



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Hvordan kan kulturbevisste ledelse påvirke salgsprestasjonen til ansatte i Varner?

Navn: Susanna Bjørnhaug

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

# VARNER

*«Hvordan kan kulturbevisst ledelse påvirke  
salgsprestasjonen til ansatte i Varner?»*

BTH 36201

Økonomi og administrasjon

Innleveringsdato:

03.06.2020

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI – Campus Bergen

*“Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.”*

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er min avslutning på bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI i Bergen. De tre årene på Handelshøyskolen BI har beriket meg med gode minner og viktig kunnskap som jeg kommer til å ta med meg videre i livet.

Jeg valgte å fordype meg i temaet ledelse og organisasjonskultur, da dette alltid har interessert meg som medarbeider i butikk. Jeg er takknemlig for å få muligheten til å utvide kunnskapsnivået innenfor et tema som har interessert meg helt siden jeg sto som femtenåring i kassen på McDonald's. Det har vært krevende å arbeide med en slik oppgave alene, men det har gitt meg mye lærdom og har vært en interessant utfordring.

Jeg vil gjerne takke Christian Andvik for god veiledning. Andvik har gitt gode og konstruktive tilbakemeldinger, som spesielt har vært en trygghet gjennom Covid-19 og utfordringene det medbrakte.

Jeg vil også takke Lars Erik Skaug for å stille opp til intervju, som ga meg god kunnskap og muligheten til å belyse temaet fra et organisatorisk synspunkt. Til slutt vil jeg takke alle respondentene som stilte opp og ga meg gode svar. Tilliten og åpenheten var et avgjørende bidrag som la grunnlaget for å lykkes med denne studien.

God lesning!

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<i>1.1 Bakgrunn for oppgaven</i> .....	<i>1</i>
<i>1.2 Problemstilling</i> .....	<i>2</i>
<i>1.3 Introduksjon av Varner</i> .....	<i>2</i>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Ledelse</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse .....	3
2.1.2 Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse .....	3
2.1.3 Salgsledelse.....	5
2.1.4 Prestasjonsledelse .....	5
2.1.5 Transaksjons- og transformasjonsledelse .....	6
<b>2.2 Motivasjon</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Definisjon.....	8
2.2.2 Selvbestemmelsesteori.....	8
2.2.3 Indre motivasjon og ytre motivasjon .....	8
2.2.4 Vrooms forventingsteori .....	9
2.2.5 Jobbkarakterstikkmodellen.....	11
<b>2.3 Organisasjonskultur</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Definisjon.....	12
2.3.2 Kulturbevisst ledelse.....	12
2.3.3 Organisasjonskultur som verdidriver.....	13
2.3.4 Sheins primære mekanismer for kulturpåvirkning .....	14
2.3.5 Sheins sekundære mekanismer for kulturpåvirkning .....	14
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Valg av design</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Kvalitativt dybdeintervju</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3 Valg av intervjuobjekter</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	<b>17</b>
<b>3.5 Kvalitetssikring</b> .....	<b>17</b>
<b>4.0 Resultater og funn</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1 Ledelsen og prestasjoner</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2 Motivasjon</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3 Kultur</b> .....	<b>22</b>
<b>5.0 Analyse</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1 Ledelsen</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2 Motivasjon</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3 Organisasjonskultur</b> .....	<b>29</b>
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>30</b>
<b>Bibliografi</b> .....	<b>32</b>

## Sammendrag

Denne oppgaven søker å belyse teamene ledelse, motivasjon og organisasjonskultur i kleskonsernet Varner. Problemstillingen søker å avdekke i hvilken grad ledelsen er bevisst på selskapets organisasjonskultur og hvordan denne kan påvirke de ansattes salgsprestasjoner. Det som ligger til grunn for teamet er endringer i detaljhandelen som følge av digitaliseringsbølgen. God organisasjonskultur kan være en viktig strategisk ressurs og konkurransefordel for organisasjonen dersom den er ledet på korrekt måte (Flamholtz & Randle, 2008). Hennestad sier at de kulturelle trekk som dannes og kommer til uttrykk i organisasjoner, springer ut av de utfordringer og problemer organisasjonen må takle for å overleve (2015).

Problemstillingen som er grunnlaget for forskningsarbeidet lyder som følger:  
*«Hvordan kan kulturbevisst ledelse påvirke salgsprestasjonen til ansatte i Varner?»*

Teorigrunnlaget for å belyse temaet er avgrenset til ledelse, motivasjon og organisasjonskultur. Organisasjonskultur og ledelse tar for seg hvordan organisasjonskulturen blir oppfattet av ledelsen, og dermed hvordan de velger å lede bedriften. Motivasjonkapitlet belyser hvordan valgt strategi påvirker ansattes motivasjon og følgelig deres salgsprestasjoner. Metoden som er benyttet er kvalitative dybdeintervju på tre nivå: ledelse, mellomledelse og medarbeidere. Resultatene avdekker hvordan organisasjonskulturen blir kommunisert og oppfattet på de ulike nivå i konsernet. Ved å benytte eksplorativt design ser man tydelig både samsvar og ulikheter i hvordan organisasjonskulturen oppfattes.

Resultatene viser at det er variasjoner på hvordan organisasjonskulturen oppfattes og hvordan lederskap utføres i ulike butikker. Det oppleves som lite samsvar mellom organisasjonskultur og bedriftens strategi. Funnene indikerer at betydelige forskjeller i medarbeiderens salgsprestasjon kan skyldes ulike lederstiler

## 1.0 Innledning

Vi lever i en tidsalder hvor verden endrer seg raskt, og det oppstår stadig nye behov. Økt digitalisering og globalisering har utviklet konkurranseområdet fra å være lokalt til å bli globalt. For å være konkurransedyktig må organisasjoner tilpasse seg omgivelsene. Felles for alle endringene er at det vil påvirke organisasjonens menneskelige ressurser. Hvordan medarbeidere ivaretas under generell endring vil ha mye å si for organisasjonens suksess i omstillingsprosessen. Vurderingene ansatte gjør vil både være situasjonsbestemte og involvere personlige faktorer (Fugate, 2013). Det er dermed mye som tyder på at tilpasning er et nødvendig onde for overlevelse.

Lederne må ta utgangspunkt i at organisasjonsendring forandrer kulturen. Nye omgivelser krever som regel nye strategier, og på mange måter er kulturen den reelle organisasjonen og strategien. Organisasjonskultur blir til i organisasjonsmedlemmenes samspill med utfordringer. Kulturen uttrykkes gjennom handling, og handlingsvalg blir fortolket. Hva som blir resultat av budsjettprioriteringer, fremgangsmåter og personvalg vil avhenge av hvordan disse blir kulturelt fortolket av organisasjonsmedlemmer (Hennestad B. , 2015). Lederens væremåte, beslutninger og prioriteringen vil påvirke organisasjonskulturen så lenge de sitter med makten over organisasjonsmedlemmenes skjebne.

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan kulturen oppleves og praktiseres i kleskonsernet Varner og hvordan dette påvirker de ansatte. Jeg vil deretter se på hvor bevisste lederne er på denne kulturen.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jeg selv har jobbet i butikk siden jeg var 16 år, hvor 2 av de siste årene har vært i en butikk tilhørende Varner. Det var en butikksjefs bekreftelse på at jeg var god på å forstå butikkdrift som gjorde at jeg valgte å studere økonomi på Handelshøyskolen BI. Å skrive bacheloroppgave om Varner oppleves som en fin, interessant og meningsfull avslutning.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan kan kulturbevisst ledelse påvirke salgsprestasjoner til ansatte i Varner?»

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å se på forskning knyttet til ledelse, motivasjon og kultur. Videre har jeg valgt delspørsmål knyttet til temaene i oppgaven. Slik oppnår jeg en oversiktlig og strukturert tilnærming til forskningen. Delspørsmålene vil i sum være til hjelp for å gi svar på oppgavens problemstilling.

Delspørsmål 1: *Hvordan oppleves ledelsen av ansatte i Varner?*

Delspørsmål 2: *Hvordan blir ansatte i Varner motivert til å prestere etter beste evne?*

Delspørsmål 3: *Hvordan oppfatter ansatte kulturen i Varner?*

## 1.3 Introduksjon av Varner

Varner er et av Nord Europas største kleskonsern med 11.000 medarbeidere og 1.400 butikker fordelt på Norge, Sverige, Danmark, Finland, Tyskland og Island. De ulike butikkene i konsernet er Dressmann, Cubus, Bik Bok, Wow, Levi's Store, Carlings, Volt og Nike Store. I tillegg har Varner kjøpt opp ulike aktører som Makeup Mekka og Junkyard.

Varner opplevde et drastisk fall i omsetningen i 2019 på 5,9 prosent, og man avvirket dermed 55 butikker. Året før ble hele kleskjeden Days Like This, som innebar rundt 50 butikker avvirket. Klesbransjen er sterkt preget av e-handelens økende trend og forbrukerens endrede kjøpemønster. Omsetningen har falt i nesten alle de store kleskjedene. I løpet av 2018 opprettet Varner det som ble Varner Digital Business. Dette var en omorganisering av bedriften som skulle gjøre de konkurransedyktige i dagens endrede handelsbetingelser (Dagens

Næringsliv, 2020). Sammenlignet med konkurrentene ser man fra Virkes bransjeoversikt at Varner er blant dem som er hardest rammet av omsetningsfallet (se: vedlegg 1).

Forretningsmodellen til Varner er tradisjonell butikkdrift. Varners viseadministrerende direktør Knut Vidar Nilsen innrømte i en artikkel i Dagens Næringsliv at forretningsmodellen er utdatert (2020). Professor i innovasjon ved Norges Handelshøyskole, Tor W. Andreassen spekulerte i om nettopp den utdaterte forretningsmodellen har mye av skylden for Varners nedgang (2018).

Varner strukturer driften av de ulike butikkjedene med hver sin sammenhengende kommandolinje. Nederst på kommandolinjen er alle medarbeiderne og selgerne. De forholder seg til sin butikksjef. Videre i linjen svarer butikksjefen til sin regionsjef. Øverst i hver kjede er en landssjef med et tilhørende team.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Ledelse**

Det finnes utallige definisjoner på hva som er «god ledelse». Kaufmann & Kaufmann (2015) omtaler ledelse som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål». God ledelse handler ikke om en ensidig påvirkning fra lederens side, men om gjensidige påvirkning og samhandling. Derfor må lederen tilpasse atferden til både den enkelte medarbeider og konkrete situasjoner (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, s. 339).

#### **2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse**

Situasjonsbestemt ledelse bygger på tanken om at lederen er i stand til å variere sin egen atferd samt tilpasse sin lederstil til situasjonen som organisasjonen står i som har en positiv effekt på medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 462).

#### **2.1.2 Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse**



Hersey og Blanchard utarbeidet en teoretisk modell med spesiell vekt på at lederen skal tilpasse sin lederstil til kjennetegn hos ansatte. Modellen definerer medarbeiders utviklingsnivå og modenhet for å gjøre en tilfredsstillende jobb som avgjørende for utøvelsen for ledelse (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017, s. 350). Modellen har vært et populært lederutviklingsverktøy og er nyttig i den forstand at den bevisstgjør ledere på å være fleksibel til endringer innad i bedriften og hos den enkelte medarbeider (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Hersey & Blanchard skiller mellom fire ulike lederstiler:

**Instruerende lederstil:** Lederen preges av å være autoritær, enveiskommuniserende og har høy styring. Medarbeideren er her motivert, men har lav kompetanse. Lederen må prioritere tett oppfølging av arbeidsutførelsen, men trenger i mindre grad å oppmuntre eller støtte.

**Overtalende lederstil:** Medarbeideren trenger en både høyt styrende og høyt støttende leder. Situasjonen karakteriseres ved bruken av overtalelse og forklaring som virkemidler. Det er likevel en toveiskommunikasjon til stede.

**Deltakende lederstil:** Lederstilen preges av å være medbestemmende og bygges på samarbeid. Lederen styrer lite, men er sterkt støttende. Medarbeideren sitter ofte med mye kompetanse, men er umotivert. Lederen tar avgjørelser sammen med sine medarbeidere og er åpen for innspill og løsninger. Lederen må også gi anerkjennelse for gode resultater og styrke medarbeiders indre motivasjon.

**Delegerende lederstil:** Her bestemmer og planlegger medarbeiderne selv hvordan arbeidsoppgaver løses. Lederen er både lavt styrende og lavt støttende. Lederstilen er effektiv der medarbeideren har høy kompetanse og modenhet, og er dermed motivert til å utføre arbeidsoppgaven etter tilfredsstillende krav.

Modellen har vært et populært lederutviklingsverktøy og er nyttig i den forstand at den bevisstgjør ledere på å være fleksibel til endringer innad i bedriften og hos den enkelte medarbeider (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Den har også fått kritikk for å oppfatte modenhet som noe fast. Modellen avgrenser modenhet til kompetanse og motivasjon, og tar da ikke hensyn til ytterlige egenskaper hos medarbeider som gir de beste resultatene. Forskere er derimot positive til den

sterkt instruerte lederstilen kan være effektiv ovenfor ansatte med lav modenhet og lav kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 463).

### 2.1.3 Salgsledelse

Digitaliseringsbølgen har endret klesbransjen vesentlig. Bransjen er preget av høy konkurranse som krever en større grad av fleksibilitet og interaktivitet. Man har dermed flyttet fokuset vekk fra transaksjonelle salg og heller fokusert på relasjonelle salgsprosesser (M. Johnston & G. Marshall, 2016). I boken «Salgets helter» hevder Haufbauer (2016) at det vi kjenner som tradisjonelle salg har utviklet seg til kjøp hvor kundene ønsker å kommunisere med selgere på egne premisser. Kundene er blitt, gjennom internett, mer informert enn noen gang tidligere og vil definere sine egne behov og vurdere sine egne løsninger. Når kundens kjøpemønster endrer seg så må organisasjonen endre seg i takt med dette. Hvordan organisasjonen er strukturert og selgerne samhandler med kunder henger sammen med organisasjonens visjon og strategi (M. Johnston & G. Marshall, 2016).

Johnston & Marshall karakteriserer effektivt salgsliderskap ved (1) kommunikasjon med ansatte fremfor å kontrollere dem, (2) være en coach og oppmuntre fremfor sjef og overvåke, (3) legge til rette for selvledelse i stedet for å dirigere dem. I tillegg utpeker de spesielt tre viktige kriterier for en vellykket salgssavdeling. Avdelingens aktiviteter burde deles opp og sorteres på en måte slik at bedriften får en nytteverdi av arbeidet. Videre må den organisatoriske strukturen sørge for kontinuitet og stabilitet i bedriftens salgstiltak. Til slutt bør strukturen i bedriften legge til rette for koordinering av aktiviteter til ansatte og avdelinger i organisasjonen (M. Johnston & G. Marshall, 2016).

### 2.1.4 Prestasjonsledelse

I følge Hofbauer (2016) finnes det tre psykologiske prinsipper som vil ha effekt på prestasjonsnivået: Pygmalion-effekten, Galatea-effekten og Golem-effekten. Pygmalion -og Golem-effekten omtales som «selvoppfyllende atferd skapt av andres forventinger». Spesielt Pygmalion-effekten fremhever hvor viktig det er

for ledere å forstå hvilken påvirkning og makt de har over medarbeideres prestasjoner (Livingston, 1969). Fra Livingstons studier fant man en positiv lederholdning vil ha en positiv effekt på medarbeiderens egne forventinger, som igjen vil ha en positiv påvirkning på arbeidsprestasjoner.

Ytterlig forskning av selvoppfyllende profetier viser også at ledere som er inspirerende, utviser tillit og har positive forventinger til prestasjon får bedre medarbeiderprestasjoner (McNatt & Judge, 2004). Det finnes derimot en nedside av selvoppfyllende profetier, som er negative forventinger. I henhold til Golem-effekten vil medarbeiderne prestere dårligere dersom lederen uttrykker negative bemerkninger om arbeidsprestasjonen. Ledere kan ubevisst eller bevisst være i situasjoner der de ikke tenker gjennom ordleggingen i tilbakemeldinger og beskjeder. Effekten kan dermed potensielt føre til at resultatet blir enda dårligere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På samme måte kan resultatene blir dårligere dersom virksomheten leverer svakt resultat og lederen av den grunn fremstår som usikker. Usikkerheten kan spre seg i organisasjonen slik at en selvforsterkende effekt oppstår. Forskning viser funn som både bekrefter og avkrefter hva som gir sterkeste effekt av positive og negative forventinger (Eden & Ravid, 1982).

Galatea-effekten flekterer hvilket selvbilde og forventinger medarbeideren har til seg selv. Dersom medarbeideren tror på seg selv og sine evner vil vedkommende levere bedre prestasjoner og resultat. Forskning av Galatea-effekten viser dessuten at det ikke er bare ens eget selvbildet som avgjør prestasjoner, men også at selvbilde og atferd enkelt kan påvirkes av andre (Kaptein, 2013). Ytterlig forskning også viser at Galatea-effekten ha en positiv innvirkning ved resultattilbakemeldinger, noe som vil øke ytelse og resultater (Seymore, 2009).

### **2.1.5 Transaksjons- og transformasjonsledelse**

I dagens arbeidsklima er det få ledere som behøver å utnytte sitt maktforhold eller sin tvangskraft for å få overtalt medarbeidere til å utføre arbeid. Bernard M. Bass revitaliserte ledelsesfeltet med sin forskning på det som ble til transaksjons- og transformasjonsledelse (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, s. 354).

Transaksjonsledelse innebærer at det er et bytteforhold mellom leder og

medarbeider, der partene gjensidig møter hverandres interesser (Mathiesen, 2014). I Bass fullspektrumsmodell beskrives tre former for transaksjonsledelse. Den første er betinget belønning, som handler om at medarbeider og leder må bli enige om arbeidsoppgaver, og hvilke økonomiske belønninger som skal mottas for arbeidet. De to siste formene er henholdsvis aktivt og passiv unntaksledelse. Aktiv unntaksledelse handler om at lederen sier ifra hvis medarbeidere ikke utfører sine arbeidsoppgaver etter tilfredsstillende standard. Passiv unntaksledelse handler om at lederen forholder seg passiv helt til det oppstår en alvorlig reaksjon.

Transformasjonsledelse er den type ledelse som har fått mest oppmerksomhet i fullspektrumsmodellen. Der transaksjonsledelse handler om at medarbeiderne utfører arbeidsoppgaven fordi de ser seg tjent med det, handler transformasjonsledelse om at lederne motiverer sine medarbeidere til å gjøre mer enn det man egentlig kan forvente. Virkemidlene for dette er 1) å øke deres bevissthet om viktigheten av å jobbe mot konkrete og ideelle mål, 2) å få medarbeidere til å sette felles mål i organisasjonen foran sine egne og 3) å hjelpe medarbeidere i retning av ivaretagelse av behov på høyere nivå, som egenutvikling og selvrealisering. Transformativ leder-metoder forsøker altså å kommunisere organisasjonens målsettinger og visjoner til medarbeidere som skal arbeide selvstendig (Aspøy, 2018) (Mathiesen, 2014). Resultater fra et stort forskningsprosjekt ved Aarhus Business School avdekket at bruk av transformativ metode for å støtte opp under motivasjonen er (Andersen & Nielsen, 2016). Videre fant man at indre motivasjon er avgjørende for resultatene til organisasjonen.

## **2.2 Motivasjon**

### **2.2.1 Definisjon**

Motivasjon og inspirasjon oppstår når man tilpasser ansattes behov, ønsker, verdier og interesser sammen med organisasjonsmålene ved hjelp av positivt og tiltalende språk (Gill, 2003). Kaufmann & Kaufmann (2015) har definert motivasjon som: ”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Motivasjon kan også sies å være dynamisk og nye behov dukker opp når

eldre behov nærmer seg tilfredstillelse (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Effektiv ledelse er preget av evnen til å motivere og inspirere ansatte til å utføre jobben sin på best mulig måte. Det innebærer planlegging og stadig synlige forbedringer under endringsprosesser (Gill, 2003). Lederens evne til å motivere reflekteres dermed i organisasjonen evne til å jobbe i en felles retning og avdekke ansattes behov.

### **2.2.2 Selvbestemmelsesteori**

Selvbestemmelsesteori er et bredt teoretisk rammeverk benyttet innenfor studiet av motivasjon og personlighet. Ifølge teorien må tre grunnleggende psykologiske behov være tilfredsstilt for at mennesker skal oppnå mest mulig motivasjon. Dette er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017).

*Autonomi* er et psykologisk behov for å føle på valgfrihet der vi selv har mulighet til å avgjøre og regulere atferd. Det vil si at selgeren styrer sine beslutninger ut ifra egne interesser, preferanser og hva selgeren selv vil. Behovet for *kompetanse* er selgerens ønske om å føle seg effektiv og suksessfull i sine omgivelser. Det vil si at selgeren har et ønske om å stadig utvikle seg og forbedre sine evner. Behovet for kompetanse vil også være avgjørende for viljen til å søke utfordringer og hvordan selgeren møter dem. Behovet for *tilhørighet* er et psykologisk behov for å knytte nære relasjoner og bånd til andre mennesker. Mennesker tiltrekkes av andre som ønsker dem velvære, og det vil dermed stå sentralt å utvikle varme mellommenneskelige relasjoner.

Studier viser at tilfredstillelse av overnevnte behov er viktige kilder til at mennesker fungerer på sitt beste, og dette er spesielt en viktig kilde til både indre motivasjon og ulike former for velvære (Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016) (Deci & Ryan, 2000).

### **2.2.3 Indre motivasjon og ytre motivasjon**

*Indre motivasjon* er motivasjonsdriven som ligger bak arbeidsutførelsen der medarbeideren opplever arbeidet som hensiktsfull og tilfredsstillende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det gjør at individet lærer, utvikler og utvider kapasiteten

sin og er et kritisk element for kognitiv, sosial og psykisk tilhørighet (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Her er aktiviteten i seg selv belønnende gjennom opplevelsen av gleden og interessen som medfølger. Dette fører til at indre motivasjon kan sammenlignes med autonomi, ettersom autonomi defineres som individets egne tanker, verdier og interesser. *Ytre motivasjon* er når motivasjonsdriven har en relasjon til forhold som plasseres utenfor individet. Dette er insentiver i form av bonuser, provisjon, forfremmelser etc.

I henhold til Kaufmann og Kaufmann vil hvilken type motivasjon som er best egnet variere med type arbeid som skal utføres. I situasjoner der arbeidsoppgavene er relativt ukompliserte, som butikksalg, vil ytre belønningsformer ha en positiv effekt. Det er derimot et kjent tema innenfor selvbestemmelsesteorien som uttrykker i hvilken grad ytre insentiver kan ha en negativ innflytelse på indre motivasjon. Når man innfører en ytre belønning ved en aktivitet som kanskje i seg selv var belønnende, vil den indre motivasjonen reduseres. Ytre belønninger kan dermed muligens redusere effektivitet av den indre motivasjonen, nettopp fordi dette er to ulike former for motivasjon. (Deci, Koestner, & Ryan, 1999, referert i Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Man så i studien av Deci, Koestner, & Ryan at reduksjonen av den indre motivasjonen var større enn veksten ved den ytre motivasjonen. I henhold til empiriske resultater, viser det seg at indre motivasjon er bedre egnet til å forutse kvaliteten på arbeidet, mens ytre motivasjon predikerer resultater i form av antall eller kvantitet (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016).

#### **2.2.4 Vrooms forventningsteori**

Vrooms forventningsteori er forankret i motivasjon ut ifra kognitive prosesser. Den baserer seg på antakelsen om at individet gjør bevisste og rasjonelle valg i egen jobbatferd (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, s. 94). Teorien sier noe om selgers forhold til egen arbeidsinnsats og oppnådde prestasjoner, og forventinger mellom belønning og prestasjon. Prestasjon i et selgersperspektiv vil være salgsvolum, salgets lønnsomhet o.l. (M. Johnston & G. Marshall, 2016). Personen velger å investere i innsats i de arbeidsoppgave som personen anser som attraktive og der vedkommende tror de kan mestre. Ifølge teorien er personen motivert dersom tre kriterier er til stede:

### Forventinger

Forventninger handler om at en selger vil investere innsats dersom vedkommende opplever det som mulig å oppnå et bestemt prestasjonsnivå. Rent spesifikt er forventinger knyttet til selgerens sannsynlighetsestimat for at å bruke en form for arbeidsinnsats på én oppgave vil føre til en forbedret ytelse/prestasjon på en annen dimensjon (M. Johnston & G. Marshall, 2016). Denne sammenhengen er kjent som innsats-prestasjonssammenhengen. Som salgssjef er man opptatt av størrelse og nøyaktighet med forventingskalkulasjoner. Forventningsverdien rangerer fra 0-1.0: fra at selgeren er sikker på at innsatsen ikke fører til gode resultater, til at selgeren er sikker på at innsatsen fører til gode resultater. Et konkret eksempel vil være: «Hvis jeg øker antall personer jeg prater til med 10 prosent [arbeidsinnsats], så vil det være 50 prosent sannsynlighet [forventning] at salgsvolumet i butikken vil øke med 10 prosent denne perioden [prestasjonsnivå] (M. Johnston & G. Marshall, 2016) (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017).

### Instrumentaliteter

Individet tror på at akseptable resultater i en gitt situasjon fører til et sett av konsekvenser (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Det er en oppfatning av en sammenheng mellom prestasjon og belønning. Salgssjefer må være opptatt av både omfanget og nøyaktigheten av betydelige instrumentaliteter. Eksempelvis vil selgeren tro det er en sannsynlighet for at om personen øker sine salg så vil dette føre til en stillingsforfremmelse. Verdien på sammenhengen vil rangere fra 0-1.0.

### Valens

I modellen brukes valens for å beskrive i hvilken grad de forventede konsekvensene for en person ansees som attraktive eller ikke. Valensverdien varierer fra -1.0 til 1.0, fra at selgeren er sikker på at atferd ikke fører til gode resultater, til at selgeren er sikker på at atferden gir gode resultater (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017).

En rekke studier har testet forventingsmodellens evne til å forutsi om i hvilken grad innsatsen til arbeidere vil bruke på forskjellige arbeidsaktiviteter. Resultatene var et opptil 40 prosent av variasjonen i den totale jobbprestasjonen skyldes arbeiderens motivasjon. Det er derimot viktig å se på hvordan

forventningsoppfatninger, instrumentalitetsoppfatninger og valenser for belønning er påvirket av (1) forskjellig i individets personlige egenskaper, (2) eksterne forhold og (3) organisasjonens politikk og prosedyrer. Modellen er derimot blitt kritisert for at dens komponenter er for abstrakte til å kunne måles.

### 2.2.5 Jobbkarakteristikkmodellen

For å øke forståelse av forholdet mellom jobbutforming og jobbtildfredshet, motivasjon og jobbprestasjon, utviklet Hackman og Oldham et rammeverk kalt Jobbkarakteristikkmodellen (Hackman og Oldham, 1976, nevnt i Buch, R et al). Ifølge modellen vil fem kjernekaraktistikker ved arbeidet danne tre kritiske psykologiske tilstander hos arbeideren.

1. **Variasjon:** hvilken mulighet selgeren har for å bruke forskjellig evner, ulike ferdigheter og kunnskap i jobben.
2. **Oppgaveidentitet:** handler om i hvilken grad oppgaven lar seg gjennomføre fra start til slutt
3. **Oppgavebetydning:** om medarbeideren han mulighet til å se en større mening jobben utført
4. **Autonomi:** hvordan et individ selv kan påvirke når, hvordan og i hvilket tempo arbeidet skal utføres.
5. **Tilbakemelding:** hvilken grad arbeidet gir fra seg tilbakemeldinger fra resultatet.

Hackman og Oldham mente at karakteristikkene deretter vil føre til en rekke positive arbeidsrelaterte holdninger og atferd som favner indre motivasjon. De tre psykologiske tilstandene er opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatene og kunnskap om de endelige resultatene av arbeidet. Et vesentlig aspekt ved jobbkarakterstikk er at det er en subjektiv modell, som innebærer at forskjellige medarbeidere har forskjellige preferanser og måter å bli motivert på (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016). Modellen må dermed benyttes individuelt for å tilpasse oppgaver til hver enkelt medarbeider (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016). Det er også mulig at av at funnene kommer av den motsatte muligheten, at jobbtildfredshet påvirker medarbeiders oppfattelse av karakteristikkene (Arnold & Randall, 2010).



## 2.3 Organisasjonskultur

### 2.3.1 Definisjon

En organisasjonskultur er god når den har en positiv eller understøttende innflytelse på den typen beslutninger og atferd som virksomheten trenger. Den skal gi føring på organisasjonsmedarbeideres handling og tenking (Hennestad B. , 2015). Det virksomheten og omgivelsene til virksomheten prøver å få til, vil gi kulturen en positiv rolle i bedriftens verdiskapning. I en anerkjent studie ble det avdekket at organisasjonskultur kan være den viktigste strategiske ressurs og konkurransefordelen, hvis ledet på korrekt måte (Flamholtz & Randle, 2008). De kulturelle trekk som dannes og kommer til uttrykk i organisasjoner, springer ut fra de utfordringer og problemer organisasjonen må takle for å overleve (Hennestad B. , 2015).

En tidlig anerkjent teori er at ledelsen har evnen til å skape en sterk organisasjonskultur ved å forme sine ansattes normer, generere følelser og forankre sine verdier i dem. Det ble argumentert for at organisasjonskulturen er mer robust, varig og effektiv dersom hele bedriften deler samme verdier som ledelsen (Deal & Kennedy, 1982). Påstanden om at lederne kan bestemme kulturen med hensyn til strategien har i senere år blitt kritisert for å unnlate de eksterne forholdene rundt organisasjonen. Det er dermed argumentert for at organisasjonens kultur bør være situasjonsbestemt med hensyn til både interne og eksterne forhold (Morgan, 2006).

### 2.3.2 Kulturbevisst ledelse

Ledere som er bevisst på kulturen i organisasjonen ser sine handlinger som symbolske, symboliserende eller singalsendende (Hennestad B. , 2015). Lederens handlinger blir kontinuerlig tolket og vurdert av grupperingen og medarbeiderne i bedriften. Dette betyr at organisasjonskultur har betydning for endelse. En vellykket kultur bærer preg av trekk som «matcher» bedriftens strategiske visjon. Hofbauer (2016) påpeker at ledelsen må få medarbeidere til å anvende og utvikle sin kunnskap for at organisasjonen skal oppnå konkurransefortrinn. Den enkelte

arbeidstaker sin kunnskap vil være avgjørende for virksomhetens suksess. Dette innebærer også at virksomheten innarbeider en kultur for samarbeid fremfor konkurranse.

Kundefokuserte bedrifter kjennetegnes av å fokusere sine sentrale verdier rundt kunden og kundebehandling. Dermed er det en vanlig norm i kundefokuserte bedrifter at selgere er kundeforkjempere. I praksis kan dette utspille seg på to måter. I en positiv kultur vil selgeren kunne kjenne på eierskap til bedriften og dermed dele sin kunnskap om kunden med kollegaer for bedriftens eget beste. Motsatt vil en destruktiv kultur føre til at selgerne konkurrerer innad i bedriften og forsøke å «eie kunden». På den måten kan organisasjonens kultur enten være til hinder eller en fordel for bedriftens prestasjon (Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006). En forskningsrapport fra BI (Farbot 2013, nevnt i Haufbauer 2016) viser til at medarbeidere i et presentasjonsbasert arbeidsklima har sterke insentiver til å ikke dele sin kunnskap, siden de vil demonstrere egen overlegenhet. I samme rapport fant forskerne ut at virksomheter som belønner mestring fremfor presentasjon, er mest oppfinnsomme og nyskapende.

### **2.3.3 Organisasjonskultur som verdidriver**

Allerede i 1776 argumenterte Adam Smith for at lønnsomhetsmarginer ikke var et direkte resultat av effektivitet eller produktivitet, men av nytenkning, kunnskap og differensiering (Baker, 2006). Hofbauer (2016) hevder at altfor mange bedrifter fokuserer på kostnad fremfor generering av kunnskap, innovasjon og verdier. Dermed kan fokus på kostnader gå på bekostning av verdiskapningen. En forskningsartikkel publisert i *Journal of Strategy Business* viser til hvordan organisasjonskultur og ytelse henger sammen. En passende justering av kultur og strategi kan hjelpe organisasjoner å generere inntekter og skape større verdi. Artikkelen hevder at dette kan også føre til motiverte og engasjerte medarbeidere og arbeidsgrupper med høy ytelse (Klein, 2011).

Videre peker forskningen til Klein (2011) på at kultur skapes og påvirkes gjennom jobbdesign, lederstil, fordeling av makt og andre faktorer. Funnene tyder på at ledelseskulturen har potensielt høy effekt og at lederne dermed trenger å forstå hvordan de administrerer kultur. Dette underbygges av både Kotters (2002)

og Hennestads (2015) forskning på forholdet mellom strategi og kultur, hvor det påstås at «culture eats strategy for breakfast». Enklere sagt må det være samsvar mellom organisasjonskulturen, strategien og de relevante omgivelsene for å gi en vedvarende konkurransefordel (Hennestad B. , 2015).

### 2.3.4 Sheins primære mekanismer for kulturpåvirkning

Edgar H. Shein fortelle i boken «Organisasjonskultur og ledelse» om fem hovedmekanismer som hjelper en leder til å påvirke og forsterke ulike sider av en kultur. Den første mekanismen er *oppmerksomhet*. Lederen velger å vie sin oppmerksomhet der de vil formidle sine prioriteringer, verdier og interesser. Den andre mekanismen er *reaksjon på kriser*. Lederens emosjonelle reaksjon på kriser kan gi betydelige signaler om oppfatninger og verdier. En trofast leder støtter bestemte verdier selv under press. Den tredje mekanismen er hvordan *lederen fremstår som rollemodell*. Lederen må kommunisere verdier og forventinger gjennom sin egen oppførsel. Videre er den neste mekanismen *belønning*, og betingelsene for dette. Betingelsene reflekterer hva som er viktig for bedriften, og sier noe om hvordan lederen prioriterer. Den femte og siste mekanismen for kulturpåvirkning er *kriterier for utvelgelse og avskjedigelse*. Kulturen blir påvirket av hvordan lederen definerer kriterier for utvelgelse, rekruttering, forfremming og avskjedigelse (Shein, 1987).

### 2.3.5 Sheins sekundære mekanismer for kulturpåvirkning

Forutsatt samsvar med de fem hovedmekanismene, utarbeidet Shein ytterlige fem sekundære mekanismer for å forsterke eller påvirke kulturen. Den første sekundære mekanismen er *utforming av prosedyrer og systemer*. Det vil eksempelvis være budsjetter, rapporter, personalmøter etc. Mekanismen vil gjenspeile om kontroll og orden er tydelige verdier. Videre er neste mekanisme *utforming av organisasjonsstruktur*. En sentralisert struktur antyder at det er kun lederen som avgjør hva som er best, mens en desentralisert peker på et individuelt initiativ og -ansvarsfordeling. Den tredje mekanismen er *utforming av interne forhold*, og peker på hvor bevisste leder kan utforme omgivelser som reflekterer grunnleggende verdier. Et eksempel på dette kan være fornøydgaranti, som viser at kunden er viktigst. Videre er neste mekanisme hvordan *historier, fortellinger*

og myter om sentrale personer og hendelser i bedriftens historie overfører bedriftens verdier og holdninger. Det påvirker ikke kulturen i stor grad, men vil reflektere eksisterende kultur. Siste sekundære mekanisme for kulturell påvirkning er *formelle erklæringer*. Dette kan være offentlige verdiytringer som kan være en nyttig tilføyelse til andre mekanismer (Shein, 1987).

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet skal jeg presentere hvilken fremgangsmåte som danner grunnlag for videre analyse. I tillegg vil jeg redegjøre for valg av undersøkelsesdesign og hvordan jeg har samlet inn data. Det finnes en rekke ulike metodiske tilnærminger for å få innsikt i formålet. I denne oppgaven har jeg valgt et eksplorativt design, også kalt utforskende design. Dette har jeg gjennomført ved å utføre kvalitative dybdeintervjuer, i tillegg til å samle inn sekundærdata i form av eksisterende teori.

#### **3.1 Valg av design**

Valg av design viser hvordan man skal gå frem for å innhente data og hvordan det skal analyseres. I boken Metode og dataanalyse skilles det mellom deskriptivt, eksplorativt og kausalt design (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2016). For å besvare problemstillingen etter beste evne har jeg valgt eksplorativt design, også kalt utforskende design. Kvalitativ tilnærming benyttes for å få respondentenes personlige erfaringer og for å få et dypere innsikt i deres perspektiv (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2016, s. 103). Jeg bruker også sekundærdata, som er allerede eksisterende teori og litteratur for understøttelse av empirien.

#### **3.2 Kvalitativt dybdeintervju**

Et kvalitativt forskningsintervju kjennetegnes ved at forskeren styrer samtalen med hensikt om å få tak i intervjurespondentenes forståelse, tanker, meninger, følelser og erfaringer knyttet til temaet. Som forsker var jeg opptatt av å få de ulike respondentenes subjektive virkelighetsforståelse av arbeidssituasjonen. Hensikten med intervjuet er å få frem arbeidshverdagen til respondentene slik de

selv opplever det. Videre vil egen forskning og tolkning av informasjonen kunne belyse forskningsspørsmålet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011, s. 144).

I utformingen av intervjuet kan man velge å benytte gitt tema med åpne spørsmål, eller fastlegge tema og spørsmål på forhånd. Har man en for åpen intervjuguide er det vanskeligere å sammenligne spørsmålene. I oppgaven valgte jeg derfor en semistrukturert intervjuguide. Det innebærer en overordnet mal som utgangspunkt for intervjuene, med mulighet for å endre på rekkefølgen, spørsmålene og temaet om det skulle vise seg å være gunstig (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011, s. 144). Respondentene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd, men de ble informert om prosjektets hensikt og tema i forkant. I utarbeidelse av intervjuguide tok jeg utgangspunkt i oppgavens problemstilling og de mest sentrale tema. De viktigste spørsmålene og temaene jeg ville ha besvart ble skrevet ned på forhånd, slik at jeg sørget for at samtalen besvarte problemstillingen. Jeg brukte spesielt god tid på å sørge for at de anonyme intervjuobjektene opplevde meg som tillitsvekkende og situasjonen som trygg. Dette ble gjennomført ved å gi dem innsyn i personvernprosessen, samt gi dem mulighet til å komme med spørsmål og tilbakemeldinger etter at intervjuet var gjennomført.

### **3.3 Valg av intervjuobjekter**

For å få best mulig innsikt i hvordan kulturen oppfattes i Varner, var intervjuobjektene nøye evaluert og strategisk valgt. Etersom jeg selv jobber i Varner valgte jeg å ikke inkludere ansatte fra min egen butikk. Dette var et bevisst valg for å holde meg nøytral og for ivareta validiteten og reliabiliteten. Jeg anså det som viktig å ha flere synspunkter fra ulike butikker. Ved utvelgelse av de fem anonyme medarbeiderne var det viktig at de jobbet i ulike butikker. Alle har jobbet i Varner i mer enn 1 år, og flere av dem har vært innom flere kjeder og butikker innad i kjeden. Jeg fikk gjennom min egen butikksjef kontakt med Lars Erik Skaug (landssjef i Dressmann). Han har arbeidet i Varner i mer enn 30 år og har god kjennskap til oppgavens tema. Jeg så ved slutten av oppgaven at intervju med en anonym butikksjef var nødvendig for å danne seg et helhetlig bilde av situasjonen, da jeg opplevde mellomledelsen satt på mye ansvar. Butikksjefen

intervjuet i oppgaven er for øvrig butikksjefen til respondent 4, men ingen av dem er klar over at de begge har deltatt i oppgaven.

### **3.4 Datainnsamling**

For å kunne stille de rette spørsmålene brukte jeg god tid på teorien og de ulike emnene rundt forskningsspørsmålet. Jeg brukte også tid på å kartlegge emner der jeg selv hadde sterkere formeninger, slik at jeg skulle være bevisst på å ikke påvirke respondentene under intervjuene. Videre valgte jeg å holde spørsmålene åpne for å sikre validitet. Det legges også til rette for at respondentene utdyper seg om tema, fremfor å svare kort og konsist. Strukturen på intervjuguiden er lik for alle informantene i samme utvalgsgruppe, slik at funnene skal kunne sammenlignes i analysen. Alle intervjuene ble gjennomført via videochat eller telefon i løpet av april og mai 2020. Intervjuene ble gjennomført individuelt ettersom jeg ønsket en dialog som var naturlig og avslappet, da jeg hadde som mål å få et helhetlig og ekte bilde av arbeidsforholdene i Varner. Konkrete oppfølgingsspørsmål ble spesielt stilt rundt temaer der jeg opplevde spenninger og sterke meninger.

### **3.5 Kvalitetssikring**

Når man skal vurdere kvaliteten på forskingsopplegget snakker teorien spesielt om validitet og reliabilitet. Validitet dreier seg om hvor gyldig datamaterialet er og hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2016). I oppgaven har jeg intervjuet representanter fra toppledelsen, én butikksjef og fem ulike medarbeidere fra ulike butikker. For å sikre best mulig resultat sørget jeg for å holde butikksjef og medarbeiderne anonyme, slik at de var trygge på å fortelle åpent om sine erfaringer uten konsekvenser. Det ble tatt i bruk lydopptak under intervjuene, men dette ble slettet etter at transkriberingen var gjennomført. Respondentene fikk tilsendt samtykkeskjema og informert om alle sikkerhetstiltak som ble gjennomført for å bevare anonymiteten. Alle respondentene bekreftet på forhånd at de var godt informert og trygge på prosessen før intervjuene ble gjennomført.

Optimalt skulle jeg gjerne intervjuet flere butikksjefer og medarbeidere, men på

grunn tilgjengelighetsbegrensinger ble det ikke nok tid til å gjennomføre det. Jeg anser det også som hemmende for validiteten at medarbeiderne og butikksjefen er fra samme region, da det er naturlig å anta varierende erfaringer på tvers av regionene. Ønskelig skulle jeg ha respondenter fra alle regionene, men begrensning av tid og ressurser gjorde dette krevende å gjennomføre.

På tross av at tidspress og Covid-19 har påført oppgaven en del begrensinger, mener jeg likevel at resultatene er tilstrekkelig til å besvare problemstillingen. Dette begrunnes med at jeg har intervjuet personer på ulike stillinger, nivåer og forskjellige butikker. I tillegg var respondentene var svært villig til å dele sine erfaringer og synspunkter, som skyldes mye tidsbruk på å tilrettelegge for tillit og konfidensialitet.

Reliabiliteten handler om hvor pålitelig datamaterialet er. Det kan defineres som graden av samsvar mellom de ulike datamaterialene som samles inn (Grønmo, 2016, s. 242). For å oppnå høyeste grad av reliabilitet brukte jeg båndopptaker med hensyn til individets trygghet. Optimalt skulle jeg ha intervjuet et større utvalg av både ledere og medarbeidere.

## **4.0 Resultater og funn**

I dette kapitlet skal jeg presentere resultater fra intervjuene som er relevante for problemstillingen. Intervjuene var semistrukturert, så dermed er det naturlig å beskrive funnene etter de ulike temaene vi snakket om. Jeg har deretter valgt å skille mellom lederens perspektiv og de ansattes perspektiv. Dette viser god oversikt over likheter og ulikheter, dermed eventuelle spenninger.

### **4.1 Ledelse**

Funnene viser at valg av lederstil og virkemidler for målsetning er varierende fra butikk til butikk. Ledelsen gir mål og krav til regionssjefer og butikksjefer, som står relativt fritt til å velge hvordan de vil levere resultater.

Ledelsen

Ledelsen fikk spørsmål om hvordan de strukturerte ansvarsfordelingen og hvilke føringer og verdier de verdsatt hos sine butikkledere.

*«Som ledelse ser vi ikke på den enkelte butikk, men heller på regionene. Hvordan regionssjefen velger å løse det for å levere gode tall er opp til dem. Butikksjefene har mye kursing for ulike stiler for salgsledelse, jeg tror at det ikke finnes én stil for alle. Vi har også butikksjefledermøter i hver region slik at det stadig er oppfølging på resultater. I alle Varnerkjedene har vi høyt fokus på selgerprestasjon. Blant annet så setter vi mål og verdier for hvordan året skal være. Dette året heter «Energy Year». Dette er for å få med alle butikkene på å gi det lille ekstra og å leve ut verdiene.»*

### Butikksjef

Jeg stilte spørsmål om hvilke krav som stiltes til butikksjefen som selger og hvilke krav butikksjefen igjen gir til sine egne ansatte. Butikksjefen sa at presset først og fremst lå på regionssjefen, men det var absolutt en forventning til butikksjefene. De må hver måned utarbeide tallmessige mål for butikken og sende inn en rapport med forklaring på hva som skyldes at de ikke nådde målene.

*«Jeg har ingen veldig konkrete føringer når det kommer til å behandle mine ansatte. De vil vel gjerne at alle Varneransatte skal være energiske og hyggelige, men det er ikke noe retningslinjer for hvordan vi skal få dette til. Jeg vet om mange regionssjefer som driver med press-salg. De presser sine ansatte til å presse på kunden, noe jeg personlig synes er veldig ødeleggende for bedriftens rykte.»*

Det var tydelig at butikksjefen anså de varierende lederstilene som et problem og det kom frem at flere kunder hadde kommet til deres butikk for å returnere varer de hadde opplevd seg presset til å kjøpe i andre butikker. Butikksjefen fortalte også at det ikke var noe oppfølging på hvordan de valgte å lede sine ansatte, så lenge de leverte greie tall.

### Medarbeidere



Ved spørsmål om relasjonen til sin ledelse svarte både respondent 1 og 2 at de ikke hadde noe spesiell relasjon med sin butikksjef eller regionssjef. De hadde hatt flere butikksjefer over en relativt kort periode. Det var altså mye utbytte av lederne i butikkene. De opplevde seg ikke sett eller at deres overordnede ikke la ned noe innsats i å bli kjent med dem. De hadde aldri noe personalmøter og opplevde heller ingen muligheter for å gi tilbakemeldinger.

Respondent 3 opplevde at butikksjefen ikke ønsket å se sine ansatte bedre i salg enn seg selv og følte seg ofte snakket ned til. Respondenten forklarte videre at dette kom nok ut ifra at butikksjefen selv fikk urealistiske krav og mål fra sin regionssjef. Respondenten hadde derimot en god relasjon med regionssjefen og opplevde at regionssjefen investerte mye tid for at respondenten skulle bli god. Respondent 5 opplevde ikke at butikksjefen var interessert i medarbeiderens liv eller ønsker, men hadde bare fokus på tallene de leverte. Respondent 4 trivdes godt med sin butikksjef og opplevde det som en trygg relasjon. Butikksjefen var god på å gi veiledning og ros. Spesielt kom det frem at denne butikksjefen hadde brukt mye tid på å bygge opp selvtilliten til respondenten.

*«Butikksjefen min er veldig tydelig på at jeg er kompetent nok til å ta mine egne avgjørelser for hvilken selgerstil jeg vil bruke. Jeg får veldig mye frihet til å utføre jobben min på den måten jeg selv vil, men med en forutsetning at det er noe lunde gode resultater da.»*

## **4.2 Motivasjon**

Motivasjon var viktig for ledelsen i Varner. Etersom Varner er en stor kjede med mange forskjellige butikker vil måten man forholder seg til sine ansatte variere på. De har strategisk valgt å fokusere på de ulike butikksjefenes motivasjon.

### Ledelsen

*«Vi fokuserer ikke direkte på ansatte på gulvet ettersom butikkene er så mange. Vi velger heller å satse på å trene opp gode butikksjefer og regionssjefer, slik at de igjen har ansvar for å motivere sine ansatte. I Dressmann gjøres dette for eksempel med at butikksjefene i den regionen som gjør det best vinner en årlig tur til New York eller Barcelona f.eks.»*

Et naturlig oppfølgingsspørsmål var om ledelsen fulgte opp ansattes status i de ulike butikkene ettersom de overlot ansvaret til butikksjefene.

*«Vi har regelmessige spørreundersøkelser for å finne ut at trivselsnivået er greit, og så er vi i ledelsen litt rundt i butikkene i regionen vi jobber i. Vi er derimot klar over at med internetthandelen og forandring i kjøpemønsteret, så burde det nok vært mye bedre oppfølging på den enkelte selger, men vi har ikke det fokuset i dag. Jeg tror derimot at vi har godt fokus på dyktige butikksjefer som gjør jobben godt.»*

De har også salgsbonuser for hele teamet om butikken slår fjorårets omsetning. Dette var henholdsvis 9kr ekstra i timen med 10% økning og 15kr ekstra i timen med 25% økning. Andre bonuser og premier varierte fra kjede til kjede, noen kunne vinne månedenes butikk og vant et restaurantbesøk, mens andre fikk rabatt på klærne i butikken.

### Butikksjef

Butikksjefen bekreftet at det er opp til butikksjefene å motivere de ansatte. I butikksjefen sin egen butikk var gruppearbeid verdsatt. Der satte de et mål for hele butikken som alle skulle bidra med å nå. Dette var konsekvent valgt for å forhindre at det ble noe fokus på den enkelte selgers salg, noe som butikksjefen selv mente ikke fungerte så bra i lengden. Butikksjefen forklarte at det er en stor variasjon på virkemidler tatt i bruk av de ulike butikksjefene.

*«Jeg liker ikke å fokusere på den enkelte selgers tall. Jeg har jobbet i flere Varnerbutikker og har erfart at om man har slikt press vil selgerne unngå å ta returer og vil ikke hjelpe kunder som ikke skal ha noe mer enn et par sokker. Det er skadelig for butikkens kunderelasjoner om man holder på sånn. Jeg har faktisk også hatt ansatte som har kommet fra andre butikker og synes det er mye gøyere å jobbe hos meg enn i en slik selgerpressbutikk.»*

### Medarbeidere

Respondent 1, 3 og 4 kunne alle si at de følte seg motivert til en viss grad. De gledet seg ikke til å dra på jobb, men synes likevel det var greie forhold på

arbeidsplassen. Respondent 1 og 3 mente at det som motiverte dem var følelsen av å gjøre det bra, at de hadde gode tall i forhold til medarbeideren og at de behersket det som ble krevd av dem.

Respondent 2 og 5 følte seg ikke motivert og trivdes ikke i jobben. Respondent 5 var veldig motivert i begynnelsen av arbeidet, men i en butikk med stort press på personlige salg så ble respondenten sliten og gruet seg til å dra på jobb.

Respondenten følte aldri at arbeidet og salget var godt nok for butikksjefen, da de stadig fikk tilbakemeldinger og måtte forklare hvorfor tallene deres ikke var bedre. Følgelig orker ikke respondenten å yte noe mer enn minstekravet.

Respondent 2 var bare motivert til å gjøre det som absolutt forventes for den lønnen de ble gitt og opplevde ikke at noen brydde seg særlig om innsatsen som ble lagt ned uansett:

*«De kuttet masse på timer hos oss når det gikk dårligere, det gjorde at jeg sto alene i butikken med en haug med arbeidsoppgaver og ingen kapasitet til å utføre dem. Jeg orker ikke jobbe noe med salg om jeg uansett må løpe bort til varene for å rydde dem på plass så fort som mulig. Man ble utslitt av det. Da gjør jeg bare det jeg absolutt må slik at ting går rundt, men ikke noe mer enn det. I tillegg fikk jeg bare kritikk om jeg ikke ryddet ordentlig, og da holdt det ikke med å si at jeg hjalp en kunde. Ingenting var godt nok.»*

### **4.3 Kultur**

Funnene indikerer at det er stor variasjon blant butikkene på hvordan kulturen oppleves. Man ser spesielt forskjeller på medarbeiderens forhold til prestasjon og dens sammenheng med trivsel.

#### Ledelsen

Selv om Varner kjeden har flere verdier så kom det frem at de viktigste i praksis var «happiness» og prestasjon. Hele konsernet skal bære preg av godt humør, mye energi, være åpen og serviceinnstilte mot kunder.

*«Å prestere er viktig i Varner. Vi vil ha selgere som er gode med kundene og har god produktkunnskap. Spesielt inne tiden vi er nå (e-handel) er det viktig at våre*

*ansatte er god på prestasjon. Hvordan de fremstår, leder samtalen og er med våre kunder er det viktigste for godt salg. Vi tror at mye av dette handler om at selgeren er glad, energisk og føler seg selvfølgelig trygg og ivaretatt på jobb. Det er også rom for å ha en dårlig dag, men vi ønsker at våre ansatte skal glede seg til å dra på jobb! Når det kommer til netthandelen så ser jeg ikke på det som en trussel. Det gjør jeg aldri i jobben min, alt er en mulighet. Vi holder på å opprette en enda bedre nettportal så der henger vi med!»*

Ved oppfølgingsspørsmål på hva konkrete tiltak de gjør for å implementere verdiene i arbeidshverdagen forklarte lederen at de har en egen mobilapp for hver butikk hvor alle legger ut omsetningstall, gode salg og ellers inspirasjon. Der heier på hverandre og har god kommunikasjon.

#### Butikksjef

Butikksjefen kunne ikke svare direkte på hva som opplevdes som kulturen i Varner. Det kom frem at det varierte veldig fra både kjede til kjede, og butikk til butikk. Felles for dem alle var at de var stolte av å være norske butikker. De er alle veldig glad i kundene sine og vil det beste for dem. Ved spørsmål om hvordan relasjonene var på tvers av hierarkiet var butikksjefen nølende.

*«Det er veldig hva du gjør det til. Jeg har god relasjon med min regionssjef nå, men jeg vet om folk som vegrer seg for å ringe vedkommende. Jeg har også hatt sjefer som jeg faktisk har hatet. Jeg bruker tid på finne ut av hvordan forholde meg til enkelte sjefer. Konflikter, hemmeligheter og baksnakking er dessverre ikke uvanlig blant sjefene. De relasjonene jeg har som er gode, er derimot veldig gode. Regionsjefen min motiverer meg og vil se butikken min god, det liker jeg.»*

Det ble videre spurt om hvordan dagens handelssituasjon var i butikken, og hvordan butikksjefen opplevde utviklingen de siste årene. Butikksjefen mente at dagens situasjon var helt annerledes enn for 5-10 år siden. Det var vanskeligere å nå budsjettet omsetning og det var helt klart at selgerne deres hadde mye større ansvar enn før.

*«Kundene kommer inn og er mye mer klar over hva konkurrentene tilbyr og hvor eventuelt få rabatter. De er også gjerne veldig forberedt på hvilke plagg de vil ha*

*før de kommer inn, slik at mersalg er mye vanskeligere. Denne omstillingen virker det ikke helt som om ledelsen i kjeden eller i Varner forstår helt, man skulle trodd de ville øke fokuset på hver butikk. Vi har fått nye løsninger på kassen for å handle på nett, men det er litt vanskelig å sette seg inn i.»*

#### Medarbeidere

Det kan være vanskelig å beskrive opplevd organisasjonskultur med ord. Jeg valgte dermed å spørre om hvordan de opplevde presset på salg var i butikken. I tillegg fokuserte jeg på hvordan butikksjefene deres håndterte lavere omsetningstall og internetthandel som konkurrent.

Respondent 3 og 5 opplevde at sjefene deres fulgte nøye med på hvor mye og hvordan salgene deres var. De hadde blant annet lister med ukentlige og månedlige selgerresultater og konkurranser med oversikt over antall seiere. Respondent 5 uttrykte det slik: *«Frykten for å være dårligst gjør meg veldig stresset. Jeg føler alle er redd for det. Ser man noen komme inn med en handlepose som tilhører oss skjønner vi det er en retur og flykter fra kassen. Butikksjefen har tatt meg til siden i butikken og vist meg tabeller med resultatene våre og spurt meg hvorfor jeg ikke var like flink som medarbeideren min. Deretter måtte jeg faktisk gå bort å spørre henne om tips foran butikksjefen. Det var veldig pinlig.»*

Respondent 1 og 2 de opplevde lavt press på salg. Respondent 1 fortalte at de av og til hadde konkurranser i butikken, men at premiene var så dårlige så ingen i teamet brydde seg særlig om det. De var derimot opptatt av kundene som kom i butikken skulle få god hjelp og en hyggelig opplevelse. Respondent 4 opplevde butikksjefen sin som støttede og følte ikke på noe personlig press. I deres butikk var det aldri snakk om særlig individuelle salg, men hvis de hadde store salg fikk de mye ros. Det var en forventning om at alle ga mye for butikkens eget beste, men uttrykte tydelig at det ikke var noe ansvarsfølelse om det gikk dårlig. Respondenten likte likevel ikke kulturen innad i kjeden. Det ble fortalt at respondenten synes det var mye rykter om ledelsen.

*«Det sies at hvis du vil bli forfremmelse til kontorarbeid så må du ligge med rett leder.»*

Respondent 3 likte selv at det var høye forventinger og konkurranser med salg, men merker det går utøver trivselen på jobb når det ikke gikk bra. Dette kom av at regionssjefen var støttende og inspirerende. Respondent 3 fortalte at det var sjelden noe tilbakemeldinger på dårlig resultat, men mye ros og konstruktiv kritikk.

Respondent 3 jobbet tidligere i en butikk som ble nedlagt grunnet for dårlig omsetning. Spenningen mellom respondentenes butikksjef og regionssjef var mye grunnet av nettopp de lave resultatene. *«Det var egentlig en litt sår situasjon, fordi selv om jeg opplevde at butikksjefen min var kjip, så forsto jeg presset som ble lagt på butikksjefen. Vi fikk vite at vi skulle bli lagt ned 1,5 måned før selve nedleggelsen og i løpe av den tiden ble vi nesten ignorert av ledelsen. Det var som om vi bare var en kjip lønnskostnad for kjeden.»*

## 5.0 Analyse

### 5.1 Ledelse

Delspørsmål 1: *Hvordan oppleves ledelsen av ansatte i Varner?*

I henhold til situasjonsbestemt ledelse må ledelsen tilpasse sin lederstil til sine ansatte og omgivelser. Ledelsen må forstå både organisasjonens interne og eksterne forhold for å kunne oppnå effektiv ledelse og styring. På lik linje med andre klesbutikker i Norge, står Varner i en omstillingsprosess hvor de må forholde seg til endret kjøpemønster hos kundene.

Ledelsen i Varner delegerer ansvaret til regionssjefer og butikksjefer. Ledelsen følger opp butikksjefens økonomiske resultater. Det kom derimot frem at det var lite oppfølging og involvering på verdier og lederskap. I henhold til Hersey og Blanchards modell bærer dette preg av instruerende lederstil, da ledelsen må prioritere oppfølging av arbeidsutførelsen. Det vil fremstå som det mest effektive da øvre ledelse har mange ansatte å forholde seg til. Fra intervjuene med butikksjef og medarbeidere kom det klart frem at lederstilene i butikkene varierte i betydelig grad. Butikksjefen opplevde dagens løsning som et problem for Varner, da butikksjefenes stiler kunne stå i kontrast til hverandre. Ved å videre se på

hvordan medarbeiderne opplevde sine butikksjefers lederstiler, så opplevde respondent 3, 4 og 5 en høyt styrende sjef. Respondent 5 opplevde sin butikksjef som overvåkende og kontrollerende ettersom resultatene til respondenten til enhver tid ble fulgt opp og evaluert opp mot medarbeiderne. Hos respondenten oppleves dette som ubehagelig og belastende.

Pygmalion-effekten snakker om høye forventninger som effektivt, da høye forventninger til medarbeideren fører til at medarbeideren vil øke sine forventninger til seg selv (Livingston, 1969). Dette ser vi respondent 5 nevner, da personen var motivert og engasjert i begynnelsen av arbeidet. Når respondenten videre opplever butikksjefen som misfornøyd, ser man antydninger til Golem-effekten hvor usikkerheten kan gi en negativ forventning. Forskningen var tvetydig på hva som gir sterkest effekt av negative eller positive forventninger (Eden & Ravid, 1982). Vi ser at respondent 5 sin trivsel og motivasjon har blitt svekket betydelig og respondenten gruer seg til å dra på jobb.

Respondent 3 likte høye forventninger og opplevde det som positivt at butikksjefen fokuserte på prestasjoner. Forskjellen i lederstilen til respondent 3 ulike ledere er at regionssjefen 3 engasjerer sine ansatte ved å sette av tid til å nå et felles mål: at selgeren skal bli god. Regionssjefen dyrker sin ansattes egenskaper og evner, fremfor å dirigere dem til butikkens mål slik som butikksjef 5. I tråd med Johnston & Marshalls teori for effektiv ledelse (2016) viser regionssjefen til respondent 3 at høy forventning til salg og prestasjon kan være effektivt dersom gjort med bevisste virkemidler.

Butikksjef 1 satte et felles mål for hele teamet og opplevde det som mest effektivt. Butikksjefen valgte å ikke se på hver selgers individuelle prestasjon, men hva de fikk til sammen som en gruppe. Respondent 4 som jobber i butikksjefens butikk, bekreftet i sitt intervju det samme. Virkemidlene tatt i bruk ved transformasjonsledelse er blant annet å jobbe mot å nå et konkret mål. Respondent 4 opplever at butikksjefen satte et konkret mål for hele butikken, som de skulle nå sammen som gruppe. I tillegg opplever respondenten tillit og friheten til å ta egne strategiske valg for nå målet.

Respondenten uttrykker: «*Butikksjefen min er veldig tydelig på at jeg er kompetent*

*nok til å ta mine egne avgjørelser for hvilken selgerstil jeg vil bruke.»*

Respondenten jobber dermed mot bedriftens mål og samtidig opplever egenutvikling. Man ser også hvordan dette henger sammen med Jonhston & Marshalls (2016) kriterier for effektiv salgsledelse. Butikksjefen har lagt til rette for selvledelse og gir oppmuntring. Effekten av butikksjefens oppmuntring kan sammenlignes med Galatea-effekten. Ved å gi gode tilbakemeldinger og fortelle medarbeiderne at de er kompetente nok til å jobbe selvstendig, får respondenten tro på seg selv og ønsker å prestere.

## **5.2 Motivasjon**

*Delspørsmål 2: Hvordan blir ansatte i Varner motivert til å prestere etter beste evne?*

Motivasjon og inspirasjon oppstår når man tilpasser ansattes behov, ønsker, verdier og interesser sammen med organisasjonsmålene ved hjelp av positivt og tiltalende språk (Gill, 2003). Ledelsen i Varner er åpen om at dagens situasjon ikke er optimal og at de ønsker med tilstedeværelse utøver hele linjen. De drar frem «happiness» og prestasjon som noen av de viktigste verdiene.

Effektivt lederskap innebærer planlegging og stadig synlige forbedringer under endringsprosesser (Gill, 2003). Ledelsen evne til å motivere vil reflekteres i organisasjonens evne til å jobbe i felles retning. En ytterligere pekepinn vil være om ledelsen er klar over medarbeidernes behov. Fra intervjuet med butikksjefen fremsto det klart et behov for tydeligere avgrensninger og mål på hvordan Varner ønsker å oppnå salg. Butikksjefen mislikte «press-salg» og opplevde det som hemmende for bedriftens rennommé.

Medarbeidere i Varner var motivert av egne prestasjoner og mestringsfølelse. Ansatte var dermed i en stor grad drevet av indre motivasjons. Respondent 3 opplevde at ros og mye oppmerksomhet fra sin regionssjef inspirerte respondenten til å gi det lille ekstra. Dette ga utslag på både resultater og trivsel og korrelerer med teorien om transformasjonsledelse. Respondent 1 og 4 opplevde de hadde valgfrihet i hvilken innsats de valgte å legge i de ulike arbeidsoppgave. Det var også viktig for dem å gjøre en bra innsats for sine medarbeidere og



kundenes skyld. De hadde som gruppe et felles mål og ville være med å bidra etter beste evne. I henhold til selvbestemmelsesteorien (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016) har de begge dermed autonomi og tilhørighet i arbeidet. Behovet for kompetanse kan være vanskelig å fylle da arbeidsoppgavene i butikk er begrenset.

Respondent 2 og 5 opplever seg ikke motivert i arbeidet. Dette kan være bundet i at det ikke oppleves ansvarsfølelse for bedriftens suksess. I henhold til Jobbkarakteristikkmodellen kan dette begrunnes med at det verken kjennes på autonomi, variasjon eller oppgavebetydning i arbeidet. De samme respondentenes mangel på motivasjon i jobben, kan også være følge av høye forventinger uten å oppleve personlig gevinst av innsatsen. Vrooms forventningsteori baserer seg på at individet gjør bevisste og rasjonelle valg i jobbatferd. Man ser dette utspille seg hos respondent 2. Etter periode med timekutting som medførte en økning av forventede arbeidsoppgaver, tok respondenten et valg om å bare utføre de arbeidsoppgavene som var absolutt forventet. Respondenten så dermed at det var ingen sammenheng mellom forventning, valens og instrumentaliteter.

Ytre belønninger varierer fra kjede til kjede i Varner. Alle får en fast timestsum ekstra hvis de greier å øke omsetningen 10% eller 25% fra fjoråret. Respondent 2 fortalte at når de først hadde interne konkurranser var premiene skuffende. Teorien om ytre motivasjon viser til at ytre belønningsform vil ha en god effekt der arbeidsoppgavene er ukompliserte. Her ser man et tilfelle hvor respondent 2 opplever premien ved en konkurranse som «et dårlig forsøk» og resultater blir enda større misnøye.

### **5.3 Organisasjonskultur**

Delspørsmål 3: *Hvordan oppfatter ansatte kulturen i Varner?*

Hennestad et al. (2012) skriver at de kulturelle trekk som dannes og kommer til uttrykk i virksomheten springer ut ifra de utfordringer og problemer som bedriften må takle. For å oppnå en vellykket kultur som samsvarer med bedriftens strategi må Varner forstå sine omgivelser. Ledelsen hevder kulturen kan oppsummeres i ordet «prestasjon». Varner er opptatt av kunden og setter kunden i sentrum.

Teorien hevder slike situasjoner krever at medarbeidere får eierskap til bedriften

fremfor sine egne prestasjoner for at kunden skal få den beste opplevelsen (Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006). Medarbeiderne kunne fortelle om press til å prestere på individnivå. Respondent 5 fortalte blant annet at butikksjefen sammenlignet sine ansatte og satte dem opp mot hverandre. Butikksjefen til respondent 3 opplevde så høyt prestasjonsstress fra sin regionssjef at det gikk ut over respondentene 3 sin utvikling. Respondentenes erfaring kan sammenlignes med resultatene fra forskningsrapporten fra BI, som anslår at medarbeidere i et prestasjonsbasert arbeidsklima har sterke insentiver til å ikke dele sin kunnskap.

Videre opplevde respondent 1 og 2 lite eierskapsfølelse til bedriftens velvære, men derimot ansvarfølelse ovenfor kundens handleopplevelse. Respondentene opplevde ikke engasjement fra sin butikksjef og opplevde at salgsprestasjonene ikke hadde stor betydning. Respondent 2 la især merke til kutting av timer til personalet som opplevdes urettferdig i butikken. I henhold til teorier følger ansatte med og vurderer alle handlingene til lederen. Å kutte kostnader knyttet til personal kan sende en beskjed som personalet tolker selv. Hvordan butikksjefen reagerer på kriser og retter sin oppmerksomhet vil dermed ha utslag på kulturen.

I intervjuet med butikksjefen ble det avdekket at butikksjefene ikke nødvendigvis kommuniserer godt, da baksnakking og ryktespredning var et kjent fenomen. Hvordan historier og fortellinger blir spredt rundt i bedriften vil påvirke relasjonene i hierarkiet. Respondent 4 nevnte at det var kjente rykter om at mennesker har fått forfremmelser etter å ha knyttet en uprofesjonell og intim relasjon med noen i øvre ledelse. Slike rykter og fortellinger ikke bare hemmende for trivsel og forventninger blant medarbeidere, det viser at det er useriøse kriterier for forfremmelse. Shein (1987) viser til at kriterier for utvelgelse og historier, fortelling og myter er mekanismer for kulturpåvirkning. Rykter og baksnakkelse vil her påvirke kulturen, men ikke i en strategisk retning. Kriterier for belønning vil også ha innvirkning på kulturen og vil vise hvordan butikksjefen prioriterer. Som nevnt bemerket spesielt respondent 2 dårlige belønninger og bonuser, som resulterte i en trass holdning til konkurransene. Respondent 4 snakket lite om ytre belønningsformer, men opplevde autonomien og tilbakemeldingene som belønnende. Det kan være nærliggende å anta at respondent 4 opplever at butikksjefen retter oppmerksomheten mot medarbeidernes trivsel og ønsker.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med min studie var å oppnå en dypere innsikt i hvilken betydning organisasjonskulturen har på ansattes atferd, innsats og salgsprestasjoner. Dette med klesbransjen dynamiske endringsbetingelser i bakgrunn og dens påvirkning på selgerne. Ved å bruke teori om ledelse, motivasjon og kultur fikk jeg et inntrykk av hvordan organisasjonskulturen er, oppfattes og dens betydning for Varner.

Resultatene viser at organisasjonskulturen i Varner har store variasjoner i butikkene, noe som påvirker selgerprestasjonene. Alle butikkene som er blitt intervjuet i oppgaven har butikksjefer som leverer etter deres egen tolkning av standard som ledelsen i Varner har satt. Ledelsen fortalte i intervjuet prestasjon er en av de viktigste verdiene og nøkkelen til suksess. Ledelsen sier også at de ikke legger tydelige føringer på hvordan butikksjefene implementerer verdiene til sine ansatte.

Resultatene i oppgaven reflekterer dermed strategien som er valgt i Varner. Hennestad påpeker derimot at det må være samsvar mellom organisasjonskulturen, strategien og de relevante omgivelsene for å gi en vedvarende konkurransefordel (2015). Man ser hos respondenten 3 og 4 at transformasjonsledelse (Mathiesen, 2014) har en givende effekt på respondentens prestasjon og støtter opp under respondentens indre motivasjon (Andersen & Nielsen, 2016). Respondentene opplever autonomi og tilhørighet i jobben, som stimulerer motivasjonen og ønsket om å prestere. På den andre siden opplever respondent 1, 2 og 5 likegyldighet til butikkens resultater. Respondent 1 og 2 er ikke villig til å yte mer enn minstekravet, som følge av en uinteressert butikksjef. Sammenligner man det med Vrooms forventningsteori kan det blant annet skyldes at de ikke opplever sammenheng mellom prestasjon og belønning. Respondent 5 mistrives på jobb og har på grunn av butikksjefen mistet motivasjon og villighet til å yte. Det vil være naturlig å trekke linjer til Golem-effekten, hvor butikksjefens holdninger har ført til negative forventinger hos respondenten.

Det er argumentert for at organisasjonens kultur bør være situasjonsbestemt med hensyn til både interne og eksterne forhold (Morgan, 2006). Videre vet vi fra

teorien at de kulturelle trekk som dannes og kommer til uttrykk i organisasjoner, springer ut fra de utfordringer og problemer organisasjonen må takle for å overleve (Hennestad B. , 2015). Respondentene la godt merke til den økonomiske nedgangen i omsetning og hvordan det ble håndtert. Man ser fra respondent 1, 2 og 3 at håndteringen av endringer og mangel på kommunikasjon skaper enten en usikkerhet eller en likegyldighet til bedriften.

Resultatene viser er at det variasjoner på hvordan organisasjonskulturen oppfattes og hvordan den ledes i de ulike butikkene. Det oppleves som lite samsvar mellom organisasjonskultur og bedriftens strategi. Funnene indikerer at det betydelig forskjeller på medarbeiderens salgsprestasjon som man ser kan skyldes de ulike lederstilene. Det er dermed nærliggende å konkludere med at kulturbevisst ledelse kan utgjøre en betydningsfull forskjell for salgsprestasjoner i Varner. En passende justering av kultur og strategi vil hjelpe medarbeidere til å prestere bedre, og dermed generere inntekter og skape større verdi for organisasjonen.

## Bibliografi

- Andersen, L. B., & Nielsen, W. N. (2016). *LEAP: Leadership and Performance*. Aarhus: Aarhus Business School. Hentet fra Department of Political Science: <https://ps.au.dk/en/research/research-projects/leap-leadership-and-performance/results/>
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Pearson.
- Aspøy, A. (2018, juni 26). Idunn. *Motivene må fram*, ss. 28-29.
- Baker, R. (2006). *Measure what matters to customers*. John Wiley & Sons.
- Broeck, A. v., F. D., Chang, C.-H., & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, ss. 1-35.
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Busch, T., & Similä, J. (2006). *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget.
- Cuthbertson, R., Furseth, P., & Ezell, S. (2015). *Innovating in a Service Driven Economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dagens Næringsliv*. (2020, Februar 26). Hentet fra Klessalget faller: Varner er den store taperen: <https://www.dn.no/handel/virke/cubus/varner-gruppen/klessalget-faller-varner-er-den-store-taperen/2-1-762617?v=2756>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits. Human need and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). *Ygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*. Hentet fra *Organizational Behavior and Human Performance*.

- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2008). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press.
- Fugate, M. (2013). *Capturing the positive experience of change. Antecedents, process, and consequence*. New York: Cambridge University Press.
- Gill, R. (2003). *Change management—or change leadership?* Journal of Change Management.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm.
- Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B., Revang, Ø., & Strønen, F. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofabuer, C. (2016). *Salgets helter - en bok om b2b-salg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskingsmetode for økonomiske- og administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaptein, M. (2013). *Workplace Morality: Behavioral Ethics in Organizations*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, A. (2011, Mars 1). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. (2002). *The heart of Change*. Harvard Business Review Press.
- Livingston, J. S. (1969). *Pygmalion in Management*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Mathiesen, S. B. (2014). *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Magma.
- M. Johnston & G. Marshall. (2016). *Sales Force Management*. New York: Routledge.

- McNatt, D., & Judge, T. (2004). *Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication*. The Academy of Management Journal.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2014, September). *Strategisk HRM og endring i organisasjoner*. Bergen: Fagborforlaget.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Vol. Oppdatert versjon). Thousand Oaks: Sage.
- Motehusene går digitalt*. (2018). Hentet fra Kampanje:  
<https://kampanje.com/tech/2018/06/motehusene-gar-digitalt-kan-virke-som-cubus-er-det-svakeste-leddet/>
- Om oss: Varner*. (2020, April). Hentet fra Varner: <https://varner.com/no/about-us/>
- Seymore, D. (2009). *The Galatea Effect: Training Managers to Raise the Specific Self-efficacy of Subordinates to Improve Performance*. University of Nebraska.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., & Staelin, R. D. (2006, November). The Path to Customer centricity. *Journal of Service Research*, ss. 113-124.
- Shein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: *Bransjerapport fra Virke*

#### Nesten alle kjedene faller

● De 25 største kjedene falt med 1,2 prosent samlet i fjor.

↓ Omsetning 2019 (Millioner kroner)

Kjede	Omsetning	Endring	Butikker	
			2019	Endring
Hennes & Mauritz	4 055	-3,4 %	128	-2
Cubus	2 161	-5,6 %	180	-1
Texcon	2 133	5,0 %	277	-4
KappAhl1	1 217	2,3 %	99	0
Dressmann	1 198	-2,2 %	151	-4
Match	1 156	4,7 %	120	3
Lindex	1 144	-0,3 %	93	-4
Spar Kjøp	805	1,3 %	24	0
Zara2	540	0,3 %	6	0
Bik Bok	539	-13,5 %	99	-8
VIC	507	0,3 %	63	0
Høyer	501	2,0 %	30	2
Carlings	496	-7,3 %	88	-6
B-young	382	-9,3 %	83	-8
Floyd	365	1,4 %	32	1
Gina Tricot	343	7,6 %	36	-4
Boys of Europe	342	1,3 %	66	4
Volt	323	1,8 %	39	0
Urban	277	-7,4 %	36	-2
Days Like This	183	-21,3 %	18	-34
Zlizzi	156	16,3 %	37	3
Change	148	4,2 %	46	-1
Only	139	18,8 %	24	0
Polarn O Pyret	119	-7,7 %	23	-5
Levis Store	115	14,6 %	17	0

\* Under avvikling. De siste butikkene ble lagt ned i januar

2020 DNgrafikk / Kilde: Virkes rapport om kleskjedene i 2019

### Vedlegg 2: *Intervjuguide*

#### Ledelsen/Lars Erik Skaug

##### Bakgrunnsinformasjon

- Hva jobber du med og hvor lenge har du vært i Varner?
- Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

##### Kultur



- Hvordan vil du beskrive kulturen i Varner?
- Hvordan kommer dette til utspill hos ansatte?
- Hva er Varners viktigste verdier?
- Hvilke konkrete tiltak bruker dere for å implementere dem?
- Er det forskjeller på tvers av kjedene? Utdyp.

### Motivasjon

- Er motivasjon viktig?
- Hva gjør dere for å motivere selgere?
- Hva gjør dere for å motivere butikksjefene?
- Hvordan følger dere opp trivsel?

### Ledelse

- Hvordan trener dere butikksjefene?
- Hvordan ser du på dagens handelssituasjon?
- Hvordan vil du beskrive ledelsen i Varner?

### Butikksjef

#### **Bakgrunnsinformasjon**

- Hvor lenge har du jobbet i Varner?
- Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?

### Motivasjon

- Hvordan opplever du Varner motiverer sine ansatte?
- Hvordan opplever du Varner motiverer deg?
- Hva gjør du for å motivere dine ansatte?
- Hvilke spesifikke tiltak tar du i bruk?

### Ledelse

- Hvordan opplever du din regionsjef?
- Hvordan opplever du øvre ledelse?
- Hvilke økonomiske og øvrige forventinger blir stilt til deg?
- Hva er konsekvensen av å ikke møte forventingen?
- Hvordan kommuniserer man på tvers av linjen?

- Hvordan kommuniserer man på tvers av kjedene?

### Kultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen i Varner?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i din butikk?
- Hva er de viktigste verdiene i Varner?
- Hvilke tiltak gjør du for å implementere verdi og kultur?
- Hva opplever du som positivt og negativt ved dagens kultur?

### Medarbeidere

#### **Bakgrunnsinformasjon**

- Hvor lenge har du jobbet i Varner?
- Hvor stor stilling har du i Varner?
- Hvor lenge har du vært i stillingen?
- Trives du i jobben?

#### Ledelse

- Hvilken relasjon har du til din butikksjef?
- Hvordan er butikksjefen din som selger?
- Har du kjennskap til andre i ledelsen?
- Hvor viktig er salgsprestasjoner i butikken din?
- Hvor mye tilbakemeldinger får du?
- Hvordan utvikles du?

#### Motivasjon

- Hvor motivert er du i jobben?
- Hvordan blir du motivert?
- Har du noen bonuser?

### Kultur

- Hvor påvirket blir du av butikkens resultater?
- Hvordan jobber teamet ditt sammen?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i butikken din?

- Hvordan gir du tilbakemeldinger?