Kandidatnummer 12, 41, 26

Evaluering av ledelsesstil
Skeidar Alnabru
En undersøkelse i hvordan ledelsesstil påvirker motivasjon
Denne avhandlingen representerer 15 studiepoeng
Forord


Summary

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

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


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

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

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

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

_Hvordan påvirker nåværende ledelsesstil de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?_

2 Teori

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

2.1 Ledelsesteorier


2.1.1 Universell ledelse

Arvonen og Ekvall (1999, s. 242) skiller ledelses teori i to typer; universell og situasjonsbestemt ledelse. Universell teori hevder at det er en generell ledelsesstil som er effektiv i alle situasjoner. Ledelse er altså noe konstant, som ikke må tilrettelegges den enkelte situasjonen. En av de mest kjente bidragene innenfor denne retningen er «The Managerial Grind» presentert av Blake og Mouton (1964), se figur 1.
Den vertikale aksen viser «hensyn til ansatte», mens den horisontale aksen viser «hensyn til produksjon». Dette representerer ifølge Blake og Mouton (1968) lederens dilemma; han må ta hensyn til både resultater og det menneskelige perspektivet. Illustrasjonen viser en matrise av til sammen 81 kombinasjonsmuligheter, eller ledelsesstiler, hvorav de følgende 5 er spesielt viktige.

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

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

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

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

2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse

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

2. Relationship behaviour: hvor mye emosjonell støtte lederen gir.
3. Hvor egnede/motiverte de ansatte er til å utføre oppgaven eller objektivet.

Figur 2 viser fire typer ledelse og når det er gunstig å anvende dem.
1. **Directive:** Denne lederstilen karakteriseres av høy styring og lav støtte. Den er mest egnet når de ansatte har høy motivasjon, men mangler kompetanse.

2. **Coaching:** Lederen gir høy støtte og høy styring. Gunstig når de ansatte mangler både kompetanse og motivasjon.

3. **Supporting:** Lederen gir lite styring, men tilbyr mye støtte. Velegnet når de ansatte har nødvendig kompetanse, men mangler noe motivasjon.

4. **Delegating:** Lite styring og støtte for kompetente ansatte som er motiverte for oppgaven.

2.1.3 Transaksjon og transformasjonsledelse

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

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


2.1.4 Emosjonell intelligens og ledelse


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

1. **Autoritær/coercive:** Dette er den lederstilen som er minst effektiv i de aller fleste situasjoner. Ledere i denne kategorien bruker en ekstrem «fra toppen og ned» tilnærming til avgjørelser. Dette fører til at nye ideer utebli og følelser knyttet til ansvar og eierskap svekkes. Autoritære ledere er ofte detaljstyrer som benytter seg av delegering i svært liten grad. De høyt fokus hvordan arbeidsoppgavene blir utført og setter klare retningslinjer. Lederstilen er korttids orientert. Den har vist seg effektiv i krise situasjoner.

2. **Autoritativ/authoritative:** Denne stilen karakteriseres av entusiasme og visjon. Lederen gjør det klart for de ansatte hvordan deres oppgaver passer inn i en større sammenheng. Det er klart for alle hva som forventes av dem, og hvordan de eventuelt blir belønnet. Ledelsesstilen resulterer i maksimal forpliktelse til organisasjonens strategi og overordnede mål. Ledere som tar i bruk denne tilnærmingen gir de ansatte frihet til innovasjon, eksperimentering og å ta kalkulert risiko. De ansatte blir gitt autonomi i utførelse av arbeidsoppgaver. Stilen er mest effektiv når organisasjonen er i drift. Den kan användes i nesten alle situasjoner, med unntak av når lederen arbeider med eksperter som har mer erfaring enn han selv.

4. **Demokratisk/democratic:** En demokratisk leder verdsetter medarbeiderens meninger og ideer, noe som påvirker de ansattes tillitt, respekt, moral og lojalitet positivt. Ledere som bruker denne stilen lar de ansatte være med på å sette mål. Den fungerer bra når lederen selv er usikker eller når det er behov for nye ideer. Ansatte under en demokratisk leder føler ofte tilhørighet til arbeidsplassen sin. Lederstilen er ikke passende når de ansatte mangler kompetanse og bør ikke brukes i krise situasjoner.


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Coercive</th>
<th>Authoritative</th>
<th>Affiliative</th>
<th>Democratic</th>
<th>Pacesetting</th>
<th>Coaching</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flexibility</td>
<td>-.28</td>
<td>.12</td>
<td>.27</td>
<td>.28</td>
<td>-.07</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsibility</td>
<td>-.37</td>
<td>.21</td>
<td>.16</td>
<td>.23</td>
<td>.04</td>
<td>.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Standards</td>
<td>.02</td>
<td>.38</td>
<td>.31</td>
<td>.22</td>
<td>-.27</td>
<td>.39</td>
</tr>
<tr>
<td>Rewards</td>
<td>-.18</td>
<td>.54</td>
<td>.48</td>
<td>.42</td>
<td>-.29</td>
<td>.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Clarity</td>
<td>-.11</td>
<td>.44</td>
<td>.37</td>
<td>.35</td>
<td>-.28</td>
<td>.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Commitment</td>
<td>-.13</td>
<td>.35</td>
<td>.34</td>
<td>.26</td>
<td>-.20</td>
<td>.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Overall impact</td>
<td>-.26</td>
<td>.54</td>
<td>.46</td>
<td>.43</td>
<td>-.25</td>
<td>.42</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

2.2.2 Maslows behovsteori

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

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


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

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

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

2.2.3 Indre og ytre motivasjon

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


2.2.4 Selvbestemmelsesteori (SBT)


Selvbestemmelsesteorien bygger på tre psykologiske behov:

1. Autonom
2. Kompetanse
3. Tilhørighet


2.2.5 Jobbkarakteristikamodellen


2. **Oppgaveidentitet.** Hvor stor del av oppgaven har den ansatte vært med på? Har personen vært med på hele oppgaven, halve eller kun liten del? Jo mer den ansatte blir inkludert i arbeidet, jo mer tilfredsstillende vil det være å jobbe (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

3. **Oppgavens betydning.** Et viktig punkt for en ansatt er å vite hvorfor man gjør den jobben holder på med. For eksempel en lagermedarbeider som plukker ut varer fra lokasjon og leverer dem ut til kunden. Om individet kun har en innstilling og det er å hente varer for å levere, blir dette senere meningsløst og demotiverende. Det er viktig for individet å se helhetsbilde i arbeidet, som å tenke at en glad familie kommer og skal hente ut sin sofa som er kjøpt til sitt nye hjem. Slik unngår man å glemme at man hjelper andre mennesker i det arbeidet man gjør. Det fører til at man vil være ekstra forsiktig med varene, være mer hjelpsom, og det er mer motiverende å jobbe (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

4. **Autonomi/selvbestemmelse.** Hvert menneske ønsker å trives, utvikle seg og styre sin hverdag. Dette gjelder så vel i arbeidslivet som i hverdagslivet. En ansatt vil ønske å ta et visst ansvar og kontroll for jobben man utfører.
Når individet føler seg autonom, vil det automatisk følge ett personlig ansvar for resultat, og motivasjonen vil øke (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

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

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

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

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

3.1 Fremgangsmåte

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


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

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

Hvordan påvirker nåværende ledelsesstil de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?
3.3 Undersøkelse

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

3.4 tilnærming

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

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

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

3.4.2 Kvalitativ

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

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


3.4.4 Reliabilitet

4 Analyse av resultater

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

4.1 Ledelsesstil

4.1.1 Autoritær

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

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

Under dybdeintervjuet med bedriftslederen kom det flere ganger frem at han ga sine mellomledere mye tillitt i utførelsen av deres arbeidsoppgaver. Det var resultatet de oppnådde som var viktig og i stor grad ikke hvordan det ble oppnådd. Det var selvfølgelig innenfor visse rammer, men han fremstod som veldig resultatorientert. Han var ikke interessert i hvordan en lagerarbeider flytter en vare fra A til B så lenge det foregår på en forsvarlig måte. Ansatte som har interaksjoner med kunder konsentrerer han seg om i en stor grad, men ikke nødvendigvis på et detaljert nivå. På et grunnleggende nivå som det å være høflig og hyggelig er der han ser seg selv. Han bruker kortsiktige mål flittig for å måle effektivitet/produktiviteten til de ansatte og har til og med satt opp en oversikt over akkurat dette på pauserommet. VHS fremstår som en hyggelig og veldig sosial person som opptrer positivt i interaksjoner med sine ansatte, han sier selv at det at medarbeidere kan snakke forholdsvis fritt med han er viktig. Det er en form for formelt Sjef til Ansatt forhold til stede hvor rollen hans er klar, men han er veldig tydelig på at døren hans alltid er åpen og det er alltid mulig å snakke sammen. Det blir satt klare mål for resultat i hver avdeling men også her inkluderer han i stor grad de individuelle avdelingslederne. Det er han som har det siste ordet men med hjelp fra avdelingene blir både retningslinjene og målene realistiske. Han stiller sine ansatte stort sett frie og delegerer bort mye ansvar til sine mellomledere.
Det ble også reflekter i intervjueene av avdelingslederne at alle følte at de var stort sett frie til å utføre oppgaver så lenge det ikke førte til større ulemper. Det er verdt å nevne at alle følte seg frie inntil økonomi og spesielt utgifter kom inn i bildet. De følte de kunne ta noen beslutninger som kostet penger men at grensen om hva som var nok før man måtte få godkjennelse fort ble nådd. Spesielt lederen for en av avdelingene følte at han måtte få godkjent utgifter, dette kan dog mulig attribueres til personligheten til avdelingslederen. Alle avdelingslederne følte også at de hadde et vennskapelig forhold til VHS og at problemer kunne drøftes og snakkes om. Det eksisterte ikke et miljø for -Gjør som jeg sier nå- kommandoer fra VHS som er en av de mest definerende karakteristika for en Autoritær leder. De følte også at han delegerte bort mye ansvar fra seg selv til de som ledere for de forskjellige avdelingene butikken er bygget opp av. Dette er også noe som ikke kjennetegner en autoritær leder ettersom han vil beholde så mye ansvar som mulig selv.

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Karakteristikker</th>
<th>VH S</th>
<th>Avd. 1</th>
<th>Avd. 2</th>
<th>Avd. 3</th>
<th>Avd. 4</th>
<th>Avd. 5</th>
<th>Spørreskjema</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Gir de ansatte frihet i utførelse av arbeidsoppgaven e sine</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja, innenfor rammer</td>
<td>Ja, innenfor rammer</td>
<td>Ja, innenfor rammer</td>
<td>Ja, innenfor rammer</td>
<td>Ja, innenfor rammer</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Oppfordrer til kreativ/innovativ tenkning</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Klare forventninger</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja, flertallet</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Bruker direkte metoder for å motivere</td>
<td>Noe</td>
<td>Nei</td>
<td>Nei</td>
<td>Nei</td>
<td>Nei</td>
<td>Nei</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Medarbeideren er sikker på egen rolle i det større bilde</td>
<td>-</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Noe</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

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

### 4.1.3 Kameratslig

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Karakteristikker</th>
<th>VHS</th>
<th>Avd. 1</th>
<th>Avd. 2</th>
<th>Avd. 3</th>
<th>Avd. 4</th>
<th>Avd. 5</th>
<th>Spørreskjema</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Setter mennesker i fokus.</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Positiv feedback</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>ja</td>
<td>Ja, flertall</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Skaper tilhørighet til arbeidsplassen.</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Bygger emosjonelle bånd.</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Autonomi i arbeidsoppgaver.</td>
<td>Lite</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>Ja</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ut i fra samtalen med VHS kom det til uttrykk at han er opptatt av arbeidsmiljø, og at det skal være trivelig på arbeidsplassen. Med dette mener han at forholdet mellom de ansatte skal være basert på tillit, forståelse og respekt. Det er viktig å prestere og oppnå resultater i jobben, men dette skal ikke overskrive de ansattes kapasitet.


4.1.4 Demokratisk

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Følgende skjema er basert på Goleman (2000).

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

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

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

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

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

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

4.1.7 Sammendrag av ledelsesstil


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

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

4.2.1 Frekvens

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?</th>
<th>Frequency</th>
<th>Percent</th>
<th>Valid Percent</th>
<th>Cumulative Percent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vald</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nei</td>
<td>12</td>
<td>40,0</td>
<td>40,0</td>
<td>40,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>18</td>
<td>60,0</td>
<td>60,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>100,0</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

SPSS tabell 1

Her kan vi se et stort skille hvor hele 40 % av de spurte følte at de ikke fikk nok opplæring når de startet i jobben. Dette en veldig signifikant del og det kan absolutt påvirke hvordan den enkeltes motivasjon er.
Det andre - Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?

![SPSS tabell 2](image)

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

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

![SPSS tabell 3](image)

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

Kjernen i det vi undersøker handler om hvor motiverte de ansatte er. Dette presenterte vi med et skala alternativer fra 1 til 5, hvor 1 var Umotivert og 5 var veldig motivert.
Det positive som kommer frem her er at de to svarene med lavest verdi (Ikke motivert og Ikke særlig motivert) har null svar. Det er fortsatt værd å merke at hele 16,7% svarte at de kun var litt motivert. De fleste spurte anså seg selv som Motiverte ved 56,7% og de resterende 26,7% seg som Veldig Motivert.

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

### Blir det satt realistiske forventninger til deg?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frequency</th>
<th>Percent</th>
<th>Valid Percent</th>
<th>Cumulative Percent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valid Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir settes til meg</td>
<td>1</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for lave forventninger blir satt</td>
<td>1</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>6,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ja, forventingene som blir satt til meg er realistiske</td>
<td>25</td>
<td>83,3</td>
<td>83,3</td>
<td>90,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for høye forventninger blir satt</td>
<td>3</td>
<td>10,0</td>
<td>10,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>100,0</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

Dette er et skala spørsmål med verdier fra 1 til 5 hvor 1 er Nei (ingen anerkjennelse) og 5 er Ja, jeg får anerkjennelse i alt jeg utfører. De innsendte svarene har alle verdi 3 eller mer. Av de spurte svarte 33,3% at de får anerkjennelse i noen av oppgavene de utfører, dette svaret har verdi 3. Et knapt flertall på 53,3% svarte at de fikk anerkjennelse i de fleste av oppgavene de utførte (verdi 4). De resterende 13,3% svarte at de fikk anerkjennelse i alle oppgavene de utførte (verdi 6).

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

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

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

Tilhørighet til arbeidsplassen trenger ikke nødvendigvis å påvirke motivasjonen til de ansatte i noen grad. Akkurat dette spørsmålet er mer relevant for noen enkeltindividere enn andre.
På dette spørsmålet var det svar på fra hele skalaen. Skalaen går fra 1 til 4 hvor 1 er Ingen (tilhørighet) og 5 er Stor(tilhørighet). Det var ikke noe overveiende flertall på noen av valgene men alternativet Stor(tilhørighet) fikk 46,7% av totalen. Deretter kommer Middels(tilhørighet) med verdi 3 som har 36,7% av svarene. Etterfulgt av litt(tilhørighet) med 13,3 % og Ingen(tilhørighet) med 3,3%.

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

Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frequency</th>
<th>Percent</th>
<th>Valid Percent</th>
<th>Cumulative Percent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valid Nei</td>
<td>9</td>
<td>30,0</td>
<td>30,0</td>
<td>30,0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21</td>
<td>70,0</td>
<td>70,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>100,0</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Her ser om tilbakemelding kan utføres oppover til varehussjefen. Overaskende nok føler også 70% av de som svarte at de kan gi en form for tilbakemelding til varehussjefen. Dette må på lik linje med det forrige spørsmålet underbygge enkeltindivids utvikling, i dette tilfellet da varehussjefen. At så mange som 30 % svarer Nei er fortsatt signifikant.

4.2.2 Korrelasjon

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

Først er det av stor interesse å se hva motivasjonen ligger på i de forskjellige avdelingene. 
Merk: Motivasjon er et skala svar fra 1-5, hvor 5 er Veldig motivert og 1 er ikke motivert.

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

### Case Summaries

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

Av denne tabellen kan vi lese at det var kun 3,3\% av de som svarte at de verken fikk tilfredsstillende opplæring når de startet eller fortsatt får opplæring i en form. Dette tilsvarer 1 person. Det er verdt å merke at den personen likevel anser seg selv som motivert med en verdi på 4. De som mente at de ikke fikk godt nok innledende opplæring men at de får en form for videre læring består av 36,7\% av de totalt antall spurte. Denne gruppen har en gjennomsnittlig motivasjons verdi i arbeidet sitt på 4,273 som sier at det er en Motivert gruppe. Den mest merkverdige verdien her er på de som svarte at de både fikk tilfredsstillende opplæring når de startet og fortsatt får en form for opplæring i arbeidet sitt. Dette er den største gruppen av respondenten men de har den laveste motivasjonen med en verdi på 3,929. Denne verdien ligger under gjennomsnittet som er 4,1 men det er ikke en overveiende stor forskjell.
Variasjonen er også på under 0,4 for denne gruppen, noe som forteller oss at de svarer relativt likt på hvor motiverte de er. De som fikk tilfredsstillende opplæring men som ikke får noe videre trening i arbeidet sitt står for kun 13,3% av respondenter men har en relativt høy verdi på motivasjon på 4,25. Totalt sett er de som ikke fikk en god nok innledende opplæring men som får en form for opplæring etter denne som scorer best.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Hvor motiveret er du i arbeidet ditt?</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>% of Total N</th>
<th>Variance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Til en viss grad</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for lave forventninger blir satt</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ja, forventingene som blir satt til meg er realistiske</td>
<td>4</td>
<td>4,000</td>
<td>13,3%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>5</td>
<td>4,000</td>
<td>16,7%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ja</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir settes til meg</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ja, forventingene som blir satt til meg er realistiske</td>
<td>21</td>
<td>4,048</td>
<td>70,0%</td>
<td>.548</td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for høye forventinger blir satt</td>
<td>3</td>
<td>4,667</td>
<td>10,0%</td>
<td>.333</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>25</td>
<td>4,120</td>
<td>83,3%</td>
<td>.527</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jeg vet ikke hvilke forventninger som blir settes til meg</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for lave forventninger blir satt</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ja, forventingene som blir satt til meg er realistiske</td>
<td>25</td>
<td>4,040</td>
<td>83,3%</td>
<td>.457</td>
</tr>
<tr>
<td>Nei, for høye forventinger blir satt</td>
<td>3</td>
<td>4,667</td>
<td>10,0%</td>
<td>.333</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>4,100</td>
<td>100,0%</td>
<td>.438</td>
</tr>
</tbody>
</table>

De som svarte at de viste *Til en viss grad* hva som forventes av de stod for kun 16,7% av de totalt antall spurte. Kun en person (3,3%) av disse syntes forventningene som ble satt for dem var for lave men den personen ser på seg selv som motivert med en verdi på 4. De resterende 13,3% var av den oppfatningen at forventingene til dem var realistiske og de er anser seg selv som motivert med verdien 4.
Respondentene som svarte at de viste hva som var forventet av dem og syntes disse forventinga var realistiske var den største gruppen på 70% av totalen. Denne gruppen var også motivert med en gjennomsnittlig verdi på 4,048. Overaskende nok var de den gruppen som viste hva som forventes av dem men syns forventningene var for høye som er mest motivert med en gjennomsnittlig verdi på 4,667. Denne gruppen besto av 10% av de totalt spurtede. Kun en person ga det motsigende svaret at personen visste hva som var forventet på et spørsmål men svarte senere at han/hun ikke visste det. Denne personen har uansett en motivasjons verdi på 4.

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

**Case Summaries**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hvilken ansattstatus har du?</th>
<th>Er du like motivert for arbeid hver gang du kommer på jobb?</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>% of Total N</th>
<th>Variance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deltid</td>
<td>Noen ganger</td>
<td>1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Som oftest</td>
<td>6</td>
<td>4,333</td>
<td>20,0%</td>
<td>.287</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nesten hver gang</td>
<td>7</td>
<td>3,857</td>
<td>23,3%</td>
<td>.476</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, hver gang</td>
<td>3</td>
<td>4,333</td>
<td>10,0%</td>
<td>.333</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>17</td>
<td>4,059</td>
<td>56,7%</td>
<td>.434</td>
</tr>
<tr>
<td>Heltid</td>
<td>Som oftest</td>
<td>5</td>
<td>3,600</td>
<td>16,7%</td>
<td>.300</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nesten hver gang</td>
<td>3</td>
<td>4,000</td>
<td>10,0%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, hver gang</td>
<td>5</td>
<td>4,800</td>
<td>16,7%</td>
<td>.200</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>13</td>
<td>4,154</td>
<td>43,3%</td>
<td>.474</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>Noen ganger</td>
<td>1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Som oftest</td>
<td>11</td>
<td>4,000</td>
<td>36,7%</td>
<td>.400</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nesten hver gang</td>
<td>10</td>
<td>3,900</td>
<td>33,3%</td>
<td>.322</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, hver gang</td>
<td>8</td>
<td>4,625</td>
<td>26,7%</td>
<td>.268</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>4,100</td>
<td>100,0%</td>
<td>.438</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Hvis vi ser på gruppene hver for seg så ser vi at de som kun er ansatt på deltid er mindre motivert enn de som er på heltid. Verdi 4,059 mot 4,154. Av de som jobber deltid svarer de fleste at de er like motivert til å komme på jobb som oftest eller at de nesten er det hver gang. De som nesten hver gang er like motivert til å komme på jobb og jobber deltid har en verdi under 4 som tilsier at de er mindre enn Motiverte i sitt arbeid, denne gruppen består av 23,3% av de som svarte og er dermed den største.
De som oftest er like motivert hver gang de kommer på jobb og jobber deltid er den nest største gruppen av respondenter med 20%, denne gruppen har en gjennomsnittlig motivasjons verdi på 4,333 som betyr at de er mer enn Motivert. Det er kun en person eller 3,3% som jobber deltid og sier at han/hun noen ganger er like motivert hver gang på jobb, denne personen har en lav motivasjon på kun 3 som tilsier Litt motivert. De som jobber deltid og sier at de hver gang er like motiverte for å komme på er 10% av de totalt antall spurt, denne gruppen er i gjennomsnittet mer enn motiveret i sitt arbeid med en verdi på 4,33. De som jobber heltid og som oftest er like motiverte for å komme på jobb er 16,7% av respondentene, de er ikke så veldig motiverte med en gjennomsnitts verdi på 3,6 på motivasjon. De som jobber heltid og også svarte at de nesten hver gang er like motiverte for å komme på jobb består av 10 % av svarene.

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

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Case Summaries</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Hvor motivert er du i arbeidet ditt?</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hvor godt trives du på jobb?</th>
<th>Føler du noe tilhørighet til Skeidar Alnhbru?</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>% of Total N</th>
<th>Variance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Greitt</td>
<td>Ilti</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3.3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Middels</td>
<td>2</td>
<td>4,000</td>
<td>6.7%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>3</td>
<td>4,000</td>
<td>10.0%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Godt</td>
<td>Ilti</td>
<td>1</td>
<td>4,000</td>
<td>3.3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Middels</td>
<td>7</td>
<td>3,571</td>
<td>23.3%</td>
<td>.286</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stor</td>
<td>3</td>
<td>4,000</td>
<td>10.0%</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>11</td>
<td>3,727</td>
<td>36.7%</td>
<td>.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Veldig godt</td>
<td>Ingen</td>
<td>1</td>
<td>5,000</td>
<td>3.3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ilti</td>
<td>2</td>
<td>4,500</td>
<td>6.7%</td>
<td>.500</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Middels</td>
<td>2</td>
<td>4,500</td>
<td>6.7%</td>
<td>.500</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stor</td>
<td>11</td>
<td>4,273</td>
<td>36.7%</td>
<td>.618</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>16</td>
<td>4,375</td>
<td>53.3%</td>
<td>.517</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>Ingen</td>
<td>1</td>
<td>5,000</td>
<td>3.3%</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ilti</td>
<td>4</td>
<td>4,250</td>
<td>13.3%</td>
<td>.250</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Middels</td>
<td>11</td>
<td>3,818</td>
<td>36.7%</td>
<td>.364</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stor</td>
<td>14</td>
<td>4,214</td>
<td>46.7%</td>
<td>.489</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>30</td>
<td>4,100</td>
<td>100.0%</td>
<td>.438</td>
</tr>
</tbody>
</table>

SPSS tabell 18

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Case Summaries</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Hvor motivert er du i arbeidet ditt?</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Det kommer frem at de ansatte som ikke fikk tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet sitt og ikke hadde mulighet til å komme med tilbakemeldinger til VHS hadde like høy motivasjon som det som hadde mulighet til å gi tilbakemeldinger, men ikke mottok tilstrekkelig selv. Altså muligheten til å selv komme med tilbakemeldinger hadde ingen invirkning på motivasjon så lenge de ikke selv mottok nok tilbakemelding i arbeidet.
Når de ansatte først mottok tilstrekkelig tilbakemelding, virket muligheten til selv å komme med tilbakemeldinger positivt inn på motivasjonen. De som både mottok og hadde mulighet til å komme med tilbakemelding til lederen var de mest motiverte.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabell 20 viser forholdet mellom motivasjon, avdeling og grad av anerkjennelse i arbeidet.</th>
<th>Case Summaries</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hvilken avdeling jobber du i?</td>
<td>Føler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?</td>
</tr>
<tr>
<td>Brand</td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, i alt jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Interiør</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, i alt jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Kundesenter</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Lager</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, i alt jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Mabøl</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, i alt jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Seng</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>I noen av oppgavene jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>I det meste jeg gjør</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ja, i alt jeg utfører</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
</tbody>
</table>

SPSS tabell 20

Tabellen viser at de ansatte i Brand avdelingen følte de fikk mest anerkjennelse for det de gjør i arbeidet, da de svarte at de fikk anerkjennelse i alt eller det meste de gjør.
Det er imidlertid kun få respondenter fra denne avdelingen. Dette er også den avdelingen hvor motivasjonen er høyest. Tett etterfulgt er interiør avdelingen.

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

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

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

Utgangspunktet for diskusjonen ligger i oppgavens problemstillinger:

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


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

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

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

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

Videre har vi behovet for anerkjennelse og selvrespekt. Dette er et nivå som kan være veldig forskjellige fra person til person. I hovedsak handler det om å få tilbakemelding på det man utfører og bli verdsatt for sitt arbeid. For mange er berømmelse eller positiv oppmerksomhet veldig viktig. Det at man får anerkjennelse for arbeidet man utfører og hvordan det påvirker motivasjonen kommer veldig godt frem i SPSS tabell 17. Hvor vi ser på hvor motivert man er i sammenheng med om man får anerkjennelse og har tillit fra VHS. I tabellen kan men lese at det har en direkte korrelasjon at man blir anerkjent.
De som føler at de får anerkjennelse og tillitt i det meste de gjør eller bedre ser på seg selv som motiverte eller veldig motiverte. De som føler at de kun får anerkjennelse i noen av oppgavene de utfører betegner seg som signifikant mindre motivert. Det at ingen svarte at de ikke fikk noe anerkjennelse for arbeidet sitt er svært bra og totalt sett er det en stor oppnåelse også innenfor dette behovet i bedriften. Det siste nivået i Maslows behovshierarki er selvrealisering og handler om muligheten til å anvende seg selv for å oppnå sine drømmer og mål. Dette kan være et behov et mer vanlig å dømme om blir oppfylt i bedriften ettersom personer har forskjellige mål i livet. Det vi kan vurdere er om bedriften gir et godt grunnlag for videre utvikling internt som muligheten til å få mer kunnskap eller trening. Et overveiende flertall på 83,3% sa faktisk at de fortsatt fikk en form for opplæring/ny kunnskap i arbeidet sitt, dette har ikke nødvendigvis noe å si på selvrealisering men for de som har som mål å bli best innenfor det arbeidet de utfører på jobb så er det absolutt relevant. Svarene respondentene ga oss gir et inntrykk om høy oppnåelse av de forskjellige nivåene i Maslows behovshierarki, men tegner ikke et godt bilde på selvrealiseringens behovet. Motivasjonen gjennomsnittlig er høy hvor nesten samtlige av de som svarte på undersøkelsen sa at de var motivert eller veldig motivert.

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

5.2 Bruk av ledelsesstil

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


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

6 Konklusjon


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


**VHS** – Forkortelse for varehussjef

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


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


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

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


Vedlegg

Spørreundersøkelse om lederstil

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

1. Alder
   Markér bare én oval.
   - Under 18 år
   - 19-29 år
   - 30-39 år
   - 40-49 år
   - Over 50 år

2. Hvilken avdeling jobber du i?

3. Føler du at du fikk tilfredsstillende opplæring når du startet?
   Markér bare én oval.
   - Ja
   - Nei

4. Får du fortsatt en form for opplæring/kursing/trening i ditt arbeid, etter startfasen?
   Markér bare én oval.
   - Ja
   - Nei

5. Vet du hva som forventes av deg i ditt arbeid?
   Markér bare én oval.
   - Ja
   - Til en viss grad
   - Nei

6. Hva motiverer deg i jobben din?

7. Hvilken ansattstatus har du?
   Markér bare én oval.
   - Heltid
   - Deltid
8. **Hvor motivert er du i arbeidet ditt?**  
*Markér bare én oval.*
- Veldig motivert
- Motivert
- Litt Motivert
- kke noe særlig motivert
- Umotivert

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

10. **Blr det satt realistiske forventninger til deg?**  
*Markér bare én oval.*
- Nei, for høye forventninger blir satt.
- Ja, forventningene som blir satt til meg er realistiske.
- Nei, for lave forventninger blir satt.
- Jeg vet ikke hvilke forventninger som settes til meg.

11. **Er du like motivert for arbeid hver gang du kommer på jobb?**  
*Markér bare én oval.*
- Ja, hver gang.
- Nesten hver gang.
- Som oftest.
- Noen ganger
- Noen få ganger
- Nesten aldri.

12. **Fler du at du får anerkjennelse for det arbeide du utfører?**  
*Markér bare én oval.*
- Ja, i alt jeg utfører.
- I det meste jeg gjør.
- I noen av oppgavene jeg gjør.
- Sjeldent i oppgavene jeg utfører.
- Nei

13. **Fler du at din varehussjef har tillit til deg?**  
*Markér bare én oval.*
- Ja.
- Ja, til en viss grad.
- I noen sammenhenger.
- Nei.
14. **Hvor godt trives du på jobb?**  
*Markér bare én oval.*  
- □ Veldig godt.  
- □ Godt  
- □ Greit  
- □ Ikke spesielt godt  
- □ Dårlig  

15 **Kan du begrunne svaret ditt?**  

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

17. **Føler du noe tilhørighet til Skeidar Alnbru?**  
*Markér bare én oval.*  
- □ Ingen  
- □ Litt  
- □ Middels  
- □ Stor  

18. **Får du tilstrekkelig tilbakemelding i arbeidet ditt?**  
*Markér bare én oval.*  
- □ Ja  
- □ Nei  

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

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


Varehussjef Intervju

Personalia

Alder?

Utdannelse?

Bakgrunn/arbeids erfaring?

Hvor lenge har du jobbet for Skeidar?

Om bedriften

Organisasjons struktur? (ledergruppe, hvem rapporterer)

Antall ansatte i hver avdeling?

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

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

Bedrifts kultur?

Ledelsesstil

Kan du beskrive den lederstilen du benytter?

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

Hvordan håndterer delegering?

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

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

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

Hvilke tiltak tar du for å oppnå dette?

Forventninger til de ansatte?

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

Hva mener du er positivt med din lederstil?

Hva mener du er din svakhet som leder?
Største utfordringer?

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

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

Motivasjon

Hvordan motiverer du dine ansatte?(Spesifikt og)

Insentiver/bonus ordninger?

Autonomi i arbeidsoppgaver?

Ansvar?

Forskjeller mellom avdelingene?

Tilbakemelding/ Feedback?

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

Sykefravær (forskjeller mellom avdelingene)
Intervju Mellomledere

Avdeling __________________

Hvordan vil du beskrive lederstilen til varehussjefen?

- Delegering
- Ansvar
- Autoritær/fri

Blir det satt realistiske forventninger til deg?

- Salgsmål/resultat

Hvordan håndterer du konflikter?

- Med varehussjefen/ansatte/andre avdelingsledere

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

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

Føler du deg motivert?

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

Hvordan opplever du at din avdeling er motivert?

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

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

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

Hvilken lederstil benytter du deg av?

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

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på huset?
Forstudierapport

En evaluering av ledelsesstrategi i praksis på Skeidar Alnabru.
Innledning


Problemstilling og avgrensning

Hvordan påvirker nåværende ledelses strategi de ansattes motivasjon på Skeidar Alnabru?

eventuelt

Hvor effektiv er nåværende strategi sammenlignet med andre relevante strategier?

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

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

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

Prosjektplanlegging

Før oppstart har følgende usikkerheter/risikoer blitt identifisert:

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