

Margrethe Thømt

Vi trenger snart ikke håndrens

En kvalitativ undersøkelse om hvordan mellomledere på servicemarkedet hos bilforhandlere ser på sin rolle i en tid med store omstillinger.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,
spesialisering i relasjonsledelse

September 2020



Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å se på hvordan mellomledere i servicemarkedet med et operativt ansvar ser på sin rolle i en tid med mye omstilling. Studien er gjort på servicemarkedet i bilbransjen hvor det for tiden skjer mye. Elbil har tatt over mye av markedet, den digitale omstillingen pågår og konkurransen er tøff.

Datainnsamlings-metoden som er brukt i studien er en kvalitativ intervjustudie med følgende problemstilling: Hvordan erfarer ledere på servicemarkedet sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser? Denne inneholder også to forskningsspørsmål:

- 1) Hva opptar servicemarkedssjefene i en tid med behov for mye omstilling?
- 2) Hva opplever servicemarkedssjefene at fremmer og hemmer omstilling?

Fem servicemarkedssjefer i fem bilbutikker innenfor samme forhandler-kjede er intervjuet. Analysen av det empiriske datamaterialet er basert på elementer fra stegvis-deduktiv induktiv metode etter Aksel Tjora. Dette har resultert i tre hoved-kategorier: «Det er folk som betyr noe», «Vi er pressa på marginer» og «Vi trenger snart ikke håndrens»,

Sentrale funn i studien er at det uttrykkes en stor grad av intern lagfølelse i avdelingene, de fremhever at det er folkene som betyr noe og at de jobber med tillit og involvering. Samtidig ser de forbedringsmuligheter med tanke på samhandling med andre ledd i organisasjonen. Andre sentrale funn er at de uttrykker at de må ta grep om tilleggstjenester og finne måter å holde kostnadene nede på og samtidig håndtere flere kunder for å opprettholde omsetningen. Det fremkommer også at de mener det blir sentralt å lede avdelingene sine slik at de begeistrer kundene og jobber mer proaktiv med kundekontakt fremover. Det er et sentralt funn at de ser på fremtiden som spennende og annerledes, og det kan syntes viktig å tydeliggjøre handlingsrom og rammer i og med at dette også er i omstilling. Funnene drøftes og sees i sammenheng med teori knyttet til endring, ledelse og lederskap og lærende organisasjon.

Forord

Et fem år lagt studie er over, og avsluttes med denne oppgaven. Jeg håper at arbeidet kan være et lite bidrag i den betydelige omstillingen bilbransjen står i, og jeg tror også at tema og funn er relevante for andre ledere og andre bransjer. Min motivasjon har hele tiden vært å få frem refleksjoner som mellomlederne har, gi dem en stemme og knytte det opp imot annen forskning og synliggjøre at det er potensiale for utvikling av lederskapskapasitet.

Det har vært en reise jeg ikke ville ha vært foruten. Den har gitt meg så mye, og det er mange som har bidratt underveis og nå er det tid for å takke:

En spesiell takk til mine fem informanter som har brukt av sin verdifulle tid og åpnet seg om forholdene på deres arbeidsplass. Uten deres vilje og mot til å bidra ville det ikke blitt denne studien.

Takk til NTNU Videre som har rammet inn dette masterprogrammet på en mesterlig måte, både med et inspirerende og godt faglig innhold og dyktige forelesere på alle plan i alle fag. Takk til alle medstudentene jeg har truffet på samlingene og som har gitt meg innblikk i deres erfaringer og refleksjoner.

Takk til mine arbeidsgivere for støtte til å gjennomføre og mulighet til å bruke av lærdommen i studiet i mitt daglige virke.

Takk til venn og kollega gjennom flere år, Jan Laursen, for gjennomlesning, tilbakemeldinger og oppløftende ord. Takk til Eiwor Backelund Jacobsson for at du tok deg tid til å lese gjennom oppgaven og dele din innsikt og dine refleksjoner med meg. Takk til hele Genuine Contact nettverket som har gitt meg tro på enkelt-menneskets lederskapskapasiteter og innsikt som jeg har brukt i masterstudiet og denne oppgaven.

Takk til samboer Morten som er min støtte i alt jeg gjør. Takk for at du har bidratt med korrekturlesing og tatt ekstra vare på dyrene våre i denne travle tiden. Takk til Mamma, for forståelsen for at dette arbeidet har vært krevende og at jeg derfor sjeldnere har kunnet komme på besøk i innspurten. Takk til mine venner som har lyttet, heiet og ikke minst vært forståelsesfulle for at jeg til tider har vært fraværende og opptatt med studier og denne oppgaven.

Takk til min veileder, Camilla Fikse. Camilla, jeg setter stor pris på all din visdom, kunnskap og støtte underveis. Du har vært med meg helt opp til fjelltoppen. Du har lyttet til meg når jeg var på vei til å gi opp og gitt meg inspirasjon til å fortsette, hjulpet meg å finne fokus når jeg hadde rotet meg bort i alt det spennende jeg fant på min vei. Du har også vært en viktig faglig bidragsyter hele veien.

Til slutt en takk til meg selv for at jeg har gjennomført, jeg har stått i dette til veis ende og fått mye nye lærdom som jeg ser frem til å fortsette å bruke videre.

Margrethe Thømt, September 2020, Nesodden

Innhold

Sammendrag	1
Forord	2
1. Innledning	5
1.1. Bakgrunn for valg av tem	5
1.2. Oppgavens relevans og problemstilling	6
1.3. Avgrensninger, begrepsavklaring og oppgavens oppbygging	7
2. Teori	8
2.1. Drivkrefter i og for endring	8
2.1.1. Ulike typer endring	9
2.1.2. Motstand mot endring	9
2.1.3. Følelsesmessige reaksjoner på endring	10
2.2. Ledelse og lederskap i endring	12
2.2.1. Tillit og samhandling	13
2.2.2. Handlingsrom	14
2.2.3. Bevegelse mellom dansegulv og balkong	15
2.3. Lærende organisasjon	16
3. Metode	18
3.1. Valg av metode	18
3.1.1. Fenomenologisk tilnærming	19
3.1.2. Deduktiv og induktiv tilnærming	19
3.1.3. Kvalitativt forskningsintervju	19
3.2. Datainnsamling	20
3.2.1. Informanter	20
3.2.2. Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	22
4. Presentasjon av funn	27
4.1. Det er folka som betyr noe	27
4.1.1. Vi er et lag	27
4.1.2. Det handler om å involvere dem	29
4.1.3. Å være tett på	31
4.2. Vi er pressa på marginer	32
4.2.1. Det er viktig å ta grep om tilleggstjenester	32
4.2.2. Hvordan skal jeg toppe laget?	34
4.2.3. Stien er smal	35
4.3. Vi trenger snart ikke håndrens	36
4.3.1. En tid som blir ekstremt spennende	36
4.3.2. Å være der kunden er	37

5. Drøfting	39
5.1. Det er folka som betyr noe	39
5.1.1. Vi er et lag	39
5.1.2. Det handler om å involvere dem	40
5.1.3. Å være tett på	42
5.2. Vi er pressa på marginer	43
5.2.1. Det er viktig å ta grep om tilleggstenester	43
5.2.2. Hvordan skal jeg toppe laget?	44
5.2.3. Stien er smal	44
5.3. Vi trenger snart ikke håndrens	45
5.3.1. En tid som blir ekstremt spennende	45
5.3.2. Å være der kunden er	46
6. Oppsummering og avslutning	48
6.1. Implikasjoner av funnene	48
6.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning	49
REFERANSER	52
VEDLEGG	
Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	56
Vedlegg 2: Intervjuguide	58
Vedlegg 3: Kommunikasjon fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	59

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tem

Vi som jobber i bilbransjen er ofte over gjennomsnittlige interessert i biler og bilkjøring. De av oss som har tatt førerkort og mer kjøreopplæring er trent til å manøvrere bilen innenfor trygge sikkerhetsmarginer. Skal du kjøre fort, øker risikoen for å feile og at en ulykke kan skje. Skal du kjøre fort og overleve er det viktig at forholdene ligger til rette. Har bilen det sikkerhetsnivået som kan trenges hvis en ulykke i stor fart skjer? Kjører du på en vei som kan tåle farten din? Har du ferdighetene som skal til for å styre bilen? Har du en strategi når det dukker opp hindringer underveis? Har du trent på å håndtere ulike situasjoner som kan skje? Å lede en bedrift eller en avdeling i en turbulent tid hvor endringer skjer raskere og raskere innebærer også å være forberedt, trene, ha det riktige utstyret og evaluere underveis.

Bilbransjen har gjennom sin historie opplevd kontinuerlig utvikling og ny teknologi, men som andre ting i samfunnet går utviklingen stadig raskere og digitale løsninger er på vei inn i alle ledd helt fram til og med kundene. I tillegg er bransjen i Norge berørt av en dramatisk endring i avgiftspolitikken med formål om å erstatte salget av biler med konvensjonelle motorer til biler med elektriske motorer (elbiler). Elbiler selges i dag uten moms eller særavgifter og denne prisreduksjonen mot sluttkunden i tillegg til: skatterabatt på firmabiler, fordeler med lavere bom- og fergeavgifter og muligheter til å kjøre i kollektivfeltet, har gjort at mange kunder velger elbil fremfor bensin eller diesel.

Tittelen til oppgaven «Vi trenger snart ikke håndrens» er uttalt av en informantene da han snakket om den omstillingen som er i ferd med å skje på norske verksteder hvor en større og større andel av bilene som repareres er elbiler. Det er ikke lenger behov for skift av olje, derfor blir det mindre skitt på hendene. For kun få år siden klarte ikke bilprodusentene å møte etterspørselen etter elbiler i Norge, men nå har etterspørselen ellers i verden også økt og produsentene er godt i gang med omstilling av produksjonen. I dag tilbyr en rekke bilmerker elbiler. Ser vi på hele bilbestanden i Norge i mars 2019 var det registrert 19039 elbil-kjøretøy, går vi ett år frem i tid til mars 2020 har antallet økt til 56219. Pr august 2020 er andelen nyregistrerte elbiler 48 % mot 44 % i samme periode i fjor (Tall fra OFV Opplysningsrådet for veitrafikken). Fra et salg på ingen til at det nå i dag er 50 % elbil-salg er en dramatisk endring, og denne andelen vil fortsette å øke ettersom det kommer flere modeller og rekkevidden økes. Myndighetene i Norge har som mål at det kun registreres elbiler fra 2025.

Årsaken til at denne endringen er mer dramatisk for bilforhandlerne og verkstedene enn noe de har opplevd tidligere er fordi reparasjon og servicebehov til en elbil er betraktelig lavere enn på en bil med bensin eller diesel drevet motor. Årsaken er at en elbil har færre bevegelige deler og ingen olje som skal skiftes. Dette medfører mindre inntjening på salg av deler og olje, samt færre timer å selge til service og reparasjon per bil. Det igjen betyr mindre omsetning pr bil i bilbestand og for at et verksted skal opprettholde sin omsetning, må tjeneste og produkttilbudet utvides, og/eller tiltrekke seg flere kunder. Omgivelsene, miljø og konkurranse utfordrer stadig bransjen til å bli mer miljøvennlig, trafikksikker og

tilpasset den pågående urbaniseringen. I tillegg kommer den digitale omstillingen, nye produsenter etablerer seg, nye eiermodeller og forretningsmodeller dukker opp, tilsammen blir er det mye som skjer og det skjer fort.

1.2. Oppgavens relevans og problemstilling

Endringsprosessene inngår i en større helhet der sosiale, samfunnsmessige faktorer og teknologien former rammebetingelser for prosesser og løsninger (Klev & Levin, 2013, s. 132). Mange arbeidstakere blir berørt når oppgaver blir automatisert og ulike digitale verktøy implementeres. Ved hjelp av selvbetjenings-løsninger involveres kundene tettere i prosessene. Dermed skal både kunder og medarbeidere sette seg inn i ny teknologi og digitale verktøy. For å få dette til er organisasjoner avhengig av vilje og evne til endring (Amundsen, 2019). Den sentrale faktoren i trykket på endringer er teknologi og mange opplever et arbeidsliv der endringsbehovene kommer hurtigere og skal gjennomføres i et stadig høyere tempo. Dette kan føre til endringstretthet og kynisme (Steiro & Steiro, 2016).

Denne studien er relevant fordi den undersøker hvordan en ser på egen og sin avdelings evne til omstilling og hvordan de håndterer utfordringer de møter underveis. Denne kunnskapen kan bidra til innspill om hvilket faglig påfyll denne gruppen kan ha behov for fremover og eventuelt hvilke grep som kan gjøres for å forbedre endringsprosesser i organisasjonen. Ved å se på nåsituasjonen kan studien formidle forslag til hva som kan bidra til forsterkning av klima for forbedring og innovasjon.

Ledere i den studien er servicemarkedssjefer. Servicemarkedssjefene arbeider for det meste rett på det utførende ledd, eller med et hierarkisk ledd mellom seg og det utførende ledd. De er dermed direkte eller indirekte ansvarlige for implementering av praksis og rutiner og for å opprettholde arbeidsflyt innenfor den eksisterende organisatoriske strukturen. I denne posisjonen vil man ofte oppleve press fra på den ene siden i det å være leder, og på den andre siden å være medarbeider. (Amundsen, 2019, s. 214). Man er presset mellom forventningene til underordnede som man ønsker å beskytte og være talsmann for, og de over i hierarkiet som vil at det skal være kontroll på kostnader og beholde et lavt lønnsnivå, og kanskje vil at du skal si noen opp av medarbeidere (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). I dette spennet vil en mellomleder måtte håndtere konflikter og finne en måte å jobbe på som tilfredsstillende forventninger både over og under seg. Med tanke på omstillingstakten og det ellers store presset på mellomledere er det derfor relevant å gi dem en stemme for å få frem hvordan de ser på og opplever å håndtere rollen sin, og hvilke tanker de har om de nye rammebetingelsene de må forholde seg til. Dette har gitt grunnlag for problemstillingen:

Hvordan erfarer ledere på servicemarkedet sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser?

For å presisere og spisse studien ytterligere har jeg i tillegg inkludert to forskningsspørsmål:

- 1 Hva opptar servicemarkedssjefene i en tid med behov for mye omstilling?
- 2 Hva opplever servicemarkedssjefene at fremmer og hemmer omstilling?

I den overordnede problemstillingen har jeg valgt å bruke «nye rammebetingelser»; nye rammebetingelser krever omstilling og derfor har jeg i forskningsspørsmålene valgt å benytte ordet «omstilling». Jeg har valgt det ordet fremfor «endring» fordi jeg mener at «omstilling» referer til at det som foregår i bransjen er mer omfattende enn endringer som skjer hele tiden. I litteraturen er «endring» vanligere å bruke og derfor er endring for det meste benyttet i teorikapittelet. I den øvrige teksten er begge brukt, og i dagligtale brukes ordene om hverandre.

Rammebetingelser defineres som; «ytre forhold som stiller krav til eller legger begrensninger på hvordan en virksomhet eller aktivitet skal drives» (Magnussen, 2020). De kan være økonomiske, juridiske eller faglige/etiske og de kan være interne eller eksterne. For å si det på en annen måte er det alle de forhold i bedriften og rundt bedriften som påvirker de beslutninger vi må ta. Rammebetingelser er inkludert i problemstillingen og det er tatt med i spørsmål stilt i intervjuene. Siden de peker på en rekke ulike forhold og kan ha ulike betydning for informantene, valgte jeg å bruke dette ordet for å la svarmulighetene være så åpne som mulig, og for at informantene skulle selv bestemme hva de ønsket å vektlegge, og at jeg skulle legge minst mulig føringer. Klev og Levin (2013) skriver at det er lagt lite vekt på å forstå rammebetingelser i endringsledelse og organisasjonsutvikling og at det er problematisk fordi det bidrar til avgrensning av utfordringer og løsninger som blir valgt.

1.3. Avgrensninger, begrepsavklaring og oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å fokusere på servicemarkedet da dette er det området jeg jobber innenfor selv, og hvor det er mange endringer som vi står midt oppe i. Blant annet er det flere valgmuligheter for kundene som gjør at vi må ha ulike prosesser for ulike kundegrupper. Her kommer flere automatiserte prosesser inn og påvirker; Online booking, inn- og utlevering av nøkler via automater

I oppgaven benyttes noen begreper som i denne sammenheng betyr: Kjede; er en samling av bilforhandlere som selger de samme bilmerkene og har samme eier. Kjedeledelse; er den sentralledelsen for kjeden. I denne ledelsen sitter blant annet fagpersoner og styreledere. Her blir det tatt beslutninger som bilforhandlerne i kjeden må følge. Importør; bilmerkens representant i Norge. Følger opp standardiserings- og merke-krav som bilforhandlerne må fylle for å være salgs og service kanal.

Opgaven er delt inn i følgende hoveddeler; teori, metode, presentasjon av funn, drøfting og en avsluttende del. Først vil jeg fremlegge en liten del teori som er relevant til oppgavens tematikk. Dette vil jeg bruke i drøfting og i den avsluttende delen. Metodekapittelet beskriver mine metodiske valg og begrunnelse knyttet opp mot teori på området. I del fire presenterer jeg et utvalg av funn fra intervjuene, og i neste del drøfter jeg funnene opp mot teori og egne tolkninger. Avslutningsvis oppsummer jeg hvilke implikasjoner funnene gir, hva jeg mener kunne vært gjort annerledes i studien og forslag til videre forskning

2. Teori

I denne delen presenteres teori som er relevant for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne studien. Teorien danner grunnlaget for drøfting i kapittel 5, der jeg ser på informantenes erfaringer med å lede sine avdelinger i lys av presentert teori. For å kunne inkludere relevant teori ble dette kapittelet sluttført etter intervjuet med informantene var gjennomført og kapittel 4, presentasjon av funn, var skrevet. Valget av teori er dermed til en viss grad induktivt.

Innholdet i dette kapittelet er ment å skulle belyse en viss bredde av utvalgt teori som er relevant for å belyse studiens formål, og ikke alle teoretiske innfallsvinkler. Det finnes ulike måter man kan forstå og studere lederrollen og ulike verdigrunnlag ligger bevisst eller ubevisst forankret i organisasjonen og enkelte menneskene som jobber i den. Jeg som skriver denne oppgaven, har også mitt verdigrunnlag som har påvirket mine valg i arbeidet med studien. Valg av teoretisk innfallsvinkler, oppfølging spørsmål til informantene og så videre. Mine valg av teori er påvirket av teori fra min fordypning i relasjonsledelse i masterutdanningen og mine interesser.

Endring av rammebetingelser og omstilling er sentralt i studiens problemstilling og forskningsspørsmål. For å belyse dette handler første del om drivkrefter for endring, med under-kapitelene: ulike typer endring, motstand mot endring og følelsesmessige reaksjoner av endring. Andre kapittel tar for noen aspekter av ledelse og lederskap i endring med under-kapitelene: tillit og samhandling, handlingsrom, bevegelse mellom dansegulv og balkong. Siste del handler om en lærende organisasjon.

2.1. Drivkrefter i og for endring

Fra tankegangen om at organisasjoner er stabile og endringer skjer i faser, hvor stabilitet avlaster perioder med endring, har forståelsen av organisasjoner endret seg til at vi lever i en kontinuerlig endringsprosess (Klev & Levin, 2013). Problemer og utfordringer oppstår i organisasjoner hele tiden, og for å løse dem må det tas grep og endres praksis. Disse utfordringene kan være interne eller eksterne. De kan oppstå i miljøet rundt oss fordi de underliggende økonomiske forholdene endres, som for eksempel «Finanskrisen» i 2008, da tilgangen på kreditt ble begrenset i en periode. Det kan komme til nye konkurrenter og ny teknologi, samt endringer i reguleringer og lover som gjør at organisasjonen er nødt til å respondere (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Omstillingen bilbransjen i Norge er midt oppe i er blant annet drevet av økt etterspørsel etter elbiler, som et resultat av endringen i avgiftspolitikken. Samtidig skjer det mye innen digitalisering, og alle andre faktorer i omgivelsene som påvirker hvordan vi jobber og forholder oss til hverandre. Eksempler på interne faktorer kan være opplevelse av ubehag og intern krise i en organisasjon som gir behov for å gjøre noe annerledes enn hvordan det gjøres i dag. I stedet for å tenke at stabilitet er det ønskelige, er det endring og det å jobbe i en kontinuerlig omstilling som blir den faste rammen vi forholder oss til (Klev & Levin, 2013). Organisasjoner er levende systemer med iboende kvaliteter, vekst og endring, og dette forklarer noe av dynamikken (Levy, 2017). En annen forklaring er at organisasjoner, på samme måte som mennesker, blir født, vokser, modnes, blir gamle og dør. Organisasjoner kan som organismer utvikler

seg fra det enkle til det mer komplekse. På et tidspunkt kan en organisasjon bli for kompleks å kontrollere uten negativt resultat, og da vil den enten dø eller bli delt opp til mindre og enklere enheter, som starter nye prosesser med utvikling av kompleksitet (Levy, 2017; Yukl, 2010).

2.1.1. Ulike typer endring

En måte å dele tilnærming til endringer opp i er holdningsendring og rolleendringer. Holdningscentrert tilnærming består i å endre holdninger og verdier med overbevisende appell, treningsprogram, teambuildings-aktiviteter og kultur-endringsprogrammer. Det er da en underliggende antagelse om at nye holdninger og ferdigheter vil gjøre at adferd endres i en ønsket retning. Rollesentrert tilnærming innebærer å endre gjennom blant annet reorganisering av arbeidsprosess, redesign av arbeidsoppgaver, endring i evalueringskriterier, bonussystemer og rutiner. Her er antagelsen at gjennom å endre arbeidet, vil holdninger endres til å samsvare med det nye ønskede systemet (Yukl, 2010).

En annen tilnærming er å bruke Heifetz (1994) teori om at utfordringer og problemer vi møter (og ønsker å løse) kan deles inn i to hovedkategorier, teknologiske problemer og adaptive utfordringer. Teknologiske problemer kan defineres og løses ut fra den kunnskap vi har i dag. Det kan være komplekse og kritisk viktige problemer, men løsningene er kjente. De kan løses med autoritativ ekspertise og gjennom organisasjonens nåværende strukturer, prosedyrer og måter å gjøre ting på. Adaptive utfordringer har vi derimot ikke løst tidligere, og vi må lære mer for å kunne håndtere dem uten at vi i utgangspunktet vet hva vi må lære oss (Heifetz, 1994; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009)

Adaptive utfordringer kan bare adresseres ved å gjøre endringer i folks prioriteringer, tro, forutsetninger, vaner og lojaliteter. Disse utfordringene sees i sammenheng med holdningsendringer nevnt ovenfor. Den knyttes opp mot kommunikasjon, samarbeidsformer og motivasjon i forhold til læring, og handler både om rolle som leder og hvordan samspeillet er i organisasjonen og med omverden. Å gjøre fremskritt krever å gå utover autoritativ ekspertise for å mobilisere læring, oppdagelse, kaste ut visse tradisjoner, tolerere tap og generere ny kapasitet til å trives på nytt (Heifetz, et al (2009)

«Adaptiv ledelsesrammeverk» utviklet av Heifetz foreslår at mange utfordringer i ulike kontekst beveger seg på en skala fra rene tekniske problemer til rene adaptive utfordringer, og i de fleste situasjoner er det en eller annen kombinasjon av de to, som betyr at noen aspekter vil være tekniske og noen vil være av en adaptiv art. Ekspertene kan adressere og løse tekniske problemer med kjente løsninger, men den eller de personene som er involvert i en adaptiv utfordring må være en del av løsningen (Anderson, Bailey, Corazzini, McConnell, Thygeson, Docherty, Sharron (2015)

2.1.2. Motstand mot endring

Det vil også finnes motstand mot endringer i en organisasjon selv om den ikke oppleves å fungere optimalt blant flere medlemmer. På en side kan vi se på motstand som rasjonell reaksjon fra enkelt-individer og grupper hvor man ønsker å forsvare noe som er godt og riktig, og det kan være bra for organisasjonen fordi det kan bidra til åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill om forhold som ledelse ikke har tenkt på, og som igjen gir innspill til justering og tilpasninger som bør gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Motstand

kan også være destruktiv ved at individer og grupper kjemper for interesser som ikke er til organisasjonens beste og denne motstanden må håndteres for at endringsprosessen skal kunne gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Heifetz, et al (2009) fremlegger at hvis et tilstrekkelig antall viktige personer, i det sosiale system en organisasjon er, ønsker å bevare organisasjonen som den er selv om den oppleves som «dysfunksjonell» for noen medlemmer eller utenforstående, vil endringer ikke skje eller endringer går i den retning som nøkkelpersonene ønsker. Årsaken kan være at nøkkelpersoner foretrekker den nåværende situasjonen i stedet for å forsøke noe nytt og usikkert hvor man ikke kjenner utfallet og det vil mest sannsynlig bli et tap for dem. Denne type motstand kan knyttes til at maktforhold vil endres ved at man reorganiserer stabile mønstre av makt og innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Andre forklaringer på hvorfor det er vanskelig å få til endringer er ofte at det er tidspress, incentivene er ikke bra nok eller det er usikkerhet rundt hva som må gjøres annerledes. Et praktisk og relevant eksempel som setter spørsmål ved gyldigheten av dette er at en hjerte-pasient får beskjed av sin lege at om at hvis han ikke endrer livsstil vil han snart dø. Vi kan anta at han forstår at det haster, at å leve er bra nok incentiv og at det er kunnskap nok til hvilke endringer som må gjøre. For eksempel, spise sunn mat og kutte ut inntaket av for eksempel sukkerholdig drikke, trene, slutte å røyke osv. vil redde vedkommende. Det er mange mennesker som har fått et slikt budskap som ikke klarer å endre livstil. Hvordan skal da ledere oppnå endringer på jobb som ikke kan sies å være like viktig og ha like stor innvirkning? (Lahey & Kegan, 2009).

Klev og Levin (2013) introduserer Karl Weick og hans arbeid med å beskrive organisasjoner som dynamiske prosesser og at forståelsen for hva det vil si å jobbe i en organisasjon utvikles gjennom tolking av det daglige arbeidet. De skriver videre at løsninger etableres bare ved at folk skaper mening i den nye arbeidsform. Dette betyr at i arbeidet med å skape en ny organisasjon er det mennesket som er i sentrum av prosessen, og at jobben blir gjort forståelig ved å sammen å utvikle en ny konkret måte å jobbe på. Dermed må den enkelte være involvert i å gi mening til og utvikle de ferdigheter som skal til for å gjøre jobben. Klev og Levin (2013) viser også til en studie utført av Klemsdal i 2008 hvor det viste seg at endringer først blir reelle etter at de ansatte har utviklet en forståelse for hvordan det nye arbeidet skal utføres gjennom eksperimentering og utnyttelse av tidligere erfaringer. Dette er i tråd med adaptivt arbeid som er nevnt flere steder i dette kapitlet.

Motstand mot endring betyr ikke at vi vil beholde ting slik de alltid har vært. De fleste ønsker endring velkommen. Det vi ikke ønsker er å være passive objekter for andres ideer om endring. Vi ønsker å være aktive parter, forstå bakgrunn og medvirke. Motstand mot endring vil oppstå når vi opplever usikkerhet ved viktige aspekter (Klev & Levin, 2013). Ved å skape en prosess med involvering og reelle muligheter for påvirkning vil usikkerhet reduseres, og ved å klargjøre rammen for hva som kan og hva som ikke kan bli utfallet tas det lederskap for prosessen og effekten (Klev & Levin, 2013).

2.1.3. Følelsesmessige reaksjoner på endring

I ledelseslitteraturen er lite skrevet om utfordringer rundt tap og sorg (Bell & Taylor, 2011). En grunn til mangel på studier innenfor feltet kan være at følelser i jobbsammenheng kan sees på som irrasjonelt og at de fører til subjektive og potensielle ugunstige utfall som mangler legitimitet, men som tematisert av flere forskere er ikke følelser og rasjonalitet utelukkende og enestående, men sammenflettet (Friedrich & Wustenhagen, 2017). En

utbredt måte å beskrive hvordan mennesker reagerer i endringer er gjort på bakgrunn av observasjoner av mennesker som opplever dramatiske hendelser som tap av kjære og nære, skilsmisse eller ødelagte hjem i naturkatastrofer. Det antas at et tilsvarende mønster skjer ved endringer i organisasjoner (Yukl, 2010). Sorg er en vanlig reaksjon til betydelige endringer eller tap og kan bli uttrykt gjennom individuell eller kollektiv sorg (Friedrich & Wustenhagen, 2017).

Som et resultat av endringer vil det komme tap av noe annet. Det kan være et positivt tap, som at man kan slutte å gjøre kjedelige oppgaver fordi teknologien vil ta over rutineoppgaver eller det kan være tap som vi ser på som negativt, som for eksempel at vi mister en god kollega på grunn av omorganisering. Tap kan utløse et ønske om å fastholde forholdene slik de var, noen som kan ses i sammenheng med motstand beskrevet over. Andre reaksjoner kan være å overse tapet og stupe inn i fremtiden. Som enkeltpersoner eller grupper kan vi bli sittende fast i fornektelse eller vakle mellom de to reaksjonene (Bolman & Deal, 2018). Håndtering av tap og sorg er et biprodukt av endringer og kan ikke unngås, spesielt når endringene er igangsatt av andre. Både ledere og ansatte kan bli sittende fast i en ubearbeidet sorg. Ved å sette i gang overgangsritualer kan mennesker hjelpes til å slippe taket og å gå videre (Bolman & Deal, 2018).

Det er vanlig å knytte følelser i forbindelse med sorg mot trinnvise modeller. Yukl (2010) presenterer en fire-steps sorgprosess: fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Friedrich & Wustenhagen (2017) bruker en fem-trinns modell basert på arbeidet til Elisabeth Kübler-Ross, med stegene: fornektelse, sinne, forhandling, depresjon og aksept. Sistnevnte skriver også om hvordan følelser ovenfor et problem utvikler seg over tid og endrer forståelsen av problemet med å knytte utvikling til denne modellen. Selv om modellen til Elisabeth Kübler-Ross er allment akseptert blant psykologer og allmenheten og er brukt i sorgarbeid rundt i verden, er det stilt spørsmål ved dens validitet. Flere forskere har ikke kunnet validere modellen i empiriske studier, men allikevel anerkjennes dens verdi og anvendbarhet. Modellen bidrar til å forstå reaksjoner og følelser, samt hvordan de endres over tid (Friedrich & Wustenhagen, 2017). Harrison Owen (2000) skriver i sin bok «The Power of Spirit: How Organizations Transform» at ved å bearbeide og jobbe gjennom sorgprosessen som følger alle endringer gjøre det oss i stand til å gi slipp på det som var og forberede oss på det som kommer. Han sier at prosessen uansett vil skje, den kan ikke unngås, vi kan ikke hoppe over noen trinn eller endre dem, men at det finnes måter å utdype og bidra til at prosessen ikke bare blir en konfliktfylt og smertefull opplevelse, men også kreativ deltagende prosess med bidrag underveis. Bare det å kjenne til trinnene i prosessen og at det vil skje gir innsikt, at det har en hensikt og retning, selv om det ikke fjerner smerte og stress i overgangsperioden. Med denne kunnskapen kan vi hjelpe oss selv og andre gjennom trinnene (Owen, 2000). De trinnvise modellene for sorg har blitt utfordret av teorien om «fortsettende tilknytting» som utforsker det komplekse og de mange måter man beholder relasjon med den eller det man har mistet. Det kan være på følelsesmessige, sosiale eller materielle nivåer. Relasjonene blir da sett på som dynamiske og utviklende over tid. Denne teorien utfordrer for det første den ortodokse tankegangen om at sørgende mennesker trenger å løsrive seg fra den eller det som er tapt for å kunne gå videre og bli uavhengig, og for det andre at sorg er en trinnvis prosess i en bestemt rekkefølge (Bell & Taylor, 2011). Selv om det er uenighet om rekkefølge og om det er en trinnvis eller sirkulær prosess, er det enighet om at det oppstår følelser ved tap.

En viktig lederoppgave blir dermed å støtte medarbeiderne sine i endringsprosesser, og være klar over at de rasjonelle reaksjonene samhandler med emosjonelle prosesser både i lederskap og endringer, den ene kan ikke utelukke den andre (Yukl, 2010). Vi kan anta at mennesker mest sannsynlig vil føle frustrasjon og en følelse av urettferdighet hvis byrden ved å implementere endringer er plassert uten tilstrekkelig støtte fra organisasjonen (Yukl, 2010). Det er utfordrende for ledere å gi støtte i endringsprosesser fordi hvordan vi mennesker reagerer og håndterer endring vil variere. Det er begrenset forskning innenfor hvordan den kumulative effekten er av å erfare gjentagende intense endringer over tid, men det indikeres at en vanlig effekt er stress og frustrasjon og det ser foreløpig ut som det er viet liten plass til dette i organisasjonsforskningen (Yukl, 2010) Hvordan vi har klart å håndtere endringer tidligere i livet og vår egen motstandsdyktighet og evne til å bearbeide tap er høyst individuelt og vil variere fra person til person. Noen har klart seg bra gjennom mange endringer og kommer ut med læring og ny giv. Andre har ikke fått bearbeidet tap i prosessen og lever med stress og ubearbeidede følelser i etterkant. Det er en mulighet for at erfaringer med endringer vil gjøre noen bedre til å takle endringer i fremtiden og andre dårligere til å takle dem, avhengig av deres personlighetstrekk og det sosiale støtte-systemet rundt dem.

2.2. Ledelse og lederskap i endring

Ledere i organisasjoner har ulike oppgaver som fyller behov for lederskap, administrasjon og styring innenfor sin rolle, og de ulike sidene av rollen krever ulike innfallsvinkler. Grensegangen mellom begrepene «Leadership» og «Management» har opp gjennom tidene fått mye oppmerksomhet i organisasjons- og ledelseslitteraturen, særlig i den engelskspråklige (Amundsen, 2019). Management kan knyttes til styring og administrasjon og er aktiviteter som planlegging, budsjettering, organisering, bemanning, kontroll og problemløsning. Leadership er aktiviteter knyttet til å etablere retning og samkjøre folk, samt motivere og inspirere dem, og dermed det vi normalt forbinder med ledelse (Amundsen, 2019). Amundsen (2019) skriver videre at ledelse og lederskap brukes om hverandre i det norske språket for «Leadership», men at det er mulig å se på lederskap som et samlebegrep for både ledelse, administrasjon og styring med utgangspunkt i at ledere må forholde seg til alle funksjonene i sin rolle, og at de har ulike virkemidler mot å nå bedriftens mål gjennom medarbeidere og andre ressurser. Jacobsen og Thorsvik (2014) uttrykker også synet på at ledelse og administrasjon er to sider av samme sak og at det ikke bare er viktig hva man gjør, men også hvorfor og hvordan. De argumenterer for at på grunn av motepreget som moderne ledelsesteori har fått, lett kan bli for mye ledelse og for lite administrasjon. Mens Ekman (2012) på den andre siden argumenterer for at det i moderne organisasjoner er et stort problem at sjefer administrerer mer og utøver mindre lederskap enn det som er nødvendig. Skillet mellom ledelse og styring ligger i at ledelse er personorientert og styring og administrasjon er systemorientert (Amundsen, 2019, s. 48). Med andre ord en del administrative, og ikke personorienterte oppgaver, kan utføres uten å ha direkte kontakt med medarbeidere.

Med tanke på at både medarbeidere og kunder skal lære ny teknologi, og at endringen går stadig hurtigere er det å lede denne konstante endringen en av de viktigste og vanskeligste ansvarsområdene for en leder. For noen teoretikere er det essensen i ledelse og alt annet er sekundært, og fordi ledelse handler om å hele tiden bidra til riktig og nødvendige endringsprosesser, kan vi si at endringsledelse blir «smør på flesk». All ledelse vil i større eller mindre grad handle om omstilling, endringer, utvikling og læring (Jacobsen, 2004). Ledere forventes å igangsette endringsprosesser som utvikling, forbedre, løse problemer, effektivisere og omstille (Glasø, Matthiesen, & Føllesdal, 2013), og for å drive bedriften fremover i ønsket retning er det behov for lederskap og retning (Klev & Levin, 2013). Det skjer ved at leder og medarbeidere tar rollen som endringsledere. Med andre ord; til oppgaven med å lede endringer er det knyttet utvikling av beredskap for endring og samtidig det å lede prosesser som er nødvendig for omstilling og utvikling av organisasjonen (Klev & Levin, 2013).

Adaptivt lederskap er i følge Heifetz et al. (2009) evnen til å skille mellom tekniske problemer og adaptive utfordringer, og evnen til å tilpasse tilnærminger. Adaptive ledere må ha evne til å organisere teknisk arbeid ved å bruke ekspertise, mens for adaptive utfordringer må de kunne rettlede medarbeiderne i å utvikle nye ferdigheter og evner fordi personene eller gruppen med utfordringene eier problemet. Derfor vil adaptive ledere fasilitetere dem til å gjøre det adaptive arbeidet det er behov for. Adaptive ledere har kunnskap og visdom til å hjelpe individer og team til å identifisere utfordringer og sortere hvilke som er tekniske og hvilke som er adaptive, hente inn og bruke de rette ekspertene for å gi support til teammedlemmer i å utvikle sin adaptive kapasitet. Adaptive ledere behøver ikke være formelle ledere, de kan oppstå hvor som helst i systemet (Anderson, et al., 2015).

Som nevnt i innledningen omhandler denne studien om mellomledere, den gruppen ledere som jobber tett på det operative ledd, de befinner seg to nivåer eller lavere under toppsjefen og ett nivå over førstelinje-medarbeidere (Yukl, 2010). Mange mellomledere kommer fra roller som fagpersoner. Rollen som leder er forskjellig fra rollen som fagperson og individuell bidragsyter (Haaland & Dale, 2010). Personer som går fra å være fagperson til å bli leder møter på ulike utfordringer. Det viser seg ofte at fagpersoner som blir ledere ikke er forberedt på det de møter og realiteten blir en annen enn deres forventninger. Rollen som leder krever noe annet enn det man var god på som fagperson og fra å føle seg trygg i en rolle opplever mange som går over i lederroller usikkerhet og følelser man ikke hadde forventet, dette kan være på godt og vondt (Haaland & Dale, 2010). Noen mener at tekniske ferdigheter er viktigere for dem som jobber tett på det operative ledd, enn konseptuelle og interpersonale ferdigheter (Yukl, 2010). Samtidig fremheves det at det ikke er tilstrekkelig med tekniske ferdigheter for å lede mennesker.

2.2.1. Tillit og samhandling

For at samhandling skal fungere er det en forutsetning at det er tillit mellom medlemmene. Tillit erstatter behov for kontroll og informasjon og er dermed kostnadseffektivt fordi tilliten vil erstatte ressursbehov for etterprøving og kontroll. I det å ha tillit til medarbeidere ligger det en forventning om at de vil handle i samsvar med det som forventes av dem og derfor vil man som leder ikke føle behov for mer informasjon. Dermed kan vi si at tillit kan fungere

som en erstatning for kontroll og at dette forklarer at tillit kan erstatte ressurser. (Spurkeland, 2016) (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

For at samarbeid kan baseres på tillit er det en forutsetning at det er en sterk fellesskapskultur der de ansatte er lojale, ærlig og pålitelige. Tillit er også et resultat av samhandling over tid, noe som tar tid å bygge opp, og som raskt kan brytes ned (Jacobsen & Thorsvik, 2014). For at en leder skal ha mandat til å lede sine medarbeidere må det være tillit. Ekman (2012) argumenterer for at tillit og mandatet til å lede skapes gjennom «småpraten». Dermed er den uformelle praten ikke bare et verktøy for deling av kunnskap, men også et verktøy for å skape tillit. Tillit er også et element for å skape trygghet i situasjoner hvor det er usikkerhet. Noe som gjerne oppstår i en tid med mye endringer. I en arbeidssituasjoner er tillit viktig for å få utført arbeidsoppgaver og kunne be om hjelp når det er behov for dette. Et høyt nivå av tillit og informasjonsdeling vil bidra til bedre samhold og samarbeid. Når medarbeiderne identifiserer seg med teamet og verdsetter sitt medlemskap i organisasjonen styrker dette også samholdet (Yukl, 2010). Ledere som ikke har samme bakgrunn som de han skal lede må vinne tillit for seg som person (Ekman, 2012). Det skilles mellom ulike type tillit og i denne sammenheng er det nyttig å fremlegge skillet mellom kameratslig, uformell tillit og tillit til en formelle leder. En formell leder må ta avstand fra uønskede normer og adferd og skape seg tillit ved å sette grenser, «leve som man lærer», og ikke ved å benytte kameratslige fremgangsmåter som vil fort resultere i at lederen blir avsatt (Ekman, 2012).

Det er ved å kontakt man blir kjent med folk og kan lede dem ved å vise interesse og omtanke for den de er og deres bidrag, ledelse handler om å gjøre andre gode i jobben sin, og for å få det til må det investeres i relasjonen (Spurkeland, 2016). Knyttet dette til den adaptive lederen som nevnt over kan det syntes at det er kapasiteten ved å skille ut og jobbe med de adaptive utfordringene som blir krevende for fagpersoner som er nye i lederrollen. Det er krevende å lykkes som leder i omstillingsprosesser. Heifetz et al. (2009) skriver at en årsak til at ledere ikke lykkes er at adaptive utfordringer blir behandlet som om de er tekniske problemer. De forklarer at ved å behandle en adaptiv utfordring som et teknisk problem blir ikke vurderinger rundt menneskers prioriteringer, antagelser, vaner og lojalitet adressert og kun det vi kjenner fra før blir hensyntatt. Videre sier de at for å lykkes må man gå lengre og dypere enn autoritær fagkunnskap. Man må oppdage noe nytt, forkaste noe vi liker, oppleve og tåle tap for å få til vekst og blomstring av ny kapasitet. De sier også at en del av det adaptive lederskapet er å finne ut av hvilke tap medarbeidere vil anta å få eller reelt oppleve i de forestående endringene. Dette henger sammen med sorgarbeidet er omtalt ovenfor. Det er også viktig å finne ut hva i organisasjonen er det viktig å ta med videre og verne om.

2.2.2. Handlingsrom

For å se seg i stand til å utøve et adaptivt lederskap må man oppleve å ha handlingsrom til å gjøre det arbeidet som ligger i det adaptive lederskapet. Det skilles mellom et formelt og et subjektivt definert handlingsrom. Det formelle påvirkes av to forhold; Det ene er jobbkrav og det andre er føringer og begrensinger i ulike former. Jo flere detaljerte jobbkrav og jo mer rigid strukturene i organisasjonen er jo mindre handlingsrom har ledere til å velge hvilke midler de skal benytte seg av. Handlingsrom påvirkes ikke bare av den formelle organisasjonen, men også av lederens motivasjon, erfaring, kompetanse og tenkemåte. Det

er rom for tolkninger av strukturelle grenser og dermed kan leder tolke og definere egen forståelse av handlingsrommet og det vil variere for ulike ledere innenfor samme organisasjon. (Espedal & Kvitastein, 2013) En annen måte å se det subjektive handlingsrommet på er innfallsvinkelen til Roald Nygård (2007) med å se på seg selv som aktør eller brikke: oppfatter man seg selv som en fri, handlende og ansvarlig aktør eller som en brikke styrt av omstendighetene. Hos aktøren ligger det en bevissthet knyttet til egne handlinger, eller forsøk på refleksjon og bevisstgjøring knyttet til handlingene. «Det kan således være forskjell mellom det «virkelige» handlingsrommet og hva det enkelte subjektivt oppfatter og tolker det som (Amundsen, 2019; Espedal & Kvitastein, 2013). Amundsen (2019, ss. 137-157) legger fram at det er en gjensidig avhengighet mellom tre prinsipper for å myndiggjøre medarbeidere. Tydeliggjøring av handlingsrom er den del av det, men i tillegg trenger medarbeidere også nødvendig kompetanse og motivasjon.

Kulturen du vokste opp i vil også ha en betydning for handlingsrommet. Du har en gang lært hvordan du skal utføre ledelse, og når du gjør noe annerledes kan du begynne å stille spørsmål ved deg selv og da kan du føle at du ikke gjør det du burde, og da kan det bli en intern konflikt. Argyris (1993) skriver om denne indre konflikten, der du sier og tror at du gjør en ting, men i virkeligheten vil du beskytte deg selv og gjøre noe helt annet. Den uttrykte handlingsteorien, som vi ønsker å fremstå som, er mer eller mindre avvikende fra vår anvendte handlingsteori, vår faktiske adferd (Argyris, 1993; Haaland & Dale, 2010).

2.2.3. Bevegelse mellom dansegulv og balkong

«Når du er fanget opp i handling, er det vanskelig å utføre diagnostisk arbeid for å se de større linjene i organisasjonen eller samfunnet» (fritt oversatt fra Heifetz et al., 2009).

Heifetz et al. (2009) bruker metaforen «å komme seg opp på balkongen» og «dansegulvet». «Opp på balkongen» for å få avstand og se et mer distansert perspektiv, og se hva som virkelig foregår. Hvis du danser på dansegulvet vil du kun se menneskene som danser med deg og rundt deg. På balkongen vil du mest sannsynlig se et annet bilde, og få ny og annen informasjon (Heifetz et al. 2009). Når du beveger deg mellom balkongen og dansegulvet kan du vurdere kontinuerlig hva som skjer i organisasjonen og kunne ta bedre og mer langsiktige valg og prioriteringer, ikke kun «slukke brann» som oppstår her og nå.

For å lykkes med et adaptivt lederskap må man som leder kjenne til underliggende mekanismer og årsakssammenhenger, og derfor er den viktigste og mest undervurderte kapasiteten i et adaptivt lederskap å utføre diagnose (Heifetz et al., 2009). Dette kan være krevende fordi de som har blitt ledere ofte er de som er best på å igangsette handling, løse problemer og få ting til å skje (Haaland & Dale, 2010), og at det er få forfremmelser som er gitt på bakgrunn av at noen graver seg ned i diagnosearbeid. Spesielt ikke hvis et dypere diagnosearbeid som vil kunne virke forstyrrende på folks ønsker om klarhet og sikkerhet. Å utføre adaptivt lederskap er derfor krevende fordi det ikke passer inn i rollen gitt til ledere om å være autoritære og få ting gjort. Å utføre diagnose er en del av det adaptive lederskapet og en del av å utføre diagnose vil betyr at man gjør andre handlinger enn det som normalt ligger innenfor det autoritære lederskapet (Heifetz et al., 2009). For å utføre diagnosearbeid er det behov for å ha distanse til det som skjer på gulvet.

Adaptive ledere har kunnskap og visdom til å hjelpe individer og team til å identifisere utfordringer og sortere hvilke som er tekniske og hvilke som er adaptive, hente inn og

bruke de rette ekspertene og supportere teammedlemmer i å utvikle sin adaptive kapasitet. Adaptive ledere behøver ikke være formelle ledere, de kan oppstå hvor som helst i systemet (Anderson, et al., 2015). Heifetz et al. (2009) sier at adaptivt lederskap innebærer risiko fordi det ikke handler om å møte eller overgå de forventninger som ligger i autoritetsrollen, men at det utføres i grenselandet mellom det tekniske og det adaptive. Å jobbe i dette området betyr å ikke innfri de vanlige forventningene til en leder, og man tar derfor risiko. *Man risikerer å fortelle folk hva de trenger å høre, heller enn hva de ønsker å høre.* Ved å ta denne risikoen kan lederen hjelpe sin organisasjon til å gjøre fremskritt innenfor et utfordrende område (Heifetz, et al., 2009). Siden det er krevende og risikofyllt å bevege seg i dette området må det være for noe som er viktig, og med et formål man bryr seg inderlig om. Forventninger vil utfordres og menneskene som er involvert vil bli skuffet, og dette må det finnes måter å løse uten å skyve unna medarbeidere og håndtere den motstanden som trigges. Noen i systemet vil oppleve dette arbeidet som en trussel mot dem ved status quo utfordres, tabu tema tas opp, og motsigelser mellom det folk sier og det folk gjør blir synliggjort. I dette rommet skal den adaptive lederen håndtere seg selv og hjelpe menneskene å tåle ubehaget de vil oppleve krevende (Heifetz et al., 2009).

2.3. Lærende organisasjon

Det kan være utfordrende for fagpersoner og ta det adaptive lederskapet som kan være nødvendig for å gjøre fremskritt og omstille en organisasjon. Det kan derfor sees på som viktig å utvikle ledere og lederrollen for å skape en kontinuerlig utvikling og læring i hele organisasjonen. «Forestillingen om at organisasjoner har evne til å lære, støtter også en forestilling om at organisasjoner er i kontinuerlig utvikling. Det sentrale spørsmålet blir da om en organisasjon er god eller dårlig til å lære» (Klev & Levin, 2013). For å kunne tilrettelegge for lokale utviklingsprosesser og lede utvikling av ressurser og endringskapasitet er det visse rammer og underliggende faktorer som er gunstige, deriblant en lærende organisasjon. En lærende organisasjon er en organisasjon hvor utvikling og forandring er det stabile (Klev & Levin, 2013). Dette samsvarer med synet om at endring er kontinuerlig og dermed kan læring sees på som noe som også må være kontinuerlig og bidra til at bedriften når sine mål. Grunnmuren blir å lære, utvikle og støtte en kontinuerlig utvikling og det er sentralt å finne ut hva som kreves av medarbeidere og ledere for at bedriften skal kontinuerlig skal utvikle seg (Klev & Levin, 2013, s. 37). Det kan virke opplagt at endringer krever investeringer i opplæring og kanaler for innspill fra ansatte. Dog viser en rekke feilslåtte innovasjons-prosesser at lederne ikke bruker nok ressurser på å utvikle nødvendig kunnskap og ferdigheter, eller på å involvere folk gjennom hele prosessen (Bolman & Deal, 2018). «Mange blir overrasket over å oppdage at praksis i egen organisasjon er annerledes enn sitt ideal og hvor krevende det er å få gjennomført nødvendige endringer. Mange tror, eller handler ut fra, at orienteringer og informasjons-prosesser har stor effekt på lokal praksis» (Klev & Levin, 2013, s. 40). Lederes deltagelse i «småpratene», eller den uformelle samtalen er, som nevnt ovenfor, et viktig verktøy for ledere. Det kan være en kanal for innspill, involvering og informasjon slik at overraskelsene over praksisen i egen organisasjon ikke er så annerledes og endringer kan gjennomføres uten at det oppleves uoverkommelig (Ekman, 2012; Klev & Levin, 2013). Medarbeidernes forpliktelse vil også avhenge av om de har tro på at de er i stand til å utføre de oppgaver de

er satt til. Et team som har tro på seg selv og sitt potensiale har mest sannsynlig et godt humør og en positiv innstilling (Yukl, 2010).

Et fenomen som kan vise seg i organisasjoner og påvirke samspill og læring og utvikling i organisasjoner er «Silo-mentalitet». Dette er et begrepet benyttes når deler av en organisasjon sub-optimaliserer for sitt område og ivaretar interessene i egen avdeling fremfor helheten. Dette kan oppstå ved at det er sterk sosial identifikasjon innad i avdelingen (Yukl, 2010). Man ser ikke eller hensyntar ikke effekten av beslutninger, tiltak og adferd vil ha for hele organisasjonen selv om de er mindre heldige. Koordinering mellom ulike siloer er dårlig, noe som fører til at mer ressursbruk enn nødvendig og/eller at produktet kan bli dårligere (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I en bilforretning kan det for eksempel være at servicemarkedet er inndelt i to avdelinger: deler og verksted, med hver sin leder. Disse to blir fulgt opp på ulike nøkkeltall som for eksempel dekningsbidrag i prosent. For en delesjef vil det da være lønnsomt å selge en del til verkstedet for høyest mulig pris og uten tanke på helheten i bedriften som med stor sannsynlighet vil være å selge flere deler dog med noe lavere dekningsbidrag. Slike valg kan resultere i at verkstedet mister kunder og står uten arbeid fordi totalprisen på oppdraget blir for høyt, og kunden velger en konkurrent. I stedet kunne prisen på delene og arbeidet reduseres, man beholder kunden og får solgt mekaniker-timer i tillegg til delene. Helhetlig vil bedriften tjene mer på dette, men dekningsbidraget i deleavdelingen blir lavere. Dermed oppstår silo-tankegang gjennom strukturer og kontrollmekanismer som budsjett, bonus og rapportering og man får sub-optimalisering.

I en lærende organisasjon vil arbeid ved økt kommunikasjon og samhandling jobbe for å ta ned veggene og begrense silo-mentalitet

3. Metode

I dette kapitlet viser jeg hvilket forskningsdesign og hvilke metodiske valg jeg har tatt i studien samtidig som jeg begrunner valgene jeg har gjort. Jeg redegjør først for hvilken forskningstilnærming og metode jeg valgte for å belyse problemstillingen og få innsikt i lederes refleksjoner om egen rolle i en tid med mye omstilling internt og eksternt. Deretter forklarer jeg hvordan jeg gikk frem for å samle inn data, transkribering av data og analyseprosessen. Mine vurderinger av kvaliteten på studien blir presentert samt etiske betraktninger knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen. Den siste delen omhandler mine refleksjoner omkring rollen som forsker og forforståelsen min av temaene problemstillingen berører.

3.1. Valg av metode

Da jeg begynte arbeidet med studien vurderte jeg først å benytte Q-metoden, men etter at arbeidet var igangsatt så jeg meg nødt til å endre mitt metodevalg. I denne prosessen har jeg gjort meg noen erfaringer. Q-metoden er *«særlig egnet til å oppdage hvilke oppfatninger som finnes av et bestemt tema hos de som deltar i en spesifikk sosial praksis»* (Kvalsund, 2014, s. 10). Med bakgrunn i problemstillingen hvor jeg er ute etter å innhente informasjon om en gruppes vurdering ville denne metoden passe bra fordi den gir mulighet for å studere de subjektive oppfatningene som finnes og korrelasjon mellom personer, det helhetlige synet på et fenomen, og den gir mulighet for å gjøre nye oppdagelser (Kvalsund, Coaching, metode : prosess : relasjon, 2014). Videre kunne jeg inkludere mange informanter uten å øke arbeidsmengden for mye. For å gjøre en studie med Q-metodene brukes det språklige uttrykket til målgruppen og språk fra litteratur om tema, såkalt kommunikasjons-universet (Thorsen & Allgood, 2010). Når jeg startet å samle inn utsagn fra målgruppen oppdaget jeg at det i svært liten grad ble satt ord på tema rundt endring og omstilling. Etter en periode med observasjon innså jeg at det ville ta for lang tid å samle uttrykk fra målgruppens miljø. Jeg kunne valgt å bruke forskningens og litteraturens kommunikasjons-univers, men jeg mener at det ikke ville ha gitt den innsikten studiens formål søker med et teoridrevet kommunikasjons-univers fordi da ville ikke studien reflektere hverdagen i servicemarkedet i samme grad. Denne erfaringen var interessant fordi jeg oppdaget hvor lite det ble snakket om den omstillingen som foregår i hverdagen til målgruppen, og jeg fikk en innføring i hva Q-metoden er og hvordan den kan benyttes. Med bakgrunn i manglede utsagn til kommunikasjons-universet måtte jeg endre mitt metodevalg og gjøre en ny vurdering, og jeg besluttet å velge kvalitativ intervju-undersøkelse. Fordelen med dette forskningsdesignet er muligheten det gir til å komme tett på målgruppen, og de er ikke låst til forhåndsfastsatte svar. Videre kunne jeg tilpasse intervjuet med oppfølgings-spørsmål. En viktig målsetting med kvalitative studier er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener som for eksempel motivasjon, følelser, holdninger og læringsprosesser (Thagaard, 2009). Jeg mener derfor at denne metoden egner seg til å få innsikt i hvordan lederne subjektive oppfatning om sin rolle i en tid med mye omstilling.

3.1.1. Fenomenologisk tilnærming

Denne studien er inspirert av den fenomenologiske tilnærmingen. Fenomenologi tar utgangspunkt i Edmund Husserls (1962) filosofi hvor det primære studieobjektet var bevisstheten og hvordan fenomener fremstod for hver enkelt fra et førstepersons-perspektiv (Tjora, 2017). Kvalsund (2014, s. 42) beskriver fenomenologisk tilnærming som en metode og teknikk for «å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet slik de fremtrer». Denne tilnærmingen i en generell ikke-filosofisk forstand er utbredt i kvalitativ forskning. Begrepet viser interessen for å forstå sosiale fenomener ut fra gruppen man undersøker sitt perspektiv og beskrive verden slik den oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, Det kvalitative forskningsintervju, 2018). I denne typen studier kan vi utelukkende utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet eller informanten som subjekt (Tjora, 2017). Det er hvordan servicemarkedssjefene jeg har intervjuet skaper mening og forståelse av sin situasjon på bakgrunn av egne erfaringer og opplevelser jeg er ute etter. Med andre ord er det hvordan deres egne subjektive erfaringer og opplevelser av egen rolle jeg ønsker å fange og få innsikt i. Informantene vil selv velge å fokusere på hva de føler og tenker når erfaringen løftes fram (Thagaard, 2009).

3.1.2. Deduktiv og induktiv tilnærming

I kvalitativ forskning kan man ha en deduktiv, en induktiv og/eller en abduktiv tilnærming. Deduktiv forskning er teoridrevet, induktiv forskning er eksplorerende og/eller empiridrevet. Abduktiv tilnærming starter også fra empirien, men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2017). Abduksjon oppstår idet vi oppdager forhold (i form av kodegrupper eller hovedtemaer) som ikke passer til eksisterende teori og vi spekulerer i hvordan vi i mer teoretisk forstand skal forstå våre observasjoner (Tjora, 2017, s. 224).

Postholm (2010) skriver at det i kvalitativ forskning foregår en kontinuerlig interaksjon mellom deduksjon og induksjon, helt til forskeren forstår den spesifikke situasjonen. Denne kontinuerlige interaksjonen kjenner jeg igjen fra egen prosess. I starten leste jeg ulike teorier om endrings-prosesser og ledelse, mye av dette har ikke blitt en direkte del av oppgaven, men har inspirert det videre arbeidet. Litteratur og teori som jeg kunne knytte til tema som opptok informantene og kom frem i intervjuene, har blitt en del av teori-kapittelet og inkludert etter at alle intervjuene var gjennomført og funn-kapittelet skrevet. Artikler om mellomleder-problematikk og operativ ledelse leste jeg etter at problemstillingen for oppgaven var bestemt for å få mer innsikt hva forskning sier om dette før jeg lagde intervjuguiden. I fasen etter at intervjuguiden var klar jobbet jeg induktivt ved at jeg la bort teori og konsentrerte meg om å gjennomføre intervjuene med et så åpent sinn som mulig og med nysgjerrigheten fokusert mot respondentene og hva de hadde å si. I analyse-prosessen kom det fram ideer som gjorde at jeg leste ny teori og gikk tilbake til teori jeg hadde lest tidligere for å forstå og forklare funnene. Dette illustrerer at det det er verken eller, men både og, og studien skifter mellom tilnærmingene.

3.1.3. Kvalitativt forskningsintervju

Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). I denne oppgaven er formålet å få informasjon om informantenes meninger og erfaringer under de forhold de jobber. Intervjuene vil ligge tett

opp mot en samtale om dagliglivet i avdelingen, men de har et formål og dermed skiller de seg fra daglig samtale ved at tema og spørsmål er forberedt på forhånd (Ryen, 2006). Jeg har valgt å benytte en semistrukturert intervjuguide for å skape en situasjon med en relativt fri samtale og samtidig kretse rundt tematikk som er bestemt på forhånd. Dette har gitt meg frihet til å bevege seg bort fra strukturen satt opp i intervjuguiden og stille oppfølgingsspørsmål og be om utdypning (Kvale & Brinkmann, 2018; Tjora, 2017).

«Å nøste ut historier og få frem ny innsikt kan være givende for begge parter i intervjusamspillet.» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 34). Det er med andre ord ikke bare intervjuer som lærer i intervjusituasjonen; også intervjupersonen kan gjennom å sette ord på og dele tanker, erfaringer og sine historier, bli oppmerksom på og få innsikt i fenomener som kan være verdifull i egen situasjon. Dette ble klart for meg da jeg avsluttet alle intervjuene med å spørre om hvordan opplevelsen med intervjuet hadde vært for informantene. Gjennomgående svarte informantene at det var nyttig for dem og at de likte å luften tanker om sin arbeidssituasjon.

Uansett hvor åpent og likeverdig en intervjusituasjon virker er det viktig å reflektere over maktforholdet både før, i løpet av og etter intervjuet. Kvale & Brinkmann (2018) beskriver asymmetri i maktforholdet som er tilstede ved et forskningsintervju og de trekker frem fem punkter: Det første punktet som nevnes er *asymmetrisk maktrelasjon* og det i intervjusituasjonen mest sannsynlig er forsker som har den vitenskapelige kompetansen. Hun er den som setter i gang og avslutter samtalen, definerer intervjusituasjonen, har bestemt tema og hvilke svar som skal følges opp. Det andre punktet som nevnes er at intervjusituasjonene er *en enveisdialog* der det er intervjuerens oppgave å spørre, mens intervjupersonen forventes å svare. Punkt nummer tre tar for seg *intervjuet som en instrumentell dialog*; det betyr at det ikke er samtalen i seg selv som er målet, men den er et virkemiddel som forskeren benytter seg av for å få historien og synspunktene til informanten slik at forskeren gjennom fortolkning kan besvare problemstillingen. Det fjerde punktet; intervjueren kan være en *manipulerende dialog* og dreier seg om hvorvidt forskningsintervjuet kan ha en skjult dagsorden, for å skaffe seg informasjon fra intervjupersonen uten at intervjupersonen forstår hva intervjueren er ute etter. Det siste punktet omhandler at det i intervjusituasjonen er *intervjueren som har monopol på å fortolke*, og er den som avgjør hva den som ble intervjuet virkelig mener. Dette har jeg tatt med meg i prosessen og forsøkt så godt jeg kan å kjenne på hvordan det kan påvirke i de ulike fasene og jeg har beskrevet mer av dette under forsker-rollen senere i kapitlet.

3.2. Datainnsamling

Etter at valget av metode var foretatt fortsatte prosessen med å velge ut informanter, forberede og gjennomføre intervjuene og transkribere intervjuene. Jeg vil nå beskrive hvordan jeg gjennomførte disse stegene, og hvilke valg jeg tok underveis.

3.2.1. Informanter

Hensikten med å gjøre denne studien er å få innblikk i hvordan servicemarkedssjefer ser på sin rolle i en tid med mye omstilling i bilbransjen. Et av målene med studien er å bidra med utvikling av kunnskap innenfor tema og gi grunnlag for refleksjon. For å oppnå dette må det

være en grad av gjenkjennelse, derfor er forskningsdeltagerne mer enn 1, men fortsatt få. Det var viktigere å gå i dybden i hver samtale enn å gjennomføre mange samtaler.

Det er flere hensyn å ta når man bestemmer seg for hvor mange informanter som skal intervjues. Det skal intervjues mange nok servicemarkedssjefer til at det er mulig å trekke noen konklusjoner som kan sies å være representative for gruppen servicemarkedssjefer, men det kan ikke intervjues så mange at det blir en uoverkommelig oppgave å analysere hvert intervju på en grundig og god måte. Dette støttes av (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 148) som sier at antall intervjupersoner bør bestemmes i forhold til studiens ramme, varighet og ressurser. I min undersøkelse har jeg valgt å intervju fem servicemarkedssjefer, antallet skal være tilstrekkelig for å belyse problemstillingen min samtidig og det var overkommelig å analysere intervjuene innenfor mine rammer.

Denne studien er basert på et *strategisk utvalg* av informanter; det vil si at deltakerne i studien er valgt ut etter egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen og det teoretiske perspektivet (Thagaard, 2009). Jeg vurderte at det ville være interessant å intervju servicemarkedssjefer som hadde ledet avdelinger med fremgang de siste årene, fordi det i denne sammenheng kan antas at det er mer interessant å få innsikt i refleksjonene til de som har ledet en positiv utvikling enn de som ikke har det.

For å velge ut informantene hadde jeg to strategier. Den ene var å finne frem til servicemarkedssjefer som hadde oppnådd de beste resultatene sammenliknet med de andre forhandlerne innenfor viktige nøkkeltall. Den andre strategien var å bruke min egen kjennskap til organisasjonen og velge ut servicemarkedssjefer som ikke kom frem under det første utvalget fordi de hadde startet å lede forhandlere som i utgangspunktet hadde svake resultater, men som hadde allikevel hatt en positiv utvikling under deres ledelse. Jeg valgte også å forholde meg til forhandlere som har samme eier og samme bilmerker fordi det er samsvar i deres rammebetingelser.

For det første utvalgskriteriet valgte jeg forhandlere som hadde positiv utvikling fra januar til oktober i 2019 mot samme periode i 2018 innenfor:

- Markedsandel Periodiskkjøretøykontroll (PKK)
- Andel Glassreparasjon
- Verkstedets produktivitet
- Kundetilfredshetsmåling
- Dekningsbidrag for mekanisk avdeling

Jeg utarbeidet en tabell og ga hver forhandler som lå på topp 10 innenfor hvert området et poeng. Da satt jeg igjen med en liste over forhandlere med en poengscore som jeg sjekket mot hvor lenge servicemarkedssjefen hadde vært ansatt. De med nyansatte servicemarkedssjefer ble slettet fordi de som hadde ledet avdelingen til resultatene ikke lenger var ansatt i denne stillingen. Det andre utvalgskriteriet var å se på utvikling innenfor de samme nøkkeltallene, og ikke plassering på listen. Dette gjorde jeg for å inkludere de som hadde hatt god utvikling i sine avdelinger, men av ulike årsaker ikke kunne nå opp på listen av de beste på det nåværende tidspunkt. Kun menn er representert i materialet mitt, noe som er representativt da det kun er 3 % kvinner i denne stillingen i organisasjonen. Alle

er over 40 år, og fartstid i stillingen er fra 1,5 år og oppover. Jeg utdyper ikke utover dette for å ivareta informantenes anonymitet som flere av dem har uttrykk er viktig for dem.

3.2.2. Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Arbeidet med intervjuene startet med utarbeidelse av intervju-guiden (se vedlegg 2). Guiden skulle være min veileder under intervjuene og samtidig bidra til at informantene fikk liknende spørsmål.

Jeg valgte å dele opp intervjuene i tre faser; oppvarming, hoved-del med refleksjon og avrundning (Tjora, 2017). Den oppvarmende delen inneholdt spørsmål om bakgrunnen til informantene, hoved-delen omhandlet spørsmål om deres refleksjoner om sin rolle og avslutningsvis ba jeg om en tilbakemelding om hvordan de hadde opplevd intervjuet.

Jeg gjennomførte et pilot-intervju med en kollega som for kort tid siden hadde rollen som servicemarkedssjef, og derfor lett kunne sette seg inn i rollen. Det var også tidsbesparende fordi vi kunne gjennomføre intervjuet på kontoret. Dette intervjuet tok 45 minutter. Etter intervjuet reflekterte jeg over at jeg kunne ha stilt flere oppfølgings-spørsmål og dette tok jeg med meg til de reelle intervjuene. Jeg merket meg også at jeg tenkte mye på om spørsmålene var de rette og om jeg fikk de svarene jeg ville ha. I forberedelsene til intervjuene tok jeg med meg disse læringspunktene og jeg tok meg tid til å tenke over min rolle og min oppgave før jeg startet hvert eneste intervju.

En tilbakemelding fra pilotintervjuet var at spørsmålene gjorde at han reflekterte mye etter at vi hadde avsluttet. Han stilte spørsmål til om det ville vært bedre å gi ut spørsmålene på forhånd slik at svarene ble mer utfyllende. Etter en samtale med veileder bestemte jeg meg for å gi begrenset informasjon om innholdet i forkant av intervjuet. Dette fordi jeg ønsket å få informasjon tett på det som faktisk foregikk, med så lite påvirkning fra spørsmålene som mulig. Jeg ville at de skulle gi en mest mulig ekte og ærlig respons «det er det jeg tenker nå-beskrivelse» (Theories-in-use vs. Espoused theories) om sine opplevelser og erfaringer (Argyris, 1993).

For å forberede meg selv best mulig for intervjuene gjorde jeg en kort meditasjon i bilen, leste gjennom intervju-guiden og tenkte gjennom hvilke oppmerksomhets-ferdigheter som ville skape best mulig klima for intervjuet, slik som aktiv lytting, parafrasering, paraspråk og følelsesorienterte responser (Kvalsund, 2015).

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene. Dette var praktisk for informantene og det bidro til å skape en trygg ramme på deres hjemmebane. Intervjuene tok mellom 45 og 80 minutter. Jeg gjorde lydopptak av alle intervjuene, som var viktig for å kunne transkribere det som ble sagt og holde fokus på informanten og konsentrere meg om innholdet i samtalen og lytte, fremfor å gjøre notater. Siden jeg jobber innenfor samme felt og kjenner til mye av prosessene i servicemarkedet var det nødvendig å være bevisst på at informantene ville anta at jeg forsto mye av deres situasjon uten at de sa det eksplisitt i intervjuet. Derfor var jeg bevisst på å be om eksempler og stilte oppfølgings-spørsmål underveis i intervjuet, i tillegg til at jeg innledningsvis ba dem om å forestille seg at jeg ikke kjente til deres prosesser og arbeidssituasjon.

3.2.3. Transkribering

I neste fase valgte jeg å følge rådet i fra Tjora (2017) om å transskribere i detalj det som ble sagt. Med min manglende erfaring med denne type arbeid var jeg usikker på hva som kunne komme til nytte senere i prosessen. Det vil si at jeg for eksempel har inkludert latter, pauser og fyll-ord der jeg mente at det kunne ha betydning for meningsinnholdet i det som ble uttrykt. Intervjuene ble skrevet ut på bokmål for å sikre anonymitet. Tjora (2017) skriver også at muntlig språk ikke er det samme som skriftlig språk. Det oppdaget jeg fort når jeg skulle transkribere. Det var vanskelig å tegnsette og svært mange setninger ble ikke fullført. Jeg ser fordelen med at jeg selv har utført alle trinnene i denne prosessen selv om den var tidkrevende. Når jeg leser den transkriberte teksten husker jeg tilbake til situasjonen og husker kroppsspråk og tonefall i stor grad til store deler av tekstene.

3.3. Dataanalyse

Analyse av kvalitative data i dette omfanget var nytt for meg. Jeg valgte å la meg inspirere av den stegvis-deduktiv induktiv metoden (SDI) til dette arbeidet. Metoden tar utgangspunkt i empirien som blir generert og arbeider seg mot teori for så å sjekke tilbake mot det mer empiriske (Tjora, 2017, s. 18). Mitt utgangspunkt var å være åpen med hensyn til hvilken teori som skulle belyse empirien og det resulterte i at nesten hele teorikapitlet er skrevet etter analysen. Samtidig har jeg før, under og etter analysen lest teori og gjort notater om tematikk jeg har sett kan være relevant ut ifra den pågående analysen. Studien har dermed et induktivt utgangspunkt (fra empiri til teori), men det har hele veien vært en interaksjon mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming.

De to første stegene i SDI modellen, *generering av empiriske data og bearbeiding av rådata*, starter med intervjuene og transkriberingen. Materialet jeg da hadde er det modellen kaller *analysedata*, den transkriberte teksten, som bearbeides i neste trinn som er *koding*. Å følge denne modellen innebærer å kode utsagn ved hjelp av begreper som allerede finnes i materialet. Ved å gjøre dette blir kodene liggende tett på utsagnene til deltagerne og det ivaretar det helt spesifikke i dette materialet (Tjora, 2017). Et eksempel på dette er oppgavens tittel «Vi trenger snart ikke håndrens» som ble sagt av en av informantene for å illustrere endringen han opplever, og dette har gitt oppgaven et navn og en hovedkategori. Ved å bruke denne metoden representerer kodene hva informantene sier, og ikke kun det de snakker om. Kodene er ikke mulig å lage på forhånd og det blir en mer presis gjengivelse av den empiriske teksten (Tjora, 2017).

Etter transkriberingen leste jeg gjennom hele teksten. Jeg kopierte teksten inn celler i et Excel-ark oppdelt i tema, i en kolonne nedover etter hverandre. Neste kolonne brukte jeg til å gi tema et navn, en kode. Det var en krevende øvelse å finne empiri-nære kodenavn fordi jeg hadde vanskelig for ikke å hente frem teoretiske begreper som koder, og det ble først en runde hvor jeg brukte teoretiske begreper til å kode med. Med god hjelp fra veilederen min lyktes vi å finne utsagn som representerer datamaterialet, og som er i tråd med råd i

Tjora (2017) og ordrett fra informantene. Dette opplevde jeg at fungerte mye bedre fordi det utpekte seg interessante aspekter.

Neste trinn i SDI modellen er *gruppering av koder*. Jeg benyttet meg av filterfunksjonen i Excel til å gruppere sammen koder som hadde en tematisk sammenheng. Alle koder som jeg mente ikke ville bli relevante ble sortert ut i en restgruppe. Valgene jeg her gjorde bidro til å stake ut retningen til undersøkelsen, og det utkrystalliserte seg tre hovedområder som jeg gikk videre med. For hver av hovedområdene gjorde jeg en tilsvarende øvelse med å finne koder; Jeg søkte i tekstene etter utsagn som kunne benyttes som hovedkategorikoder. Jeg endte opp med tre hovedkategorier og 8 underkategorier. Utformingen av kategoriene er også påvirket av min personlige innsikt og ståsted; både i forhold til bransjen og min faglige innsikt og verdigrunnlag til ledelsesfaget.

Fra kodegruppering går SDI-modellen til stegene *utvikling av konsepter, diskusjon av konsepter og teori*. Jeg opplevde dette som en sirkulær prosess og den er skrevet ned i oppgavens tre kapitler; presentasjon av funn, diskusjon og teori.

3.4. Studiens kvalitet

Innenfor kvalitativ forskning snakkes det som regel om tre sentrale kvalitetsindikatorer: pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Disse begrepene blir ofte tilpasset til kvalitativ forskning ved å bruke troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet eller reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2018) (Thagaard, 2009) (Tjora, 2017). Inspirert av Tjora (2017) bruker jeg begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som synes å fungere like bra for kvalitativ som for kvantitativ forskning. Jeg skal nå kort redegjøre for hva de ulike begrepene innebærer og hvordan min studie kan relateres til dem.

Pålitelighet handler om logikken gjennom hele studien (Tjora, 2017). Dette har jeg beskrevet i dette metodekapittelet som inneholder beskrivelse av gjennomføring og bakgrunn for valgene mine. I tillegg har jeg gjort mine valg og forforståelse så åpen som mulig ved at jeg har skrevet det eksplisitt i teksten gjennom hele oppgaven. I kapittel 4. «Presentasjon av funn» er gjengivelser av sitater gjort for å synliggjøre informantens «stemme» for leser. Sammen med vedlagte dokumentasjon; informasjonsskriv, intervjuguide og samtykkeerklæring håper jeg at tiltakene skaper åpenhet og bidrar til å styrke studiens pålitelighet.

«Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn» og det er knyttet til hvorvidt studien svarer på det vi faktisk har søkt å finne svar på (Tjora, 2017, s. 232). Sagt på en annen måte gir studien gyldige svar på problemstillingen. Formålet med studien var å få innsikt i hvordan servicemarkedssjefene ser på egen rolle i en tid hvor det skjer mange endringer både internt og eksternt. Funnene er mine tolkninger av det fem informanter deler av egne opplevelser, refleksjoner og erfaringer, og det er en subjektiv oppfatning av sammenhenger og fremstilt etter min innfallsvinkel. Studien gir ikke objektive sannheter om hvordan alle servicemarkedssjefer opplever sin hverdag, men gir en indikasjon. Gyldigheten ville blitt styrket med et større antall intervjuer, men med

ressursene jeg hadde tilgjengelige var dette rammen. For å styrke gyldigheten ba jeg om utdyping og brukte parafrasering og oppsummering bevisst i alle intervjuene for å sørge for at jeg hadde oppfattet det som ble sagt og gi informantene mulighet til å presisere uttalelser. Alle informantene har lest gjennom alle sitatene jeg valgte å bruke, og de hadde mulighet til å korrigere dem dersom de mente jeg hadde gjengitt dem feilaktig. Fire av dem benyttet anledningen til å gi meg tilbakemelding og alle meldte at de kjente seg igjen i sitatene.

«Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt» (Tjora, 2017, ss. 231-232). Det første spørsmålet knyttet til dette er om funnene i studien kan generaliseres til andre servicemarkedssjefer i samme organisasjon og i andre organisasjoner, og på et annet nivå: hva kan generaliseres til andre grupper av ledere. Studien har et begrenset utvalg av informanter, og selv om det er flere faktorer som syntes felles mellom informantene er det et for tynt datagrunnlag til å trekke noen konkluderende sammenligninger til andre organisasjoner fra studien. Ved å gjengi mange sitater og la dem være lange gis leserne en mulighet til selv å vurdere om det er gjenkjennelig i sin kontekst og eventuelt generalisere, en *naturalistisk generalisering* (Tjora, 2017, s. 262). Studiens kvalitet er også avhengig av at de etiske hensynene er ivaretatt, og i det neste avsnittet presenterer jeg mine etiske betraktninger om undersøkelsen.

3.4.1. Etiske betraktninger

Studiens kvalitet avhenger også av at etiske hensyn er tatt og kunnskap som kommer ut av en slik studie, avhenger av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede. Det er et nært samspill mellom forsker og informanter, og denne relasjonen avhenger av intervjuerens evne til å skape en arena der intervjupersonen kan snakke fritt og trygt. Det krever en fin balanse mellom intervjuerens ønske om å innhente interessant kunnskap og respekt for intervjupersonens integritet etisk sett (Kvale & Brinkmann, Det kvalitative forskningsintervju, 2018). Studien er gjennomført i henhold til etiske retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsforskning og humaniora (NESH, 2016) og studien er godkjent av NSD (se vedlegg 3). Basert på retningslinjene fra NESH har jeg innhentet samtykke fra deltagerne basert på informasjon om undersøkelsens formål (se vedlegg 1): de deltar frivillig, og har fått informasjon om at de når som helst kan trekke seg fra studien.

Konfidensialitet i forskningen innebærer at data som identifiserer deltakerne ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2018). Intervjuene ble slettet etter at de var transkribert og det er ikke angitt navn noe sted i dokumentasjon. Jeg har vært åpen om at utvalget av informanter kommer fra en strategisk utvalgt gruppe, men det er ikke mulig å finne ut hvem i dette utvalget som faktisk har bidratt ved å la seg intervju. Når det har vært snakk om informasjon som kunne vært knyttet til en bestemt forhandler har jeg valgt ikke å ta med denne informasjonen i oppgaven. Dette er i tråd med Kvale & Brinkmann (2018) sitt råd om at hensynet til personers konfidensialitet må vurderes i forhold til studiens kvalitet og behovet for tykke beskrivelser og jeg gjort vurderinger med tanke på mulige etiske konsekvenser. Når jeg delte sitatene jeg hadde valgt ut med informantene kom det opp spørsmål om deres anonymitet ville bli bevart og det tolker jeg dit hen at det er viktig for dem at det forblir mellom dem og meg hvem som har bidratt til studien.

Alle data, det vil si transkribert tekst og analysen i Excel-arket, har blitt oppbevart på enheter med personlig passord og er slettet nå når studien er avsluttet. Navnene til deltagerne har aldri blitt lagret i noen av dokumentene.

3.4.2. Forskerrollen og førforståelse

I kvalitativ forskning er forskeren selv det viktigste verktøyet og forskerens betydning i intervjuet er viktig (Kvale & Brinkmann, 2018) (Tjora, 2017). Jeg har gått inn i forskerrollen med flere års arbeidserfaring fra bilorganisasjoner og med teori jeg her tilegnet meg gjennom blant annet dette masterstudiet. Gjennom mitt virke som regionsjef på servicemarkedet hos to ulike importører har jeg observert over tid hvordan verksteder har ulik evne til å gjennomføre endring, og innføring av tiltak har høyst varierende suksess og resultatene som oppnås er varierende.

Min førforståelse har jeg satt i parentes (epochè) underveis i analysearbeidene, men selv om jeg har forsøkt å ta avstand til min egen forståelse forstår jeg, siden det er et menneskelig trekk, verden ut ifra mine førforståelser og derfor er disse ikke mulig å avskrive helt (Kvale & Brinkmann, 2018).

Jeg mener at hvordan en avdeling ledes har stor betydning for avdelingens resultat, det betyr at jeg mener at servicemarkedssjefene som har samme stilling som informantene i denne oppgaven har stor innflytelse på om avdelingen deres lykkes, men at også deres ledere, daglige ledere i bilforretningene, bidrar til resultatet. Det var med blant annet denne bakgrunnen jeg valgte ut servicemarkedssjefene som informanter, og fordi jeg samtidig ville få innblikk i hvordan mellomlederne ser på omstillingen som foregår og sin rolle i denne. Jeg var veldig nysgjerrig på deres opplevelser og refleksjoner i denne prosessen.

Mitt studieretningsvalg på dette masterstudiet er relasjonsledelse og det vil gjenspeiles i oppgaven ved at et av mine hovedfokusområder er relasjoner, samspill og lederrollen. Jeg har som intensjon å forstå hva som faktisk foregår og hva som ligger bak ulike typer adferd og jeg vet at det betyr å lytte, være nysgjerrig og stille spørsmål. Dette har vært en fordel i rollen som forsker. Et mål i denne prosessen har vært å gi det jeg mener er det aller viktigste: mellomlederstillingen i bransjen en stemme i en spennende og krevende tid. Det er lagt store forventninger til denne rollen og de personene som jobber i den. Forventningene er der, men jeg opplever at ressursene til å støtte dem ikke står i forhold til hva de skal omstille.

4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres resultatene av studien i form av sentrale funn uttrykt ved hjelp av kategorier dannet gjennom analyseprosessen. Kategoriene er samlebetegnelser over temaer som kom til uttrykk i intervjuene som utgjør studiens datamateriale. Kategoriene er inndelt i tre hovedkategorier som igjen har underkategorier for å utdype temaet som kategorien favner. Framgangsmåte for finne kategoriene er beskrevet i metodekapitlet.

Den første hovedkategorien heter «Det er folka som betyr noe». Den omhandler temaene lagånd, involvering og balanse mellom å være tett på medarbeidere og prosesser og la medarbeiderne løse oppgaver selvstendig. Den andre hovedkategorien heter «Vi er pressa på marginer» og omhandler hvordan de snakker om å sikre fremtidig omsetning; hvordan håndtere et økende antall kunder og utnytte digitale verktøy og hvordan det oppleves å ha strenge prosesskrav fra produsentene. Den siste hovedkategorien heter «Vi trenger snart ikke håndrens»; i denne kategorien legger jeg frem hvordan informantene ser på sin rolle og hva de mener er viktig fremover. Hvordan de skal jobbe for å skape fornøyde kunder og hvordan medarbeiderne må utvikles videre. Min førforståelse har påvirket mine tolkninger av utsagnene, og jeg velger derfor å gjøre mine tolkninger eksplisitte for å bidra til pålitelighet og gyldighet.

For å ivareta informantenes anonymitet er de nummert i en tilfeldig rekkefølge fra servicemarkedssjef #1 til #5. Sitater fra informantene er skrevet med kursiv.

Sitatene har justeringer fra den originale transkriberte teksten for å gjøre dem mer leservennlige, uten at innholdet er endret. På grunn av alle fyll-ord, pauser og avbrutte setninger ville den direkte transkriberte teksten vært for rotete for å lese (Kvale & Brinkmann, 2018).

4.1. Det er folka som betyr noe

Det ble tidlig klart for meg at et av hovedtemaene ville handle om hvordan informantene snakker om samhandling i sin organisasjon. Etter intervjuene satt jeg igjen med et inntrykk av at alle informantene mener at det er gjennom medarbeiderne at resultatene blir skapt, at medarbeidernes ve og vel på jobb er viktig for dem å ivareta, og at det er enklere å gjennomføre endringer ved å informere og involvere dem. Første underkategori «Vi er et lag» omhandler hvem de ser på som sitt team og hvem som faller utenfor, samt hvordan de oppfatter samhandling innenfor egen avdeling og med andre. Den andre underkategorien «Det handler om å involvere dem» tar for seg hvordan de snakker om å involvere medarbeiderne i endringer. I den tredje underkategorien «Å være tett på» fremkommer utfordringer med balanse mellom å være tett på driften og det å lede medarbeiderne slik at de tar ansvar og lederskap for sine oppgaver og utfordringer i hverdagen.

4.1.1. Vi er et lag

Overskriften til denne delen kommer fra når servicemarkedssjef #3 snakket om å ta beslutninger ved å inkludere alle, og hvordan det skaper mer samhold.

Vi skal bære sammen og vi er et lag, det er ikke jeg som sitter og bestemmer at nå skal vi gjøre sånn og sånn, men alle er med. (#3)

Alle informantene uttrykker at de er opptatt av samholdet i avdelingene sine, enten om de sier det eksplisitt som nedenfor eller mer indirekte. Uttalelsen fra #1 beskriver et godt samhold og trivsel i avdelingen og han mener at det er dette som bidrar til gode økonomiske resultater og fornøyde kunder. #4 legger mye vekt på at han har brukt mye tid sammen med laget sitt for å bygge team og en positiv stemning. Han forteller at det tok tid før han opplevde at medarbeiderne var villige til å strekke seg lengre og til han hadde opparbeidet seg ønsket tillit blant medarbeiderne. Han uttrykker en opplevelse om å ha lykkes og at de leverer bedre resultater og er mer positive enn de var da han overtok i jobben. #5 har jobbet mye med å fjerne «siloeene» mellom de ulike rollene i avdelingen for å skape mer fleksibilitet mellom oppgaver.

Vi har godt samhold, vi har god trivsel, samtidig som folk er flinke i oppgavene sine. Det er det som gjør at vi har gjort det bra og håper at vi skal fortsette å gjøre det bra. Vi er så samkjørte og vi er en gjeng sammen. Denne positive tingen gjør også at vi tjener penger og at vi får fornøyde kunder. (#1)

Jeg har skapt mye team og god stemning, og tillit. Jeg har brukt veldig mye tid på den jobben. Noen ville kanskje si at jeg har brukt litt for mye tid, men jeg er sikker på at hadde jeg ikke bruk den tiden på verkstedet og skapt den tilliten så hadde man heller ikke klart å levere gode tall og omsetning. Jeg er helt sikker på at tiden jeg har brukt på det den har jeg fått igjen. Vi kan booke og kaste hva som helst på det verkstedet, og de leverer på det. Det gjorde de ikke når jeg begynte her og ikke etter 2 eller 3 måneder heller. Det tok et halvt år før vi kom dit. (#4)

Vi har slått sammen servicemarkedet til «Et servicemarked» for 3 år siden, og nå er det like selvfølgelig at den som er servicemarkedsselger på delesiden sitter med oppfølging av kunder. (#5)

Samhandlingen med andre forhandlere er det delte meninger om hvordan fungerer. Servicemarkedssjef #1 trekker frem manglende samarbeid i egen region og at hver enkelt er opptatt av å prestere innenfor egen avdeling. Han sier at de kunne blitt mer effektive med mer samhandling innen for eksempel markedsføring og ISO revisjon. I kontrast til dette er det også underlag for det motsatte, som der informantene forteller at de kan be om hjelp, diskutere caser og utveksle erfaringer med kollegaer hos andre forhandlere. Dette er presentert med utsagn fra informantene #5 og #2.

Hver enkelt skal prestere på sin plass og verner om sine ting. Det er ikke noe åpenhet mellom hvordan vi gjør ting. Det er bare tilfeldig at noen "jeg skal kjøre noe markedsføring nå" "ja, vi henger oss på". Hvorfor er det ikke noen som sitter i området som har litt større ansvar? Sertifisering er også samme. Da sitter vi jo her og de andre forhandlerne sitter og styrere med det på sin egen tue. Alle skal egentlig gjøre det samme. Alle har det samme reglementet. Hvorfor får vi ikke litt rutiner som vi lager felles for alle, sånn at alle kan bare kan følge rutinene. Da sparer vi hundre-talls av timer. (#1)

Jeg har et godt nettverk ute blant forhandlerne, hvis jeg har trengt å sparre med noen så har jeg noen der, der, der. Så jeg føler vel egentlig at jeg ikke savner noe. (#5)

Jeg har invitert meg selv sammen med garantiteamet mitt opp til en annen forhandler som er god og har fått til bra ting på området. Litt inspirert fra andre forhandlere så ønsker vi nå å se på muligheten til å omorganisere den biten. (#2)

Det snakkes også om samarbeidet med kjedeledelsen og importør. Servicemarkedssjef #4 uttrykker at det er ulike fokusområder hos kjedeeier og importør; som han sier «at det har en negativ effekt på han» når han opplever at de ønsker ulike handlinger fra forhandler. Han mener at de bør være mer samstemte overfor forhandlerne og at han opplever det som kommer ovenfra og ned ikke er noen han tar til seg:

En annen ting som er litt hindrende akkurat nå er at importør og kjedeleder skiller mer og mer lag og har gjort den en stund og det begynner å bli vanskelig fordi importør har ett fokus også har kjedeeier et annet fokus. Så får man beskjed om å gjøre det ene fra de og det andre fra dem, også har man liksom ikke gått opp løypa. Man får litt avstand etterhvert hvis det hele tiden er sånn at ting spriker og når det kommer litt sånn ovenfra og ned, som er opplevelsen, så blir det at man driter litt i det og så går man videre i hverdagen. (#4)

Oppsummert forteller denne underkategorien at informantene tillegger gode resultater til teamarbeid og god samhandling i egen avdeling, og at flere har god støtte i samarbeid med kollegaer hos andre forhandlere. Det uttrykkes også et annet bilde som ikke er like positivt hvor man ser potensiale for økt samarbeid og involvering mellom forhandlere i samme region, kjedeledelse og importør.

4.1.2. Det handler om å involvere dem

Etter min oppfatning ser alle informantene på involvering av medarbeidere i omstillingsprosesser som nyttig, viktig og vanskelig. De knytter det også til det foregående tema med at involvering bidrar til å skape lagånd. Dette fremgår av #5 uttalelse om at medbestemmelse gir en vi-følelse.

Det er klart at når de har vært med å bestemme hvordan det skal være så syntes de at det har vært veldig sånn oss-greie. (#5)

Servicemarkedssjef #2 uttaler at han mener at det er viktig å ikke gå for fort frem og overkjøre sine medarbeidere. Han gir et eksempel hvor de løser problematikk med plass, utstyr og flyt i prosessen sammen i teamet. #3 forteller at han lykkes med å få sine medarbeidere med på å jobbe på nye måter ved på forhånd å snakke om det nye som skal innføres. Han forteller om da han skulle innføre en ny måte å jobbe på som verken han selv eller medarbeiderne i utgangspunktet hadde tro på, men ved å bruke tid på å sette seg inn i det og snakke mye sammen i forkant fikk de gjennomført endringen uten at det ble opplevd, ut i fra det #3 sier her, som en stor omstilling.

Det veldig feil hvis du turer for fort fram fordi da føler folk seg overkjørt. De skjønner ikke hva som skjer og de føler at her tas det avgjørelser over sitt hode. (#2)

Det er en kabal som må løses av meg sammen med mine medarbeidere, og det bruker vi en del tid på å justere. (#2)

Jeg har lykkes med å involvere laget før vi har satt i gang ting. Vi har gjort en del endringer og innført ting som vi på en måte hadde konkludert med, inkludert meg selv, at det aldri

kom til å gå, men så har jeg satt meg godt inn i det selv og så involvert de resterende hovedpersonene og fram-snakka alt veldig lenge før vi har trykket på knappene. Så når vi har satt i gang så har alle vært forberedte og nesten trodd at dette har vi holdt på med hele tiden. (#3)

Både #2 og #4 forteller om at de er opptatt av at medarbeiderne skal forstå hensikten bak justeringer og endringer i prosess og arbeidsmetodikk.

Du skal også involvere mekanikerne og servicelederne i det nye tankesettet. Nå prøver vi å få til det her. Det krever møter med de forskjellige å forklare hensikten; «Grunnen til at vi gjøre dette her er at du skal få betalt for alle de timene du faktisk skrur» og at det er en felles interesse å få det til. (#2)

Vi pratet mye om det. Hvorfor, veldig mye om hvorfor. (#4)

Konsekvensene ved ikke å involvere medarbeiderne kommer også til uttrykk. #2 forteller om at han opplever at medarbeiderne blir kritiske til endringer og opprørte når de ikke involveres. Han sier også at det er umulig å gjøre alle til lags og at det er mye mer komplekst å få gjennom endringer enn det han hadde tenke før han startet i denne jobben.

Det er alltid lett å være kritisk. Ting du tenker at ingen kan bli fornærmet for, blir folk fornærmet for hvis de ikke er tatt med på råd eller har fått være en del av prosessen. Så det er veldig vanskelig å gjøre alle til lags. (#2)

Når du kommer til at du skal få satt ting ut i praksis, og at du skal få endret ting så opplever du at det innebærer ganske mye mer enn det du tenker deg i utgangspunktet. Du kommer borti mange problemstillinger som du aldri hadde sett for deg at du skulle komme borti i. Det som er viktig for mekanikerne der ute. Det er meninger om det meste. Det krever ganske mye å få til den minste ting, det er erfaringen. Så ting tar tid. Det er jo ikke alltid riktig at man skal snakke med alle medarbeiderne. (#2)

#5 tar opp hva som skjer når du over tid har jobbet med å øke involvering. Han sier medarbeiderne har vokst med oppgavene og at de ideene de selv har kommet med er de mer lojale ovenfor, og da blir det enklere å gjennomføre endringer. Han uttrykker også at han måtte endre hvordan han jobbet; ved å trekke seg mer tilbake. Dette var for han en tålmodighetsprøve.

Jeg har fantastiske flinke folk med meg som har fått lov til å utvikle seg og som og har fått mene mye før beslutninger har blitt tatt. Jeg har følt at de har vært lojale ovenfor de beslutningene som har blitt tatt. (#5)

Du må sette deg i vindusposten også må du la de andre få lov til å prøve seg. Jeg må bare få lov til å si at det var lærerikt, for en tålmodsgreie. For å få gjort en endring og å sitte og vente på at alle skal få lov til å mene noe. Det har vært en tålmodighetsprøve. Men det har vært en suksess også. (#5)

I denne underkategorien har det kommet fram at informantene i studien mener at involvering av medarbeiderne er nødvendig for gjennomføring av endringer, og at lederne opplever mer lojalitet til beslutningene som tas i samråd. Videre sier de at de involverte må forstå hensikten bak endringer, hva man ser for seg å få til, og at det tar tid å få alle med.

Konsekvensen av å ikke involvere er kritikk, manglende innsikt og negative følelser. Det kommer også fram at medarbeidere som involveres over tid vil vokse og utvikle seg.

4.1.3. Å være tett på

Denne underkategorien handler om ledernes utfordring med å finne balansen mellom å være tett på driften og det å lede slik at medarbeiderne tar ansvar og lederskap for sine oppgaver. Blant informantene i denne studien er det mye snakk om å være tett på det operative, men informantene har ulike forklaringer på hvorfor de skal være tett på. #4 som er den av informantene som har jobbet kortest tid, sier at han er tett på for å bli kjent med medarbeiderne sine og for å bygge relasjoner og tillit. Mens #3 har jobbet hos samme forhandler over en lengre periode og mener han må være tilstede for å unngå at det sklir ut. Han savner at medarbeiderne er mer fokuserte på oppgavene sine. Forklaringen til #3 støttes av #1 som også sier at det er mye å rydde opp i når han har vært borte noen dager. Jeg tolker at #3 og #1 har erfart at medarbeiderne ikke tar ansvar for oppgaver uten at lederne er tilstede for å følge dem opp. #4 trekker også inn et annet aspekt her; anerkjennelse, at det å bli sett og hørt er viktig for medarbeiderne.

Jeg bruker minst mulig tid på kontoret. Det er jo ikke der jeg får utrettet noe for gjengen. Det er der ute med dem, prate med dem, backe dem. Det er det jeg opplever som gir noe; Kunne stille spørsmål om jobben de står med. Være involvert. Generelt fingeren med i alt. Det er eneste måten å skape tillit i en sånn gjeng, du må være ute og være nysgjerrig. Du greier ikke å skape tillit på en annen måte. Alle vil jo bli sett og hørt. (#4)

Jeg vil ikke kalle det brannslukking hver dag, men det er ting som krever at vi er i grøten hele tiden og hvis du ikke er tilstede så sklir det ut rett og slett. Av og til så tar folk litt lett på ting - det syntes jeg er utfordrende. De setter andre ting foran det de står og driver med. Ikke sant, jeg personlig, hvis jeg går inn for noe så liker jeg å ha fokuset på det, og ikke alle 35 tingene utafør. (#3)

Vi skal tjene penger, da må jeg være en som ser hva som skjer. «Hvorfor kjøper du det? Hvorfor kjøpe det? Hvorfor snakket du sånn til han kunden når du kunne gjort det sånn?».... Vi har så mye krav rundt oss om alt skal være riktig og da må det være noen over der som passer på at vi gjør det hele tiden. Med en gang jeg er borte i fire dager så kommer jeg tilbake og da må jeg begynne å ordne og styre og da er det ikke helt som det skal. (#1)

En annen utfordring som uttrykkes, og som jeg velger å knytte til dette temaet, er at noen av informantene uttrykker at de opplever utilstrekkelighet i forhold til forventningene de tillegger rollen. #2 oppgir at han føler seg utilstrekkelig fordi han ikke rekker å gjøre alt han mener at bør gjøres. Han ser at mye tid går med til administrative oppgaver, Adhoc-oppgaver og brannslukning som igjen går utover strukturert oppfølging av medarbeidere og synligheten hans som leder «ute på gulvet» utover det å komme ut når noe er feil. Servicemarkedssjef #1 opplever stor grad av mestring ved å drifte verkstedet, og han tillegger det stor viktighet at det er en som tar ansvaret for å være «limet» mellom de ulike områdene i avdelingen, samtidig uttrykker han manglende opplevd mestring innenfor andre områder som ligger til rollen.

Hverdagen er travel, variert, for så vidt morsom, men det er en stor grad av det at man føler seg utilstrekkelig, at man ikke rår over alle ting man skulle ha gjort, burde ha gjort. Alt som blir skjøvet på og som man får dårlig samvittighet for er det som går på typiske lederoppgaver, Oppfølging og utviklings-samtaler, medarbeider-samtaler, ting som på en måte du ikke har en eksakt tidsfrist for, hvor det alltid er brannene som haster, når det står en kunde i døra og er illsint så kan ikke jeg si til han at "Sorry, du må komme tilbake senere for nå jobber jeg med litt sånn strategisk arbeid med kundetilfredshet her" Han er bilde på kundetilfredshet her og nå...Med så mange medarbeidere og så mange oppgaver i hverdagen min, så du blir jo spist opp av administrative oppgave med tidsfrister som gjør at du på en måte ikke i stor nok grad klarer å være den lederen ute. Av og til føler du deg bare som en administrator som løper etter og rydder opp og slukker branner. Det er en stor del av det jeg gjør. (#2)

Jeg fungerer godt til å drive et verksted, men jeg har kanskje ikke kompetanse til å drive med de andre tingene. Jeg blir ikke god i det. Der har jeg egentlig ikke utdannelsen og kompetansen. Jeg lærer meg etterhvert. Hadde jeg hatt 30 medarbeidere hadde jeg ikke hatt den jobben jeg har nå. Da kunne jeg ikke vært servicemarkedssjef. Da hadde jeg ikke klart det, for jeg er for mye på i produksjon. Det må være en som holder limet i delelager, kundemottak og booking (#1)

Denne underkategorien viser at lederne opplever en spenning mellom hvor mye de skal detaljstyre avdelingen, og hvor mye myndighet og ansvar de skal gi. Det er også noen som uttrykker at tiden eller kompetansen ikke strekker til for å innfri i rollen slik som de ønsker. Det fremkommer en opplevelse av utilstrekkelighet i forhold til å utføre alle oppgaver de tillegger rollen sin.

4.2. Vi er pressa på marginer

Denne hovedkategorien fremhever at det er en tøff konkurranse i bransjen, at det er utfordrende å skape balanse i driften og at det er strenge krav til forhandlerne fra produsentene. Funnene presenteres i tre underkategorier: «Det er viktig å ta grep om tilleggstjenester», handler om på hvilke områder verkstedene skal erstatte forventet tapt inntjening på grunn av økningen av elbiler i bilparken. «Hvordan skal jeg toppe laget?» tar for seg blant annet tematikk rundt hvordan håndtere et økende antall ordre og endret behov for plass og verktøy. Siste underkategori «Stien er smal» omhandler hvordan de opplever krav som stilles fra produsentene.

4.2.1. Det er viktig å ta grep om tilleggstjenester

Informantene snakker mye om effekten av den økende andelen elbilparken i intervjuene. De tar frem viktigheten av å erstatte tapt omsetning med «tilleggstjenester», tjenester en bileier har behov for utover service og reparasjoner; rutereparasjoner og ruteskrift, dekkhotell, bilpleie, smart repair, osv.

Navnet på underkategorien kommer fra uttalelsen fra #2 i forbindelse med at han snakket om at det er behovet for å øke inntekter fra andre kilder enn garantiarbeid. Han uttrykker bekymring over at det er en økende andel av garantiarbeid og en synkende andel av

servicearbeid. Noe tilsvarende blir sagt av #4, som tillegger viktigheten av å opprettholde kontakten med kunden mellom serviceintervaller, intervaller som blir lengre med nye modeller. Servicemarkedssjef #5 tar også opp tematikken rundt lavere omsetning, men med mindre bekymring. Han uttrykker at elbilene ikke vil gi mindre arbeid. Samtidig bruker han mye tid i intervjuet på å fortelle meg om hvilke planer de har for glass, dekk og PKK (periodisk kjøretøy kontroll (EU-kontroll)). #1 uttrykker også at fremtidens biler vil ha mindre servicebehov og at de må se på om de skal tilby andre tjenester fremover, men han er tydelig på at han trenger mer ressurser for å utnytte potensialet og at han jobber med å få på plass disse ressursene.

Det er igjen mye dårligere betalte jobber for oss, det krever mye av oss og det er garantitimepriser på både arbeid og deler. Så vi ser at den friske inntekten av godt betalt servicearbeid med relativt god margin er synkende. Så det er absolutt viktig å ta grep om tilleggstjenester og ikke sende bort glass-jobber og la andre ta deler av det som bør være vårt naturlige arbeid på våre biler. (#2)

Det er jo på grunn av elbilene og inntjening. Olje bort og så videre, og lengre serviceintervaller. Det vil si at hvis ingenting er feil og kunden ikke trenger noe annet, og ikke husker at vi driver med dekk og glass så kommer han hvert annet år til oss og skal bytte pollenfilter og sjekke noen punkter. Det blir det dårlig omsetning av. Vi er nødt til å ta tilbake det andre. (#4)

Bransjen er i en endring og endringen de er til for at vi skal tilpasse oss. Da er det sånn at selv om det kommer elektriske biler og vi ikke får selge olje så må vi ta vare på kunden som har den type bil, og så må vi finne nye muligheter å selge. Den eneste forskjellen med elektriske biler er det at det ikke er oljefilter og luftfilter og olje. Ellers så er arbeidsmengde og alt det der akkurat likt. Så selge litt dekk og litt mer ruter så ordner det seg. (#5)

Jeg har mer enn nok med det vi har, men jeg har jobbet med å få inn litt mer ressurser for å kanskje kunne jobbe mer, kanskje at vi ringer kunden mer, jobber med prisoverslag som vi gjør litt.Jeg tror også at bilene kommer til å være mye mindre på verkstedet, sånn at vi må kanskje være flinkere til å hente ut mere ting, vi må kanskje ha bilpleie, vi må ha ruter, vi må kanskje ha andre ting, vi må ha dekkhotell, vi må ha flere bein å stå på. (#1)

Informantene jobber i samme kjede og har de samme reglene å forholde seg til, men det kommer fram at de ser ulike muligheter. Det fremgår når to av dem snakker om salg av tjenester til segment 2 og 3 (Biler i segment 2 er 5 til 8 år gamle og i segment 3 9 år og eldre). # 5 har justert ned prisene for disse segmentene og har en høyere markedsandel. #2 uttrykker at han mener han har for høye priser uten at han i intervjuet sier noe om muligheten for å justere dem.

Vi har jobbet med segment 2 og 3. For en del år siden gikk vi en runde med parameterne og tilrettela for segment 2 og 3 og gjorde de kneppa som skal til. Vi får en lavere snittpris. Vi har i dag godt over 40 % i segment 2 og 3. (#5)

Vi driver kampanjebasert og lokker kunden inn igjen, gode priser på servicer så snart det kommer noe i tillegg så setter vi to streker under svaret nok en gang om at vi er dyre. Så jeg tenker jo at det handler om å klippe sauen og ikke flå den. (#2)

Oppsummert vil jeg si at jeg får inntrykk av at organisasjonen har lyktes med å synliggjøre behovet for omstilling, og at de er midt i en prosess hvor det er ulikt hvor langt de forskjellige forhandlerne har kommet. Det uttrykkes ulike grader av muligheter når det gjelder prisjusteringer for å møte den sterke konkurransen innenfor reparasjon av biler i segment 2 og 3.

4.2.2. Hvordan skal jeg toppe laget?

For å oppnå en god lønnsomhet på et verksted må det være balanse mellom produktive og administrative medarbeidere. Nok administrative til å håndtere kundene på en effektiv måte, og samtidig et passe antall produktive til at det er tilstrekkelig med arbeid til å fylle dagene deres, og til at totalomsetning blir stor nok til å oppnå resultatet de har satt som mål. #4 omtaler dette som et vanskelig puslespill og han uttrykker bekymring for belastningen på de administrative samtidig som han ser behovet for å begrense personal-kostnader. #3 og #4 sier at det er deres oppgave å finne ut hvordan organisere medarbeiderne og optimalisere produksjonslokalet. #1 tar frem utfordringen som kommer når det blir for stort arbeidspress på de administrative. Han mener det er behov for flere administrative ressurser i sin avdeling, men at han ikke får lov til å ansette noen på grunn av kostnader. Han er bekymret for at han kommer til å miste flinke medarbeidere fordi arbeidspresset blir for tøff for dem. #4 setter spørsmål til om den tradisjonelle måten å drive på, med en mekaniker på hver bukk, er den mest effektive.

Hvis du skal få like mye omsetning så må du ha flere jobber gjennom og det blir ofte mye administrativ jobb. Fordi du skal ha flere jobber inn som du skal holde på med. Selv om du får omsetningen så er jo ikke inntjeningen like god. Mindre olje salg gir mindre inntjening. Vi kan ikke bare kaste på flere administrative folk fordi du skal ha flere jobber gjennom. Da vil jo inntjeningen ble enda verre. Det blir et vanskelig puslespill fremover. (#4)

Det påvirker min rolle i form av at jeg må tenke hvem skal stå hvor, hvem skal drive med hva, hvordan skal vi organisere oss for å få til en mest mulig fornuftig greie ut av gitte forutsetninger, og krav, nye krav som kommer, og nye arbeider som dukker opp på nye type biler. (#3)

I hverdagen må man hele tiden finne ut av; Hvordan skal jeg toppe laget? Hvor mange skal jeg ha? Hvordan skal vi fordele arbeidsoppgavene? Skal jeg bare gå ut og ansette flere produktive? Det er balansegangen, hvor mange produktive skal vi være kontra for eksempel arbeidsplasser på verkstedet. Skal vi nødvendigvis fylle alle bukkene med folk eller skal vi tenke at vi kan utnytte folka vi har her bedre hvis vi har god plass på verkstedet. (#4)

Vi tenker «det administrative», det er farlig, det koster masse penger, men hvis de administrative kan jobbe sånn at de andre som produserer kan produsere fortere så er det verdt å ansette noen administrative. Jeg må ha flere administrative og jeg får ikke ansette flere. Vi skjærer jo helt til beinet, og i tillegg ender det med at vi kanskje mister de beste siden vi presser de så hardt at de ikke gidder mer. (#1)

Servicemarkedssjef #3 sier at det arbeidsprosesser burde forenkles eller erstattes med bedre systemer. Han eksemplifiserer dette med at det burde være ferdige pakker som booking-medarbeiderne kunne legge inn på ordrene. Disse ferdige pakkene ville spare tid som i dag brukes til å finne frem deler og arbeidsposisjoner til hver ordre.

Jeg er jo sykt redd for at hvis vi opprettholder de rammebetingelsene vi har per i dag så vil den administrative papir-mølle-biten ta mer av tiden enn det som nødvendigvis trengs for å ha bilen inn på verkstedet. Så sant de får veldig gode digitale hjelpemidler. Vi burde ha mye mer ferdige pakker. Spesielt på litt eldre biler, gjort det lettere med et par klikk, også overført. Det er veldig tungvint å få laget ordre nå. Det er det helt elementære som burde vært gjort. Det er et typisk digitalt verktøy som hadde hjulpet oss veldig. (#3)

#4 og #2 har innspill om at det er behov for å strømlinje-forme arbeidsprosesser og at det er en del av deres oppgave å forbedre prosesser som ikke fungerer. Denne jobben er krevende sier #2.

Det viktigste er jo å få jobbet inn enda bedre strømlinje-formede arbeidsprosesser. (#4)

Det er viktige lederoppgaver å få gjort noe med prosessen som ikke fungerer og det krever ganske mye (#2)

Service markedssjefen ser det som sin oppgave å toppe laget, det vil si at de har ansvaret for å organisere og optimalisere driften med tanke på prosesser, planlegging, produktivitet og arbeidspress. En uttrykker at han forsøker å bedre situasjonen ved å få lov til å ansette flere administrative og at han er bekymret for å miste de flinkeste. De mener at det muligheter til å effektivisere med flere digitale løsninger.

4.2.3. Stien er smal

I løpet av de fleste intervjuene (4 av 5) kom det frem at de opplever at produsentene har strenge krav til hvordan de skal jobbe og at det er lite rom for å gjøre feil. Det kan koste dem mye fordi produsentene ikke betaler hvis fastsatte prosesser ikke følges. Informantene opplever at det er vanskelig å lære opp alle medarbeiderne til å ikke gjøre feil og å følge opp dette. De uttrykker en forståelse for hvorfor det er på denne måten, men de uttrykker frustrasjon for at det er lite eller ingen romslighet til å rette opp i etterkant.

Det er en prosess vi bare må være gode på eller så kan vi tape store penger. Det er et stort lag hvor det er mange involvert og hvor det overhodet ikke er rom for feil og null tilgivelse i etterkant. Det er VIRKELIG helt nådeløst, og utfordringen er å få folk til å gå i takt. Det er så mange mulige feilskjær og fallgruver og stien er smal. Det som er komplisert og vanskelig er at det er så mye informasjon som skal kommuniseres og forståes, og det er relativt tunge prosesser. Det er veldig lite rom for kunstnerisk utførelse på veien til målet og konsekvensen er beinhard. Du ender opp med å betale deler og arbeid selv, pluss at du betaler mekanikere. Så det er klart; her det er viktige hull å få tettet. (#2)

De sier også at tungroddede prosesser og redselen for å gjøre feil påvirker negativt hvordan kundene blir møtt med høye skuldre hos medarbeiderne, og vanskeligere for dem å se og begeistre den enkelte kunden.

Vi er redde for å gjøre feil, også gjør det at vi gjør feil for vi tenker for mye på prosessen. I stedet for å være oss selv og se kunden. Vi pleier å kalle det: de som sitter i front hos oss kan ha en lystig og lett tone, men med en gang kunden kommer, så går de inn i «kundemaska» og da blir de alvorlige; da går de ned foran skjermen og inn i «skjermmodus». Da er det kun; sjekklister, system, biten som teller og ikke det å se kunden. Det blir statiske spørsmålet. De får tunnelsyn, for å si det på en annen måte. De

glemmer å være litt kreative og litt løse og skape en god relasjon til kunden de sitter og prater med. Det blir litt for robot, og ikke nok robot, for vi gjør feil allikevel. Medarbeiderne er redde for å gjøre feil. De er redd for konsekvensene, at det kan bli kostbart. (#3)

Det skapes en frykt for å gjøre feil og det gjør at vi kanskje blir mer opptatt av våre egne systemer og våre egne rutiner enn det å høre på kundens ønsker og behov, og det gir oss kanskje litt lite fleksibilitet. (#2)

Det er viktige lederoppgaver å få gjort noe med prosessen som ikke fungerer og det krever ganske mye. (#2)

De siste er lite forenelig med å gi gode kundeopplevelser og det som kommer frem under kategorien «Å være der kunden er» nedenfor. Det syntes å være en bekymring og frustrasjon over «denne smale stien» og de ser ikke hvordan de skal få bort denne frykten.

4.3. Vi trenger snart ikke håndrens

Denne hovedkategorien «Vi trenger snart ikke håndrens» handler om hvordan servicemarkedssjefene i undersøkelsen ser på nå- og fremtiden og hva de mener er viktig for organisasjonen deres.

Jeg presentere studiets funn på dette området i to underkategorier. Den første, «En tid som blir ekstremt spennende», omhandler hvordan de i hovedtrekk snakker om fremtiden. I den andre underkategorien, «Å være der kunden er», fremstiller hva de mener at kundene deres blir opptatt av i fremtiden og hvordan de må fremstå som attraktive verksteder.

4.3.1. En tid som blir ekstremt spennende

Når informantene blir invitert til å snakke om hvordan de ser på sin fremtidige rolle i intervjuet viser alle engasjement for den økende andelen av elbiler som har kommet på veien, og alle nevner det økte elbilsalget som et moment som gjør fremtiden spennende og annerledes. De er i stor grad positive til fremtiden og sier de er åpne for å prøve nye ting. Et utsagn fra #3 uttrykker dette. Det uttrykkes ulike grad av trygghet rundt hvordan de skal håndtere utfordringer. Servicemarkedssjef #5 uttrykker at hans team er godt forberedt, mens servicemarkedssjef #1 sier at hans avdeling ikke er like klar til å møte en høyere andel elbiler og at han skulle vært tidligere ute med å utdanne mekanikerne.

Det er ingen tvil om at vi går inn i en tid som blir ekstremt spennende på alle mulige måter. Den tradisjonelle skru-biten er på en måte nesten faset ut. Vi trenger jo snart ikke håndrens. Det har skjedd veldig mye og det har skjedd på 5-6 år, siden vi fikk elbil. Hva som skal skje de neste 6 år, det er vanvittig spennende. (#3)

Det er en utfordring som i utgangspunktet vi er kjempe klar til å ta imot. Jeg ser ikke mørkt på det i det hele tatt. Vi er såpass fremoverlente. Jeg tror ikke bilbransjen framover, 5 år fram, vil være noe problematisk heller. (#5)

Jeg tenker at det blir en stor forandring. Vi må ha andre mekanikere enn det vi har nå, vi må ha mekanikere som har en helt annen kompetanse enn de har nå. Vi er på vei til å utdanne dem nå, men vi er nok litt seint ute. (#1)

I intervjuene snakket noen av dem også om hvordan de ser på arbeidet med å innføre nye prosesser i driften. #2 sier at det er krevende å omstille praksis og at han kommer borti overraskende mange problemstillinger. #4 er overrasket over at han ikke kan forutsi hvilke praksis og rutiner som blir enkle å endre på, og hva som viser seg å være vanskelig å få medarbeiderne til å gjøre på nye måter.

Når du kommer til at du skal få satt ting ut i praksis, og at du skal få endret ting så opplever du at det innebærer ganske mye mer enn det du tenker deg i utgangspunktet. Du kommer borti så mange problemstillinger som du aldri hadde sett for deg at du skulle komme bort i. (#2)

Noen endringer går sykt enkelt, som jeg har forestilt meg at var en vanskelig endring. Og så er det ting som jeg tenker at det her det er bare er små ting, som da er dødsvanskelig. (#4)

Mot slutten av intervjuet tar servicemarkedssjef (#1) opp igjen temaet om å tenke fremover og hvor viktig det er, og at det er noe han tror mange glemmer. Min tolking av dette er at han selv ikke tenker mye på fremtiden i en hektisk hverdag og at han ble oppmerksom på det i intervjuet gjennom de fremtidsrettede spørsmålene jeg stilte.

Jeg syntes det er artig at du har fokus på fremtiden og hva vi kan gjøre videre. Det tror jeg er veldig viktig og jeg tror mange glemmer det. De tenker på at vi skal produsere og vi skal gjøre de tingene vi skal. Men i kjølvannet av det så er det noen andre ting som også må skje. (#1)

#4 beskriver at han tar seg tid til å se fremover for å planlegge omstilling, men at det skjer utenfor ordinær arbeidstid. De andre snakker ikke så mye om å se framover bortsett fra #5 som deler sine planer. Det siste kan ikke inkluderes direkte i studien på grunn av anonymitet.

Jeg kan ikke gå og sette meg på et kontor i to-tre timer for å dvele og tenke over fremtiden. Det går liksom ikke. Det må skje litt utenfor rammene 8-16 i hvert fall om jeg skal gjøre det på en god måte. Og når du har gjort det, så må du også bruke tid på laget, for å få med dem på den endringsreisen. Det er klart at det er også tidkrevende. (#4)

Slik jeg forstår informantene så er de spente på fremtiden, de har innsikt i at endring fra konvensjonelle motorer til elbil betyr mange endringer i deres organisasjon, for prosessene for medarbeider og for dem selv. Det er noe ulikt hvor langt de har kommet på denne reisen og hvordan de selv tenker om egne og organisasjonens forberedelser. Det uttrykkes også at de syntes det er krevende å sette ut nye arbeidsprosesser i praksis.

4.3.2. Å være der kunden er

Alle forhandlerne som er med i denne undersøkelsen har en stor andel av fornøyde kunder, og det er derfor rimelig å anta at alle informantene prioriterer at deres avdelinger skal

levere gode kundeopplevelser. I intervjuene er det enkelte som snakker mer om kundene enn andre, spesielt #5 er opptatt av kundebehandling og han er tydelig på at det er kundene som skal stå i fokus fremover. Han sier at det er forhandlerne som klarer å skille seg ut som best på kundebehandling kommer best ut, siden produktene og tjenestene som leveres er relativt like. #2 uttaler også at det er viktig å bli enda bedre på kundebehandling.

Jeg tror at bilene, alle merker, blir likere og likere. Og da er det bare en ting som er forskjell og det er forhandlerne. Hva man gjør. Hvordan kunden trives med å være i vårt hus. Tilhørigheten i forhold til å lage det enkelt for kunden. Det er det som kommer til å være kampen fremover. (#5)

Det handler om egentlig å gjøre de som er greit fornøyd mer fornøyd og begeistra. (#2)

En av servicemarkedssjefene uttrykker frustrasjon over at organisasjonen har gått inn for å spare administrative årsverk som skal erstattes av digitale løsninger, men at mange av kundene ikke bestiller online, og dermed møter ikke hans avdeling (etter nedbemanning) forventningene fra kundene. Han er opptatt av at de må være tilgjengelige der kundene kontakter dem for å være et attraktivt verksted for kundene. Han nevner også at det er en del av jobben deres fremover å vende kunden over til de nye digitale løsningene.

Er kunden på telefon så hjelper det ikke å være på nett. Altså, vi må være der kunden er NÅ også må vi gjerne prøve å vende kunden over på det nye, men vi må ikke tro at framtiden kommer tidligere enn den gjør heller. De kundene som faktisk har tatt bryet med å løfte røret og ringe oss de forventer å få et svar og snakke med noen. Det kan være at vi blir nødt til å ringe opp kunden, men det skal skje og det skal skje innen rimelig tid. Vi er i en dårlig posisjon om vi må starte et godt antall av samtaler med "beklager at vi ikke ringe i går". Det er et dårlig utgangspunkt og da har vi kanskje mistet jobb. (#2)

Flere av informantene snakker om at det fremover vil bli viktig å jobbe proaktivt med kundekontakt og ikke vente til kunden tar kontakt for å bestille. Det betyr en endring innen den tradisjonelle booking-rollen hvor man går fra å ta imot ordre fra kunden som kontakter verkstedet, til å jobbe mer oppsøkende og å ta kontakt med kundene når det antas eller bilen melder fra om at det er et behov for verkstedtjenester, her representert med en uttalelse fra #4 .

Min framtidsutsikt er at det kommer ikke til å være så mange kunder som ringer inn og tar kontakt med oss for å booke. Vi kommer til å være mer avhengig av å faktisk være proaktive selv og hente inn jobb. Det blir en spennende endring som vi starter med nå. (#4)

Ut fra intervjuene forstår jeg at informantene ser på kundens opplevelse som viktig og at det er deres ansvarsområde å bygge en avdeling som fortsetter å være attraktiv for kundene.

5. Drøfting

I dette kapittelet drøftes studiens sentrale funn i lys av teorien som er presentert. Problemstillingen som drøftes er:

Hvordan erfarer ledere på servicemarkedet sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser?

Drøfting er satt opp etter samme struktur som presentasjon av funnene, og er inndelt i tre hoved-overskrifter: «Det er folka som betyr noe», «Vi er pressa på marginer» og «Vi trenger snart ikke håndrens»

5.1. Det er folka som betyr noe

I denne delen drøftes funn knyttet til samspill og lagfølelse, til involvering i del to, og i tredje og siste del er det funn som handler om hvor tett på sine medarbeidere de skal være og hvorfor de skal være tett på som er hovedfokus.

5.1.1. Vi er et lag

Sentrale funn i studien viser en oppfatning om at samspill og lagfølelse bidrar til effektivitet og dermed til å skape resultater. Dette er et felles syn som informantene i studien uttrykker, og dette er i tråd med at en sterk fellesskapskultur bidrar til resultater (Jacobsen, et al., 2014). Et team som har godt humør kan settes i sammenheng med tro på seg selv og utnyttelse av potensialet (Yukl, 2010), og siden informanter i studien også tar frem god tone i deres avdelinger tolker jeg at det er gjenkjennbart og påvirker produktivitet og evne og vilje til løse oppgaver på en positiv måte.

Det fremkommer også at det er viktig for lederne å opparbeide seg tillit hos medarbeiderne. Samarbeid baseres blant annet på tillit, og det er behov for å etablere tillit som et grunnlag for å få mandat til å lede (Ekman, 2012).

#5 forteller om at de har lyktes med å øke samhandling og fleksibilitet ved å skape «Et servicemarked». Min forståelse av dette er at de har skapt en mer helhetlig tankegang mellom verksted, kundemottak og deler. Dette tiltaket har forbedret fleksibilitet og dermed også sluttproduktet, og det kan knyttes til reduseringen av «Silo-mentalitet» og mindre grad av sub-optimalisering. Resultatet er økt fokus på det helhetlige sluttresultatet og koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Yukl, 2010).

Jeg tolker informantene slik at det finnes et forbedringspotensiale ved å øke samhandling og koordinering med samarbeidspartnerne utenfor egen avdeling. Det blir blant annet foreslått å sentralisere markedsføringsoppgaver og administrative oppgaver knyttet til ISO- og forhandler-sertifisering til et regionalt nivå. Hvis en ser dette i sammenheng med, noe jeg vil komme tilbake til i underkategorien «Å være tett på», så kan det være et uttrykk for opplevelse av stort arbeidspress og at noen av informantene føler at de ikke strekker til innenfor alle områder i sin jobb. Et annet eksempel hvor det fremkommer forbedringspotensiale for økt samhandling, er mellom importør og kjedeledelse. #4 snakker

om at han opplever det som en hindring at importør og kjedeledelse skiller mer og mer lag, og har ulike fokus. Jeg tolker at det uttrykkes frustrasjon over å bli møtt med ulike fokusområder og målsetninger, noe som også kan sees i sammenheng med manglende tydeliggjøring av rammer og handlingsrom (Amundsen, 2019; Espedal, et al., 2013). Tydelig klarlagte rammer fra kjedeledelsen ville kunne støttet mellomlederne i å ta beslutninger og kommunisere med importør på en bedre måte. I tillegg kan frustrasjonen være et uttrykk for en opplevelse av at byrden ved endringsarbeidet som de er midt oppe i er omfattende og manglende støtte fra organisasjonen slik Yukl (2010) fremhever.

Den mer uformelle kontakten med kollegaer hos andre forhandlere, forteller informantene at de har stor nytte av. Det eksemplifiseres ved at de sparrer med kollegaer og henter inspirasjon ved å dra på studiebesøk til andre forhandlere. Denne kontakten er med på å ta ned «silo-mentalitet» og bidrar til bedre resultat for helheten (Jacobsen, et al., 2014).

Oppsummert uttrykkes det stor grad av intern lagfølelse, og samtidig ser de forbedringsmuligheter med tanke på samhandling på regionalt nivå med kjedeledelse og med importør. De ser at det er nyttig å ha og bruke nettverket av kollegaer i samme rolle ved å sparre og dele kunnskap. Kunnskapsdeling og økt samarbeid vil støtte opp endringsprosesser og er viktige bidrag i omstilling- og innovasjonsprosesser, samt for å redusere silo-tankegang (Bolman & Deal, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Klev & Levin, 2013).

5.1.2. Det handler om å involvere dem

Et sentralt funn i studien er at lederne er opptatt av å involvere sine medarbeidere i endringer. De fremhever viktigheten av å bruke nok tid slik at omstilling blir en «oss-greie» og gir «vi-følelse». De uttrykker at de har erfart at involverte medarbeidere er mer lojale og bidrar til at endringene skjer lettere. Opplevelsen av mer lojale medarbeidere kan ha sammenheng med at prosess med involvering og reelle muligheter for påvirkning reduserer usikkerhet. Når medarbeidere opplever mindre usikkerhet blir de også mer engasjerte og er lojale til de beslutningene som er tatt (Klev, et al., 2013). Informant #5 reflekterer i intervjuet at avdelingen har oppnådd positive resultater ved å involvere medarbeidere i større grad over tid. Han mener at det har skapt mer ansvarlige medarbeidere og medarbeidere som har utviklet seg. Dette er i tråd med at sannsynligheten for økt oppgavemotivasjon økes når medarbeidere opplever å være myndiggjort. De har mer makt over egen situasjon, de får bidra mer og dette gir økt engasjement (Amundsen, 2019)

Ved å tydeliggjøre rammen for hva som kan og hva som ikke kan bli utfallet i en utviklingsprosess tas det lederskap i prosessen og effekten av den (Klev, et al., 2013). Flere av informantene trekker fram at medarbeidernes forståelse av hensikten bak endringene er viktig. Ut ifra min fortolkning formidles det her en forståelse for at det er behov for tydeliggjøring av rammene, gjennom uttalelser hvor informantene sier om at de bruker tid på å oppnå forståelse for hvor vi skal og hvilke rammer de må forholde seg til (Amundsen, 2019). Dette vil trolig øke sannsynligheten for positiv innstilling overfor endringene og et grunnlag for å forstå hvordan organisasjonen skal fungere fremover med nye rammer, og hvordan nye oppgaver kan løses. Dette kan også sees i lys av Karl Weick sin forståelse av organisasjoner som dynamiske prosesser fordi det viser et samspill mellom tolkning av arbeidet i dag og nye arbeidsformer, og setter menneskene i sentrum av prosessen - sagt

på en annen måte: «*Ingen ny organisasjon kan fungere uten at den enkelte arbeidstaker er involvert i å gi mening til og utvikle de ferdigheter som skal til for å gjøre jobben*» (Klev, et al., 2013 ss. 43-44).

Det fremkommer også at mellomlederne opplever effekter ved ikke å involvere medarbeidere. Det er ulike årsaker til motstand og uttrykk for negative følelser i omstilling og jeg vil trekke fram at det kan henge sammen med opplevelse av å ikke få være en aktiv part (Klev, et al., 2013). Opplevelser den som utsettes for omstilling har fra tidligere, kan også gjøre at negative følelser dukker opp på bakgrunn av gjenkjensel, og ikke det som skjer nå (Yukl, 2010). Det trekkes også fram at det ikke er mulig å se for seg alle problemstillinger som dukker opp som kan knyttes til at når de utfordringene vi har foran oss er adaptive er det ikke mulig å vite hvilke fremtidige problemstillinger vi vil få (Heifetz et al, 2009). I omstillingen som pågår i disse organisasjonene er det stor grad av adaptive utfordringer fordi nye digitale verktøy skal tas i bruk, trinn i prosessen skal erstattes med disse verktøyene og nye tjenester skal innføres. En pågående omstilling vil være krevende for de involverte og motstand kommer til uttrykk. Reaksjoner på endring trenger ikke bety at medarbeidere er motstandere til endringer, men ofte heller et uttrykk for behov for involvering og er en rasjonell reaksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Klev & Levin, 2013). Dette er viktig for lederne å være bevisste på slik at de ikke tar negative følelser som et tegn på at medarbeidere er mot endring, men heller at det kan være et uttrykk for manglende involvering. I tillegg kan uttrykk av følelser knyttet til endring være på grunn av at medarbeider er i sorgprosess og at det er derfor denne type følelser kommer frem (Bolman, et al., 2018; Owen, 2000)

En av informantene sier at det har vært krevende for han å la andre slippe til og holde seg selv mer i bakgrunnen. Jeg tolker at det implisitt ligger et aktivt valg om å endre lederstil og skape mer medvirkning. Han trekker fram at det er en tålmodighetsprøve for han å la dem slippe til og få den tiden og rommet de trenger for å komme med sine innspill og meninger. Han sier blant annet at han måtte «*sette seg i vindusposten*». Dette utsagnet ser jeg i sammenheng med Heifetz et al. (2009) sitt uttrykk «*dansegulvet*» for å få et annet perspektiv, et metaperspektiv, oppe på «*balkongen*». I tillegg er det måte å myndiggjøre medarbeiderne med større handlingsrom og autonomi (Amundsen, 2019).

I intervjuene er det mye snakk om involvering og få historier om hvordan involvering gjøres. Jeg sitter igjen med et innrykk av at det kan ligge en antagelse om at orientering og informasjonsdeling er involvering, og at handlinger som gjøres ikke gir den graden av medvirkning som de tror den gir (Klev, et al., 2013). En motsats til dette er refleksjon fra informanten om at han over tid har sett sine medarbeidere vokse og utvikle seg ved at de har blitt involvert og fått større ansvar i avdelingen. Dette kommer fra den informanten som var mest eksplisitt om hvordan han hadde jobbet med involvering.

Oppsummert vil jeg si at lederne i undersøkelsen erfarer at involvering er viktig og viser til positive resultater, både organisatorisk- og medarbeider-utvikling. De uttrykker at de er opptatt av involvering, de bruker tid, forklarer hensikt og rammer til sine medarbeidere. Samtidig deler de erfaringer som tilsier mangel på involvering, og jeg tolker at det kan være et gap mellom praksis og hvordan informantene selv mener at de jobber på dette området.

5.1.3. Å være tett på

Det er mange oppgaver som ligger til lederrollen og lederne må forholde seg til alle funksjonene i sin rolle, og det er forventninger knyttet til at de mestrer å benytte ulike virkemidler mot å nå målene til bedriften gjennom medarbeidere og andre ressurser (Amundsen, 2019).

Et funn er at de fleste lederne (fire av fem) uttrykker at de er tett på driften, men forklaringene på hvorfor de er det varierer. På den ene siden forklares det med å bygge relasjon og skape tillit blant medarbeiderne, og for å gjøre det er det nødvendig å være tett på og aktiv i den daglige driften. På den andre siden forklares det med at det er nødvendig for å opprettholde kvalitet og fokus på oppgavene, eller for å bistå med teknisk bistand. De ulike begrunnelsene de har for å være tett på kan sees i sammenheng med tillit versus kontroll og at et kontrollbehov kan knyttes til manglende tillit til medarbeiderne (Jacobsen, et al., 2014) og på en annen side at prioritering om å bruke tid på å bygge tillit gir mandat til å lede (Ekman, 2012). Som jeg har skrevet i metodekapittelet er det er få informanter i denne studien og derfor ikke mulig å generalisere dette til å gjelde alle servicemarkedssjefer. I denne studiens datamateriale er det imidlertid de informantene med mekaniker/tekniker bakgrunn som er de samme som uttrykker behovet for kontroll. Dette kan sees i sammenheng med det Haaland og Dale (2010) beskriver kan være krevende ved å gå fra å være dyktige fagpersoner og overgangen fra «å gjøre arbeidet» til «å lede arbeidet», spesielt i fasen hvor de utvikler egen lederkompetanse.

Et annet funn er at det å være leder krever mer enn det de hadde forestilt seg før de begynte i jobben. Flere av dem uttrykker at de lever med en følelse av ikke å strekke til og de opplever mange dilemmaer i sin rolle. Daglige hendelser med medarbeidere og kunder gjør at de må endre prioriteringene, og at det er lite rom til å se i en noe lengre horisont enn fra dag til dag. Det kommer fram at det er oppgaver som går under administrasjonsparaplyen som blir prioritert foran ledelsesoppgaver. Dette er i tråd med Ekmans (2012) argumentasjon om at sjefer administrerer mer og utøver mindre ledelse enn det som er nødvendig, og samtidig i strid med Jacobsen og Thorsviks (2014) kommentar om at det kan bli for mye ledelse og for mye administrasjon. De lederne som tydeligst uttrykker at de opplever at rollen er krevende, er også de lederne med teknisk bakgrunn, og derav har mest erfaring med å løse tekniske problemer. Siden utfordringene de står overfor i omstillingsarbeidet er av adaptiv art, er det naturlig at de opplever det som krevende å lede avdelingen sin da det krever andre kapasiteter av dem. For å lykkes med adaptivt arbeid må de gå andre veier enn via sin fagkunnskap og heller adressere medarbeidernes prioriteringer, antagelser, vaner og lojalitet (Anderson, et al., 2015; Heifetz, et al., 2009).

Oppsummert kan det tyde på at for å bli kjent, skape relasjoner og opparbeide seg tillit i teamet, er det nødvendig for mellomlederne å være tett på, men at det på en annen side er en fare ved at det å være tett på kan oppleves av medarbeidere som kontroll og fratrukker dem ansvar for oppgavene når lederne går for tett inn i arbeidsoppgavene til medarbeiderne. Opplevelse av ikke å strekke til kan komme av at de opplever manglende tid eller ferdigheter til å gå mer inn i lederrollen.

5.2. Vi er pressa på marginer

I denne delen drøftes den tøffe konkurransen i bransjen og at det er behov for å øke omsetning på andre områder enn service og reparasjonsarbeid, og problematikk rundt å balansere ressursene i avdelingen. I den siste delen drøftes opplevelse og erfaring ved strenge krav om å følge prosesser fra produsentene.

5.2.1. Det er viktig å ta grep om tilleggstjenester

En av forutsetningene for å få til en vellykket endring er å skape en oppfatning i organisasjonen om at det helt nødvendig med endring (Jacobsen, et al., 2014). Alle informanter sier at det er behov for endring i organisasjonen og knytter det blant annet til den økende andelen av elbiler. De uttrykker at det nødvendig å øke omsetningen og «*få flere bein å stå på*» for å unngå nedskjæringer. Ut ifra intervjuene har jeg en oppfatning om at organisasjonen har lyktes med å skape en forståelse for at det er behov for endring.

En annen forutsetning for å lykkes med endring er at det finnes en klar visjon for hva skal oppnås og en utformet strategi for hvordan prosessen skal gjennomføres (Jacobsen, et al., 2014). En strategi som kommer frem er at tapt omsetning skal erstattes med det de kaller *tilleggstjenester* og en økt satsning på segment 2 og 3.

Bruken av ordet tilleggstjenester gir meg et inntrykk av at dette er noe de skal gjøre ved siden av, og dermed ikke tillegges det samme prioritet som de tjenester de anser som hovedtjenester. På en annen side tolker jeg ordbruken, *ta grep om tilleggstjenester*, til at det er vilje til å gjøre endringer. En informant fremla konkrete planer for å øke tilbudet av tjenester, men ingen andre fortalte konkret hva de skulle gjøre. Det kan tyde på at det fortsatt er en vei å gå for organisasjonen som helhet siden noen gjør mer enn andre for å lykkes med å *ta grep om tilleggstjenester*.

I segment 2 og 3 er det sterk priskonkurransen på grunn av at det er flere verksteder som konkurrerer om kundene etter at garantitiden har gått ut på bilene, og kundene ikke er like knyttet til merkeverkstedet. For å skaffe flere kunder fra dette segmentet er nødvendig å bruke prisjusteringer aktivt. Et funn i studien er at informantene tolker muligheter for å gjøre prisjusteringer ulikt. Dette kan knyttes til opplevelsen av å ha ulikt handlingsrom i sin funksjon (Espedal, et al., 2013). En av informantene snakker om prisjusteringer de har gjort for å få større markedsandel innenfor segment 2 og 3. En annen informant uttaler at «*...vi setter to streker under svaret, nok en gang om at vi er dyre*», jeg tolker dette til at han ønsker å være mer konkurransedyktig, men at han opplever å være bundet og ikke ha handlingsrom til å justere prisene på samme måte som den andre informanten. Siden handlingsrom er en subjektiv opplevelse av mulighet til å påvirke (Espedal, et al., 2013) må vi tro på deres opplevelse. Ulike tolkninger av handlingsrom ser derfor ut til å være uheldig, da det kan føre til at verkstedene mister omsetning og arbeid fordi lederne ikke tror det finnes handlingsrom til å møte konkurransen og de opplever å være bundet til en fast pris.

Oppsummert viser denne underkategorien at det er en vei å gå for å ta grep om det de uttrykker som tilleggstjenester for organisasjonen, og at manglende opplevd handlingsrom kan påvirke konkurransekraften negativt.

5.2.2. Hvordan skal jeg toppe laget?

Et sentralt funn i studien er at servicemarkedssjefene er opptatt av hvordan de kan balansere avdelingen sin ut ifra de rammer de har. De fremlegger at det vanskelig å finne balanse og løsninger for hvordan avdelingen deres skal organiseres. Jeg oppfatter at de er midt oppe i en omstilling og at bekymringer og usikkerhet rundt hvordan de skal jobbe fremover ligger i at dette er en adaptiv utfordring med ukjent løsning og behov for å koble på de innoverte partene for å kunne lykkes og finne gode løsninger (Heifetz et al (2009). Noen uttrykker også behovet for å kutte kostnader, men samtidig ser de ikke at oppgavene kan løses uten ressurser eller effektivisering.

Et fremtidig scenario som er fremlagt er at flere kunder må behandles for å opprettholde omsetningen fordi reparasjoner og service går raskere og utføres sjeldnere. Flere kunder betyr mer administrativt arbeid og det uttrykkes bekymring for arbeidspresset som pålegges administrativt personell i servicemarkedsavdelingen. Et forslag til effektivisering som framkommer er at tungroddede prosesser må forenkles og digitale verktøy forbedres og tas i bruk i større grad. Da vil den digitale transformasjonen bidra med verktøy for å forenkle og strømlinjeformede prosessene mer.

Det blir også tatt opp om den tradisjonelle måten å organisere verkstedet på med en bukk pr. mekaniker er mest effektivt, og om de skal gjøre andre vurderinger og valg i fremtiden. Dette er nok et eksempel på en adaptiv utfordring (Heifetz, et al 2009) i bransjen.

Innenfor tematikken i denne underkategorien mener jeg at en av mellomledernes styrker kommer tydelig fram, og det er at de kjenner godt til de underliggende mekanismene og årsakssammenhengene i den operative driften i sine avdelinger. Jeg tolker at de ved å ta et skritt tilbake, eller «*opp på balkongene*», ser konsekvenser av beslutninger og kan foreslå forbedringer. De har gjort det Heifetz et al., (2009) kaller *diagnosearbeid*. Det kan tyde på det ligger et potensial i å involvere denne innsikten mer i utviklingsprosesser, og skape en arena for deling av gode løsninger mellom toppledelse og mellomledere. Hvis dette kommer av at de ikke har formidlet dette oppover i organisasjonen kan det være at de ikke vil ta risikoen eller opplever det er utenfor sitt handlingsrom (Amundsen, 2019; Espedal & Kvitastein, 2013; Heifetz, et al., 2009). I følge Heifetz, et al (2009) er det knyttet risiko til å gå på tvers av det nøkkelpersoner ønsker å høre, og ved utfordre går man på tvers av «å få ting gjort», som tradisjonelt ligger i en mellomleder rolle

Oppsummert er servicemarkedssjefene opptatt av å toppe laget og effektivisere avdelingen sin. De ser det som utfordrene å få de administrative ressursene til å strekke til. Det kommer også frem at det sees på om dagens oppsett for produksjon er den mest effektiv for fremtiden.

5.2.3. Stien er smal

Et funn i studien er at informantene fremlegger at produsentene har strenge krav til prosess og dokumentasjon. Noen av informantene tar dette fram som årsak til at det finnes en utbredt redsel for å gjøre feil. Informantene sier dette er uheldig fordi det skaper utfordringer med høye skuldre blant medarbeidere som igjen går utover kundekontakten.

Dette er signaler som bør tas på alvor ifølge Kuvaas (2008) fordi det ikke bare går utover kunderelasjon, men også at «angst kan føre til konsentrasjonsvansker og resignasjon, og har en sterk negativ sammenheng med motivasjon til å delta» (s.145). Mitt inntrykk er at informantene ikke vet hvordan de skal jobbe rundt denne utfordringen og ser kun problemer. Det kan også stilles spørsmål til om disse følelsene som uttrykkes er frustrasjon og opplevelse av urettferdighet fordi byrden ved å implementere endringer oppleves for stor i forhold til støtten som er gitt (Yukl, 2010). En annen måte å se dette på er at ledere og medarbeidere fortsatt er i sorgprosesser, og at de bearbeider tap over ikke å kunne styre egne prosesser og at de ikke har akseptert endringen og kan å gå videre (Bolman & Deal, 2018; Owen, 2000). Jeg kommer tilbake til sorgprosess i neste underkategori «En tid som blir ekstremt spennende».

For å oppsummere denne underkategorien vil jeg trekke fram at det ser ut til å være en frykt for å gjøre feil som blant annet påvirker kundebehandlingen negativt. Det kan virke som om de fleste lederne jeg har intervjuet syntes dette er vanskelig å forholde seg til og å finne gode løsninger på.

5.3. Vi trenger snart ikke håndrens

I denne delen vil jeg først drøfte funnene fra underkategorien «en tid som blir ekstremt spennende» hvor det tas fram hvilken spennende tid de har foran seg og hvordan endringene påvirker blant annet følelser til medarbeiderne. Deretter drøfter jeg funnene fra underkategorien «å være der kunden er» som handler om fremtidige forventinger til kunden om hvordan de skal bli møtt og involvering av kundene i den transformasjonen som pågår.

5.3.1. En tid som blir ekstremt spennende

Informantene gir inntrykk av å se på fremtiden som spennende og annerledes. De tar alle frem økende andel av elbiler som en faktor som vil fortsette å kreve store omstillinger. «Vi trenger snart ikke håndrens» er sterkt symbol for utfasing av tradisjonell «skruing» med mekanikere med olje på hendene. Ledere trenger både å lytte til fremtiden og samtidig gi rom for bearbeiding av det tap de involverte opplever. Et eksempel er at flere teknikere naturlig nok har stor interessert for den mekaniske delen av en bil. Det er jobben deres å reparere biler, og ofte er det også deres lidenskap og hobby, og grunnen til at de valgte denne utdannelsen og arbeidet. Fremover vil en stadig større andel av tiden til mekanikerne gå mer til å reparere og feilsøke på elbiler, dette kan være biler de ikke har samme lidenskap for og da kan det oppleves som et tap for dem. Nye digitale løsninger som personell må lære seg å bruke i sitt arbeid involvere også kundene. Selvbetjeningsløsninger er på vei til å etablere seg og i neste avsnitt drøfter jeg hvordan det påvirker dem og kundene.

Omstilling påvirker alle i organisasjonen og innebærer en stor omstilling for medarbeidere og ledere. I følge blant annet Klev og Levin (2013) er en av de viktigste ansvarsområdene i et lederskap omstilling og å jobbe med konstant endring. Bearbeidingen av tap og den prosess som følger er ikke til å unngå, men det er mulig å bidra til at medarbeidere og

ledere ikke blir sittende med ubearbeidet sorg ved å kjenne til trinnene, la dem få arbeidsro, lytte og gjennomføre overgangsritualer. Bare ved å ha kjennskap til sorgprosess og at slike prosesser er i spill bidrar til mer forståelse (Bell & Taylor, 2011; Bolman & Deal, 2018; Owen, 2000). Et eksempel på å gi rom og lytte kommer fra informant #5 når han snakker om å involvere medarbeiderne sine. Selv om han kanskje ikke ga dette rommet bevisst med tanke på å bearbeide en sorgprosess, så hadde det en effekt fordi medarbeiderne fikk snakke sammen om det som opptok dem og dermed fikk de bearbeidet tapet, og dermed kan det ha bidratt til å åpne opp for det nye og engasjere dem i transformasjonen (Owen, 2000).

Tar vi ytterpunktene er #5 helt fremme i skoene og uttrykker ingen bekymringer og har mange omstillingsplaner, mens det andre ytterpunktet er mest opptatt av dagens produksjon og ser i liten grad fremover. Dette kan henge sammen med erfaring, interesser og bakgrunn, samt hvor stor del av arbeidsdagen de jobber sammen med 1. linjen. Dette løftes fram i teori om hvordan lykkes med omstilling, hvor blant annet det å ha fremtidsvisjoner og strategier er viktig for å lykkes (Jacobsen, et al., 2014) og at å bruke «oppe på balkongen» for å få et videre perspektiv bidrar til å se hele bildet og forberede det som vil komme, mens den andre som bruker mest tid på «dansegulvet» midt i der «alt skjer» ikke har mulighet å se alle aktørene og få et større overblikk over det som foregår (Heifetz, 1994; Heifetz, et al 2009). En annen informant, #4, som også bruker mye tid «på dansegulvet», som omtalt under «å være tett på», forteller at han tenker på fremtiden utenom vanlig arbeidstid, og at det ikke er rom for det i hans hverdag. Jeg tolker at dette er hans måte å gå «opp på balkongen».

Nye digitale løsninger som personellet må lære seg å bruke i sitt arbeid involverer også kundene. Selvbetjeningsløsninger er på vei til å etablere seg, og i neste avsnitt drøfter jeg hvordan det påvirker dem og kundene.

5.3.2. Å være der kunden er

I denne studien har det kommet fram tre hovedpoenger som inkluderer kundene. For det første uttrykkes det at evne til å begeistre kundene vil bli avgjørende for verkstedenes framtidige suksess, og ikke hvilke produkter de tilbyr. For det andre fremkommer det at et av virkemidlene for å tiltrekke seg kunder vil bli å i større grad jobbe proaktivt med kundekontakt, ikke vente til kundene kontakter dem. For det tredje at kundene er en del av transformasjonen og endringsprosessen fordi de skal også lære mye nytt, nye typer biler, nye digitale selvbetjeningsløsninger

Dette bringer meg igjen tilbake til de adaptive utfordringene som foreløpig ikke har noen kjente løsninger. Lederne trenger å inkludere de som er involverte i endringen for å få den gjennomført (Heifetz, et al., 2009; Klev & Levin, 2013), det betyr at kunden i tillegg til medarbeidere må inkluderes i læringsprosessen og den omstillingen som foregår. Dette tolker jeg at i hvert fall en av informantene er bevisst på bakgrunn av at han sier «...vi må gjerne prøve å vende kunden over til det nye...».

Selvbetjeningsløsninger denne organisasjonen har investert i er tiltenkt å gi blant annet effektiviserte prosesser, og gevinsten fra effektiviseringen er ment å tas ut ved å redusere

administrative ressurser. Ut ifra informantenes utsagn forstår jeg at reduksjon av administrative ressurser er startet, og slik jeg tolker informantenes uttrykk er det bekymring for om kunden ikke vil bli godt nok ivaretatt. En informant tar frem nedbemanning av ressurser som har kundekontakt som et problem som begrenser muligheten deres til å begeistre kundene. Han sier at de har redusert administrative ressurser fordi nye digitale løsninger skal redusere arbeidsoppgavene deres, men at dette er gjort før kundene har startet å benytte seg av dem. Han sier at de ikke klarer å være til stede der kunden er; å ta telefonen og innfri kundens forventninger om å møte noen i den andre enden når de ringer til forhandlere. Han ser at de på denne måten potensielt mister kunder og arbeid.

For å fremstå som endringsleder er det behov for frihet til å bidra og kunne påvirke og forme organisasjonens mål (Espedal, et al., 2013). Jeg tolker at opplevd handlingsrommet ikke er, eller ikke oppleves som, tilstrekkelig til å ta avgjørelser lederen mener er riktige i situasjonen han står i. Hvis han kunne bestemme dette selv, eller opplever at han kan bestemme, ville han kanskje ikke nedbemannet i samme grad før ny teknologi var bedre integrert og tatt i bruk av flere kunder. Dog er det en informant i studien som jeg tolker at ser sitt handlingsrom som større og mer fleksibelt (#5). Det kan ha sammenheng med at han opplever å få, eller faktisk har fått mer spillerom fra ledelsen. Det kan også være at han forholder seg til handlingsrommet på en annen måte og dette gjør at han i praksis får et større rom (Amundsen, 2019; Espedal & Kvitastein, 2013)

Beslutningen om nedbemanning er, ut ifra min forståelse, tatt på nivå over mellomlederne som er med i denne studien. Jeg får heller ikke inntrykk at mellomlederne er involvert i disse beslutningene. Som jeg har vært inne på tidligere er det flere negative sider ved ikke å inkludere dem som skal implementere beslutningene i det daglige arbeidet (Amundsen, 2019; Heifetz, et al., 2009; Klev & Levin, 2013; Levy, 2017; Yukl, 2010). Videre er det også en fare for at det på nivå over det operative leddet er manglende forståelse og innsikt i rammebetingelsene som servicemarkedet drifter under og i tråd med det Klev og Levin (2013) skriver om at det i endringsledelse og organisasjonsutvikling er lagt lite i å forstå rammebetingelsene. I denne sammenheng å forstå effekten av beslutninger for dem som jobber rett mot kundene. Innsikten og erfaringen de operative som sitter nærmere kunden har er for eksempel hva som er nødvendig å endre og hvilke ressurser det er behov for å jobbe mer oppsøkende og proaktivt mot kundene.

Oppsummert sies det at evnen til å begeistre kundene og å jobbe mer proaktivt med kundekontakt blir viktig fremover. Kundene er en del av transformasjonen og endringsprosessen og det kan være for tidlig å nedbemanne i det administrative ledd før selvbetjeningsløsninger er etablert i større grad.

6. Oppsummering og avslutning

I dette kapittelet oppsummerer jeg studiens sentrale funn, og noen implikasjoner av disse. Videre kommenterer jeg studiens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

I denne oppgaven har jeg belyst følgende problemstilling: «*Hvordan erfarer ledere på servicemarkedet sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser?*». Jeg deler oppsummeringen inn følgende to forskningsspørsmål:

Hva opptar servicemarkedssjefene i en tid med behov for mye omstilling?

Et sentralt funn i studien er at det som opptar servicemarkedssjefene er den store omstillingen bransjen er inne i med økende andel elbiler og en digital transformasjon. I denne omstillingen er de opptatt av laget og medarbeiderne sine, og involvering av dem. Flere av informantene er opptatt av å være tett på prosessene og det som skjer i avdelingen sin. Det er sprik i informantenes syn på behovet for kontroll og i hvilken grad deres medarbeidere tar ansvar for sine oppgaver. Videre opptar det dem hvordan de skal erstatte omsetningstap med flere kunder og andre tjenester, og samtidig balansere administrative og produktive ressurser for å skape en optimalt drift.

Hva opplever servicemarkedssjefene at fremmer og hemmer omstilling?

Servicemarkedssjefene er av den oppfatning at samspill og lagfølelse fremmer effektivitet. De ser viktigheten av å ha gode relasjoner og bygge team og tillit, og mener at gode relasjoner og involvering fremmer omstilling og medarbeiderdeltagelse. Det synes samtidig å være et potensiale for å samhandle mer mellom forhandlere i regioner, med kjedeledelse og forhandler, mellom kjedeledelse og importør og mellom ulike avdelinger hos forhandlerne. «Silo-mentalitet» og sub-optimalisering i organisasjonen oppleves som hemmende på omstilling.

De opplever at det er hemmende for deres avdelinger at digitale løsninger som skulle effektivisere prosessene deres ikke er tatt i bruk av kundene ennå i den grad at det avlaster for administrativt arbeid. Det gir et stort arbeidspress på administrative ressurser, og det gjør at de ikke har tid til å være der kunden er og/eller har tid til å lære opp kundene til å ta i bruk nye selvbetjeningsløsninger.

Funnene tilsier også at dersom de opplever å ha handlingsrom, vil de ta beslutninger og gjøre aktive handlinger som fremmer omstilling.

6.1. Implikasjoner av funnene

I denne delen vil jeg løfte frem mine refleksjoner knyttet til implikasjoner av studiens funn som potensielt kan bidra til mer involvering og samhandling i denne krevende omstillingsprosessen med nye rammebetingelser.

Studien indikerer i tråd med Amundsen (2019) at det er et forbedringspotensial ved å tydeliggjøre handlingsrommet. Det vil kunne bidra til at mellomlederne får et tydeligere og større mulighetsrom. Dette fordi noen ser ut til å la seg begrense av det subjektivt

oppfattede handlingsrommet og dermed ta avgjørelser og prioriteringer ut fra deres vurderinger tett på driften, og de unnlater å ta grep fordi de ikke oppfatter at det er handlingsrom. En annen vei som ut fra teori og funn også ser ut til å kunne hjelpe organisasjonen er å i større grad gjøre kjent rammebetingelser det operative leddet jobber under i flere nivå. Det arbeidet må gjøres ved involvering som igjen kan gi mange positive effekter (Amundsen, 2019; Anderson, et al., 2015; Bolman & Deal, 2018; Heifetz, et al., 2009; Klev & Levin, 2013).

Ut fra datamaterialet tolker jeg at det er lite fokus på refleksjon og dialog knyttet til opplevelser og følelser som omstillingen gir, noe som er i tråd med Ekman (2012), Klev & Levin (2013) Scharmer (2011), og ved å gi det operative ledd og mellomlederne mer rom for refleksjon, bearbeiding av opplevelser ved omstillingen og håndtering av sorg, vil omstilling skje raskere og med mer positiv energi. I følge Owen (2000) vil kunnskap om sorgprosess forbedre evnen til å håndtere sorg og derfor kan organisasjonen styrkes ved å gi menneskene innsikt i hva sorgprosess er og kan føre til.

Hvis organisasjonen ønsker at deres mellomledere skal bidra i sterkere grad til omstilling kan det, sett i lys av funnene, være nødvendig å gjøre lederne bedre rustet til å håndtere adaptive utfordringer. De adaptive utfordringer er krevende ved at de bare kan adresseres ved å gjøre endringer i folks prioriteringer, tro, forutsetninger, vaner og lojaliteter, noe som krever oppfølging og trening over tid. (Anderson, et al., 2015; Heifetz, et al., 2009)

Etter intervjuene gjorde jeg en refleksjon som jeg velger å dele, og det er at kun en av informantene snakket om sitt samarbeid med daglig leder, sin nærmeste leder. Det kan være flere årsaker til dette, og jeg fant ingen svar i studien, annet enn at det står for meg som et åpent spørsmål.

På grunn av begrensinger i studiets omfang var jeg tvunget til å prioritere hva jeg skulle ta med videre. Jeg valgte blant annet å utelate funn som inneholdt utsagn om trening, opplæring og videreutvikling av medarbeidere. Et av funnene jeg vil påpeke er at informantene syntes å ha plan for hvordan mekanikerne skulle få ny kompetanse om nye bilmodeller, men det kom ikke fram noen plan for omstilling av kundemottakernes kompetanse mot å bli mer oppsøkende og salgsrettet.

6.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

På grunn av det begrensede antall informanter (n=5) må resultatene tolkes med forsiktighet. Jeg håper likevel at studien, min åpenhet om egen førforståelse, tolkninger og bruk av sitater kan bidra til innsikt og forståelse for hvordan servicemarkedssjefer kan erfare sin rolle i en tid med mye omstilling.

Det er også en begrensning ved at jeg måtte gjøre noen valg av hva som skulle med i oppgaven og hva som skulle holdes utenfor. Dette er blant annet påvirket av min førforståelse og egne interesser i relasjonsledelse samt hvilken teori jeg har valgt å inkludere. Hadde jeg gjort andre teorivalg kunne tolkninger av funnene blitt annerledes. Tar jeg inn min egen erfaring etter å ha arbeidet med mange servicemarkedssjefer, sitter jeg igjen med en oppfatning om at funnene er representative, men det er nettopp dette som også kan påvirke ubevisst hvilke funn jeg har valgt å inkludere.

Uttrykt handlingsteori trenger ikke være i samsvar med anvendt handlingsteori (Argyris, 1993). For å finne ut mer om den anvendte teorien og om det de sier stemmer overens, kunne jeg utført observasjon eller samtaler med medarbeidere og ledere som kunne bekreftet, avkreftet eller nyansert funnene. Dette er en mulig vei videre i forskningen. Et spørsmål som har fulgt meg gjennom hele studien og som kunne blitt besvart ved samtaler er om medarbeiderne opplever å bli involvert i den grad som ledernes intensjon tilsier.

Det kunne også vært interessant å undersøke nærmere ulikheter mellom lederne med bakgrunn som mekanikere og teknikere, og de som ikke har det. I så fall måtte flere informanter vært inkludert i forskningen og et mer strategisk utvalg basert på bakgrunnen til servicemarkedssjefer utgjort forskningen.

Videre mener jeg at det også vil være interessant og se nærmere på effekten av tillitsbasert ledelse versus kontrollbasert ledelse. Hvilke effekter har dette på resultater som kundetilfredshet, medarbeider-målinger, turnover og kostnader til trening og opplæring over tid?

Langt har jeg reist,

Langt har jeg reist,
på stedet.

Som kavlekloppa over bekken.
Som steinen i elvestrømmen.

Vatnet, stakkar,
kom bare til havet.

Hans Børli

Referanser

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo: Cappeken Damm AS.
- Anderson, R. A., Bailey, D. E., Corazzini, K., McConnell, E., Thygeson, M. N., & Docherty, S. L. (2015). Adaptive Leadership Framework in Chronic Illness. *Advances in Nursing Science*, Vol. 38 No 2. pp 83-95.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: Guide to overcoming barriers to organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bell, E., & Taylor, S. (2011). Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief. *Scandinavian Journal of Management*, 1-10.
- Bob, d., & Meyer, R. (2010). *Strategy, Process, Content, Context an international perspective 4th edition*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdaen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2013). Handlingsrom og læring. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Mattiesen, *Livet som leder* (ss. 109-122). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostand og Bjørke AS.
- Friedrich, E., & Wustenhagen, R. (2017). Leading Organizations Through the Stages of Grief: The Development of Negative Emotions Over Environmental Change. *Business & Society*, Vol. 56(2) 186– 213.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., & Føllesdal, H. (2013). Ledere: The great pretenders. I R. Rønning, W. Brochs-Haugedal, L. Glasø, & S. Matthiesen, *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 337-360). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2010). *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2013). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

- KPMG. (u.d.). *Automotive Institute*. Hentet fra <https://automotive-institute.kpmg.de/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalsund, R. (2014). *Coaching, metode : prosess : relasjon*. Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2015). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnshomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lahey, L. L., & Kegan, R. (2009). *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Levy, A. (2017). *Management and Leadership Change and Innovation*. Tel-Aviv: Habrew Editional Yael Shachney Rimonim Publishing.
- McAlearney, A. S., Hefner, J. L., Sieck, C. J., & Huerta, R. T. (u.d.). The Journey through Grief: Insights from a Qualitative Study of Electronic Health Record Implementation. *Health Services Research*.
- Magnussen, J. (2020, September). *Rammebetingelser*. Hentet fra Store medisinske leksikon: <https://sml.snl.no/rammebetingelser>
- NESH . (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Oslo.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller Brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Owen, H. (2000). *The power of Spirit, How Organizations Transform*. San Francisco: Berrett-Koehler Puvlishers, inc.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mattiesen, S. B. (2013). *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostand og Bjørke AS.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet, Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scharmer, O. S. (2011). *Teori U*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Spurkeland, J. (2016). *Relasjonskompetanse; Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stein, H. F. (2017). *Listening Deeply : An Approach to Understanding and Consulting in Organizational Culture, Second Edition*. Baltimore, Maryland: Project Muse.
- Steiro, T. J., & Steiro, K. J. (2016). *Bedre prosesser for organisasjonsutvikling*. Trondheim: Steiro Consulting.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode (3.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Kommunikasjon fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du min bidra i min masteroppgave som omhandler hvordan ledere i den operative delen av virksomheten erfarer sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser?

Dette er et spørsmål til deg om å delta som informant i min masteroppgave hvor formålet er å bidra med mer kunnskap knyttet til hvordan ledere i den operative delen av virksomheten erfarer sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Innledning

Jeg tar masterstudie i relasjonsledelse ved NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for pedagogikk og livslang læring og skal i løpet av våren 2020 levere inn min masteroppgave til NTNU. Min faglige veileder er førsteamanuensis Camilla Fikse. Som del av masteroppgaven skal jeg gjennomføre en vitenskapelig kvalitativ undersøkelse, der utvalgte ledes erfaringer i bransjen vil utgjøre mitt empiriske datagrunnlag til masteroppgaven.

Studiens formål og hva opplysningene skal brukes til

Målet med studie er å bidra med mer kunnskap knyttet til hvordan ledere i den operative delen av virksomheten erfarer sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser. Opplysningene jeg samler inn gjennom intervjuer vil bli analysert og presentert i en masteroppgave sammen med teori innenfor feltet ledelse.

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

Metode-/intervju

For å bidra til å svare på masteroppgavens hensikt og problemstilling vil jeg gjerne foreta et intervju av deg som leder, og håper du er villig til å stille deg til rådighet som informant. Intervjuet vil ha en varighet på ca 1 time. Intervjuet vil foregå i arbeidstiden i et egnet møterom hos din forhandler.

Jeg tar sikte på å gjennomføre intervjuene i siste kvartal av 2019. For å sikre at jeg får med meg mest mulig nøyaktig informasjon fra intervjuet ønsker jeg å ta opp samtalen. Opptaket vil bli slettet så snart jeg har fått skrevet ut (transkribert) intervjuet i tekstformat. Konfidensialitet ivaretas pseudonymisert ved at det ikke knyttes noe navn eller arbeidssted til tekstfilene.

For å sikre at utskriften av intervjuet gir et dekkende bilde av intervjuet, vil du som informant få anledning til å lese igjennom utvalgte sitat som brukes i masteroppgaven og godkjenne innholdet før informasjonen blir benyttet i oppgaven. Informasjonen vil bli behandlet konfidensielt slik at det ikke skal være mulig å kunne identifisere deg som informant i måten dine svar (data) blir benyttet og presentert i oppgaven.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet er meldt til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som har gjort en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet. NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav, og gitt studien en forenklet vurdering med vilkår.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene til de formål som er omtalt i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være meg og min veileder. For å sikre at jeg får med meg mest mulig nøyaktig informasjon fra intervjuet ønsker jeg å ta opp samtalen, båndopptaket som gjøres under intervju bli slettet etter lydfil er overført til tekst. Forskningen basert på

datainnsamling vil bli publisert i min masteroppgave. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller forhandler.

Dine rettigheter

Det vil til denne oppgaven ikke bli behandlet eller lagret noen personopplysninger. Det eneste jeg tar var på er samtykkeerklæringene..

Du kan og har rett til når som helst å trekke deg fra oppgaven, og da vil opptaket og transkripsjoner bli slettet umiddelbart og ingen av dine sitater vil bli brukt i oppgaven.

Du har retten til å klage til Datatilsynet, se kontakt informasjon nedenfor.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse ved

Margrethe Thømt E-post: mt@moller.no mobil 41401992 eller

Veileder Camilla Fikse E-post: camilla.fikse@ntnu.no

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykke

Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan når som helst velge å trekke deg fra prosjektet underveis uten at dette får noen som helst negativ konsekvens for deg. Jeg håper likevel at det ikke blir nødvendig, og håper at du er villig til å gi meg den hjelp jeg trenger for å kunne gjennomføre denne undersøkelsen. Ved å delta som informant vil du få et personlig eksemplar av oppgaven når denne er ferdig utarbeidet.

Dersom du sier deg villig til å være informant bes du om å signere og returnere vedlagte samtykkeerklæring snarlig til meg. Deretter vil jeg ta kontakt for å avtale intervju så snart jeg mottar samtykkeerklæringen fra deg.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Margrethe Thømt

Samtykkeerklæring på neste side som jeg ber deg fylle inn å returnere til meg.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «masteroppgave som omhandler hvordan ledere i den operative delen av virksomheten erfarer sin lederrolle i en tid med nye rammebetingelser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til deltagelse:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Innledende spørsmål

Hvor lenge har du hatt stillingen som servicemarkedssjef?

Hvor mange ansatt har du ansvaret for?

Hvilke forretningsområder inkludere din avdeling (verksted, glass, bilpleie, klargjøring, bilskade (lakk og oppretting, dekkhotell mm.)

Hvilken utdanning og kurs har du tatt?

Rammebetingelser

Hva tenker du om rammebetingelsene i din bransje nå?

Opplever du at disse rammebetingelsene har endret seg?

Hvis ja, hvordan påvirker det virksomheten?

Hvis ja, hvordan påvirker det din rolle?

Hva tenker du om rammebetingelsene fremover?

Hvordan påvirker det virksomheten?

I rollen

Hvordan påvirker rammebetingelsene din rolle?

Hva erfarer du er utfordrende i rollen din?

Hva opplever du at du lykkes med?

Be om eksempler

Fremtidsrettede spørsmål

Hva mener du er viktig for rollen din fremover?

Hvilke omstillingsplaner har du for din avdeling?

Hva er bakgrunnen for disse planene?

Er det noe du synes er utfordrende eller savner i lederrollen?

Avsluttende spørsmål

Noe mer du vil fortelle om tema vi har vært innom?

Er det noe du tenker vi burde ha berørt mer/nærmere?

Hvordan synes du denne opplevelsen har vært?

Vedlegg 3: Kommunikasjon fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

NSD Personvern

04.10.2019 15:20

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 137673:

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Prosjektansvarlig må gis tilgang til meldeskjemaet. Du finner Del-knappen øverst i venstre hjørne.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes

- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.04.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfylder kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

NSD Personvern

31.08.2020 13:29

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 137673:

Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

NSD har vurdert endringen registrert 29.08.2020

Vi har nå registrert 09.10.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

NSD vil følge opp ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)