

Robert Kolstadbakken Joramo
Vegard Karlsen

Fra teamledelse til fastledelse

En kvalitativ studie av de ansattes opplevelse

From Team Leadership to Single Leadership

A Qualitative Study of Employee Experience

MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi
Trondheim, Mai 2016

Veileder: Roar Stokken

Samarbeidsbedrift: Tine Sentrallager Heimdal



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten for vår tid ved masterprogrammet Ledelse av Teknologi, ved Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU), Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2016.

En rekke personer har vært viktige for gjennomføringen og kvalitetssikringen av oppgaven, og vi takker dere alle. Vi ønsker spesielt å takke vår veileder Roar Stokken for jevnlige og gode tilbakemeldinger. Uten din hjelp ville det ikke vært mulig å opprettholde den samme kvaliteten på oppgaven.

Videre vil vi rette en stor takk til Tine Heimdal, som har latt oss ta flere av deres ansatte ut av produksjonen for å gjennomføre intervju med dem. Vi håper oppgaven gir dere en bedre forståelse av de ansattes opplevelse av omstruktureringen dere har gjennomgått. Vi ønsker også å takke de ansatte som har stilt opp til intervju, og vært villige til å dele sin opplevelse og kunnskap med oss. En spesiell takk sendes til Rune Brandsæter som har vært vår kontaktperson hos Tine Heimdal, og har hjulpet oss med praktiske forhold i forbindelse med gjennomføringen av datainnsamlingen.

Til slutt vil vi takke Ellen og Camilla Karoline for oppmuntrende ord, tips og tålmodighet gjennom hele studiet. Deres støtte har vært avgjørende for at vi har kommet oss hit vi er i dag.

Trondheim, mai 2016

Vegard Karlsen

Robert Kolstadbakken Joramo

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Teamledelse er en populær organiseringsform som benyttes av en rekke bedrifter. Tine Sentrallager Heimdal har tidligere benyttet denne måten å organisere produksjonslederne på, hvor de var organisert i et lederteam som rullerte på å ha hovedansvaret for den daglige driften av pakkeriet. I dag har de isteden gått over til at hver produksjonsleder har ansvar for hvert sitt produksjonsområde. Hensikten med denne oppgaven har derfor vært å undersøke hvordan ansatte opplever forskjellen på disse to formene for lederstruktur, teamledelse og fastledelse. For å undersøke dette utarbeidet vi en problemstilling med fem forskningsspørsmål. Problemstillingen vi arbeidet ut ifra var:

Hvordan opplever de ansatte ved Tine Heimdal forskjellen på teamledelse og fastledelse?

Innledningsvis tar oppgaven for seg teori knyttet til team og teamledelse, før det presenteres to ledelsesteorier. Dette teorigrunnet har gitt utgangspunkt for flere av forskningsspørsmålene. Gjennom et casestudie av Tine Heimdal gir denne oppgaven et innblikk i de ansattes opplevelse av begge ledelsesstrukturene. Ved å benytte kvalitative gruppeintervju med de ansatte kom det frem at en endring fra teamledelse til fastledelse blant produksjonslederne har medført flere positive endringer for de ansatte. Blant annet opplever de ansatte i dag tettere samarbeid med sin produksjonsleder, og en tydeligere informasjonsflyt. For både de ansatte og produksjonslederne har det vært positivt å få færre å forholde seg til, og dette har gitt produksjonslederne større muligheter til å være mer involvert i de ansattes daglige arbeid. Samtidig erfarer de ansatte i større grad at produksjonslederne arbeider på forskjellige måter, noe som gjør at ansatte har ulik opplevelse av de to lederstrukturene, basert på hvilken produksjonsleder de har.

Abstract

Team leadership is a popular leadership structure used by a variety of businesses. Tine Sentrallager Heimdal was an example of this, when they organized their production manager role in a management team with rotating responsibilities. This has now changed and the different members of the leadership team have been given the fixed responsibility of their respective production area. There are many aspects to this change in leadership structure, but the purpose of this thesis has been to investigate how employees experience these two forms of leadership structure, team leadership and single leadership. To investigate this we developed a research question with five additional questions. Our research question was:

How do the employees at Tine Heimdal experience the difference between team leadership and single leadership?

Initially this thesis address theory linked to team and team leadership, before two leadership theories are presented. This theory foundation has given the basis for several of the questions asked. Through a case study of Tine Heimdal this thesis gives an insight into the employees' experience of both leadership structures. Qualitative group interviews with employees revealed that a change from team leadership to single leadership among production managers has led to several positive changes. Among other things employees experienced a closer cooperation with their production manager, and clearer communication of information. For both employees and production managers it has been positive to have fewer people to deal with, and this has given production managers more opportunities to be more involved in the employees' daily work. Simultaneously employees will have varying experiences based on the production managers' different ways of working.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tine Sentrallager Heimdal.....	1
1.2	Problemstilling	3
1.3	Forskningsspørsmål.....	4
1.4	Formål	5
1.5	Struktur på oppgaven.....	5
2	Teori	7
2.1	Team.....	7
2.2	Ledelsesteori.....	17
2.3	The Leadership Continuum.....	18
2.4	Leader-Member Exchange theory.....	23
2.5	Oppsummering av teorikapittel.....	28
3	Metode.....	29
3.1	Valg av metode.....	29
3.2	Forskningsdesign.....	30
3.3	Datainnsamling.....	32
3.4	Databehandling.....	37
3.5	Kvalitet	38
3.6	Etikk	42
4	Empiri.....	44
4.1	Relasjon med produksjonslederne.....	44
4.2	Samarbeid med produksjonsleder	48
4.3	Informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere	52
4.4	Kompetanse blant produksjonslederne.....	54
4.5	Fravær av produksjonsleder	59
5	Diskusjon.....	61
5.1	Relasjon med produksjonsleder.....	61
5.2	Samarbeid med produksjonsleder	69
5.3	Informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere	74
5.4	Kompetanse blant produksjonslederne.....	76
5.5	Fravær av produksjonsleder	80
6	Konklusjon	82

6.1	Konklusjon på forskningsspørsmål	82
6.2	Problemstilling	84
6.3	Implikasjoner for Tine Heimdal	85
6.4	Svakheter ved oppgaven og videre forskning	85
7	Referanseliste	87
8	Vedlegg	

Figurliste

Figur 1: Tidligere organisering ved Tine Heimdal.....	2
Figur 2: Nåværende organisering ved Tine Heimdal	2
Figur 3: Ulike former for lederstruktur i team (Zander og Butler, 2010, s. 260).....	9
Figur 4: Ledelseskontinuumet (Northouse, 2013, s. 190)	18
Figur 5: De ulike stadiene i "life cycle model" basert på Graen og Uhl-Bien (1995, s. 231) ..	24
Figur 6: Designstrategier for casestudier basert på Johannessen et al. (2011, s. 92) og Yin (2009, s. 46).....	31

Tabelliste

Tabell 1: Kriterier for valg av forskningsdesign (Yin, 2009, s. 8).....	30
Tabell 2: Oversikt over intervjuene som er gjennomført	36

1 Innledning

Teamledelse er en populær måte å organisere ledelse på, og flere organisasjoner benytter seg av denne ledelsesstrukturen på ulike nivåer i organisasjonshierarkiet. Det kan være et topplederteam som leder hele organisasjonen, eller det kan være et team av ansatte som jobber med tverrfaglige prosjekter. Teamledelse er også populært innenfor næringsmiddelindustrien, hvor Tine er en av de største og ledende merkevareleverandørene i Norge (Om Tine, 2016). Teamledelse kan føre til at de hierarkiske linjene i organisasjonen blir mer uklare når ansvaret skal fordeles på et team, hvor alle har muligheter til å bidra til beslutningstakingen. Motsetningen til teamledelse er å benytte én fast leder som sitter med hele ansvaret for et område. Ulikhetene mellom disse to ledelsesformene kan være store.

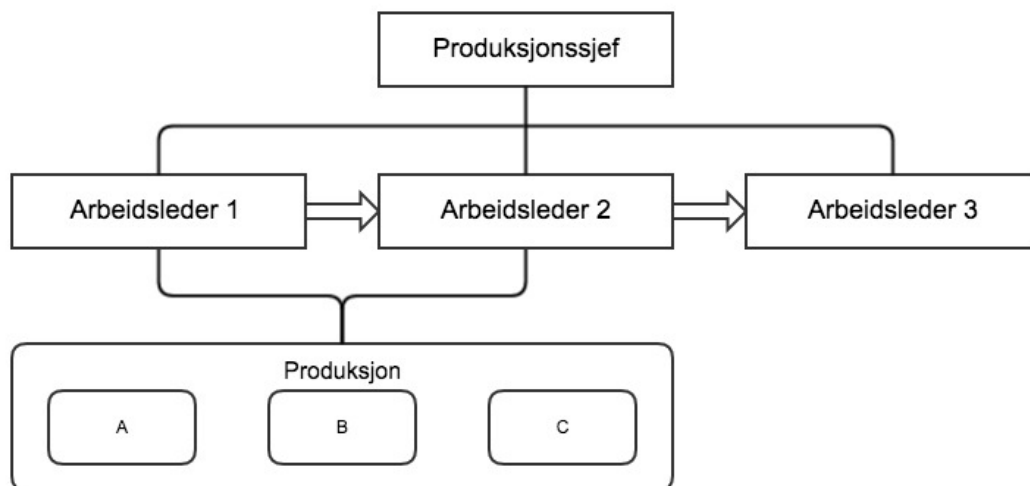
1.1 Tine Sentrallager Heimdal

Tine Sentrallager Heimdal (heretter omtalt som Tine Heimdal) er et av Tines største anlegg i Norge og forsyner markedet med ca. 50 000 tonn av Tine sine produkter (Tine Sentrallager Heimdal, 2016). Produksjonen består av ost, og er i dag organisert i tre områder, revet ost, skivet ost og ost i biter.

Produksjonen foregår i et pakkeri som ledes av en produksjonssjef. Produksjonssjefen rapporterer direkte til meierisjefen, som er øverste leder for hele anlegget. Under produksjonssjefen i hierarkiet kommer tre, likestilte produksjonsledere. Disse er ledere for hvert sitt område, og har ansvaret for ca. 20-30 ansatte hver. Totalt er det 187 ansatte på hele anlegget, inkludert lagerarbeidere og administrasjon (Tine Sentrallager Heimdal, 2016).

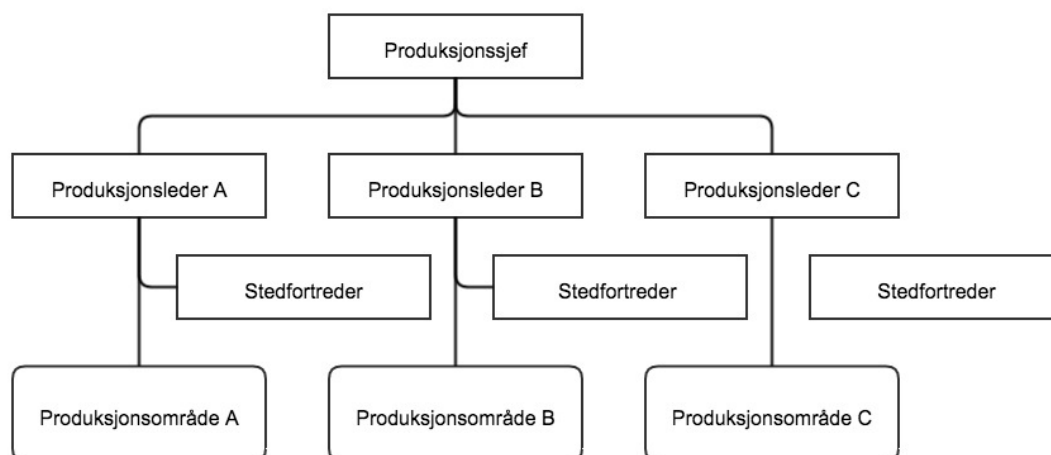
1.1.1 Ledelse ved Tine Heimdal

Med organiseringen Tine benyttet tidligere var produksjonslederne inndelt i arbeidsleder 1, 2 og 3. Arbeidsleder 1 hadde ansvaret for å lede den daglige driften i pakkeriet på dagtid, mens arbeidsleder 2 jobbet på kveldsskiftet. Denne organiseringen er vist i Figur 1 og er den vi kaller teamledelse. Fordelingen av hvem som hadde rollen som arbeidsleder 1, 2 og 3 rullerte produksjonslederne på. Dette medførte at de ansatte måtte forholde seg til flere ulike ledere, ut ifra hvem som hadde ansvaret for den daglige driften. Andre arbeidsoppgaver var plassert hos enkelte av produksjonslederne på fast basis, blant annet hadde kun én av produksjonslederne ansvar for sykefravær.



Figur 1: Tidligere organisering ved Tine Heimdal

I dag har Tine Heimdal en ledelsesstruktur med tre likestilte produksjonsleder, som er ansvarlig for hvert sitt område. Denne organiseringen er vist i Figur 2, og er det vi har kalt for fastledelse. De ansatte arbeider turnus med en uke dagskift og deretter en uke kveldsskift, og dette er uforandret etter omstruktureringen. Produksjonslederens arbeidstid er derimot forandret, og i dag arbeider ingen av produksjonslederne på kveldsskiftet, isteden er ansvaret delegert til stedfortrederne for produksjonslederne. Stedfortrederne er ansatte som har blitt gitt mer ansvar og er en støttefunksjon produksjonslederne.



Figur 2: Nåværende organisering ved Tine Heimdal

Arbeidsoppgaver som med den tidligere organiseringen var ansvaret til én av produksjonslederne, er i dag hver enkelt leder sitt ansvar. Dette medfører for eksempel at produksjonsledere som tidligere ikke hadde ansvar for sykefravær i dag må kunne håndtere dette for å fungere optimalt i rollen. Tidligere kunne lederteamet sammen dekke alle arbeidsoppgavene, og de kunne benytte den produksjonslederen som var best egnet til de ulike oppgavene, til å utføre disse. I dag må produksjonslederne isteden utføre alle arbeidsoppgaver selv, også de oppgavene man tidligere ikke arbeidet med.

1.1.2 Ansatte

De ansatte ved Tine Heimdal er fordelt på ulike produksjonslinjer på sitt område, og er i større grad låst til disse produksjonslinjene i dag enn tidligere. Rullering foregår i hovedsak innad på linjen, hvor man ruller på arbeidsoppgavene på den aktuelle maskinen man jobber på. Rullering mellom de ulike områdene foregår i hovedsak ved mangel på personell eller ved ekstra stor produksjon på enkelte linjer.

1.2 Problemstilling

Tine Heimdal har i produksjonsavdelingen tidligere hatt en ledelsesstruktur bestående av et lederteam med tre ledere, som sammen har hatt ansvaret for hele avdelingen. De har i dag delt avdelingen opp i tre ulike områder, hvor hvert område har sin egen faste leder. Endringen fra teamledelse til fastledelse har medført at ansatte må forholde seg til én produksjonsleder istedenfor tre. Vi antar at omstruktureringen har påvirket de ansatte ulikt, noe vi gjennom denne oppgaven har ønsket å få en større forståelse for. Problemstillingen for oppgaven har blitt utformet basert på dette og er:

Hvordan opplever de ansatte ved Tine Heimdal forskjellen på teamledelse og fastledelse?

1.3 Forsknings spørsmål

For å besvare problemstillingen har vi valgt å utforme fem forsknings spørsmål.

Forsknings spørsmål en til fire er utformet med utgangspunkt i teori, mens forsknings spørsmål fem har utgangspunkt i caset. Vi vil videre i denne delen presentere disse.

Ledere kan utvikle relasjoner med ansatte som kan gjøre det lettere for lederen å inspirere og motivere dem i sitt arbeid. En tettere tilknytning til produksjonslederen kan gjøre dette enklere enn tidligere. Det første forsknings spørsmålet tar utgangspunkt i at relasjoner er en sentral del av ledelse og er:

- *På hvilken måte har de ansattes relasjon med produksjonslederne ved Tine Heimdal forandret seg etter omstruktureringen?*

Samarbeid er viktig for at man skal kunne lykkes som et team, og viktig for at bedriften skal kunne arbeide som én enhet. Et tettere samarbeid mellom produksjonslederen og ansatt kan være en bidragsyter for å oppnå bedre resultater. En omstrukturering hvor produksjonslederen kommer tettere på de ansatte kan øke samarbeidet mellom dem, og kan på denne måten bidra til bedre resultater. Forsknings spørsmål nummer to er derfor:

- *Hvilke forskjeller i samarbeidet med produksjonslederne opplever ansatte nå i forhold til tidligere?*

Produksjonslederne fungerer som et viktig bindeledd mellom de ansatte og ledelsen.

Informasjonsdeling er viktig for effektiviteten i team, og uten tilstrekkelig informasjon risikerer man at de ansattes effektivitet reduseres. Som et lederteam stilles det derfor store krav til informasjonsdelingen innad i teamet, og koordinert informasjonsflyt ut ifra teamet. Det tredje forsknings spørsmålet er:

- *Hvordan fungerer informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere nå i forhold til tidligere?*

Et optimalt team består av medlemmer som sammen dekker det totale kompetansebehovet. I hvilken grad produksjonslederne besitter den nødvendige kompetansen for å dekke teamets behov kan påvirke de ansattes opplevelse av lederskapet. Som leder kreves det kompetanse innenfor ulike områder. Forskningsspørsmål nummer fire er:

- *Hvilken opplevelse har de ansatte av kompetansen produksjonslederne besitter i dag i forhold til tidligere?*

Som følge av omstruktureringen hos Tine Heimdal er det ikke produksjonsleder tilstede på kveldsskiftet. I stedet benyttes en stedfortreder som har ansvaret for driften når produksjonslederen ikke er tilstede. Stedfortrederen er en pakkerimedarbeider med ekstra ansvar. Hvordan de ansatte opplever at arbeidsoppgavene som produksjonslederne løser til vanlig blir håndtert i deres fravær er mer aktuell med dagens organisering og kan derfor være viktig for å besvare problemstillingen. Det femte og siste forskningsspørsmålet er derfor:

- *Hvordan opplever de ansatte at stedfortreder er i stand til å løse produksjonsleders arbeidsoppgaver når produksjonsleder ikke er tilstede?*

1.4 Formål

Denne undersøkelsens formål har vært å belyse hvordan de ansatte opplever en annen lederstruktur enn de har hatt tidligere. Hvordan ansatte opplever denne endringen kan være forskjellig, og endringen kan oppleves på like mange måter som det er ansatte. I denne masteroppgaven forsøker vi å se etter mønstre i de ansattes opplevelser av en annen lederstruktur enn den de tidligere har hatt. For å forklare opplevelsene til de ansatte har vi valgt å benytte team- og ledelsesteori.

1.5 Struktur på oppgaven

For å gi en god oversikt over det teoretiske grunnlaget, arbeidet som er utført og resultatene vi har kommet frem til, er oppgaven strukturert i fem hovedkapitler. Disse hovedkapitlene er teori, metode, empiri, diskusjon og avslutningsvis en konklusjon av funnene som er gjort. I teorikapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven som også benyttes i diskusjonskapitlet.

I metodekapittelet beskrives valg av forskningsmetode, fremgangsmåte for datainnsamlingen og kvalitet knyttet til undersøkelsen. Data og funnene fra casestudiet blir deretter presentert i empiri kapitlet, før disse blir analysert og diskutert i diskusjonskapitlet. Vi har valgt å strukturere empiri- diskusjons- og konklusjonskapitlet ut ifra forskningsspørsmålene. I det avsluttende kapitlet vil forskningsspørsmål og problemstilling bli besvart, og konklusjon på undersøkelsen presentert sammen med implikasjoner og svakheter ved oppgaven.

2 Teori

I dette kapittelet blir det teoretiske grunnlaget for oppgaven presentert. Teorien som presenteres her er også benyttet i utformingen av intervjuguiden. Dette kapittelet består av to deler, hvor den første delen beskriver teori knyttet til team og teamledelse. Innledningsvis blir teori om hva et team er, hvordan et team ledes og faktorer som bidrar til at teamet lykkes presentert. Deretter beskrives ledelsesteorien som vi har valgt å benytte i oppgaven. Ledelsesteorien vi har valgt å benytte består av Leader-Member Exchange Theory (tidligere Vertical Dyad Linkage) av Dansereau, Cashman og Graen (1973) og The Leadership Continuum av Bass (1985a).

2.1 Team

Grupper og team er blitt en viktig del av organisasjoner hvor mennesker sammen arbeider for å oppnå resultater som er bedre enn summen av individene (Marks et al., 2001, Mullins, 2007). Å organisere i team kan være en effektiv måte for å forbedre og løse oppgavene som utføres i organisasjonen, men team er ikke en universell løsning på problemer (Levi, 2001).

Begrepene gruppe og team blir ofte brukt for å definere flere mennesker som jobber sammen mot felles mål. Disse begrepene blir brukt om hverandre i forskning fordi det ikke er en utbredt felles forståelse for begrepene (Cohen og Bailey, 1997, Guzzo og Dickson, 1996). Det finnes en rekke definisjoner av hva et team er. Bang (2008, s. 273) definerer det som *”to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål”*, mens Salas et al. (1992, s. 4) definerer det som *”to eller flere mennesker som samhandler, dynamisk uavhengig av hverandre og adaptivt mot et felles mål, hvor alle har blitt tildelt spesifikke roller eller funksjoner å utføre”*. I følge Sjøvold (2006) forandrer dynamikken seg drastisk når man går fra to til tre personer som følge av at kompleksiteten i kommunikasjonen øker. Dette gjør at man, i følge Sjøvold, ikke kan snakke om et team eller en gruppe når man bare er to personer, men at dette er en personlig relasjon.

Vi har valgt å bruke Katzenbach og Smith, og Sjøvold sine definisjoner av et team og en gruppe. Katzenbach og Smith (1993, s. 112) definerer et team som *”et lite antall personer med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles mål, et sett med resultatmål og en tilnærming hvor de holder seg selv ansvarlige”*, mens Sjøvold (2006, s. 17) definerer et team som *”tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”*.

Disse definisjonene av team er benyttet som grunnlag i resten av oppgaven.

Katzenbach og Smith (1993) skiller i sin artikkel mellom team og arbeidsgruppe, hvor et team er avhengig av mer enn informasjonsdeling, gruppediskusjon og det å jobbe etter standarder for beste praksis, enn hva som er tilfelle for en arbeidsgruppe. Dette skillet har i følge Sjøvold (2006) ført til at team i noen sammenhenger har blitt assosiert med å være en form for supergruppe. Basert på Katzenbach og Smith, og Sjøvold sine beskrivelse av et team, definerer vi den tidligere organiseringen av produksjonslederne hos Tine Heimdal som et team. På bakgrunn av disse definisjonene har vi videre i oppgaven valgt å benytte begrepet team for å være konsekvente om den tidligere organiseringen av produksjonslederne. Både Katzenbach og Smith (1993) og Sjøvold (2006) sin definisjon av et team vurderer vi som en dekkende beskrivelse for hvordan produksjonslederne tidligere samhandlet ved Tine Heimdal.

2.1.1 Klassifisering av team

Et team kan klassifiseres ut ifra hva deres primære oppgaver er. Vi plasserer lederteamet ved Tine Heimdal som et beslutningsteam, ut ifra hvordan Bang (2008) beskriver ulike team. Bang (2008, s. 273) beskriver beslutningsteam som ”*et team med vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene*”. Klassifiseringen er basert på Bowers et al. (2000, s. 314-315) sin metaanalyse som benyttet studier hvor oppgavene kunne betegnes som ”*cognitive, performance or production*”.

Vi vurderer denne klassifiseringen til å være beskrivende for det tidligere lederteamet hos Tine Heimdal, fordi noen av de viktigste arbeidsoppgavene dreide seg om å ta beslutninger knyttet til blant annet bemanning og produksjonsplanlegging. Slike beslutninger krevde evner til å kommunisere med de andre medlemmene og fagkunnskap knyttet til produksjonen.

2.1.2 Ledelse av team

Det viktigste kjennetegnet for et team er, i følge Belbin (2000), at man roterer eller deler på lederskapet. Team kan organiseres og ledes av en eller flere personer, og på ulike måter. Når man har delt lederskap påvirker alle medlemmene hverandre gjensidig, og man deler på ansvaret med å lede hverandre frem mot felles mål (Wang et al., 2014). Begreper som ofte benyttes for å beskrive hvordan lederskapet er organisert i team er ”*shared leadership*”, ”*paired leadership*” og ”*rotated leadership*” (Zander og Butler, 2010, s. 260).

Zander og Butler (2010) har beskrevet fire lederstrukturer basert på dimensjonene aktiviteter og autoritet, og disse er vist i Figur 3. ”*Rotated leadership*” plasseres på distribuerte aktiviteter og vertikal autoritet, og beskrives som når lederfunksjon og lederpraksis er fordelt på en mindre gruppe av teammedlemmene. Dette betyr at aktivitetene er fordelt på flere personer og man har autoritet i form av plasseringen i bedriftens hierarki.

		<u>Authority</u>	
		Vertical	Horizontal
<u>Activities</u>	Focused	Single leadership	Paired leadership
	Distributed	Rotated leadership	Shared leadership

Figur 3: Ulike former for lederstruktur i team (Zander og Butler, 2010, s. 260)

Vi vurderer at beskrivelsen av ”*rotated leadership*” kan benyttes om lederteamet hos Tine Heimdal, hvor de har delt på ledelse av den daglige produksjonen. I Zander og Butler (2010) sin beskrivelse av ”*rotated leadership*” er et sentralt skille fra å ha én leder at beslutningstakingen skifter, slik at kun én har dette ansvaret selv om de andre er tilstede. Dette likner på hvordan lederteamet ved Tine Heimdal var organisert, selv om det kunne være bare en av to mulige som var tilstede på samme tid.

2.1.3 Faktorer for teameffektivitet

Faktorene som gjør et team effektivt er mange, og det finnes en rekke publikasjoner (Bettenhausen, 1991, Cohen og Bailey, 1997, Gladstein, 1984, Guzzo og Dickson, 1996) på hvordan ulike faktorer og karakteristikker påvirker effektiviteten til et team. Noen av disse har vi valgt å beskrive, og forsøke å identifisere om var tilstede i lederteamet hos Tine Heimdal. Dersom ansatte opplever forskjeller med de to formene for organisering kan disse eventuelt benyttes for å forsøke å forklare hvorfor. I følge Bang (2008) organiserer de fleste oppsummeringsartikler om teameffektivitet funnene i en input-prosess-output modell som

opprinnelig ble foreslått av McGrath (1964). For vår oppgave er det i hovedsak faktorer innenfor input og prosess som er mest relevante, og de vi har valgt å fokusere på. Input er rammebetingelser og forutsetninger som er gitt på forhånd mens prosesser skjer innad i temaet når de utfører oppgaver (Bang, 2008). Selv om Bang (2008) har beskrevet teamtillit som en output-faktor for teamets overlevelsessevne, har vi valgt å plassere samarbeid og tillit som en prosessfaktor. Dette har vi gjort fordi vi ikke kommer til å vurdere hvordan samarbeid og tillit har vært et resultat av lederteamets arbeid slik Bang karakteriserer samarbeid og tillit, men en faktor som kan påvirke hvordan de ansatte opplever lederteamets arbeid. Videre vil ulike faktorer innenfor disse to kategoriene bli beskrevet nærmere.

2.1.4 Input-faktorer

Input-faktorer er teamets rammebetingelser og forutsetninger, og deles ofte inn i interne og eksterne (Bang, 2008). Slike faktorer er tilstede fra teamets oppstart, og ved å identifisere noen av disse kan vi i arbeidet med å vurdere eventuelle forskjeller de ansatte opplever på de to formene for organisering.

2.1.4.1 Teamstørrelse

Belbin (2000) foreslår flere faktorer som karakteriserer et team. En av disse faktorene er størrelsen på teamet, som er en intern forutsetning i input-prosess-output modellen. Hva som er det optimale antallet virker å være situasjonsavhengig, men ofte er ikke mer enn ti personer å foretrekke for at teamet skal være effektivt. Effektiviteten blir dårligere når det er mange medlemmer i et team fordi det oppstår utfordringer med å kommunisere internt, og samtidig opptre konstruktivt (Bang, 2008, Katzenbach og Smith, 1993). Siden lederteamet ved Tine Heimdal består av tre personer vurderer vi forutsetningene for å kunne kommunisere internt og fungere som et effektivt team som gode, men det vil være nødvendig å studere dette i den empiriske undersøkelsen. I følge Katzenbach og Smith (1993) kan en stor gruppe i teorien være et team, men i praksis vil de ikke fungere som én enhet. Dette gjelder spesielt dersom oppgavene som skal utføres er preget av et stort behov for koordinasjon og kommunikasjon, ettersom det vil være enklere å koordinere og kommunisere med færre personer.

Ved å benytte flere produksjonsledere som alle har ansvar for mange av de samme oppgavene, øker muligheten for at man ikke er i stand til å identifisere prestasjonene til de ulike produksjonslederne. Dette fordi den individuelle innsatsen er uklar, og istedenfor å identifisere den individuelle innsatsen ser man kun på den totale prestasjonen. Ved å rullere på ansvaret for den daglige driften ved Tine Heimdal antar vi at målene for produksjonen bør være klare, slik at alle tre produksjonslederne vet hva man skal styre etter. Dersom disse er uklare er mulighetene større for at man ikke tar fullt ansvar for den jobben som skal utføres. Dette kan medføre en redusert prestasjon når det kommer til den daglige produksjonen. I den empiriske undersøkelsen vil det derfor være nyttig for oss å identifisere om produksjonslederne opptrer enstemmige ovenfor de ansatte.

2.1.4.2 Roller og kompetanse

En annen viktig karakteristikk for et effektivt team er de unike rollene hvert teammedlem besitter (Zaccaro et al., 2001). Et teammedlem kan ha både formelle og uformelle roller, og flere roller på samme tid. Rollen som produksjonsleder er en formell rolle som teammedlemmene er blitt tildelt, og som gir dem makt i kraft av tittel, ansettelsesforhold og arbeidsinstrukser. Uformelle roller kan også være en kilde til makt, og er knyttet til forventningene til atferden som vises. Makt er knyttet til innflytelsen en person har over andre. Forventningene til atferd kommer gjerne fra andre i enten teamet eller organisasjonen (Fischer og Sortland, 2001, Mullins, 2007), og blir beskrevet nærmere under prosessfaktorer, senere i kapittelet.

Med den tidligere organiseringen kunne lederen av den daglige produksjonen fokusere på å ivareta oppgaverrelaterte behov, mens de andre produksjonslederne hadde muligheten til å ivareta de sosiale behovene blant ansatte. Dette beskrives av Fischer og Sortland (2001) som viktige oppgaver å ivareta i en gruppe. Rollene er i stor grad basert på den kompetansen som medlemmene innehar, og er en intern forutsetning teamet besitter fra oppstarten (Bang, 2008). Kompetansen som behøves i teamet kan deles inn i tre kategorier; teknisk kompetanse, problemløsning og beslutningsferdigheter og mellommenneskelige kompetanse (Katzenbach og Smith, 1993).

Teknisk kompetanse som medlemmene av et team besitter bør være relatert til oppgavene som skal gjennomføres (Bang, 2008, Levi, 2001). Et fullverdig team vil kunne dra nytte av teknisk kompetanse når kritiske situasjoner oppstår, hvor ulike medlemmer utnytter denne til å håndtere situasjonen (Belbin, 2000). For mange team er sammensetningen gitt på forhånd, og valgmulighetene er få eller ikke eksisterende i forhold til hvem og hvilken kompetanse som skal besittes av teamet (Zander og Butler, 2010).

Problemløsnings- og beslutningsferdigheter er medlemmenes evne til å kunne identifisere problemer og muligheter. Disse må kunne evalueres slik at man til slutt kan ta en avgjørelse på hvordan man ønsker å arbeide videre. Det er ofte nødvendig at noen av medlemmene besitter slike ferdigheter fra starten av for å kunne utvikle både teamet og arbeidet videre, men for mange medlemmer utvikles disse ferdighetene underveis (Katzenbach og Smith, 1993).

Den mellommenneskelige kompetansen som teamets medlemmer besitter er ifølge Katzenbach og Smith (1993) viktige bidragsyttere for å fremme effektiv kommunikasjon og konstruktiv konflikt, og bidrar til å skape en felles forståelse og mening med å jobbe i team. Å fremme effektiv kommunikasjon kan være viktig for å kunne lykkes med å rullere på arbeidet med den daglige driften av produksjonen.

Produksjonslederne hos Tine Heimdal har tidligere arbeidet i produksjonen, og har derfor teknisk kompetanse derifra. De kjenner produksjonen godt, noe vi vurderer som viktig for å kunne lede det daglige arbeidet. I følge Hill (2013) må teamet besitte de nødvendige tekniske ferdighetene som behøves for å kunne nå målene som er satt. For lederteamet ved Tine Heimdal betyr dette at de til sammen må kunne utføre alle de aktivitetene som de totalt sett er satt til å gjøre, og hver enkelt produksjonsleder behøver ikke å kunne alt. Når denne organiseringen er endret oppstår det derimot behov for å kunne gjennomføre alle oppgaver, og hvordan denne utfordringen løses blir nødvendig for oss å kartlegge i den empiriske undersøkelsen.

For at teamet skal kunne utnytte kompetansen som medlemmene besitter kreves det at teamet er designet på en slik måte at medlemmene får brukt denne kompetansen. Dersom personer som besitter spesielle ferdigheter må gjennomføre oppgaver hvor disse ferdighetene er irrelevante for utførelsen, eller teamet prøver å løse oppgaver som de ikke har kunnskaper om, vil prestasjonen kunne bli dårligere (Yukl, 2010). Det er dermed ikke nok at lederteamet

besitter ferdighetene, men de må også nyttiggjøres i praksis. Hos Tine Heimdal har noen oppgaver vært fast hos en av produksjonslederne, selv om man rullerte på produksjonsansvaret (for eksempel sykefravær). Dette kunne gi mulighet til å nyttiggjøre alle sin kompetanse, selv om de stadig skiftende arbeidsoppgavene kan ha ført til at man ikke har fått utnyttet sin kompetanse best mulig. Delt ansvar kan føre til at det ikke er den best egnede produksjonslederen som den ansatte er i kontakt med til en hver tid.

Bass og Stogdill (1990) beskriver i sin bok at kompetansen som de ansatte oppfatter at en leder besitter er sterkt relatert til den rollen som lederen har i teamet. På bakgrunn av dette behøver ikke de ansatte ved Tine Heimdal å kjenne til hvilken kompetanse produksjonslederne besitter, men de har uansett en forventning om at de har den nødvendige kompetansen som behøves for å utføre det arbeidet de skal. Dersom de ansattes opplevelse av arbeidet produksjonslederne utfører ikke samsvarer med forventningene, kan det tyde på at produksjonslederne ikke fungerer optimalt i rollene. Siden produksjonslederne besitter denne stillingen mener Tine Heimdal at de har tilstrekkelig kompetanse for jobben. Dette kan derimot oppleves annerledes av de ansatte.

2.1.4.3 Informasjonsdeling

Deling av informasjon er en viktig oppgave for ledere. Informasjonsdeling skjer når medlemmene av teamet deler ideer, forslag og informasjon som er relevant for de oppgavene som skal løses (Srivastava et al., 2006). Å kunne dele informasjon innad i teamet er viktig for at teamet skal kunne være effektivt. Det er viktig at de som behøver informasjon vedrørende aktiviteter som skal utføres får den nødvendige informasjonen som eventuelt andre teammedlemmer besitter (Srivastava et al., 2006). Informasjonsdelingen vil være en del av samarbeidet som behøves for å kunne lykkes. Srivastava et al. (2006) påpeker, med referanse til Argote (1999) at kunnskapsdeling er en viktig team prosess fordi dersom kunnskap ikke deles vil de kognitive ressursene teamet besitter ikke bli utnyttet fullt ut.

Teammedlemmer har gode muligheter til å dele erfaringer med hverandre. Erfaringene kan bidra til utvikling av teamet, ved at man sammen diskuterer seg fram til løsninger og reflekterer rundt oppgaveløsningen i ettertid (Bang, 2008). I følge Bang (2008) handler dette om å benytte arbeidsmåter hvor man fullt ut utnytter at man er et team. En av de positive sidene ved informasjonsdeling, som gjør at det forbedrer teamets prestasjon, er at det

innvirker positivt på koordineringen i teamet. Srivastava et al. (2006) mener informasjonsdeling kan være positivt for å vite hvem som kan hva og anslå de andres adferd, samt bidra til å utvikle en felles forståelse for oppgaven.

Med stadig skiftende arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og hvor en annen produksjonsleder skal ta over oppgavene, settes det høye krav til at man er i stand til å overføre informasjon til den neste for å kunne fungere som én enhet. Dette er en forutsetning for at man skal kunne greie å utføre arbeidet mest mulig effektivt og korrekt. Dersom man ikke deler informasjon på en god måte risikerer man å bruke unødvendig mye tid på å skaffe informasjon eller utføre arbeid som allerede er gjennomført. Dette vil være sløsing av ressurser og kan påvirke de ansatte. Dersom dette var en utfordring med den tidligere organiseringen vil det være av interesse om den nye organiseringen har bidratt til å endre dette. Temaet informasjonsdeling gjør det relevant å stille alle spørsmålene knyttet til forskningsspørsmål tre i intervjuguiden.

2.1.5 Prosess-faktorer

Prosessfaktorer er de handlingene som blir utført av medlemmene i teamet for å skape resultater (Bang, 2008). Disse vil være relevante for å kunne identifisere hvordan de ansattes opplevelse av lederteam har vært.

2.1.5.1 Felles forståelse

Utvikling av en felles forståelse er viktig om et team skal kunne lykkes. Felles forståelse kan være felles mål eller at teammedlemmene har et felles bilde på hva som skal gjøres, og hvordan oppgaver skal utføres. Dersom de ikke er i stand til å utvikle felles forståelse blir det vanskeligere å nå målene som er satt, og å samarbeide godt. For en teamleder er en av de viktigste ansvarsområdene å bidra til at medlemmene av teamet har en felles forståelse for hvordan de skal arbeide (Zaccaro et al., 2001). Når målene er klarlagte og det er enighet rundt disse, vil medlemmene av teamet i større grad være i stand til å rette fokus mot hvordan de kan nyttiggjøre kunnskap og ferdigheter til det beste for teamet (Sjøvold, 2006). Målene for et team kan være ulike, og alle team vil ha mål som sier noe om hva teamets eksistensgrunnlag er. Delmål og arbeidsoppgaver er til for å realisere disse (Bang, 2008).

Dersom produksjonslederne skaper en felles forståelse, kan de ansatte få et sterkere eierskap til arbeidet sitt. Et sterkere eierskap til arbeidet kan bidra til at de ansatte yter bedre, noe som også kan gjelde for produksjonslederne. I oppgavens undersøkelse vil vi forsøke å identifisere tidligere felles forståelse blant produksjonslederne gjennom deres evne til å kommunisere som én enhet, og om de i dag er sterkere knyttet til sitt produksjonsområde. Dette gjør det relevant for oss å spørre de ansatte om produksjonslederne er samkjørte i distribusjon av informasjon, både i dag og tidligere, og om produksjonslederne besitter tilstrekkelig kompetanse til å ivareta driftsrelaterte og administrative oppgaver, nå i forhold til tidligere. Vi vil også spørre om de tidligere opplevde at det kun var en av produksjonslederne som kunne løse enkelte oppgaver, for å gi bedre innblikk i kompetansen til produksjonslederne.

2.1.5.2 Makt og konflikter

En utfordring som kan oppstå ved å benytte et lederteam, hvor alle formelt har like stor hierarkisk makt, er konflikt. Som Bass og Stogdill (1990) påpeker vil det i grupper med to ledere være stor mulighet for at konflikt oppstår. Med referanse til Osborn et al. (1977) peker de på at effektivitet i organisasjonen vil fremmes hvis kun en av lederne utøver en aktiv lederrolle ovenfor de ansatte. Konflikt mellom to ledere kan også oppstå som følge av at kompetansen hos den formelle lederen ikke er tilstrekkelig, og at gruppen isteden opplever at andre har høyere kompetanse (Fischer og Sortland, 2001).

For leder av et team er konflikthåndtering en viktig funksjon, og i følge Zaccaro et al. (2001) bør det oppfordres til oppgaveorientert kognitiv konflikt, som fokuserer på hvordan man best kan oppnå felles målsetninger (Amason, 1996). Gjennom slike konflikter fremmes flere perspektiver som kan bidra til at lederteamet tar bedre beslutninger. Derimot bør de unngå følelsesmessige konflikter som omhandler personlige utilstrekkeligheter. Disse er i følge Amason (1996) negativt relatert til beslutningstaking i topplederteam.

Hos Tine Heimdal kan oppgaveorienterte konflikter føre til at produksjonslederne får et bedre innblikk i hvordan produksjonen fungerer, og hvordan ansatte opplever beslutninger de tar. Dette kan bidra til at produksjonslederne i større grad kan ta hensyn til de ansatte. Følelsesmessige konflikter kan derimot påvirke blant annet arbeidsmiljøet og gjøre det vanskeligere å opprettholde en optimal produksjon. På bakgrunn av dette temaet er det naturlig å spørre de ansatte om hvordan konflikter ble håndtert tidligere, hvordan de håndteres

i dag, og hvordan uenigheter mellom ansatt og produksjonsleder håndteres. Dette temaet har også vært en av årsakene til at vi ønsker å spørre om det er mer eller mindre utfordrende å kontakte produksjonsleder i dag enn det var tidligere.

2.1.5.3 Samarbeid

Samarbeid og tillit innad i teamet er viktig for at man skal kunne lykkes med å nå de målene som er satt. Et godt team kan mislykkes dersom det ikke er gjensidig tillit og høy grad av samarbeid blant teamets medlemmer (Yukl, 2010). Hvis medlemmene i teamet ikke har gjensidig tillit og høy grad av samarbeid er det liten sannsynlighet for at rullering er en effektiv løsning. Rullering setter høye krav til at man stoler på at de andre behersker den nye rollen man går inn i. Det er i følge Yukl (2010) vanskeligere å lykkes med samarbeidet innad i teamet dersom tilliten er svekket.

Hvor godt teamet fungerer er avhengig av hvor bra medlemmene i teamet er i stand til å koordinere oppgavene og aktivitetene som skal utføres seg i mellom (Zaccaro et al., 2001).

For lederteamet ved Tine Heimdal kan viktige aktiviteter som skal til for å lykkes sammenliknes med de Zaccaro et al. (2001) omtaler som:

- Informasjonsutveksling
- Distribusjon av ressurser
- Timing av oppgaveløsning
- Prioritere oppgaver
- Motivere
- Avviksarbeid
- Overvåkning i forhold til standarder

Hvor godt produksjonslederne greier å gjennomføre disse aktivitetene kan være viktig for de ansatte og for teamets prestasjon. Disse aktivitetene vil være viktige i arbeidet med funnene, og for å identifisere om de ansatte har ulik opplevelse av hvordan disse ble løst tidligere enn de gjør i dag. Avviksarbeid og overvåkning i forhold til standarder vurderer vi å være sentrale elementer i transaksjonsledelse, mens å motivere er viktig for transformasjonsledelse. Begge disse ledertypene blir beskrevet senere i kapittelet. Dette temaet er utgangspunkt for alle spørsmålene i intervjuguiden knyttet til det andre forskningsspørsmålet om samarbeid med

produksjonsleder, som for eksempel hvordan samarbeidet fungerer nå i forhold til tidligere.

2.1.6 Oppsummering

Et team består vanligvis av flere personer med ulik bakgrunn og kompetanse, noe lederteamet hos Tine Heimdal gjorde. Sammensetningen av teamet er forutsetninger for om de lykkes eller ikke. Faktorene som bidrar til teamets effektivitet kan deles i input-, prosess- og output faktorer. Input og prosess faktorer er de mest relevante å undersøke hos lederteamet ved Tine Heimdal. Spesielt interessante har temaene informasjonsdeling, samarbeid og kommunikasjon vært. Disse er alle viktige faktorer dersom man skal lykkes. Mulighetene man har til å lede et tema er flere, hvor man kan benytte en eller flere ledere. Videre vil vi beskrive de to ledelsesteoriene som er valgt.

2.2 Ledelsesteori

Ledelse er et fagfelt hvor det er blitt publisert mye, og et raskt søk på "Leadership" på nettbokhandelen amazon.com viser med tydelighet dette, med over 240 000 treff (Amazon, 2016). Til tross for dette finnes det ingen entydig definisjon av begrepet "ledelse" som forskere har samlet seg rundt. Stogdill (1974, s. 411) definerer ledelse som "*the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction*", mens Tannenbaum et al. (1961, s. 24) definerer det som "*the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*".

Antallet ulike definisjoner av ledelse har sammenheng med de mange ulike tilnærmingene til ledelse som eksisterer. Noen teorier fokuserer på egenskaper ved lederen, noen på situasjonen hvor ledelse utøves og andre fokuserer på relasjonen mellom leder og den ansatte. Bass og Stogdill (1990) har identifisert over 20 ulike typer ledelsesteorier som kan grupperes i to kategorier. De teoriene som hevder at en bestemt type ledelse er best i alle situasjoner, og de teoriene som hevder en type lederstil kun fungerer i enkelte situasjoner. Disse to grupperingene av ledelsesteorier har av Yukl fått navnene "universelle teorier" og "kontingente teorier" (Yukl, 2013).

I denne delen av kapittelet vil det bli presentert to teorier innen ledelse som vi vurderer som nyttige i forhold til den valgte problemstilling. Den første teorien er teorien om *The Leadership Continuum* (ledelseskontinuumet). Teorien ble introdusert av Bernard M. Bass

(1985a) som en videreutvikling av James MacGregor Burns (1978) sitt arbeid, hvor han introduserte begrepene transformational- og transactional leadership.

Den andre teorien som vil bli presentert er *Leader-Member exchange theory* (LMX) av Graen et al. (1982), tidligere kalt "Vertical Dyad Linkage" utviklet av Dansereau et al. (1973).

Teorien fikk sin fremvekst på 1970-tallet gjennom forskning gjort av Dansereau et al. (1973) og tar for seg interaksjonen mellom leder og medarbeider, i motsetning til mye annen forskning (Hersey og Blanchard, 1996, Jago, 1982, Mumford et al., 2000) som kun fokuserte på lederen eller situasjonen (Northouse, 2016). Teorien har eksistert siden 1970-tallet, og det gjøres fortsatt mye forskning på den i dag (Anand et al., 2011).

2.3 The Leadership Continuum

I 1985 introduserte Bass "The Leadership Continuum" som presenterte ledelse på et kontinuum, som vist i Figur 4. Bass hevdet, i motsetning til Burns (1978), at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke var på motsatt ende av et enkelt kontinuum hvor en leder var enten transformasjonsorientert eller transaksjonsorientert, men at gode ledere benyttet begge deler (Judge og Piccolo, 2004). På Bass sitt ledelseskontinuum er transformasjonsledelse plassert på den ene enden og laissez-faire (fravær av ledelse) er på den andre enden. Transaksjonsledelse er plassert midt i mellom disse to (Northouse, 2013). Selv om teorien har gjennomgått en rekke endringer består den vanligvis av fire dimensjoner for transformasjonsledelse, tre dimensjoner for transaksjonsledelse og en dimensjon for "ikke-ledelse" (Judge og Piccolo, 2004).



Figur 4: Ledelseskontinuumet (Northouse, 2013, s. 190)

2.3.1 Transformasjonsledelse

I 1973 ble James Downton den første til å benytte begrepet ”Transformational leadership” i sin bok ”*Rebel leadership: Commitment and Charisma in a revolutionary process*” (Northouse, 2013, s. 186). Transformasjonsledelse oppstår når en leder inspirerer de ansatte ved å være karismatisk, møter de emosjonelle behovene hos de ansatte, eller stimulerer de ansattes intellekt. Ved å benytte transformasjonsledelse fremfor transaksjonsledelse ønsker lederen å utvide interessen til de ansatte, utvikle bevissthet og aksept for gruppens mål, få de ansatte til å se forbi sine egne mål og interesser, og ta beslutninger som er for gruppens beste (Bass, 1997a). Når en ansatt beskriver den ideelle lederen, blir det beskrevet en leder som utøver transformasjonsledelse, uavhengig av nasjonalitet og kulturell bakgrunn (Bass, 1997a).

Bass (1990) har identifisert fire dimensjoner ved transformasjonsledere:

Karisma: En leders karisma er påvirket av hvordan de ansatte oppfatter lederens egenskaper og atferden lederen utøver ovenfor de ansatte (Northouse, 2013). Lederen skaper visjon og en følelse av misjon, stolthet, respekt og tillit (Bass, 1990). En karismatisk leder er generelt imot at situasjoner skal forbli på ”stedet hvil” og forsøker isteden å endre dem ved å sette store idealiserte fremtidsvisjoner. Som en følge av felles perspektiv og idealisert fremtidsvisjon blir en karismatisk leder likt og en person som andre ønsker å identifisere seg med. En karismatisk leder er ukonvensjonell, bryter ofte med eksisterende normer, og oppnår mye makt som følge av ekspertise, respekt og av å bli idealisert (Conger og Kanungo, 1987). Av denne grunn blir ofte karisma referert til som ”idealized influence” (Bass, 1997b, s. 21) og man kan se likehetstrekk med Robert J. House (1977) sin karismatiske ledelsesteori (Northouse, 2013).

Inspirasjon: Lederen presenterer en inspirerende fremtidsvisjon og øker de ansattes pågangsmot ved å sette høye forventninger, bruke symboler og presentere viktige mål på enkle måter (Bass, 1997a, Northouse, 2013). Inspirerende ledere utfordrer ansatte gjennom høye standarder, kommuniserer optimisme knyttet til fremtidig måloppnåelse og skaper en mening for oppgavene (Judge og Piccolo, 2004).

Intellektuell stimuli: Lederen fremmer intelligens og rasjonalitet (Bass, 1990, Northouse, 2013), og oppfordrer de ansatte til å være kreative, innovative, ta risiko og utfordre sitt eksisterende livssyn og verdier. Han innhenter også ansattes ideer (Judge og Piccolo, 2004, Northouse, 2013). Lederen gir ikke offentlig kritikk for individuelle feil, og det gis ikke kritikk for å være uenig med lederen (Bass og Riggio, 2006).

Individuell omtanke: Lederen viser personlig oppmerksomhet og behandler hver ansatt individuelt (Bass, 1990). Han fungerer som en trener og rådgiver for å hjelpe ansatte, og lytter til deres bekymringer og behov. Lederen kan også delegerer arbeidsoppgaver for å bidra til at ansatte vokser gjennom personlige utfordringer (Judge og Piccolo, 2004, Northouse, 2013). Lederens atferd demonstrerer en forståelse for individuelle forskjeller ved å for eksempel gi noen ansatte mer oppmuntring, eller gi noen ansatte større grad av autonomi (Bass og Riggio, 2006).

Transformasjonsledere motiverer ansatte til å gjøre mer enn de opprinnelig er forventet å gjøre, og Bass (1985b) hevder dette kan gjøres på tre ulike måter:

- Heve de ansattes bevissthet om viktigheten og verdien av ønsket utfall, og måter man kan nå disse utfallene.
- Få de ansatte til å se forbi sine egne interesser og velge handlinger ut ifra gruppens beste.
- Heve de ansattes behovsnivå i Abraham Maslows behovspyramide.

Transformasjonsledelse er en mer effektiv ledelsesform enn transaksjonsledelse og laissez-faire, og fører til større innsats og høyere tilfredshet blant de ansatte (Bass, 1997a).

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er ikke gjensidig utelukkende, og til tross for at transformasjonsledelse anses å være mer effektivt enn transaksjonsledelse, mener Bass (1997a) at en god leder ikke kan benytte seg av kun transformasjonsledelse. Yukl (2010) refererer til Bass (1985a) når han hevder at en god leder bruker en kombinasjon av både transformasjons- og transaksjonsledelse.

Ved å benytte en fast leder kan de ansatte under denne lederen oppleve kontinuerlig transformasjonsledelse, mens de samme ansatte tidligere hadde et team av ledere, noe som kan ha ført til at de kun opplevde transformasjonsledelse tidvis. Dersom dette er tilfelle vil de ansattes opplevelse av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller laissez-faire være avhengig av om de har et ledelsesteam, eller en fast leder. Tine Heimdal har tidligere benyttet tre ledere, som alle kan plasseres på ulike steder i Bass sitt ledelseskontinuum. Hvordan dette påvirker de ansatte er ukjent, men det er mulig at det vil ha en effekt på de ansattes motivasjon og effektivitet. Gjennom å benytte Bass sitt ledelseskontinuum vurderer vi det som mulig å kunne tydeliggjøre og forklare hvordan de ansatte hos Tine Heimdal opplever

forskjellen mellom teamledelse og fastledelse. Dette vil være viktig for å forstå de ansattes opplevelse av ulikhetene, og vil derfor kunne være viktig for å besvare problemstillingen. På bakgrunn av dette temaet ønsker vi å spørre de ansatte om deres opplevelse av produksjonsledernes tillit til dem, og interessen produksjonslederne har for de ansatte utover arbeidsoppgaver.

2.3.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse har tre ulike dimensjoner. Disse dimensjonene er betinget belønning, passiv avviksledelse og aktiv avviksledelse (Bass, 1990, Judge og Piccolo, 2004). Den tradisjonelle ledelsesstilen (betinget belønning), baserer seg på transaksjoner mellom leder og den ansatte. Lederen forteller hva som er forventet av den ansatte, og den ansatte får en kompensasjon for å utføre det som er forventet. Prosessen som leder til resultatet er ikke viktig, og så lenge resultatmålet oppnås vil den ansatte få belønningen (Bass, 1990). Bass hevder at denne type ledelse i mange situasjoner er en oppskrift på middelmådighet (Bass, 1990).

Avviksledelse handler om i hvilken grad lederen griper inn og gjør korrigerende tiltak (Judge og Piccolo, 2004). De to dimensjonene for avviksledelse deles i aktiv og passiv, og forskjellen dreier seg om når lederen griper inn (Howell og Avolio, 1993). Ved aktiv avviksledelse overvåker lederen den ansattes atferd og prestasjoner, og ser aktivt etter feil eller avvik fra hva som er forventet ut ifra standarder. Når feil eller avvik fra standardene oppstår griper lederen inn og korrigerer før de blir til store problemer. Dersom passiv avviksledelse benyttes venter lederen med å gripe inn til feil eller avvik fra standarden er begått (Bass, 1990, Bass, 1997a, Howell og Avolio, 1993).

I produksjonsbedrifter er ofte mange av arbeidsoppgavene standardiserte og transaksjonsledelse kan være vanlig å benytte blant ledere for å kunne kontrollere resultatet. Ved Tine Heimdal har produksjonslederne mulighet til å benytte avviksledelse for å kontrollere resultatet som leveres. Man har mange ulike parametere man kan benytte i form av blant annet måltall og stopptid for maskiner. Disse kan produksjonslederne følge med på, og eventuelt gripe inn hvis de avviker.

I fraværet av produksjonsleder er det ingen som tar over de oppgavene som omhandler å ivareta de ansatte og motivere dem. Slik vi forstår det dreier oppgavene seg da i hovedsak om avvikshåndtering og er å betrakte som en form for transaksjonsledelse. Hvordan ledelse utøves på kveldsskift kan bli tilfeldig, og de ansatte kan oppleve store variasjoner i hvordan utfordringer blir håndtert, fordi det ikke er produksjonsledere på jobb. Dette kan være fordi de som fungerer som ledere utviser en annen atferd enn produksjonslederne. Det å forstå hvordan ledelse utøves på kveldsskift er derfor viktig for å besvare problemstillingen.

2.3.3 Laissez-faire ledelse

Laissez-faire ("ikke-ledelse") er fravær eller unngåelse av lederskap. Ledere som faller innenfor denne kategorien gjør ikke jobben sin. Denne typen ledere unngår å akseptere ansvaret de har og er ikke til stede når de behøves. De følger ikke opp forespørsler om hjelp, og unngår å dele deres meninger når det kommer til viktige problemstillinger (Bass, 1997a, Judge og Piccolo, 2004). En slik type ledelse påvirker produktivitet, samhørighet og tilfredshet hos ansatte negativt (Bass og Stogdill, 1990). Selv om laissez-faire ledelse kan ha noen likhetstrekk med passiv avviksledelse har forskere (Avolio, 1999, Bass, 1998) argumentert for at det ikke er en transaksjons dimensjon fordi det er fullstendig fravær av både transaksjons- og transformasjonsledelse (Judge og Piccolo, 2004). Laissez-faire ledelse er slik vi forstår det en lite utbredt form for ledelse hos Tine Heimdal. Derimot vurderer vi det som mulig at ansatte kan oppleve situasjoner som kan ha likhetstrekk med denne typen ledelse, og derfor er det relevant å ha kjennskap til hva laissez-faire ledelse egentlig er i denne undersøkelsen.

2.3.4 Oppsummering

Ledelse kan, basert på The Leadership Continuum, presenteres på et kontinuum med transformasjonsledelse og laissez-faire ledelse på hver sin ende (Northouse, 2013). Bass (1990) har identifisert fire dimensjoner ved transformasjonsledere: Karisma, inspirasjon, intellektuell stimuli og individuell omtanke. Transformasjonsledelse motiverer de ansatte til å gjøre mer enn forventet, mens laissez-faire ledelse er en form for "ikke-ledelse" hvor lederen unngår å akseptere ansvaret de har, og ikke er tilstede når beslutninger tas, og kategoriserer de lederne som ikke gjør jobben sin. Imellom transformasjons- og laissez-faire ledelse kan transaksjonsledelse plasseres, hvor man har tre ulike dimensjoner: Betinget belønning, aktiv avviksledelse og passiv avviksledelse. Bass sin teori om ledelseskontinuumet er benyttet for å

få en bedre forståelse av om produksjonslederne er transformasjonsorientert eller transaksjonsorientert, og ved hjelp av dette ønsker vi å finne ut hvordan de ansattes har opplevd forskjellen på teamledelse og fastledelse. Videre vil vi beskrive Leader-Member Exchange theory.

2.4 Leader-Member Exchange theory

Ved å benytte Bass sitt ledelseskontinuum ønsker vi å få en forståelse av hvordan de ulike produksjonsledernes måter å lede de ansatte på, har påvirket de ansattes opplevelse av fastledelse og teamledelse. For å få en bedre forståelse for hvordan relasjonen mellom de ansatte og produksjonslederne har forandret seg, som følge av omorganiseringen, vil vi benytte Leader-Member Exchange teorien. I Leader-Member Exchange teorien er relasjonen mellom leder og hver enkelt individ fokuset for analysen. Teorien har utviklet seg mye siden den først ble introdusert på 60- og 70-tallet under navnet ”Vertical Dyad Linkage” (Bass, 1985b). I følge Graen og Uhl-Bien (1995) kan teoriens utvikling kategoriseres i fire steg. Steg 1: ”Vertical Dyad Linkage”, steg 2: ”Leder-Member Exchange”, steg 3: ”Leadership-Making” og steg 4: ”Team-Making Competence Network”. De ulike utviklingsstegene vil videre bli kort presentert hver for seg, mens vi har valgt å benytte steg 3 i vår undersøkelse basert på, Graen og Uhl-Bien (1995, s. 229-233), og derfor vil steg 3 bli presentert mer utfyllende.

2.4.1 Vertical Dyad Linkage

Den opprinnelige teorien hevdet at en leder knytter tette bånd til noen ansatte, og mindre tette bånd til andre (Dansereau et al., 1975, Graen og Uhl-Bien, 1995). Ansatte som lederen knyttet tette bånd til, ble kategorisert i en ”inn gruppe” og de ansatte hvor lederen knyttet mindre tette bånd til ble kategorisert i en ”ut gruppe” (Dansereau et al., 1973, Vecchio, 1986) Ansatte i ”inn gruppen” vil ifølge teorien yte mer og være mer fornøyd med jobben (Vecchio og Gobdel, 1984). Teorien hevdet videre at en leder kun ville klare å ha et lite antall personer i en ”inn gruppe” og at de resterende vil være en del av ”ut gruppen” (Graen og Uhl-Bien, 1995, Vecchio, 2006).

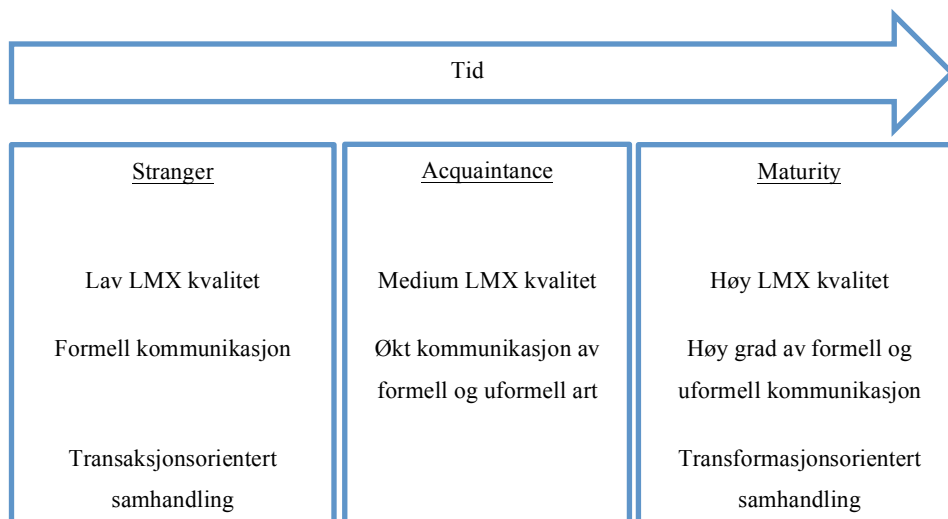
2.4.2 Leader-Member Exchange

Teorien utviklet seg til "Leader-Member Exchange" gjennom forskning gjort på 70-, 80- og 90-tallet, hvor det ble vist at LMX relasjoner blir påvirket av karakteristika og atferd leder og ansatt utøver. Det ble vist at LMX-relasjoner av høyere kvalitet er positivt for leder, ansatt, arbeidsenhet og organisasjonen som helhet (Yukl, 2010), og at effektivt lederskap oppstår når leder og ansatt utvikler og vedlikeholder en sosial relasjon av høy kvalitet (Graen og Uhl-Bien, 1995).

2.4.3 Leadership-Making

Etterhvert ble "Leadership Making model" introdusert som en videreutvikling av den tradisjonelle LMX-teorien. Basert på implikasjonene i det andre steget av modellen, beveget denne delen av utviklingen seg vekk fra ideen om en "inn" og en "ut" gruppe, og isteden introduserte begrepet "life cycle model" (Graen og Uhl-Bien, 1995). "Life cycle model" viser utviklingen av leder ansatt relasjonen gjennom tre stadier (Northouse, 2016). Disse tre stadiene er "Stranger", "Acquaintance" og "Maturity". Vi har videre i oppgaven valgt å benytte de engelske begrepene for de ulike stadiene.

2.4.3.1 De tre stadiene



Figur 5: De ulike stadiene i "life cycle model" basert på Graen og Uhl-Bien (1995, s. 231)

En relasjon begynner alltid på ”Stranger” stadiet, og kan over tid utvikle seg til ”Acquaintance” og ”Maturity” stadiet. Figur 5 viser utviklingen av LMX kvaliteten, kommunikasjonen på de ulike stadiene og hvordan de ulike stegene passer i transaksjons- og transformasjonsledelse. LMX kan kategoriseres som både transaksjonsorientert og transformasjonsorientert ledelse avhengig av hvor godt utviklet relasjonen er. Samtidig hevder blant annet Piccolo og Colquitt (2006) at LMX kan operere som en forutsetning for transformasjonsledelse, og at ansatte med gode LMX relasjoner til sin leder vil være mer villig til å akseptere påvirkning fra transformasjonsorienterte ledere (Anand et al., 2011).

Det første stadiet, ”Stranger”, etableres ved første interaksjon mellom partene. Kommunikasjonen er ofte av formell art, det gjøres lite utover det man absolutt må, og partene kjenner lite til hverandre. LMX relasjoner på dette stadiet er av lav kvalitet (Graen og Uhl-Bien, 1995). Påvirkning på dette stadiet skjer ovenfra og ned, og relasjonen er definert av formelle roller partene har. På dette stadiet er lederskapsprosesser lite viktig ettersom sosial utveksling er triviell, og økonomiske insentiver i stor grad driver atferden. Dette stadiet tilsvarer transaksjonsledelse i måten kommunikasjon og motivasjon mellom leder og ansatte forgår (Graen og Uhl-Bien, 1995).

For å bevege seg til det neste stadiet, må en av partene gi et tilbud om å forbedre relasjonen (Graen og Uhl-Bien, 1995), og relasjonen kan da utvikle seg fra ”Stranger” til ”Acquaintance” stadiet. ”Acquaintance” stadiet er preget av økt sosial utveksling som ikke bare er av formell og kontraktsfestet art, og det deles mer formell og uformell informasjon. Partene utvikler tillit og respekt, men ikke i den grad som er nødvendig for virkelig effektivt lederskap (Graen og Uhl-Bien, 1995, Stringer, 2006). LMX relasjoner på dette stadiet er av medium kvalitet (Graen og Uhl-Bien, 1995). Relasjoner som befinner seg på dette stadiet, vil over tid bevege seg videre til neste stadium, eller falle tilbake til ”Stranger” stadiet (Graen og Uhl-Bien, 1995).

En relasjon som er på ”Acquaintance” stadiet, og utvikles videre, når ”Maturity” stadiet. På dette stadiet er informasjonsutvekslingen mellom partene høyt utviklet, og individene stoler på, har lojalitet til, og får støtte fra hverandre (Graen og Uhl-Bien, 1995, Yukl, 2010). En ansatt som har en relasjon med sin leder på dette stadiet vil aktivt bidra i mer ansvarsfulle oppgaver ved å for eksempel ta på seg ekstra arbeid uten å få økonomisk eller håndgripelig belønning (Graen et al., 1982, Stringer, 2006). Til gjengjeld vil lederen vise mer støtte og

oppmuntring, og investere mer tid på den ansatte (Graen og Uhl-Bien, 1995). LMX relasjoner på ”Maturity” stadiet, er av høy kvalitet (Graen og Uhl-Bien, 1995). En ansatt som har en godt utviklet relasjon med sin leder, er i følge Stringer (2006) mer fornøyd med jobben sin.

2.4.3.2 Utvikling

En leder bør forsøke å utvikle alle sine relasjoner til ”Maturity” stadiet for å oppnå mest effektivt lederskap. Lederen er ikke begrenset til å ha tette relasjoner med et lite antall ansatte som en trodde tidligere, men kan utvikle dem med så mange som mulig. (Graen og Uhl-Bien, 1995). Hvordan utviklingen av de ulike stadiene foregår er ulik for hver leder-ansatt relasjon. Noen relasjoner bruker lengere tid enn andre på å utvikle seg, mens andre vil aldri utvikle seg fra ”stranger” stadiet. Ansattes forventinger til lederen, og lederens forventning til den ansatte er en sterk prediktor til hvordan relasjonen utvikler seg i fremtiden (Liden et al., 1993). Ledere kan ha flere relasjoner som er på ulike stadier i modellen, og det samme gjelder ansatte (Graen og Uhl-Bien, 1991).

2.4.4 Team-Making Competence Network

LMX teorien ser på dyaden mellom leder og ansatt i en arbeidsgruppe. Det nyeste tillegget til teorien forsøker å se på et nettverk av dyader, og hvordan disse påvirker hverandre. Relasjonen mellom en leder og en ansatt eksisterer ikke uten påvirkning fra andre relasjoner lederen og den ansatte har (Northouse, 2016). Relasjoner i en organisasjon er ikke begrenset til å være innenfor en arbeidsgruppe, men går på tvers av grupper og avdelinger. Med en mer effektiv relasjon på tvers av arbeidsenheter, vil en kunne utføre oppgaver på en bedre måte (Graen og Uhl-Bien, 1995).

2.4.5 Tine Heimdal

Det er gjennomført mindre forskning på nettverk av dyadiske relasjoner på tvers av organisasjoner og enheter sammenlignet med andre elementer av teorien (Graen og Uhl-Bien, 1995). Vi vil derfor i hovedsak benytte teorien slik den er presentert i ”Leadership-Making”, som kun ser på relasjoner mellom leder og ansatt. Det vil også være dette som er mest passende for oppgaven, fordi vi ønsker å se på hvordan omstruktureringen har påvirket ansattes forhold til produksjonslederne hos Tine Heimdal, og ikke på relasjoner på tvers i organisasjonen.

LMX teorien vurderer vi som relevant i forhold til Tine Heimdal sin situasjon, hvor produksjonslederne har vært ansatt i en lengere periode, og tidligere hadde andre roller i organisasjonen. Mange ansatte hos Tine Heimdal har arbeidet i organisasjonen i en lengere periode, og produksjonslederne har derfor hatt god tid til å utvikle relasjoner av høy kvalitet med sine medarbeidere. Produksjonslederne har et relativt lite antall ansatte under seg i hierarkiet (ca. 20-30 stykker), og de har dermed ikke det administrative ansvaret for mange ansatte. Å undersøke om produksjonslederne er i stand til å etablere LMX-relasjoner av høy kvalitet med alle sine medarbeidere er derfor nyttig for å besvare problemstillingen. Tine Heimdal er en bedrift hvor mange ansatte arbeider i tett nærhet av hverandre, og sterk LMX-relasjon til lederen vil kunne gi utslag i bedre arbeidsresultater.

Ved å benytte Leader-Member Exchange teorien håper vi å kunne finne ut om omstruktureringen hos Tine Heimdal har hatt positiv effekt på de ansattes relasjon med lederne, og kunne forklare eventuelle avvik. Omstruktureringen har medført at hver ansatt har fått én leder å forholde seg til, istedenfor tre som det var tidligere. Dette kan føre til at det er blitt enklere for ansatte å etablere en LMX-relasjon av høy kvalitet med sin leder, samtidig kan det føre til at eksisterende LMX-relasjoner blir oppløst eller faller i kvalitet. Leader-Member Exchange teorien er utgangspunktet for at vi planlegger å spørre de ansatte om produksjonslederne har interesse for de ansatte utover arbeidsoppgaver, og om de er mer knyttet til en av produksjonslederne i dag i forhold til tidligere.

2.4.6 Oppsummering

Ved å utvikle relasjoner av høy kvalitet stilles det større krav til lederen, og til den ansatte. Lederen vil være nødt til å vise den ansatte mer oppmerksomhet og tid, i motsetning til LMX relasjoner av lav kvalitet, hvor de ansatte kun yter hva som er nødvendig, og får den belønningen som er kontraktsfestet for oppgaven (DuBrin, 2004). Ved å utvikle relasjoner av høy kvalitet vil medarbeideren endre sitt fokus og interesse fra seg selv, til seg selv og andre, og forhåpentligvis til gruppen. Relasjoner av høy kvalitet er ønskelig, da det fører til at ansatte ikke tar beslutninger som kun er gunstig for seg selv, men i stedet tar beslutninger for gruppens beste (Yukl, 2010).

2.5 Oppsummering av teorikapittel

Basert på teorien som er presentert har vi utformet intervjuguiden som vil bli benyttet under gjennomføringen av intervjuene. Spørsmålene er basert på tilknytningen til teori som er presentert gjennom dette kapitlet. Dette gjelder ikke spørsmålene knyttet til forskningsspørsmål fem, da dette ikke har et teoretisk utgangspunkt. I stedet er utgangspunktet for dette forskningsspørsmålet i casen. Videre i neste kapittel vil vi presentere blant annet metodevalg og hvordan datainnsamlingen er gjennomført.

3 Metode

Metode kapitlet tar for seg fremgangsmetoden som er benyttet for datainnsamlingen i masteroppgaven og valg som er foretatt underveis i denne. Etske problemstillinger og hva som er gjort for å sikre oppgavens kvalitet, vil deretter bli diskutert.

3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapen bidrar til å forstå hvordan verden fungerer, og samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan en går frem for å skaffe denne informasjonen.

Samfunnsvitenskapelig metode sier noe om hvordan informasjon skal analyseres og hva denne informasjonen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2011). Valg av metode bestemmes i stor grad av problemstillingen som velges. En problemstilling blir formulert for å vise hva oppgaven ønsker å gi svar på og påvirker beslutninger om blant annet utvalgsstrategi, datainnsamling og dataanalyse (Johannessen et al., 2011). Etter å ha utviklet følgende problemstilling: ”Hvordan opplever de ansatte ved Tine Heimdal forskjellen på teamledelse og fastledelse?” var det nødvendig å ta stilling til hvilken metode som skulle benyttes for å samle inn data til å besvare problemstillingen.

Siden vi ikke kunne oppdrive kunnskap om andre som hadde gjennomført innsamlinger av relevante data som kunne belyse problemstillingen, kunne vi ikke benytte sekundærdata. Vi hadde behov for å tilegne kunnskap om hvordan de ansatte opplever situasjonen nå i forhold til tidligere, og valgte derfor å benytte primærdata, ved å gå ut i felten og samle inn dataene selv.

Innenfor samfunnsforskning finnes det to hovedtyper for innsamling av data. Disse er kvalitativ metode og kvantitativ metode. Det er flere forskjeller mellom disse metodene, men enkelt oppsummert kan man si at med kvantitativ metode er man opptatt av å måle forekomster av et fenomen, mens med kvalitativ metode prøver man å forklare et fenomen (Johannessen et al., 2011). I følge Tjora (2010, s. 19) er generelle karakteristikk ved disse metodene ”*at kvalitative metoder framhever innsikt mens de kvantitative framhever oversikt*”. Formålet med vår oppgave har vært å forklare de ansattes opplevelse av en endring i ledelsesstruktur, fra teamledelse til fastledelse. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte kvalitativ metode for å samle inn data til å svare på problemstillingen.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet skal hjelpe forskeren i prosessen med innsamling, analyse og fortolkning av data. Formålet med forskningsdesignet er å forhindre at dataene som samles inn ikke adresserer forskningsspørsmålet som forskeren har stilt (Yin, 2009). I denne oppgaven har vi valgt å benytte casestudie som forskningsdesign. Yin (2009, s. 8-9) beskriver tre viktige kriterier for hvilken metode som benyttes. I Tabell 1 vises hvilke kriterier og hvordan disse er knyttet til ulike metoder. Kriteriene for en casestudie er at man har en problemstilling som spør hvorfor eller hvordan, at man ikke har kontroll over respondentene og at hendelsene som undersøkes skal være i sanntid. Vår oppgave oppfyller alle disse tre kriteriene og er bakgrunnen for valg av et casedesign.

Tabell 1: Kriterier for valg av forskningsdesign (Yin, 2009, s. 8)

Design	Type spørsmål	Kontroll over atferd	Hendelser i sanntid
Eksperiment	Hvordan, hvorfor	Ja	Ja
Undersøkelse	Hvem, hva, hvor, antall, hvor mye	Nei	Ja
Arkivanalyse	Hvem, hva, hvor, antall, hvor mye	Nei	Ja/Nei
Historiefortelling	Hvordan, hvorfor	Nei	Nei
Casestudie	Hvordan, hvorfor	Nei	Ja

Casestudie defineres todelt av Yin (2009, s. 18). For det første er casestudie ”en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”. For det andre kan man med casestudier håndtere situasjoner hvor det er flere variabler som kan være interessante enn man har interessante datapunkter. Casestudiet baserer seg på flere beviskilder, hvor dataene må konvergere slik at konklusjon trekkes fra flere utgangspunkt. Tidligere forskning kan nyttiggjøres til å veilede datainnsamlingen og analysen, og i følge Yin (2009) består et casestudie av fem viktige

komponenter. Disse er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, og kriterier for å tolke funnene.

For casestudier har man fire typer design som man kan sette opp i en 2x2 matrise, som vist i Figur 6. Designene skiller seg fra hverandre langs to dimensjoner, hvor den første dimensjonen er antall case, og den andre dimensjonen er antall analyseenheter (Yin, 2009). Denne oppgaven omhandler et enkelt case som bare består av én analyseenhet. I en casestudie som bare har én analyseenhet studerer man en organisasjon på et overordnet nivå og har et helhetlig perspektiv på organisasjonen som studeres. Et slikt design kalles også for et holistisk design (Johannessen et al., 2011, Maaløe, 2002, Yin, 2009). Denne type casestudie er i følge Yin (2009) fordelaktig dersom det ikke eksisterer noen logiske undergrupper som kan undersøkes og man dermed bare har én analyseenhet. Utfordringen med et slikt design er dersom man ikke greier å få tilstrekkelige data fra den ene enheten som studeres. I vår oppgave er denne enheten ansatte i pakkeriet hos Tine Heimdal hvor vi har valgt å intervju et utvalg av disse. Utvalget blir nærmere beskrevet senere, i delkapittel 3.3.2.

	Enkelt case	Flere case
Én analyseenhet	Informasjon fra én enkelt enhet innenfor studiet av et avgrenset system	Informasjon fra én enkelt enhet innenfor studiet av flere systemet
Flere analyseenheter	Informasjon fra flere enheter innenfor studiet av et avgrenset system	Informasjon fra flere enheter innenfor studiet av flere systemer

Figur 6: Designstrategier for casestudier basert på Johannessen et al. (2011, s. 92) og Yin (2009, s. 46)

Casedesign er valgt i denne oppgaven for å beskrive hvordan de ansatte opplever endringen av lederstruktur hos Tine Heimdal. I følge Yin (2009) egner casestudier seg når man ønsker å undersøke et fenomen i dets virkelige kontekst, og hvor forskeren har lite kontroll over atferdsmessige hendelser. I denne oppgaven undersøkes de ansattes opplevelse i den konteksten de arbeider i, ved Tine Heimdal.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført hos Tine Heimdal i løpet av de ansattes arbeidsdag. Intervjuene ble gjennomført på dagskiftet, og foregikk over to dager. For å få intervjuet ansatte fra ulike skift, ble intervjuene gjennomført på to ulike uker. Originalt ønsket vi å oppnå dette ved å gjennomføre intervjuer på dag og kveld i løpet av samme uke, men av praktiske årsaker var ikke dette mulig.

3.3.1 Gruppeintervju

Datainnsamlingen har foregått ved hjelp av gruppeintervju bestående av ansatte fra ulike produksjonsområder hos Tine Heimdal. Gruppeintervju er en av flere kvalitative forskningsmetoder, og foregår ved at flere personer sammen diskuterer et tema, mens forskeren fungerer som en leder, moderator eller ordstyrer i gruppen (Brandth, 1996). Andre begreper som blir benyttet om denne type intervju er gruppesamtaler og fokusgrupper, og blir ofte betraktet som synonymmer.

Vi valgte å benytte gruppeintervju da det gjennom samhandling mellom gruppemedlemmene er økt mulighet for at nye ideer, minner og tanker skulle kunne dukke opp (Brandth, 1996). Vi anser de ansatte som eksperter på hvordan teamledelse og fastledelse oppleves ved en produksjonsbedrift, og derfor har det vært helt nødvendig at utvalget bestod av ansatte. Som eksperter mener vi at de ansatte besitter stor kunnskap om temaet vi ønsker å undersøke, og kan derfor bidra med verdifull innsikt for oss. Ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, hvor vi har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt mens spørsmål og tema kan variere, oppnår vi fleksibilitet som gjør at informantenes uttalelser kan være med å styre samtalen slik at deres erfaringer kommer best fram (Johannessen et al., 2011).

Kommunikasjonen er veldig viktig i gruppeintervju. I en gruppeintervjusituasjon har man flere relasjoner enn ved individuelle intervju, og disse relasjonene er gunstige for å produsere data. Ved å benytte gruppeintervju vil gruppedeltakerne kunne validere hverandre, ved å støtte opp under eller motsi hverandres utsagn (Brandth, 1996). Selv om relasjoner mellom gruppedeltakerne er gunstig for å genere data, kan det slå negativt ut for gruppeintervjuet om relasjonen skulle være dårlig, og kan føre til at kvaliteten på dataene reduseres (Brandth, 1996).

Ved gjennomføring av gruppeintervju har det i følge Brandth (1996) oppstått situasjoner hvor deltakerne svarer ut ifra det de tror gruppen som helhet mener, istedenfor deres egen mening. Brandth forklarer at dette problemet oppstår dersom man ønsker å undersøke holdninger ved hjelp av gruppeintervju. Siden målet med undersøkelsen ikke var holdninger, men erfaringer ansatte hadde, anser vi ikke dette som et problem. Isteden ønsket vi at erfaringsutveksling skulle foregå og engasjere deltakerne, slik at data som kan analyseres ble generert.

Gruppeintervjuene startet med at vi blant annet introduserte oss selv, prosjektet og fikk tillatelse til å ta lydopptak av diskusjonene. Deretter fulgte litt lett prat for å løse opp stemningen før selve gruppeintervjuet begynte. Intervjuene foregikk ved at vi introduserte et tema ved å stille et åpent spørsmål, for deretter å la informantene diskutere seg imellom rundt spørsmålet og temaet. Utover dette grep vi kun inn hvis diskusjonen forsvant for langt fra temaet, eller vi ønsket å bytte tema.

Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak. Dette ble gjort fordi det kan være svært vanskelig å få med seg alt som blir sagt i et gruppeintervju, og samtidig klare å huske og eventuelt notere dette ned. Vi har valgt å ikke benytte oss av videointervju, selv om dette kan gi opptak av ikke verbale uttrykk informantene gjør. Dette ble valgt for at informantene ikke skulle bli ukomfortable av å bli filmet, men isteden være så naturlige som mulig.

Før datainnsamlingen begynte ble prosjektet meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), siden prosjektet ble ansett som meldepliktig med tanke på innhenting av personopplysninger. Kommentar til prosjektvurdering fra NSD kan sees i vedlegg 1, og denne var grunnlag for informasjonen som ble gitt i innledningen av intervjuet.

3.3.2 Utvalg

Antallet informanter i hver gruppe ble på forhånd satt til å være fire personer. I følge Johannessen et al. (2011) er slike grupper å betrakte som minigrupper, og disse har flere fordeler. Blant annet er minigrupper nyttige å benytte dersom informantene er ”eksperter” på sitt område, og vil ha mye å bidra med angående temaet for samtalen. Med færre deltakere vil hver enkelt få mer taletid enn de ville i en større gruppe, og man kan få fram mer detaljerte historier og fortellinger fra hver enkelt. Dette bidrar til et større og forhåpentligvis bedre datagrunnlag for forskeren (Johannessen et al., 2011). Ved å benytte minigrupper ønsket vi å få fram mest mulig informasjon fra hver av de ansatte, hvor de fungerer som ”eksperter” på oppgavens tema.

Ettersom hensikten med å benytte en kvalitativ metode er å få frem mest mulig kunnskap om det som studeres, er det vanlig å benytte strategisk utvelgelse av informanter i følge Johannessen et al. (2011). Ved strategisk utvelgelse velger man ut informanter som skal delta ved å først tenke igjennom hvilken målgruppe som behøves for at man skal kunne samle inn de dataene som er nødvendig, før man deretter velger personer som skal delta basert på målgruppen. Personene som er valgt ut til å delta i gruppeintervjuene i denne oppgaven er valgt ut basert på det Johannessen et al. (2011) karakteriserer som homogent utvalg, hvor informantene deler en rekke sentrale kjennetegn .

Informantene ble valgt ut i fra hvilket produksjonsområde og hvilket skift de arbeider på. Dette vil gjøre det mer sannsynlig at vi gjennom gruppeintervjuene har fått frem meninger fra alle ulike grupperinger i bedriften. Alle gruppene har bestått av ansatte fra samme skift, men de har arbeidet på ulike områder og linjer. På denne måten fikk vi muligheten til å snakke med personer som allerede kjente hverandre, og som jobbet tett sammen. Informantene behøvde ikke starte relasjonsbygging seg imellom under gruppeintervjuet. Fordelen med at alle ikke jobber på de samme linjene og områdene er at de i fellesskap har kunnet diskutere ulikhetene mellom områdene og deres opplevelse av de ulike produksjonslederne, slik at vi får frem ulike syn på ansattes opplevelse av omstruktureringen.

Hvilke ansatte som ble valgt fra de ulike områdene har blitt overlatt til oppdragsgiver (Tine Heimdal) ved produksjonsleder Rune Brandsæter. Vi oppga noen kjennetegn på hvem vi ønsket at de skulle velge ut. Blant annet ønsket vi å ha variasjon mellom områdene og at alle i hver gruppe jobbet på samme skift. Når Tine Heimdal har valgt ut ansatte til intervjuene har

de basert utvelgelsen på hvem de har ansett som personer med mye kunnskap og meninger som de tror kan gi mest mulig informasjon til oss.

Ved å la Tine Heimdal stå for den siste utvelgelsen av informantene, oppstår det noen svakheter ved datainnsamlingen og oppgaven. Tine Heimdal har hatt mulighet til å velge ut personer de vet vil snakke positivt om endringene, og støtte opp under ledelsen, noe som kan ha ført til at vi har fått et skjevt utvalg. Ettersom totalt 18 ansatte ved Tine Heimdal har deltatt i intervjuene fra ulike produksjonslinjer og fra begge skiftene, vurderer vi at Tine Heimdal sin utvelgelse ikke vil ha et avgjørende utslag på resultatet. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre totalt seks gruppeintervjuer hvor hver gruppe bestod av fire informanter, altså totalt 24 informanter. Dette er annerledes enn den mer vanlige størrelsen på 6-10 personer som benyttes i gruppeintervju (Kvale og Brinkmann, 2009). Ved å benytte gruppeintervju vil det være vanskeligere å kontrollere intervjuforløpet enn det er i en vanlig intervjusituasjon i følge Kvale og Brinkmann (2009), og ved å benytte en liten gruppe håper vi å gjøre det lettere å kontrollere gruppen. Samtidig var fire personer på hver gruppe mest aktuelt av praktiske årsaker.

Ulempen med minigrupper, som vi har benyttet, har vært at de er mer utsatt ved sykdom eller andre former for frafall. På grunn av sykdom når intervjuene skulle gjennomføres ble det totale antallet informanter redusert til 18 personer fordelt på fem grupper. Oversikt over de gjennomførte intervjuene kan sees i Tabell 2. På grunn av frafall har gruppestørrelsen variert noe. Den første gruppen bestod av fem informanter mens den andre bestod av fire. Tredje gruppe bestod også av fire informanter mens den fjerde og femte gruppen bestod av henholdsvis to og tre informanter.

Den første gruppen på fem informanter er sammenslått av det som skulle vært to grupper og er derfor større enn planlagt, uten at vi kan se at dette har hatt noen stor betydning. De to siste gruppene ble mindre enn ønskelig, også dette skyldes sykdom. De kunne i likhet med gruppe 1 blitt slått sammen til en større gruppe, men ble beholdt av to årsaker. For det første ble vi ikke gjort oppmerksom på sykdomsforfall før disse gruppene skulle starte, og for det andre så vi ikke at vi hadde oppnådd noen fordel med å gjennomføre intervju med fem personer i gruppe en. Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene med de informantene som var tilgjengelige i de to siste gruppene. Etter å ha gjennomgått intervjuene kan vi ikke se at vi har mistet noe vesentlig med å ha valgt dette.

Tabell 2: Oversikt over intervjuene som er gjennomført

Generelt			Antall deltakere		Antall ansatte fra produksjonsområde		
Gruppe	Dato	Lengde	Menn	Kvinner	Riv	Skiv	Bit
#1	19.02.2016	1t 35m	4	1	0	2	3
#2	19.02.2016	1t	2	2	2	2	0
#3	26.02.2016	1t 30m	2	2	1	2	1
#4	26.02.2016	55m	0	2	0	1	1
#5	26.02.2016	1t 20m	1	2	2	1	0

3.3.3 Intervjuguide

Hensikten med å benytte intervjuguiden har vært å strukturere intervjuene slik at vi har holdt oss innenfor de temaene som er utarbeidet i forskningsspørsmålene. Intervjuguiden har bidratt til at vi har kunnet styre samtalen i den retningen vi har ønsket, slik at den i størst mulig grad har omhandlet de temaene vi har vært interessert i, og at vi har kunnet opprettholde progresjonen i samtalen. Intervjuguiden har bestått av en liste over temaer vi ønsket å dekke, samt en del generelle spørsmål (Vedlegg 2). Vi har hatt ønske om å opprettholde fleksibilitet i gjennomføringen slik at vi kunne forfølge interessant informasjon som eventuelt skulle dukke opp i løpet av intervjuene. Dette kan være vanskelig dersom gruppeintervjuene blir for strukturerte, samtidig kan ustrukturerte intervju gjøre det vanskeligere å finne mønstre i svarene fra informantene (Johannessen et al., 2011). Samtalen eller diskusjonen som oppstår mellom informantene kan være gode kilder til data, og fleksibiliteten en semistrukturert intervjuguide har gitt oss har vært nødvendig for å oppnå dette.

Forskningsspørsmålene og teorien dannet utgangspunktet for arbeidet med å utforme intervjuguiden som ble benyttet under gjennomføringen av intervjuene, og ble brutt ned til spørsmål som ble stilt i gruppeintervjuene. Samtalen har fungert som en dialog hvor formålet har vært å få mest mulig informasjon fra intervjuobjektene om hvordan de har opplevd endring av lederstruktur.

3.4 Databehandling

Etter at intervjuene var gjennomført, ble alle disse transkribert ord for ord, før arbeidet med koding og analyse begynte. Dette arbeidet beskrives videre i denne delen.

3.4.1 Transkribering

Etter at gruppeintervjuene var gjennomført ble de transkribert. Når en transkriberer transformerer man informasjonen fra en form til en annen, i vårt tilfelle fra lydopptak til skriftlig dokument. I tillegg til at selve transkripsjonsprosessen kan være langtekkelig, fører den også med seg flere tekniske og tolkningsmessige problemstillinger. Dette er fordi noe som gir mening når det uttrykkes muntlig, kan virke usammenhengende og gi lite mening når det er transkribert (Kvale og Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) presenterer begrepene reliabilitet, validitet og etikk i forbindelse med transkribering. Reliabiliteten ved transkripsjonen omhandler om hvor korrekt intervjuet er transkribert. Reliabiliteten til transkripsjonen kan heves ved å la to personer transkribere samme intervju for deretter og sammenligne transkripsjonene. Validiteten til en transkripsjon er vanskelig å stadfeste. Det finnes ingen ”korrekt transkripsjon”, og det er viktigere å transkribere på en måte som er nyttig for forskningen enn å forsøke å finne en universell korrekt måte å transkribere på (Kvale og Brinkmann, 2009).

Når det gjelder reliabiliteten i vår transkripsjon, ble den opprettholdt ved at intervjuene ble transkribert ord for ord, og i situasjoner hvor deler av opptakene var vanskelig å tyde ble transkriberingen foretatt i felleskap. På denne måten ble mulighetene for tolkning og ulikheter under transkripsjonsprosessen redusert. Som en følge av at det ble gjennomført gruppeintervju, og at transkribering ble gjennomført uten navn på deltakerne, ble etiske problemstillinger knyttet til transkriberingen redusert ettersom det ikke er mulig å koble utsagn til individuelle ansatte i bedriften. Når sitat senere ble brukt i oppgaven, ble de renskrevet for å fjerne unødvendige ord, og for å gjøre de enklere å forstå. I løpet av transkriberingen har det oppstått situasjoner hvor intervjuobjektene har referert til andre ansatte eller ledere på en måte som gjør dem identifiserbare. I disse tilfellen har navn og annen sensitiv informasjon blitt fjernet fra sitat når de har blitt benyttet.

3.4.2 Koding

Koding gjennomføres etter transkriberingen og går ut på å analysere, konseptualisere og kategorisere data som er samlet inn (Johannessen et al., 2011). Dette gjøres ved at det kobles ett, eller flere begreper, til en setning eller et avsnitt i transkriberingen (Kvale og Brinkmann, 2009, Tjora, 2010). Ved å koble begreper til deler av transkripsjonen får man en bedre oversikt over hva som kommer frem i dataene. Man koder for å presisere og definere egenskaper ved fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011), og gjennom kodingen vil det bli enklere å se mønster i dataene som er samlet inn.

Alle data som ble samlet inn under gruppeintervjuene, og var relevante, har blitt kodet. Kodene som er benyttet i transkripsjonen har deretter blitt samlet i større grupperinger. For å enklere kunne samle alle kodene og identifisere de har vi benyttet dataprogrammet NVivo. Gjennom prosessen med å kode intervjuene har trender blant de ansattes opplevelse blitt tydeliggjort, og forskjellen mellom de ansattes opplevelser har også blitt tydeligere.

Kodene som ble benyttet har vært inndelt i to nivåer. Det høyeste nivået er basert på teorien og forskningsspørsmålene. Eksempler på koder har vært, fravær av leder, transformasjonsledelse, konflikt og makt, og LMX. På nivået under er kodene basert på kjennetegn ved uttalelsene til de ansatte og hvordan plasseres i teorien. Blant annet har vi under koden transformasjonsledelse benyttet koder som for eksempel Individuell omtanke, karisma, tillit og intellektuell stimuli. Totalt har vi 9 ulike koder på høyeste nivå, og 46 ulike koder på laveste nivå. Totalt har vi i drøyt 600 kodede referanser fra intervjuene. Ut ifra denne kodingen har vi kunnet analysere og diskutere, informasjonen og påstandene som har dukket opp i gruppeintervjuene.

3.5 Kvalitet

I følge Jacobsen (2015) vil kvaliteten bestemmes av om leseren tror at det som blir beskrevet er sant. Det er flere trusler mot den totale kvaliteten på en oppgave, og siden kvalitet knyttes til forskerens refleksjoner rundt samspillet mellom forskningen og de presenterte resultatene er denne delen av oppgaven viktig. I denne delen av metodekapittelet gjør vi rede for begreper som validitet og reliabilitet, og hvordan disse er ivaretatt i vår oppgave.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, er i følge Johannessen et al. (2011) koblet til dataene som blir benyttet, og innsamlingen og bearbeidelsen av disse. Reliabilitet knyttes til spørsmålet om andre forskere kan reprodusere resultatet man har kommet frem til (Kvale og Brinkmann, 2009). For å styrke reliabiliteten har vi forsøkt å beskrive både kontekst og fremgangsmåte så grundig som mulig, slik Johannessen et al. (2011) foreslår. Således er metodekapittelet viktig for å sikre reliabiliteten.

For å sikre reliabiliteten i oppgaven ble det gjort lydopptak av alle intervjuene, og disse ble deretter transkribert ord for ord. Selv om transkripsjonene ikke ble fremlagt for respondentene, noe som kan representere en svakhet ved oppgaven, mener vi reliabiliteten er ivaretatt gjennom en ordrett transkripsjon som det ble benyttet mye tid på. Kravene til reliabilitet som stilles innenfor kvantitativ forskning er ikke hensiktsmessig når det kommer til kvalitativ forskning, blant annet fordi det vanligvis ikke benyttes strukturerte teknikker for datainnsamling, og fordi forskeren bruker seg selv som et instrument i dette arbeidet (Johannessen et al., 2011).

Rollen som forskeren har er sterkt knyttet til reliabilitet. Dette er fordi forskeren kan ha flere forutinntattheter, som kan være både bevisste og ubevisste, om det som blir studert. Disse kan være basert på kunnskap om temaet man arbeider med, og kan være en ulempe fordi det kan påvirke både prosessen og resultatet. Det er på bakgrunn av dette at fremgangsmåte og kontekst bør beskrives (Tjora, 2010).

Ved at vi har vært to studenter som har gjennomført undersøkelsen sammen, har vi hatt mulighet til å diskutere datainnsamlingen og funnene sammen. Gjennom denne diskusjonen har vi fått frem ulike perspektiver og forståelse for de funnene vi har gjort. Dette kan bidra til å sikre at forutinntattheten vår ikke får dominere hvordan vi ser på, analyserer og tolker funnene. Selv om vi har forsøkt å være objektive i arbeidet og ta avstand fra forforståelsen vår, vil ubevisst forståelse alltid være tilstede, og til en viss grad ligge til grunn for arbeidet som er gjort. Denne ubevisste forståelsen kan representere en svakhet ved oppgavens reliabilitet.

3.5.2 Validitet

Validitet dreier seg om gyldighet, og innenfor kvalitativ forskning handler dette ifølge Johannessen et al. (2011, s. 244) om *”i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”*. Det skilles mellom tre ulike typer validitet, begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

3.5.2.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet dreier seg i følge Johannessen et al. (2011, s. 73) om *”relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene”*. Med dette menes om de dataene som er samlet inn gir en god representasjon av det generelle fenomenet man skal studere. Begrepsvaliditeten sikres under datainnsamlingen og Yin (2009) beskriver tre taktikker som man kan benytte for å øke denne. Disse er å bruke flere beviskilder, etablere en kjede av bevis og man kan be de viktigste informantene man har benyttet om å gjennomgå utkastet av oppgaven.

Den eneste beviskilden som er benyttet er opplysningene de ansatte har presentert for oss, noe som representerer en svakhet ved oppgaven. Siden vi ikke har flere beviskilder enn de ansattes uttalelser har vi forsøkt å bekrefte eller avkrefte ansattes uttalelser i de første intervjuene i senere intervjuer.

Vi har i arbeidet med oppgaven forsøkt å etablere en kjede med bevis ved å gjøre det enklest mulig for leseren å følge våre resonnement gjennom hele oppgaven. Ved å benytte lik struktur både i empiri-, diskusjons- og konklusjonskapittelet, anser vi det som enklere å koble funnene mot diskusjonen og konklusjonen. Denne sammenhengen fungerer som en kjede av bevis som til slutt ender opp i konklusjonen.

Vi har ikke bedt de viktigste informantene om å gjennomgå utkastet av oppgaven. Selv om vi er klar over at dette ville økt oppgavens validitet har det på grunn av tid og mulighet ikke blitt gjort. Dette representerer en svakhet for oppgaven vår noe vi er klare over, og dersom vi hadde hatt mulighet og ikke minst tid, kunne dette vært gjort. For å unngå misforståelser har vi gjennom intervjuene bedt informantene utdype svarene sine, siden vi var klar over at de viktigste informantene ikke kom til å gjennomgå utkastet av oppgaven. På denne måten har vi

forsøkt å redusere denne risikoen.

3.5.2.2 Intern validitet

Intern validitet er spesielt viktig for forklarende casestudier eller årsaksstudier, og handler om å etablere en årsakssammenheng mellom antatte forhold, og skille ut forhold som er tilfeldige (Yin, 2009). Yin (2009) presenterer to trusler mot intern validitet. Den første trusselen er å konkludere feil om at hendelse x fører til hendelse y , uten å vite at en tredje faktor, z , er hendelsen som faktisk førte til hendelse y . Den andre trusselen er at man i casestudier hvor en hendelse ikke kan bli observert må trekke slutninger, og denne slutningen kan i mange situasjoner være feil. Intern validitet sikres i følge Yin (2009) i analysefasen

For å unngå feilaktige slutninger har vi vært forsiktige med å trekke slutninger om årsak og virkning. I oppgaven ønsker vi å få frem nyanser i de ansattes opplevelse og er klar over at vi har måttet være forsiktig med å trekke slutninger utelukkende basert på disse nyansene. For å kunne trekke slutninger om årsak og virkning har vi måttet ha bred dekning for dette.

Ved å benytte den samme intervjuguiden ved gjennomføring av alle intervjuene, og gjennomføre intervjuene så likt som mulig, mener vi bidrar til å sikre den interne validiteten i oppgaven. I starten av alle intervju ble det presisert at alle svar skulle anonymiseres i masteroppgaven, og at ingen andre hadde tilgang på lydopptak eller transkripsjoner. Ved å presisere dette ønsket vi å legge til rette for at de ansatte uttalte sin oppriktige mening, og ikke gav svar de trodde var ønskelig for andre sin del.

3.5.2.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om hvorvidt funnene kan generaliseres til andre kontekster enn den konkrete casen (Yin, 2009). Altså er det snakk om hvorvidt man har lyktes med ”å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres” (Johannessen et al., 2011, s. 248). I følge Yin (2009) sikres ekstern validitet i designfasen ved å danne et grunnlag basert på teori, for deretter å undersøke om funnene fra undersøkelsen kan føres tilbake til teorien. For å bidra til å øke den eksterne validiteten i vår oppgave har vi derfor undersøkt og satt oss inn i teori før vi gikk i gang med selve undersøkelsene.

Teorigrunnlaget bidro til å skaffe oss en forforståelse for temaet vi skulle undersøke. I følge Johannessen et al. (2011) kan forskerens forforståelse knyttet til temaet være en trussel mot validiteten i en undersøkelse. Denne forforståelsen kan påvirke både hva som observeres og hvordan observasjonene som gjøres i en undersøkelse blir vektlagt og tolket. For redusere risikoen for at denne forforståelsen skulle ha betydning for informasjonen fra intervjuene stilte vi hyppige oppfølgingsspørsmål og ba intervjuobjektene utdype svarene sine, også når vi følte vi hadde en forståelse av svaret deres. Dette gjorde vi for å minimere risikoen for å i ettertid tolke svarene til informantene feil.

En kritikk mot casestudier, og spesielt studier bestående av enkelt case, er at de gir et dårlig grunnlag for å kunne generalisere funnene i studiet til andre kontekster (Yin, 2009). I vårt tilfelle, med et enkelt case, kan funnene som er gjort være vanskelig å generalisere til studier hvor man har en annen kontekst. Årsaken er at resultatene våre er kontekstavhengige, og selv om funnene kan gjenskapes andre steder med den samme lederstrukturen og endringen, anser vi det som utfordrende. Dette er fordi ansatte andre steder kan oppleve produksjonsledere på en annen måte, som følge av blant annet relasjoner, kultur og arbeidsmiljø.

3.6 Etikk

Hvordan en skal håndtere etiske problemstillinger er et viktig tema når man jobber med kvalitative forskningsmetoder. En behandler i mange situasjoner sensitive opplysninger, og deltakerne har sine rettigheter. Det er da viktig å være klar over at regler alltid må oppfattes kontekstuellt. Det som i en situasjon er riktig, er derfor ikke nødvendigvis riktig i en annen situasjon (Kvale og Brinkmann, 2009), dermed havner forskere i etiske dilemmaer om hva og hvor mye man skal fortelle deltakerne.

Vi har tatt utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2009) sine etiske retningslinjer hvor de presiserer fire områder som er spesielt viktige. Disse er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale og Brinkmann, 2009). Informert samtykke betyr at deltakerne har forståelse for prosjektets formål og prosedyrer, at de er kjent med at deltakelse er frivillig, og at vedkommende kan trekke seg når som helst (Johannessen et al., 2011, Kvale og Brinkmann, 2009). For vår del ble dette skaffet før gruppeintervjuet startet. Deltakerne ble informert om prosjektet, hvordan data ville bli behandlet, og de ble informert om at deltakelse var frivillig.

Konfidensialitet betyr at data som kan identifisere deltakerne ikke avsløres. Kvale og Brinkmann (2009, s. 90) stiller spørsmålet *”hvilken informasjon bør være tilgjengelig for hvem?”* for å konkretisere dette. Konfidensialitet kan være spesielt viktig ved kvalitative forskningsmetoder hvor hvert individuelt utsagn er interessant, og besvarelser ikke blir anonymisert ved gjennomsnittsberegninger av besvarelser. Deltakerne skal kunne nekte forskeren adgang til opplysninger om seg selv, hvis de skulle ønske dette (Johannessen et al., 2011). I løpet av prosjektet var innsamlet data kun tilgjengelig for oss, og lydopptak ble raskt transkribert uten navn og andre sensitive opplysninger. Ingen av intervjuobjektene eller produksjonsledernes navn, eller annen informasjon som kan identifisere dem er benyttet i oppgaven. Produksjonsledernes navn er erstattet med produksjonsleder A, B og C, mens produksjonsområdene er kalt område A, B og C. Hvilken produksjonsleder og hvilket område som er A, B og C er tilfeldig, men produksjonsleder A er ansvarlig for område A, osv.

Det tredje området Kvale og Brinkmann har identifisert er konsekvenser. Her gjelder både konsekvenser som kan påføre ulemper og fordeler for deltakerne. Dette er en problemstilling som er mest aktuell i medisinsk forskning (Johannessen et al., 2011), men i en intervjusituasjon kan deltakerne gi opplysninger de senere kan angre på at de ga (Kvale og Brinkmann, 2009). På grunn av dette fikk informantene informasjon om hvordan de kunne kontakte oss. Vi var kun interessert i deres opplevelse av endringene som hadde skjedd, og et utsagn ville ikke være mulig å koble direkte mot en av intervjuobjektene, vurderer vi sannsynligheten for å si noe de angret på som redusert.

Det siste av Kvale og Brinkmann sine områder omhandler selve forskeren og handlinger forskeren gjør. Det er viktig at forskeren er uavhengig, samtidig er forskeren selv avgjørende for den vitenskapelige kvaliteten på forskningen. Forskeren har spesielt stor påvirkningskraft i en intervjusituasjon, og bør være klar over dette når vedkommende vurderer hvordan han skal ytre seg (Kvale og Brinkmann, 2009). For vår del var vi uavhengige, og hadde ikke noen ønsker om et bestemt resultat.

I dette kapittelet har vi beskrevet hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og hvordan vi har sikret kvaliteten på oppgaven. Videre i det neste kapittelet vil vi beskrive data og funn som er gjort under datainnsamlingen.

4 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere data og funn som er gjort i løpet av intervjuene hos Tine Heimdal. Funnene er strukturert basert på forskningsspørsmålene, som også var utgangspunkt for intervjuguiden. Vi vil derfor ta for oss ett og ett forskningsspørsmål, og presentere funnene som er relatert til dette.

4.1 Relasjon med produksjonslederne

Det første forskningsspørsmålet er: ”På hvilken måte har de ansattes relasjon med produksjonslederne ved Tine Heimdal forandret seg etter omstruktureringen?”. Siden tillit er en viktig del av en relasjon har vi valgt å presentere hvordan de ansatte opplever tilliten fra produksjonslederne for seg selv i delkapittel 4.1.2.

4.1.1 Relasjon

Produksjonslederne hos Tine Heimdal er rekruttert blant de ansatte på gulvet, og har derfor allerede en relasjon med de ansatte. På spørsmål om lederne tar stor del i å påvirke arbeidsmiljøet, eller om det i hovedsak er ansatte som gjør dette, svarte en av de ansatte ”*de lederne er liksom en del av gjengen*” og andre ansatte var enig. Til tross for dette uttalte en annen ansatt ”*det er opp til oss selv*”.

Som en følge av at produksjonslederne tidligere arbeidet på gulvet, og fortsatt er en del av ”gjengen”, uttaler en ansatt at de er ekstra påpasselig på hva de sier ”*Det blir jo litt sånn at man passer seg for hva man sier allikevel da. Altså når det er en kompis eller en du har jobbet med i tjue år plutselig trekker litt mer ut på arbeidslederkontoret, blir det jo litt sånn at man tenker seg mer om hva man kan si*”. En annen ansatt fulgte opp med å si ”*det har blitt snakk om hvorfor vi tar folk som har jobbet på gulvet. [...] samtidig så blir du ikke den lederen du trenger. Du får et problem i forhold til venn-kollega, det blir for nært forhold til mange ansatte*”, noe som støtter den tidligere uttalelsen om at de ansatte er ekstra påpasselig, og kanskje føler at ”venn-kollega” forholdet til produksjonslederen medfører at lederen ikke greier fyller lederrollen.

Selv om de ansatte føler det kan være problematisk med "venn-kollega" forhold til lederne, føler de at det ikke er noe problem å ta opp ting med produksjonslederne. En ansatt uttalte "du kan tulle med [lederne] og alt sånn, det er ikke noe forskjell [fra vanlig ansatte]". Dette tyder på at lederne har gode relasjoner med de ansatte, men samtidig virker det som om noen ansatte opplever større avstand mellom leder og ansatt, når en ansatt sier "Nei jeg snakker ikke noe mye om privatlivet med produksjonsleder sånn sett nei" og en annen tilføyer "Det er stort sett på medarbeidersamtaler det kan bli tatt opp slike ting. Det bli ikke sånn i produksjonen".

Når de ansatte blir spurt om det er for mange ansatte for én leder å forholde seg til, og at de dermed føler seg som "en i mengden", svarer flere av de ansatte "nei". På videre spørsmål om det er stor avstand mellom leder og ansatt svarte et intervjuobjekt "Nei det er ikke noe sånn typisk pyramide eller noe hierarki", noe som kan tyde på at det ikke er noen tydelig hierarkisk struktur som de ansatte føler de må etterfølge når de tar kontakt med en leder, med dagens organisering.

Fraværet av et tydelige hierarki blir ytterligere bekreftet når de ansatte ble spurt om det er takhøyde for å ta kontakt med leder angående konflikter, og en av de ansatte uttalte "Jeg ser på det som en positiv ting at man kan si ifra". Dette tyder på at de ansatte ved Tine Heimdal kan ta kontakt med produksjonsleder dersom det skulle oppstå en konflikt. Et annet intervjuobjekt fulgte opp med "Eller du kan hoppe over de og gå til han som er over der", noe som kan tyde på at de ansatte kan kontakte personer over produksjonsledere i hierarkiet hvis de skulle ønske dette. Dette bekrefter en annen ansatt ved en senere anledning, ved å si "Det er det til avdelingslederen også. Det tåles at man kan si ifra der også".

På spørsmål om de ansatte har blitt tettere knyttet til sin arbeidsleder med dagens organisering, enn hva de var tidligere uttalte en ansatt "Litt tettere nå ja synes jeg. Det var vell litt variabelt tidligere", mens en annen ansatt fulgte opp med "Jo det er vel kanskje litt tettere nå". Allikevel var det enkelte ansatte som uttalte at det ikke er like stor grad av nærhet på sitt område og en av dem forklarte dette med "jeg tror det er for stort område jeg. Det blir ikke nært nok".

Senere fulgte en annen ansatt opp med "det var ikke 'vi' så mye tidligere. Da var det mer 'dem' og 'oss' på en måte. Nå er det litt mer 'vi' kan du si", noe som tyder på at de ansatte føler endringene som er gjort hos Tine har ført til at det er mer samhold på de ulike områdene

nå. Dette gir en større trygghet i følge en av de ansatte som uttalte *”du har tillit til den personen du går til. Før så var det sånn at du bare kunne gå litt løst og sånn, men da følte jeg på en måte at den personen du gikk til kunne faktisk videreformidle det til andre igjen som egentlig ikke skulle skje i det hele tatt”*.

Når ansatte diskuterte om det oppleves som økt avstand mellom produksjonsleder og ansatt med dagens organisering, sa en ansatt *”Arbeidspresset er vell såpass at ting som dreier seg om det sosiale, i hvert fall på arbeidsplassen, lider litte grann, da du ikke har så mye tid til sånt”* og en annen ansatt uttalte *”Så det har på en måte blitt litt større avstand enn det var før mellom ansatt og arbeidsledere”*. Dette tyder på at det økte arbeidspresset har gitt mindre rom for å diskutere livet utenfor arbeidsplassen med arbeidsleder, og at dette i større grad må gjøres i andre sammenhenger enn i arbeidstiden.

Vi tolker ut ifra de ansattes uttalelser at de i dag opplever at produksjonslederne er flinkere til å se dem enn de var tidligere, og at avstanden mellom produksjonsleder og ansatt ikke er like stor. Dette har bidratt til en sterkere ”vi” følelse blant de ansatte med dagens organisering. Ansatte kan si fra til produksjonslederne som oppleves som en del av ”gjengen”. Basert på dette konkluderer vi så langt med at: Flere av de ansatte opplever at de er tettere knyttet til produksjonslederne med dagens organisering, noe som kan føre til at de opplever en bedre relasjon.

4.1.2 Produksjonsledernes tillit til de ansatte

Spørsmålet *”Opplever dere mer eller mindre tillit fra produksjonslederne nå enn tidligere?”* er utgangspunktet for dette delkapittelet. På spørsmål om lederne har tillit til de ansatte sa et intervjuobjekt *”Tilliten er der den, absolutt”*, mens en annen svarte *”Tror dem ønsker å ha masse tillit, men jeg tror Tine har snudd litt, så det er litt mer ’tredd nedover hodet’ mentalitet”*. De ansatte gir uttrykk for at lederne ønsker å ha tillit, og til en viss grad har det, men at de i enkelte situasjoner ikke har muligheten til å vise dem den nødvendige tilliten.

Når det så ble spurt om tilliten fra lederen har endret seg etter omstruktureringen uttalte en ansatt *”Opplever mer tillit jeg”*. Videre uttalte en ansatt *”men det har jo vært litt mye, vel mye endringer. Tine har kjørt mye prosjekter og det har vært mye frem og tilbake de siste årene nå, og det har vært ting som har gått litt mer i det negative i forhold til oss [...], men jeg tror*

ikke det dem har gjort med den omstillinga [av produksjonslederne] innpå kontoret har gjort det, det har vel gjort ting litt bedre igjen sånn sett”, en uttalelse andre ansatte var enig i.

Under videre diskusjon om ledernes tillit uttalte en ansatt *”Frihet under ansvar, vi føler jo det”*, og flere ansatte støttet at de hadde frihet. Til tross for at mange ansatte var enige i dette, uttalte en ansatt *”Vi har jo mista egentlig mye av den friheten under eget ansvar skulle jeg til å si”*. Senere uttalelser fra de ansatte underbygger at de har frihet, blant annet når en ansatt sa *”Vi får ta veldig mye ansvar og avgjørelser selv”* og en annen fulgte opp med *”Sånn maskinmessig, så kan det jo nesten virke som om vi er ledere selv eller sjefene selv over maskinene”*. De fleste ansatte delte denne oppfatningen, men samtidig var enkelte ansatte klare på at det er begrenset med muligheter for å ta egne avgjørelser under produksjonen, da det meste er bestemt av ordre, utstyr og rutiner. De ansatte uttalte deretter at det alltid hadde vært slik at de kan ta egne avgjørelser, og et intervjuobjekt sa *”Ja, i hvert fall syntes jeg at jeg har opplevd det sånn”*, og en annen ansatt fulgte opp med: *”Vi blir jo involvert i det meste egentlig oppå her”*. Selv om ansatte kunne vise til episoder hvor de ønsket å bli mer involvert, var den generelle oppfattelsen at de ble involvert i avgjørelser som påvirket dem.

Vi forstår det ut ifra de ansattes uttalelser at de opplever mer tillit fra produksjonslederne med dagens organisering. Dette medfører at de har frihet under eget ansvar og får ta del i beslutninger selv, noe de også fikk tidligere. Vi kan dermed foreløpig konkludere: Med dagens organisering viser produksjonslederne de ansatte større grad av tillit. Større grad av tillit kan gjøre at ansatte får mer medbestemmelse og frihet i arbeidshverdagen.

4.1.3 Oppsummering

De ansatte hos Tine Heimdal opplever produksjonslederne som en del av ”gjengen” og føler det er liten forskjell mellom ansatt og produksjonsleder i sosiale situasjoner, noe de ansatte også opplevde med den tidligere organiseringen. De ansatte opplever med dagens organisering en tettere relasjon med produksjonsleder og føler lederne er flinke til å vise dem individuell oppmerksomhet. Produksjonslederne viser ifølge de ansatte hensyn, noe de opplever at produksjonslederne alltid har vært dyktige til.

Selv om de ansatte har ulik opplevelse av tilliten produksjonslederne har til de ansatte i dag, mener de fleste at produksjonslederne ønsker å ha tillit til dem, og opplever at produksjonslederne viser større grad av tillit med dagens organisering. Produksjonslederne viser tillit til de ansatte gjennom blant annet frihet og at de får ta del i beslutninger. Selv om flere av de ansatte mener det er begrenset hvor mye de kan ta del i beslutninger, har de alltid hatt denne muligheten.

4.2 Samarbeid med produksjonsleder

Det andre forskningsspørsmålet er: ”Hvilke forskjeller i samarbeidet med produksjonslederne opplever ansatte nå i forhold til tidligere?”. Vi har valgt å dele samarbeidet med produksjonsleder i tre deler fordi to temaer ble av ansatte nevnt som viktige i forhold til samarbeid, i tillegg til teamet som var utgangspunkt fra intervjuguiden. Den første delen (4.2.1) handler om hvordan samarbeidet mellom leder og ansatt er med dagens organisering, i forhold til tidligere, og har utgangspunkt i intervjuguiden. Del to, som omhandler produksjonsleders involvering (4.2.2), og del tre, som omhandler fokus på resultater (4.2.3), kom frem som tema tidlig i intervjuene og ble benyttet videre i intervjuprosessen.

4.2.1 Samarbeid mellom leder og ansatt

Det er viktig at samarbeidet mellom lederne fungerer optimalt i et lederteam, hvis ikke kan det, som et intervjuobjekt sa *”Det kan bli mye rot hvis det er flere. Flere ledere så kan en få forskjellig informasjon og alt mulig rart, misforståelser og forskjellig”*. Dette er noe intervjuobjektene selv opplevde med den tidligere organiseringen og på spørsmål om det var mer rot før svarte en ansatt *”Mye kokker og mye søl ja, ble mye bedre når det bare ble en å forholde seg til”*, en uttalelse de andre intervjuobjektene var enig i, og ble uttrykt flere ganger i løpet av intervjuene. *”Jeg synes det er greiest å ha færre å forholde seg til”* og *”Jo færre, jo bedre egentlig”* var generelt den oppfatningen de ansatte hadde av den nåværende situasjonen, hvor færre ledere gjør det enklere å samarbeide med produksjonsleder.

Selv om de ansatte kun har én produksjonsleder å forholde seg til, uttalte et intervjuobjekt *”Sitter det tre [på kontoret], så er det jo bare å velge den første og beste. [...] For min del så velger ikke jeg han [Produksjonsleder B] som er min leder hvis han sitter i telefonen eller holder på med noe, da snakker jeg jo til noen andre”* på spørsmål om de følte de kunne kontakte en av de andre produksjonslederne. De ansatte uttalte videre at alle

produksjonslederne er tilgjengelig skulle det være noe, og det er kun i spesifikke situasjoner at de ansatte er avhengig av å snakke med sin produksjonsleder. Eksempel på slike situasjoner kunne være hvis man ønsket å diskutere prioriteringslister for produksjonen.

På spørsmål om hvordan samarbeidet mellom leder og ansatt fungerer med dagens organisering, svarte flere ansatte *”Ja, det fungerer godt. Det har blitt langt bedre”*. Samtidig uttalte noen ansatte at de ikke følte det hadde blitt noe bedre, og en ansatt sa *”Vet ikke jeg, hva skal jeg si, det er jo et samarbeid men...”* noe som tyder på at ikke alle er like enig i at samarbeidet er bedre nå. Det er dermed ulike oppfatninger om samarbeidet mellom leder og ansatt har blitt bedre eller ikke etter omstruktureringen, og det var et tydelig skille mellom de ulike arbeidsområdene, hvor samarbeidet fungerte bedre på et av dem.

I et forsøk på å forklare hvorfor det er forskjell mellom arbeidsområdene uttalte et intervjuobjekt *”Tror de jobber litt på forskjellige måter og jeg legger merke til at [Produksjonsleder C] som er ansvarlig for [område C], han har veldig mye møter. Ja, de jobber på forskjellige måter med gruppene sine”*. Videre i intervjuene kom det frem at produksjonsleder på område C i større grad legger til rette for at alle ansatte på området skal vite hvordan de ligger an i forhold til målsetningene og sammenligner resultatene med andre konkurrenter.

De ansatte har ulik oppfattelse av i hvor stor grad samarbeidet med produksjonsleder fungerer med dagens organisering. Dette skyldes, slik vi tolker det, at produksjonslederne benytter ulike arbeidsmåter som kan påvirke hvor godt de ansatte opplever samarbeidet. Alle ansatte synes det er enklere å skulle samarbeide med produksjonsleder i dag, siden de har færre å forholde seg til, og ut ifra disse uttalelsene kan vi så langt konkludere: Med dagens organisering fungerer samarbeidet mellom ansatte og produksjonslederne bedre på enkelte produksjonsområder, og kan bidra til felles mål og forståelse.

4.2.2 Produksjonsledernes involvering

En av intervjuobjektene uttalte *”På [område B] så ser jeg [Produksjonsleder B] kommer inn mye og sjekker oss”* og et annet intervjuobjekt med en annen produksjonsleder sa *”Ja, de er innom linjene, det er de”* når det ble spurt om lederne var synlige i den daglige driften. På videre spørsmål om dette førte til at de følte seg overvåket uttalte en ansatt *”Nei, det syntes*

jeg er bra jeg”, før samme person fulgte opp med *”Hvis man er en sløvsekk [...] så er det kanskje mer følelse av overvåkning”*. De ansatte virket å være positive til at lederne kom inn på produksjonsområdet og kommuniserte med dem, og de føler det ikke som en form for overvåking. På spørsmål om lederne i større grad satt inne på kontoret tidligere svarte et intervjuobjekt *”Ja, vi så de ikke så mye da. Ser de mer nå enn før”*. Andre intervjuobjekter oppga også at de følte lederne var mer ute i produksjonslokalet nå enn de var tidligere, og at de holdt seg mer oppdatert på status i produksjonen.

Et intervjuobjekt fortalte så at lederne nå har mulighet til å holde seg oppdatert på produksjonslinjene fra kontoret, gjennom datasystemer, og at det er mer sannsynlig at lederne kommer ut i produksjonen hvis det oppstår et problem. En annen sa *”[...] de har jo en slik tavle inne på kontoret, ikke sant, også ser han her er det rødt [svak effektivitet] liksom over hele fjøla, da kommer han ofte inn og ser, og sånn var det ikke før”*. Samtidig var det stor enighet blant intervjuobjektene at lederne ikke nødvendigvis kom løpende ut hvis en av produksjonslinjene skulle stoppe, men at de i mange situasjoner lot arbeiderne selv løse problemet.

Vi tolker uttalelsene til de ansatte slik at produksjonslederne involverer seg mer i produksjonen i dag i forhold til hva de gjorde tidligere. Dette gjør de ved å oftere oppdatere seg på situasjonen i produksjonen, og vi kan så langt konkludere med: De ansatte opplever at produksjonslederne er mer tilstede og involverer seg mer med dagens organisering. Ansatte opplever dette som positivt og at produksjonslederne har mer kunnskap om hva som foregår.

4.2.3 Resultatfokus

På spørsmål om produksjonslederne i større grad er opptatt av resultater med dagens organisering, svarte en ansatt *”mer nå enn før. Mye mer nå enn før”*. Dette blir understøttet av flere andre ansatte. Når de ansatte deretter blir spurt om hva de tror er grunnen til dette svarer en ansatt *”det var ikke noe press på noen tidligere virket det som”* og en annen uttalte *”de er mye mer ’på’. De har mer eierforhold til sitt område”*. Dette tyder på at lederne har blitt mer resultatfokusert, og at de ansatte mener dette er som følge av økt press og eierforhold til sitt produksjonsområde. Videre ble det spurt om hvordan resultatfokuset har påvirket de ansatte, og en ansatt uttalte da *”Jeg merker at i de siste årene så har det blitt sånn at man står mye på de samme linjene, mens før hoppet man mellom linjene”*.

Senere uttalte en ansatt ”Slik var det ikke før. Det var ikke så nøye før virket det som” om fokuset på resultater, og ifølge de ansatte har dette ført til at ” [...] [produksjonslederne] vet mer om hva som foregår på de forskjellige linjene sine. Tror de har ganske bra kontroll og oversikt”. Dette tyder på at produksjonslederne er mer oppdatert og informert om sitt område enn hva de var tidligere. En annen ansatt avslutter med å si ”De er jo mer engasjert nå enn de var før. De er mer ute i pakkeriet og kommer rundt og spør hvordan det går og sånne ting” som en mulig grunn til at de er mer oppdatert nå enn hva de var før.

Med det økte resultatfokus er de ansatte opptatt av å bli ivaretatt, og en ansatt uttalte ”Jeg føler at det har begynt å gå nesten litt for langt jeg, at de kanskje av og til glemmer mennesket oppi dette her”. En annen ansatt sa ”Det kan jo være, men samtidig som den situasjonen som jeg har vært i [...] at du får ikke lov til å være på en annen maskin enn der [du er], fordi vi trenger deg der” for å understreke at resultatfokus noen ganger kan gå på bekostning av individet. Om det burde vært mer rullinger og bytting mellom maskinene sa en ansatt ”Spør du meg så har de vært litt dårlige på å tvinge folk til å lære seg linjer som folk ikke vil lære seg.”. Med en tydelig mening om at det burde være mer rulling for å øke kompetansen blant de ansatte, og for å kunne gi enkelte ansatte ”fri” fra mer slitsomme arbeidsoppgaver.

Videre ble det spurt om resultatfokus gikk på bekostning av produktiviteten, hvor en ansatt svarte ”Altså, det går jo litt utover bemanninga og egentlig, at det er om å gjøre å karre til seg de flinkeste”, før samme person fulgte opp med ”Ja, altså jeg tror [produksjonslederne] har blitt litt mer bevisst på det nå, det var litt verre før, da var det litt sånn at da skulle dem ha de beste, for de skal jo ha best mulig resultat”.

Resultatfokus har økt hos Tine Heimdal ifølge de ansatte, og de fleste intervjuobjektene opplevde at ansatte nå var mer villig til å strekke seg ekstra for bedriftens beste. Dette uttalte de ansatte ved å si: ”Folk står i kø for å jobbe lørdager og søndager”. Allikevel var det et intervjuobjekt som sa ”Jeg jobber i mitt tempo jeg, og det går ikke an gå utover det for da går det ikke an å være her lenger”, noe som igjen kan tyde på at ansatte ikke er villig til å strekke seg lenger for bedriftens beste dersom de ikke får noe igjen for det. En annen uttaler ”om de hadde kuttet sekstimersdagen hadde det ikke blitt produsert mer heller. Pausene hadde blitt lengre” som også motsier at de ansatte er villig til å strekke seg lenger for bedriftens beste.

Uttalelsene til de ansatte tyder på at produksjonslederne har et sterkere eierforhold til sitt område i dag, og følger opp resultatene tettere. Produksjonslederne må i større grad svare for de resultatene som leveres på sitt område enn hva som var tilfelle tidligere, noe som kan være en årsak til at de følger opp tettere. Gjennom tettere oppfølging får produksjonslederne større kontroll på hva som gjøres, og kan i større grad styre etter resultatmål. På bakgrunn av dette kan vi hittil konkludere med: De ansatte opplever at resultatfokuset har økt med dagens organisering. Et økt resultatfokus har medført at ansatte opplever større press på produksjonen.

4.2.4 Oppsummering

Noen ansatte hos Tine Heimdal opplever bedre samarbeid med produksjonslederne med dagens organisering. De opplever allikevel ikke å være tvunget til å gå til sin produksjonsleder, men at de fortsatt kan spørre en av de andre ved behov. Ansatte på et område opplever større grad av involvering, men alle ansatte opplever at produksjonslederne involverer seg mer, ved å være synlig i produksjonen, med dagens organisering. Omstruktureringen har i følge de ansatte medført økt fokus på resultater.

4.3 Informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere

Det tredje forskningsspørsmålet er: ”Hvordan fungerer informasjonsdeling mellom ansatt og produksjonsleder nå i forhold til tidligere?”. Med bakgrunn i dette har vi forsøkt å finne frem til hvordan informasjonsdelingen fungerer nå i forhold til tidligere, og funnene er presentert i denne delen.

De ansatte var enige om at informasjon kan inspirere og motivere. Som et av intervjuobjektene sa ”Så er [*produksjonslederne*] mye flinkere til å informere oss nå. I hvert fall [*Produksjonsleder C*] er det, han informerer oss fortløpende om hva som skjer hele tiden, derfor blir vi mer motivert”. Hvordan denne produksjonslederen informerer og motiverer de ansatte beskrives av et av intervjuobjektene på følgende måte ”jeg legger merke til at [*Produksjonsleder C*] ofte kaller mannskapet sitt inn på møter og sånn og henger opp ting på tavla og skriver ting”. På spørsmål om de andre produksjonslederne har uttalt at de ønsker ansatte på møtene, svarte et av intervjuobjektene ”Nei, ikke har vi hørt noe om det, og ikke har vi fått noe invitasjon”.

Skulle ikke produksjonslederne gi nok informasjon til de ansatte, kan de skaffe denne informasjonen selv gjennom det samme datasystemet som lederne bruker, og et intervjuobjekt sa ” [...] Når du først har startet dårlig da er liksom dagen ødelagt, motivasjonen er i bunn. Samme faen hvor bra du gjør det, så er det fortsatt et rødt tall [svak effektivitet] som lyser på den skjermen din. Det er ikke sånn særlig motiverende. Grønne tall [god effektivitet], er veldig motiverende”. Et utsagn som har fått støtte av senere intervjuobjekter som er enig i at ”Grønne tall” på datasystemet er motiverende.

Selv om informasjon i følge de ansatte virker motiverende, har flere intervjuobjekter ulik opplevelse av i hvor stor grad produksjonslederen benytter denne muligheten. Mens et intervjuobjekt sa ”Han skaffer mye tall vet du, og sammenligner og forteller oss hvor vi ligger i løypa, og sammenligner med våre egne historiske tall. Flink til å komme med både ris og ros når det trengs”, så sa en annen ”Har ikke noe sånn dialog verken med [Produksjonsleder A] eller [Produksjonsleder B] på det der”.

En av intervjuobjektene uttaler videre ” [...] på [område C] så har informasjonsflyten blitt bedre”, mens et annet intervjuobjekt sier ”Jeg syntes ikke det har blitt bedre”. Selv om det var uenighet om hvor mye bedre informasjonsflyten hadde blitt etter omstruktureringen, var de ansatte enige om at det var forskjeller mellom de ulike områdene når det gjaldt informasjonsdeling. En av intervjuobjektene beskriver situasjonen tidligere med ”Det var vel ikke så veldig mye informasjon før”, og en annen ansatt fulgte opp med å si ”Nei, da var det lite ja, det var nada”.

En av informantene tydeliggjorde hvordan de ulike lederne gir ulik mengde informasjon ved å si ”[...] jeg ser [Produksjonsleder A] er veldig flink til å gå rundt og informere [...] Det er litt lite sånn av [Produksjonsleder B] egentlig”. Et annet intervjuobjekt forklarer dette med ”[...] det [området] er dobbelt så stort, det er dobbelt så mye folk, dobbelt så mye fraværsoppfølging og sykeoppfølging. Det er gjerne de maskinene der det er mest slitasje, mest folk som er tilrettelagt eller sykemeldt, og [Produksjonsleder B] har det der alene. Så har [Produksjonsleder C] for eksempel et mindre område, ingen er syk engang, ikke sant, her går det så det griner”. Dette kan tyde på at de ansatte føler det er ulik informasjonsmengde og informasjonskvalitet på de ulike områdene.

Til tross for at enkelte ikke følte informasjonsdelingen hadde blitt noe vesentlig bedre enn tidligere, viser flere uttalelser at mange ser at det har kommet noe positivt ut av omstruktureringen når det kommer til informasjon. På spørsmål om informasjonsdelingen var blitt tydeligere og enklere nå etter omstruktureringen, svarte et intervjuobjekt *”Ja, for nå er det bare en [som gir beskjed]”*. Et intervjuobjekt sa videre *”Jeg syntes i hvert fall [informasjonen] var litt mer sprikende før”*, mens et annet intervjuobjekt uttalte *”Flere ledere så kan en få forskjellig informasjon og alt mulig rart, misforståelser og forskjellig”*. Dette kan indikere at de ansatte opplever mindre feilinformasjon og ulik kommunikasjon fra lederne enn det var tidligere.

Basert på dataene tolker vi at de ansatte opplever å få mer informasjon, selv om det er ulik oppfatning av om informasjonen er bedre. Informasjonen oppleves som mindre sprikende enn den gjorde tidligere, og vi kan foreløpig konkludere: Med dagens organisering opplever de ansatte at de får mer informasjon og mindre sprikende informasjon. Dette skaper mindre frustrasjon og usikkerhet blant de ansatte.

4.3.1 Oppsummering

Med dagens organisering opplever de ansatte at informasjonsdelingen fra produksjonslederne har blitt bedre, men de opplever forskjeller mellom de ulike produksjonsområdene. De ansatte opplever at et av områdene i dag har større grad av informasjonsdeling, og møtevirksomhet hvor de ansatte kan involvere seg. Samtidig er det enighet om at det tidligere var lite, eller ingen, informasjonsdeling fra produksjonslederne og at dette har blitt bedre. De ansatte opplever mindre ulik informasjon som blir gitt fra produksjonslederne nå i forhold til tidligere.

4.4 Kompetanse blant produksjonslederne

Det fjerde forskningsspørsmålet er: *”Hvilken opplevelse har de ansatte av den kompetansen produksjonslederne besitter i dag i forhold til tidligere?”*. Kompetanse kan variere i hvor mye, og være innenfor ulike områder. Derfor er kompetanse kategorisert i tre undergrupper. Disse er teknisk kompetanse (4.4.1), problemløsnings- og beslutningsferdigheter (4.4.2) og mellommenneskelig kompetanse (4.4.3).

4.4.1 Teknisk kompetanse

Teknisk kompetanse referer til evnen produksjonslederne har til å håndtere arbeidsoppgavene sine. På spørsmål om de ansatte opplever at produksjonslederne har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta nødvendige arbeidsoppgaver svarer de fleste intervjuobjektene at produksjonslederne i dag har en mye større kompetanse og kunnskap om sine linjer. Noen ansatte påpeker at enkelte av produksjonslederne i dag er ansvarlig for områder hvor de selv tidligere har jobbet, noe som kan være en fordel i forhold til kompetanse om produksjonen på det området. Derimot uttaler en av respondentene ”*Da kan vi vell kanskje si at han som er på [område A] har minst erfaring med maskinene. Sånn som [Produksjonsleder B] har kjørt [område B] mens stakkars [Produksjonsleder A] har vell kjørt [område C]*”. Videre uttaler en av de ansatte at ”*Så han havnet på [område A]. Så kompetansen på de linjene der sliter vel han med*”, noe som tyder på at de ansatte har forståelse for eventuell manglende kompetanse på ett område, selv om de skulle ønske den var høyere.

En av de ansatte sier ”*Men det er klart det er en fordel for [Produksjonsleder C] og [Produksjonsleder B] som forstår. For han [Produksjonsleder B] han kommer jo og er litt mekaniker hvis vi trenger hjelp*”. Den tekniske kompetansen produksjonslederne besitter er nyttig når det kommer til å løse daglige driftsutfordringer, og de ansatte mener omorganiseringen har gjort det enklere for produksjonslederne å forstå mer om sitt produksjonsområde. For eksempel sier en av de ansatte at ”*De forstår mye mer etter å ha vært der en stund, hva som faktisk foregår der enn tidligere når de skulle prøve å forstå hele [pakkeriet]*”. Derimot er noen ansatte skeptiske til hvor godt produksjonslederne er i stand til å drifte produksjonslinjene nå. For eksempel sier en av de ansatte at ”*Problemet nå er egentlig at de har glemt alt de kunne fra maskinene sine når de gikk inn døra til kontoret har jeg inntrykk av*”.

”*Produksjonslederne har mer peiling på det du snakker om. Ser problemene og vet hvor skoen trykker*” i følge en informant, som mener dette bidrar til at det er enklere å kontakte produksjonsleder dersom det skulle være noe og møter større forståelse. Dette mener også en annen av respondentene som sier ”*Men det er jo også sånn at hvis du går til din leder og forklarer et problem så skjønner han det med en gang istedenfor at du må vise det*”.

Ut ifra ansattes uttalelser opplever vi at produksjonsleder forstår tekniske utfordringer bedre med dagens organisering, og kan i større grad imøtekomme ansattes behov. Stedfortrederne kan også bistå med teknisk kompetanse når det er nødvendig. Basert på dette kan vi foreløpig konkludere: Med dagens organisering opplever de ansatte at produksjonslederne har større teknisk kompetanse. Dette hjelper produksjonslederne til blant annet å møte de ansattes behov.

4.4.2 Problemløsnings- og beslutningsferdigheter

På spørsmål om ansatte føler at produksjonslederne har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta alle oppgaver for de ansattes del svarer flere "nei". Dette gjaldt blant annet når det kommer til planlegging. Et eksempel en av de ansatte gav var at dersom man skulle produsere et nytt produkt så hendte det ofte at man hadde satt opp produksjon av ett produkt en morgen men når man kom på jobb var det store mangler som kunne gjøre det umulig å produsere produktet.

En annen av de ansatte bekrefter dette, og sier *"sånn som å planlegge når du skal kjøre et nytt produkt, så er det ikke noe som er klart. Du må starte fra 'scratch' når du skal begynne å kjøre det, istedenfor at ting er klargjort på forhånd før du skal begynne å kjøre det. Man må ta alle problemer underveis"*. På spørsmål om hvorfor de tror dette skjer svarer den ansatte *"Vet ikke om de tenker på det. Alt kommer som en overraskelse. 'Oi. Ikke det nei. Var det ikke det nei'"*.

En annen av informantene mener *"[Produksjonsleder B], [Produksjonsleder C] og [Produksjonsleder A] kanskje må bli litt flinkere til å ha en dialog med produksjonsplanleggeren slik at de vet hva som skal produseres og man kan kjøre lengre serier"*. En annen ansatt peker på et eksempel med en ny Norvegia type og sier *"men nå vet vi at denne Norvegia typen er et nytt produkt, og vi vet at den skal lanseres snart. Da vet vi også at det blir en del produksjon av den. Hvorfor ikke sette opp en lengre serie på den, og for eksempel kjøre de andre variantene på en annen linje? For slik det er nå er det bare linje 15 som kan kjøre [den nye ostetypen] fordi ingen andre har film, og istedenfor at vi da må legge om til lettere fløtemysost for å kjøre en og en halv time så hadde de kunnet lagt den på en annen linje [...] og da hadde man spart den tiden"*.

For å kunne bedre denne planleggingen mener en av de ansatte de burde bli involvert mer i planleggingen og effektivisere produksjonen i større grad. En av de andre støtter dette og sier ”de burde ha kommet til oss og sagt ’hva er det fornuftig å gjøre her?’”, noe som tyder på at de ansatte er mer fornøyd dersom de kan jobbe mer effektivt og med mindre omstillingstid.

Vi tolker det slik at de ansatte opplever at produksjonslederne i for liten grad er i stand til å planlegge og identifisere utfordringer, i arbeidet med fremtidig produksjon, noe som ikke er forandret. Vi kan dermed foreløpig konkludere med: De ansatte opplever at produksjonsledernes problemløsnings- og beslutningsferdigheter er noe mangelfulle, men at det ikke har endret seg som følge av omstruktureringen.

4.4.3 Mellommenneskelig kompetanse

Mellommenneskelig kompetanse hos produksjonslederne omfatter deres evne til å løse konflikter og vise hensyn til de ansatte. På spørsmål om hvordan produksjonslederne håndterer konflikter svarer de fleste ansatte ”det tror jeg de har vanskelig for” eller ”de er litt konfliktsky”. En av de ansattes beskriver hvordan konflikter håndteres på følgende måte ”De tar ikke i det med ildtang en gang. De bare flytter folk unna hverandre”. På et konkret spørsmål om hvordan produksjonslederne håndterer relasjonskonflikter uttalte en ansatt ”Kan jo si at det er veldig sånn, ta igjen litt, ta igjen litt”, før en annen la til ”Det her greier du å ordne opp i selv” som et sitat på hva lederne pleier å si. Produksjonslederne foretrekker å holde seg unna konflikter i den grad det er mulig, og la de ansatte ordne opp i disse selv. En av de ansatte uttaler ”Det er liksom viktig det at når du går til en leder og forteller om et problem, for eksempel et problem med en annen kollega eller en annen konflikt, så er det veldig sånn ’ja vi får se på det’. De går ikke på en måte og prøver å fikse det, når du vil at kanskje de tar tak i det istedenfor at du tar tak i det” og er ikke fornøyd med denne måten å håndtere konflikter på.

En mulig årsak til at produksjonslederne opplever konflikter som vanskelige ga en ansatt når han uttalte ”Konflikter er kanskje vanskelige fordi noen av produksjonslederne har litt mer nære relasjoner til noen medarbeidere her”. En av informantene uttalte senere ”Nei så, det har blitt snakk om det, hvorfor tar vi folk som har jobbet på gulvet. Det kan jo være, det er jo positivt det også for da vet de hva som foregår men samtidig så blir du ikke den lederen du trenger. Du får det problemet i forhold til venn-kollega, det blir for nært forhold til mange

ansatte” noe som tyder på at de ikke er fornøyd med den hvordan konflikter håndteres.

Vi stilte også spørsmål om produksjonsledernes evne til å vise hensyn. Da uttalte en ansatt uttalte følgende ”*Jeg vil si at jeg kan ikke skjønne noe annet at, sammenlignet med andre bedrifter, så må de være veldig flinke til å ta hensyn oppå her*”. En annen ansatt uttalte, under et annet intervju, følgende om samme tema ”*Jeg synes de prøver så godt de kan, også begrenser det seg jo for det er ikke alt de heller kan gjøre. Vi har jo det arbeidet vi har, men jeg synes de gjør så godt de kan*”, noe som tyder på at lederne er flinke til å ta hensyn til de ansatte.

Det er allikevel ikke uten risiko å vise hensyn, og en av de ansatte sa ”*Jeg synes kanskje ledelsen her er flinkere til å ivareta de som klager og syter mest, har mest plager og skavanker, og kan minst, enn vi som er hundre prosent og vell så det. [...] vi blir mer stilt til veggs og vi må kanskje på en måte ta i litt mer enn det andre må gjøre. Så i forhold til for eksempel det å få avspasering og sånn da. Så sender de jo heller noen som går femti prosent og kan minimalt og vil minimalt, gir heller den personen avspasering enn den som kan mye og står på og jobber. [...] Så jeg synes ledelsen kanskje er flinkere til å ta vare på de enn oss*”. Noen ansatte føler dermed kanskje at produksjonslederne tar litt vell mye hensyn til enkelte, i perioder.

En annen av de ansatte uttalte følgende om lederkompetansen til produksjonslederne ”*De kommer jo fra gulvet de også, og de er ikke ledere... jeg vet ikke om det er mange av de som har noen utdanning. Det er bare [Produksjonsleder C] som har det*”. Dette tyder på at lederkompetansen til produksjonslederne er basert på erfaringer, og at opplevelse av lederkompetansen er avhengig av hvem som er produksjonsleder.

Ansattes uttalelser tyder på at produksjonslederne er konfliktsky og i liten grad evner å håndtere konflikter, noe som er uforandret etter omstruktureringen. Produksjonslederne er derimot fortsatt dyktige til å vise hensyn, og ivareta de ansatte. Basert på dette kan vi foreløpig konkludere: Produksjonsledernes mellommenneskelige kompetanse er uforandret etter omorganiseringen.

4.4.4 Oppsummering

Ansatte hos Tine Heimdal opplever at produksjonslederne med dagens organisering har en større teknisk kompetanse, som bidrar til at de forstår de ansatte bedre. Problemløsnings- og beslutningsferdighetene opplever de ansatte som lite forandret, for eksempel vedrørende planlegging. Mellommenneskelig kompetanse blant produksjonslederne omfatter konflikthåndtering, og å vise hensyn til de ansatte. De ansatte hos Tine Heimdal opplever at produksjonslederne har manglende kompetanse til å håndtere konflikter, mens de er flinke til å vise hensyn til de ansatte, men det virker ikke som om dette har endret seg etter omstruktureringen.

4.5 Fravær av produksjonsleder

Det femte forskningsspørsmålet er: ”Hvordan opplever de ansatte at stedfortreder er i stand til å løse produksjonsleders arbeidsoppgaver når produksjonsleder ikke er tilstede?”. På kveldsskiftet er det i dag en stedfortreder tilstede istedenfor produksjonsleder. Stedfortreder har også ansvaret hvis produksjonsleder ikke er tilstede på dagtid. Dette kan medføre nye utfordringer for de ansatte som ikke var aktuelle tidligere.

I følge en av de ansatte er det ”*Vanskelig å forholde seg til hvem det er du skal gå til på kveldene*”. Å kontakte stedfortrederne byr på nye utfordringer i følge andre respondenter som sier ”*det blir litt mange kokker kan det føles som eller du vet ikke hvem du skal snakke med. Det kan jeg forstå at folk føler*”. Flere av intervjuobjektene uttrykker også ønske om at en av produksjonslederne er tilstede på kvelden ettersom stedfortrederne ikke har tilstrekkelig kompetanse eller mulighet til å ta beslutninger. Årsaken til at man ønsker dette har vært vanskelig å identifisere, men en av de ansatte sier ”*Men de tar jo ansvar de på kveld og, men kanskje litt, fordi de har litt mindre erfaring at jeg har fått til svar at 'nei, personalspørsmål kan ikke jeg ta' for eksempel. Det er greit nok for driften, hvis vi har et problem med maskiner eller driften så får vi hjelp*”. Dette tyder på at det er personalspørsmål som er årsaken.

Også på dagtid kan problemer med uoversiktlig struktur forekomme i følge en av de ansatte som uttaler ”*Vi vet jo hvem som har ansvaret på de forskjellige [områdene A, B og C], men hvis noen av dem er borte, hvem snakker du da med*”. Årsaken til dette beskrives av en av intervjuobjektene på følgende måte ”*Det er kanskje en av de møtegreiene som er en av de tingene jeg misliker mest. Fire stykker som sitter på [produksjonslederkontoret] på dagtid og*

alle skal i de samme møtene og ingen som er tilstede hvis du skal ha tak i noen". Dette tyder på at omorganiseringen ikke utelukkende har klargjort hvem de ansatte skal forholde seg til, spesielt når produksjonsleder ikke er tilstede.

Basert på de ansatte sine uttalelser vurderer vi at det kan være vanskeligere å identifisere stedfortreder når produksjonsleder ikke er tilstede, og at stedfortreder ikke kan håndtere administrative oppgaver i samme grad som produksjonsleder. Vi kan så langt konkludere med: De ansatte opplever at stedfortreder er i stand til å ivareta driftsmessige forhold i produksjonsledernes fravær, men ikke administrative oppgaver.

4.5.1 Oppsummering

De ansatte opplever det som en utfordring at det ikke er en produksjonsleder tilgjengelig på kveldsskiftet med den nye organiseringen. Den ordinære driften blir ikke spesielt påvirket av fraværet ettersom Tine Heimdal benytter en stedfortreder for produksjonslederne, men de ansatte kan oppleve utfordringer knyttet til personalspørsmål. Samtidig har bruken av stedfortredere medført større usikkerhet knyttet til hvem som er kontaktperson når produksjonsleder ikke er tilstede.

5 Diskusjon

I denne delen vil funnene som ble presentert i forrige kapittel bli diskutert, med utgangspunkt i teori. Diskusjonen vil til slutt benyttes for å svare på forskningsspørsmålene, og gjennom dette problemstillingen. Kapitlet er delt opp i fem deler, hvor hver del tar utgangspunkt i ett forskningsspørsmål. I hver del vil en kort oppsummering av data og funn bli presentert innledningsvis, før disse vil bli diskutert i forhold til teorien.

5.1 Relasjon med produksjonsleder

Empiri kapitlet viser at ansatte hos Tine Heimdal opplever liten forskjell mellom ansatt og produksjonsleder i sosiale situasjoner, og opplever produksjonslederne som en del av ”gjengen”. Etter omstruktureringen oppleves relasjonen mellom ansatt og produksjonsleder som tettere, og de ansatte opplever at produksjonslederne fortatt er dyktige på å vise dem individuell oppmerksomhet, og til å ta hensyn til dem. De ansatte opplever at produksjonslederne ønsker å vise stor grad av tillit, og at med dagens organisering gjør de dette i større grad gjennom blant annet involvering og frihet.

5.1.1 Relasjon

Flere av de ansatte opplever at de er tettere knyttet til produksjonslederne med dagens organisering. De opplever at produksjonslederne er en del av, det de referer til som ”gjengen”, og det oppleves som liten hierarkisk forskjell mellom dem. Dette underbygges med at de ansatte hos Tine Heimdal alltid har kunnet tulle med lederne på lik linje med andre ansatte. ”Gjengen” er den sosiale gruppen de ansatte er en del av. Det at de ansatte anser produksjonslederne som en del av ”gjengen” kan tyde på at produksjonslederne har utviklet gode relasjoner med sine ansatte. Vi vurderer at relasjonene har vært slik også med den tidligere organiseringen, blant annet fordi uttalelsene til de ansatte tyder på at det alltid har vært liten hierarkisk forskjell mellom dem og produksjonslederne. Dette tolker vi som et tegn på en relasjon som har utviklet seg forbi ”Stranger” stadiet, hvor ansatte og ledere har kunnet kommunisere utover arbeidsrelaterte temaer (Graen og Uhl-Bien, 1995). Basert på dette vurderer vi relasjonene til å ha vært på ”Aquaintance” eller ”Maturity” stadiet før omstruktureringen.

Ulik opplevelse av nærhet til leder kan være et resultat av at produksjonslederne viser ulik grad av individuell omtanke. Bass (1990) hevder at å vise individuell omtanke er en del av transformasjonsledelse. Ansatte som føler en tettere nærhet til sin leder, og større grad av individuell omtanke, kan ha en leder som i større grad veileder og støtter dem i arbeidshverdagen. Med dagens organisering opplever de ansatte at én av produksjonslederne gjør dette, ved å blant annet involvere og informere de ansatte, gjennom for eksempel møter. Ulik opplevelse av nærhet til lederen kan oppstå fordi en ansatt ikke er villig til å utvikle LMX relasjoner av høyere kvalitet. De ansatte kan føle at en høyere LMX relasjon ikke er ønskelig fordi å forbedre kvaliteten på relasjonen stiller større krav til den ansatte. Det blir forventet at den ansatte påtar seg ekstra oppgaver og er mer tilgjengelig for lederen, noe det er mulig at enkelte ansatte ikke er interessert i. Det kan også være andre årsaker til at enkelte ansatte opplever større grad av nærhet, for eksempel at et produksjonsområde er for stort. Dette peker også en av de ansatte på under intervjuene.

De ansatte hos Tine Heimdal følte tidligere at det var en følelse av ”oss” og ”dem. I motsetning til dette uttrykker de i dag tettere samhold og en ”vi” mentalitet i arbeidsgruppen. En leder med karisma skaper ifølge Bass (1990) visjon, følelse av misjon, stolthet, respekt og tillit, noe som er et kjennetegn på transformasjonsledelse. Ansattes opplevelse av økt ”vi” mentalitet med dagens organisering kan derfor være en indikasjon på mer transformasjonsorientert ledelse, enn hva som var tilfelle tidligere. Ved å skape en sterkere ”vi” mentalitet kan produksjonslederne hos Tine Heimdal utvikle sin relasjon med de ansatte til et høyere stadium. Dette fordi en relasjon av høyere nivå vil medføre økt uformell kommunikasjon som kan bidra til å skape denne ”vi” følelsen.

I følge en av de ansatte gir ”vi” mentalitet større trygghet i form av tillit til produksjonslederne. Med dagens lederstruktur, hvor de ansatte har én produksjonsleder, skapes tillit ved at de ansatte er tryggere på at det de sier til sin produksjonsleder ikke blir viderefremidlet. En høyere utviklet relasjon mellom ansatt og produksjonsleder består av en større grad av tillit og støtte (Graen og Uhl-Bien, 1995), og opplevelsen til de ansatte tyder på at de med dagens organisering i større grad har høyere utviklede relasjoner med produksjonsleder enn de hadde tidligere.

Noen ansatte hevdet at de ikke snakker noe særlig om privatlivet med produksjonslederne, og at dette ikke har forandret seg etter omstruktureringen. Mangel på utveksling av uformell informasjon kan være et tegn på en relasjon som, til tross for tidligere antakelser, ikke har utviklet seg videre fra "Stranger" stadiet. På "Stranger" stadiet er kommunikasjonen i stor grad formell, og informasjonen som utveksles er i hovedsak relatert til arbeidet (Graen og Uhl-Bien, 1995). For at partene skal utvikle en relasjon til "Aquaintance" eller "Maturity" stadiet behøves utveksling av informasjon som ikke er relatert til arbeidsoppgavene. Dersom ansatte ikke utveksler denne type informasjon kan relasjoner av medium eller høy LMX kvalitet med produksjonslederne være vanskelig å oppnå. De ansatte sier videre at lederne ikke er viktige bidragsytere til et godt arbeidsmiljø. Dette er i hovedsak overlatt til de ansatte selv, noe som kan indikere at relasjonen mellom produksjonsleder og ansatt ikke har utviklet seg fra "Stranger" stadiet. Årsaken til dette er fordi partene må utveksle mer uformell informasjon for å utvikle relasjonen fra "Stranger" stadiet.

En årsak til at en relasjon ikke har blitt utviklet videre, kan være at ingen av partene har gitt tilbud om å forbedre relasjonen, eller at et eventuelt tilbud har blitt avslått (Graen og Uhl-Bien, 1995). Dersom det ikke har blitt gitt tilbud, eller et eventuelt tilbud har blitt avslått, kan dette være fordi minst en av partene ikke ser verdi i en tettere relasjon. Det kreves mer innsats for å opprettholde en relasjon på et høyere stadium, noe som kan være årsaken til manglende interesse for en tettere relasjon. Innsatsen kan være i form av for eksempel oppmerksomhet ovenfor den andre parten. Den nødvendige oppmerksomheten kan tidligere ha vært vanskelig å gi for produksjonslederne, fordi de har hatt mange ansatte å forholde seg til. Siden de ansatte føler seg tettere knyttet til én produksjonsleder med dagens organisering, kan produksjonslederne ha større mulighet til å utvikle relasjoner av høyere kvalitet, enn de hadde med den tidligere organiseringen.

Ettersom mange av de ansatte har vært ansatt hos Tine Heimdal i flere år, har produksjonslederne og de ansatte hatt tid til å utvikle gode relasjoner seg i mellom. Ifølge Graen og Uhl-Bien (1991) kan relasjoner utvikle seg i ulikt tempo, eller ikke utvikle seg i det hele tatt. Siden de ansatte har hatt en relasjon med produksjonsleder over lengere tid, vurderer vi muligheten for å ha utviklet relasjonen mellom leder og ansatt til å ha vært tilstede, både med dagens og tidligere organisering. Derfor kan det være andre årsaker enn tid som har ført til at relasjonen eventuelt ikke har utviklet seg videre.

Produksjonslederne hos Tine Heimdal er rekruttert fra ”gulvet”, og mange ansatte kan derfor ha hatt en ansatt til ansatt relasjon med dem tidligere. Produksjonsleder og ansatt kan fortsatt ha denne relasjonen uavhengig av organisering. Dette kan være positivt fordi de ansatte slipper å utvikle en ny relasjon med produksjonsleder, og isteden kan bygge videre på den eksisterende. Dersom produksjonsleder og ansatt har en ansatt til ansatt relasjon, kan makten produksjonslederne besitter være redusert, og ikke reflekteres i relasjonen.

Produksjonslederens makt kan komme fra både formelle og uformelle roller (Mullins, 2007). Som følge av at produksjonslederne er rekruttert fra ”gulvet”, kan de ansattes opplevelse av produksjonsledernes makt være lavere fordi de hadde andre roller, formelle eller uformelle. Denne uoverensstemmelsen kan for eksempel føre til at en ansatt ikke er komfortabel med å informere produksjonslederen om sensitive temaer. For å unngå denne problematikken har ansatte tidligere kunnet ta opp denne type tema med en av de andre produksjonslederne. Denne muligheten er i mindre grad tilstede med dagens organisering, og det kan derfor være behov for å tilpasse relasjonen til et leder-ansatt forhold. Dersom det har vært behov for tilpasning av relasjonen mellom ansatt og leder, kan den være mindre utviklet enn hva tidsperspektivet skulle tilsi.

I løpet av intervjuene kom det frem at de ansatte føler at relasjonen til produksjonslederne har endret seg med dagens organisering. Noen ansatte føler omstruktureringen har ført til at de må tenke seg mer om når de kommuniserer med produksjonsleder. I følge Bass og Stogdill (1990) behøver lederen kjennskap til den ansattes behov og ønsker for å kunne utøve transaksjonsledelse. Denne kunnskapen gir også lederen et bedre grunnlag for å utøve transformasjonsledelse. For at produksjonslederne skal kunne fylle lederrollen som den ansatte har behov for, er kommunikasjon og informasjon om den ansattes behov viktig. Denne informasjonen gir produksjonslederen grunnlag for hvordan vedkommende skal behandle den ansatte videre. Informasjonen produksjonslederne får om de ansattes behov, og dermed mulighetene for å utøve transformasjonsledelse, kan være påvirket av at ansatte føler relasjonen har endret seg og er mer bevisst på hva de sier. Med dette tolker vi at ledernes muligheter til å fylle lederrollen den ansatte har behov for, kan ha blitt påvirket av omorganiseringen til en ny lederstruktur. Dagens organisering kan hindre muligheten til å utøve transformasjonsledelse dersom de ansatte føler de må være mer påpasselige enn tidligere, til tross for at en tettere tilknytning til produksjonsleder i utgangspunktet er fordelaktig.

Ansatte uttaler at de ikke opplever noe tydelig hierarki i organisasjonen, og at de ikke føler seg bundet til en leder med dagens organisering. De føler de kan gå utenom produksjonslederne og til neste ledd i hierarkiet hvis det er ønskelig. Dette kan tyde på at uformelle roller er tilstede, og reduserer effekten av de formelle rollene. Selv om å gå til neste ledd i hierarkiet kan være en effektiv måte å løse problemer på, kan det oppleves som mangel på tillit til produksjonsleder, fordi leder ikke skaper tillit hos de ansatte (Bass, 1990). Mangel på tillit kan være et tegn på en lite karismatisk leder. Med dagens organisering kan enkelte ansatte i større grad oppleve en lite karismatisk leder hvis de utelukkende må forholde seg til denne lederen. Med den tidligere organiseringen ville det vært mer naturlig å gå til andre produksjonsledere uten at dette kunne blitt sett på som mangel på tillit.

De ansatte uttaler videre at de kan si ifra til produksjonsleder hvis de er uenig uten at de mottar kritikk, og at det alltid har vært slik. Ved at produksjonslederne ikke gir kritikk for å være uenig i meninger og uttalelser de ansatte kommer med, legger de i større grad til rette for intellektuell stimuli hos de ansatte (Bass og Riggio, 2006). Som en følge av at produksjonslederne ikke gir kritikk for å være uenig, kan de ansatte være kreative og gi konstruktiv tilbakemelding til lederne. Dette kan føre til et tettere samarbeid mellom produksjonsleder og ansatt. Gjennom å gi de ansatte intellektuell stimuli utøver produksjonslederne transformasjonsledelse. Ved å være åpen for kritikk kan produksjonsleder også senke følelsen av maktforskjell mellom ansatt og produksjonsleder.

Ansatte opplever at dagens organisering har medført økt arbeidspress og at dette har gått utover det sosiale på arbeidsplassen. Dette kan være som et resultat av at lederne ikke har klart å utvikle relasjoner av god nok kvalitet til sine ansatte. Relasjoner av høy kvalitet gjør at ansatte er villig til å strekke seg lenger for lederen, og ta beslutninger som er gunstig for gruppen som helhet (Graen og Uhl-Bien, 1995, Yukl, 2010). Dette kan gjøre de ansatte i stand til å takle et høyere arbeidspress. Svake relasjoner kan tidligere ha vært mindre tydelige, fordi behovet for å strekke seg lenger kan ha vært mindre nødvendig med lavere arbeidspress.

Siden arbeidspresset har økt med dagens organisering, tror vi behovet for en mer transformasjonsorientert ledelse som motiverer de ansatte til å yte mer enn hva som er forventet (Bass, 1985b), vil være større. Årsaken til dette er at produksjonslederne gjør de ansatte i bedre stand til å håndtere den endrede arbeidshverdagen. Det er tre måter å motivere de ansatte til å gjøre mer enn opprinnelig forventet på (Bass, 1985b).

Ved å heve bevisstheten og verdien av ønsket utfall kan produksjonslederne få de ansatte til å gjøre mer enn opprinnelig forventet (Bass, 1985b). Arbeidsmåten som en av produksjonslederne benytter i dag, tror vi kan fungere til å gjøre dette. Produksjonsleder benytter måltall og sammenligninger med konkurrenter for å vise de ansatte viktigheten av å prestere på et høyt nivå. Selv om uttalelsene til de ansatte ikke viser tydelig om dette har fungert, er flere fornøyd med denne arbeidsmåten.

Å motivere de ansatte til å gjøre mer enn opprinnelig forventet kan også gjøres ved å få ansatte til å se forbi egne interesser og isteden velge handlinger ut fra gruppens beste (Bass, 1985b). Dette tror vi kan oppnås ved å skape en sterkere ”vi” mentalitet blant de ansatte. En sterkere ”vi” mentalitet blant de ansatte kan bidra til at hver enkelt ansatt ser hvordan de selv kan bidra for at arbeidsgruppen skal takle det økte arbeidspresset. Som tidligere nevnt mener ansatte ”vi” mentaliteten er høyere enn den var når de hadde en annen organisering, men det er ikke sikkert denne er sterk nok til at de ser forbi egne interesser.

Den tredje måten å få ansatte til å gjøre mer enn forventet er å heve de ansattes behov i Maslows behovspyramide (Bass, 1985b). Dette kan produksjonslederne gjøre ved å, for eksempel, dekke sosiale behov gjennom å skape tilhørighet blant de ansatte. Ved å dekke sosiale behov kan produksjonslederen skape et behov for anerkjennelse hos de ansatte og gjennom dette få de ansatte til å jobbe hardere. ”Vi” mentaliteten de ansatte referer til kan være et tegn på en sterkere tilhørighet, og at de sosiale behovene er dekket hos de ansatte.

Hvis produksjonslederne hos Tine Heimdal ikke utøver transformasjonsledelse kan dette skyldes at LMX relasjonen mellom produksjonsleder og ansatt ikke er av høy nok kvalitet. Ifølge Anand et al. (2011) kan LMX relasjoner av høy kvalitet være forutsetning for transformasjonsledelse, og manglende transformasjonsledelse blant produksjonslederne kan skyldes for lav LMX relasjon med de ansatte. Lave LMX relasjoner med produksjonslederne kan dermed føre til at leder ikke er i stand til å utøve transformasjonsledelse, og kan føre til at de ansatte ikke er villig til å strekke seg lenger enn forventet.

5.1.2 Produksjonsledernes tillit til de ansatte

Ut ifra de ansattes uttalelser tyder det på at, viser produksjonslederne de ansatte større grad av tillit med dagens organisering. Den generelle oppfatningen blant de ansatte er at produksjonslederne ønsker å ha tillit til dem, selv om det ikke alltid er mulig. Tillit er en viktig del av relasjonsbygging, og gjensidig tillit mellom leder og ansatt kan være et tegn på en godt utviklet relasjon (Bass, 1990). Dersom det er ulik oppfatning av tillit fra produksjonslederne, kan det tyde på at produksjonslederne kun har klart å etablere godt utviklede relasjoner med noen av de ansatte. Relasjoner mellom produksjonsledere og ansatte kan utvikle seg ulikt (Graen og Uhl-Bien, 1991), og omstruktureringen kan ha medført at enkelte relasjoner har måtte utvikles på nytt. Ansatte med relasjoner av lavere kvalitet til produksjonsleder kan oppleve mindre grad av tillit enn ansatte som også hadde relasjoner av medium eller høy kvalitet med produksjonsleder tidligere (Stringer, 2006). Dette kan være fordi relasjonen har måtte utvikles til et høyere stadium før produksjonslederen er i stand til å utvise denne graden av tillit.

Til tross for at de ansatte opplever ulik grad av tillit føler de tilliten har økt etter omstruktureringen. Dette kan komme som en følge av en tettere relasjon mellom produksjonslederne og ansatte, hvor relasjoner av høy kvalitet bidrar til at produksjonslederne kan utvise større grad av tillit. Ved å utvikle tettere relasjoner kan de ansatte være villige til å ta beslutninger som er for gruppens beste (Yukl, 2010), og dette kan føre til at produksjonslederen er villig til å vise større grad av tillit til de ansatte. Mindre grad av tillit fra produksjonslederne kan skyldes at Tine har gjennomført mange prosjekter, som har påvirket produksjonsledernes tillit til ansatte negativt.

Økt tillit kan også komme som en følge av at produksjonslederne har større kontroll over et spesifikt område med dagens organisering. Større kontroll over ett område øker produksjonsledernes mulighet til å gi de ansatte større grad av intellektuell stimuli, fordi produksjonslederne har større mulighet til å tilpasse de ansattes arbeidshverdag. Intellektuell stimuli kan gis gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og tillit til å løse disse på egen hånd (Judge og Piccolo, 2004). Ved å gi de ansatte intellektuell stimuli vurderer vi at produksjonslederne fremmer kompetanseutvikling blant dem. Dette kan bidra til å gjøre de ansatte i stand til å kunne løse flere arbeidsoppgaver i forhold til tidligere.

Det er delte meninger blant de ansatte om hvorvidt de har mer frihet under eget ansvar nå enn tidligere. Noen ansatte opplever at friheten under eget ansvar har blitt mindre, mens andre opplever at den har blitt større med dagens organisering. Ved å gi de ansatte frihet under eget ansvar kan lederne forsøke å gi de ansatte intellektuell stimuli og oppfordre til kreativitet (Northouse, 2013). Gjennom dette legger lederen til rette for at de ansatte kan utvikle seg. Årsaken til at noen av de ansatte mener friheten har blitt redusert i forhold til tidligere kan være fordi dette har blitt tydeligere med dagens organisering hvor ansatte i større grad må forholde seg til én produksjonsleder. Å gi de ansatte stor grad av frihet, er også en måte for lederen å vise tillit til dem på og det er dermed sannsynlig at de ansatte som føler de har frihet også føler de har tillit. Vi tolker det som at uenigheten vedrørende frihet under eget ansvar kan være et tegn på at produksjonslederne i ulik grad utøver transformasjonsledelse, og muliggjør personlig vekst.

Ansatte hos Tine Heimdal opplever at de alltid har blitt involvert i beslutninger knyttet til deres arbeidshverdag. Flere ansatte uttaler at de ikke kan bestemme hva og hvordan produksjonen skal foregå, fordi mye arbeid er standardisert. Derimot kan de for eksempel bestemme rekkefølgen ordrer utføres i. Dette gir de ansatte i liten grad mulighet til å være kreative i hvordan produksjonen skal foregå. Kreativitet bidrar til å motivere og inspirere de ansatte i arbeidet sitt og kan gi mestringsfølelse. I tillegg bidrar kreativitet til å fremme intellektuell stimuli, som er en av dimensjonene innenfor transformasjonsledelse (Northouse, 2013). Ved å la de ansatte ta del i beslutninger kan produksjonslederne ved Tine Heimdal fremme ansattes ideer og nyttiggjøre deres kompetanse. Vi tolker det som at dette kan føre til at de ansatte føler seg mer sett og verdsatt av Tine Heimdal og kan motivere til å yte mer enn forventet, og det er ikke noen forskjell med dagens organisering.

5.1.3 Oppsummering

Etter at Tine Heimdal endret fra teamledelse til fastledelse, uttaler de ansatte at de har blitt tettere knyttet til én produksjonsleder og gjennom dette opplever de mer tillit. Vi kan allikevel ikke se at relasjonen mellom ansatte og produksjonslederne har utviklet seg til et høyere LMX stadium. Basert på de ansattes uttalelser kan dette skyldes at LMX-kvaliteten på relasjonene de ansatte og produksjonslederne har, var godt utviklet også før omstruktureringen. Dette blir underbygget av at produksjonslederne og ansatte har hatt god tid til å utvikle relasjonene, ettersom både produksjonslederne og de ansatte har vært ansatt i bedriften i en lang periode.

Derimot er det flere tegn på at produksjonslederne i større grad evner å utøve transformasjonsledelse blant de ansatte med dagens organisering. Dette gjøres gjennom blant annet større grad av tillit og tilhørighet.

5.2 Samarbeid med produksjonsleder

Noen ansatte hos Tine Heimdal opplever bedre samarbeid med produksjonslederne nå, ettersom de har én produksjonsleder å forholde seg til. I følge de ansatte har dagens organisering ikke medført at de er tvunget til å alltid gå til sin produksjonsleder, men at de fortsatt kan spørre en av de andre ved behov. De opplever at produksjonslederne involverer seg mer, og ansatte på ett område opplever i tillegg å bli mer involvert.

5.2.1 Samarbeid mellom leder og ansatt

Basert på de ansattes uttalelser fungerer samarbeidet mellom ansatte og produksjonslederne bedre på enkelte produksjonsområder, med dagens organisering. Ansatte uttaler at de opplever at det er enklere å samarbeide med produksjonslederne i dag, ettersom det er færre å forholde seg til. Færre ansatte å forholde seg til, kan gi produksjonslederne større mulighet for å vise individuell omtanke for de ansatte. De ansatte hos Tine Heimdal gir inntrykk av at de blir sett av lederen og ikke føler seg som ”en i mengden”. Gjennom å vise individuell omtanke til de ansatte kan produksjonslederne utøve transformasjonsledelse (Bass, 1990). Som en følge av at produksjonslederne har færre ansatte å forholde seg til, tolker vi at omstruktureringen har gitt produksjonslederne større mulighet til å arbeide med hver enkelt ansatt, og gi dem individuell omtanke og oppmerksomhet, enn hva som var mulig før omstruktureringen.

Færre produksjonsledere å forholde seg til kan gi de ansatte større mulighet til å oppleve transformasjonsledelse. Som en følge av at omgivelsene blir mindre komplekse med fastledelse fordi, både ansatte og produksjonslederne, får færre å forholde seg og disse endres i mindre grad, kan det bli enklere å utøve transformasjonsledelse. Med den tidligere organiseringen kan det blant annet oppstå situasjoner hvor Arbeidsleder 1 ikke vet hva som ble sagt og gjort forrige uke, og på grunn av dette ikke er i stand til å utøve transformasjonsledelse. Med andre ord er omgivelsene som de ansatte opplever mer komplekse når produksjonsleder utøver sitt arbeid, uten å ta hensyn til hva som eventuelt allerede er blitt gjort. Dette gjør at et teamledelse kan oppleves mer krevende å skulle

forholde seg til enn hva fastledelse vil.

Med tidligere lederstruktur vurderer vi det slik at alle produksjonslederne måtte utøve transformasjonsledelse for at denne formen for ledelse skulle ha størst mulig effekt på de ansatte. Med den nåværende organiseringen kan én produksjonsleder utøve transformasjonsledelse, og ansatte under denne lederen vil kunne oppleve dette i hverdagen. Derimot kunne det virke forvirrende på de ansatte hvis en produksjonsleder utøvde transformasjonsledelse, og de to andre utøvde en annen form for ledelse med den tidligere organiseringen. Siden ansatte opplever at de også med dagens organisering ikke er bundet til én produksjonsleder, men kan gå til de andre, kan det tyde på at relasjonen mellom dem ikke er annerledes, enn med de andre produksjonslederne. Med tidligere organisering kunne ansatte i større grad kontakte den produksjonslederen de selv ønsket, og ettersom dette fortsatt er tilfelle tolker vi det slik at produksjonsleder ikke har utviklet relasjonen til et høyere stadium..

Ansatte opplever at de også med dagens organisering ikke er tvunget til å kontakte én produksjonsleder, men kan gå til noen av de andre i tillegg. Når man benytter flere ledere kan man i følge Zander og Butler (2010) sin beskrivelse av ”*rotated leadership*”, kun ha én beslutningstaker til enhver tid for å fungere optimalt. Ved at ansatte kan gå til alle produksjonslederne vil beslutningstakingen være spredt, noe som kan skape usikkerhet både blant ansatte og produksjonsledere.

Det er ulik oppfattelse av samarbeidet mellom ansatt og produksjonsleder på de ulike områdene. Dette tyder på at samarbeidet er avhengig av arbeidsmåten til hver enkelt produksjonsleder. De ansatte opplever at en av produksjonslederne arbeider på en annen måte enn de andre, og i større grad benytter møter for å skape et godt samarbeid. Ved å benytte møter kan produksjonsleder bidra til å skape en felles forståelse med de ansatte. Felles forståelse skapes ved at produksjonslederen kommuniserer klare mål og gir de ansatte bedre innsikt i hvilke valg de tar, og er et viktig element for at team skal lykkes. Dette kan bidra til å hjelpe den ansatte med å nyttiggjøre kunnskap og ferdigheter til det beste for teamet, og skape aksept for målsetningene i følge Sjøvold (2006). Å benytte møter for å involvere de ansatte kan betraktes som en måte å utøve transformasjonsledelse, hvor leder prøver å inspirere de ansatte.

5.2.2 Produksjonsledernes involvering

De ansatte uttaler at de opplever at produksjonslederne er mer tilstede, og involverer seg mer med dagens organisering. En av forskjellene de ansatte har merket er at produksjonslederne oftere ”*kommer innom linjene*” de ansatte jobber på. En av de ansatte ser på dette som et uttrykk for engasjement, ved at de bryr seg om hva som foregår og oppdaterer seg på produksjonen. Når produksjonslederne er mer tilgjengelig for de ansatte vurderer vi terskelen for å stille spørsmål til produksjonsleder som lavere, for eksempel ved at ansatte kan stille spørsmål når produksjonslederen går forbi istedenfor å måtte gå til kontoret for å spørre. Forholdene ligger dermed bedre til rette for at produksjonsleder kan vise personlig oppmerksomhet til hver enkelt ansatt, noe som er nødvendig for å vise individuell omtanke for de ansatte (Bass, 1990). Ved å ha tettere kontakt med de ansatte kan produksjonsleder lettere fange opp bekymringer og behov blant dem.

Selv om produksjonslederne har mulighet til å oppdatere seg på produksjonen gjennom skjermer, som blant annet viser stopptid for linjene, velger de i mange tilfeller å oppsøke de ansatte for å skaffe denne informasjonen. Dette kan tyde på at produksjonslederne ønsker å være synlige og i nær kontakt med de ansatte, fremfor å sitte på kontoret. Vi tolker dette som at produksjonslederne ønsker en tettere relasjon med de ansatte, noe som kan være med å motivere dem til å bidra mer i arbeidet (Graen et al., 1982), men det krever fortsatt at en av partene gir tilbud om en forbedret relasjon (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Produksjonsledernes forbedrede oversikt er ikke bare enklere på grunn av dagens organisering, men også et resultat av bedre fremstilling av effektivitet, og gir dem mulighet til å oppdage umiddelbart en maskin stopper. Selv om produksjonslederne ikke reagerer umiddelbart ved maskinstopp, får de ansatte en negativ tilbakemelding om at produktiviteten er lavere, gjennom røde tall. Dette kan sees på som avviksledelse, en form for transaksjonsledelse som kan benyttes for å få de ansatte til å nå mål, i dette tilfellet produksjonsmål (Bass, 1997a). Ved å benytte denne formen for ledelse får ikke de ansatte den individuelle oppfølgingen fra produksjonslederne, som man får ved transformasjonsledelse.

Til tross for at produksjonslederne hele tiden kan følge med produktiviteten og ofte er innom linjene med dagens organisering, opplever ikke de ansatte dette som overvåkning. En faktor som kan bidra til dette er at produksjonslederne ikke reagerer umiddelbart ved produksjonsstans, men isteden utviser tillit til de ansatte, ved å la de forsøke å løse problemet

selv. Ved at produksjonslederne delegerer ansvaret til de ansatte i slike situasjoner, legger de til rette for intellektuell stimuli, og utøver transformasjonsledelse (Judge og Piccolo, 2004). Dette kan bidra til personlig vekst og få de ansatte til å yte mer. Når produksjonslederne lar de ansatte få stor del av medbestemmelse legger de også til rette for at de ansatte skal få mestringsfølelse, hvor de skaper en følelse av at ansatte bidrar med sin kompetanse. Noen ansatte pekte på mestringsfølelse som viktig for dem i deres arbeid. Vi tror at ved å legge til rette for at de ansatte skal få mestringsfølelse, vil produksjonsleder øke de ansattes motivasjon for å benytte og dele kompetanse i fremtiden.

De ansatte uttalte at det er en rekke personer hos Tine Heimdal som er villig til å yte ekstra for bedriften, i form av å jobbe overtid når muligheten byr seg. Dette har alltid vært tilfelle hos Tine Heimdal og har ikke forandret seg. Det kan være et tegn på at ansatte er villig til å strekke seg lenger for bedriftens beste, noe som kan tyde på vellykket transformasjonsledelse (Bass, 1985b). Derimot er det ikke sikkert de ansatte hadde vært villig til å jobbe overtid hvis det ikke innebar en form for belønning. Dette er en vanlig form for transaksjonsledelse hvor den ansatte blir belønnet for utført arbeid (Bass, 1990). En av de ansatte uttaler at vedkommende bare er villig til å jobbe i sitt eget tempo, og at selv om arbeidsdagen hadde blitt utvidet ville ikke dette ført til at man hadde produsert mer. Denne uttalelsen kan tyde på at ansatte ikke er villig til å strekke seg lenger, og at produksjonslederne ikke har lykket med å utøve transformasjonsledelse i tilstrekkelig grad.

5.2.3 Resultatfokus

Ut ifra empirien virke det som de ansatte opplever at resultatfokuset har økt etter omstruktureringen. Dette har i følge enkelte av de ansatte medført et større press på produksjonslinjene og et høyere arbeidstempo. For de ansatte kan økt resultatfokus være både positivt og negativt. Det positive er at de ansatte får en tettere oppfølging av driftsmessige utfordringer og at man prøver å effektivisere produksjonen. Tettere oppfølging fra produksjonsleder kan være et forsøk på å utøve transformasjonsledelse, som gir økt innsats og større tilfredshet blant ansatte (Bass, 1997a). Det kan bidra til mer transformasjonsorientert ledelse, fordi det ifølge Bass og Stogdill (1990) er viktig å forstå de ansatte og deres behov, for å kunne utøve transformasjonsledelse. Forståelsen for de ansatte kan også øke ved tettere oppfølging.

Det negative med økt fokus på resultat med dagens organisering er at det kan gå på bekostning av relasjoner og arbeidsmiljø. Resultatfokuset har medført at produksjonslederne i større grad vil beholde faste ansatte på de ulike produksjonslinjene. Dette gjør at man får en større spesialisering på produksjonslinjene, men for ansatte som ønsker større variasjon, kan dette oppleves som en ulempe. Ved at produksjonslederne benytter de samme ansatte på linjene, får de mindre mulighet til selvstendig tenking og kompetanseutvikling. Dette kan påvirke de ansattes opplevelse av intellektuell stimuli negativt (Bass, 1990). Samtidig kan årsaken til at produksjonslederne benytter faste ansatte på linjene være et resultat av at enkelte ansatte ikke ønsker variasjon. På denne måten kan valget om å benytte faste ansatte være fordi de som har ønsket faste arbeidsområder har fått tatt del i beslutningen.

Ved at produksjonslederne er mer opptatt av å sikre seg de ansatte som de mener har størst kompetanse på området, fremfor at ansatte skal kunne arbeide på det område de selv ønsker, kan dette oppleves som mangel på individuell omtanke. Mangel på ivaretagelse kan føre til at ansatte ikke får den nødvendige veiledningen for personlig vekst, og føler produksjonsleder i for liten grad lytter til deres behov og bekymringer (Judge og Piccolo, 2004). Dette kan tyde på at produksjonslederne er for opptatt av produksjonsresultat, og kanskje ikke ivaretar de ansatte tilstrekkelig.

5.2.4 Oppsummering

De ansatte har delte meninger om dagens organisering har ført til et bedre samarbeid med produksjonsleder. De opplever at produksjonslederne i større grad er innom produksjonslinjene, og gjennom dette utøver større grad av transformasjonsledelse. Produksjonslederne er også flinkere å vise individuell omtanke til de ansatte med dagens organisering. Allikevel opplever de ansatte først og fremst at dagens organisering har økt fokuset på resultatene som leveres, noe som blant annet har ført til at produksjonslederne i større grad ønsker å ha ansatte på produksjonslinjene de mestrer best. Basert på de ansattes uttalelser om dette tolker vi det slik at de opplever at dette har påvirket i hvor stor grad produksjonslederne legger til rette for intellektuell stimuli i negativ grad.

5.3 Informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere

De ansatte uttaler at de med dagens organisering opplever å få mer informasjon og mindre sprikende informasjon. De opplever forskjeller mellom produksjonsområdene, hvor ett av områdene i dag har større grad av informasjonsdeling og møtevirksomhet, hvor de ansatte kan involvere seg, enn tidligere. Ved å gi informasjon, presentere forventninger og mål på en klar måte, og bruke symboler kan en leder, ifølge Bass (1997a), utøve transformasjonsledelse. Denne måten å utøve transformasjonsledelse på kan inspirere de ansatte til å jobbe hardere. De ansatte kan, gjennom økt informasjonsflyt, føle at de blir mer motivert, som kan føre til at de er villig til å jobbe hardere for lederen.

Med tidligere organisering opplevde de ansatte mindre grad av informasjonsdeling, og at det var mer feil eller uklar informasjon fra produksjonslederne. Når informasjonen er feil eller uklar blir det vanskeligere å identifisere meningen med arbeidsoppgavene de utfører og målsetningene blir utydelige. Dette kan føre til at de ansatte ikke er villige til å strekke seg lenger for lederne og motivasjonen synker. Når motivasjonen synker blant de ansatte kan det føre til at de yter dårligere enn normalt. En utfordring ved lederteamet Tine Heimdal benyttet tidligere, var at medlemmene var avhengig av å koordinere oppgaver og aktiviteter (Zaccaro et al., 2001). Når de ansatte opplevde at informasjonen som ble gitt var uklar, kan det tyde på at lederteamet ikke alltid klarte å kommunisere som én felles enhet.

Ansatte under én spesifikk produksjonsleder blir invitert med på møter og blir oppfordret til å komme med innspill i dag, noe som kan fremme intellektuell stimuli hos de ansatte. Økt intellektuell stimuli kan føre til at de ansatte yter bedre (Bass, 1985b), og ut ifra vår vurdering er det kun én produksjonsleder som arbeider på denne måten. Dette kan tyde på at vedkommende evner å stimulere de ansattes intellekt i større grad enn de andre produksjonslederne. Ved å stimulere de ansattes intellekt utfordrer lederen deres eksisterende livssyn og verdier (Judge og Piccolo, 2004), og på denne måten kan de ansatte utnytte sin egen kompetanse på nye måter i arbeidshverdagen.

Informasjon om effektiviteten i produksjonen har produksjonslederne og ansatte tilgang på gjennom skjermer på kontoret. Dette forstår vi som en form for transaksjonsledelse og utøves i dag. Transaksjonsledelse er mindre effektiv enn transformasjonsledelse, men effektive ledere greier å kombinere disse to typene for ledelse (Yukl, 2010). I følge ansatte så kan informasjon om effektivitet virke demotiverende dersom denne er dårlig. Ved å betrakte

denne formen å gi tilbakemelding på som transaksjonsledelse, kan det føre til at de ansattes fokus er på resultat istedenfor prosess. Dersom ønsket resultat ikke oppnås, er det ingen andre motiverende faktorer tilstede som kan inspirere de ansatte til å bedre resultatet. Dette kan føre til at de ansatte blir motløse, og kan vise at transaksjonsledelse ikke er like motiverende som transformasjonsledelse.

På ett av områdene uttrykker flere ansatte at produksjonsleder i dag sammenligner resultatene deres med andre Tine anlegg. Ved å sammenligne resultat og effektivitet virker produksjonslederne inspirerende, og utøver transformasjonsledelse ovenfor de ansatte. Ved å inspirere ansatte kan produksjonsleder forbedre deres prestasjon og motivasjon for å nå målsetninger (Bass, 1997a). Ansatte på de andre områdene føler ikke at deres leder inspirerer dem på denne måten og uttrykker et ønske om mer av denne typen informasjon. Økt informasjonsdeling mellom produksjonsleder og ansatt kan bidra til å skape en bedre relasjon dem imellom. For å utvikle relasjoner fra et stadium til det neste kreves det utveksling av privat og uformell informasjon (Graen og Uhl-Bien, 1995), og ved å øke informasjonsdelingen mellom ansatt og produksjonsleder, legges det bedre til rette for utveksling av denne typen informasjon.

5.3.1 Oppsummering

Som en følge av at Tine Heimdal har endret lederstruktur har kravene til sammenfallende informasjon fra alle produksjonslederne blitt redusert, og man letter arbeidet med å distribuere informasjon utover i organisasjonen. Endringen har samtidig ført til at hver enkelt produksjonsleders fremgangsmåte for informasjonsdeling i større grad påvirker hvordan de ansatte opplever informasjonsflyten. Dette har ført til at én produksjonsleder skaper bedre informasjonsflyt enn hva de andre gjør. De ansatte opplever, som følge av omstruktureringen, at de får mer informasjon enn tidligere, og at de i mindre grad trenger å forholde seg til ulik informasjon som blir gitt. Resultatmålinger bidrar derimot til økt transaksjonsledelse, noe som gir produksjonslederne grunnlag til å utøve både transaksjons- og transformasjonsledelse, som i følge Bass (1985a) dyktige ledere benytter en kombinasjon av.

5.4 Kompetanse blant produksjonslederne

Basert på data og funn, vurderer vi at de ansatte hos Tine Heimdal opplever større teknisk kompetanse hos produksjonslederne etter omstruktureringen, noe som bidrar til bedre forståelse for ansattes utfordringer. Ansatte opplever liten forandring i produksjonsledernes problemløsnings- og beslutningsferdigheter, for eksempel vedrørende planlegging, mellommenneskelig kompetanse oppleves også som uforandret etter omstruktureringen.

5.4.1 Teknisk kompetanse

Med dagens organisering uttaler de ansatte en opplevelse av større teknisk kompetanse hos produksjonslederne, og de gir uttrykk for at dette er viktig for at produksjonslederne i større grad skal forstå deres utfordringer i produksjonen. Tekniske kompetanse er beskrevet av Hill (2013) som viktig for å kunne nå målsetningene for et team. Ansatte hos Tine Heimdal opplever å møte mer forståelse hos produksjonsleder i dag enn tidligere, og økt kompetanse hos produksjonslederne kan være en årsak til dette. Teknisk kompetanse knyttet til produksjonen kan ha vært vanskeligere å inneha i et lederteam fordi man har delt på ansvarsområder, og derfor hatt mye å ha oversikt over. Dette kan føre til at man ikke har mulighet til å skaffe spesialisert kompetanse i like stor grad.

Selv om det virker som produksjonslederne har større teknisk kompetanse enn tidligere, behøver det ikke være mer kompetanse som er årsaken. Når produksjonslederne med dagens organisering har ansvar for kun ett område, kan deres tekniske kompetanse nå være mer relevant enn tidligere. Dersom kompetansen med dagens organisering er mer relevant, opplever de ansatte større forståelse for utfordringer blant produksjonslederne og at produksjonslederne har mer spesialisert kompetanse i forhold til tidligere. Å kunne utnytte spesialisert kompetanse knyttet til oppgaver som har blitt tildelt én person, som for eksempel sykefravær, er en styrke for lederteamet. I følge Belbin (2000, s. 17) er en av årsakene til at et team bør ha spesialisert kompetanse for å utnytte denne til å håndtere kritiske situasjoner som eventuelt oppstår. Ved å benytte et lederteam kan hvert enkelt medlem benytte sin spesialiserte kompetanse til å håndtere kritiske situasjoner. Dette kan tyde på at den tidligere organiseringen med et team vil være bedre i stand til å håndtere kritiske situasjoner enn enkelt personer.

Teknisk kompetanse kan være en viktig bidragsyter til at et lederteam samarbeider effektivt, ved å bidra til å skape en felles forståelse for hvordan produksjonen fungerer. Dersom denne forståelsen er ulik og produksjonslederne har ulik oppfattelse av hvordan produksjonen fungerer, risikerer man i større grad at man er uenige i beslutninger som blir tatt. Ved å ha en felles forståelse kan produksjonslederne skape mer samhold med de ansatte (Katzenbach og Smith, 1993), og på denne måten forhindre at ulikheter blant produksjonslederne skaper usikkerhet.

5.4.2 Problemløsning- og beslutningsferdigheter

Ut ifra dataene som er samlet inn, forstår vi det som at de ansatte opplever produksjonsledernes problemløsnings- og beslutningsferdigheter som noe mangelfulle, men at dette ikke har endret seg etter omstruktureringen. Ferdighetene er identifisert til å gjelde blant annet når man skal starte å produsere et nytt produkt, hvor det er behov for å kunne planlegge hvordan dette skal gjøres. Basert på eksemplene de ansatte gir tyder det på at disse ferdighetene ikke er tilstrekkelige blant produksjonslederne. Problemløsning- og beslutningsferdigheter beskrives av Katzenbach og Smith (1993) som viktige ferdigheter for å kunne identifisere og evaluere alternativer. Ved at produksjonslederne ved Tine Heimdal ikke har tilstrekkelige ferdigheter innenfor dette, vil de ansatte kunne oppleve mangelfull planlegging i forbindelse med produksjon av nye produkter.

De ansatte uttaler at de ønsker å bli mer involvert i planleggingen for å få en mer optimal produksjon, noe som også kan tyde på at problemløsning- og beslutningsferdighetene ikke oppleves tilstrekkelige. Når de ansatte ønsker å bli mer involvert kan det være fordi de føler seg oversett og har liten grad av innflytelse på arbeidshverdagen, og kan tyde på at produksjonslederne utøver liten grad av intellektuell stimuli ovenfor de ansatte (Northouse, 2013). Dette kan være et tegn på at produksjonslederne i for liten grad involverer de ansatte, og utnytter deres kompetanse.

En årsak til at de ansatte opplever at produksjonslederne har mangelfulle problemløsning- og beslutningsferdigheter kan være at organiseringen ikke er optimal for å nyttiggjøre produksjonsledernes kompetanse. Yukl (2010) beskriver at prestasjonene kan bli dårligere dersom personer med spesifikk kompetanse må gjennomføre oppgaver hvor denne kompetansen er irrelevant. Dersom produksjonslederne må gjennomføre slike oppgaver kan

prestasjonen bli dårligere og ansatte kan oppleve denne kompetansen som mangelfull. Siden de ansatte ikke opplever at denne kompetansen er forandret med dagens organisering, kan det tyde på at ingen av organiseringene er optimale for å utnytte disse ferdighetene dersom de er tilstede.

5.4.3 Mellommenneskelig kompetanse

Produksjonsledernes mellommenneskelige kompetanse oppleves uforandret etter omorganiseringen. En av de mellommenneskelige ferdighetene som de ansatte mener burde vært bedre, er evnen til å håndtere konflikter. De ansatte mener denne kompetansen er mangelfull blant produksjonslederne, og de karakteriserer produksjonslederne som ”*konfliktsky*”, noe de mener de alltid har vært. Konflikter kan være både kognitive og følelsesmessige, hvor kognitive konflikter kan være nyttige dersom de er oppgaveorienterte (Amason, 1996). Basert på uttalelsene til de ansatte er produksjonslederne først og fremst konfliktsky ved følelsesmessige konflikter mellom ansatte. De ansatte opplever at produksjonslederne i liten grad griper inn når det oppstår konflikter mellom ansatte, men at de isteden oppfordrer dem til å løse problemene selv. Dette kan tyde på manglende kompetanse hos den aktuelle lederen, hvor de fremfor å ta tak i situasjonen forsøker å skyve ansvaret over på de ansatte. Vi tolker dette som at produksjonslederne ved Tine Heimdal utøver en form for *laissez-fair* på dette området (Bass, 1997a). Dette kan skape mistillit og misnøye hos de ansatte og føre til at produktivitet og samhørighet reduseres (Bass og Stogdill, 1990). Årsaken til at lederen utøver *laissez-fair* og ikke griper inn kan være manglende kompetanse eller forståelse for de ansatte.

Noen ansatte peker på at det kan være vanskelig for produksjonslederne å håndtere konflikter på grunn av nære relasjoner med medarbeiderne. I følge Amason (1996) kan følelsesmessige konflikter oppstå som følge av kritikk som oppleves personlig. Slike konflikter kan oppstå fordi en kognitiv konflikt har eskalert, og gjøre en konstruktiv og håndterbar konflikt mye vanskeligere. Nære relasjoner mellom leder og ansatt kan gjøre det mer utfordrende å ta opp konflikter med produksjonsleder som angår personen med nær relasjon til vedkommende. Dette kan være fordi de frykter at lederen vil ta parti med den ansatte de har en nær relasjon til, og ikke vil opptre nøytral. Utfordringen med nære relasjoner kan med dagens organisering komme tydeligere frem, dersom vedkommende man har konflikt med også tilhører samme produksjonsleder som man har en nær relasjon til. Derimot kan dagens organisering være en

fordel hvis dette ikke er tilfelle fordi man får mulighet til at en av de andre produksjonslederne må håndtere konflikten.

Ved konflikter som kan karakteriseres som kognitive, oppgir ansatte at det er stor takhøyde for å ta opp problemet med produksjonsleder, noe det også har vært med den tidligere organiseringen. Mellommenneskelig kompetanse er en viktig bidragsyter for å fremme konstruktiv kritikk i følge Katzenbach og Smith (1993), og kan dermed bidra til konflikter som kan være nyttige. Gjennom slike konflikter får produksjonslederne ett bedre innblikk i, og andre perspektiver på hvordan produksjonen fungerer. Dette kan bidra til bedre beslutningstaking blant produksjonslederne (Amason, 1996). Denne forståelsen gjør også at produksjonslederne i større grad kan ta avgjørelser basert på ansattes opplevelse, noe som gir de ansatte følelsen av å bli involvert i beslutninger som påvirker dem. Med den tidligere lederstrukturen hadde produksjonslederne mindre spesialisert kompetanse om produksjonen, og det kan ha vært vanskeligere å vurdere innspill og meninger fra de ansatte. De ansatte uttaler at produksjonsleder oppfordrer dem til å ta kontakt ved utfordringer, noe som viser at de ønsker å hjelpe ansatte med utfordringer og at produksjonslederne har mellommenneskelig kompetanse til blant annet å se, og ta del i kognitive konflikter.

En mulig årsak til at produksjonslederne i enkelte situasjoner virker å være svake til å håndtere konflikter, kan være at de ikke ønsker å gi ansatte offentlig kritikk for feil de gjør. Produksjonslederne kan ønske å ta en individuell samtale med den ansatte isteden, og på denne måten legger produksjonsleder til rette for intellektuell stimuli. Ved at de ansatte vet at de ikke vil få offentlig kritikk, kan produksjonslederen legge til rette for at de tørr å være kreative i arbeidshverdagen, og forsøke nye løsninger på problemer (Bass og Riggio, 2006). På denne måten kan produksjonsleder utøve transformasjonsledelse.

De ansatte hos Tine Heimdal opplever derimot at produksjonslederne alltid har tatt hensyn til dem. Ved å ta hensyn til de ansatte viser produksjonslederne at de kjenner og forstår de ansattes utfordringer i arbeidshverdagen. Dette kan være et tegn på at lederne har teknisk kompetanse, og identifiserer hvor det er behov for ekstra hensyn. Vi tolker dette som at produksjonslederne viser individuell omtanke for de ansatte.

Ved å vise de ansatte ulik grad av hensyn kan produksjonslederne også demonstrere en forståelse for individuelle forskjeller (Judge og Piccolo, 2004). Produksjonsleder kan velge å gi en ansatt mer oppmuntring og kontinuerlig interaksjon, fordi den ansatte trenger det. Samtidig kan produksjonsleder gi andre ansatte større grad av autonomi, ved å la dem i større grad få bestemme over egen arbeidsdag og i mindre grad kontrollere dem (Bass og Riggio, 2006). Produksjonsleder kan demonstrere forståelse for individuelle forskjeller ved å blant annet å tilpasse arbeidet mer til de ansatte som trenger det, og la andre ansatte tilpasse sin egen arbeidshverdag selv. På denne måten vil de ansatte som ønsker større grad av autonomi få dette, samtidig som de ansatte som er avhengig av mer støtte og kontinuerlig tilbakemelding får det.

5.4.4 Oppsummering

De ansatte opplever at omstruktureringen har ført til at produksjonslederne besitter mer teknisk kompetanse om det området de er leder for i dag. Dette gjør at de ansatte opplever større forståelse fra produksjonslederne. Problemløsnings- og beslutningsferdigheter, og mellommenneskelig kompetanse har ikke forandret seg som følge av omorganiseringen, men ulikheter hos produksjonslederne har kommet tydeligere frem. Etter omstruktureringen har Tine Heimdal mistet noe av muligheten til å utnytte hver enkelt produksjonsleders ekspertise på spesifikke områder, men de ansatte virker ikke å være påvirket av dette.

5.5 Fravær av produksjonsleder

Ut ifra innsamlet empiri, vurderer vi at de ansatte opplever at stedfortreder er i stand til å ivareta driftsmessige forhold i produksjonsledernes fravær, men ikke administrative oppgaver, og dette opplever de som en utfordring. Bruken av stedfortredere har medført større usikkerhet blant de ansatte knyttet til hvem som er kontaktperson når produksjonsleder ikke er tilstede og ansatte opplever jevnligere fravær av produksjonsleder.

Fravær av produksjonsleder kan oppleves både på dagtid, blant annet på grunn av møter, og på kveldstid. På kveldstid benytter man med dagens organisering en stedfortreder til å utøve rollen som produksjonsleder vanligvis innehar. Et begrep som kan assosieres med fravær av leder er *laissez-faire*. Dette er en form for ”ikke-ledelse” som beskriver ledere som ikke gjør jobben sin (Bass, 1997a). Av nettopp denne grunnen vurderer vi at begrepet ikke er beskrivende for hvordan ansatte opplever situasjonen i dag. For å kunne karakteriseres som

”laissez-faire” vurderer vi at fravær av leder ikke er tilstrekkelig.

For å redusere betydningen av at produksjonsleder ikke er tilstede kan transformasjonsledelse benyttes. Ved å benytte transformasjonsledelse kan produksjonslederne gjøre de ansatte i stand til å ta egne beslutninger og yte mer enn hva som er forventet (Bass, 1997a). En annen fordel med å benytte transformasjonsledelse er at det frigjør produksjonslederne fra en del oppgaver som de ansatte selv kan løse. Dette gjelder også ovenfor stedfortredere hvor økt transformasjonsledelse kan få de til å ta større ansvar i det daglige. Dette, i kombinasjon med autoritet til å ta beslutninger og kompetanse, kan gjøre stedfortrederne til nyttige medhjelpere for produksjonslederne.

Ansatte mener at stedfortreder er i stand til å løse driftsrelaterte problemer tilfredsstillende, og at fravær av produksjonsleder derfor ikke påvirker driften i stor grad med dagens organisering. Dette tror vi kan være fordi produksjonslederne utøver avviksledelse. Bass (1990, 1997a) beskriver to typer avviksledelse, aktiv og passiv. Vi anser avviksledelse som en enklere form for ledelse enn hva transformasjonsledelse er. På bakgrunn av dette tror vi at oppfølging fra leder og behovet for kjennskap til ansatte, er mindre for å utøve passiv avviksledelse, sammenlignet med transformasjonsledelse. Dette gjør det enklere for stedfortreder å lede driften. Man unngår også at ledelse blir personavhengig, og relasjonene til de ansatte blir ikke lenger like viktige. For stedfortrederen blir det enklere å holde øye med produksjonen og gripe inn når uønskede situasjoner oppstår, og dette gir de ansatte større forutsigbarhet i arbeidshverdagen.

5.5.1 Oppsummering

De ansatte opplever at stedfortrederen i stor grad er i stand til å ivareta produksjonsledernes driftsmessige oppgaver. Dette gjelder derimot ikke administrative oppgaver, som er knyttet til blant annet personalspørsmål. Produksjonsledernes utøvelse av transaksjonsledelse vurderer vi som en viktig årsak til at stedfortrederne er i stand til dette.

6 Konklusjon

I dette kapitlet vil konklusjonen for masteroppgaven presenteres. For å besvare problemstillingen vil vi først besvare alle fem forskningsspørsmålene. Disse vil lede til den endelige konklusjonen.

6.1 Konklusjon på forskningsspørsmål

Hvert forskningsspørsmål vil her bli gått igjennom hver for seg. Først vil forskningsspørsmålet bli beskrevet, før det deretter vil bli besvart gjennom en konklusjon.

6.1.1 Relasjon med produksjonsleder

Det første forskningsspørsmålet omhandler de ansattes relasjon med produksjonslederne, og hvordan denne har blitt påvirket av omstruktureringen.

Etter at Tine Heimdal endret fra teamledelse til fastledelse viser vår undersøkelse at de ansatte har blitt tettere knyttet til én produksjonsleder, og gjennom dette opplever de mer tillit fra produksjonsleder. Vi kan ikke se at relasjonen mellom de ansatte og produksjonslederne har utviklet høyere LMX kvalitet, og vi tolker dette som at ansatte og produksjonslederne har hatt godt utviklede relasjoner før omstruktureringen. Dette betyr at relasjonene mellom ansatt og produksjonsleder er på enten "Aquintance" eller "Maturity" stadiet, men nøyaktig hvilket stadium er ikke tydelig i vår undersøkelse. "Stranger" stadiet kan derimot utelukkes for de fleste ansatte, da produksjonslederne utveksler informasjon og kommuniserer utover arbeidsrelaterte temaer. Med dette kan vi konkludere med at: De ansatte opplever større grad av tillit, uten at relasjonene har forandret seg nevneverdig etter omstruktureringen.

6.1.2 Samarbeid med produksjonsleder

Hvilke forskjeller i samarbeidet med produksjonsleder de ansatte opplever som en følge av omstruktureringen, er fokus for det andre forskningsspørsmålet.

De ansatte har delte meninger om dagens organisering har ført til et bedre samarbeid med produksjonsleder. Dette er fordi de ansattes opplevelse av samarbeidet er ulikt på de forskjellige produksjonsområdene. Ut ifra våre vurderinger oppleves samarbeidet med produksjonsleder som bedre enn tidligere på ett område, ved at produksjonslederen involverer

og informerer de ansatte bedre. Dagens organisering virker også å ha gjort det enklere å utøve transformasjonsledelse for produksjonslederne. Dette er fordi kompleksiteten i omgivelsene blir mindre med fastledelse, enn hva som er tilfelle med teamledelse. Det er derfor enklere for ansatte å oppleve dette med dagens organisering. I tillegg opplever de ansatte at dagens organisering har økt fokuset på resultatene som leveres, noe som har medført at ansatte i større grad føler produksjonslederne må ta hensyn til både individet og produksjonen. På bakgrunn av dette konkluderer vi med: De ansatte opplever at kompleksiteten i omgivelsene er lavere, noe som gjør det enklere for ansatte å samarbeide med produksjonslederne.

6.1.3 Informasjonsdeling

Temaet for det tredje forskningsspørsmålet har vært informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonslederne, og hvordan denne har fungert før og etter omstruktureringen.

Organisering i lederteam stiller store krav til koordinering og samarbeid. Ved å endre lederstrukturen reduseres disse kravene, og man letter arbeidet med å distribuere sammenfallende informasjon utover i organisasjonen. Dette fører også til at hver enkelt produksjonsleders evner og fremgangsmåte for informasjonsdeling i større grad vil påvirke de ansattes oppfattelse av informasjonsflyten. Dette er synlig hos Tine Heimdal, hvor undersøkelsen viser at det er mer informasjonsdeling på ett av produksjonsområdene, noe de ansatte foretrekker. De ansatte opplever at de får mer informasjon enn tidligere, og at de i mindre grad trenger å forholde seg til ulik informasjon som blir gitt, og konklusjonen blir dermed: Informasjonsdelingen har blitt bedre med dagens organisering og de ansatte opplever mindre ulik informasjon.

6.1.4 Kompetanse blant produksjonslederne

Kompetansen til produksjonslederne kan være innenfor flere ulike områder. Vi har derfor undersøkt hvordan de ansatte opplever produksjonsledernes kompetanse nå i forhold til tidligere.

Vår undersøkelse viser at med dagens organisering opplever de ansatte at produksjonslederne har utviklet større teknisk kompetanse om det enkelte området de er leder for. Dette gjør at de ansatte opplever å bli møtt med større forståelse. Selv om Tine Heimdal mister noe av muligheten til å utnytte hver enkelt produksjonsleders kompetanse innenfor spesifikke

områder med dagens organisering, opplever ikke de ansatte dette som en utfordring. Problemløsnings- og beslutningsferdighet, og mellommenneskelig kompetanse har ikke forandret seg som følge av omorganiseringen, og vi kan konkludere med: Den tekniske kompetansen til produksjonslederne oppleves som bedre av de ansatte med dagens organisering.

6.1.5 Fravær av produksjonsleder

Omstruktureringen har medført at det ikke er produksjonsleder tilstede på kveldsskiftet, istedenfor ivaretar en stedfortreder disse oppgavene. Derfor har vi undersøkt hvordan de ansatte opplever at stedfortreder løser disse oppgavene.

Stedfortreder er i stand til å løse de oppgavene produksjonsleder har som er relatert til driftsmessige forhold, ut ifra vår undersøkelse. Derimot opplever de ansatte at stedfortrederne mangler beslutningsmyndighet til å besvare administrative problemstillinger.

Transaksjonsledelse er en form for ledelse som benyttes i utstrakt grad av produksjonslederne, og dette vurderer vi som en viktig årsak til at stedfortrederne er i stand til å opprettholde driftsmessige forhold, i produksjonsledernes fravær. På bakgrunn av dette konkluderer vi med: De ansatte opplever at stedfortrederne er i stand til å ivareta driftsmessige forhold i produksjonsledernes fravær, men at administrative forhold ikke blir ivaretatt tilfredsstillende.

6.2 Problemstilling

Ut ifra konklusjonene på forskningsspørsmålene kan vi besvare problemstillingen som er: Hvordan opplever de ansatte ved Tine Heimdal forskjellen på teamledelse og fastledelse?

Ansatte opplever flere fordeler med fastledelse fremfor teamledelse. For både produksjonslederne og de ansatte har endringen ført til at de har færre og forholde seg til, noe de ansatte opplever som positivt, og noe av årsaken til at de opplever et tettere samarbeid med sin produksjonsleder nå. I tillegg til dette har omorganiseringen medført at informasjonsflyten mellom produksjonsleder og ansatt er tydeligere, og med mindre feil. Produksjonslederne er i større grad villig til å ta ansvar og grep for produksjonen som følge av økt ansvarlighet for sitt område. Det oppleves i større grad forskjeller mellom de ulike produksjonsområdene, og hver produksjonsleder sin egen lederstil kommer i større grad frem. En omstrukturering fra teamledelse til fastledelse fører til at kompleksiteten i omgivelsene reduseres, og gjør de

ansattes forhold til produksjonslederne enklere.

6.3 Implikasjoner for Tine Heimdal

Basert på undersøkelsene vi har gjort i denne oppgaven, har omstruktureringen Tine Heimdal har gjennomført bidratt til en rekke positive ting. Allikevel opplever de ansatte flere ulikheter innad i produksjonen som Tine Heimdal kan ta tak i. Blant annet opplever mange ansatte uklarheter knyttet til hvem som er stedfortredere og når denne funksjonen trer i kraft. En tydeliggjøring av stedfortreders rolle kan bidra til å maksimere effekten av denne funksjonen.

Ulikhetene er også fremtredende mellom de ulike produksjonsområdene, både knyttet til kommunikasjon med de ansatte, og samarbeid mellom produksjonsleder og ansatt. En gjennomgang av hvordan dette fungerer på de ulike områdene og hvor man lærer av hverandre kan redusere denne asymmetrien og forbedre de ansattes opplevelse.

Avslutningsvis kan en gjennomgang av hvordan produksjonslederne håndterer konflikter mellom ansatte, bedre arbeidsmiljøet. De ansatte har en opplevelse av at produksjonsledernes håndtering av personalkonflikter ikke er optimal, og at omstruktureringen ikke gjorde noe for å bedre dette.

6.4 Svakheter ved oppgaven og videre forskning

I perioden før omorganiseringen fra teamledelse til fastledelse hos Tine Heimdal, har de også gjennomgått en rekke andre endringer i organisasjonen. Dette kan ha påvirket de ansattes opplevelse, og dermed undersøkelsen. Dette ble også påpekt av et av intervjuobjektene som mente at de endringene som hadde foregått også hadde påvirket de ansattes opplevelse av arbeidshverdagen. I tillegg til dette har undersøkelsen hatt et begrenset tidsperspektiv, og inneholder ingen form for metodetriangulering, noe som hadde vært ønskelig for å sikre kvaliteten på resultatet.

For å kunne identifisere relasjonene mellom produksjonsleder og ansatt, kan man benytte LMX questionnaire. Ved å benytte LMX questionnaire kan man få et mer nøyaktig bilde av relasjonene, og kan identifisere hvilket nivå disse er på. En undersøkelse av LMX relasjoner før og etter en lignende omstrukturering som er undersøkt i denne oppgaven, kan avdekke hvorvidt relasjonene faktisk blir påvirket. Dette bør gjøres i sammenheng med andre metoder

for å få et mest mulig helhetlig bilde. For å kartlegge ansatte sin opplevelse av lederne og en eventuell forandring etter en omstrukturering behøver man å gjennomføre undersøkelser både før og etter omstruktureringen. Dette krever at prosjektet går over lengre tid enn hva som var tilfelle for vår oppgave, dersom det ikke eksisterer data fra tidligere som kan benyttes. En større karlegging av hvordan ansatte opplever et lederteam kan gjøres gjennom bruk av for eksempel verktøyet SPGR (Systematizing the Person-Group Relation) hvor man kartlegger atferd som utvises av medlemmene (Sjøvold, 2006).

7 Referanseliste

- Amason, A. C. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *The Academy of Management Journal*, 39 (1), s. 123-148.
- Amazon. (2016). Tilgjengelig fra: http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Daps&field-keywords=leadership&rh=i%3Aaps%2Ck%3Aleadership (Hentet: 28. Januar 2016).
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. og Vidyarthi, P. R. (2011) Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. I: Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. og Uhl-Bien, M. (red.), *The SAGE Handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE, s. 311-325.
- Argote, L. (1999) *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
- Avolio, B. J. (1999) *Full leadership development : building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bang, H. (2008) Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?, *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45 (3), s. 272-286.
- Bass, B. M. (1985a) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b) Leadership: Good, better, best, *Organizational Dynamics*, 13 (3), s. 26-40.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), s. 19-31.
- Bass, B. M. (1997a) Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American Psychologist*, 52 (2), s. 130-139.
- Bass, B. M. (1997b) Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), s. 19-28.
- Bass, B. M. (1998) *Transformational leadership : industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. og Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. og Stogdill, R. M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. utg. New York: Free Press.
- Belbin, R. M. (2000) *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bettenhausen, K. L. (1991) Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed, *Journal of Management*, 17 (2), s. 345.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A. og Salas, E. (2000) When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis, *Small Group Research*, 31 (3), s. 305-327.
- Brandth, B. (1996) Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I: Holter, H. og Kalleberg, R. (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget, s. 145-165.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, S. G. og Bailey, D. E. (1997) What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23 (3), s. 239-290.
- Conger, J. og Kanungo, R. (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12 (4), s. 637 - 647.
- Dansereau, F., Cashman, J. og Graen, G. (1973) Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10 (2), s. 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G. og Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), s. 46-78.
- DuBrin, A. J. (2004) *Leadership : research findings, practice, and skills*. 4th ed. utg. New York: Houghton Mifflin.
- Fischer, G. og Sortland, N. (2001) *Innføring i organisasjonspsykologi*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gladstein, D. L. (1984) Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), s. 499-517.
- Graen, G., Novak, M. A. og Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), s. 109-131.

- Graen, G. B. og Uhl-Bien, M. (1991) The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making, *Journal of Management Systems*, 3 (3), s. 25-39.
- Graen, G. B. og Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6 (2), s. 219-247.
- Guzzo, R. A. og Dickson, M. W. (1996) TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, s. 307-338.
- Hersey, P. og Blanchard, K. (1996) Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership, *Training & Development*, 50 (1), s. 42 - 47.
- Hill, S. E. K. (2013) Team Leadership. I: Northouse, P. G. (red.), *Leadership : theory and practice*. 6th ed. utg. Los Angeles: Sage, s. 287-318.
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. I: Hunt, J. G. og Larson, L. L. (red.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, s. 189-207.
- Howell, J. M. og Avolio, B. J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), s. 891-902.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jago, A. G. (1982) Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Management Science*, 28, s. 315-336.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Judge, T. A. og Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), s. 755-768.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993) The discipline of teams, *Harvard Business Review*, 71 (2), s. 111-120.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levi, D. (2001) *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Liden, R. C., Wayne, S. J. og Stilwell, D. (1993) A Longitudinal Study on the Early Development of Leader–Member Exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), s. 662-674.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. og Zaccaro, S. J. (2001) A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, *The Academy of Management Review*, 26 (3), s. 356-376.
- McGrath, J. E. (1964) *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Mullins, L. J. (2007) *Management and organisational behaviour*. 8th ed. utg. Harlow: FT Prentice Hall.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. og Fleishman, E. A. (2000) Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems, *Leadership Quarterly*, 11 (1), s. 11-35.
- Maaløe, E. (2002) *Casestudier af og om mennesker i organisationer: forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori*. 2. udg. utg. Kbh: Akademisk.
- Northouse, P. G. (2013) Transformational Leadership. I: Northouse, P. G. (red.), *Leadership : theory and practice*. 6th ed. utg. Los Angeles: Sage, s. 185-218.
- Northouse, P. G. (2016) Leader-Member Exchange Theory. I: Northouse, P. G. (red.), *Leadership : theory and practice*. 7th ed. utg. Los Angeles: Sage, s. 137-160.
- Om Tine. (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine> (Hentet: 18. Februar 2016).
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. og Skaret, D. J. (1977) Managerial Influence in a Complex Configuration with Two Unit Heads, *Human Relations*, 30, s. 1025-1038.
- Piccolo, R. F. og Colquitt, J. A. (2006) Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *The Academy of Management Journal*, 49 (2), s. 327-340.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. og Tannenbaum, S. I. (1992) Toward an understanding of team performance and training. I: Swezey, R. W. og Salas, E. (red.), *Teams: Their training and performance*. Westport: Ablex Publishing, s. 3-29.
- Sjøvold, E. (2006) *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. og Locke, E. A. (2006) Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance, *The Academy of Management Journal*, 49 (6), s. 1239-1251.

- Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: The Free Press.
- Stringer, L. (2006) The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction, *A Global Journal*, 6 (2), s. 125-142.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. og Massarik, F. (1961) *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tine Sentrallager Heimdal. (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine/meieriene/andre/tine-sentrallager-heimdal> (Hentet: 20. Januar 2016).
- Tjora, A. H. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vecchio, R. (1986) Are you in or out with your boss?, *Business Horizons*, 29 (6), s. 76-78.
- Vecchio, R. P. (2006) *Organizational behavior : core concepts*. 6th ed. utg. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Vecchio, R. P. og Gobdel, B. C. (1984) The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (1), s. 5-20.
- Wang, D., Waldman, D. A., Zhang, Z. og Kozlowski, S. W. J. (2014) A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), s. 181-198.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research : design and methods*. 4th. utg. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. A. (2010) *Leadership in organizations*. 7th ed. utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations*. 8th ed., Global ed. utg. Boston, Mass: Pearson.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. og Marks, M. A. (2001) Team leadership, *The Leadership Quarterly*, 12 (4), s. 451-483.
- Zander, L. og Butler, C. L. (2010) Leadership modes: Success strategies for multicultural teams, *Scandinavian Journal of Management*, 26 (3), s. 258-267.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Prosjektvurdering fra NSD

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 46553

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål / problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med NTNU sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 29.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.

8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide

Innledning:

- Presentasjon av intervjuere
- Prosjektets formål/problemstilling
- Metode for innsamling og type opplysninger
- Samtykke til opptak
- Hvordan det dokumenteres og håndteres
- Opplysningen behandles konfidensielt og tilgang på de
- Frivillig å delta og kan trekke seg når som helst
- Prosjektslutt
- Anonymisering av data og gjenkjennelse
- Kontaktopplysninger
- Opplyse om hvor lenge vi planlegger å holde på
- Spørsmål?

Forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte har de ansattes relasjon med produksjonslederne ved Tine Heimdal forandret seg etter omstruktureringen?
2. Hvilke forskjeller i samarbeidet med produksjonslederne opplever ansatte nå i forhold til tidligere?
3. Fungerer informasjonsdeling mellom ansatte og produksjonsledere bedre eller dårligere nå i forhold til tidligere?
4. Hvilken opplevelse har de ansatte av kompetansen produksjonslederne besitter i dag i forhold til tidligere?
5. Hvordan opplever de ansatte stedfortreders evne til å løse produksjonsledernes oppgaver i fravær av dem?

Innledning:

- Hvor lenge har dere jobbet her?
- Hvilket område hører dere til (revet, skivet, bit)?
- Hvordan oppleves det at dere nå bare må forholde dere til en produksjonsleder?

1.

- Opplever dere mer eller mindre tillit fra produksjonslederne nå enn tidligere?
Hvorfor?
- Hvordan håndterer de uenigheter mellom ansatte og produksjonslederne?
- Har produksjonslederne interesse for de ansatte utover arbeidsoppgaver? Hvordan var dette før? Deler de av sine interesser?
- Er det mer eller mindre utfordrende å kontakte leder nå? Hvorfor/ikke?
- Føler dere dere mer knyttet til en av produksjonslederne i dag enn tidligere og eventuelt hvorfor?

2.

- Hvordan samarbeider dere med produksjonsleder nå og hvordan foregikk dette tidligere?
- Opplever dere at produksjonslederne involverer seg mer eller mindre enn tidligere?
- Hvordan opplever dere samarbeidet mellom produksjonslederne nå i forhold til tidligere?
- Hvordan samarbeides det på tvers av områder og hvordan var dette før?
- Hvordan opplever dere at produksjonslederne samarbeider seg i mellom nå kontra tidligere?

3.

- Hvordan oppleves informasjonsflyten fra produksjonslederne nå i forhold til før?
- Opplever dere at dere får den informasjonen dere behøver? Hvordan var dette før?
- Opplever dere at produksjonslederne er samkjørte i distribusjon av informasjon?

4.

- Opplever dere at produksjonslederne ivaretar deres behov i forhold til administrative oppgaver?
- Hvordan håndteres konflikter nå i forhold til tidligere?
- Opplever dere at deres produksjonsleder besitter tilstrekkelig kompetanse innenfor alle de oppgavene de skal ivareta?
- Opplevde dere tidligere at det kun var en av produksjonslederne som kunne løse enkelte oppgaver?

5.

- Opplever dere at alle nødvendige, og mer administrative oppgaver blir ivaretatt på kveldsskiftet?
- Opplever dere større utfordringer knyttet til arbeidet på kveldsskiftet enn tidligere?
- Opplever dere at stedfortreder kan løse alle oppgaver som er nødvendige i fraværet av produksjonsleder?

Avslutning:

- Føler dere for å trekke fram noe annet i forbindelse hvordan situasjonen er nå kontra før?