

BCR3100 – Bacheloroppgave

Bedriftens verdier – et ledervektøy eller kun fine ord på et papir?



A word cloud of business values in various sizes and orientations. The words are: Konsistent, Generøs, Lagarbeid, Kompetanse, Ærlighet, Informativ, Samhold, Suksess, Endringsvillig, Samarbeid, Enkel, Innovasjon, Rettferdig, Forsiktig, Lærende, Sosial, Trygg, Innsatsvilje, Vekst, Smart, Mot, Kreativ, Bestemt, Utviklende, Integritet, Kvalitet, Lojalitet, Frihet, Forbedring, Effektiv, Nærhet, Inkluderende, Personlig, Profesjonell, Lidenskapelig, Morsom, Proaktiv, Strategisk, Inspirerende, Ambisiøs, Behjelpelig.

Markedshøyskolen

Våren 2015

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, i resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo, våren 2015. Tre fine og lærerike år ved Markedshøyskolen er nå over. Det har bydd på både faglige og personlige utfordringer som har gjort at vi har lært oss selv bedre å kjenne. Vi er sikker på at erfaringene vi tar med oss videre, vil komme til nytte både i videre studier og arbeidsliv.

Vi vil rette en stor takk til våre respondenter som tok seg tid og bry til å stille opp i vårt forskningsprosjekt. Uten dere hadde aldri oppgaven sett dagens lys. Tusen takk til vår veileder Olav Johansen for god hjelp og støtte under utformingen av oppgaven. Da vi har stått fast som mest, har du vært til stor hjelp. Vi vil også takke Karianne og Henrik som har meldt seg frivillig til å lese korrektur. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for den trygghet og støtte vi har gitt hverandre i en stor og krevende oppgave. Vårt gode samarbeid har vært avgjørende for å komme i mål.

God lesing!

Oslo, 25.05.2015

983782, 983638

Sammendrag

I en verden hvor næringslivet stadig er i endring og bedrifter får mer like konkurranserammer, må den enkelte bedrift finne sitt konkurransefortrinn for å lykkes. Verdier er det grunnleggende i en bedrift og det som kan bidra til å styre alle i samme retning. Empiriske studier viser at ledere som bevisst anvender verdier, har bemerkelsesverdig større innvirkning på både motivasjon hos de ansatte, og ytelsen til organisasjonen generelt. Av den grunn, ønsker vi i vår bacheloroppgave å undersøke dette gjennom følgende problemstilling:

”Hvor bevisste er ledere på sin rolle i henhold til å utøve organisasjonens verdier i praksis?”

Den ovennevnte problemstillingen vil vi besvare gjennom å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign med dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. For å avgrense samt sette undersøkelsen i en kontekst har vi valgt å undersøke salgsledere. Utvalget består av 7 daglige ledere i ulike salgsbedrifter som bedriver enten produkt- eller tjenestesalg. Gjennom analyse og tolkning av deres svar, har vi fått muligheten til å kunne besvare vår problemstilling.

Våre funn viser at lederne ubevisst bruker verdiene daglig, og dermed mister valgfriheten til å bruke de som et lederverktøy. Vi ønsker at resultatene fra undersøkelsen skal være en tankevekker som bidrar til å bevisstgjøre ledere på å bruke bedriftens grunnsteiner i sitt daglige virke. Muligens kan bedriftenes egne bærebjelker, verdiene, være akkurat det konkurransefortrinnet som bedriftene etterstreber.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon.....	6
1.1 Bakgrunn og formål.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Forskningsspørsmål.....	6
1.3.1 Begrunnelse for forskningsspørsmål 1.....	7
1.3.2 Begrunnelse for forskningsspørsmål 2.....	7
1.4 Avgrensninger.....	7
1.5 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Litteraturgjennomgang.....	9
2.1 Hva er bevissthet?.....	9
2.1.1 Hvorfor måle bevissthet?	9
2.2 Ledelse.....	10
2.2.1 Lederens utfordringer.....	10
2.2.2 Lederen som kulturbærer.....	11
2.2.3 Kritisk ledelsesteori.....	12
2.3 Organisasjonskultur.....	14
2.4 Verdier.....	15
2.4.1 Verdibasert ledelse.....	17
2.4.2 Verdienes funksjoner i bedriften.....	17
2.4.3 Rekruttering som verdiverktøy.....	19
2.4.4 Sosialisering som verdiverktøy.....	19
3.0 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.2 Valg av metode.....	21
3.2.1 Casedesign.....	21
3.3 Datainnsamling: dybdeintervju.....	21
3.4 Utvalgsstrategi.....	22
3.5 Bedriftenes verdier.....	23
3.6 Gjennomføring.....	24
3.7 Presentasjon av intervjuguide.....	24
3.8 Transkribering.....	25
3.9 Kritikk ved gjennomføring av metode.....	25
4.0 Analyse.....	26

4.1 Presentasjon av funn.....	27
4.2 Matrise.....	28
5.0 Analyse av funn og drøfting.....	31
5.1 Lederhverdagen.....	31
5.2 Lederrollen.....	32
5.3 Lederens utfordringer.....	34
5.4 Delkonklusjon.....	35
5.5 Lederens verdier og betydningen av de.....	35
5.6 Bedriftens verdier.....	37
5.7 Rekruttering og sosialisering.....	40
5.8 Delkonklusjon.....	43
6.0 Relabilitet, validitet, etikk og kritikk.....	44
7.0 Konklusjon.....	45
8.0 Videre anbefaling.....	45
9.0 Litteraturliste.....	47

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for prosjektet stammer fra en gjensidig interesse for temaet ledelse. Gjennom våre tre år på bachelorstudiet markedsføring og salgsledelse, har vi underveis vært borti ulike ledelsesfag som har fanget vår interesse. Hovedmotivasjonen ved prosjektet ligger i å se på hvor bevisste ledere er over sin egen rolle i bedriften. Etter å ha lest om ulike temaer innenfor det brede feltet ledelse, har vi kommet frem til at det som knytter våre interesser sammen, er organisasjonskultur. Organisasjonskultur er omfattende, og av den årsak har vi valgt å ta for oss en del av det, nemlig verdier. Med dette i bakhodet, ønsker vi å kontekstualisere det ved å se om salgsledere er bevisst på sin rolle i henhold til å utøve organisasjonens verdier i praksis. Hensikten vår med prosjektet, og de resultatene vi kommer frem til, vil forhåpentligvis bidra til å avdekke om de nedskrevne verdiene er integrert i hverdagen til bedriften. Vi ønsker en større forståelse av om lederen bidrar til å styrke organisasjonskulturen gjennom sine handlinger.

1.2 Problemstilling

Vi vil prøve å avdekke hvor bevisste ledere er på bedriftens verdier, gjennom å snakke med de om deres lederhverdag. Gjennom samtalene med de ulike respondentene, kan vi få et innblikk i deres handlinger, og dermed deres bevissthet. Vi vet at alle bedrifter har nedskrevne visjoner og verdier og vi ønsker derfor å se om dette er nyttige verktøy som blir brukt i praksis eller om det kun er fine ord på et papir.

Problemstilling: *"Hvor bevisste er ledere på sin rolle i henhold til å utøve organisasjonens verdier i praksis?"*.

1.3 Forskningsspørsmål

For på best mulig måte å belyse vår problemstilling, har vi valgt å dele problemstilling i to underliggende spørsmål. Spørsmålene har vi kalt for forskningsspørsmål, og disse vil være gjennomgående for hele oppgaven.

Forskningsspørsmål 1: *"Hvilken forståelse har lederen av sin rolle i bedriften?"*

Forskningsspørsmål 2: *"Hvordan omsetter lederen bedriftens verdier til praksis?"*

1.3.1 Begrunnelse for forskningsspørsmål 1

Det er interessant å se på hvilken forståelse ledere har rundt sin rolle, da vi tror at en leder som er oppmerksom på sin rolle og dens betydning, vil foreta seg mer gjennomtenkte handlinger. Gjennom å ha dette som forskningsspørsmål, kan vi stille interessante spørsmål i intervjuguiden som vil klare å fange opp nettopp dette. Vi ønsker å avdekke et reelt bilde av hvordan det er å være en “hverdagsleder”.

1.3.2 Begrunnelse for forskningsspørsmål 2

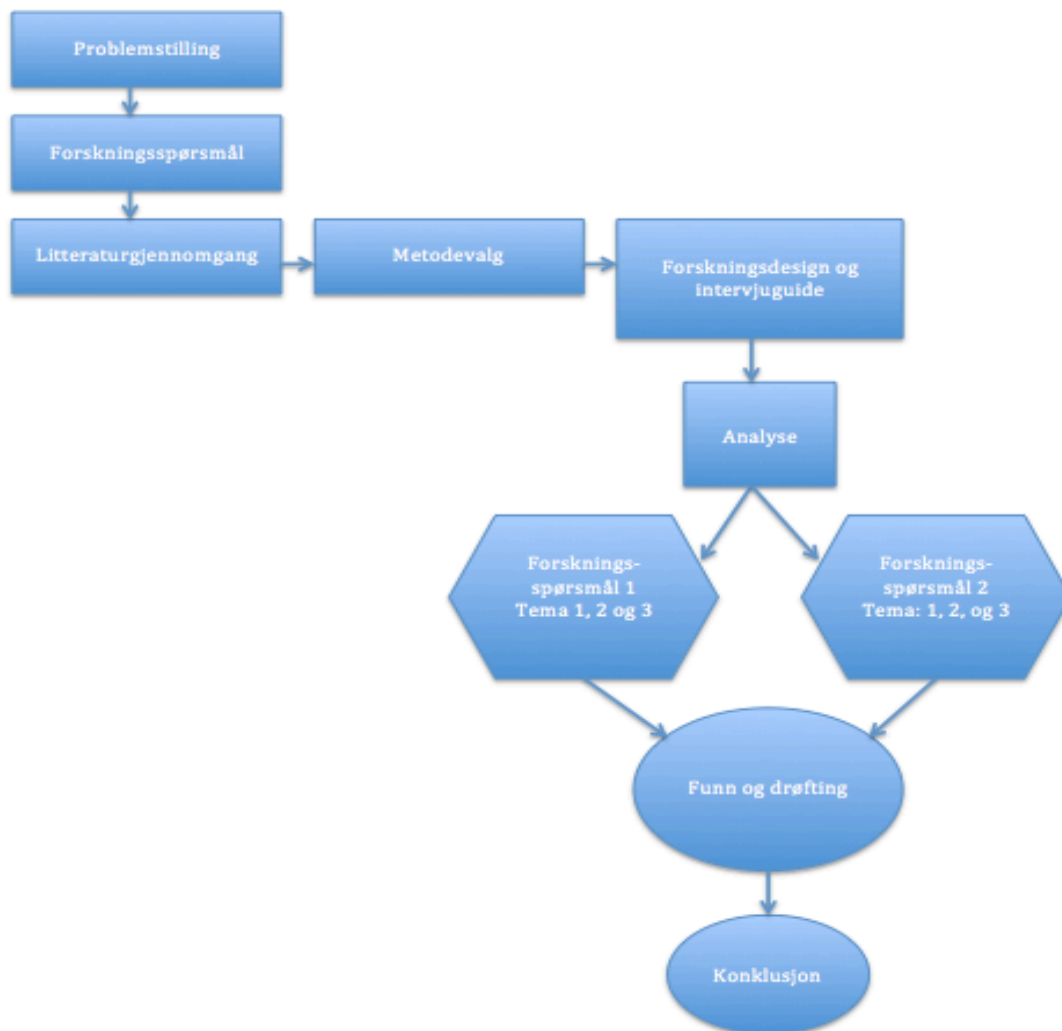
Empiriske studier har avdekket en korrelasjon mellom ledere som bevisst bruker verdier og organisasjonens prestasjoner. Vi ønsker en større forståelse av dette, og derfor stiller vi oss spørsmålet: “Hvordan omsetter ledere bedriftens verdier til praksis?”

1.4 Avgrensninger

I vår bacheloroppgave vil vi blant annet belyse organisasjonskultur og ledelse. Vi vil ikke diskutere ledelse eller organisasjonskultur som egne fenomener, men som hjelpemidler for på best mulig måte å kunne belyse vår problemstilling. Årsaken til dette er at disse temaene er svært omfattende, og på grunn av oppgavens naturlige begrensninger, vil det ikke være hensiktsmessig. For dessuten å sette problemstillingen vår i en kontekst, ønsker vi kun å se på salgsledere i ulike norske bedrifter. Disse bedriftene må i tillegg være av en viss størrelse for at det skal være mulig å innhente bedriftenes verdsett.

1.5 Oppgavens struktur

Modellen i figur 1 viser hvordan vi har valgt å strukturere vår oppgave.



Figur 1: *Oppgavens struktur*

2.0 Litteraturgjennomgang

Vi vil nå gjøre en gjennomgang av den relevante teorien som skal være med å belyse vår problemstilling. Deler av teorien vil senere bli drøftet med empiri, mens andre er tilstede, for at man tydeligere skal kunne se en helhet.

2.1 Hva er bevissthet?

Bevissthet kan i sin enkleste form forklares som prosessen som gjør oss oppmerksomme på at vi er oppmerksomme (Karp 2013, 171). Bevissthet kan defineres som vår evne til å oppleve og registrere hva som påvirker oss og hva som fortløpende skjer i samspillet mellom oss og våre omgivelser. Fenomenet er preget av regelmessig og kontinuerlig opplevelse av oss selv, i forhold til betydningsfulle begivenheter og tidligere opplevelser og erfaringer i vårt liv (Helstrup og Kaufmann 2000, 20-21). William James hevder at en hovedfunksjon ved bevisstheten er å gjøre det mulig for oss mennesker å tilpasse oss på en smidig og fleksibel måte til nye situasjoner. Situasjoner hvor vi ikke har reflekser, instinkter eller tidligere innlærte rutiner å falle tilbake på. Han mener at så lenge vi kan arbeide på de automatiserte rutinene våre, så gjør vi det. Dersom vi møter en situasjon som byr på vanskeligheter, slik man ofte gjør i hverdagen, kobles bevissthetsfunksjonen inn. På denne måten får vi en oversikt over situasjonen og valgmulighetene vi har, slik at vi kan handle på en mest mulig intelligent måte (Helstrup og Kaufmann 2000, 333-334). Bevisstheten skal dermed gjøre at vi tilpasser oss til de enkelte situasjonene. I situasjoner der vi ikke har automatisert rutiner å følge, kobles bevissthetsfunksjonen inn og det blir lettere for oss å ta et valg. Enkelte forskere mener at ledelse er en funksjon av bevissthet. Karp oppsummerer bevissthet som vår evne til å være klar over mentale opplevelser og handlinger vi utfører. Bevisstheten er en funksjon av vår evne til å reflektere over hva vi opplever og tar inn av sanseinntrykk (Karp 2013, 170).

2.1.1 Hvorfor er det interessant å måle bevissthet rundt verdier?

Å måle lederes bevissthet rundt verdier er interessant, da verdier er en såpass stor del av alle bedrifter. Det er derfor interessant å se om ulike ledere er bevisst på sine handlinger i henhold til nettopp å utøve bedriftenes uttalte verdier. Er de bevisst på dette, kan det gi lederen en mulighet til å velge om han eller hun ønsker å bruke verdier som et aktivt ledelsesverktøy i sin varierte og utfordrende jobbhverdag. Dersom en leder er bevisst vil han/hun ha en mulighet til å kunne bruke det til sin fordel gjennom å ta bevisste valg. De har mulighet til å velge, fremfor å "rote i blinde".

2.2 Ledelse

Jan Ketil Arnulf skriver at gjennom tidene har vi mennesker gitt andre mennesker rollen som helter, som skal ha evnen til å skape mening i vanskelige tider, gi oss håp, vise retning og gi oss handlekraft. Vi har alltid hatt troen på “den store mann”, som har en inspirert visjon om fremtiden som vekker troen på fremtiden i oss (Arnulf 2013, 49). I dagens samfunn blir ledelse sett på med litt andre øyne. Gary Yukul definerer ledelse som en påvirkningsprosess av andre for å skape enighet og forståelse om hva som trengs å bli gjort, og prosessen av det å tilrettelegge individuell og felles oppslutning til å nå felles mål (Yukul 2013, 23). Arnulf forklarer i boken *Hva er ledelse* begrepet ledelse som det å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom det å gjøre det meningsfylt. Ledelse er det å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf 2013, 13).

2.2.1 Lederens utfordringer

Ledelse og det å være en leder er komplekst, og det fører med seg en del utfordringer. Ledelse omhandler i aller størst grad mennesker, og av den grunn er det også et naturlig problemområde. Dette er noe Klev og Vie har tatt for seg i sin bok *Et praksisperspektiv på ledelse*. Her kommer det frem at spesielt personalansvar ikke blir sett på som det mest spennende, men at det er en stor del av lederjobben. Det er også denne delen av jobben som lederne selv opplever som det mest utfordrende ved å være leder. Å jobbe så tett på sine ansatte gjør at lederne får innsikt i både det profesjonelle- og private liv. Man knytter bånd, og dermed føles det for noen naturlig å dele personlige utfordringer med sin leder. Lederen får dermed vite mer enn de kanskje ønsker. Personalansvaret kan derfor føles tungt å bære, og for de fleste ledere er dette det tyngste ansvaret ved lederjobben, da det rigide skillet mellom jobb og privatliv blir mer glidende. Det å håndtere personalsaker kan føles krevende og dermed bringe frem en usikkerhet hos lederen (Klev og Vie 2014, 84). Personalsaker som lederne må håndtere kan være alt fra sykdom, til samlivsbrudd og konflikter mellom kolleger. Det kan også være det mer dagligdagse som det å lytte, prate og vise godt humør. Personalansvar innebærer også at man skal vise omsorg for sine ansatte. I boken *Et praksisperspektiv på ledelse* blir omsorg definert i den mest betydningsfulle meningen, å hjelpe vedkommende til å vokse og aktualisere seg selv (Klev og Vie 2014, 83).

Stefan Tengblad skriver i sin artikkel ”Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management” (2012), at man som leder har ansvar for at det skal være et velfungerende sosialt system på arbeidsplassen. Med det menes det at en mellomleder både

må forholde seg til sin overordnede leder og til sine ansatte. Deres oppgave blir derfor å både gi og følge instruksjoner. Dette kan være utfordrende, da man til enhver tid ønsker å tilfredsstille alle, men at det ikke alltid lar seg gjøre. Det vil på grunnlag av dette være kritisk å få til en balansegang mellom kravene fra de ansatte på den ene siden og den overordnede leder på den andre.

2.2.2 Lederen som kulturbærer

Bjørn Hennestad skriver i artikkelen “Kulturbevisst ledelse – hva innebærer det for deg?” (2011) at handlinger er symbolske, og at disse signaliserer mer enn bare det som blir gjort. Disse handlingene som mennesker i organisasjonen gjør bidrar i stor grad til å bygge organisasjonens kultur. Dermed får lederens handlinger stor betydning, spesielt av den grunn at lederen er gitt makt og har synlighet. Denne makten gjør at lederen legger føringer for andres samspill, og den synligheten lederen har gjør lederen tidvis til forbilde og rollemodell (Hennestad 2011).

Chatman og Cha (2003) er enige med Hennestad og skriver at en av lederens viktigste oppgaver er å forme, utvikle og vedlikeholde en bedriftskultur. Videre forklarer Hennestad at lederens rolle i utvikling av organisasjonskulturen kommer til uttrykk gjennom lederens prioriteringer og handlinger som igjen blir retningslinjer for hva de ansatte selv skal gjøre når de er usikre. Lederens handlinger og væremåte gir dermed en pekepinn på hvordan de ansatte skal te seg, hvordan de skal handle eller prioritere. Med dette ser man at lederen bærer et stort ansvar for hvordan organisasjonskulturen utvikles.

Hennestad skriver videre at Jefferey Pfeffer, en professor fra Stanford, har uttalt at alle hendelser, handlinger og beslutninger i en bedrift har både en rasjonell og symbolsk side, men at dette er noe få faktisk er oppmerksomme på. Videre forklarer Hennestad, at kultur bygges ofte når man ikke er bevisste på at det er akkurat det man driver med. Både under planlegging, budsjettering, beslutningstaking og valg av fremgangsmåter dannes kultur, og de valgene man tar sender sterke symbolske signaler. Det ledelsen legger vekt på og gir oppmerksomhet til er incentiver for kultur i praksis. De valgene lederne tar gir en pekepinn på hva som er viktig eller uviktig.

Ansettelsesprosessen modellerer en standard på hva ledelsen ønsker og hva som skal til for å gjøre det bra i organisasjonen. Handlinger kan ha signalverdi i lang tid understreker

Hennestad og utdyper det med at kultur primært bygges gjennom de handlinger som skjer i hverdagen, og ikke gjennom håndbøker, kulturseminarer, nettsider eller allmøter. Etersom ledere er de som har en spesiell innflytelse på premissene i samspillet i organisasjonen, har de derfor også særlig ansvar for utvikling av kulturen (Hennestad 2011, 2). Lederens viktighet i kulturbygging gir en stor utfordring; bruken av symbolikk i kombinasjon med egen atferd krever stor grad av refleksjon og innsikt hos lederen. Chatman og Cha (2003) utdyper dette videre og sier at lederen derfor kontinuerlig må evaluere egen væremåte samt atferd for å forstå de signalene hun/han sender.

2.2.3 Kritisk ledelsesteori

Ledelsesbegrepet og ledelsesteoriene har en tendens til å være store og oppblåst. I dagens lederlitteratur fremkommer lederen som en heltefigur, hvor lederjobben går ut på å skape store visjoner, strategier og inspirere sine ansatte. Lederen står gjerne i sentrum av organisasjonen, og nesten all aktivitet sirkler rundt denne hovedpersonen (Alvesson og Svenningson, 2003). Flere forskere kritiserer mangelen på realitet rundt en leders hverdag i litteraturen om ledelse. I kritisk ledelsesteori, gjennom Karp, Alvesson&Svenningson, Holmberg&Tyrstrup får man et innblikk i en annen realitet enn den litteraturen konstruerer. Disse forskerne kritiserer de oppskriftsbaserte lederteoriene, og vil fremheve hva den enkelte leder egentlig møter av oppgaver og utfordringer i hverdagen.

Store deler av hverdagen til en leder består av uvitenhet og usikkerhet, blandet med store forventninger og krav. I de fleste tilfeller blir ledelse mer og mer knyttet til å gjøre hverdagslige aktiviteter, fremfor å legge store planer og skape visjoner (Alvesson og Svenningson, 2003). Holmberg og Tyrstrup skriver i sin artikkel "Well then – What now" at ledere må håndtere uventede situasjoner for å klare å danne det neste steg videre. Holmberg og Tyrstrup forklarer at dette er en svært krevende situasjon å være i, da lederen alltid vil være den som må kunne svare sine ansatte når de higer etter veiledning og svar i vanskelige situasjoner. Det bildet litteraturen har skapt av den grandiose lederen som alltid har kontroll, er i kontrast med virkeligheten. Mange liker å tro at lederen oftest har intensjoner å jobbe ut ifra, og at ting blir som planlagt. Samtidig viser det seg at de fleste aktiviteter er hendelsesbasert, og at lederen ofte må reagere fremfor å planlegge, og dermed delegere oppgaver ut fra uforutsette hendelser (Holmberg og Tyrstrup, 2011).

Alvesson og Svenningsson (2003) skriver i artikkelen “The Ordinazation of the Mundane” at det er noen utfordringer med ledelse og dagens syn på det. De to forfatterne poengterer at lederes arbeid i dag stort sett består av hverdagslige aktiviteter, og disse forskerne stiller seg kritisk til viktigjøringen av disse aktivitetene. De har gjennom sitt studie kommet frem til at lederens hverdag tvert i mot skiller seg svært lite fra en ikke-leders hverdag. Et annet viktig poeng i studiet, er at lederne selv ilegger en viktighet i sine hverdagslige handlinger. Når lederne ble intervjuet og spurt om de kunne si hvordan deres lederskap fungerte i praksis, trakk mange av studiets informanter frem det å lytte, å snakke og være oppmuntrende som noen av de viktigste nøkkeloppgavene de hadde som ledere. Det overraskende i denne sammenhengen er at informantene i studiet aldri nevnte hvordan de jobbet med bedriftens visjoner, strategier og retningslinjer i praksis, enda det var dette de vektla da de ble spurt om hva de mener ledelse innebærer.

Forskerne skriver videre at de tror at ledernes prat rundt visjoner og strategier er mer knyttet til det å promotere lederrollen, og dens viktighet, fremfor å vise hva de faktisk gjør som ledere. Dersom man demystifiserer lederrollen ved å fremheve de hverdagslige oppgavene lederen gjør, vil man risikere å kunne erstatte lederen med en sekretær eller en hvilken som helst annen ansatt. Samtidig konkluderer Alvesson og Svenningsson med at disse hverdagslige aktivitetene får en annen dimensjon når de utføres av en leder. Disse handlingene ilegges en type kraft, som betyr mye for de følgerne lederen har (Alvesson og Svenningsson 2003).

I artikkelen “*Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership*” (2010) av Inger Holmberg og Mats Tyrstrup, blir hverdagsledelse definert i form av tre meningsgivende hovedaktiviteter; tolkning av uforutsette situasjoner, konstant tilpassing og formulering av midlertidige løsninger. I tillegg til dette legger forfatterne vekt på at hverdagsledelse stort sett er hendelsesbasert – de fleste aktiviteter er reaksjoner, ikke intensjoner. Gjennom sitt studie av 62 ledere, ser Holmberg og Tyrstrup at største delen av lederne jobber ut ifra et “Well then, What now”-ståsted. Dette kan forklares som at lederne må håndtere et uforutsett problem, og de må selv finne den beste løsningen for det problemet. Som oftest vet ikke lederen selv hvilken vei det vil gå eller hvordan man skal håndtere problemene. Ansatte og andre ledere krever informasjon. Det forventes at budsjettene blir møtt og at resultatene er best mulige, mens lederen selv ikke alltid ser helheten, og må prøve å løse puslespillet bit for bit uten å vite hvordan det til slutt skal se ut. Holmberg og Tyrstrup skriver videre at i slike situasjoner der de ansatte er usikre og ikke vet hva de skal gjøre, er det

spesielt viktig at lederen gir situasjonen mening. Deretter må lederen handle der og da, eller i verste fall finne et neste steg for handling.

Tom Karp, professor i ledelse, skriver i sin artikkel “Studying the subtle acts of leadership” (2013) at ledelse handler ikke om *hva* lederen gjør, men at lederen gjør *noe* som kan påvirke en vanskelig situasjonen. Karp skriver videre at ledelse forekommer i “gode tider”, men at ledelse er mest avgjørende i de dårlige. Karp, i likhet med Holberg og Tyrstrup, vektlegger tyngden av en leders handling når situasjonene er utfordrende og krever at noe gjøres. I Karps studie fra 2013, ble flere ledere intervjuet og bedt om å skulle fortelle om sitt lederskap. Mange av dem fortalte at veien til deres lederskap sjeldent kom ut fra planlegging og bruk av lærte ledelsesteknikker, men at de tvert i mot var hendelsesbasert. De viktigste øyeblikkene som definerte de enkelte som ledere kom som reaksjoner på de hendelsene som hadde oppstått.

2.3 Organisasjonskultur

Henning Bang forklarer organisasjonskultur som “måten vi gjør tingene på her hos oss.” Problemet med denne definisjonen, er at den er lite spesifikk og forklarer ikke kompleksiteten ved organisasjonskultur. En mer egnet er derfor Scheins sosialpsykologisk definisjon:

”Et mønster av grunnleggende antakelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer å hankses med sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer - som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene”. (Schein 2010, 18).

Her blir organisasjonskultur sett på som noe mer kognitivt, noe som viser til at dette er vår måte å tenke og oppfatte verden på. Jennifer A. Chatman og Sandra E. Cha (2013) skriver i artikkelen “Leveraging by culture” at organisasjonskultur består av delte verdier og normer som definerer hva som er viktig og uttrykker hvilken væremåte som er riktig for den enkelte organisasjon. Sterke kulturer bidrar til å skape suksessrike bedrifter. Først og fremst skaper sterke organisasjoner et engasjement hos sine ansatte ved å appellere til deres høyere idealer og verdier, samt samle dem rundt felles mål. Disse verdiene og normene gir til enhver tid retningslinjer for hvordan man skal handle, noe som bidrar til å gi mening i de ansattes oppgaver. Selv om Peter Drucker en gang har sagt at “*kultur spiser strategi til frokost*”,

påpeker Chatman og Cha (2003) at enhver bedriftskultur må ha samsvar med bedriftens strategi for at kulturen skal være strategisk relevant. Først da kan organisasjonskultur effektivt benyttes som et ledelsesverktøy.

Sterke kulturer er basert på to hovedtrekk: Sterk enighet om hva som er verdsatt, og høy intensitet rundt dette. Chatman og Cha (2003) påpeker at en sterk kultur myndiggjør de ansatte i å tenke og handle på egenhånd for å oppnå de strategiske målene bedriftene har satt, og samtidig bli mer engasjert i de satte målene. Kultur som verktøy “fungerer” når den er tydelig, konsistent og omfattende (Chatman og Cha 2003, 32).

Organisasjonskultur tjener en hensikt, skriver Gary Yukul og forklarer det med at kulturen kan redusere usikkerhet, uvitenhet og forvirring. Mål og strategier kan ikke oppnås effektivt dersom samhandling ikke er til stede, og dersom ikke alle har samme forståelse for hva bedriften jobber og står for. Delte syn og verdier er viktige kulturelle mekanismer for å sikre stabilitet og kontinuitet i organisasjonen, og kan enten bidra til å forenkle eller begrense organisatoriske endringer (Yukul 2013, 283).

Henning Bang skriver at organisasjonskultur inneholder fire kjerneelementer: Verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatning.

For å spisse oppgavens tema, vil vi se på en av disse, verdier. En verdi kan defineres som:

”En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand.” (Bang 2011, 47).

2.4 Verdier

Shein (2010) har konstatert at det ikke finnes en organisasjon uten verdier, og at disse alltid er tilstede. De kommer til uttrykk gjennom blant annet artefakter, oppførsel, prosesser og strukturer. Argyris og Schön skiller mellom organisasjonens forfektete verdier og bruksteorier (Schein 2010).

De forfektete eller de uttalte verdiene er de som de ansatte sier at de tror på og som de er seg bevisst. Disse kommer ofte til uttrykk i bedriftens formulerte målsettinger, ledelsesfilosofi

eller visjoner. Bruksteorien er de modeller, teorier og verdier som virkelig ligger bak de ansattes handlinger. Deres operative eller levde verdier og normer er som oftest ikke bevisst for den enkelte (Bang 2011, 47-48).

Det finnes en del gjengangere blant verdier, uavhengig av bransje og organisasjon. Bang skriver at de klassiske verdier som ofte går igjen er åpenhet, profesjonalitet, respekt, omsorg, samarbeid og nytenkning. Videre skriver Bang at disse både er gode og viktige verdier som organisasjoner bør ha på plass, men at det er vanskelig å si i hvilken grad det er disse verdiene som faktisk styrer atferden til de ansatte i det daglige (Bang 2011, 48).

I mange norske bedrifter vedtar ledelsen et sett med uttalte verdier, som de ønsker skal dominere bedriftskulturen deres. De uttalte verdiene beskrives og utdypes, slik at de ansatte er innforstått med hvilke verdier som gjelder. De blir også delt med både interessenter, offentligheten, i bedriftens strategiske plan og på deres nettsider. Ønsket er at de ansatte daglig skal bli minnet på disse verdiene. Fallgraven med dette er at det høres fint og enkelt ut teoretisk, men at det i praksis blir for overfladisk og lettvindt (Bang 2011, 49).

Bang skriver videre at verdier består av to elementer; intensitets- og retningskomponenter. Intensitetskomponenten forklarer om verdien har en lav eller høy intensitet eller viktighet. Mens retningskomponenten derimot gir bedriftens ansatte signaler om hva slags type atferd som forventes og som eventuelt kan bli belønnet og verdsatt. Verdier fungerer også som en standard i form av at de veileder bedriftens ansatte i hvordan de skal forholde seg i forskjellige situasjoner. I tillegg er de også retningsgivende i forhold til hvordan man skal løse konflikter og ta beslutninger (Bang 2011, 50).

Kulturelle verdier er kraftfulle fordi de inspirerer mennesker ved å appellere til deres idealer, samtidig som de klargjør forventninger (Chatman og Cha 2003). Slike verdier gir konkurransefortrinn og de kan øke bedriftens ytelse dersom de er konsistente med bedriftens mål forklarer Gary Yukul (2013). Eksempelvis kan man se bedrifter med verdier som fleksibilitet og kreativitet som kan forenkle innovasjon og organisatorisk læring. Andre verdier som pålitelighet, feilfrie prestasjoner, utgiftskontroll og ansvarsfull bruk av ressurser kan bidra til effektivisering. Yukul påpeker at bedriftens verdier kan føre med seg implikasjoner og svakheter dersom disse ikke er konsistente med de nødvendige strategiene for organisasjonens overlevelse.

2.4.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse kan i følge Busch (2012) defineres som en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier, som kan utøves på både individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå. Definisjonen forteller oss at verdibasert ledelse har et fokus rettet mot å realisere organisasjonens mål, og at den dessuten inkluderer en verdiutviklende prosess som inneholder målformulering, problemløsning og språkskapning. I tillegg sier den at verdibasert ledelse må være forankret i organisasjonens verdier, som betyr at det må tas utgangspunkt i de verdiene som reelt er tilstede i bedriften.

Verdier er viktig i mange sammenhenger, enten det er snakk om skole, jobb, religion eller familie. Verdiene styrer, samler og danner grunnlag for identitet, sikkerhet og rettigheter skriver Rudi Kirkhaug i boken *”Verdibasert ledelse”* (2013). Verdier kan derfor ses på som samfunnets bærebjelker (Kirkhaug 2013, 91). Einar Aadland skriver i artikkelen *“In Search of Values - Reporting from eight Norwegian Organizations”* at det har vært en betydelig trend blant de største norske bedriftene å benytte seg av verdibasert ledelse det siste tiåret. Konseptet er antakelig mer relevant nå, enn det noen gang har vært før. Mange vil nok si at verdibasert ledelse ofte blir brukt som et verktøy for å hjelpe de ansatte til å nå sine mål, gjennom å påvirke deres holdninger, atferd og ambisjoner (Kirkhaug 2013, 13).

I enkelte tilfeller vil verdibasert ledelse bli sett på som et moralskt og ullent konsept, hvor diktlesning og tenning av stearinlys er vesentlige elementer. *“Soft Management”* er statusen det har fått (Kirkhaug 2013, 13). Hvis det derimot kan demonstreres at verdier har en funksjon, som for eksempel at de gir effektivitet og liv til organisasjonen, så vil flere godta det, og det blir akseptert som en rasjonell ledelsestilnærming og et effektivt verktøy for ledere.

2.4.2 Verdienes funksjoner i bedriften

I boken *“In search of excellence. Lessons learned from America’s best-run companies”* skrevet av Peters og Waterman (1982), har forfatterne tatt for seg bedrifter og deres suksessoppskrifter. Der fremkommer det blant annet at verdier har omfattende funksjoner, både når det gjelder strategiutforming og veiledning i konkrete kvalitetsspørsmål. Forfatterne skriver at alle suksessfulle bedrifter de studerte hadde en tydelig visjon og forståelse av hva de står for. Dermed har disse bedriftene tatt verdiutformingen svært alvorlig.

Forfatterne stiller seg spørrende til om det i det hele tatt er mulig å ha en vellykket bedrift uten å ha et sett med gode og klare verdier.

Peters og Waterman (1982) skriver at de beste selskapene har spesielle kjennetegn på de verdiene de har satt for bedriften, først og fremst er verdiene uttrykt kvalitativt fremfor kvantitativt. Dersom bedriften har økonomiske mål som en verdi, er de alltid ambisiøse, men aldri konkrete. Økonomiske verdier står heller aldri alene, men de står alltid sammen med andre mål selskapet ønsker å oppnå. Tanken er at økonomiske resultater er naturlige konsekvenser av eksempelvis god service. Det andre kjennetegnet på et godt verdisystem er at de skal kunne inspirere mennesker "på gulvet". Det finnes flere motstridende verdisystemer: Kostnadseffektivitet vs. service, formalitet vs. Uformalitet og kontrollerende vs. menneskeorientert. Det er tydelig at de beste selskapene alltid havner mer mot den ene siden, da de "effektive" systemene med fokus på kostnader, formalitet og kontroll medfører overtenning, og dermed mye usikkerhet for menneskene i bedriften (Peters og Waterman 1982, 285).

Kirkhaug skriver at 50 forskjellige empiriske studier konkluderer med at ledere som bevisst anvender verdier, har bemerkelsesverdig større innvirkning på motivasjon hos de ansatte og ytelsen til organisasjonen generelt, enn ledere som ikke gjør det (Kirkhaug 2013, 111). Kirkhaug forklarer at flere studier viser til at verdier påvirker organisasjonens effektivitet ved av at det styrer og former interaksjon mellom ansatt og ledere, ansatte og organisasjoner, og ansatte imellom. Det er viktig å påpeke at dersom organisasjoner skal ha et hensiktsmessig bruk av verdier som styringsverktøy, må verdiene ikke kolliderer med de ansattes verdier, men heller kompletterer eller eventuelt overdominere de som allerede er til stede (Kirkhaug 2013, 115).

Videre forklarer Kirkhaug (2013) at verdier kan gi lederen autoritet og makt. Dersom de ikke gjør det, vil verdiene bli avvist som lederverktøy og heller bli erstattet med regler og mål. Forklaringen til dette er at verdier berører andre dimensjoner som tradisjonelle ledelsestiltak ikke klarer. Viktigheten av nettopp dette har økt i likhet med organisasjonenes kompleksitet, hvor lederen oftere møter vanskelige oppgaver og uforståelige interaksjoner. Kirkhaug understreker at det er i slike situasjoner lederen trenger et verktøy som kan hjelpe å samle organisasjonen. Makt vil dermed komme til syne gjennom lederens

evne til å tydeliggjøre hva som er kritisk og hva som er viktig for at organisasjonen når sine mål.

Verdier bidrar til intern tilpasning, skriver Kirkhaug, og forklarer at det består av strukturelle og sosiale elementers tilpasning, i tillegg til koordinering mellom ansatte og enheter (Kirkhaug 2013, 123). Dette er avgjørende for bedrifters effektivitet, ettersom mangel på tilpasning kan medføre ekstra kostnader, slitasje og treghet. Avdelingene må se seg selv i det store bildet og se viktigheten av at de utfører sin jobb, slik at det ikke blir en belastning for andre avdelinger. De ulike enhetene må skjønne sin rolle i forhold til de andre avdelingene i bedriften.

2.4.3 Rekruttering som verdiverktøy

Chatman og Cha skriver videre i artikkelen “Leading by leveraging culture” (2003) at det finnes ulike verktøy for å styrke og styre bedriftens kultur. Et av disse verktøyene er gjennom rekruttering. Rekruttering er prosessen med å ansatte et nytt medlem til en organisasjon eller bedrift. Forfatterne påstår at ved ansettelse bør man gå etter personer som kler kulturen i bedriften, og heller la det gå på bekostningen av noen evner og ferdigheter dersom det er nødvendig. De argumenterer videre for at nye evner og ferdigheter er noe som kan læres, men det å tilpasse seg kultur er mye vanskeligere. Samtidig mener Chatman og Cha at man skal være svært oppmerksom på hvem som er ansvarlig for rekrutteringen, da de som rekrutterer ofte ansetter mennesker som er lik dem selv.

2.4.4 Sosialisering som verdiverktøy

Sosialisering er prosessen hvor individer omgås med andre individer og får en forståelse av hvilke verdier, evner, og forventet atferd i den kulturen de har blitt en del av inneholder (Chatman og Cha 2003, 27).

Sosialisering er kulturbygging og består av to deler: Det at ansatte skal knytte bånd med hverandre, og det å innhente kulturell forståelse gjennom å omgås hverandre. Forfatterne beskriver en bedrift, E-Trade, som har tatt dette med alvorlighet og har implementert en øvelse i opplæringen til alle nyansatte. For at nye og gamle ansatte skal kunne bli best mulig kjent, har bedriften laget en øvelse hvor alle nyansatte skal stille seg på en stol og utlevere noe flaut om seg selv på første møte. Effekten dette gir, i følge bedriften, er at nyansatte vil ha en

mye lavere terskel for å spørre dersom de er usikre på noe når de er i jobb. De har jo da allerede “dummet seg ut” og har ikke så mye å tape på å gjøre det igjen.

Samme bedrift har sendt ledergruppen ut til å kjøre Formel-1 for å få de til å “bevege seg raskere”, en annen gang var gruppen med på matlagingskurs for å bedre kunne samarbeide. Chatman og Cha (2003) konkluderer med at slike øvelser er spesielt nyttig av to årsaker og samtidig forklarer sosialisering: De kulturelle verdiene tydeliggjøres, og sterke bånd mellom de ansatte skapes noe som gjør det lettere å opprettholde disse kulturelle verdiene.

Kirkhaug skriver at sosialisering består av formelle og uformelle tiltak som fester, seremonier og andre begivenheter. Sosialiseringen kan dermed forstås som et verktøy som bidrar til å skaffe kontroll over de ansatte, både mentalt og fysisk. Sosialisering tjener en hensikt:

“Sosialiserte medarbeidere er et planlagt utfall av verdier anvendt av ledelsen til å oppnå autoritet og innflytelse”. (Rudi Kirkhaug 2013, 123)

3.0 Metode

Metode angir hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten. Dag Ingvar Jacobsen forklarer i boken *”Hvordan gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode”* (2013) at metode tvinger oss til å gjennomgå nødvendige faser før vi gjennomfører våre undersøkelser. Samlet sett tar metode for seg innhenting, analysering og tolkning av data. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger, noe som betyr at sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i og er i kontinuerlig endring. I kvalitativ metode legges det vekt på nærhet og observasjon av et fåtall studieobjekter i sine naturlige omgivelser (Ringdal 2013, 104).

3.1 Forskningsdesign

For å belyse vår problemstilling på best mulig måte, vil vi benytte oss av et intensivt forskningsdesign basert på samtaleintervju med et lite antall informanter. I følge Jacobsen kalles denne type studier ofte for “Små-N-studier” i metode litteraturen, hvor N står for tall. Denne metoden kjennetegnes ved et få antall enheter som gjør det mulig for forskeren å gå i dybden på hver enkelt. Dette designet er spesielt egnet når forskeren ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen (Jacobsen 2013, 93).

3.2 Valg av metode

Vårt valg av metode baserer seg på det valgte tema og problemstilling. Vi vil benytte oss av et intensivt forskningsdesign og en kvalitativ metode. Dette vil vi gjøre gjennom 7 dybdeintervjuer av daglige ledere i salgsbedrifter. Askheim og Grennes forklarer i boken *”Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag”* at kjennetegnene ved kvalitative undersøkelser er at de brukes på små utvalg som ikke nødvendigvis er representative for noen større populasjon. Slike undersøkelser baserer seg på analyse og tolkning av empirien som innhentes (Askheim og Grennes 2014, 33). Da mennesker ikke er rasjonelle, og deres handlinger og tanker endres i ulike situasjoner, vil dybdeintervju være den beste måten å undersøke vår problemstilling på.

3.2.1 Casedesign

Innenfor kvalitativ metode finnes det ulike design for innhenting av data. I vårt forskningsprosjekt er det casedesign som egner seg best. Casedesign kjennetegnes ved at man samler mye data fra få enheter. Case omhandler en empirisk avgrenset enhet, i form av en gruppe individer eller en organisasjon (Askheim og Grennes 2014, 70). Casestudier kan deles i to typer; ”instrumental case” og ”intrinsic case”. Førstnevnte er aktuell for dette prosjektet, og har som hensikt å forklare spesielle fenomener ved hjelp av case, samtidig som det utvalgte caset kommer i andre rekke (Askheim og Grennes 2014, 70).

3.3 Datainnsamling: Dybdeintervju

Som datainnsamlingsmetode har vi valgt å benytte oss av dybdeintervju. Formålet med dybdeintervju er å innhente informasjon, ikke måle teoretiske variabler. Man benytter seg av dybdeintervju for å få tak i kunnskap og livserfaringer respondenter sitter med, som er av interesse for forskeren (Ringdal 2013, 242). Dybdeintervjuet er spesielt aktuelt når man ønsker å belyse enkeltindividers tanker og holdninger. Det gir oss mulighet til å avklare den enkeltes forståelse for ulike fenomener.

Antallet respondenter man benytter avhenger av problemstilling og det tema man ønsker å belyse. Dybdeintervjuet genererer svært store datamengder i form av omfattende notater eller lydbåndopptak. Dette begrenser derfor antall informanter man kan intervju. Ved dybdeintervju vil man ofte nå et metningspunkt, hvor informasjonen man innhenter vil være avtakende med mangel på nye poenger. Når man når metningspunktet, vil ikke flere respondenter bidra med ny informasjon for å belyse problemstillingen (Jacobsen 2013, 142).

Dybdeintervju kan gjennomføres enten ansikt til ansikt, eller via telefon/internett. Å skape et fortrolig klima er svært viktig, da man ønsker å få innsikt i informantens tanker og holdninger. Ifølge Jacobsen har informanter lettere for å snakke om følsomme tema ansikt-til-ansikt, av den enkle årsak at det er enklere for personer å oppnå personlig kontakt når de fysisk sitter ovenfor hverandre (Jacobsen 2013, 144).

3.4 Utvalgsstrategi

For å undersøke problemstillingen er vårt utvalg basert på hvem som har mest informasjon å komme med for å belyse problemstillingen. Et grunnleggende krav for intervjuer generelt, er at informantene skal være kvalifiserte til å svare på spørsmål innenfor det gitte temaet. I kvalitativ metode benytter forskeren seg av strategisk utvelgelse av sine informanter, noe som betyr at utvalget er gjennomtenkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Det finnes ulike typer utvelgelse. I vårt prosjekt har vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse hvor informantene må oppfylle visse kriterier.

Vi har satt tre kriterier:

1. Respondentene må være ledere
2. Bedriften lederne jobber i må bedrive salg av enten tjeneste eller produkt
3. Lederne må daglig omgås sine ansatte

I tillegg til dette satte vi et annet krav, og det var at respondentene måtte jobbe i forholdsvis store selskaper som vi kunne innhente informasjon om. Utvalget vårt består totalt av en mann og 6 kvinner. Vi mener at denne ubalansen ikke er spesielt avgjørende for den informasjon vi innhenter, selv om det hadde vært fint å hatt en jevnere fordeling. Vi har valgt å skille respondentene fra hverandre ved å bruke R etterfulgt av et tall. Under har vi skrevet en liste over våre respondenter, deres kjønn, tittel, alder og hvor mange ansatte de har ansvar for.

R1: Mannlige resepsjonssjef, 31 år, med ansvar for 15 stk.

R2: Kvinnelig husøkonom, 45 år, med ansvar for 16 stk.

R3: Kvinnelig butikksjef, 34 år, med ansvar for 6 stk.

R4: Kvinnelig butikksjef, 25 år, med ansvar for 5 stk.

R5: Kvinnelig butikksjef, 24 år, med ansvar for 5 stk.

R6: Kvinnelig butikksjef, 24 år, med ansvar for 5 stk.

R7: Kvinnelig butikksjef, 46 år, med ansvar for 12 stk.

For å innhente mest mulig informasjon, valgte vi informanter vi har kjennskap til. Dette av den enkle grunn at nærhet kan bidra til en mer uformell setting og gjøre det lettere å etablere et tillitsbånd. Det skal sies at nærhet mellom forsker og respondent også kan medføre noen ulemper. Eksempelvis kan respondenten føle at han/hun skal svare det som forventes, fordi vedkommende ikke ønsker å “miste ansikt” overfor noen man kjenner. En annen ulempe kan også være at samtalen blir for løs og uformell, og dermed lettere kan skli ut. Etter å ha veid dette for og mot, har vi kommet frem til at det å delvis kjenne sine respondenter kan være til en styrke for oppgaven. Spesielt da dette er en kvalitativ oppgave med den hensikt å innhente mest mulig empiri for å belyse et fenomen.

3.5 Bedriftenes verdier

For at vi skal kunne avdekke bevissthet gjennom våre intervjuer, må vi ha en oversikt over de ulike bedriftenes verdier. Vi har derfor valgt å plassere respondentene og deres bedrifters verdier i en modell. Vi vil bemerke at R1 og R2 jobber i samme bedrift, det gjør også R4 og R6.

Informasjonen har vi innhentet via de ulike bedriftenes nettsider. Grunnet respondentenes anonymitet, vil ikke nettsidene blir gjengitt i litteraturlisten.

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
<ul style="list-style-type: none">• Åpenhet• Tillit• Integritet• Brenner for kvalitet• Suksess gjennom lagarbeid• Ansvar• Vi kan	<ul style="list-style-type: none">• Åpenhet• Tillit• Integritet• Brenner for kvalitet• Suksess gjennom lagarbeid• Ansvar• Vi kan	<ul style="list-style-type: none">• Vi vil behandle andre slik vi selv vil bli behandlet	<ul style="list-style-type: none">• Fun• Social• Caring• Creative	<ul style="list-style-type: none">• Mot dyretesting• Støtt rettferdig handel• Aktiver selvfølelse• Forsvar menneskerettigheter• Beskytt planeten	<ul style="list-style-type: none">• Fun• Social• Caring• Creative	<ul style="list-style-type: none">• Personlig• Enkel• Inspirerende• Trygg

Figur 2: *Bedriftenes verdier*

3.6 Gjennomføring

Intervjuene ble foretatt på ulike steder. Vi ønsket ikke å styre respondentene våre for mye, og ønsket at de skulle være så komfortable med situasjonen som mulig. Vi varierte derfor mellom å foreta intervjuet på henholdsvis, arbeidsplassen, hjemmet eller utenfor disse. Ett av intervjuene, foregikk via telefon, da respondenten ikke kunne møte oss fysisk. Et annet intervju foretok vi hjemme hos respondenten, mens de resterende ble gjennomført på de respektive arbeidsplasser. Vi benyttet båndopptaker i samtlige intervjuer, slik at det lettere kunne omformateres til helhetlig tekst når intervjuprosessen var over. Alle respondentene ble informert, og ingen hadde noen innvendinger til dette.

Før vår gjennomføring av intervjuene, foretok vi oss et pilotintervju. Dette er et testintervju med en person, hvor hensikten er å kontrollere om vi får svar på det vi ønsker å undersøke. Gjennom å gjøre et slikt testintervju, så vi at noen av spørsmålene våre var litt vage og at det muligens var litt vanskelig å forstå hva vi var ute etter. Vi forandret derfor noen deler av intervjuguiden og la til noen underspørsmål, slik at det hele skulle bli mer forståelig og helhetlig. Det ga oss også en følelse av hvordan intervjuene kom til å foregå, slik at vi ble mer forberedt, også mentalt.

3.7 Presentasjon av intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide basert på relevant teori og forskningsartikler. Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. I en semistruktur har man en overordnet intervjuguide, mens spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan variere. I vår oppgave er det naturlig at vi benytter oss av en semistruktur, da dette likner mest på en dagligdags samtale i kombinasjon med formulerte spørsmål og overordnede retningslinjer.

Johannessen, Tufte og Christoffersen påpeker at en fordel ved kvalitativ datainnsamling er åpenhet og fleksibilitet. Noe som styrkes ved å ha en semistruktur (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 364). Vi har tatt utgangspunkt i disse forfatterens 7 ulike faser i utformingen av en intervjuguide, men vi har samlet noen av fasene slike at det passer vår intervjuguide. Vi har valgt å dele intervjuguiden i fire ulike faser; introduksjonsfase, overgangsfase, hovedfase og avrundingsfase.

Introduksjonsfasen: I introduksjonsfasen er formålet å gjenta oppgavens tema samt forsikre respondenten om at informasjonen den kommer med, vil bli behandlet konfidensielt. Det var

viktig for oss å ta vare på de forskningsetiske sidene, men samtidig berolige informanten om hvordan informasjonen vil bli brukt (Ringdal 2013, 243).

Overgangsfasen: Overgangsfasen er forbindelsen mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene. Her går det fra det generelle til det mer personlige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141).

Hovedfasen: Hovedfasen er kjernen i intervjuguiden og det er her vi har nøkkelspørsmålene. Disse nøkkelspørsmålene skal resultere i mest mulig informasjon i henhold til undersøkelsens tema og problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141).

Avrundingsfasen: Avrundingsfasen er viktig for intervjuets avslutning. I avrundingsfasen er det rom for å oppklare eventuelle uklarheter, stille spørsmål som har blitt glemt samt la informanten få mulighet til å komme med innspill (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 142).

3.8 Transkribering

Transkribere betyr å transformere, ved at man omformer lyd til tekst (Kvale og Brinkmann, 187). Etter endte intervjuer, satt vi oss ned og transkriberte lydfilene med en gang. Siden dette er en relativt krevende prosess, delte vi transkriberingen mellom oss for å utnytte tiden best mulig. Under transkriberingen har vi vært så nøyaktig som mulig. Da talespråket vårt er spontant, og ikke på langt nær så nøyaktig som skriftspråket har vi derfor valgt å kun ta med fullstendige setninger og det som vil gi mening for oppgaven. Vi har valgt å ikke legge ved transkriberingene, men dersom det er ønskelig kan dette på forespørsel utleveres til sensor.

3.9 Kritikk ved gjennomføring av metode

Det er viktig å bemerke at vi er uerfarne forskere, og at resultatene i dette prosjektet vil preges av det. Selv om vi i forkant var forberedt på å stille mange oppfølgingsspørsmål og grave dypere i det som fremkom under intervjuene, så vi at dette til tider ble vanskelig. Dersom vi hadde hatt mer erfaring med denne typen intervjuer, kunne vi eksempelvis fanget opp flere interessante elementer. I etterarbeidet av dataene, gjennom transkribering og koding, ser vi elementer vi gjerne skulle ha fått mer forklart og utdypet, men dette så vi ikke da vi var i situasjonen. Vi ble litt for oppmerksomme på oss selv og at vi skulle komme oss igjennom alle spørsmålene, mer enn på det respondentene hadde å fortelle. Probing i form av ytterligere

oppfølgingsspørsmål skulle altså ha vært mer tilstede, og muligens har interessant informasjon gått tapt.

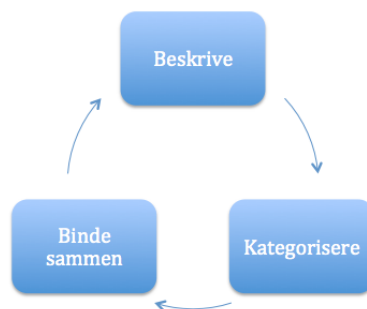
Intervjuguiden har også sine svakheter, som vi ser tydeligere i ettertid. Vi ser at vi skulle hatt flere spørsmål under hovedfasen for å fange opp flere elementer og variasjon i temaene vi ønsket å belyse.

4.0 Analyse

Dataanalyse kan defineres som ”*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem.*” (Askheim og Grennes 2014, 142). I kvalitativ metode overføres data til tekst, for eksempel utskrifter fra intervjuer som analyseres med uformelle teknikker (Ringdal 2013, 105).

For å lage en meningsfull inndeling, valgte vi å benytte oss av fortolkende lesning av datamaterialet. Fortolkende lesning betyr i hovedsak at man leser mellom linjene, for å finne ut hva respondenten egentlig sier. Johannesen, Tuft og Christoffersen forklarer det som at forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hvilke konklusjoner han kan dra ut ifra det (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2011, 167). Videre forklares det at forskeren bruker teksten som en døråpner inn til menneskers erfaringer. Forskeren er ikke så opptatt av det som sies bokstavelig, men mer av det som ligger bak (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2011, 167-168).

Vi har valgt å benytte oss av tre hovedsteg i analyseprosessen som vist nedenfor i figur 3. Denne analyseprosessen innebærer at vi utfører tre grunnoperasjoner: beskrive, kategorisere og binde sammen (Askheim og Grennes 2014, 146).



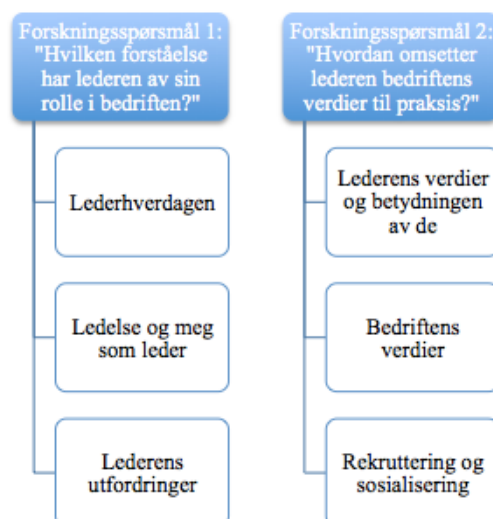
Figur 3: Kvalitativ analyse som en sirkulær prosess (Askheim og Grennes 2014, 146).

Vi vil benytte oss av en innholdsanalyse, som i følge Jacobsen består av en antakelse om at det respondenter i intervjuet sier kan reduseres til færre tema/kategorier. Kategorier er et verktøyet som kan brukes for å gruppere data. Slik at det blir lettere å sammenligne samt diskutere ulike data (Jacobsen 2013, 193).

Vi har benyttet oss av både åpen og aksial koding. Åpen koding vil si at vi under gjennomlesingen av transkriberingene våre noterte oss det mest sentrale og meningsfylte vi fant i teksten. Dette har vi så trukket ut av teksten og organisert i en matrise for å lettere kunne sammenlikne informasjonen. For å få til dette, har vi benyttet oss av den såkalte klipp-og-lim-teknikken. Her har vi klippet fra hverandre utsagn som er knyttet til et bestemt tema, deretter har vi limt det sammen med andre respondenters utsagn om det samme temaet (Aksheim og Grennes 2014, 149). Dette gjør det lettere for oss å systematisere våre data før vi går inn tolkningsprosessen. Deretter har vi brukt aksial koding, som vil si at vi stiller oss spørsmål som vil kunne hjelpe oss å identifisere de mest sentrale og meningsfylte tekstelementene. Til slutt binder vi det hele sammen ved å søke etter meningen bak våre funn.

4.1 Presentasjon av funn

Vi vil nå presentere våre funn. Her har vi gruppert forskningsspørsmålene våre inn i forskjellige temaer. Under hvert forskningsspørsmål har vi tre temaer som vist i figur 4.



Figur 4: *Forskningsspørsmålenes tema*

4.2 Matrise

Vi har benyttet oss av en matrise som beskriver de mest sentrale funnene i vår analyse. Ved å organisere teksten i en slik matrise, kan vi lettere sammenlikne informasjonen fra de ulike respondentene. Videre vil vi benytte oss av informasjonen i matrisen, men også trekke ut andre deler av intervjuene som virker meningsfulle og relevante for oppgaven. Matrisen er angitt på egen side.

Respondenter	Lederhverdagen	Lederrollen	Lederens utfordringer	Lederens verdier og betydningen av de	Bedriftens verdier	Rekruttering og sosialisering
R1	Jobber daglig med hotellets og resepsjonens behov.	Anser seg selv som en driftsleder. Brenner for å få noe til å bli en effektiv bedrift.	Personalansvar kan være krevende på veldig mange forskjellige områder.	Forteller om noen av verdiene som er satt av selskapet med eksempler. Men er mer opptatt av god folkeskikk. Sier at de personlige verdiene og bedriftens går litt hånd i hånd.	Verdiene blir tatt opp på ledermøtene og gir eksempler derfra. Knytter verdiene opp mot folkeskikk, og gir uttrykk for at de er unødvendig.	Vektlegger arbeidsmiljø og har en bevisst rekrutteringstaktikk. Gir uttrykk for en sammensveiset resepsjon. Forklarer hotellet som en bil. Ønsker å sosialisere hele hotellet, fremfor kun sin avdeling.
R2	Hverdagen består av uforutsette hendelser og forstyrrelser.	Anser seg selv som medmenneskelig og resultatorient og betrakter sin ansatte som sine engler.	Personalansvaret. Medarbeidere som ikke er villig til å gjøre de oppgavene som tilhører de.	Sier hun brenner for kvalitet. Kvalitet på renhold og kvalitet på service.	Sier at de har 5. Brenner for kvalitet, ansvar, integritet, ærlighet. Vil være nr.1 på service. Jeg liker kvalitet. Det er det jeg bruke mest. Gir eksempel på flere verdier.	Leter etter en person som tar initiativ til å ta ansvar, og en person som kan jobbe selvstendig. Vil at de skal brenne for kvalitet, og målet i sin avdeling. "One for all, all for one".
R3	Står og tar synsprøver og er på lik linje med de andre ansatte, men beskriver også administrative arbeidsoppgaver.	Anser seg selv som en av de ansatte, og tar på seg sjefsrollen når det er behov.	Personalansvar. Ansatte med personlige problemer. Vanskelig å skille mellom å være leder og personlig.	Ærlighet er veldig viktig, spille med åpne kort og la de ansatte få ta del i det daglige.	Sier at de operer med salg, salg og salg. Og at de er så stor kjede at de ser ikke så mye på det personlige.	Tar det litt på magesfølelsen. Må føle at de kan være en del av teamet. Teambuilding skal gi motivasjon.

R4	Beskriver administrative og daglige arbeidsoppgaver.	"For meg betyr ledelse å ha en person som guider deg i riktig retning. Jeg må gå bak og dytte de ansatte foran meg, og vise de hvilken vei de skal gå".	Personalansvar i form av ansatte som utgir seg for å være noe de ikke er.	Opptatt av å være en person som de ansatte kan ta tak i, og fortelle ting til.	Beskriver bedriften som "caring". Er opptatt av sosialt arbeidsmiljø, omtenkksomhet, kreativitet, nytenking og at man skal ha det gøy på jobb. Mener også at verdiene til bedriften former hver enkelt ansatt på en veldig god måte.	Ser etter erfaring og måten vedkommende kommer inn i butikk og hvordan den omgir seg med de ansatte. Bryr seg om verdiene til den personen. Mener teambuilding fører til en "skjult connection".
R5	Beskriver administrative og daglig arbeidsoppgaver.	Anser seg selv som ydmyk og samarbeidsvillig. Forteller at man ikke må bli leder på grunn av prestisje, men fordi man vil være en rollemodell.	Personalansvar i form av å gi nok oppmerksomhet og timer til de ansatte.	Sier at man skal være åpen, ærlig og rettferdig. Er overbevist om at trivsel i jobben er avgjørende.	Forteller at hun valgte jobben fordi den er forankret i viktige personlige grunnverdier og forklarer disse.	Det viktigste er engasjement. At man er mer opptatt av hva man kan gi til selskapet enn hva man skal kreve av selskapet. Bruker teambuilding aktivt og med hensikt
R6	Beskriver administrative og daglige arbeidsoppgaver.	Prøver å holde seg "nede på jorden og ute i butikken". Forklarer lederen som en rollemodell med et eksempel om små barn.	Personalansvar. Hvis det er noen som er lei seg eller hvis det er noe som ikke fungerer.	Respekt for hverandre og samarbeid. Forteller også at hennes verdier er de samme som bedriftens.	Jobber her som en håndplukket person. Tenker på bedriftens verdier når hun ser på sine ansatte.	Ser etter verdiene når hun rekrutterer. Forklarer at teambuilding er tilstede hverdag gjennom samarbeid.
R7	Beskriver administrative og daglige arbeidsoppgaver.	Forklarer at hun har blitt roligere over tid og anser ledelse med at du har ansvar og at du må delegere oppgaver.	Personalansvar. Forteller at man som leder ikke kan gjøre det alle ønsker til enhver tid.	Trivsel og samarbeid er grunnleggende.	Samarbeid, trivsel, økonomi og svinn er det hun trekker frem som bedriftens verdier.	Stiller spørsmål om mye forskjellige, spesielt spørsmål som angår butikken. Anser teambuilding som en mulighet til å bli kjent med hverandre på en annen måte.

5.0 Analyse av funn og drøfting

Vi vil nå drøfte funnene som ble presentert ovenfor og se dette i lys av teori for å på best mulig måte kunne besvare vår problemstilling. I kvalitativ forskning er det respondentenes kunnskap rundt ulike fenomener som er av interesse. Av den grunn vil vi ta for oss de respondentene som best mulig belyser de ulike temaene. For å knytte teorien opp mot empirien, har vi valgt å bruke sitater fra våre respondenter, slik at leseren skal få en bedre og mer helhetlig forståelse. Våre to forskningsspørsmål består som nevnt av tre temaer hver. Forskningsspørsmålene vil bli oppsummert undervis.

5.1 Lederhverdagen

I kritisk lederteori fremkommer lederens hverdag som lite glamorøs og oppsiktsvekkende. Ulike forskere har gjennom sine studier sett at lederens heltestatus sakte, men sikkert er mer og mer fraværende, og at dagene i større grad består av hverdagslige aktiviteter. Inntrykket vi får gjennom intervjuene støtter oppunder teorien om at ledernes hverdag er nokså alminnelig. Vi blir fortalt at lederne jobber på lik linje med sine ansatte, og at de er opptatt av at de skal være en av dem. De forteller oss at de har administrative rutiner, men at hverdagen i stor grad preges av å være “på gulvet”. Respondent 1 forteller oss at det hovedsakelig er resepsjonens og hotellets behov som han jobber med daglig. Da vi spør om hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for han, har han lite utfyllende og konkrete svar angående dette. Respondenten fokuserer på sine daglige rutiner og legger vekt på at hver dag er forskjellig.

Respondent 2 på forteller at hun har daglige rutiner, men at uforutsette ting skjer og at hun ofte må håndtere forstyrrelser i sitt daglige arbeid. Hun sier også at det er vanskelig å kun fokusere på sine egne arbeidsoppgaver. *“Det er umulig å kjøre på at du skal gjøre bare ditt, ditt, ditt uten noen forstyrrelser”*, forteller hun oss. Dette er i samsvar med det bildet Holmberg og Tyrstrup (2010) gir, nemlig at lederen må reagere fremfor å planlegge, og at de fleste aktiviteter er hendelsesbaserte. I intervjuet gir respondenten uttrykk for at forstyrrelser er en krevende del av arbeidshverdagen, og at hun kontinuerlig jobber mot å bli mer strukturert for å unngå dette. Det hun forteller virker å gi et realistisk bilde av virkeligheten og understreker i stor grad det kritisk lederteori prøver å formidle. Dette trenger ikke å ha sammenheng med dårlig planlegging, slik som respondenten selv føler, men kan heller ses på som en naturlig del av lederhverdagen.

Respondent 3 forteller oss *“Jeg står og tar synsprøver og er på lik linje med de ansatte”*. Det respondenten sier underbygger det Alvesson og Svenningsson (2003) har sett i sine studier. De ser også denne tendensen blant ledere, nemlig at ledernes hverdag ikke er så ulik de ansattes. I våre øyne er ikke dette noe oppsiktsvekkende funn, da disse lederne daglig omgås sine ansatte og derfor tar del i de samme arbeidsoppgavene. Våre respondenter er ledere for forholdsvis små team, noe som muligens gjør det naturlig at de bidrar på lik linje. Samtidig ser vi at lederne også har administrative oppgaver som de må håndtere. Dette viser både respondent 4, 6 og 7, da de blant annet vektlegger gjennomgang av e-post, rapporter, budsjetter og nøkkeltall i sitt svar angående sin jobbhverdag. Selv om dette viser en mer krevende side av lederhverdagen, vil vi fremdeles ikke si at dette er ekstraordinært.

5.2 Lederrollen

Vår teori belyser ulike definisjoner av ledelse og hva ledelse innebærer. Teorien tar avstand fra det historiske bildet om lederen som visjonær, og tar det heller ned på bakkeplan og ser på ledelse som en påvirkningsprosess av mennesker. Samtlige av våre respondenter hadde en klar formening om hva lederrollen innebærer. Gjennom de ulike spørsmålene vi stilte, kunne vi se at det var en variasjon i hva respondentene vektla. En av respondentene hadde fokus på det mer praktiske rundt det å være en leder, mens de andre respondentene la større vekt på det mer emosjonelle.

Respondent 1 og 2 viser en tydelig delt oppfatning av hva lederrollen innebærer. Respondent 1 anser seg selv som en driftsleder, og det å få noe til å bli en effektiv bedrift er hans motivasjon. Han fokuserer mer på forefallende oppgaver og det praktiske knyttet til ledelse. Kontinuerlig forbedring, og at alle jobber mot det samme målet, er også noe han vektlegger. Respondent 2 har en annen forståelse av lederrollen. Hun beskriver seg selv som en medmenneskelig og resultatorientert leder, og hun er svært bevisst på at hun også skal levere til sin overordnede sjef. Hun forklarer videre at for å få dette til å fungere, er hennes viktigste verktøy de ansatte. Hun betrakter ikke sine ansatte som renholdere, men som sine engler. *“Engler har vinger, jeg kan ikke fly uten dere”*, uttaler hun.

Vi ser tydelig at respondent 1 og 2 har ulik oppfatning av ledelse. Respondent 1 har mindre reflekterte svar rundt symbolikken av det å være en leder, og svarer på alle spørsmål knyttet til ledelse ved å beskrive de praktiske oppgavene han har. Respondent 2 er derimot mer opptatt av hva lederen betyr for sine ansatte, og beskriver den mer symbolske rollen en leder

har. Respondent 2 gir oss blant annet et eksempel på det med å hjelpe sine ansatte, en nokså ubetydelig handling, som tydelig har en effekt. *“Resepsjonen vet at når vi har mange på ankomst, vasker jeg selv noen rom slik at de ansatte kan fortsette med sine ankomster.”* Hun tegner så videre et bilde av dette med å forestille seg hva hennes ansatte tenker: *“Når jeg ser at min leder hjelper meg, og tar noen oppgaver for meg, blir jeg stolt. Dette er min leder!”*

Viktiggjøringen av hverdagslige handlinger, som det å snakke med de ansatte og lytte, stiller forskerne Alvesson og Svenningsson (2003) seg kritiske til. De mener at slike “uviktige” handlinger ikke skal tilføres en spesiell kraft, kun fordi det er ledere som gjør det. Vi er enige i dette, men samtidig ser vi gjennom intervjuet med denne respondenten at disse hverdagslige handlingene tjener en symbolsk funksjon. Respondenten bruker slike “uviktige” handlinger som et verktøy for å vise at hun er en del av de ansatte, og dermed at de ikke står alene. I tillegg kan det virke som om respondenten benytter seg av dette til å knytte bånd med sine ansatte, og dermed skape et ønske om gjensidighet i form av at de utfører sine arbeidsoppgaver.

Informasjonen vi innhentet ga oss en følelse av at lederne var reflekterte rundt lederrollen. Felles for flere av respondentene var at de anså lederrollen som synonymt med det å være en rollemodell. Respondent 5 presiserer at man ikke skal bli leder fordi man ønsker prestisje ved å ha en lederrolle, men fordi man ønsker å være en rollemodell. Hun anser seg selv som en ydmyk og samarbeidsvillig leder som jobber ”på gulvet” med de ansatte. Respondent 4 sitt svar bygger videre på tanken om lederen som rollemodell: *“For meg betyr ledelse å ha en person som guider deg i riktig retning. Jeg må gå bak og dytte de ansatte foran meg, og vise hvilken vei de skal gå.”*

Respondent 6 lager en mer levende sammenligning, hvor hun sier: *“...det er akkurat som med små barn. Barn gjør ikke som du sier, de gjør som du gjør.”* Hennestad (2015) påpeker at en leders handlinger kan ha signalverdi i lang tid. Han forklarer videre at ledere har spesiell innflytelse på samspeillet i organisasjonen og dermed legger føringer for hva som er riktig og galt. Chatman og Cha (2003) presiserer viktigheten av selvrefleksjon og evaluering av egen væremåte for å få en forståelse av de signalene lederen gir. Dette kan vi se i sammenheng med det svaret respondent 6 gir, som viser til at de ansatte vil kopiere lederens oppførsel og handlinger. Med dette sier hun også at man må være oppmerksom på sin væremåte.

Mange av lederne virker å være reflekterte rundt det å være en rollemodell. Det er vanskelig å vite om dette er tilfellet i praksis, og om det er noe lederne tenker på i det daglige liv.

Hennestad (2015) skriver om ulike og viktige signalgivende handlinger, hvor han understreker at kultur primært bygges gjennom de handlingene vi gjør i hverdagen. Lederen er en kulturbærer og rollemodell enten det gjelder budsjett, ansettelse eller belønning.

Lederen er spesielt ansvarlig for denne kulturbyggingen, da alt han/hun foretar seg blir lagt merke til.

5.3 Lederens utfordringer

I spørsmålet angående hva som er de største utfordringene ved å være leder, er begrepet personalansvar en gjennomgående fellesnevner for alle respondentene. De forklarer at det er vanskelig å tilfredstille alle de ansattes behov til enhver tid, både når det kommer til personlig oppfølging og det å gi nok arbeidstimer til deltidsansatte.

Respondent 2 forteller oss at hun har en egen taktikk når det kommer til oppfølging, spesielt med tanke på å unngå sykefravær. Hun forteller oss at dersom noen av hennes ansatte føler seg dårlige, gir hun de råd, enten det er å ta seg en liten pause eller å spise litt mat. Deretter går hun og henter noe å drikke og eventuelt en hodepinetablett ved behov. Hun prøver å vise omsorg, slik at de ansatte føler at de blir tatt hånd om og dermed kanskje unngår en egenmelding dagen etter. Videre foreller hun oss at dette ser ut til å fungere, da sykefraværet har gått ned fra 15,1% til 5%. Dette ser hun ikke bare ved hjelp av tall, men hun får ofte tilbakemeldinger fra de ansatte som takker henne for omtanken. Omsorg er en stor del av personalansvar, og i følge Klev og Vie (2014) kan det i den mest betydningsfulle meningen bety å hjelpe de ansatte til å vokse og aktualisere seg selv.

Den største utfordringen sett fra Respondent 3 sitt ståsted er en annen. Hun sier at det er vanskelig å skille mellom det å være leder og det å være personlig når det kommer til ansatte som sliter privat. Klev og Vie (2014) beskriver også dette, og utdyper det med at forholdet mellom jobb og privatliv ikke har rigide avgrensninger og flyter mer over i hverandre. Dette skyldes nok at lederne er såpass tett på sine ansatte. Teamene til våre respondenter er forholdsvis små, noe som bidrar til å opprettholde nærhetsforholdet mellom leder og ansatt.

Teorien tilsier at personalansvaret er tungt å bære. Dette fikk vi også inntrykk av gjennom intervjuene vi gjennomførte. Årsaken til dette kan muligens være at de ansatte er lederens

viktigste verktøy for å nå bedriftens mål, og dermed er det helt avgjørende at de spiller på lag med lederen. Lederen må strekke seg langt for å få til et velfungerende sosialt system på arbeidsplassen, som Tengblad (2012) beskriver. Ikke bare skal lederen opprettholde et velfungerende sosialt system, men har også et ansvar for å levere til sin overordnede leder. De ansatte og den overordnede lederen kan ses på som motsetninger: Den ene siden ønsker bedre arbeidsforhold og lønn, mens den andre ønsker minst mulig kostnader for å få best mulig bunnlinje.

Respondent 2 understreker dette med å si at det å være leder ikke er lett. Spesielt når det gjelder budsjett og opprettholdelsen av det. De gangene hun ikke klarer å holde budsjett føler hun seg som en dårlig leder. Å holde en god balanse mellom disse kravene er en utfordring i seg selv. Lederen havner midt i mellom, med krav fra begge parter.

5.4 Delkonklusjon

Ved de øvrige temaene har vi prøvd å fange opp den ”virkelige” lederhverdagen ved å stille oss spørsmålet: “Hvilken forståelse har lederen av sin rolle i bedriften?”. Dette spørsmålet stiller vi oss fordi vi tror at ledere som er oppmerksomme på sin rolle vil foreta seg mer gjennomtenkte handlinger. Et resultat av intervjuene viser at den viktigste rollen en leder kan ha, er å være en rollemodell. For å kunne være en god rollemodell må lederen ta stor del i hverdagen med de ansatte, både på godt og vondt. Å være en rollemodell handler også om å sjonglere flere roller. Lederen skal være en kollega, en omsorgsperson, en veileder, men også den som er ansvarlig for resultatoppnåelse. Vi vil dermed konkludere med at forståelsen av lederrollen er nokså sammensatt og at dette er noe lederne er oppmerksomme på.

5.5 Lederens verdier og betydningen av de

Under samtlige intervjuer var vi på utkikk etter indikasjoner som sa noe om lederens bevissthet rundt bedriftens verdier. Karp (2010) beskriver bevissthet som evnen til å reflektere over hva vi opplever og tar inn av sanseinntrykk. Bevissthet er lite håndfast, da det er noe som skjer i individets hode, og dermed vanskelig å avdekke. Av den grunn prøvde vi å avdekke bevissthet gjennom å stille åpne og direkte spørsmål om verdier, men også hvordan de benyttet seg av verdiene i den daglige jobbsituasjonen. Det var dermed opp til hver enkelt leder å tolke spørsmålene: Enten de fokuserte på bedriftens verdier eller om det var personlige verdier i lederrollen. Det var interessant for oss å se hvordan lederne reflekterte rundt slike spørsmål, da de stod fritt i tolkningen av de. For å belyse og besvare vår problemstilling var

det spesielt relevant å se om lederne trakk frem bedriftens verdier i sine svar, og klarte å reflektere rundt de.

Her kan vi se et tydelig skille. Når lederne blir spurt om hvilke verdier de er opptatt av som ledere og hvilke verdier som har mest betydning for de i lederhverdagen, gir 3 av 7 respondenter uttrykk for verdier som i stor grad samsvarer med bedriftens uttalte verdier. Mens de resterende respondentene gir uttrykk for verdier som ikke er i samsvar med bedriftens. Dette kan muligens knyttes til at mange bedrifter har “typisk verdier” som Bang beskriver: Åpenhet, respekt, profesjonalitet, omsorg og samarbeid er noen av dem. Respondent 3, 4, 5 og 7 svarer med personlige ledelsesverdier i dette tilfellet og klarer ikke å knytte det direkte opp mot bedriftens verdier. Noen av verdiene som blir nevnt er åpenhet, tilgjengelighet, ærlighet og trivsel. Disse verdiene kan ses på som litt for banale og generelle, men dersom man skal lede ved hjelp av verdiene må verdiene være forankret i bedriften. Busch (2012) utdyper dette ved at verdibasert ledelse har fokus på å realisere organisasjonens mål, ved hjelp av verdiene som allerede er forankret.

Ved å se nærmere på respondent 5 sitt svar om hvilke verdier som har betydning for henne som leder, der hun svarer åpenhet, ærlighet og trivsel, ser en vi en link mellom hennes verdier og bedriftens uttalte verdier. *“For jeg er jo sånn som er overbevist om at jeg hvis man trives i jobben, så gjør man det bra i jobben. Og derfor så har ikke butikken noe å vinne på at de jentene som kommer på jobb er usikre, utrygge og demotiverte, og ikke føler seg flinke nok”*. Svaret hennes kan tolkes opp mot verdien å “aktivere selvfølelse” som bedriften har, men dette blir tolkning.

Når respondent 1 blir spurt om å nevne hvilke verdier han er opptatt av som leder, nevner han umiddelbart at selskapet har nedskrevet 5-6 verdier, og utdyper videre at å ”brenne for kvalitet” er en av de. Respondenten svarer; *“Vi har jo en del verdier som er satt av selskapet vårt. Brenn for kvalitet...vi har vel 5-6 stykker som vi skal leve etter.”* Han virket relativt reflektert rundt tema verdier. Vi hadde trodd at tema verdier ville være vanskelig å forklare og forstå, og at vi måtte stille flere oppfølgingsspørsmål før vi fikk utfyllende svar. Dette var ikke tilfellet med respondent 1, som tydelig hadde satt seg inn i og reflektert rundt egne og bedriftens verdier. Videre forteller han oss at; *“Jeg personlig er mer opptatt av at så lenge man har god folkeskikk.... De verdiene jeg har som menneske og de verdiene vi har i selskapet går egentlig litt hånd i hånd sånn sett.”* Det er nokså interessant at denne respondenten sier at

verdiene han har som person og verdiene bedriften har er tett knyttet til hverandre. Respondent 2 som jobber i samme bedrift nevner også umiddelbart at hun ”brenner for kvalitet”. Både for kvalitet på renhold og kvalitet på service. Det kan se ut som at respondenten har omfavnet verdien bedriften har satt, og tolket den til sin egen.

I spørsmål om hvilke verdier som betyr mest i ledernes jobbhverdag, har respondent 6 valgt to personlige lederverdier i tillegg til bedriftens verdier i sitt svar. Hun forteller oss at hun er opptatt av respekt og samarbeid, men at hun også setter bedriftens verdier som egne. Hun ramser opp verdiene fun, social, caring og creative. *“Jeg vet ikke om jeg er så morsom egentlig... men sosial det er jeg, jeg kan til og med være litt over-sosial i blant. Caring, det håper jeg virkelig at jeg er. Og kreativ, det vet jeg faktisk at jeg er. Jeg elsker å være kreativ, det er beste som finnes!”* Verdiene blir fremstilt av respondenten på en slik måte at de virker beskrivende av henne som person, men likevel anvendelige på samme tid.

5.6 Bedriftens verdier

De fleste bedrifter har nedskrevne visjoner og verdier som de ønsker at bedriften skal styres etter. Det er svært interessant å se om ledere faktisk er seg bevisst på hvilke verdier som skal og bør styre deres jobbhverdag. Verdier kan ses på som samfunnets bærebjelker, og er viktige i mange sammenhenger. Empiriske studier, i følge Kirkhaug (2013), har faktisk konkludert med at ledere som bevisst anvender verdier, har stor innvirkning på ytelsen til bedriften og motivasjon hos de ansatte. Teorien tilsier at lederne skal ha bedriftens verdier “under huden” og bruke det som en veiviser i hverdagen. Men er det virkelig slik at samtlige ledere både har kunnskap og forståelse av hva disse verdiene er? Dette stiller vi oss spørrende til.

Spørsmålene vi stilte rundt tema verdier var både åpne og direkte, for at det skulle gi respondenten en enkel forståelse av tema. Vi ønsket ikke å sette respondentene fast, men å innhente mest mulig informasjon. I etterkant av intervjuene ser vi at dette var nyttig, da flere av respondentene fortsatt trengte oppfølgingsspørsmål.

Respondent 1, som nevnt ovenfor hadde i stor grad kunnskap om bedriftens verdier, da han allerede i spørsmålet om hvilke verdier han er opptatt av som leder, svarte bedriftens. Han knyttet videre verdiene opp mot god folkeskikk, som han personlig setter høyest. Selv om han ikke ordrett ramset opp verdiene, viste han forståelse for de gjennom eksempler. *“Altså akkurat de verdiene vi har, blir jo tatt opp i hvert ledermøte. Om noen ansatte har tatt ansvar*

eller om noen har vist spesielt åpenhet. Eller at noen har gjort en god jobb, og brunnet for kvalitet. Så vi har de kontinuerlig gående, også tar vi opp eksempler på det.” På en annen side undergraver han viktigheten av de, og forklarer at det nesten er unødvendig å ha disse verdiene, fordi han mener at det er slik folk burde opptre naturlig.

Respondent 2 som jobber i samme bedrift, svarer noe i likhet med respondent 1. Hun forteller oss at bedriften har 5 verdier: Brenner for kvalitet, ansvar, integritet og ærlighet. I tillegg til det vil bedriften være nr.1 på service med tanke på kundegruppen. Hun forteller også at hun liker kvalitet, og at det er den hun anvender mest. Senere gir hun oss eksempler på verdiene ærlighet og integritet, og hvordan hun bruker disse i praksis: *“Dersom jeg har 2 medarbeidere som er veldig uenige, så tar jeg et møte med de to for å få en løsning på problemet.”*

Respondent 1 og 2 nevner mange av bedriftens verdier, men ingen av de klarer å nevne samt utdype alle. Slik vi ser i figur 2 har bedriften flere verdier som ikke blir nevnt. At dette skyldes mangel på kunnskap og forståelse skal vi være tilbakeholdne med å si, da de ovennevnte verdier muligens er de lederne har et sterkest forhold til. Samtidig er det bemerkelsesverdig at lederne så tydelig har kunnskap om de enkelte de nevner, men ikke samtlige.

På en annen side har vi respondent 3 og 7, som svarer med det mer åpenbare. Eksempelvis sier respondent 3 at, *“De operer med salg, salg, salg.”* Dette er i svært liten grad forenlig med bedriftens eneste verdi, som er å behandle folk slik de selv vil bli behandlet. Respondent 7 beskriver sin egen butikk og dens fokusområder. Dette gjør hun ved å ramse opp verdiene samarbeid, trivsel, økonomi og svinn, fremfor bedriftens uttalte verdier, personlig, enkel, inspirerende og trygg. Disse respondentenes svar gir oss en indikasjon på lite kunnskap om bedriftens uttalte verdier.

Respondent 5 skiller seg ut ved at hun uoppfordret forteller oss at hun valgte sin arbeidsplass basert på grunnverdiene bedriften er forankret i. Dette er for oss et særegent funn, da det er overraskende hvor mye kunnskap og forståelse respondenten har for bedriftens verdier. *“For meg var det veldig viktig at de jobber aktivt med menneskerettigheter og at de også driver med fair-trade, for jeg hadde ikke lyst til å jobbe et sted som man ikke vet om det for eksempel foregår slavearbeid i produksjonskjeden.”* I tillegg til dette nevner hun samtlige verdier, og

greier ut om de.

Respondent 4 og 6 jobber i samme bedrift, og det kommer tydelig frem at begge har kunnskap og forståelse om bedriftens uttalte verdier. Ikke bare nevner de alle verdiene, men de utdyper de også. En av de forklarer bedriften som “caring”, og utdyper det med at man skal ha et sosialt arbeidsmiljø, være omtenkksom, kreativ og nytenkende. Hun legger også til at det å ha det gøy på jobb er viktig. *“Har du et sosialt arbeidsmiljø, så klikker jo de ansatte bedre sammen, og er man omtenkksom så er det mye lettere å se at en annen kollega prøver å hjelpe deg under et salg. Så jeg tror nok alle verdiene til bedriften former hver enkelt ansatt på en veldig god måte.”* Den andre respondenten beskriver sine ansatte som morsomme, sosiale, kreative og at de ivaretar hverandre. Hun understreker at de som arbeider i denne bedriften er håndplukket.

Peters og Waterman (1982) betviler at det er mulig å ha en vellykket bedrift uten å ha ett sett med gode og klare verdier. Med dette menes også at ledere må vite hva bedriftens verdier er, og at de må være innforstått med betydningen av de. Det er her vi ser markante forskjeller blant våre respondenter, og man kan undres hvorfor det er slik. Som et ytterpunkt har vi respondent 5, som bevisst har valgt sin arbeidsplass ut fra bedriftens grunnverdier. Vi får et inntrykk av at bedriften har dette så sterkt forankret, at det nærmest er umulig å ikke legge merke til. Motsetningsvis har vi respondent 3 og 7 som verken kan navngi eller eksemplifisere verdiene. At disse lederne ikke har den samme kunnskapen rundt verdiene, er ikke nødvendigvis deres egen feil. Vi tolker det heller som at bedriftene som helhet ikke har et stort nok fokus på det, og at de dermed ikke har det rette utgangspunktet for kunnskapen.

I denne tenkte skalaen finner vi respondent 1, 2, 4 og 6 “på midten”, som både kan navngi bedriftens verdier og vise eksempler fra det daglige liv. Slik respondentene forklarer verdiene til bedriften, kan det virke som at det er en kultur i bedriften å ha fokus på verdiene, men det indikerer også at verdisynet bedriften har utformet treffer de ansatte. Teorien på området sier at en korrekt bruk av verdier som styringsverktøy, ikke må kollidere med verdiene til de ansatte. De skal helst komplettere eller eventuelt overdominere de som allerede er tilstede. Vi får en forståelse av at dette stemmer svært godt overens med empirien vi har innhentet. Verdiene til disse fire respondentenes bedrifter virker å være så passende at de derfor er enkle å håndheve.

5.7 Rekruttering og sosialisering

Rekruttering og sosialisering kan være gode verktøy for å implementere bedriftens verdier, dersom lederen bruker det aktivt. Rekrutteringen er prosessen ved å ansette nye mennesker til bedriften. Teorien sier at bedriften heller bør ansette mennesker som kler bedriftens kultur, og heller gi slipp på enkelte ferdigheter dersom man må velge.

Respondent 1 forteller oss hva han vektlegger: *“Arbeidsmiljø, se om den personen vil skli inn i den mengden vi har fra før, siden det er såpass viktig for oss.”* Videre har han en bevisst taktikk han benytter seg av; *“Det er faktisk et flyselskap i USA som startet å kun ansette bekjente av de som allerede jobbet der. Og det er noe jeg har gjort en del av her i resepsjonen.”* Vår oppfatning av effekten det gir er at de ansatte automatisk bryr seg mer om hverandre, og ønsker å stille opp for hverandre. Selvfølgelig vil ikke dette fungere på alle arbeidsplasser, da mange stillinger krever høy faglig kompetanse. I tilfeller hvor kompetansen læres over tid, er det mer sannsynlig at taktikken vil bli suksessfull. For det første vil de ansatte ikke kunne anbefale andre til en stilling dersom de ikke kan “gå god for” vedkommende. For det andre ligger det i menneskets natur å omgi seg selv med mennesker man har noe til felles med, og dermed antakelig mer like seg selv. Vi mener dette er et godt utgangspunkt for kulturbygging.

Vi tolker det dithen at respondenten delvis overlater et ansvar til sine ansatte ved rekrutteringen. Chatman og Cha (2003) forteller oss derimot at bedriften må være forsiktig med hvem som er ansvarlig for rekrutteringen, da den som rekrutterer ofte vil rekruttere mennesker som er lik dem selv. I stedet for å se dette som noe risikofylt, kan bedriften heller se på det som en mulighet til å bygge kultur. En konsekvens av en slik taktikk, kan også ha en symbolsk side. Det fremstår som lederen har stor tillit til sine ansatte, da han faktisk er villig til å la de rekruttere. Det kan tenkes at folk som omgås hverandre, også har like holdninger og verdier. Dette vil man kunne dra nytte av i jobbsammenheng. Respondenten gir et godt bilde av dette når han beskriver hotellet som en bil: *“Jeg føler at vi har en resepsjon som er veldig sammensveiset allerede, den fungerer som en motor i en bil. Så har du alle de andre elementene på hotellet som ikke fungerer så bra fordi de ikke er så glad i å være i den bilen”*. Dette kan være et naturlig resultat av rekrutteringstaktikken respondenten har benyttet seg av. Hans avdeling, resepsjonen, virker å skille seg positivt ut fra de andre avdelingene på hotellet.

Respondent 2 forteller oss at når hun rekrutterer, så leter hun etter personer som tar ansvar og som kan jobbe selvstendig. Hun vil at de skal ”brenne for kvalitet” og målet i deres avdeling. Det viser at hun bevisst rekrutterer etter en spesiell verdi, den samme verdien som hun selv verdsetter høyst i sin ledelse. Respondent 6 leter også etter bedriftens verdier hos de som er på intervju. Hun forteller at hun er mer opptatt av å finne mennesker som kler bedriften, enn deres evner og ferdigheter. Som nevnt ovenfor sier respondent 6 at ansatte er ansatt i bedriften som en håndplukket person. Det fremstår som at hun har dette i bakhodet når hun selv ansetter.

Respondent 3 på sin side, forteller oss at hun for det meste bruker magefølelsen når hun skal ansatte nye medarbeidere. En som skiller seg ut, mener vi er respondent 5 som gjør det helt tydelig for oss at hun rekrutterer mennesker som ønsker å gi mer til selskapet, enn hva de selv kan kreve av selskapet. Det viktigste for henne er engasjement, og det er åpenbart for oss at det hun mener i både bedrifts- og samfunnssammenheng. Hun forklarer mer utdypende om dette under spørsmål vedrørende sosialisering og viktigheten av det. For oss er det tydelig at hun har en bevisst strategi hun rekrutterer etter, uten at hun nevner det helt konkret. Det er neppe tilfeldig at samtlige av hennes ansatte har en form for engasjement i ulike veldedighetsorganisasjoner. Verdien bedriften jobber etter tilsier at de ansatte må være engasjerte og det er ikke overraskende at vi også ser en relasjon mellom hennes rekrutteringsstrategi og de hun har ansatt.

Her var vår hensikt å finne ut om våre respondenter faktisk rekrutterer etter bedriftenes verdier, da dette kan gi oss en dypere indikasjon på deres bevissthet rundt bruken av verdiene. Som teorien signaliserer er ansettelsesprosessen en pekepinn på bedriftens kultur, og hva lederen verdsetter. Det gir ikke bare et bilde av hva bedriften leter etter hos de som er på intervju, men det gir også et signal til de som allerede jobber i bedriften, om hva lederen verdsetter. Ansettelser modellerer dermed bedriftens standard. Dersom lederen bruker og ser etter bedriftens verdier ved ansettelsesprosessen, bekrefter dette viktigheten av disse for de som er ansatt.

Etter endt ansettelsesprosess er det helt avgjørende å få den nyansatte integrert i bedriften og hos de ansatte. Måten dette kan gjøres på er selvfølgelig ved opplæring, men også gjennom sosialisering. Chatman og Cha (2003) forklarer at dersom sosialisering brukes med en hensikt, så kan det bidra til å tydeliggjøre de kulturelle verdiene samt skape sterke bånd mellom de

ansatte. Slike sterke bånd gjør det lettere å opprettholde verdiene. Kirkhaug (2013) går så langt som å si at sosialiserte medarbeidere er et planlagt utfall av verdier anvendt av ledelsen til å oppnå autoritet og innflytelse.

Sosialisering er muligens bedre kjent som “teambuilding” på folkemunne, og vi valgte derfor heller å benytte oss av dette uttrykket under intervjuene. Det virket som om respondentene hadde en god forståelse av hva det innebar. Respondent 2 bruker uttrykket “*one for all, all for one*” for å forklare hva hun knytter til begrepet teambuilding. Respondent 7 forklarer det som muligheten til å gjøre andre ting og oppleve hverandre på en annen måte. Respondent 4 sier at hun mener hensikten med teambuilding er å skape en skjult “connection” mellom de som arbeider i bedriften. Når kundene kommer inn i butikken, er ikke det nødvendigvis noe de klarer å se eller skjønne hva er, men de kan se at det er et felles bånd mellom alle.

Respondent 1 forteller oss at han gjerne skulle ha benyttet seg mer av teambuilding, men at han ikke har hatt den friheten som trengs. Han beskriver sin arbeidsplass ved å si at “*...resepsjonen er en del av hotellet, mens de andre avdelingene er en del av seg selv, på en måte...*” Videre at han gjerne skulle ha gjort noe med samtlige ansatte på tvers av avdelingene, for å gi alle en forståelse av hvor viktig det er å samhandle og hvor avhengig man er av hverandre for å få en effektiv bedrift. Teorien støtter denne tanken, og Kirkhaug (2013) forklarer at verdier kan benyttes som et verktøy til intern tilpasning. Dette innebærer at avdelingene lettere kan se seg selv i den store helheten, og gi en forståelse av sin rolle i forhold til de andre avdelingene i bedriften. Vi tolker det slik at respondenten her forteller oss implisitt om verdien “suksess gjennom lagarbeid”, men vi kan ikke være sikre på at det er akkurat dette han har i tankene.

De fleste respondentene har en forståelse av hva sosialisering innebærer, men gir ikke uttrykk for at de har en mer bakenforliggende hensikt enn å ha det hyggelig sammen. Respondentenes bedrifter har verdier som suksess gjennom lagarbeid, vi kan, å være sosial, aktivere selvfølelse og trygghet. Disse verdiene underbygger det respondentene beskriver, men det er ingen som faktisk er bevisste på at det er disse verdiene de tar i bruk. Kun respondent 5 forteller oss eksplisitt at verdiene bedriften jobber etter, faktisk er i fokus når de bedriver sosialisering. Det er viktig for teamet og få tid sammen til å bli kjent og kose seg, for da vil de trives bedre og dermed prestere bedre på jobb, forklarer hun. Hun gir oss et eksempel på dette “*Sånn som i oktober da, så gikk vi TV-aksjonen sammen og hadde tacokveld her etterpå. Det*

synes jeg også var viktig i forhold til verdisynet i butikken. Bedriften skal være med på TV-aksjonen hvert år, da de har et samarbeid". Hun forteller oss at hennes ansatte er svært samfunnsengasjerte, hvor en har arbeidet for Amnesty, en arbeider hos Plan og har bachelor i utviklingsstudier og en annen arbeider som frivillig på et ungdomssenter gjennom Røde Kors. "Når de har denne type erfaring, så synes jeg det er ekstra viktig at vårt team skal samles rundt TV-aksjonen. Vi skal virkelig vise at vi skal være det teamet med høyest oppslutning".

5.8 Delkonklusjon

Med de ovennevnte temaene ønsket vi å besvare vårt andre forskningsspørsmål som omhandler hvordan ledere omsetter bedriftens verdier til praksis. Ved å se bruken av verdier i ulike sammenhenger gir det oss en pekepinn på hvor aktivt verdiene faktisk er i bruk. Resultatene er noe sprikende på hvor bevisste lederne er. Vår undersøkelse viser at kun 1 av våre 7 respondenter bevisst bruker verdier i sin lederhverdag.

Respondent 5 har helt bevisst valgt sin egen arbeidsplass på bakgrunn av bedriftens verdisyn. Hun bruker også verdiene aktivt i lederhverdagen, da hun både rekrutterer og sosialiserer sine ansatte etter bedriftens verdier. For oss er det tydelig at dette er bevisst. Det mest bemerkelsesverdige og interessante funnet ved vår undersøkelse, er at den største delen av lederne vi intervjuet bruker bedriftens verdier, men på en ubevisst måte. Vi klarer til enhver tid å tolke empirien vi har innhentet og knytte det opp mot bedriftenes uttalte verdier, men dette er ikke noe respondentene selv er klar over.

Vår teori tilsier at bevissthetsfunksjonen vår ikke alltid er tilstede og at den kobles inn ved vanskelige situasjoner som vi møter i hverdagen. Så lenge vi kan jobbe på autopilot, så ligger det i menneskers natur å gjøre det. Vi oppfatter våre respondenters arbeidshverdag med det den innebærer, som nokså automatisert. Når vi stiller de spørsmål rundt tema som verdier, får vi en oppfatning av at de ikke er oppmerksomme på at de i stor grad bruker bedriftens verdier i hverdagen. Dette er noe vi selv må tolke oss frem til. Vi lurer derfor på om dette er så integrert i lederen at de faktisk ikke ser det selv, eller er det helt tilfeldig. Vi lurer på om årsaken til deres ubevissthet er at de uttalte verdiene til flestparten av våre respondenter er så naturlige og absolutte at det ikke kunne ha vært andre styrende verdier. Det fremstår som at disse verdsettene fokuserer på det som er naturlig for bedriften. Muligens skyldes dette i at de har verdsett som både er menneskeorienterte og relaterbare.

6.0 Reliabilitet, validitet, etikk og kritikk

Reliabilitet er begrepet som brukes når vi snakker om resultatene i en undersøkelse, og hvorvidt de er til å stole på (Askheim og Grennes 2014, 45). I kvalitative undersøkelser er forskeren i stor grad med i sitt eget forskningsprosjekt, og man må derfor erkjenne at de resultatene man kommer frem til, antageligvis ikke er helt reproducerbare. Spesielt i vårt tilfelle har vi vært nødt til å tolke mye av empirien vi har innhentet, da det vi undersøker omhandler bevissthet. Bevissthet er verken håndfast eller målbart, og må derfor avdekkes gjennom forståelsen av ulike kontekster. Vi har forsøkt å dokumentere vår forskning så godt det lar seg gjøre, for å unngå reliabilitetsproblemer. Selv om det vi har gjort er dokumentert, er det ikke gitt at andre forskere vil komme frem til de samme type resultater. Vi har tidligere nevnt svakheter ved vår metode, og disse vil naturligvis også påvirke våre resultater.

Validiteten tar for seg om undersøkelsen gir svar på det den er ment til å skulle gi svar på (Askheim og Grennes 2014, 45). Våre respondenter har ulik bakgrunn og forståelse av tema. Validitetsproblemer kan oppstå dersom forsker og respondent har ulik oppfatning og forståelse av tema som blir undersøkt. Vi har vært oppmerksomme på dette og har derfor laget relativt tydelige og enkle spørsmål. Vår nærhet til respondentene har gitt oss muligheten til å oppklare utydeligheter og misforståelser underveis, der dette har oppstått.

Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt. I kvalitativ forskning dreier etikk seg om forskerens egen atferd, hensynet til forskningsobjektene og vise samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grennes 2014, 162). En sentral utfordring ved kvalitativ forskning er nærheten mellom forsker og informant. Da det ofte er få informanter og essensen ved kvalitativ forskning er å analysere intervjuet, står man overfor et etisk dilemma. Spørsmålet blir om man skal gjengi intervjuet slik det var og risikere å avdekke respondenten, eller om man skal dekke over intervjuet for å skjerme respondenten. I det ene tilfellet vil man kunne risikere å "skade" respondenten, i det andre vil ikke intervjuet gjenspeiles i sin faktiske form (Askheim og Grennes 2014, 164). Et annet viktig moment er informasjonsasymetri: forskeren vet mer enn informanten om både bakgrunn, hensikt og mulige konsekvenser. Askheim og Grennes forklarer videre at et mulig dilemma kan oppstå dersom forskeren vet at færre vil ønske å delta i undersøkelsen dersom det er full åpenhet rundt forskningsprosjektet.

Før intervjuene var vi nødt til å avklare om hensikten med intervjuet skulle holdes skjult for respondentene. For å unngå upresise og/eller usanne opplysninger, valgte vi å holde hensikten

for intervjuet delvis skjult. Dette gjorde vi med hensyn til vår problemstilling som omhandler å belyse respondentenes bevissthet. Selv om hensikten delvis ble holdt skjult, ble respondentene fra starten av informert om intervjuets tema gjennom informasjonsskrivet (vedlegg 1). Uten å eksplisitt angi vår problemstillingen, stod deltakerne fri i sin tolkning av temaets bakenforliggende hensikt. Ved å holde hensikten delvis skjult for respondentene kunne vi lettere få innsikt i ledernes bevissthet, uten at deres faglige kunnskapsnivå skulle ha noen betydning.

7.0 Konklusjon

Oppgavens hensikt var å besvare problemstillingen: ”Hvor bevisste er ledere på sin rolle i henhold til å utøve organisasjonens verdier i praksis?”. Gjennom empirien vi har innhentet og tolket, føler vi oss kompetente til å dra en slutning. Forskningsspørsmål 1 har gitt oss forståelsen av hva respondentene ilegger lederrollen, mens forskningsspørsmål 2 har gitt oss en innsikt i deres bevissthet rundt bedriftens verdier. Dette har gitt oss mulighet til å konkludere med at flesteparten av lederne ikke har et så bevisst forhold til bedriftens verdier at det gjennomsyrrer deres handlinger helt og holdent. Lederne er bevisst på de mange rollene ledertittelen medbringer, men ikke på rollen de har som en kulturbærer. Lederen er bedriftens fremste representant for det bedriften er og vil være. Vi stilte oss spørsmålet om bedrifters verdier er et lederverktøy, eller om de kun er fine ord på et papir. Det sistnevnte kan se ut til å være realiteten. Det som utvilsomt er det mest overraskende ved vår undersøkelse er at majoriteten av lederne faktisk bruker bedriftens verdier, men dette helt ubevisst. Dersom lederne hadde hatt en større bevissthet, ville de hatt mulighet til å velge om de ønsket å benytte verdiene som det lederverktøyet det kan være: En retningsviser i det daglige.

8.0 Videre anbefaling

En ting er å lytte til hva noen sier og deretter tolke. En annen ting er å se på hva noen faktisk gjør. I vårt prosjekt har vi stor tillitt til våre respondenter og legger til grunn at det de sier samsvarer med det de gjør. Dette vil vi imidlertid ikke kunne vite helt sikkert, og heller ikke kontrollere med mindre vi faktisk ser det med egne øyne.

For å ytterligere belyse en slik problemstilling vil vi av den grunn anbefale et observasjonsstudie, hvor forskeren kan få et tydeligere innblikk i hvordan og hvor bevisst lederen bruker verdiene gjennom reelle handlinger i arbeidssituasjon. Gjennom vårt forskningsprosjekt ser vi at dette kunne vært interessant og ikke minst kunnskapsnivående. Et

observasjonsstudie og dets resultater vil kunne gi deltakerne i studiet en større innsikt i deres ubevissthet, og dermed være grunnlag for deres videre utvikling som ledere.

9.0 Litteraturliste

- Aadland, Einar (2010). *In Search of Values – Reporting from Eight Norwegian Organizations*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole. Lesedato: 13. Februar 2015: http://idtjeneste.nb.no/URN:NBN:no-bibsys_brage_15946

- Arnulf, Jan Ketil (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Askheim, Ole, Gaute Aas og Tor Grennes (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson (2003). “*Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane.*” *Human Relations*. Lesedato 15. Februar 2015: <http://hum.sagepub.com/content/56/12/1435>

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson (2003). “*The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”.* *The Leadership Quarterly* 14, 359-381. (Distribuert av emneansvarlig i emne LPL2100, vår 2014)

- Bang, Henning (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Chatman, J.A. og S.E. Cha (2003). *Leading by Leveraging Culture*. *California Management Review*, 45(4):20–33. Lesedato 27. Februar 2015: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c2fdc441-90d4-4e0b-8f57-321c88c296d3%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4112>

- Helstrup, Tore og Geir Kaufmann (2000). *Kognitiv psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Hennestad, Bjørn W (2015). *Kulturbevisst ledelse – hva innebærer det for deg?* Oslo: ISCO Group. Lesedato 22. Februar 2015: <http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/xspLUPublications/EEDD3104A1>

- Holmberg, Ingalill og Tyrstrup Mats (2010). *“Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership.”* Leadership, 6(4):353-372. Lesedato 13. Februar 2015: <http://lea.sagepub.com/content/6/4/35>
- Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, Tom (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Karp, Tom (2013). *“Studying subtle acts of leadership”*. Leadership, 9(1):3-22. Lesedato 22. Februar 2015: <http://lea.sagepub.com/content/9/1/3>
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Peters, T. Og Waterman R.H (1982). *Insearch of excellence. Lessons learned from Americas best run companies*. London: HarperCollinsBusiness.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransico: Jossey- Bass.
- Tengblad, Stefan (2012). *Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University. (Distribuert av emneansvarlig i emne LPL2100, vår 2014)

- Vie, Ole, Edvin og Roger Klev (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. 8. utg. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Informasjonsskriv angående deltakelse i bacheloroppgave

Vi er 2 studenter fra Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Temaet for oppgaven er organisasjonskultur og ledelse. Vi ønsker å samle inn data rundt ulike ledes hverdag og deres forhold til kulturen i bedriften. Dataen vi samler inn vil være til stor hjelp for fremgangen i vår bacheloroppgave.

Intervjuet vil vare mellom 30-45 minutter og blir tatt opp med lydopptaker. Lydfilene vil deretter blir transkribert og materialet analysert. Deler av intervjuet vil bli fremhevet, der det er relevant for oppgaven. Lydfilene vil bli slettet etter at sensuren har falt i midten av juli. Datamaterialet vil bli konfidensielt behandlet, og verken respondentens eller bedriften navn vil synliggjøres.

Det er frivillig å delta i studiet, og man har mulighet til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt uten å oppgi grunn.

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

Sted/dato.....

Signatur.....

Vedlegg 2 Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide

Dato:

Alder:

Stilling:

1.0 Introduksjonsfasen

- Fortelle om intervjuet
 - Bakgrunn
 - Formål
 - Tidsbruk
 - Hva intervjuet skal brukes til
 - Taushetsplikt og anonymitet

2.0 Overgangsfasen

1. Hvor mange er du leder for?
2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
3. Kan du fortelle oss litt om bedriften du jobber i?
 - Hva er spesielt for denne bedriften?

3.0 Hovedfasen

Forskningsspørsmål 1: Hvilken forståelse har lederen av sin rolle i bedriften?

1. Hvordan anser du deg selv som leder?
2. Hva betyr ledelse for deg?
3. Hva er lederskap for deg?
4. Tenk tilbake på en situasjon da du ble utsatt for god ledelse. Kan du beskrive den?
Hva gjorde lederen som var bra?
5. Dersom dine ansatte er i en utfordrende situasjon som ikke har klare rutiner/prosedyrer, hvordan vil du at de skal håndtere det?
6. Har du eksempler på situasjoner hvor det har vært spesielt utfordrende å være leder?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan omsetter lederen bedriftens verdier i praksis?

7. Hvilke verdier er du opptatt av som leder?
 - Hva er viktig for deg i ditt lederskap?
 - Hva bygger du din ledelse på? Hva står du for som leder?
8. Hvordan vil andre beskrive deg som leder av mennesker?
 - Er disse prinsippene de verdiene du står for?
9. Hvilke verdier har mest betydning for deg i lederhverdagen?
 - Hvordan har disse verdiene påvirket dine valg i forskjellige situasjoner opp gjennom årene? Eksemplifiser.
10. Hvilke verdier opererer bedriften med?
 - Hvordan utøves de i praksis?
11. Hva ser du etter når du rekrutterer nye ansatte?
 - Hva er viktig for deg? Hva er du på jakt etter?
12. Hvordan trener du dine ansatte, og hvem er ansvarlig for treningen?
13. Hvilken effekt tror du ”teambuilding” har på dine ansatte?
 - Benytter du deg som leder av dette? Hvis ja, hva er hensikten?

4.0 Avrundingsfasen

- Har vi oppfattet deg korrekt?
- Er det noe du vil tilføye?
- Er det mulighet for å kontakte deg i etterkant av intervjuet?