situasjoner?*
2. *Hvorfor velger du det alternativet?*

*... følge opp svarene.*
3. *Kunne noe vært gjort bedre?*
  - a) *Hva kunne vært gjort bedre?*
  - b) *Hvordan kunne det blitt gjort?*
  - c) *Hvorfor er dette en bedre måte å løse situasjonen på?*

## Vedlegg 2

### Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Vi er to masterstudenter i Pedagogikk ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er faktorer som bidrar til utviklingen av en lærende organisasjon, og vi skal undersøke hvordan arbeidsplassen tilrettelegger eller hindrer påvirkende faktorer. Vi er interesserte i å finne ut hvilke faktorer som kan forbedres for å sikre økt læring og ytelse i butikk.

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervjuer mellom 3-5 butikksjefer som arbeider i en konvertert ICA Supermarked butikk. Vi vil bruke båndopptaker og ta notater under intervjuet. Varigheten på intervjuet anslås å være mellom ca 60 minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og slettes når oppgaven er ferdig, innen 31.05.13.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe oss på [redacted]), eller sende en e-post til [redacted] eller [redacted]. Du kan også kontakte min veileder Leif Christian Lahn ved Pedagogisk forskningsinstitutt på telefonnummer [redacted].

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen  
Esben Kuhnt

Sveinung Aspeli

Samtykkeerklæring:

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

Signatur ..... Telefonnummer .....

## Vedlegg 3

### Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Leif Christian Lahn  
Pedagogisk forskningsinstitutt  
Universitetet i Oslo  
Postboks 1092 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 22.01.2013

Vår ref:32674 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32674	<i>Lederes bidrag til den lærende organisasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Leif Christian Lahn</i>
<i>Student</i>	<i>Esben Kuhnt</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

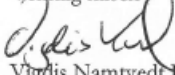
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim



Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Esben Kuhnt, Maridalsveien 209 A, 0469 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr@svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ NSD: SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no



Personvernombudet legger til grunn at studien er klarert med ledelsen i ICA.

Vi legger videre til grunn at spørreskjema samles inn på en slik måte at konfidensialiteten er ivaretatt.

Prosjektet skal avsluttes 31.05.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres, og lydopptak og spørreskjema slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.