

# Motiverende og tidseffektivt lederskap

En kvalitativ studie av kjøpmenn i REMA 1000



REMA 1000

BCR 3102

Bacheloroppgave

VÅR 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Abstrakt

Denne oppgaven er basert på Global Employee and Leadership Index, en undersøkelse av ledere og medarbeidere i Norge. Deres siste undersøkelse fra 2016 viser at nesten halvparten av Norges ledere mener de ikke bruker nok tid på ledelse. Dette går utover lederskapet, noe medarbeiderne er enig i. Medarbeiderne ønsker å bli sett, og lederne ønsker å strekke bedre til. Derfor er problemstillingen: "Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?" Oppgaven blir avgrenset ytterligere med temaene lederstil og relasjon, hvor det blir sett på hvordan disse variablene kan bidra til å forme lederskapet. For å svare på problemstillingen blir det gjennomført en undersøkelse av kjøpmenn og deres medarbeidere i Rema 1000. Det blir benyttet kvalitativ metode, og datainnsamlingen foregår med dybdeintervju. Videre analyseres innhentet data ved å se på sammenhengene mellom teorien og respondentenes svar. Funnene viser at det motiverende og tidseffektive lederskapet består av en kombinasjon av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og relasjonsferdigheter.

## Forord

For å kunne gjennomføre undersøkelsen og avdekke de funnene som er gjort, ønsket jeg å intervju noen av Norges ledere og deres medarbeidere. Dette fikk jeg lov til hos Rema 1000, og jeg vil takke for deres gode samarbeid og åpenhet i denne sammenhengen.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN.....	4
1.2 KONSEPTUELL MODELL.....	5
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 MOTIVERENDE OG TIDSEFFEKTIVT LEDERSKAP.....	6
2.2 LEDERSTIL.....	7
2.2.1 Transformasjonsledelse.....	8
2.2.2 Transaksjonsledelse.....	10
2.2.3 Ikke ledelse.....	11
2.2.4 Valg av lederstil.....	12
2.3 RELASJON.....	12
2.3.1 Relasjonsledelse.....	13
2.3.2 Relasjonskompetanse.....	13
2.3.3 Relasjon og motivasjon.....	18
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>18</b>
3.1 PROBLEMSTILLING.....	18
3.2 UNDERSØKELSESOPPLEGG.....	19
3.3 UTVALG.....	20
3.4 DATAINNSAMLING.....	21
3.5 ETIKK OG PERSONVERN.....	23
3.6 ANALYSE AV DATA.....	25
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET.....	26
<b>4.0 ANALYSE.....</b>	<b>28</b>
4.1 LEDERSTIL.....	29
4.2 RELASJON.....	33
4.3 MOTIVERENDE OG TIDSEFFEKTIVT LEDERSKAP.....	40
<b>5.0 FUNN.....</b>	<b>43</b>
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>46</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>47</b>

Vedlegg I: Organisasjonskart

Vedlegg II: Intervjuguide REMA 1000

## 1.0 Innledning

Tid er mangelvare i dagens samfunn, og det har blitt en større utfordring for norske ledere. Nesten annenhver leder i Norge mener at de ikke bruker tilstrekkelig tid på ledelse, i følge Ennova sin undersøkelse fra 2016. Det ser ut til at det er forsket lite på dette området så langt, og derfor skapte funnene fra undersøkelsen stor interesse hos meg. Rapporten danner dermed bakgrunnen for oppgaven min, hvor jeg har tatt utgangspunkt i et utvalg fra Rema 1000 sin organisasjon for å undersøke temaet nærmere. Dette blir utdypet i neste avsnitt. Jeg har videre avgrenset oppgaven med problemstillingen: "Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?". For avgrensning ytterligere ser jeg på følgende forskningsspørsmål: "Hvilken lederstil er mest egnet for å skape motivasjon i et tidseffektivt lederskap?" og "Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider være i et motiverende lederskap?". I oppgavens teoridel tar jeg for meg ulike begreper og relevant teori innenfor lederskap, lederstil og relasjoner, og avgrenser i henhold til oppgavens omfang. Videre tar jeg for meg oppgavens metodedel, og diskuterer ulike valg knyttet til dette. Deretter drøfter jeg innhentet informasjon opp mot teorien, og legger frem funnene. Avslutningsvis konkluderer jeg, og gir anbefalinger til kjøpmennene og videre forskning.

### 1.1 Bakgrunn

Ennova gjennomfører årlig en undersøkelse de kaller Global Employee and Leadership Index, der de intervjuer medarbeidere og ledere. I undersøkelsen fra 2016 har 5000 norske medarbeidere og ledere uttalt seg om blant annet engasjement og trivsel i hverdagen. I rapporten fra undersøkelsen kommer det frem at ledelse er en stor utfordring, og hele 48 % av lederne i Norge mener de ikke bruker tilstrekkelig tid på ledelse. Dette går ut over lederskapet, noe medarbeiderne er enig i. Videre i undersøkelsen har de spurt lederne hva som er den største utfordringen med å være leder. Her svarer 60 % av lederne egne lederoppgaver, og for 33 % av disse er tid den største knapphetsressursen, tett etterfulgt av personalansvar (Kristiansen, 2016). Dette tolker jeg som at medarbeiderne ønsker å bli mer sett, samtidig som lederne har et ønske om å strekke bedre til i lederrollen. Det er altså to sider av lederskapet som må belyses i denne sammenhengen, medarbeiderens og lederens. Medarbeiderens ståsted har jeg valgt å belyse ved å se på motivasjon. Dette fordi motivasjon som begrep dekker mange av de faktorene som gjør at medarbeideren føler seg

sett. Lederne ønsker som nevnt å være bedre, men har for lite tid. De har dermed behov for et mer tidseffektivt lederskap. Dette danner grunnlaget for problemstillingen, som jeg ønsker å undersøke ved hjelp av en organisasjon. Her har jeg fått et samarbeid med Rema 1000, en stor franchisedrevet dagligvareaktør. Det var flere årsaker til at jeg spurte Rema 1000, en viktig grunn var størrelsen på organisasjonen, og dermed et stort antall medarbeidere. Dette i tillegg til franchisemodellen, gjør det mulig å finne ulike ledere og medarbeidere, og dermed undersøke ulike lederstiler. For å få et bedre bilde av størrelsen på organisasjonen og hvordan de er organisert, se vedlegg 1. Rema 1000 har i tillegg arbeidet mye med ledelse i hele organisasjonen, og sitter dermed med betydelig erfaring og kompetanse på dette området. For øvrig har jeg inntrykk av at lederne har relativt høy bevissthet i forhold til temaet ledelse.

## 1.2 Konseptuell modell

Ut i fra oppgavens tematikk, har jeg utviklet en konseptuell modell for å vise hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene antas å påvirke hverandre.



Problemstillingen er plassert i midten fordi den trolig påvirker begge forskningsspørsmålene, mens forskningsspørsmålene er plassert i en sirkel rundt for å vise at de kan påvirke både

hverandre og problemstillingen. Temaet i problemstillingen er et lederskap som skal være motiverende og tidseffektivt, mens temaene i forskningsspørsmålene er lederstil og relasjoner. Her ser jeg på hvordan lederstilen kan ha positiv eller negativ effekt på lederskapet, og på relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre ser jeg på hvordan relasjonen kan ha positiv eller negativ effekt på lederskapet, og på lederstilen. En uegnet lederstil kan svekke lederskapet og relasjonen, mens en egnet lederstil kan støtte opp rundt lederskapet og styrke relasjonene. På samme måte kan en svak relasjon svekke lederskapet og påvirke lederstilen negativt, mens en god relasjon kan styrke lederskapet og ha positiv påvirkning på lederstilen. Som følge av dette får vi en helhetlig sirkel hvor faktorene kan påvirke hverandre gjensidig, og i tillegg kan påvirke lederskapet.

## 2.0 Teori

### 2.1 Motiverende og tidseffektivt lederskap

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan lederen kan utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap. For å klargjøre problemstillingens betydning vil jeg kort definere og diskutere relevante begreper. Et viktig begrep er lederskap, som kan være "det å påvirke en gruppe i retning av et gitt mål" (Berg 2014). Videre definerer Arnulf ledelse som "å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt" (2012, 13).

Fellesnevneren her er å lede gruppen mot satte mål. For å klare dette mener Arnulf at veien dit må være meningsfylt. Meningsfylt kan være én faktor i et lederskap, akkurat som jeg ønsker å undersøke et motiverende og tidseffektivt lederskap. I min oppgave vil jeg derfor si at lederskap handler om hvordan lederen utøver ledelse overfor sine medarbeidere, hvor faktorene motivasjon og tidseffektivitet er sentralt i lederskapet. For å definere motivasjon vil jeg sitere Kaufmann og Kaufmann, som sier at motivasjon er "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (2014, 93). Setter jeg dette i kontekst med lederskap, kan jeg si at lederen skal motivere medarbeideren til å oppnå ønsket mål ved å gi dem retning, og oppmuntre til riktig atferd. Tidseffektivitet er en faktor basert på bakgrunnen for undersøkelsen, og handler om at lederen skal kunne bruke kortest mulig tid på å lede de ansatte. Essensen i dette lederskapet er at tidsbruken ikke skal oppleves negativt av medarbeiderne, men heller gi en gevinst til både medarbeiderne og lederen selv. Det er

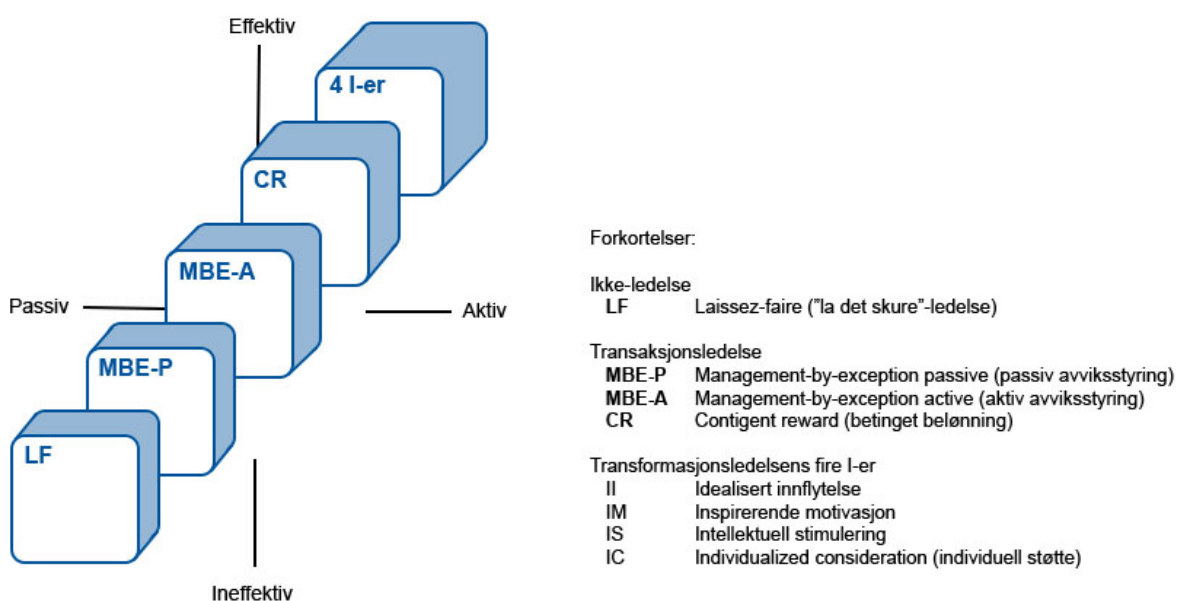
positivt for medarbeiderne med et motiverende lederskap, og positivt for lederen med lavere tidsbruk. På den måten får lederen bedre tid til andre oppgaver som må utføres, og vil trolig kunne utføre jobben sin bedre generelt. For å få til dette må kvaliteten på lederskapet være så god at det er mulig å bruke mindre tid på det. Denne kvaliteten håper jeg å finne gjennom å utforske lederstil og relasjoner, som jeg tar for meg videre.

## 2.2 Lederstil

Lederstil kan defineres som en "måte å utøve lederfunksjonen på" (Kaufmann og Kaufmann 2014, 342). Det finnes flere ulike lederstiler, og en av de mest omtalte lederstilene de siste 30 årene er transformasjonsledelse (Glasø og Thompson 2013, 5). Burns utformet den første teorien om transformasjonsledelse i 1978, som senere ble utviklet av Bass i 1985. Teoriene ser på hvordan ledere skaper "motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner" hos sine medarbeidere (Li 2013, 11). Burns utviklet videre en teori om transaksjonsledelse, som er en mer mål- og regelstyrt ledelse. De ulike teoriene la grunnlaget for Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell, som ble utviklet i 1994.

Fullspektrumsmodellen identifiserer tre lederstiler: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse (laissez-faire-ledelse), se figur 1. Dybden på skyggene i modellen illustrerer hvilken lederstil som burde utøves, hvor lederstilen med mest skygge skal være den mest hensiktsmessige. Modellen viser her at transformasjonsledelse er å foretrekke, mens laissez-faire-ledelse bør unngås.

**Figur 1:** Bass' og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse. Kilde: (Li 2013, 20)



Hver lederstil har ulike påvirkningsstrategier som lederen kan bruke for å oppnå ønsket effekt i lederskapet sitt (2013, 17-20). De ulike strategiene er det som identifiserer og skiller lederstilene fra hverandre. Øverst i modellen blir transformasjonsledelse representert av de 4 I-ene: Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuell støtte. Transaksjonsledelse derimot består av Betinget belønning, samt Aktiv og Passiv avviksstyring. Nederst i modellen er ikke-ledelse som består av Laissez-faire-ledelse, også kalt la-det-skure-ledelse. Videre vil jeg utdype lederstilene og strategiene, og ser til slutt på hvilken lederstil man burde velge. I de neste avsnittene om de ulike lederstilene vil primærkilden til litteraturen være Jane Zhen Li og boken Transformasjonsledelse. Etter nøye litteraturgjennomgang vil jeg understreke at disse teoriene også støttes av Kaufmann og Kaufmann (2014, 352-353), Hetland og Hetland (2011, 111-115), samt Arnulf (2012, 63-67).

### **2.2.1 Transformasjonsledelse**

Det grunnleggende i transformasjonsledelse er at ledelsen og de ansatte i en organisasjon sammen transformerer sine egne interesser til et "kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner" (Kaufmann og Kaufmann 2014, 350-351). Transformasjonsledelse er en universell lederstil, og kan anvendes i alle typer organisasjoner på alle nivåer, i følge Bass i 1996 (sitert i Li 2013, 28). Transformasjonslederen motiverer de ansatte gjennom å gi dem "myndighet og utfordrende oppgaver", og hjelper dem å utvikle egne lederferdigheter (2013, 18). Hetland og Hetland henviser også til forskning som viser en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og autonomi. De sier at ledere som gir stor frihet i jobbutførelser og støtter medarbeiderne sine, skaper høyere motivasjon (Hetland og Hetland 2011, 113). Lederstilen bidrar videre til et mer velfungerende team preget av god kommunikasjon og konflikthåndtering, samt effektivitet og høy prestasjonsevne (Glasø, Li, Thompson 2013, 48).

#### *Idealisert innflytelse (II)*

Som navnet sier, handler dette om lederen sin innflytelse på de ansatte. Her opptrer lederen som en rollemodell, og påvirker de ansatte til å realisere organisasjonens visjon. For å klare det må lederen etablere god tillit mellom ham og de ansatte, og handle etisk og moralsk riktig i forhold til visjonen. Dette kombinert med at han formidler organisasjonens verdier til de ansatte, skaper en sterkere tilknytning til organisasjonens verdier og visjon. Lederen lever



for, og tror på verdiene og visjonen. Han går gjerne langt utover lederrollen sin for å vise hva de betyr i praksis, også selv om dette kan påvirke jobben hans. Dette gjør de ansatte stolte, og inspirerer dem til å prioritere organisasjonen fremfor egne interesser (Li 2013, 26). I tillegg stiller lederen store krav og høye forventninger til de ansattes prestasjoner, i følge House i 1996 (Li 2013, 26). For at de skal prestere som ønsket er han avhengig av deres velvilje og engasjement, og at de ansatte har en positiv oppfatning av ham som leder. Her er idealisert innflytelse en hensiktsmessig strategi fordi den påvirker de ansattes innstilling positivt, og bidrar til høyere aksept og arbeidsmoral. Dette skaper en god kultur med fokus på mål og resultater (2013, 26-27).

### *Inspirerende motivasjon (IM)*

Denne strategien er spesielt nyttig for lederen i perioder med mye konkurranse og store endringer, hvor de ansatte må bidra til å holde bedriften konkurransedyktig. Her kan lederen benytte strategien for å påvirke de ansatte til å se fremover og gjøre nødvendige endringer for fremtiden ved å motivere dem. Påvirkningen fra lederen kommer gjennom å snakke "optimistisk og entusiastisk om fremtiden" og om hvilke muligheter organisasjonen og de ansatte kan få (Li 2013, 25). Lederen appellerer til felleskapets beste, og bidrar med mye engasjement og inspirasjon overfor sine ansatte. Hans store tillit til visjonen og de ansatte, påvirker de ansatte til å tro på og realisere visjonen. Ved å involvere de ansatte i visjonen, får de ansatte mulighet til å bli en del av et større og fremtidsrettet prosjekt i bedriften. Det vil trolig skape større eierskap til bedriften og gjøre arbeidet mer meningsfylt og utfordrende. Videre vil det bidra til personlig vekst og utvikling, og større tilfredsstillelse i jobben (2013, 25-26). Dermed handler det i store trekk om å motivere medarbeiderne til å realisere visjonen gjennom inspirerende handlinger.

### *Intellektuell stimulering (IS)*

Intellektuell stimulering handler om å stimulere de ansatte til å tenke nytt og innovativt. Lederen oppmuntrer de ansatte til å se på de gamle og tradisjonelle metodene med et kritisk blikk, og komme med nye og kreative løsninger for å løse organisasjonens oppgaver. Det essensielle her er at lederen tar det første steget, og kommer med forslag til nye løsninger. Videre må han støtte de ansattes idéer og metoder som kan bedre effektiviteten på arbeidsplassen. Det gir de ansatte en "opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, å bety noe for

organisasjonen, ha selvbestemmelsesrett og mestre situasjonen” (Li 2013, 27). I tillegg skaper det større engasjement og interesse for organisasjonen blant de ansatte, og de vil trolig prestere bedre. Strategien kan også benyttes i et større perspektiv ved å vurdere nåværende og fremtidig situasjon på markedet. Organisasjonen må vite hva kundene ønsker, være oppmerksom på konkurrenter, og hele tiden utvikle seg i takt med samfunnet. Her må de ansatte oppfordres til å se på organisasjonen med et nytt blikk for å ”identifisere underliggende årsaker til problemer”. Denne informasjonen vil hjelpe lederen å ta gode beslutninger for fremtiden (2013, 27-28).

### *Individuell støtte (IC)*

Om de ansatte skal nå sitt fulle potensial krever de en leder som gir dem nødvendig støtte og utfordrende arbeidsoppgaver. I denne strategien jobber lederen med å utvikle og veilede de ansatte faglig og personlig. Den enkeltes kompetansebehov må avdekkes, noe som krever en åpen toveiskommunikasjon mellom leder og ansatt. Deretter utarbeider lederen et felles treningsopplegg med individuelle tilpasninger til hver ansatt. Her er det viktig med en positiv tilnærming for best mulig resultat hos de ansatte. Derfor må lederen ta utgangspunkt i de ansattes styrker, og ikke svakheter. Med utgangspunkt i svakhetene får vi kun ansatte på ”middelmådig nivå” i motsetning til ansatte som er ”fremragende” (Li 2013, 28). Skal lederen lykkes med denne strategien, kreves det evne til å vise empati overfor sine ansatte. Det vil si at han må ha forståelse for hva de ansatte føler, og hvordan de opplever ulike situasjoner og utfordringer (Arnulf 2013, 79).

### **2.2.2 Transaksjonsledelse**

I transaksjonsledelse vil lederen observere hvor godt de ansatte følger ”instrukser og retningslinjer”, og de ansatte får belønning etter hvor godt de presterer (Li 2013, 20). Denne lederstilen baserer seg på betinget forsterking i ”positiv form som betinget belønning (CR) eller i de mer negative aktive og passive formene for avviksstyring (MBE-A eller MBE-P)” (2013, 20-21).

### *Betinget belønning (CR)*

Dette er på flere måter en enklere strategi enn de 4 l’ene (innenfor transformasjonsledelse). Her er det vanlig at lederen og den ansatte blir enige på forhånd om hvilke arbeidsoppgaver

som skal utføres, og hvilken belønning vedkommende skal få etter fullført arbeid. Det er naturligvis en forutsetning at oppgavene gjennomføres på en tilfredsstillende måte. Betinget belønning kan også være at lederen avtaler ulike prestasjonsmål for den ansatte med ulike belønninger for hvert mål. Denne formen for ledelse blir ofte brukt i salgsstillinger, der det er naturlig for lederen å følge med på hvor mye de ansatte selger av den aktuelle varen. Om de oppnår ønskede resultater innen avtalt tid, kan belønning være høyere lønn eller bonus (Li 2013, 21).

### *Avviksstyring (MBE)*

I avviksstyring er det størst fokus på "uregelmessigheter, feilgrep eller avvik fra gjeldende standarder" (2013, 21). Avvik kan være at den ansatte ikke følger rutiner som avtalt, eller gjør et brudd på regler og retningslinjer. Som nevnt over finnes det to former for avviksstyring, en aktiv (MBE-A) og en passiv (MBE-P). I den aktive formen er lederens oppmerksomhet rettet mot å kontinuerlig korrigere feil og svikt hos de ansatte, og sørge for at atferden deres er i "samsvar med gjeldende regler og rutiner" (2013, 22). I den passive formen derimot, holder ikke lederen oversikt over de ansatte underveis. Her venter heller lederen til etter at de ansatte har gjort feil og til det er mer alvorlige problemer, før han korrigerer. I følge Berson og Avolio i 2004 er aktiv og passiv avviksstyring "mindre effektiv enn både transformasjonsledelse og betinget belønning" (sitert i Li 2013, 22). Likevel kan aktiv avviksstyring være effektiv i yrker som krever god kundebehandling eller store krav til sikkerheten, mens passiv avviksstyring ikke er å anbefale (2013, 22).

### **2.2.3 Ikke ledelse**

Denne ledelsesformen gjenkjennes ved at lederen trekker seg vekk fra lederrollen, og "lar medarbeidere og oppgaver utvikle seg med et minimum av inngripen" (Kaufmann og Kaufmann 2013, 351). I sin sterkeste form er dette en destruktiv form for ledelse, som kan skape større konflikter og mobbing (Hetland og Hetland 2011, 116).

### *Laissez faire-ledelse (LF)*

La-det-skure-ledelse er med andre ord den minst effektive formen for ledelse, og burde som nevnt tidligere, unngås. Lederstilen er preget av stor ansvarsfraskrivelse, og lederen unngår å ta beslutninger. Dersom det oppstår et problem, prøver han derfor å utsette det lengst

mulig for å ikke måtte ta stilling til det. Lederen er heller ikke til stede når det er behov for ham, og gir lite informasjon til de ansatte. I tillegg viser han lite engasjement i viktige saker for å slippe å ta stilling til det. Denne lederstilen er dermed en motsetning til både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse på flere plan, og lederen gjør ingen forsøk på å motivere de ansatte til bedre prestasjoner (Li 2013, 24).

#### **2.2.4 Valg av lederstil**

Om lederen kun skal konsentrere seg om en av disse lederstilene, er transformasjonsledelse det klare valget, og Bass og Avolio sa i 2004 at de fire l'ene utgjør den beste lederstilen (sitert i Hetland og Hetland 2011, 111). Til tross for dette viser annen forskning at de mest effektive lederne benytter en kombinasjon av både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, i følge Bass i 1995 (sitert i Li 2013, 19). Her blir transaksjonsledelse anvendt når lederen stiller krav til medarbeiderne i et kortere tidsperspektiv, og gir dem betingelser og belønninger for at de skal innfri kravene kjapt. Transformasjonsledelse derimot, blir anvendt i et lengre tidsperspektiv når lederen ønsker at medarbeiderne skal jobbe etter organisasjonens visjon og mål over tid. Det er altså ulike egenskaper ved hver av lederstilene som er ønskelig å utnytte for best mulig resultat (2013, 19).

### **2.3 Relasjon**

En relasjon defineres ofte som et forhold mellom en eller flere personer som gjensidig påvirker hverandre. Relasjon er også "en forbindelse mellom folk", og kan defineres som et "forhold mellom individer som gir en gruppe dens spesielle karakter" (Johannesen og Olsen 2013, 172; Kaufmann og Kaufmann 2014, 18). For å skape og vedlikeholde gode relasjoner til de ansatte kreves det tillit, imøtekommenhet og nærhet fra lederen (Johannesen og Olsen 2013, 85-87). Videre ser jeg på relasjonsledelse, som handler om hvordan lederen kan utøve en relasjonsorientert lederstil. Innenfor relasjonsledelse finnes det flere relasjonskompetanser, som er ferdigheter lederen kan utvikle i forbindelse med relasjonsledelse (Spurkeland 2013, 206). Her vil jeg forsøke å belyse de mest relevante relasjonskompetansene for oppgaven. I tillegg ser jeg på hvordan medarbeiderens motivasjon kan bli påvirket av leder-medarbeider-relasjonen.

### **2.3.1 Relasjonsledelse**

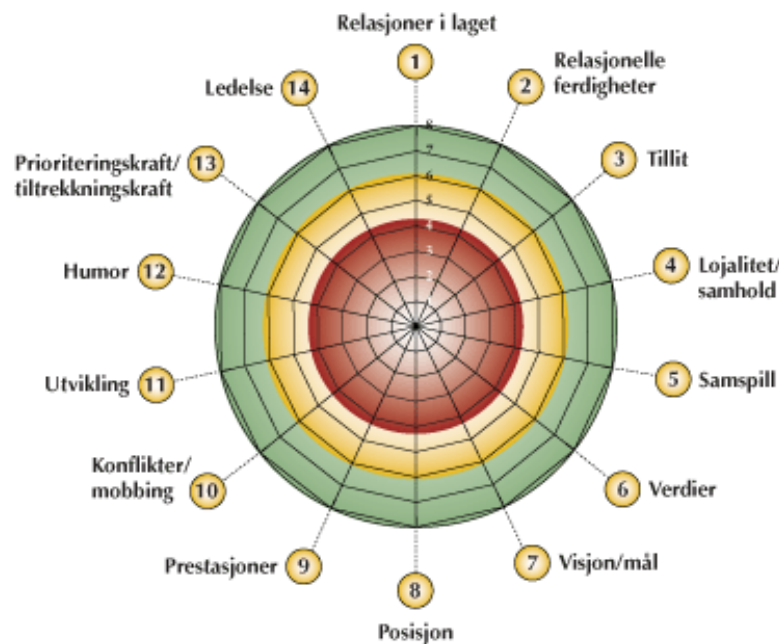
Kaufmann og Kaufmann definerer relasjonsorientert ledelse som en "måte å lede på som legger hovedvekten på gode medarbeiderrelasjoner" (2014, 342). Videre sier Spurkeland at relasjonsledelse er en "menneskeorientert lederstil", hvor "samarbeid og teambygging er grunnleggende for å bli produktiv" (2013, 40). Positivt menneskesyn er et viktig utgangspunkt for relasjonsledelse, og handler om at "medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål" (2013, 43). De er organisasjonens viktigste ressurs, og lederen må motivere dem for å få ut deres fulle potensial. Høykompetente medarbeidere skal ikke styres og kontrolleres, men ledes gjennom involvering, dialog, autonomi og medbestemmelse (2013, 43). I tillegg til menneskesyn, forutsetter relasjonsledelse det Spurkeland kaller relasjonell læring. Det vil si at mennesker liker å jobbe sammen, og lærer av hverandre gjennom "observasjon, samhandling og etterligning" (2013, 44). Relasjonell læring forutsetter at lederen kobler sammen medarbeidere som trenger å lære av hverandre (2013, 44). Videre er lederen i et avhengighetsforhold med medarbeiderne sine, hvor det kreves at alle bidrar for at han skal kunne utføre jobben sin. For å innrømme avhengigheten må lederen ha mot. Han må også bruke motet til å føre åpen dialog, ta i mot og gi konstruktive tilbakemeldinger og løse krevende konflikter på arbeidsplassen (2013, 48, 51). Her må lederen være empatisk, og "vise genuin interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver" (2013, 51). Behersker lederen denne relasjonsorienterte lederstilen, vil medarbeidernes tillit og lojalitet vokse.

### **2.3.2 Relasjonskompetanse**

Relasjonskompetanse er et måle- og samtaleverktøy for å utvikle og trene opp ferdigheter til lederen innenfor relasjonsledelse. Verktøyet består av 14 dimensjoner som representerer ulike ferdigheter, se figur 2. Spurkeland definerer relasjonskompetanse som "ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker" (2012, 17). Denne kompetansen legger grunnlaget for kontakt og samhandling, og vil "være helt avgjørende for jobbsuksess" (2012, 11, 17). De ulike kompetansene er: Menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter individ, tilbakemelding, dialogferdigheter gruppe, relasjonsbygging, synlighet, utvikling/motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering. Som nevnt tidligere vil jeg ta for meg et utvalg av kompetansene som er relevante for

oppgaven, og ser videre på menneskeinteresse, tillit, utvikling/motivasjon og emosjonell modenhet. Jeg har valgt disse kompetansene både fordi de beskrives som grunnleggende relasjonsferdigheter og fordi de påvirker motivasjonen.

**Figur 2:** Radarhjulet som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse. Kilde: (Spurkeland 2013, 206)



### *Menneskeinteresse*

Dette er grunnmuren i relasjonskompetanse, og må ligge i bunnen for å kunne utvikle de andre kompetansene. Menneskeinteresse handler om at lederen må vise en genuin interesse for sine medarbeidere, og består av fire relasjonelle egenskaper (Spurkeland 2012, 23-24):

1. Generell positiv nysgjerrighet på mennesker
2. Aktivt engasjement i andre mennesker
3. Sosial intelligens
4. Evne til å vise positive følelser for andre

Disse egenskapene består av holdninger og evner som er "grunnleggende og avgjørende for å starte relasjonsbyggende prosesser" (2012, 24). Generell positiv nysgjerrighet på mennesker handler om å bruke sin sosiale intelligens, og observere positive og sympatiske trekk og evner hos et annet menneske. Personen skal få mulighet til å vise sin beste side

uten forhåndsdomming og påvirkning fra andre personer. Gjennom god dialog skal lederen søke etter informasjon om medarbeiderens liv og historie som former deres identitet og atferd (2012, 24-26). Aktivt engasjement i andre mennesker går ut på at lederen må se helheten i andre sitt liv og forstå "24-timersmennesket" (2012, 26). Det handler om at medarbeiderne har både et liv på jobben og et liv privat med familie og fritidsinteresser, som utgjør helheten i deres livssituasjon. Lederen må kjenne til hele mennesket, og hvordan de to arenaene påvirker hverandre for å kunne lede med empati, respekt og ydmykhet. Ingen medarbeidere er like, og lederstilen må tilpasses hver enkelt for å skape "motivasjon, arbeidsinnsats og utvikling" (2012, 26-27). Sosial intelligens er evnen til å "forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker" (2012, 28). Det handler om å ønske å bygge gode og dypere relasjoner til andre. På den måten kan relasjonen feste seg, og relasjonen blir mer emosjonell. Da setter partene pris på hverandre, og et brudd på relasjonen fører til savn eller sorg. En slik relasjon har høy relasjonskvalitet, og vil få medarbeideren til å yte bedre (2012, 29). Evne til å vise positive følelser for andre kan relateres til den samme relasjonskvaliteten. Når partene viser følelser for hverandre, så blir relasjonen emosjonell. Da får medarbeideren "motivasjon av relasjonen" og presterer bedre, samtidig som lederen føler seg vellykket (2012, 30). Menneskeinteresse handler dermed om å bruke egenskapene beskrevet her til å skape positive og energigivende relasjoner til medarbeidere, som igjen resulterer i motivasjon og gode prestasjoner (2012, 31).

### *Tillit*

Tillit er selve bærebjelken i en relasjon i følge Spurkeland (2012, 35). Opplevelse av tillit er subjektivt for den enkelte, og ikke nødvendigvis gjensidig for partene. Om begge parter opplever det samme, kan man si at tilliten i en relasjon er god. Relasjonskompetansen tillit handler om "evnen til å bygge tillit" gjennom atferd (2012, 36). Tillitsbyggende atferd lederen kan utøve er atferd som skaper gode opplevelser for medarbeideren, forutsigbare handlinger og reaksjoner som skaper trygghet. I tillegg kan han være sympatisk og ærlig (2012, 36-37). I relasjonsledelse gjelder det positive synet på mennesker i forhold til tillit også. Derfor vil lederen som utviser tillit, trolig få tillitsfulle medarbeidere (2012, 39). Spurkeland henviser også til en svensk undersøkelse publisert av Norges Juristforbund i 2011, som viser at tillit påvirker motivasjon og produktivitet. I undersøkelsen synker medarbeidernes motivasjon fra 76 % til 24 %, og produktiviteten fra 71 % til 19 % når

lederen mister tilliten til medarbeiderne (2012, 37).

Det er viktig å huske at tillit ikke er stabil og konstant i en relasjon, men at den varierer kontinuerlig ut i fra opplevelser og erfaringer (2012, 38). Lederen må bruke tid på å opparbeide tillit gjennom repeterende handlinger og gode erfaringer. Dette er spesielt viktig i en jobbsammenheng hvor leder og medarbeider blir plassert inn i et forhold og en avhengighet mellom hverandre. Om lederen skal skape tillit, må derfor avhengigheten være en positiv opplevelse (2012, 42-44). For å styrke tilliten er det viktig med likestilling og likeverdighet mellom leder og medarbeider. Både avhengighet og likeverdighet kan utøves ved at lederen tør å spørre medarbeiderne sine om hjelp og råd, og involverer de i avgjørelser. Videre må lederen stole på medarbeiderne sine, og gi dem tillit. Han kan gi dem høy grad av autonomi gjennom frihet og selvstendighet i arbeidet, og være åpen om lederstilen sin. Lederen kan også utfordre medarbeiderne til å utvikle seg videre, og dermed skape mestringfølelse, som i retur vil skape større tillit (2012, 48-53).

#### *Utvikling/motivasjon*

En del av lederrollen er å utvikle medarbeiderne til å bli bedre, og på den måten utvikle relasjonen mellom dem. Kvaliteten på relasjonen påvirker hvor mottakelig medarbeideren er for læring. I tillegg handler det om hva som motiverer medarbeideren til å lære mer, og hvilke positive virkninger det gir. Læringen må føles viktig og nødvendig for vedkommende. På den måten blir læringen følelsesrelatert, og vi får en emosjonell læring. Det er den beste måten for å sikre at læringen blir internalisert hos medarbeideren. Ved at medarbeideren lærer av lederen, får også læringen en mellommenneskelig betydning. Denne interaksjonen mellom ledere og medarbeider styrker både relasjonen og tilliten i forholdet (Spurkeland 2012, 175-178). Videre må det være en god balanse mellom medarbeidernes kompetanse og utfordringene de får. Dette skaper både trivsel og motivasjon (2012, 183).

Som vist over, kan både utvikling og dermed leder-medarbeider-relasjonen påvirke motivasjonen til medarbeideren. Kunnskap om hvordan motivasjon kan brukes som påvirkning, vil også styrke relasjonen. I relasjonsledelse kan motivasjon deles inn i to kategorier, pull-strategier og push-strategier. Pull-strategien går ut på at lederen opptrer som rollemodell, og at medarbeideren frivillig følger etter ut i fra egen vurdering og



overbevisning. Push-strategi handler derimot om at lederen bruker belønning eller straff som motivasjon, og setter press på medarbeideren. I forhold til utvikling av voksne medarbeidere i arbeidslivet er pull-strategien å foretrekke. Riktig nok er det den mest krevende tilnærmingen, og fordrer at lederen har "intelligent motivasjon og naturlig autoritet, god relasjon og tillit" (Spurkeland 2012, 187-188). Lederen må avdekke hva den enkelte motiveres av, og skape gode situasjoner for motivasjon. Slike situasjoner kan være at lederen deltar i grovarbeidet og de mindre lystbetonte oppgavene på arbeidsplassen. Da kommer han ned på samme nivå som medarbeiderne, og viser engasjement og motivasjon. Videre burde lederen gi tilbakemeldinger, markere oppnådde mål og resultater, formidle visjon og verdier og involvere medarbeideren i strategiprosessen (2012, 188-189). Motivasjon og utvikling sprer seg gjennom mellommenneskelige forhold på godt og vondt. Én motivert eller demotivert medarbeider kan påvirke kollegaene sine til å føle det samme. Ved å være en god relasjonsbygger som fremmer riktig atferd, kan lederen påvirke dette i positiv retning. Da kan han skape en kultur for motivasjon og utvikling, og tilføre energi til gruppen. (2012, 190). Motivasjon som relasjonskompetanse viser dermed hvordan lederen kan bruke motivasjon til å bedre relasjonen. Samtidig viser det hvordan god relasjonsledelse styrker medarbeiderens motivasjon.

### *Emosjonell modenhet*

Mentalisering er en viktig egenskap innenfor emosjonell modenhet, og handler om å føle og forstå "egne og andres følelser og motiver" (Spurkeland 2012, 257). Lederen må forstå det indre følelseslivet til medarbeideren, og tenke over hvordan hans egne følelser kommer til uttrykk. Dette er essensielt i "all kommunikasjon og i relasjoner til andre" (2012, 257). Videre oppstår det et emosjonelt fellesrom på arbeidsplassen. Akkurat som medarbeiderne blir påvirket av hverandres motivasjon, blir de også påvirket av hverandres følelser og emosjonelle signaler. Disse fellesfølelsene kan gi utslag på blant annet motivasjon og utvikling, og kan utnyttes av den relasjonsorienterte lederen (2012, 258). For å klare dette må lederen ha en emosjonell basis som innebærer "en tillit, en tiltro og en respekt som gjør at medarbeidere lytter til, følger etter og verdsetter personen bak tittelen" (2012, 261). Videre har den vellykkede lederen emosjonell intelligens og god mentaliseringsevne. Denne lederen vet at relasjonen består av mye følelser, og vet hvordan han skal bruke sine og medarbeidernes følelser til å styrke relasjonen (2012, 261-262). Emosjonell modenhet er

med andre ord en viktig relasjonskompetanse, og er grunnleggende i relasjonsledelse. Spurkeland tydeliggjør dette ved å si at relasjonsledelse er å "håndtere egne og andre menneskers følelser", og bruke relasjonen til å skape motivasjon og arbeidslyst (2012, 268).

### **2.3.3 Relasjon og motivasjon**

I relasjonskompetansen utvikling/motivasjon ovenfor viste jeg hvordan motivasjon og relasjon påvirker hverandre. Dette ønsker jeg å se videre på nå, og spesielt hvordan relasjonen påvirker motivasjonen til medarbeideren. Her ønsker jeg å trekke frem relasjonsledelse igjen, hvor det blir hevdet at "en god relasjon er i seg selv motivasjon" (Spurkeland 2013, 111). I leder-medarbeider-relasjonen oppstår det et spenningsfelt hvor medarbeideren er motivert og engasjert. Lederen må ta ansvar for å holde medarbeideren innenfor spenningsfeltet, hvis ikke vil trolig motivasjonen og engasjementet svekkes. For å holde medarbeideren i spenningsfeltet må lederen ha kunnskap om motivasjonskraften til den enkelte. Motivasjonskraften representerer medarbeiderens drivkrefter, trivsel og motiver. Her er det viktig å huske at hver medarbeider er unik, og lar seg motivere av ulike ting. Det er også forskjell på hvor selvdreven medarbeideren er, noe som kan påvirke den indre motivasjonen (2013, 111-113). Den selvdrevne medarbeideren har ofte høy indre motivasjon og en god leder-medarbeider-relasjon. På den andre siden har medarbeideren med lav indre motivasjon svakere relasjon til lederen. Dette er ofte medarbeideren som ikke blir viet nok oppmerksomhet, men som det er desto viktigere at lederen bruker tid på. Forskning viser også at jo mer formell og upersonlig relasjonen til lederen er, desto svakere blir arbeidsprestasjonene. Her hadde de med lav indre motivasjon dårligere prestasjoner enn de med høy indre motivasjon. Det vil si at de med høy indre motivasjon blir påvirket mindre av relasjonen til lederen, mens de med lav motivasjon blir påvirket mer. Lederen burde derfor forsøke å skape en god og personlig relasjon til medarbeideren med lav indre motivasjon for å øke både motivasjonen og arbeidsprestasjonene (Kuvaas 2013).

## **3.0 Metode**

### **3.1 Problemstilling**

Første fasen i en undersøkelse er å utforme problemstillingen, som legger grunnlaget for videre metodevalg. Den avgjør hvilket undersøkelsesdesign man bør velge, og hvilken

metode som skal benyttes for å samle inn empiri (Jacobsen 2015, 78). Her er det ulike dimensjoner ved problemstillingen som er avgjørende. Man ser på om den er klar eller uklar, forklarende eller beskrivende, og om vi ønsker å generalisere eller ikke (2015, 78). Som nevnt over er problemstillingen i denne oppgaven: "Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?". Dette er et åpent spørsmål, og et tema det er skrevet lite om tidligere. Temaet har blitt noe konkretisert ved hjelp av forskningsspørsmålene som ser på lederstil og relasjoner, og hvordan disse variablene kan bidra til å forme lederskapet. Likevel er det en uklar problemstilling, som trolig krever en fleksibel undersøkelsesmetode. Videre er "hvordan" et godt kjennetegn på en beskrivende eller eksplorerende problemstilling, som handler om å beskrive det fenomenet vi undersøker (2015, 81-82). Med en uklar og beskrivende problemstilling, vil det være naturlig å se på en teoretisk generalisering, i motsetning til en statistisk. Teoretisk generalisering handler om at man danner en "generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen" (2015, 90). Valg av type generalisering legger videre føringer for undersøkelsesopplegget, som fører oss til neste fase i metodedelen.

### **3.2 Undersøkelsesopplegg**

Man kan skille mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Med en teoretisk generalisering er det mest naturlig å velge et intensivt opplegg, som jeg har valgt i denne oppgaven. Hensikten her er å kunne gi en detaljert beskrivelse av et fenomen eller hendelse. Dette passer også med min uklare og beskrivende problemstilling. I et intensivt opplegg studerer forskeren mange variabler og få enheter. Det skaper en virkelighetsnær undersøkelse, som betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i respondentenes situasjon og forståelse av virkeligheten. Dermed kan respondentene kjenne seg igjen i beskrivelsene, og de vil oppleve undersøkelsen som en korrekt beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2015, 90-91). Dette er egenskaper jeg ønsker å benytte i min undersøkelse når jeg skal utforske et åpent og personlig tema. Valget av undersøkelsesopplegg og teoretisk generalisering gjør det unaturlig å se på kausalitet i denne undersøkelsen, og det er ikke noe jeg ønsker å avdekke. Derfor blir heller ikke dette temaet diskutert videre.

Det finnes flere intensive undersøkelsesopplegg, og til denne undersøkelsen har jeg valgt å gå for casestudier. I casestudier er fenomenet som undersøkes avgrenset i tid og rom, og det

er konteksten til fenomenet som blir undersøkt. Studiene er ofte komplekse, og består av ”mange forhold som er interessante å studere (variabler)” (Jacobsen 2015, 99). Casestudier egner seg godt til utforskende problemstillinger, og benyttes gjerne når forskeren ønsker å forstå en situasjon (2015, 123). Disse egenskapene passer godt overens med min problemstilling, og danner grunnlaget for valg av casestudier. Det finnes flere type casestudier, og til denne oppgaven har jeg sett det mest hensiktsmessig å velge komparative caser. Her undersøker man to eller flere caser i avgrenset tid og rom, og sammenligner de med hverandre for å øke muligheten for generalisering til andre caser (2015, 104-105). Fordi jeg har en åpen problemstilling og ønsker å se på teoretisk generalisering, har jeg valgt å gå i dybden på to caser. Her har jeg valgt to caser som er like på flest mulige områder, men ulike på noen få områder. Komparative caser brukes ofte til å forklare hvordan ting henger sammen. Ved å se på flere caser håper jeg å få dypere innsikt i temaet, og bedre grunnlag for teoretisk generalisering.

### **3.3 Utvalg**

Utvalget av respondentene til undersøkelsen er styrt av formålet, som i dette tilfellet er å avdekke kriterier for et motiverende og tidseffektivt lederskap (Jacobsen 2015, 180). Målgruppen eller populasjonen er Norges ledere, som har blitt avgrenset videre til kjøpmenn i Rema 1000. På grunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv ble det kun valgt ut en informant og åtte respondenter totalt. Informanten er regionsjef, og respondentene er to kjøpmenn i samme region med seks av deres medarbeidere. Regionsjefen er valgt for å kunne gi overordnet informasjon om kjøpmennene, mens medarbeiderne forhåpentligvis bidrar til et mer reflektert og helhetlig bilde av kjøpmennenes lederskap. Her har jeg gjort et strategisk utvalg basert på hvilke kjøpmenn som trolig vil kunne gi både mye og god informasjon. Videre er kriteriene basert på problemstillingen og forskningsdesignet. Som nevnt tidligere har jeg valgt case-studie med komparative caser, hvor jeg skal ha mest mulig like variabler, og noen ulike. Dette legger naturligvis føringer for utvalget. De to kjøpmennene og hver av deres medarbeidere utgjør dermed hvert sitt case. For å kunne utforske problemstillingen best mulig ønsket jeg å undersøke to kjøpmenn med ulik lederstil. Kriteriene hvor variablene er ulike er derfor valgt ut fordi jeg antar disse utgjør en forskjell på kjøpmennenes lederstil, mens de like kriteriene har mindre påvirkning på lederstilen. Felles for alle kriteriene er at de forhåpentligvis bidrar til relevant informasjon om temaet.

De like kriteriene var at kjøpmennene skulle være samme kjønn, ha samme sjef, være i samme region, drive medium eller stor butikk, ha omtrent lik størrelse i areal på butikkene, ha minst 5 årsverk eller 10 ansatte og omtrent likt antall årsverk og/eller ansatte. Kriteriene som var ulike var at kjøpmennene skulle ha ulik erfaring som kjøpmenn. Det skulle være en relativt ny eller uerfaren person med maks 3 år i rollen som kjøpmann, og en person med minst 10 års erfaring som kjøpmann. I tillegg satte jeg et kriterium om ulik lederstil dersom Rema 1000 hadde informasjon om dette. Kriteriene for kjøpmennenes medarbeidere er at de skulle jobbe i minst 80 % stilling, og ha jobbet for kjøpmennene i minst 6 måneder. I tillegg ønsket jeg en medarbeider som var nestkommanderende eller en nøkkelperson, og to medarbeidere som var i vanlige stillinger (for hver av kjøpmennene). Disse kriteriene ble valgt som et forsøk på å få respondenter som kunne gi meg nok informasjon, men også relevant og reflektert informasjon.

Kriteriene viste seg å fungere godt i de fleste tilfellene, og Rema 1000 klarte å følge kravene mine til kjøpmenn. De valgte ut en veldig erfaren kjøpmann som hadde vært i stillingen i snart 20 år, og en relativt ny kjøpmann som hadde hatt stillingen i nesten 1,5 år. Begge hadde store butikker, og omtrent likt antall årsverk. Når det gjaldt medarbeiderne fylte de kravene formelt, og flere av medarbeiderne var gode respondenter som ga mye og relevant informasjon. Likevel var det spesielt to av respondentene (en under hver kjøpmann) som ga mindre informasjon. Begge respondentene hadde ulike varianter av språkproblematikk, som svekket forståelsen deres av spørsmålene. Ingen av svarene er spesielt avvikende i forhold til de andre respondentene, men flere av svarene deres er vage. Jeg som forsker er dermed usikker på om de svarte på riktig grunnlag. Derfor vil jeg la være å inkludere enkelte av svarene fra disse respondentene. Noen av svarene deres viser likevel god forståelse for spørsmålet, og jeg vil inkludere disse delene i analysen.

### **3.4 Datainnsamling**

I neste fase må vi bestemme om vi skal samle inn kvalitative eller kvantitative data. De ulike dataene egner seg til å besvare ulike problemstillinger, men det er viktig å huske at de ikke nødvendigvis er motsetninger av hverandre (Jacobsen 2015, 125-126). Hovedforskjellen mellom de to metodene er graden av strukturering. Kvantitative data kan være strukturerte spørreskjema, mens kvalitative data kan være en ustrukturert og åpen samtale. Høy og lav

grad av strukturering gir både fordeler og ulemper. Her er det likevel mulighet for å endre strukturingsgraden, og minske svakhetene ved begge metodene (2015, 126-127). Både den åpne problemstillingen, valg av casestudier og antall respondenter, gjør det naturlig å velge kvalitativ metode i denne oppgaven. Det gir muligheter for en mer "virkelighetsnær" informasjon, og åpner opp for respondentenes mening og forståelse av virkeligheten (2015, 127,129). Kvalitativ metode egner seg godt for å få frem nyanser i dataene, og når vi skal utvikle nye teorier (2015, 130, 133). Samtidig kan det bli en ulempe at innsamlingen er ressurskrevende, dataene for komplekse, og at det er vanskelig å generalisere. I tillegg kan forskeren få for stor nærhet til respondentene, noe som svekker analysen (2015, 131-132). Under kvalitativ metode har vi flere metoder for innsamling av dataene. Her finner jeg det åpne individuelle intervjuet, også kalt dybdeintervju, best egnet til min problemstilling. I denne metoden er det et relativt lite antall enheter som skal undersøkes, det gir en høy grad av individualisering, og åpner opp for den enkeltes tolkning og mening (2015, 147). Dette er flere egenskaper som passer godt med mine tidligere metodevalg. Intervjuet kan gjennomføres på ulike måter, og jeg har valgt ansikt-til-ansikt. Dette åpner opp for større tillit og åpenhet mellom forsker og respondent, og gir mulighet for å observere respondentens fysiske uttrykk (2015, 148).

Som nevnt ovenfor er det gjerne lav grad av strukturering i kvalitative metoder, og et åpent intervju er et eksempel på det. Det går likevel an å strukturere intervjuet i større grad. Derfor vil jeg benytte meg av semistrukturert intervju i denne oppgaven, der forskeren utformer en intervjuguide i forkant av intervjuet, se vedlegg 2. Intervjuguiden er delt inn i tema ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene, og har ferdig formulerte spørsmål under hvert tema. Forskeren kan bevege seg mellom temaene, stille spørsmål i den rekkefølgen som er mest naturlig, og stille oppfølgingsspørsmål underveis (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 148-149). Informanten og samtlige respondenter blir intervjuet med samme intervjuguide, med unntak av mindre tilpasninger til henholdsvis regionsjef, kjøpmenn og medarbeidere. Konteksten der intervjuene blir gjennomført, burde være et naturlig sted for respondentene å snakke om temaet. Denne undersøkelsen omhandler forhold på jobben, og intervjuene blir derfor avholdt på respondentenes arbeidsplass (Jacobsen 2015, 152). Mer detaljert ble alle intervjuene avholdt i rolige omgivelser, med minimalt av forstyrrelser rundt. Det ble brukt private rom, hvor forsker og respondent alltid var alene i rommet mens

spørsmål ble besvart. Stemningen var avslappet, og respondentene fikk mulighet til å snakke ærlig og åpent. Jeg valgte å benytte båndopptaker under intervjuene for å få bedre kontakt med respondentene, og innhente mest mulig informasjon uten avbrytelser. Intervjuene ble deretter transkribert i ettertid. Under samtalen bør forskeren opptre på en ikke-ledende og nøytral måte for å få utdypet temaene mest mulig (Ringdal 2013, 243). Dette etterstrebet jeg å gjøre under intervjuene.

### **3.5 Etikk og personvern**

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser for både respondenter og samfunnet, og forskeren kan havne i flere etiske problemstillinger (Jacobsen 2015, 45). Etikk handler om å anvende "prinsipper, regler og retningslinjer" for å vurdere om det forskeren gjør er rett eller galt (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 83). Etiske problemstillinger oppstår når undersøkelsen berører menneskene direkte, noe det gjør i kvalitative intervjuer (2010, 84). I Norge har vi i hovedsak tre etiske krav eller retningslinjer jeg som forsker må ta hensyn til overfor mine respondenter. De tre er "informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt" (Jacobsen 2015, 47). Informert samtykke handler om at respondenten skal delta frivillig i undersøkelsen, vel vitende om fordeler og ulemper ved deltakelse. Respondenten må derfor være i stand til å gjøre denne vurderingen, og få tilstrekkelig med informasjon om undersøkelsen for å kunne ta et valg. I tillegg skal respondenten forstå informasjonen (2015, 47-48). Frivillighet er en problemstilling jeg møter på i min undersøkelse, hvor det er Rema 1000 sitt hovedkontor og lederne til respondentene som har spurt om deres deltakelse. Alle respondentene får mulighet til å si nei, men reelt sett kjenner trolig flere på presset fra lederen sin. Ved at lederen spør dem, kan det fort oppleves som en ordre eller en vanlig arbeidsoppgave. Respondentene blir også gjort oppmerksom på, og får mulighet til å trekke seg når som helst i intervjuet. Tilstrekkelig informasjon og forståelse av informasjonen er to krevende krav å oppfylle, og vil ikke alltid være enkelt. Her må forskeren forsøke å gi nok informasjon, uten å avdekke informasjon som kan påvirke utsagnene til respondenten (2015, 48). Dette forsøkte jeg å løse ved å gi respondentene en kort innføring i oppgaven både skriftlig på forhånd, og muntlig under intervjuene. Da kunne jeg forberede meg på hvilken informasjon jeg ville gi, og eventuelt svare på spørsmål i intervjusituasjonen.

Det andre kravet er krav på privatliv, som vil si at respondenten har rett til en del av livet som ikke skal undersøkes (2015, 48). Respondenten skal derfor ha "rett til å nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv", og kan bestemme hvem som får informasjon om dem (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 86). Forskeren må videre vurdere hvor følsomme spørsmålene og informasjonen er for den enkelte respondent, og ta hensyn til hva bestemmelsene i personopplysningsloven sier om dette. Mer følsom informasjon krever mer beskyttelse av privatlivet. Den samme beskyttelsen gjelder når vi får informasjon om respondentenes private liv i motsetning til deres offentlige liv (Jacobsen 2015, 49). Krav på privatliv innebærer også anonymitet eller konfidensialitet. Anonymitet betyr at utenforstående ikke skal kunne identifisere respondenten ut i fra informasjonen i undersøkelsen. Dette kan være vanskelig i en undersøkelse med få respondenter, og forskeren kan da ta i bruk konfidensialitet. Det vil si at utenforstående reelt sett kan identifisere respondenten, men forskeren forsøker å unngå det, og gir ikke ut personopplysninger om vedkommende (2015, 50). I min undersøkelse med få respondenter, kan det være vanskelig å garantere respondentene full anonymitet overfor oppdragsgiver. For utenforstående derimot, vil respondentene være anonyme. Jeg kan også garantere konfidensialitet til samtlige respondenter, og vil ikke gi ut personopplysninger. For å ivareta anonymiteten bedre blir samtlige respondenter referert til som hankjønn i oppgaven, uansett om de er mann eller dame. Videre er spørsmålene mine i liten grad private, men de omfatter noen følsomme spørsmål. Dette gjelder spesielt medarbeiderne som skal vurdere sjefen sin, men også kjøpmennene som gir sin personlige vurdering av seg selv. Dette blir tatt hensyn til, og informasjonen blir behandlet med varsomhet.

Krav til riktig presentasjon av data er det tredje etiske kravet til undersøkelsen. Det handler om at vi, så langt det er mulig, skal gjengi informasjon og sitater i riktig sammenheng. Dersom vi setter sitatet i en ny kontekst, kan det ofte få en annen mening. Det er sjeldent mulig å gjengi informasjon med hele den originale sammenhengen, men vi må forsøke å beholde meningen til respondenten. Det betyr også at vi ikke skal forfalske data og informasjon (Jacobsen 2015, 52). Dette kravet vil jeg naturligvis forsøke å ivareta best mulig i undersøkelsen. Samtidig er det viktig å huske at alle kravene kan være vanskelig å følge, og de burde "ses på som idealer" (2015, 53). I denne undersøkelsen er det videre verdt å nevne at Rema 1000 ikke ønsker offentlig publisering uten godkjenning.



### 3.6 Analyse av data

I en kvalitativ analyse har man ofte mye informasjon, noe som stemmer i mitt tilfelle med individuelle dybdeintervjuer. Da må forskeren redusere dataene ved å bryte intervjuene helt ned i ord, setninger og avsnitt. Deretter settes delene sammen og struktureres på nytt for å forstå helheten. Slik ser man delene i et nytt perspektiv, og åpner for videre analyse (Jacobsen 2015, 197-198). Første del i analysen er å dokumentere datamaterialet man har samlet inn. I mitt tilfelle vil det si å transkribere lydopptakene for å gjengi respondentene korrekt, og for å kunne bryte ned og sortere dataene. På slutten av hvert intervju har jeg skrevet en oppsummering med beskrivelse av kontekst, observasjoner og inntrykk av respondenten (2015, 201-205). Neste del i analysen er å utforske datamaterialet, hvor jeg som forsker går gjennom dataene usystematisk, og ser etter sammenhenger og forhold som kan være relevante (2015, 199).

Den tredje delen av analysen handler om å systematisere dataene. I denne undersøkelsen har jeg valgt innholdsanalyse, hvor jeg sorterer dataene fra intervjuene inn i kategorier. Som intervjuguiden viser har jeg delt spørsmålene inn i ulike temaer tilpasset problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hovedtemaene utgjør de første kategoriene i analysen, og kan deles inn i tidsbruk og motivasjon, lederstil og relasjon. Dataene blir videre delt inn i flere underkategorier tilpasset teoridelen i oppgaven, hvor jeg setter respondentenes svar opp mot teorien. Her vil tidsbruk og motivasjon bli delt inn i to kategorier; motivasjon og tidseffektivitet. Lederstil har flere underkategorier i intervjuguiden som vil bli benyttet videre; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse. På samme måte vil relasjon bli delt inn i flere kategorier tilpasset teorien, som er henholdsvis relasjonsledelse, menneskeinteresse, tillit, utvikling/motivasjon og emosjonell modenhet. Hver av kategoriene vil få data som berører temaene slik de er beskrevet i teorien (Jacobsen 2015, 207-211). Neste steg i systematiseringen er å flytte data fra hvert intervju og plassere det inn i kategoriene. Slik kan jeg sammenligne alle utsagnene innenfor hvert tema opp mot hverandre, og få et større helhetsbilde av fenomenet eller situasjonen. Her er det viktig å inkludere noe informasjon om hvilken respondent dataene kom fra, spesielt viktig for meg blir det å skille mellom leder og medarbeider (2015, 211-212). Fordi jeg har to ulike case vil jeg kategorisere dataene til casene hver for seg, for deretter å sammenligne innholdet i de to datasettene.

I siste del av analysen skal forskeren sammenbinde dataene, og se om det finnes noen sammenhenger. Her har jeg informasjon om hvert tema/fenomen, om respondentene og om konteksten de ble samlet inn i. Denne informasjonen kan jeg bruke videre til å avdekke eventuelle kausale sammenhenger mellom fenomener, handlinger og situasjoner (Jacobsen 2015, 213). For min oppgave er det interessant å se om kjøpmennene og medarbeiderne har ulikt syn på temaene, og prøve å avdekke årsakene til ulikhetene. For å forklare sammenhengene i analysen, bør forskeren nevne hva de ulike respondentene (kjøpmenn og medarbeider) sier om fenomenene. For å understreke sammenhengene ytterligere bør man også trekke frem direkte sitater fra respondentene (2015, 216-217). Ved at forskeren analyserer data på denne måten, blir det tilført en ekstra verdi til dataene. Man ser gjerne ikke sammenhengene mens de skjer, men forskeren kan bruke teori "for å skape mening og oversikt" i det som har skjedd (2015, 223).

### **3.7 Validitet og reliabilitet**

Videre vil jeg vurdere undersøkelsens validitet og reliabilitet. Validitet handler om at "empirien må være gyldig og relevant", som vil si at dataene skal svare på det undersøkelsen spør om (Jacobsen 2015, 16-17). Vi har både intern og ekstern validitet eller gyldighet, hvor den interne gyldigheten handler om "vi har dekning i våre data (empiri) for de konklusjoner vi trekker", og hvor "virkelighetsnær" beskrivelsen i undersøkelsen er (2015, 17, 89). Ekstern gyldighet vil si om dataene er overførbare eller kan generaliseres til andre sammenhenger. Dette krever at utvalget er representativt for populasjonen, og er mest egnet til et ekstensivt undersøkelsesopplegg (2015, 17, 91). Intern gyldighet derimot er mer egnet for det intensive undersøkelsesopplegget, og dermed min oppgave. En høy intern gyldighet vil også gi et godt grunnlag for å utvikle generelle teorier om virkeligheten, og dermed gjøre undersøkelsen godt egnet for teoretisk generalisering (2015, 91).

For å vurdere undersøkelsens validitet kan jeg begynne med å vurdere om respondentene gir "en sann beskrivelse av virkeligheten" (2015, 228). Hovedinntrykket av respondentene er at alle ønsket å være ærlige, og kunne i de fleste tilfeller begrunne svarene sine godt. Det er likevel en fallgrube på spesielt medarbeiderne, som kan være redde for å si sannheten om sjefen sin i enkelte tilfeller. Dette opplevde jeg likevel ikke som en stor hindring fordi medarbeiderne ikke bare svarte positivt. Videre er det et spørsmål om vi har fått tak i de

riktige kildene, og om de gir riktig informasjon (2015, 229-230). Her har undersøkelsen min en svakhet. Som nevnt tidligere viste det seg at to av mine respondenter hadde ulike språkproblemer som gjorde at deres forståelse av spørsmålene til tider var svekket. Det ble derimot løst ved at informasjon fra dem kun blir brukt der de viser tydelig forståelse for spørsmålet. Resten av respondentene har gitt gode og reflekterte svar, og informasjonen fremstår som riktig. Målet om å få to ulike case har også latt seg gjøre med utvalgsriteriene til kjøpmennene, og på den måten har jeg fått tak i de riktige kildene. Til tross for dette åpner denne undersøkelsen for mange ulike vinklinger med tanke på utvalgsriterier, og det er vanskelig å si om utvalgsriteriene mine er mer riktige enn andre mulige kriterier. Konteksten intervjuene ble gjennomført i vil jeg også si er egnet til å få sann og riktig informasjon ut av respondentene. I tillegg er det informasjon fra flere uavhengige kilder, som i seg selv "gir en gyldig beskrivelse av fenomenet". Her er det en god variasjon mellom at respondentene er enige eller uenige med hverandre, og ved uenigheter viser de god refleksjonsevne. Dette bidrar til en god beskrivelse av fenomenet og styrker den teoretiske generaliseringen. Enkelte av respondentene står nærmere fenomenet (kjøpmennenes lederskap) enn andre, som for eksempel medarbeiderne som er nestkommanderende og nøkkelpersoner. Deres svar har blitt tillagt ekstra vekt i analysen, noe som styrker den interne validiteten. En svakhet og styrke ved kvalitative undersøkelser, og dermed min oppgave, er forskerens subjektivitet i analysen. Vi er avhengig av å trekke meninger ut av empirien, og bruke våre egne referanser for å vurdere datamaterialet. Det er slik man analyserer seg frem til funnene, og får en god beskrivelse av virkeligheten. Om beskrivelsen er sann er vanskeligere å si, og jeg som forsker må forsøke å være så objektiv som mulig i tolkningen av dataene. Med tanke på at jeg kun er en forsker som går gjennom dataene, svekker det objektiviteten min. Likevel er det noe jeg er bevisst på, og jeg har prøvd å ikke tillegge informasjonen for mye av min egen mening. Til slutt er det et spørsmål om resultatene gjenspeiler virkeligheten, der man ser på resultater fra annen forskning på temaet (2015, 236-237). Siden det ikke er gjennomført annen forskning på mitt tema, er ikke dette noe jeg kan si noe om. For å styrke validiteten til senere derimot, burde det gjennomføres flere lignende undersøkelser for å se om resultatene blir de samme.

Undersøkelsens reliabilitet handler om at "empirien må være pålitelig og troverdig", og om vi kan stole på undersøkelsen (2015, 16-17). Det handler om at det er mange faktorer som

kan påvirke resultatet, som undersøkelsesopplegget, datainnsamling, analysen og relasjonen mellom forsker og respondenten. En reliabel undersøkelse inneholder ikke store målefeil, og får gjerne samme resultat om undersøkelsen blir gjennomført to ganger (2015, 17, 241). Her er det spesielt flere kilder til potensielle feil i en kvalitativ undersøkelse som min. Som kommentert over kan jeg som forsker påvirke analysen, og det gjelder også intervjusituasjonen. Hvordan jeg opptrer i intervjuet, språket mitt og holdningen min vil ha en effekt på respondentene. Her burde jeg som nevnt tidligere opptre på en ikke-ledende og nøytral måte, og det er noe jeg har forsøkt i høyeste grad. Ved at jeg bare er en forsker, vil det trolig gjøre det tryggere for respondentene å åpne seg, og kan være til min fordel i dette tilfellet. I tillegg ble intervjuene gjennomført på arbeidsplassen til respondentene, som jeg vil tro opplevdes som en naturlig kontekst. Det ga antakeligvis en positiv effekt på deres åpenhet og ærlighet, og styrker reliabiliteten. Kjøpmennene i undersøkelsen fikk vite på forhånd at de skulle bli intervjuet og fikk litt informasjon om temaet. For enkelte av medarbeiderne derimot kom det som en overraskelse, og de fikk vite det kort tid i forveien. Dette ga tilsynelatende ikke noe merkbart utslag på respondentenes svar, og jeg antar derfor at det ikke hadde store konsekvenser for undersøkelsen. Videre vil det trolig uansett være en viss "intervjueffekt" på respondentene, og det er umulig å kontrollere for alle effekter i en kvalitativ undersøkelse (2015, 242-244). Ved å bruke lydopptaker i min undersøkelse, bidro dette til en fullkommen og nøyaktig gjengivelse av dataene, noe som styrker reliabiliteten. Til slutt må jeg som forsker forsøke å analysere og reflektere godt i analysen, og ta mest mulig hensyn til de effektene og faktorene som kan påvirke undersøkelse. Åpenhet er derfor viktig, slik at leseren kan vurdere om de stoler på meg som forsker eller ikke (2015, 246-247).

#### 4.0 Analyse

Kjøpmennene som ble intervjuet i denne undersøkelsen varierer på flere områder, hvor den mest distinkte forskjellen er deres fartstid som kjøpmenn. Jeg vil her kort presentere hver av kjøpmennene før jeg går videre med analysen. Den ene kjøpmannen, heretter kalt kjøpmann 1, er yngre og har vært i stillingen i kun 1,5 år. Han har jobbet i butikk siden han var ung, og startet som NK (nestkommanderende) i Rema for 5 år siden. I følge regionsjefen er det en krevende butikk å drive, men han sier kjøpmannen er der han skal være resultatmessig. Likevel sier kjøpmannen at "han møter mye negative tall", og at han ikke er like fornøyd.

Denne kjøpmannen mener selv han bruker for lite tid på ledelse, og legger til "ikke fordi jeg ikke vil, men har ikke tid". Det er en stor kabal som skal gå opp med mange ansatte og ulike arbeidstider, og han skulle gjerne fulgt opp alle mer. Ut fra en grov vurdering av tidsbruken, anslår han at 15 % av tiden hans går direkte til ledelse. Den andre kjøpmannen, heretter kalt kjøpmann 2, er eldre og har vært kjøpmann i Rema 1000 i snart 20 år. Butikken hans ligger i et bedre markedsområde, og leverer i følge regionsjefen mye bedre resultater enn forventet. Han anslår et tidsbruk på ledelse på 70 %, og synes han bruker passe mye tid. Samtidig vil han gjerne utnytte tiden bedre, og sier "kvaliteten er ikke alltid like god". Disse kjøpmennene har dermed helt ulik tidsbruk, men ingen av dem føler de strekker til optimalt. Dette underbygger dermed undersøkelsen fra Ennova, og viser at både tidsbruk og kvaliteten på lederskapet er et reelt problem i disse tilfellene.

#### **4.1 Lederstil**

Det første forskningsspørsmålet ser på hvilken lederstil som er egnet til å skape motivasjon i et tidseffektivt lederskap. Her ser jeg på Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell, som består av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse. For å få et klarere bilde av lederskapet til kjøpmennene, vil jeg her bruke de ulike påvirkningsstrategiene til å identifisere lederstilen deres. Kjøpmann 1 er opptatt av at mennesker skal ha det godt, noe som preger lederskapet hans. Ser jeg på de 4 l'ene under transformasjonsledelse, kan jeg begynne med Idealisert innflytelse. Her er det et stort fokus på visjon og verdier, noe kjøpmannen også har et bevisst forhold til. Han støtter seg til "blåboka" (historie, filosofi, verdier) til Rema 1000, og forsøker å implementere det helt ned til "gulvguttene". Han bruker visjonen til å forklare hvordan jobben må utføres, og henviser gjerne til Rema 1000 sin forretningsmoral. Det er tydelig at han tror på visjonen, og han "blir litt blå i blodet". Flertallet av medarbeiderne hans er også klar over visjonen, og de følger den så godt de kan i hverdagen. De opplever lederen sin som en god rollemodell, og forholdet mellom dem er preget av stor og gjensidig tillit. Hans ansatte har en positiv oppfatning av ham som leder, og ønsker å prestere godt i jobben. Dette skaper i følge Li en god kultur med fokus på mål og resultater, noe som stemmer med kjøpmannens lederskap (2013, 26-27). Han ønsker å videreføre Rema 1000 sin "vinnerkultur", og medarbeiderne har et bevisst forhold til målene i hverdagen. Videre er det flere likhetstrekk mellom lederstilen hans og strategi 2; Inspirerende motivasjon. Kjøpmannen forsøker å inspirere medarbeiderne sine til gode

prestasjoner ved hjelp av jevnlig tilbakemeldinger, og motiverer de ved hjelp av visjonen og målene. På den måten får de "eierskap til idéen", og utfører jobben bedre. Dette kan medarbeiderne bekrefte, og en medarbeider sier han blir inspirert av "måten han har kommet seg opp og fram" som ung kjøpmann. De opplever arbeidet som meningsfylt, og samtlige medarbeidere "stortrives" i jobben sin. "Engasjement kan man skape i fellesskap" sier kjøpmannen, og sier han må være til stede for å engasjere de ansatte. Dette forklarer han videre med en "gulvgutt episode", hvor han og gulvgutten skulle rydde hver sin hylle fortest mulig. Medarbeiderne i høyere stillinger har litt andre motiver, og forteller at de blir "engasjert i form av å jobbe mot målene".

Strategiene intellektuell stimulering og individuell støtte handler i store trekk om å utfordre medarbeiderne til å tenke nytt, gi dem autonomi i arbeidet, og hjelpe dem til å utvikle seg. Dette gjør kjøpmann 1 i høyeste grad. Både han og medarbeiderne kan fortelle at de blir oppfordret til å være kreative og tenke nytt. Han er åpen for forslag til endringer som kan gjøre butikken bedre, og gir dem mye autonomi og myndiggjøring i arbeidet. Dette kan medarbeiderne bekrefte, og sier de får stor frihet og "myndighet til å gjøre de valgene som må til". De blir også involvert i beslutningstaking, og får mye ansvar i butikken. Læring og utvikling er i fokus, og samtlige medarbeidere kan fortelle at de har steget i nivå og fått mer ansvar på jobben. Samtlige opplever at de får utviklet seg mot sitt fulle potensial. For å lykkes med individuell støtte må lederen ha en åpen toveiskommunikasjon, noe medarbeiderne kan fortelle at de har (Li 2013, 28). I tillegg må lederen vise empati overfor medarbeiderne sine (Arnulf 2013, 79). Det er noe kjøpmannen viser i stor grad, og han "liker å engasjere [seg] i mennesket". "Han er en veldig empatisk person" sier en medarbeider, og det er tydelig at han støtter og stiller opp om de trenger ham. Dette bidrar antakeligvis til medarbeidernes høye grad av forpliktelse til jobben.

Transaksjonsledelse er mindre fremtredende i lederskapet, og kommer mest frem i form av betinget belønning. Kjøpmannen forsøker å motivere dem gjennom mye positive tilbakemeldinger og ros, men de har også noen goder i hverdagen som medlemskap på treningsstudio, julekalender, påskeegg og hyggelige arrangementer. I tillegg har de som er nestkommanderende bonusavtaler, og alle får naturligvis lønn. I forhold til avviksstyring, er den aktive avviksstyringen mest synlig. Korreksjoner av medarbeidere blir gitt fortløpende,

og det er lite rom for uønsket atferd. Jobben skal være et sted med trygge rammer, og eventuelle konflikter blir håndtert med en gang. Ellers er lederskapet alt annet enn laissez-faire-ledelse. Kjøpmannen er ansvarsfull, viker ikke unna avgjørelser, og er i aller høyeste grad til stede for medarbeiderne sine.

For å oppsummere kjøpmann 1, har han en tydelig overvekt av egenskaper som stemmer godt overens med transformasjonsledelse. Han er en visjonær leder med mye empati, og fremstår som relativt mild overfor medarbeiderne sine. Det blir nevnt blant medarbeiderne at det er en god tone på jobb, og han blir oppfattet "mer som en kompis" enn sjef av enkelte. Likevel er han som nevnt over en god rollemodell for de ansatte, og engasjerer og inspirerer dem til gode prestasjoner. Transaksjonsledelse synes så vidt i form av belønningssystemer, men ikke mer enn man ville forventet på enhver arbeidsplass. Derfor vil jeg si lederstilen hans ikke bare minner om transformasjonsledelse, men han er på mange måter et godt eksempel på hvordan transformasjonsledelse kan utøves.

Kjøpmann 2 har litt andre fokusområder enn kjøpmann 1, og lederskapet hans er sterkt preget av mål og resultater. I forhold til transformasjonsledelse varierer lederskapet noe langs de fire strategiene. Jeg ser først på idealisert innflytelse, hvor det er noen likheter. Blant annet er visjonen og verdiene delvis implementert i lederskapet, og han sier det "ligger innbarket i kulturryggmargen" på seg selv. Medarbeiderne har et bevisst forhold til visjonen og verdiene, men implementeringen av det i hverdagen er ulik. En "tenker ikke så mye på det", mens en annen tenker på det "hele tiden". Videre er tilliten mellom han og de ansatte veldig høy, og han har store forventninger og prestasjonskrav til dem. Til tross for dette er både kjøpmannen og flertallet av medarbeiderne enig i at han ikke opptre som en rollemodell. Likevel klarer han å engasjere medarbeiderne sine gjennom måloppnåelse og informasjon, selv om noe av deres engasjement er "av egen vilje". De ansatte har også en positiv oppfatning av ham som leder, og sier måten han leder på "beskriver et godt lederskap".

I forhold til strategien inspirerende motivasjon er det ulike funn. Det er tydelig at han har stor tillit til dem, og sier at alle "som er nøkkelmedarbeidere i sine avdelinger er flinkere enn meg i sine avdelinger". Ut i fra dette vil jeg tro medarbeiderne hans presterer godt, og at han

ser optimistisk på fremtiden og potensielle muligheter. Han motiverer medarbeiderne sine med mål for å få gode resultater, men ikke nødvendigvis for å realisere visjonen. Forøvrig forsøker han heller ikke å inspirere medarbeiderne, noe flertallet sier seg enig i. Likevel synes medarbeiderne det er meningsfylt å jobbe for ham. De føler seg satt pris på, og en ansatt føler han har "eierskap til butikken" og "et ansvar for hvordan det går".

Strategien intellektuell stimulering har flere likheter med kjøpmannens lederskap, der flertallet av medarbeiderne mener han stimulerer til kreativitet og nytenkning. Dette til tross for at han selv sier han ikke oppmuntrer til dette. Videre er han åpen for idéer og forslag til endringer fra de ansatte, og sier at "alt som er uprøvd er uprøvd". Medarbeiderne får også stor grad av autonomi og myndiggjøring innenfor rammen av stillingen deres. I tillegg får medarbeiderne, spesielt ledergruppen, ta del i beslutningstakingen. Den fjerde strategien individuell støtte har derimot både ulikheter og likheter med lederskapet til kjøpmannen. Den største ulikheten er det manglende fokuset på faglig og personlig utvikling. Medarbeiderne opplever heller ikke at de får utnyttet sitt fulle potensial, og skulle gjerne "hatt mer tid til å tenke, gjøre og gjennomføre" nye idéer. Kjøpmannen sier selv han har lite empati i hverdagen, men dette blir tolket helt motsatt av samtlige medarbeidere. De "føler at han har stor empati", men sier det "kommer an på humøret". Ellers er det en åpen toveiskommunikasjon mellom partene. Alle medarbeiderne trives og føler seg forpliktet til jobben.

Transaksjonsledelse kommer frem enkelte steder i lederskapet. I likhet med kjøpmann 1, blir også betinget belønning anvendt av kjøpmann 2. Medarbeiderne får naturligvis lønn, og enkelte har også bonusordninger. Det er derimot lite belønninger i form av ros og tilbakemeldinger, og kjøpmannen støtter seg hovedsakelig til måloppnåelse og resultater som primærmotivasjon. Videre heller kjøpmannen mer mot aktiv avviksstyring enn passiv, og følger med på medarbeiderne sine hele tiden. Han sier selv det er høyt fokus på feil oppførsel og svikt når det forekommer, og at det blir korrigert med en gang. Medarbeiderne derimot sier det er lite feil og svikt, og dermed lite fokus på det. Likevel fremstår han som myndig og kan "virke som en streng sjef for noen". De forteller at det er veldig få konflikter på arbeidsplassen, men at det blir tatt tak i med en gang. Heller ikke hos kjøpmann 2 er



laissez-faire-ledelse synlig. Han tar ansvar for lederskapet, er til stede, og tar nødvendige avgjørelser.

For å oppsummere kort utøver kjøpmann 2 et lederskap som har enkelte likhetstrekk med transformasjonsledelse. Likevel er han ikke et tydelig eksempel på en typisk transformasjonsleder. Han har derimot en direkte og mer autoritær tilnærming til sjefsrollen med et stort fokus på mål og resultater: "det gjelder jo å selge mest mulig varer, er jo det vi skal". Dette minner mer om en tradisjonell tilnærming til ledelse, slik som transaksjonsledelse. Butikken sin utvikling er i større fokus enn de ansattes utvikling, og lederskapet bærer noe preg av dette. Til tross for dette ønsker han at de ansatte skal trives, og de er en viktig ressurs for ham. Derfor vil jeg si at han dels bedriver transformasjonsledelse, og dels transaksjonsledelse. Her antar jeg at det overordnede lederskapet hans preges mer av transformasjonsledelse, mens daglig styring består mest av transaksjonsledelse.

## 4.2 Relasjon

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan være i et motiverende lederskap. Her vil jeg bruke litteraturen til å se på hvordan relasjonen mellom kjøpmennene og deres medarbeidere er. Som nevnt over kreves det tillit, imøtekommenhet og nærhet for å skape og vedlikeholde gode relasjoner til medarbeiderne (Johannesen og Olsen 2013, 85-87). Kjøpmann 1 kan fortelle om en folkelig og uformell, samt god og sterk relasjon til medarbeiderne sine. Han fremhever at alle er mennesker, og sier: "kan vi være mennesker uansett hva, så fungerer det så lenge vi holder sammen". Samtlige medarbeidere bekrefter dette, og sier de har en "uformell og sterk relasjon" samtidig som det er "formelt når det må være formelt". I gruppen av ansatte er også "samarbeidet veldig bra" med "lite intriger og mye effektivitet". De trives veldig godt i jobben, mye takket være både lederen og gode kollegaer. Dette stemmer godt med den relasjonsorienterte lederstilen, som er menneskeorientert med fokus på samarbeid i teamet (Spurkeland 2013, 40). Kjøpmannen snakker varmt om medarbeiderne sine, og har et positivt menneskesyn: "vi er et vinnerlag, og jobber vi bra som vinnerlag vil det reflekteres over på alle". Dette har han god grunn til, og det er tydelig at medarbeiderne hans ønsker å stille opp, og jobber daglig opp mot visjonen og målene (2013, 43). I tillegg jobber de godt og effektivt sammen, som kan tyde på en relasjonell læring (2013, 44). Med over 20

medarbeidere er kjøpmannen avhengig av at alle bidrar med sitt for at det skal gå rundt, noe han er klar over. Han er heller ikke redd for å diskutere problemer og løse konflikter, og gir medarbeiderne korrektive tilbakemeldinger om nødvendig. En medarbeider sier det er ”mest positivt, men han er ikke redd for å si fra om det ikke er bra”. Her er det dermed flere faktorer som stemmer godt med relasjonsledelse.

Kjøpmann 2 beskriver leder-medarbeider-relasjonen som sterk og uformell, men med en tydelig avstand. Medarbeiderne hans forteller også om en uformell og ”veldig god relasjon”. De ansatte har en god teamfølelse med godt og effektivt samarbeid, noe som stemmer bra med relasjonsledelse (Spurkeland 2013, 40). Kjøpmannen har et positivt menneskesyn og stoler på medarbeidernes kompetanse. Som nevnt tidligere fortalte han at alle hans nøkkelmedarbeidere var flinkere enn ham på sine avdelinger. Slike høykompetente medarbeidere skal ikke styres og kontrolleres, men bli ledet gjennom involvering, dialog, autonomi og medbestemmelse (2013, 43). Jeg opplever at kjøpmann 2 delvis gjør dette. Medarbeiderne får være delaktige i beslutninger og får stor frihet, vel og merke innenfor sine egne avdelinger. Drift av butikken utenom avdelingene er det lite involvering i, og her tar kjøpmannen de fleste avgjørelsene selv. Videre setter han opp bemanningslisten slik at medarbeiderne skal trives, men planlegger tilsynelatende ikke for relasjonell læring. Han er klar over at medarbeiderne er en viktig ressurs for ham, men har antakelig en mer rasjonell vinkling til ledelse. Derfor vil jeg tro han ikke bruker så mye tid på den emosjonelle delen i relasjonen, men fokuserer mer på hvordan han kan bruke medarbeiderne til å få best mulig resultater. Likevel forstår han at de må trives på arbeidsplassen for å prestere godt, og sørger for å skape et godt arbeidsmiljø. I likhet med kjøpmann 1, er heller ikke kjøpmann 2 redd for å ta tak i konflikter og problemer. Forskjellen er at for kjøpmann 1 handler det om å ha relasjonelt mot, mens for kjøpmann 2 handler det mer om hva som er nødvendig i lederskapet og for driften.

### **Menneskeinteresse**

I forhold til kjøpmann 1 sine relasjonsferdigheter ser jeg først på relasjonskompetansen menneskeinteresse. Han beskriver seg selv som veldig menneskekjær, og har mye empati overfor medarbeiderne sine. De smiler når de snakker om ham, og opplever han som genuint interessert i dem. Han fungerer som mentor for en av dem, og venn for en annen.

Som nevnt over har han et positivt menneskesyn, og er åpen for alle mennesker. Det vises i det store mangfoldet av ulike type personer blant hans ansatte. Kjøpmannen har et sammensatt team bestående av "en som tenker, er effektiv og beslutningstaker, en som er veldig lojal og alltid stiller opp uansett hva, og en siste som er en menneskeperson". Denne gode beskrivelsen underbygger også hans positive nysgjerrighet på mennesker, og gode kunnskap om de ansatte. Han ser hele 24-timers mennesket, og bryr seg mye om medarbeiderne: "Innimellom tar jeg med meg jobben hjem i hodet, og det er ikke alltid like godt når du har mennesker som sliter med forskjellige ting". Medarbeiderne sier det er åpent for å "snakke om alt mulig", og relasjonen mellom partene fremstår som dyp og emosjonell. Ved ønske og behov kan de snakke om vanskelige ting, og vise både negative og positive følelser for hverandre. Kjøpmannen oppfordrer dem til å komme å prate med ham så de kan løse opp i ting. Min vurdering her er at han har både sosial intelligens og evne til å vise positive følelser for sine ansatte.

Menneskeinteresse er ikke like fremtredende hos kjøpmann 2. Selv om han har et positivt menneskesyn og bryr seg om medarbeiderne sine, er det først og fremst i jobbsammenheng. Den personlige relasjonen "utenom jobb er null" i følge ham selv, og en medarbeider sier "vi har det hyggelig sammen, men er ikke gode på det utover arbeidet". Flertallet av medarbeiderne sier at han heller ikke er genuint interessert i dem som person, men at han er opptatt av et godt arbeidsmiljø. I forhold til positiv nysgjerrighet er ikke dette en tydelig egenskap hos kjøpmannen, og jeg tror ikke han bruker mer tid på det enn nødvendig. Jeg har heller ikke en oppfatning av at han er interessert i hele 24-timersmennesket til medarbeiderne sine. Kjøpmannen har trolig sosial intelligens, men det er ikke noe han bruker i stor grad i lederskapet. Han har som nevnt god relasjon til alle sine medarbeidere, men den fremstår ikke som emosjonell. Ifølge en av hans medarbeidere er det "greit å vise følelser", men kjøpmannen "er ikke den som deler mest" og oppfordrer ikke de ansatte til det heller.

### **Tillit**

Tilliten er, som nevnt over, stor mellom kjøpmann 1 og hans medarbeidere. De som jobber fulltid har spesielt stor tillit, mens det er litt mindre tillit hos medarbeideren med mindre stillingsprosent. Denne personen ønsker mer kontakt for å få full tillit. Kjøpmannen har

derimot stor tillit til alle sine medarbeidere, og sier at hele hans "ledelse er tillitsbasert". Når begge parter opplever det samme slik fulltidsmedarbeiderne og kjøpmannen gjør, sier man at tilliten i en relasjon er god (Spurkeland 2012, 36). Det handler om å gi trygghet til medarbeiderne, noe kjøpmann 1 er veldig opptatt av. Han ønsker å ta de "i mot med trygge rammer", og fremstår som en sympatisk person. Ved å utvise så stor tillit til sine medarbeidere, har han trolig bidratt til den gjensidige tilliten mellom dem (2012, 39). Videre er han en tydelig leder, men "setter oss alle på lik linje" i følge en medarbeider. Alle blir behandlet som likeverdige, og han involverer de gjerne i avgjørelser. Den store tilliten han har til sine medarbeidere kommer spesielt godt frem ved at han gir dem stor frihet og selvstendighet i arbeidet. De må få prøve og feile, og han har "tillit til at de lærer" og "tillit til de som person". Kjøpmannen ser litt på det som et "far-sønn forhold", hvor han "leier lanken, og så går de alene". Medarbeiderne kan bekrefte at de får nok utfordringer i hverdagen, men trives med den store friheten. Dette vil trolig gi medarbeiderne god utvikling og mestringfølelse, og alle disse faktorene samlet vil i følge Spurkeland bidra til å styrke tilliten i forholdet.

Kjøpmann 2 sier også at han har god tillit til medarbeiderne. Dette er gjensidig fra medarbeiderne som sier "den er 100 %". Likevel er denne tilliten forbeholdt de nærmeste ansatte, og han sier: "spør du om jeg tror noen stjeler fra meg, så hadde jeg svart ja". Det virker som han ønsker å stole på alle, men sier at det alltid er en uærlig person blant 20 ansatte i butikk. Den gode tilliten kommer trolig av forutsigbare handlinger og reaksjoner som skaper trygghet, i tillegg til at han utviser tillit til dem (2012, 36-39). Han sier medarbeiderne stoler på at det han sier er riktig, og "det blir satt lite spørsmålstegn" til det de gjør. Samtidig nevner han at det er "ikke sikkert noen tør å si at det ikke er bra, men slik er det". Dette tolker jeg som at han er relativt autoritær og tydelig som leder, og åpner lite for andres innspill i forhold til lederstilen. Det er videre et tydelig skille mellom ham som leder og medarbeiderne, men medarbeiderne sier de er likeverdige. Som nevnt tidligere gir han dem frihet innenfor sine avdelinger, og medarbeiderne opplever at de får stor autonomi, noe som styrker tilliten.

### **Utvikling/motivasjon**

Utvikling av medarbeiderne er noe kjøpmann 1 legger mye vekt på, og sier: "hver ansatt som

er her skal føle at de ikke går bakover i nivå, men oppover". Her bruker han blant annet det nettbaserte treningsopplegget til Rema 1000 der alle ansatte gjennomfører 100 %. Det gjelder også den "minste gulvgutten som er [der] en gang i halvåret". Medarbeiderne sier han er "veldig villig til å hjelpe [dem] å lære og utvikle" seg, men vil at de skal ønske det selv. En av medarbeiderne har et ønske om å bli kjøpmann selv, og kan fortelle om god oppfølging fra kjøpmannen i den sammenhengen. Han blir sendt på kurs, og blir inkludert i både prosesser, rutiner og systemer han må ha kjennskap til som kjøpmann. I tillegg diskuterer og reflekterer han og kjøpmannen rundt oppgaver han får på kurset. For denne medarbeideren er læringen knyttet til følelser, og det er et godt eksempel på emosjonell læring. Empatien fra kjøpmannen kommer også til uttrykk i forhold til utvikling, og han sier at "personen som jobber hos meg er viktigere enn rollen". At kjøpmannen lærer og utvikler medarbeiderne sine personlig gjør også at læringen får en mellommenneskelig betydning, som styrker både relasjonen og tilliten (Spurkeland 2012, 175-178).

I forhold til motivasjon er pull-strategien mest fremtredende i lederskapet til kjøpmann 1. Han oppfattes som en god rollemodell, og er veldig engasjert i både jobben og de ansatte. Medarbeiderne ser opp til ham, er inspirert av ham og ønsker å bidra til fellesskapet. Alle medarbeiderne sier han bygger dem opp mentalt og motiverer "veldig mye". Hans gode relasjon og tillit til medarbeiderne gjør det lettere å mestre pull-strategien. Videre må lederen se hva den enkelte medarbeideren motiveres av, og deretter skape gode situasjoner for motivasjon (Spurkeland 2012, 187-188). Kjøpmannen deltar gjerne i grovarbeidet, og går ned på nivå med gulvguttene for å motivere og engasjere. En medarbeider forteller også: "vi kan ha konkurranse mot hverandre hvor vi skal bli kjappest mulig ferdig med en vare eller pall, og taperen må kjøpe lunsj". På denne måten skaper han engasjement og motivasjon blant medarbeiderne, samtidig som det styrker relasjonen mellom dem. Kjøpmann 1 er også god på å gi tilbakemeldinger, og medarbeiderne får mye ros når de fortjener det. Dette kombinert med god formidling av visjon og verdier, samt høy grad av involvering vil trolig motivere medarbeiderne ytterligere (2012, 188-189). Med tanke på at alle medarbeiderne fremstår som motiverte i jobben, tyder det på en god kultur for motivasjon og utvikling (2012, 190).

I motsetning til kjøpmann 1, legger ikke kjøpmann 2 mye vekt på læring og utvikling. Både han og medarbeiderne forteller at det er minimalt med personlig utvikling. Den faglige utviklingen varierer noe, men medarbeiderne sier dette også kunne vært bedre. Videre blir ingen av medarbeiderne utviklet til sitt fulle potensial i jobben. Her finner jeg ingen tegn på emosjonell læring, og utviklingen av medarbeiderne har generelt lite fokus. Motivasjon av medarbeidere er kjøpmannen noe bedre på, men her er det også mulighet for forbedring. Verken pull-strategien eller push-strategien er spesielt fremtredende, og han tilpasser seg ikke nevneverdig til medarbeiderne. I stedet setter han mål som han informerer om og kommuniserer, og tror og mener at "det er motivasjon i seg selv". Det er slik han blir motivert, og han antar det gjelder flere. Derimot blir samtlige medarbeidere først og fremst motivert av arbeidsmiljøet. De blir også motivert av ham, men sier "han kunne gjort mer for å motivere". Kjøpmannen gir tilnærmet ingen tilbakemeldinger i hverdagen, og hans medarbeidere sier han kan gi mer "ris og ros" og "være flinkere til å motivere med påskjønnelser". Han fremstår heller ikke som en god formidler av visjon og verdier. Det han derimot er god på er å formidle mål og resultater, og sier han er 100 % resultatorientert i lederskapet sitt. Dette har tydelig satt sitt preg på måten han motiverer på.

### **Emosjonell modenhet**

Relasjonskompetansen emosjonell modenhet handler om at kjøpmannen må føle og forstå medarbeiderne sine følelser og motiver (Spurkeland 2012, 257). Som nevnt tidligere har kjøpmann 1 stor empati overfor medarbeiderne sine, og det er åpent for å snakke om personlige problemer og vise følelser. Med nesten for mye empati i følge ham selv, tenker han mye på de ansatte og hvordan de har det. Dette kommer tydelig frem i hele væremåten hans, noe jeg vil tro medarbeiderne legger merke til og blir påvirket av. På den måten kan det oppstå et emosjonelt fellesrom, hvor medarbeiderne blir påvirket av lederen og påvirker hverandre. For å skape det emosjonelle fellesrommet kreves det at kjøpmannen har både emosjonell intelligens og god mentaliseringsevne. Dette virker det som kjøpmann 1 har i høyeste grad. Det er likevel noe uklart hvor godt disse ferdighetene er satt i system for å motivere, og her har kjøpmannen trolig et større potensial.

Hos kjøpmann 2 er emosjonell modenhet relativt fraværende. Medarbeiderne opplever riktignok kjøpmannen som empatisk, men selv beskriver han seg som at han har lite empati

overfor de i hverdagen. Han er tilgjengelig og "en god støttespiller når det er noe", men "det er en ytterst liten del av hverdagen". Som nevnt over viser de lite følelser overfor hverandre, og lederen viser lite tegn på å benytte seg av sin eventuelle mentaliseringsevne og emosjonelle intelligens.

### **Relasjon og motivasjon**

Kjøpmann 1 er altså god på flere av relasjonskompetansene, og han motiverer medarbeiderne mye. De er også motiverte, og viser stort engasjement i jobben. Som nevnt tidligere forteller Spurkeland om spenningsfeltet hvor medarbeideren er motivert og engasjert. Her er det lederens oppgave å holde medarbeideren innenfor det. Det er noe jeg tror kjøpmannen mestrer i stor grad ut i fra ferdighetene diskutert over. Interessant her er likevel om medarbeiderens motivasjon påvirkes av lederen og relasjonen mellom dem. Dette er det ulike meninger om blant medarbeiderne, hvor en sier mye av motivasjonen er avhengig av lederen hans. En annen derimot, sier han er "veldig simpel, og liker egentlig bare å jobbe". Sistnevnte medarbeider har en god relasjon til kjøpmannen, men sier at verken en god eller dårlig relasjon betyr noe for motivasjonen hans. De andre medarbeiderne har en annen oppfatning, og sier: "om man ikke har et godt forhold blir det en helt annen verden". Medarbeiderne motiveres av ulike ting, der en er opptatt av økonomi og personlig utvikling, mens en annen er fornøyd så lenge han kan jobbe, og en tredje trives med kollegaene og kundene. Med så ulike motiver og samtidig høy motivasjon blant dem alle, tyder det på at kjøpmannen evner å se hver enkelt og hva som motiverer dem (2013, 111-113). Felles for dem alle er likevel at de blir motivert av ham.

Kjøpmann 2 er som vist over ikke fullt så god på relasjonskompetansene, men har likevel en sterk relasjon til medarbeiderne. Spenningsfeltet hvor medarbeideren er motivert og engasjert antar jeg at kjøpmannen ikke har et nært forhold til. Til tross for dette har han motiverte medarbeidere, som trives godt i jobben. Det interessante her er at ingen av medarbeiderne sier motivasjonen deres er avhengig av ham. De klarer fint å motivere seg selv, og blir motivert av andre faktorer. Relasjonen derimot, påvirker motivasjonen for en av dem, som sier: "hadde vi hatt en dårlig relasjon hadde det forsurenet hele miljøet". Det er ikke de andre enig i, og sier relasjonen ikke påvirker motivasjonen. Utenom den ene medarbeideren er det dermed lite kobling mellom relasjon og motivasjon hos kjøpmann 2,

og heller ingen direkte kobling mellom kjøpmannen og motivasjonen deres. Her vil jeg heller si motivasjonen kommer indirekte ved at han tilrettelegger og planlegger for trivsel på arbeidsplassen.

### **4.3 Motiverende og tidseffektivt lederskap**

Så langt har jeg sett på hvilken lederstil de to kjøpmennene har, og vurdert både leder-medarbeider-relasjonen og hvilke relasjonsferdigheter kjøpmennene har. Videre drøfting vil derfor handle om hvilken lederstil som er mest egnet og hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan være i et motiverende og tidseffektivt lederskap. For å svare på problemstillingen må disse faktorene vurderes i sammenheng med hverandre.

I forhold til lederstil er kjøpmann 1 en veldig tydelig transformasjonsleder med liten grad av transaksjonsledelse, og ingen grad av la-det-skure ledelse. Han er en inspirerende og motiverende rollemodell, som gir støtte og stimulerer til videre utvikling. Det er ikke noe tvil om at han tar vare på medarbeiderne sine på alle plan, og lederstilen er et godt bilde på hvordan han er som person. Han gir veldig mye av seg selv, og den empatiske personligheten hans skinner gjennom i alt han gjør. Her er det viktig å huske på at dette kan være en krevende lederstil å opprettholde. Derfor burde det gjøres en vurdering på om han får nok utbytte og verdi tilbake for all den energien han legger ned i lederskapet. Medarbeiderne er fornøyde, og trives godt i jobben sin og med ham som leder. I tillegg blir alle medarbeiderne motivert av ham, og flere av dem er avhengig av denne motivasjonen. Her er det verdt å nevne at medarbeiderne også blir motivert av ytre belønningsfaktorer som lønn og bonus, men de fokuserte likevel mest på de indre motivasjonsfaktorene. Ut fra dette fremstår det som transformasjonsledelse er en motiverende lederstil i seg selv, men også en mer motiverende lederstil enn både transaksjonsledelse og ikke-ledelse. Samtidig er det flere faktorer som kan bidra til å motivere medarbeiderne, og her kommer relasjon og relasjonsferdigheter inn i bildet. Det interessante her er at relasjonsledelse og de relasjonsferdighetene som er beskrevet ovenfor har mange likhetstrekk med transformasjonsledelse. Dette understøttes av Spurkeland (2013, 184-185). Kjøpmann 1 er også en tydelig relasjonsleder, og scorer veldig høyt på både menneskeinteresse, tillit, utvikling og motivasjon, samt emosjonell modenhet. Relasjonen er veldig sterk, og preget av hans omsorg for sine ansatte. Denne relasjonskompetansen kombinert med



transformasjonsledelse, vil dermed styrke motivasjonen i lederskapet ytterligere. Samtidig lurer jeg på om dette lederskapet er tidseffektivt.

Kjøpmann 2 plasseres ikke like lett inn i de ulike lederstilene, og har et lederskap som preges av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Han bryr seg om medarbeiderne sine på jobb, men mindre på det private planet. Det er ikke så mye empati fra hans side, og lite rom for utfoldelse utenfor de rammene han har satt. Jeg opplever at lederstilen skaper en trygghet for ham, og skjermer ham som person. Han åpner seg i mindre grad, og slipper dermed ikke de ansatte så tett inn på. Dette vil trolig gjøre at de ansatte ikke slipper ham like nært inn på seg heller. Samtidig er han veldig opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø, og lykkes med dette. Videre sier han at et godt lederskap består av involvering, motivasjon og måloppnåelse. Dette viser han med høy målorientering i lederskapet og bruker det til å motivere medarbeiderne. Involvering av medarbeiderne skjer til en viss grad, blant annet gjennom åpenhet rundt økonomien. Samtidig blir de nok mindre involvert i forhold til viktige beslutninger. Han gir dem stor frihet på sine avdelinger. Det interessante er at dette også er innenfor de trygge rammene han skaper. Hans lange erfaring som kjøpmann vitner om en god kompetanse innenfor å drive butikk, og jeg vil anta dette skaper trygghet hos medarbeiderne. Med dette som bakgrunn fremstår kjøpmannen som en veldig tydelig leder, og muligens noe autoritær. Medarbeiderne hans trives godt, og sier han engasjerer dem. Samtidig blir også disse medarbeiderne motivert av ytre incentiver som lønn og bonus, og i følge dem er lite av deres motivasjon utløst av lederstilen hans. Derfor tror jeg denne kombinasjonen av lederstiler ikke gir like mye indre motivasjon som transformasjonsledelse alene. Hans form for relasjonsledelse forsterker dette inntrykket. Her scorer kjøpmann 2 relativt lavt på menneskeinteresse, utvikling, samt emosjonell modenhet. Selv om han scorer høyt på tillit og har en god relasjon til medarbeiderne, har ikke dette like stor betydning for medarbeidernes motivasjon. Derfor vil jeg tro kjøpmann 2 sine relasjonsferdigheter ikke er like egnet i et motiverende lederskap. Med tanke på at kjøpmann 2 bruker svært mye tid på ledelse, undrer jeg også på om dette lederskapet er tidseffektivt.

### **Resultater og tidsbruk**

Kjøpmann 1 har resultater som går litt opp og ned og beskytter medarbeiderne sine når resultatene er negative. Regionsjefen sier kjøpmann 1 opererer i et vanskelig marked, noe

som kan være en medvirkende årsak til de skiftende resultatene. Kjøpmann 2 har derimot gode økonomiske resultater. Dette skyldes nok både at markedsområdet er positivt (i følge regionssjefen) og at han drifter butikken godt. Ser jeg tilbake på tidsbruken til de to kjøpmennene har de ganske interessante svar i forhold til analysen jeg har gjort. Kjøpmann 1 mener han bruker ca 15 % av tiden sin på ledelse, mens kjøpmann 2 mener han bruker ca 70 %. Her tror jeg kjøpmennene definerer ledelse på ganske ulike måter, og ut fra analysen prioriterer de lederoppgavene sine forskjellig. Selv om kjøpmann 1 tenker at han bruker kun 15 % av tiden sin i antall timer, vil jeg tro han bruker mye mer mental kapasitet og energi utover det. Slik blir både timeantallet og prosentandelen trolig større enn hva det fremstår som. Kjøpmann 2 derimot bruker mye tid på ledelse. Dette er nok i form av et høyere antall timer, og mindre i form av mental kapasitet og energi. Disse antakelsene og tidligere analyse viser at kjøpmennene er i hver sin ende av skalaen på flere områder. Både kjøpmann 1 og 2 fremstår likevel som gode ledere i dag, men jeg tror begge har et forbedringspotensial i forhold til å utøve et mer motiverende og tidseffektivt lederskap.

### **Kombinasjon av lederstil og relasjoner**

Det motiverende og tidseffektive lederskapet antar jeg dermed er en kombinasjon av hvordan de to kjøpmennene utøver ledelse. Kjøpmann 1 som den naturlige motivator og transformasjonsleder, mister noe effektivitet i lederskapet sitt. Han beskytter de fleste medarbeiderne sine mot de dårligere resultatene, og blir sittende med mye av byrden alene. Her tror jeg han med fordel kan involvere medarbeiderne mer i butikkens resultater, også når de er negative. På den måten kan han sannsynligvis få mer drahjelp i det daglige, og få frigjort noe mental kapasitet fordi han ikke sitter med alt ansvaret alene. Ved å gjøre dette beveger han seg mer mot transaksjonsledelse, som kan være et fint tilskudd til hans lederskap. Han motiverer allerede på mange områder, og lederskapet hans blir nok heller styrket enn svekket ved å fokusere mer på mål og resultater. Slik kan han trolig bruke mindre energi, og bli en mer tidseffektiv leder.

Kjøpmann 2 har andre utfordringer i sitt lederskap, men kan også bli mer tidseffektiv. Han er god på mål- og resultatorientering, men kan tjene på å utvikle og benytte seg av emosjonelle relasjonsferdigheter. Ved å få større kjennskap til hvert individ kan lederen ivareta medarbeiderne bedre og oppnå sterkere vekst og trivsel for den enkelte (Spurkeland 2013,

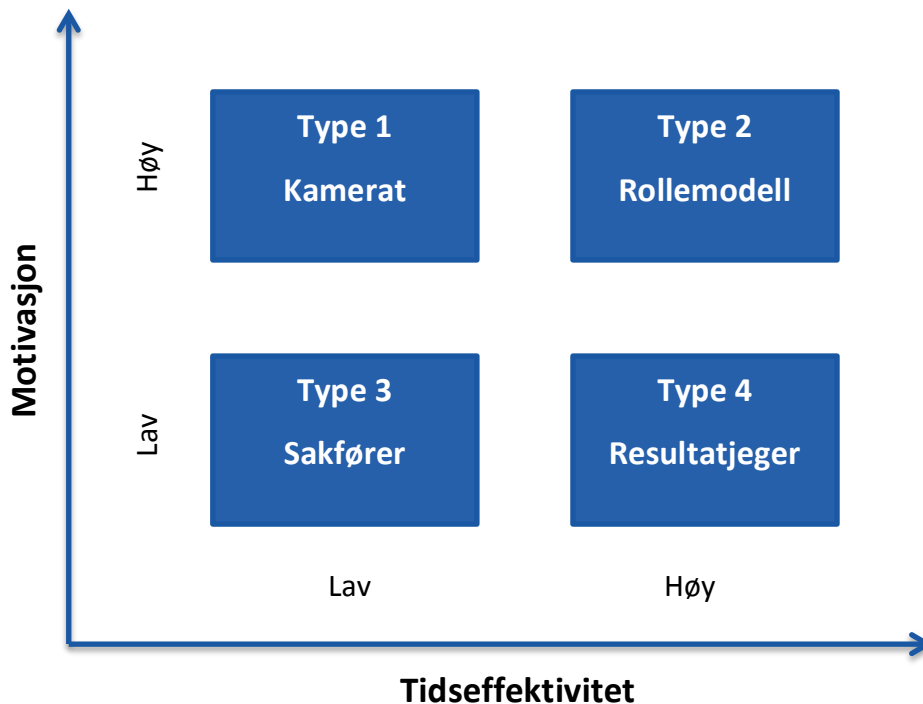
185). Med andre ord kan han se mer av 24-timersmennesket og tillate seg en nærmere relasjon med de ansatte. Spurkeland sier videre at "transformasjonsledelse og relasjonsledelse går begge ut på at motivasjonen skapes gjennom demokratisk involvering og eierskap til visjoner og mål" (2013, 185). Med bakgrunn i dette utsagnet kan kjøpmann 2 vurdere å involvere medarbeiderne sterkere i bedriftens visjoner. Dette kombinert med en mer emosjonell relasjon og mer fokus på motivasjon av enkeltindividet, kan trolig bedre kvaliteten på lederskapet hans. Med en høyere kvalitet, kan han bli mer tidseffektiv.

Min påstand er dermed at den motiverende og tidseffektive lederen finnes et sted mellom de to kjøpmennene. Som vist tidligere konkluderte Bass med at en kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelse er det mest effektive. Transformasjonsledelse er motiverende, men tidkrevende. En slik leder kan ha nytte av mer resultatfokus, herunder hyppigere sekundering på eksempelvis omsetning og driftsresultat. Transaksjonsledelse er mer tidseffektivt, men ikke like motiverende. Denne lederen burde fokusere mer på individet og 24-timersmennesket, og inspirere og involvere medarbeiderne i høyere grad. Her handler det om å finne balansen mellom de to lederstilene, og dermed en balanse mellom individ- og resultatorientering. For å sørge for at tiden som blir brukt på ledelse gir motivasjon, bør lederen være relasjonsorientert. Ved å utvikle gode relasjoner, vil lederen skape en god kvalitet på lederskapet. Videre bidrar det til at lederen kan bruke færre timer og mental kapasitet i det daglige på å lede medarbeiderne, og samtidig få et motiverende og tidseffektivt lederskap.

## 5.0 Funn

For å vise hvordan den konseptuelle modellen henger sammen har jeg utformet en firetypemodell for et motiverende og tidseffektivt lederskap, se figur 3. Den viser hvordan faktorene lederstil og relasjon påvirker lederskapet. Jeg har kommet frem til fire ulike typer, henholdsvis kameraten, rollemodellen, resultatjegeren og sakføreren. På x-aksen har jeg tidseffektivitet som forteller hvor tidseffektiv lederen er. Y-aksen består av motivasjon, og forteller hvor motiverende lederskapet er. Her har jeg integrert ulike egenskaper fra lederstil og relasjon som bidrar til å definere de ulike lederkarakterene. Under følger beskrivelse av de ulike typene. Jeg gjør oppmerksom på at dette er basert på mine subjektive antakelser, og jeg gir her eksempler på ytterpunkter for å tydeliggjøre typene.

**Figur 3:** Firetypemodell for motiverende og tidseffektivt lederskap



**Type 1** er kameraten. Dette er lederen som har høy grad av motivasjon, men lav grad av tidseffektivitet i lederskapet. Det er en positiv og omsorgsfull leder med mye empati for sine ansatte. For mange fungerer ham mer som en venn enn sjef, og har et lite skille mellom seg og medarbeiderne. Han bruker muligens mye tid på ledelse, og utnytter ikke tiden godt nok. Denne personen er en typisk transformasjonsleder, og er veldig individorientert i lederstilen sin. Han er imidlertid mindre opptatt av mål og resultater. Derimot er likestilling og likeverd i fokus, og det er en god tillit mellom ham og medarbeiderne. Han har en nær relasjon til medarbeiderne og engasjerer medarbeiderne sine til daglig. Dette bruker han mye tid og energi på, noe som gjør lederstilen mindre tidseffektiv.

**Type 2** er rollemodellen. Denne lederen har dermed høy grad av motivasjon og tidseffektivitet i lederskapet. Dette er en empatisk og individorientert person, som har høy respekt blant medarbeiderne sine. Den gode kvaliteten på lederskapet hans gjør at han ikke bruker mer tid enn nødvendig på ledelse. Han kombinerer transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og bygger gode relasjoner i bunnen. På denne måten får han motiverte medarbeidere, og utnytter tiden sin godt. Dette lederskapet er preget av mål- og

resultatorientering, tillit, likeverd, visjoner og verdier, samt utvikling og læring. Han er tydelig, og er prakteksemplaret på den motiverende og tidseffektive lederen.

**Type 3** er sakføreren. Denne personen har lav grad av motivasjon og tidseffektivitet i lederskapet. Han er svært saks- og driftsorientert, og kan fort fordype seg i faglige og administrative oppgaver. Dette gjør at han lett glemmer medarbeideren, og ikke fokuserer verken på individet eller resultatene. Han utnytter tiden sin dårlig, og ser ikke verdien av å motivere medarbeiderne sine. Dette lederskapet heller mer mot transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse, og lederen har svak relasjonskompetanse.

**Type 4** er resultatjegeren. Han har lav grad av motivasjon, men høy grad av tidseffektivitet i lederskapet sitt. Denne personen er målorientert fremfor individorientert, og er oppdatert på alle resultater til enhver tid. Dette er en typisk salgssjef, som lager show og skaper gode relasjoner til kundene. Dessverre får ikke medarbeiderne like mye oppmerksomhet, og blir ikke tilstrekkelig motivert eller involvert. Han bruker muligens lite tid på ledelse, og får tilsynelatende de viktigste lederoppgavene raskt unna. Vedkommende er sterk på transaksjonsledelse og tilsvarende svak på transformasjonsledelse. Relasjonen til medarbeiderne hans er svak og overfladisk, og bærer preg av at han prioriterer kunder og resultater fremfor dem.

For å vise hvordan de fire typene kan brukes til å gjenkjenne lederskapet til ulike ledere, vil jeg plassere kjøpmennene inn i modellen. Kjøpmann 1 har høy grad av motivasjon i lederskapet sitt, noe som plasserer ham i den øvre delen av modellen. I forhold til tidseffektivitet antar jeg den verken er veldig lav eller høy, men et sted midt i mellom. Han har flest gjenkjennende trekk med Kameraten, men også noen egenskaper fra Rollemodellen. Derfor vil jeg plassere han mellom de to typene, men nærmest Kameraten. Kjøpmann 2 er noe vanskeligere å plassere, og har gjenkjennende trekk fra flere av typene. Med tanke på tidseffektivitet, vil jeg likevel plassere ham til høyre i modellen. Ut fra beskrivelsene virker det som han er den typiske Resultatjegeren, men dette stemmer ikke overens med motivasjonen i lederskapet hans. Dermed vil jeg plassere ham mellom Rollemodellen og Resultatjegeren, men med en overvekt av egenskaper fra sistnevnte type.

## 6.0 Konklusjon

Målet med oppgaven var å utforske hvordan ledere kan utøve et tidseffektivt lederskap som medarbeiderne blir motivert av. Med utgangspunkt i Rema 1000 sine kjøpmenn har jeg gått dypere inn i dette temaet. Det er stor variasjon mellom de to kjøpmennene både i forhold til erfaring, fartstid og type lederstil. Kjøpmann 1 er relativt ny i lederrollen, og er en individorientert person. Han er sterk på transformasjonsledelse og relasjonsferdigheter, men svak på transaksjonsledelse. Kjøpmann 2 har nesten 20 års erfaring som kjøpmann, og er mer resultatorientert i lederstilen. Han er god på transaksjonsledelse, litt svakere på transformasjonsledelse, og har et utviklingspotensial på relasjonsorientering. Analysen over viser at det ideelle lederskapet er en sammensetning av de to kjøpmennenes lederskap. En kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelse, sammen med sterk relasjonskompetanse, er den mest motiverende og tidseffektive formen for ledelse. Disse resultatene gir riktig nok en pekepinn på hvordan lederskapet best kan utøves, men er ikke den eneste fasiten. Funnene gir likevel en innsikt til ledere som føler de ikke har nok tid til lederrollen.

Ut fra det ovenstående vil jeg anbefale Rema 1000 å oppmuntre kjøpmennene sine til å gå utenfor komfortsonen, og utvikle seg på områder der de ikke har sin naturlige styrke. Til begge kjøpmennene i undersøkelsen vil jeg anbefale dem å bli bedre på å kombinere transformasjons- og transaksjonsledelse. Til kjøpmann 1 er min anbefaling videre at han blir mer resultatorientert, og bruker mindre mental kapasitet og energi i lederskapet sitt. Min anbefaling til kjøpmann 2 er at han blir mer individorientert, og involverer seg mer i medarbeiderne på alle plan, ikke kun på jobb.

På generell basis og til de lederne som opplever at tiden ikke strekker til i lederrollen, vil jeg anbefale at de trener seg opp på å kombinere transformasjons- og transaksjonsledelse. I tillegg bør de vurdere relasjonskvaliteten de har til de ulike medarbeiderne i dag, og om denne kan forsterkes. Jo høyere kvalitet på lederskapet, jo mer effektivt kan det utøves. I forhold til videre forskning kan det være interessant å kombinere funnene fra denne undersøkelsen med en kvantitativ undersøkelse. Denne kan trolig bekrefte eller avkrefte hvorvidt disse funnene er overførbare til en større populasjon. For øvrig antar jeg det er flere faktorer som kan påvirke det motiverende og tidseffektive lederskapet. Jeg anbefaler å forsøke å avdekke disse faktorene for å få dypere innsikt i dette emnet.

## 7.0 Litteraturliste

Arnulf, Jan Ketil. 2013. *Transformasjonsledelse*. Red: Lars Glasø og Geir Thompson. 1 Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. 1 Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Ole T. 2014. "Lederskap" I Store norske leksikon. Lesedato 9. april 2017:  
<https://snl.no/lederskap>.

Glasø, Lars, Jane Zhen Li og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Red: Lars Glasø og Geir Thompson. 1 Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hetland, Hilde og Jørn Hetland. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. Red: Ståle Einarsen, Anders Skogstad. 2 Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 Utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. 1 Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. 3 Utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Kristiansen, Hege B. 2016. *Global Employee and leadership index Norge 2016 – 17.årgang*. Ennova A/S. Lesedato 5.oktober 2016:  
<http://ipaper.ipapercms.dk/Ennova/gelx2016no/>

Kuvaas, Bård. 2013. "Å lede de vanskelige". *BI Business Review*. Lesedato 15.april 2017:

[https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/02/a-lede-de-vanskelige-/](https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/02/a-lede-de-vanskelige/)

Li, Jane Zhen. 2013. *Transformasjonsledelse*. Red: Lars Glasø og Geir Thompson. 1 Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

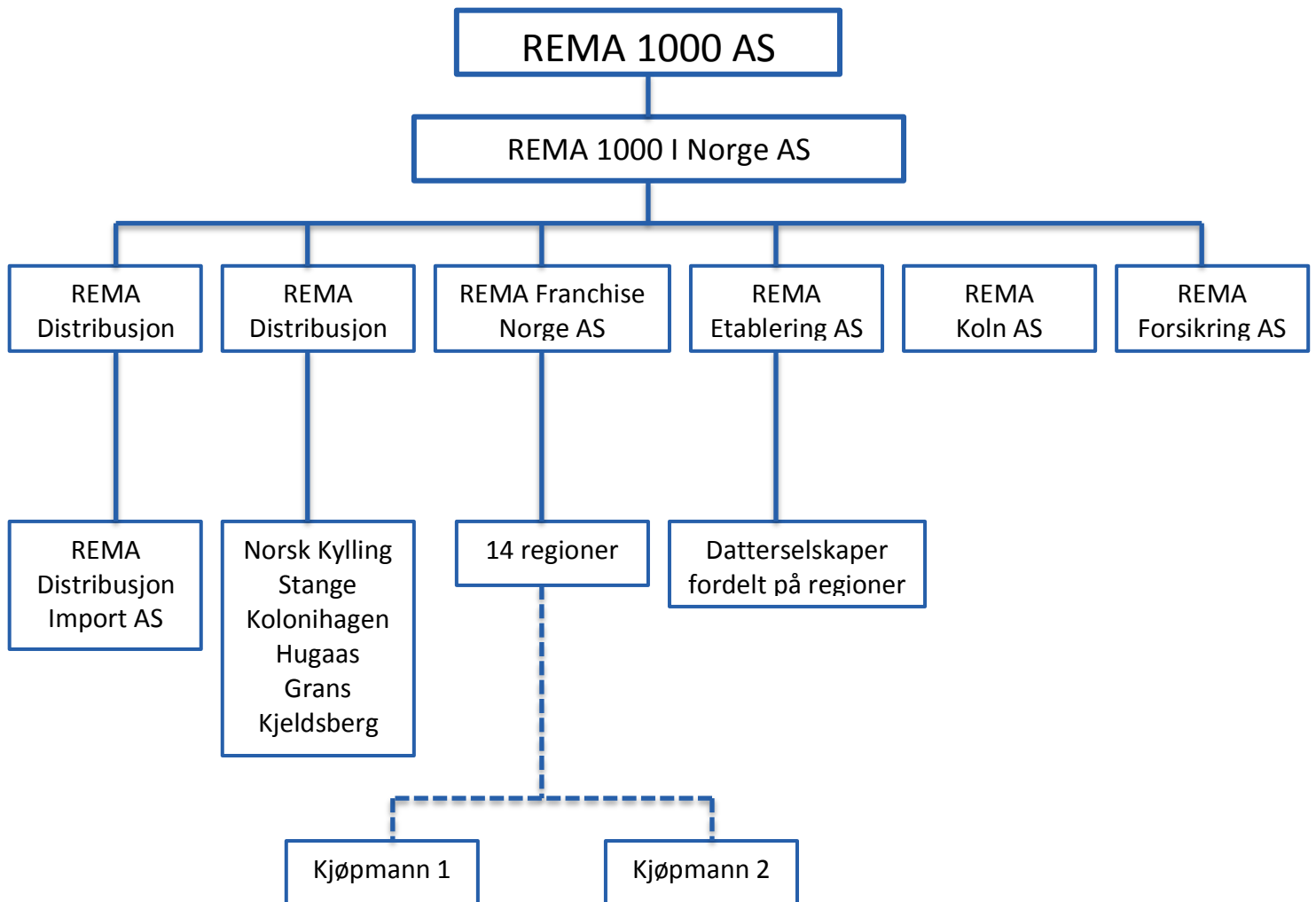
Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3 Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Spurkeland, Jan. 2013. *Relasjonsledelse*. 4 Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse*. 2 Utg. Oslo: Universitetsforlaget.



# Vedlegg I: Organisasjonskart



Kilde: (REMA 1000)

## Vedlegg II: Intervjuguide REMA 1000

### **Presentasjon av forskere**

Denne undersøkelsen gjennomføres av Siv Sønstevold Brødsjømoen, student ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Funnene fra undersøkelsen vil bli brukt i bacheloroppgaven våren 2017.

### **Informasjon om undersøkelsen og rettigheter**

I denne oppgaven går jeg inn i REMA 1000, og skal se på lederskap i to ulike butikker. En undersøkelse gjort av Ennova i 2016 på 5000 norske medarbeidere viser at nesten annenhver leder i Norge mener de ikke bruker tilstrekkelig tid på ledelse. Det går utover lederskapet i følge både ledere og medarbeidere, og lederne sier tid er det mest utfordrende. Dette danner grunnlaget for oppgaven min, hvor jeg undersøker hvordan lederen kan utøve et tidseffektivt lederskap som motiverer medarbeideren. Her ser jeg på hvordan lederstilen burde være i et tidseffektivt og motiverende lederskap, og hvordan relasjonen burde være for å motivere medarbeideren.

Under intervjuet vil jeg stille spørsmål rundt respondentenes bakgrunn, og hvordan de disponerer tiden. Videre forsøker jeg å avdekke i hvor stor grad lederstilen deres stemmer med transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller la-det-skure-og-gå ledelse, samt hvordan relasjonen er mellom ledere og medarbeidere. Dette er en konfidensiell og anonym undersøkelse hvor bare forskeren har tilgang på materialet, og benytter svarene kun i bacheloroppgaven. Om det blir benyttet utsagn i oppgaven blir dette også anonymisert. Respondenten har all rett til å avbryte intervjuet underveis hvis det er ønskelig.

## Regionsdirektør

### Nåværende arbeidsforhold

*Hvordan er nåværende arbeidsforhold?*

- Kan du fortelle om stillingen du har nå, og hvilke arbeidsoppgaver det innebærer?
- Hvor lenge har du jobbet i Rema 1000?
- Hvilken stilling hadde du da du begynte i Rema 1000?
- Hvordan er Rema 1000 som arbeidsgiver?
- Hvordan vil du beskrive Pål og Peter? Hvordan er de like/ulike som kjøpmenn?
- Hvordan er resultatene i de to butikkene?

### Tidsbruk og motivasjon

*Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?*

- Hvor mye tid opplever du at du bruker på personalledelse?
- Hvor mye tid opplever du at Pål bruker på personalledelse?
- Hvor mye tid opplever du at Peter bruker på personalledelse?
- Hva vil du definere som dine ledelsesoppgaver?
- Hvor stor prosent av tiden din på jobb vil du si at du bruker på dine ledelsesoppgaver i gjennomsnitt på et år?
- Synes du at du bruker for lite, passe eller for mye tid på personalledelse? Hvorfor?
- Tror du at Pål bruker for lite, passe eller for mye tid på personalledelse? Hvorfor?
- Tror du at Peter bruker for lite, passe eller for mye tid på personalledelse? Hvorfor?
- Hvordan motiverer du medarbeiderne dine?
- Hvordan opplever du at Pål motiverer sine medarbeidere?
- Hvordan opplever du at Peter motiverer sine medarbeidere?

### Lederstil

*Hvordan kan lederstilen skape motivasjon med et minimum av tidsbruk?*

- Hvor bevisst er du på hvordan du leder medarbeiderne dine? Lederstil og lederskap.
- Hva mener du beskriver et godt lederskap?
- Hvordan vil du si din beskrivelse av godt lederskap stemmer med slik du leder?
- Hvordan stemmer beskrivelsen din med Pål sitt lederskap?
- Hvordan stemmer beskrivelsen din med Peter sitt lederskap?
- Tror du Peter og Pål sitt lederskap blir påvirket av ditt lederskap overfor dem?

### Transformasjonsledelse

- Har du et bevisst forhold til Rema sin visjon og verdier?
- Blir visjonen implementert i lederskapet ditt? I hvor stor grad og hvordan?
- Blir visjonen implementert i lederskapet til Pål? I hvor stor grad og hvordan?
- Blir visjonen implementert i lederskapet til Peter? I hvor stor grad og hvordan?
- Har du et bevisst forhold til Rema sine mål?
- Blir målsettingen implementert i lederskapet ditt? I hvor stor grad, og hvordan?
- Blir målsettingen implementert i lederskapet til Pål? I hvor stor grad, og hvordan?
- Blir målsettingen implementert i lederskapet til Peter? I hvor stor grad, og hvordan?
- Hvor stor grad av tillit er det mellom deg og dine medarbeidere (Pål og Peter)?
- Hvor stor grad av tillit er det mellom Pål og hans medarbeidere?

- Hvor stor grad av tillit er det mellom Peter og hans medarbeidere?
- Er lederskapet til Pål meningsfylt? I hvor stor grad og hvordan?
- Er lederskapet til Peter meningsfylt? I hvor stor grad og hvordan?
- Opptrer Pål som en rollemodell for sine medarbeidere? Hvordan?
- Opptrer Peter som en rollemodell for sine medarbeidere? Hvordan?
- Opplever du at Pål inspirerer sine medarbeidere? Hvordan?
- Opplever du at Peter inspirerer sine medarbeidere? Hvordan?
- Hvor tilfreds opplever du at Pål og hans medarbeidere er i jobben sin? Hvor stor grad av forpliktelse har de? Sjansse for at de bytter jobb?
- Hvor tilfreds opplever du at Peter og hans medarbeidere er i jobben sin? Hvor stor grad av forpliktelse har de? Sjansse for at de bytter jobb?
- I hvor stor grad oppfordrer Pål sine medarbeidere til å være kreative, stille spørsmål og tenke nytt? Kunnskapsdeling, innovasjon.
- I hvor stor grad oppfordrer Peter sine medarbeidere til å være kreative, stille spørsmål og tenke nytt? Kunnskapsdeling, innovasjon.
- Hvor mye engasjement og interesse tror du Pål skaper blant sine medarbeidere?
- Hvor mye engasjement og interesse tror du Peter skaper blant sine medarbeidere?
- Bidrar Pål til utvikling og vekst blant sine medarbeidere? Hvordan?
- Bidrar Peter til utvikling og vekst blant sine medarbeidere? Hvordan?
- Hvordan kommuniserer du med Pål og Peter? Enveis eller toveiskommunikasjon?
- Hvordan kommuniserer Pål og Peter med sine medarbeidere? Enveis eller toveis?
- Hvordan er Pål sin empati overfor hans medarbeidere? Evne til å forstå følelser.
- Hvordan er Peter sin empati overfor hans medarbeidere? Evne til å forstå følelser.
- Hvor stor grad av autonomi eller myndiggjøring er det i lederskapet til Pål?
- Er medarbeiderne delaktige i beslutninger som tas?
- Hvor stor grad av autonomi eller myndiggjøring er det i lederskapet til Peter?
- Er medarbeiderne delaktige i beslutninger som tas?
- Hvordan fungerer teamet til Pål? Er det effektivt?
- Hvordan fungerer teamet til Peter? Er det effektivt?
- Hvordan håndterer Pål konflikter?
- Hvordan håndterer Peter konflikter?
- Hvor strukturert eller planmessig er Pål i sitt lederskap?
- Hvor strukturert eller planmessig er Peter i sitt lederskap?

### *Transaksjonsledelse*

- Hvordan motiverer Pål medarbeiderne sine til å prestere som ønsket?
- Hvordan motiverer Peter medarbeiderne sine til å prestere som ønsket?
- Får medarbeiderne en type belønning for riktig prestasjon? I så fall, hva slags?
- Hvor mye fokus er det på feil oppførsel og svikt hos Pål?
- Bli uønsket oppførsel korrigert? Hvordan?
- Hvor mye fokus er det på feil oppførsel og svikt hos Peter?
- Bli uønsket oppførsel korrigert? Hvordan?
- Hvordan er den jevnlike oppfølgingen av medarbeiderne hos Pål?
- Hvordan er den jevnlike oppfølgingen av medarbeiderne hos Peter?

### *Ikke ledelse*

- I hvilken grad tar Pål ansvar for lederskapet sitt?
- I hvilken grad unngår Pål å ta avgjørelser?
- I hvilken grad tar Peter ansvar for lederskapet sitt?
- I hvilken grad unngår Peter å ta avgjørelser?
- I hvilken grad er Pål til stede når det er behov for ham hos medarbeiderne?
- I hvilken grad er Peter til stede når det er behov for ham hos medarbeiderne?

### **Relasjon**

*Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirke medarbeiderens motivasjon?*

- Hvordan er relasjonen til dine medarbeidere? Formell/uformell. Sterk/svak?
- Hvordan er Pål sin relasjon til sine medarbeidere?
- Hvordan er Peter sin relasjon til sine medarbeidere?
- Er det et tydelig skille mellom kjøpmennene og deres medarbeidere?
- Påvirker Pål sin relasjon til sine medarbeidere deres motivasjon? Hvordan?
- Påvirker Peter sin relasjon til sine medarbeidere deres motivasjon? Hvordan?
- Hvordan skaper og vedlikeholder dere relasjoner blant ledelsen og medarbeiderne på arbeidsplassen?
- Vet du hvor mye og hvordan Pål gir tilbakemeldinger til sine medarbeidere?
- Vet du hvor mye og hvordan Peter gir tilbakemeldinger til sine medarbeidere?
- Hvor resultatorientert er Pål i sitt lederskap?
- Hvor resultatorientert er Peter i sitt lederskap?
- Hvor mye bidrar Pål til trivsel på arbeidsplassen?
- Hvor mye bidrar Peter til trivsel på arbeidsplassen?
- Hvor mye jobber dere med å bedre relasjonene til hverandre på arbeidsplassen?

## Kjøpmann (leder)

### **Nåværende arbeidsforhold**

*Hvordan er nåværende arbeidsforhold?*

- Kan du fortelle om stillingen du har nå, og hvilke arbeidsoppgaver det innebærer?
- Hvor lenge har du jobbet i Rema 1000?
- Hvilken stilling hadde du da du begynte i Rema 1000?
- Hvordan er Rema 1000 som arbeidsgiver?

### **Tidsbruk og motivasjon**

*Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?*

- Hvor mye tid opplever du at du bruker på personalledelse?
- Synes du at du bruker for lite, passe eller for mye tid på personalledelse? Hvorfor?
- Hva vil du definere som dine ledelsesoppgaver?
- Hvor stor prosent av tiden din på jobb vil du si at du bruker på dine ledelsesoppgaver i gjennomsnitt på et år?
- Hvordan motiverer du medarbeiderne dine?
- Er det forskjell på hvor mye du motiverer de når det er bedre eller dårligere resultater?
- Hvor mye av medarbeidernes motivasjon tror du kommer gjennom lederskapet ditt?

### **Lederstil**

*Hvordan kan lederstilen skape motivasjon med et minimum av tidsbruk?*

- Hvor bevisst er du på hvordan du leder medarbeiderne dine? Lederstil og lederskap.
- Hva mener du beskriver et godt lederskap?
- Hvordan vil du si din beskrivelse av godt lederskap stemmer med slik du leder?
- Blir lederskapet ditt påvirket av hvordan Per Åge opptrer som leder overfor deg?

### **Transformasjonsledelse**

- Har du et bevisst forhold til Rema sin visjon?
- Blir visjonen implementert i lederskapet ditt? I hvor stor grad og hvordan?
- Har du et bevisst forhold til Rema sine mål?
- Blir målsettingen implementert i lederskapet ditt? I hvor stor grad, og hvordan?
- Hvor stor grad av tillit er det mellom deg og dine medarbeidere?
- I hvor stor grad og hvordan prøver du å skape mening for medarbeiderne dine?
- Opptrer du som en rollemodell for medarbeiderne dine? Hvordan?
- Inspirerer du medarbeiderne dine? Hvordan?
- Har du tilfredse medarbeidere? Føler de seg forpliktet til jobben? Sjansene for at de bytter jobb?
- Oppfordrer du medarbeiderne dine til å være kreative, stille spørsmål og tenke nytt, drive med kunnskapsdeling og innovasjon? I hvor stor grad?
- I hvor stor grad og hvordan skaper du engasjement og interesse hos dine medarbeidere?
- I hvor stor grad og hvordan bidrar du til personlig utvikling og vekst blant dine medarbeidere?

- Hvordan kommuniserer du med dine medarbeidere? Enveis eller toveiskommunikasjon?
- Hvor stor grad av empati har du overfor medarbeidere? Evne til å forstå følelser.
- Hvor stor grad av autonomi og myndiggjøring gir du til dine medarbeidere?
- Er medarbeiderne delaktige i beslutninger som tas?
- Hvordan fungerer teamet ditt? Er det effektivt? Godt samarbeid?
- Hvordan håndterer du konflikter på arbeidsplassen?
- Hvor strukturert eller planmessig vil du si lederskapet ditt er? Hvordan?

#### *Transaksjonsledelse*

- Hvordan motiverer du medarbeiderne dine til å prestere som ønsket?
- Får medarbeiderne en type belønning for riktig prestasjon? I så fall, hva slags?
- Hvor mye fokus er det på feil oppførsel og svikt?
- Blir uønsket oppførsel korrigert? Hvordan?
- Hvor mye og hvordan følger du opp medarbeiderne dine på det som er rett og galt til daglig?

#### *Passiv ledelse*

- I hvilken grad tar du ansvar for lederskapet ditt?
- I hvilken grad unngår du å ta avgjørelser?
- I hvilken grad er du til stede når det er behov for deg blant medarbeiderne?

#### **Relasjon**

##### *Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirke medarbeiderens motivasjon?*

- Hvordan vil du beskrive relasjonen til dine medarbeidere? Formell/uformell? Sterk/svak?
- I hvor stor grad og hvordan bidrar du til trivsel på arbeidsplassen?
- Er det et tydelig skille mellom deg og dine medarbeidere?
- Behandler du medarbeiderne dine som likeverdige?
- Blir motivasjonen til medarbeiderne dine påvirket av relasjonen til deg? Hvordan?
- Blir motivasjonen din påvirket av relasjonen til medarbeiderne dine? Hvordan?
- Hvordan skaper og vedlikeholder dere relasjoner på arbeidsplassen?
- Stoler du på medarbeiderne dine?
- Hvor åpen/lukket er kommunikasjonen med hverandre?
- I hvilken grad viser dere (positive) følelser foran hverandre?
- Hvor mye og hvordan gir du tilbakemeldinger til dine medarbeidere?
- Gir du mest positive eller korrektive tilbakemeldinger? Eller likt?
- Hvor engasjert er du i dine ansatte? Hvordan viser du det?
- Prøver du å bygge opp dine ansatte mentalt?
- Bidrar du til deres faglige utvikling? Hvordan?
- Vet du medarbeiderne dine sine sterke og svake sider, og bruker du den kunnskapen i lederskapet ditt?
- I hvor stor grad og hvordan bidrar du til at medarbeiderne dine skal prestere?
- Hvor resultatorientert er du i ditt lederskap?

## Medarbeider

### Nåværende arbeidsforhold

*Hvordan er nåværende arbeidsforhold?*

- Kan du fortelle om stillingen du har nå, og hvilke arbeidsoppgaver det innebærer?
- Hvor lenge har du jobbet i Rema 1000?
- Hvilken stilling hadde du da du begynte i Rema 1000?
- Hvordan er Rema 1000 som arbeidsgiver?

### Tidsbruk og motivasjon

*Hvordan kan lederen utøve et motiverende og tidseffektivt lederskap?*

- Hvor mye tid opplever du at lederen din bruker på ledelse?
- Synes du at lederen din bruker for lite, passe eller for mye tid på personalledelse? Hvorfor?
- Hva motiverer deg? Ytre eller indre belønning?
- Blir du motivert av lederen din? I hvor stor grad og hvordan?
- Er det forskjell på hvor mye lederen din motiverer deg når det er bedre eller dårligere resultater?
- Hvor mye av din motivasjon er avhengig av lederen din og hvordan han leder deg?

### Lederstil

*Hvordan kan lederstilen skape motivasjon med et minimum av tidsbruk?*

- Hva mener du beskriver et godt lederskap, og hvordan synes du det skal være?
- Hvordan vil du si din beskrivelse av godt lederskap stemmer med slik du blir ledet?
- Kan lederen din være en bedre leder for deg? Hvordan?

### Transformasjonsledelse

- Har du et bevisst forhold til Rema sin visjon?
- Jobber dere etter visjonen i hverdagen? I hvor stor grad og hvordan?
- Har du et bevisst forhold til Rema sine mål?
- Jobber dere etter mål i hverdagen? I hvor stor grad, og hvordan?
- Hvor stor grad av tillit er det mellom deg og lederen din?
- Opplever du det som meningsfylt å jobbe for lederen din? I hvor stor grad og hvordan?
- Opptrer lederen din som en rollemodell for deg? Hvordan?
- Blir du inspirert av lederen din? Hvordan?
- Hvor tilfreds er du på jobben? Føler du deg forpliktet til å bli, eller føles det enkelt å bytte jobb?
- Blir du oppfordret til å være kreativ, stille spørsmål og tenke nytt? Driver dere med kunnskapsdeling og innovasjon? I hvor stor grad?
- Blir du engasjert av lederen din? I hvor stor grad og hvordan?
- Får du mulighet til, og hjelper lederen din deg til å utvikle deg personlig og vokse i jobben? I hvor stor grad og hvordan?
- Føler du at du får utviklet deg mot ditt fulle potensial i jobben?
- Hvordan kommuniserer du med lederen din? Enveis eller toveiskommunikasjon?
- Hvor stor grad av empati har lederen overfor deg? Evne til å forstå følelser.



- Hvor stor grad av autonomi og myndiggjøring får du på arbeidsplassen?
- Får du være delaktig i beslutninger som tas?
- Hvordan fungerer teamet du jobber i? Er det effektivt? Godt samarbeid?
- Hvordan håndterer lederen din konflikter på arbeidsplassen?
- Hvor strukturert eller planmessig er lederen din? Hvordan?

#### *Transaksjonsledelse*

- Hvordan motiverer lederen din deg til å prestere som ønsket?
- Får du en type belønning for riktig prestasjon? I så fall, hva slags?
- Hvor mye fokus er det på feil oppførsel og svikt?
- Blir uønsket oppførsel korrigert? Hvordan?
- Hvor mye og hvordan får du oppfølging på det som er rett og galt til daglig?

#### *Passiv ledelse*

- I hvilken grad tar lederen din ansvar for lederrollen?
- I hvilken grad unngår lederen din å ta avgjørelser?
- I hvilken grad er lederen din til stede når det er behov for det?

#### **Relasjon**

##### *Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirke medarbeiderens motivasjon?*

- Virker lederen din genuint interessert i deg, og hvordan du har det på jobben?
- Hvordan vil du beskrive relasjonen til lederen din? Formell/uformell? Sterk/svak?
- I hvor stor grad og hvordan bidrar lederen din til trivsel på arbeidsplassen?
- Er det et tydelig skille mellom deg og lederen din?
- Behandler lederen din deg og dine medarbeidere som likeverdige?
- Blir motivasjonen din påvirket av relasjonen til lederen din? Hvordan?
- Hvordan skaper og vedlikeholder dere relasjoner på arbeidsplassen?
- Stoler du på lederen din?
- Hvor åpent/lukket er kommunikasjonen mellom deg og leder?
- I hvilken grad viser dere (positive) følelser foran hverandre?
- Hvor mye og hvordan får du tilbakemeldinger fra lederen din?
- Får du mest positive eller korrektive tilbakemeldinger? Eller likt?
- Hvor engasjert er lederen din i jobben og dere? Hvordan vises det?
- Bygger lederen din deg opp mentalt?
- Bidrar lederen til din faglige utvikling?
- Vet lederen om dine sterke og svake sider, og bruker han den kunnskapen i lederskapet sitt?
- I hvor stor grad og hvordan bidrar lederen din til at du skal prestere?
- Hvor resultatorientert er lederen din?