

Forretningschefernes indflydelse på Q8s succes



HD 2.del Økonomistyring og Procesledelse

Speciale ved Marie Edelvold Scheibye

Vejleder Alex Fønnesbech

Juli 2010

Indholdsfortegnelse

<i>Executive summary</i>	1
1. Indledning:	3
1.1 Problemformulering:	4
1.2 Afgrænsning:	5
1.3 Metodevalg:	5
1.4 Dataindsamling:	9
1.5 Kildekritik:	10
2. Kuwait Petroleum A/S:	11
2.1 Vision, mission og mål:	12
2.1.1 Q8 servicestandarder:	14
2.2 Forretningschefjobbet:	15
2.3 Delkonklusion:	19
3. Motivation af forretningschefer.	20
3.1 Tilfredsheds og behovsteorierne.....	22
3.2 Procesteorierne:	24
3.3 Tilfredsheds hos FC:	26
3.4 Delkonklusion:	31
4. Ledelse, FCs performance og udvikling.	32
4.1 De fem ledelsesniveauer:.....	32
4.2 Ledelse og lederroller.	35
4.2 Følelsesmæssig intelligens og Amygdala Hijack.....	37
4.4 Udvikling og potentiale i udvikling hos FC:	39
4.4.1 Feedback:	39
4.4.2 Kommunikation:	40
4.4.3 Coaching:	41
4.4.4 MUS samtaler:	42
4.4.5 Udviklingsmuligheder:	43

4.5 Delkonklusion:	45
5. Sparring og vidensdeling mellem FC'er og eksisterende viden.....	46
5.1 Human kapitalen hos Q8:.....	46
5.2 Q8s værdier, programmer og tanker og formidling til FC:	47
5.3 Sparring og vidensdeling mellem FC'er:	49
5.4 Delkonklusion:	52
6. Mission Omtanke:	53
6.1 Mission Omtanke:	55
6.2 Kick off:.....	57
6.3 delkonklusion:	58
7. Konklusion:	59
8. Efterord:	61
9. Litteraturliste:	62

Executive summary

Formålet med denne opgave er at vise hvordan Kuwait Petroleum Danmark A/S, bedre kendt som Q8 kan bruge deres forretningschefer på Q8 servicestationer til at udvikle forretningen i fremtiden og udvide positionen på markedet.

Q8 har gennem de senere år gennemgået ikke kun en fysisk ændring af butikkerne, men også en mental ændring i at gå fra det ”gamle” tankstations image, til at være nye og moderne convenience stores som eksempelvis Qvik To Go konceptet. Gennem finanskrisen har der været nedgang i antallet af kunder, og derfor har Q8 iværksat ændringer, der gerne skulle sørge for at de kunder, der kommer ind på servicestationerne køber mere, og derved skulle Q8s omsætning ikke falde.

Q8 har gjort dette ved hjælp af ombygninger på stationerne, men ikke mindst ved at styrke deres forretningschefer, som bærer en meget stor del i, hvordan det går for Q8. Mission omtanke¹ er Q8s måde at få deres vision gjort til en del af hverdagen for alle led af ansatte i kæden. Det være sig lige fra ledelsen på hovedkontoret til den yngste medarbejder på kassen på en servicestation.

Forretningscheferne hos Q8 er i gennemsnit i stillingen i 5 år, hvilket er forholdsvis lang tid i detailbranchen. Denne fordel skal Q8 udnytte ved at sørge for vidensdeling og uddannelse af dem alle. Den udvikling kan Q8 bruge overfor kunderne. Jo bedre forretningscheferne er, jo bedre omtanke viser de overfor medarbejderne, som igen viser det overfor kunderne.

Det er vigtigt for Q8 at bruge den humankapital, der allerede eksisterer i virksomheden, og derved sørge for at udvikle forretningscheferne endnu mere. Motivationen hos forretningschefer er stor, men ifølge de seneste tilfredshedsundersøgelser er der stadigvæk områder at tage fat i, for at gøre dem endnu mere tilfredse med arbejdet. Jo mere tilfredse lederne er, jo mere tilfredse bliver medarbejderne, da det følger med som en del af ledelse.

¹ Mission omtanke er Q8s strategi for at få virksomheden til at yde omtanke i fremtiden og at øge deres markedsandel, nærmere beskrevet i afsnit 6.

Derfor er det vigtigt at kigge på ledelse på servicestationerne, og hvordan forretningscheferne kan udvikles til at blive bedre og hjælpe med til at gøre stationerne og derved Q8 bedre. Q8 vil gerne udvikle sig fra at ligge nummer tre på markeder til at blive endnu bedre. Det skal gøres ved hjælp af Mission Omtanke, hvor der bliver vist omtanke i alt hvad der bliver gjort i dagligdagen hos Q8, og derved påvirker det kunderne til at komme igen og blive trofaste kunder. Kunderne skal mærke forskellen på Q8 og på konkurrenterne, så det ikke er lige meget hvilken servicestation, de vælger at handle på. Det har Q8 allerede godt fat i ved opstarten på Mission Omtanke, men kan blive endnu bedre ved at sørge for, at Mission Omtanke bliver gennemført og bliver ved med at være en del af hverdagen ude på servicestationerne.

Forretningschefernes indflydelse på Q8s succes.

1. Indledning:

Kuwait petroleum eller Q8 er kendt som en af de store tankstationskæder i Danmark og har i over 25 år markeret sig på det danske marked som en af de store kæder inden for olielevering og servicestationer.² I starten af 2010 ligger Q8 som den tredje største totalt indenfor branchen, kun overgået af Statoil og Shell, og på dele af markedet f.eks. vask ligger Q8 som den største.³

”Q8 vil være anerkendt for at udvise omtanke for kunder, medarbejdere og verden omkring os.” Sådan lyder Q8s vision og det skulle gerne være medvirkende til at gøre Q8 til en endnu større spiller på markedet og derved overhale Shell, som kun ligger en brøkdelt foran. De primære folk til at gøre den forskel, er dem som i dagligdagen har kundekontakt, det vil sige medarbejderne og cheferne ude på servicestationerne.

»Vi satser på at skille os positivt ud, og det er medarbejderne der skal gøre forskellen,« siger direktør for Q8 ServiceStationer, Jens Alstrup.⁴

At være chef på en moderne servicestation kræver meget andet end at sørge for, at der er benzin og diesel i tanken. Mange servicestationer er ved at forvandle sig til små supermarkeder – såkaldte "convenience stores". Samtidig stilles der større og større krav til god personaleledelse, når de fleste medarbejdere er på deltid og alligevel skal være helt up-to-date med hensyn til kundeservice, fødevare-hygiejne, miljø og sikkerhed.

² Beskrives nærmere i afsnit 2. om Q8s historie.

³ Fra Q8s interne benchmarking materiale.

⁴ Q8s interne materiale.

At være god er ikke godt nok til Q8, de vil være bedre. Jim Collins skriver i sin bog ”From Good to Great”, at de fleste virksomheder ikke opnår fantastiske resultater, fordi de stiller sig tilfredse med gode resultater⁵. Men det gode er ikke tilstrækkeligt. Det gode er en fjende af det fantastiske. Derfor bliver Q8 ved med at kæmpe om markedsandele. De vil være større på markedet, og stiller sig ikke tilfredse med at ligge efter deres konkurrenter og slet ikke at have færre kunder inde i butikkerne grundet finanskrisen. Derfor vælger Q8 at sætte fokus på salget på hver enkelt kunde, så de beholder deres markedsandel og også fortsat øger den, som det blev gjort i 2009.

1.1 Problemformulering:

Samfundsudviklingen og den økonomiske krise i det danske samfund i den senere tid har gjort at dele af befolkningen og derved Q8s kundegrundlag, bruger deres penge på en anden måde end tidligere. Der har gennem de sidste par år været et faldende antal kunder (transaktioner) på hver enkelt Q8 servicestation. Q8 skal derfor gøre noget mere for at styrke deres position på markedet og i det hele taget at holde på de eksisterende kunder og sørge for at blive bedre. Den enkelte Q8 servicestation har en forretningschef (FC), som har ansvaret for alt på stationen; fra ledelse af medarbejdere, den daglige drift og til det økonomiske ansvar for udviklingen af butikken. Derfor har FC meget at sige i forhold til, hvordan Q8 servicestationer befinder sig på markedet, og hvordan det går Q8 generelt på markedet overfor konkurrenterne.

Hovedspørgsmål: Hvordan kan Q8 bruge forretningscheferne til at styrke firmaets position på markedet og udvikle sig til en endnu bedre virksomhed?

- *Delspørgsmål 1:* Hvad motiverer den enkelte FC, og hvordan kan Q8 bruge det til at udvikle forretningerne?
- *Delspørgsmål 2:* Hvordan kan Q8 gøre forretningschefernes performance bedre og udvikle de forskellige FC'er?

⁵ Jim Collins ” From Good to Great”

- *Delspørgsmål 3:* Hvordan kan Q8 ved hjælp af sparring mellem de forskellige FC'er forbedre den allerede eksisterende viden, og sørge for at udnytte den viden der ligger hos distriktschefen (DC)?
- *Delspørgsmål 4:* Q8 har en masse gode værdier, programmer og tanker, men hvordan bliver det formidlet videre til FC'erne, og kan det bruges til at hjælpe med at styrke positionen på markedet?

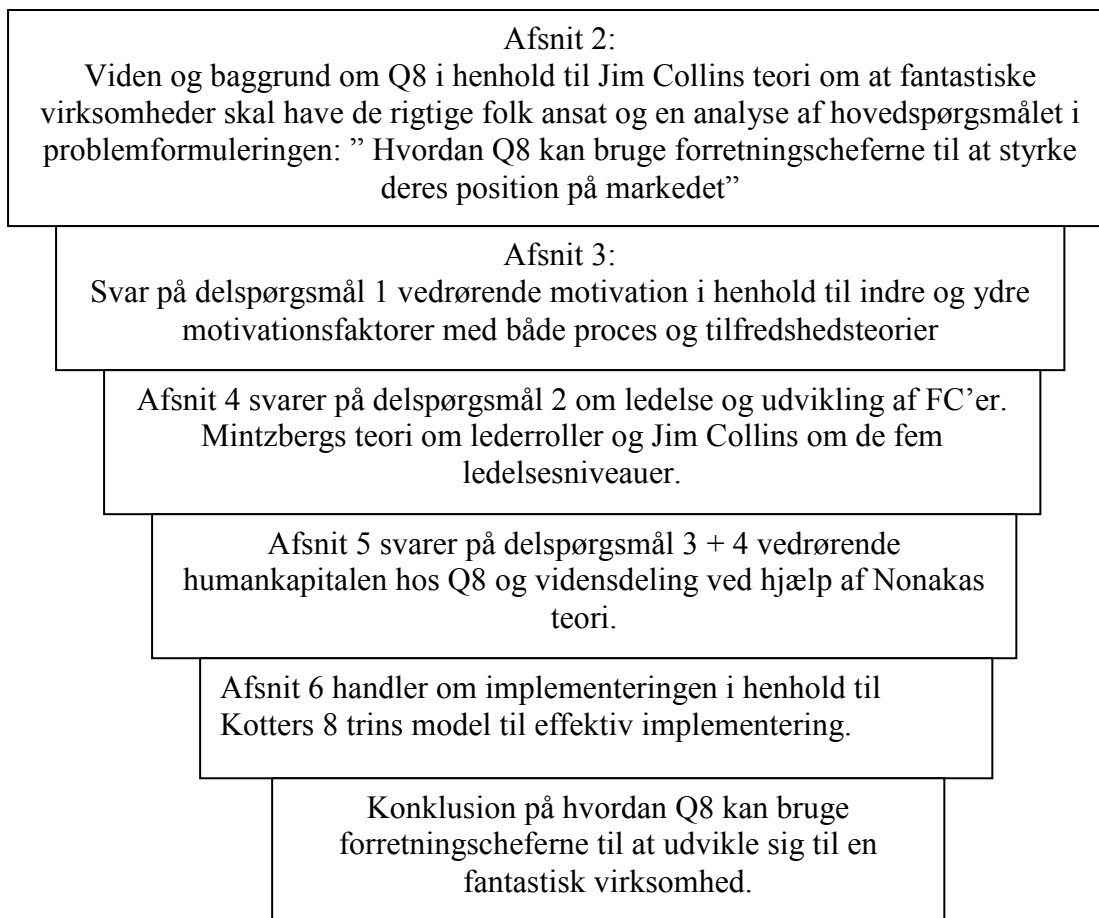
1.2 Afgrænsning:

Organisationen Q8 i Danmark har hovedkontor i Birkerød, hvor forretningsdriften er delt ud på fire områder, som alle fungerer som integrerede dele af Kuwait Petroleum Danmark. Denne opgave vil kun have fokus på det der hedder Q8 servicestationer, som blandt andet står for udvikling, drift og markedsføring af Q8 anlæg og F24, men ikke omfatter salg af olier, lagre etc. Det er fordi Q8 servicestationer er der, hvor det direkte salg til kunderne er, og det vil ikke være relevant at snakke om forretningschefer i forhold til B2B kunder, men derimod kun i henhold til B2C, som er direkte til kunderne.

Opgavens primære fokus vil ligge på servicestationerne i hovedstadsområdet, da der er store kulturforskelle rundt om i landet. Det vil blive for stort et fokusområde, hvis alle 200 servicestationer i hele landet skal behandles på lige fod. Derfor er valget faldet på København, hvor der ligger flest stationer samlet på kort afstand.

1.3 Metodevalg:

Opgaven er bygget op over de forskellige delspørgsmål i problemformuleringen. I dette afsnit om metode præsenteres de overvejelser der ligger bag opgavens udformning og undersøgelsesernes udformning, og hvert afsnit efterfølgende svarer på et delspørgsmål fra problemformuleringen.



Hele afsnit to er medtaget for at give et overblik over hvad Kuwait petroleum er for en virksomhed og for at give en baggrunds analyse af hovedspørgsmålet; ”Hvordan Q8 kan bruge FC’erne til at styrke deres position på markedet”. Jim Collins siger i sin teori om de fantastiske virksomheder; at det er vigtigt at have de rigtige personer ansat for at komme videre i udviklingen fra at være en god til at være en fantastisk virksomhed. Gennem en analyse af kulturen hos Q8 og den frihed de enkelte forretningschefer har for at påvirke deres del af omsætning/ indtjening og vej til succes for Q8 kan man se hvor vigtige de er for Q8 servicestationer som helhed, og hvordan de påvirker dagligdagen og bundlinjen for Q8. Forretningschefernes opstart hos Q8 er vigtig for om de efterfølgende kan levere det, der bliver forventet af dem, og ikke mindst om de overhovedet er klar over, hvad der bliver forventet af dem. Det er vigtigt for opgavens analyse som helhed at vide hvor forretningschefer kommer fra, og hvad baggrund de har inden indtrædelse i stillingen hos Q8, og ikke mindst om Q8 har formået at ansætte de rigtige mennesker. Det giver en

forståelse for hvad de er for personer, og om Q8 har ansat de rigtige og derved ifølge Jim Collins teori kan udvikle sig til fantastiske virksomheder.

Afsnit tre er besvarelse af delspørgsmål 1: ”Hvad motiverer den enkelte FC, og hvordan kan Q8 bruge det til at udvikle servicestationerne?”. Det er bygget op over en intern tilfredshedsundersøgelse af forretningschefer hos Q8. Den primære viden er taget ud fra Københavns distriktets besvarelser og er diskuteret og analyseret i forhold til relevante motivationsteorier, og der bliver fortalt, hvorfor tingene forholder sig som de gør hos de forskellige forretningschefer. Motivation kan deles ind i ydre og indre motivationsfaktorer, og herunder tilfredshedsteoriene og procesteoriene. Under tilfredshedsteoriene har jeg valgt at kigge på Maslows behovspyramide, Alderfers ERG teori og Herzbergs to-faktor teori. Maslows er meget omdiskuteret, men er valgt at tage med fordi den generelt giver nogle grundlæggende værdier som er simple at arbejde ud fra for ledere hos Q8. Det giver en simpel model som har en masse gode grundlæggende egenskaber. Forretningscheferne kan lettere svare på, hvad der motiverer dem og forholde det til en simpel model. Procesteoriene er medtaget for at give et andet indblik i hvordan de ansatte tænker når de skal bedømme om et arbejde er motiverende eller ej. De giver et andet perspektiv og viser hvordan mennesket er motiveret af mål, som også Q8 arbejder meget med.

Afsnit 4 svarer på delspørgsmål 2 i problemformuleringen; ”Hvordan kan Q8 gøre forretningschefernes performance bedre og udvikle de forskellige FC’er?”. Det handler om ledelse og brug af forretningschefer hos Q8 og bygger videre på afsnit 2.2 om forretningschefjobbet. Der er brugt teorier om ledelsesroller, niveauer etc., for bedre at forklare, hvordan forskellige ledere handler og agerer i forskellige situationer og for at give Q8 en ide om, hvordan FC’er kan bruges og hvor meget deres indflydelse på stationerne betyder for udviklingen af Q8. Jim Collins har beskrevet niveau lederskab, som en opnåelighed for at kunne bruge sine lederressourcer bedst i en virksomhed. Teorien omkring de forskellige niveauer af lederskab er relevant at kigge på i forhold til de individuelle forretningscheferes performance og udvikling af disse. Q8 kan lære, hvor deres forretningschefer er henne, og hvordan de kan udvikles til at stige i niveauerne og gøre Q8 bedre. Derfor er Mintzbergs teori om lederroller analyseret i forhold til de forskellige opgaver en forretningschef bliver stillet overfor i hverdagen på servicestationen, da den

giver et godt indblik i de forskellige roller en FC har i sit job på servicestationen. Når der bliver talt om udvikling af de eksisterende forretningschefer, bliver der brugt teori omkring følelsesmæssig intelligens, kommunikation, feedback og coaching. De er brugt for at give et indblik i hvor de respektive forretningschefer er nu, og hvordan Q8 kan bruge dem fremadrettet for at udvikle virksomheden.

Afsnit fem er svar på delspørgsmål 3 og 4; ”Hvordan kan Q8 ved hjælp af sparring mellem de forskellige FC’er forbedre den allerede eksisterende viden, og sørge for at udnytte den viden, der ligger hos distriktschefen (DC)?, og ”Hvordan bliver Q8s værdier formidlet videre til FC’erne, og kan der bruges til at hjælpe med at styrke positionen på markedet? Der bliver talt om den humankapital⁶ som Q8 har i forhold til de allerede rutinerede forretningschefer, men også i forhold til den nyhed og de friske inputs der kan komme ind fra viden udefra.. Afsnittet dækker både delspørgsmål 3 og 4, da der er stor sammenhæng mellem den sparring der foregår hos de respektive forretningschefer og de værdier, Q8 har, og hvordan det bliver formidlet videre. Forretningscheferne har stor frihed, og det er derfor vigtigt at bruge den viden, der allerede eksisterer til at udvikle alle forretningschefer og derved Q8. Nonaka har fremsat en teori omkring vidensdeling, der omhandler en kombination af IT og social interaktion. Det er vigtigt for individet at dele viden og at udbygge personlige kontakter i organisationen. Nonaka & Takeuchi’s vidensspiral består af 4 vidensdeling processer, som skaber ny viden / sikrer vidensdeling og dermed øger kvaliteten i vidensdelingen. Det kan Q8 bruge i henhold til den allerede eksisterende human kapital hos Q8 i form af rutinerede FC’er og viser at Q8 allerede er godt i gang med at gå den rigtige vej i henhold til Nonakas teori.

Afsnit 6 er nogle tanker om den implementering, der forgår hos Q8 i øjeblikket, og hvordan det kan gøres bedre. Hvordan Q8 kan bruge Mission Omtanke og deres værdier bedst muligt, og så forretningschefernes indflydelse og viden kan gøre Q8 stærkere på markedet ved at udnytte det potentiale, der ligger hos deres dygtige ledere. Når Q8 gerne vil implementere deres nye ideer om Mission Omtanke kan det være en god ide at kigge på Kotters 8-trins model til effektiv implementering. Da mange mennesker og heriblandt også en del af Q8s forretningschefer ikke nødvendigvis ser det positivt at forandre gamle vaner,

⁶ Jf. Smith og Kellys ”Human Capital in a digital economy”

kan det betale sig at skele til andres erfaringer. John P. Kotters 8-trinsmodel for forandringsledelse er en af de mest kendte og anvendte teorier om forandringsledelse, og bruges her til at se på, hvordan det kan gøres lettere for Q8 at indføre de nye ideer om Mission Omtanke. Kritikere har sagt at Kotters tanker er meget overordnede, og der er beskrevet mere om hvad virksomheder bør gøre end, hvordan de skal gøre det, så der mangler lidt tiltag til at omsætte det til praksis, og om det er nødvendigt altid at bruge de otte trin i den samme rækkefølge. Den er medtaget i opgaven, da Q8 følger de otte trin godt og kan se hvad de næste udfordringer i at implementere Mission Omtanke er og bruge den viden der ligger til grund for teorien. Derefter kommer der en konklusion, der samler op på det hele og besvarer spørgsmålet om hvordan Q8 via deres forretningschefer kan udvikle virksomheden og styrke deres position på markedet.

1.4 Dataindsamling:

Dataene til opgaven kommer primært fra interne materialer, seminarer, interne tilfredshedsundersøgelser hos Q8 og fra interviews og daglige samtaler med relevante personer hos Q8. Interviews er lavet med relevante FC'er og DC i distriktet. Interviews er lavet ud fra nogle vejledende spørgsmål og så ført videre i den retning som den enkelte person har følt relevant. Eks, hvis den enkelte FC har syntes løn var vigtigt for ham / hende, så er samtalen drejet hen på hvordan Q8 kan gøre det bedre, og hvordan det kan påvirke hverdagen for den enkelte person. Spørgsmålene har taget udgangspunkt i resultaterne for tilfredshedsundersøgelsen og er blevet lavet ud fra de teorier, der har været relevant for de pågældende punkter, under eksempelvis motivation. Det vil sige, at har der været talt om løn, så er der kigget på, hvordan det kan påvirke den enkelte forretningschef i henhold til Maslows og Herzbergs motivations teorier. Tilfredshedsundersøgelsen er lavet i forhold til det standardiserede interview fra Ib Andersen, da det giver det bedst mulige overblik over kvantitative interviews, og giver standard svarmuligheder.

Interviews er en effektiv metode til at få viden om de forskellige forretningschefer holdninger og værdier i forhold til Q8s holdninger og værdier. I alt ca. 80 % af alle forretningschefer i landet har svaret på tilfredshedsundersøgelsen og alle daværende 15 i Københavnsdistriktet har svaret på de pågældende spørgsmål, og det giver et godt overblik over, hvad der rører sig hos FC'erne på de forskellige stationer rundt omkring i landet.

Jeg har af praktiske grunde, og grundet størst kendskab dykket ned i det kvalitative i Københavns distriktet og har interviewet DC, Tommy Nielsen og 4 udvalgte chefer, foruden den viden jeg får i det daglige af normal kommunikation mellem ens kollegaer. De udvalgte FC'er er taget ud fra deres forskellige baggrund i tid i ansættelsen, alder og forskellige baggrund, så det giver et så forskelligt indtryk af FC som muligt. Det giver den størst mulige viden for Q8 at kunne bruge i deres videre udvikling af FC'er i landet, og hvordan de kan bruges til at styrke positionen på markedet.

Alle interviews er foregået ved at jeg har haft nogle vejledende spørgsmål indenfor forskellige emner klar til at stille dem, så jeg har kunnet få en generel viden og information om de pågældende emner, men som ikke har været låst mere fast end jeg har kunnet ændre i dem undervejs i forhold til det den enkelte FC har følt relevant. Jeg har primært brugt det delvist strukturerede interview⁷, da jeg har haft et kendskab til hvilke områder jeg har villet dække på forhånd, men samtidigt med gerne har villet give den enkelte person (FC) frihed til at fortælle om det, der har været relevant for dem i forhold til eks. motivation. Det kan give nogle udfordringer at indsamle empiri på denne måde, da der er risiko for at blive påvirket af egne subjektive holdninger og få gjort ens egen holdning gældende overfor de interviewede personer.

1.5 Kildekritik:

De informationer, der er brugt i forbindelse med tilfredshedsundersøgelserne og i forbindelse med de givne møde, er alle helt aktuelle, da det er information foretaget i starten af dette år. Information om Q8 kan godt være farvet af min holdning og bliver let subjektive, da det meste information kommer fra Q8s egne udgivne foldere og informations materiale. Der er brugt meget information givet på Kick Off mødet⁸ i form af viden og sparring med de relevante personer i servicefunktionerne på hovedkontoret. Dette og diskussioner med kollegaer er med til at minimere de subjektive holdninger, der skinner igennem opgaven og skulle gerne gøre det hele mere objektivt og brugbart for Q8 i udviklingen af virksomheden fremover.

⁷ Ib Andersens kap. 9 om spørgeteknikker.

⁸ Kick off beskrives nærmere i afsnit 6.2

2. Kuwait Petroleum A/S:

Q8 i Danmark har gennemgået mange forandringer i løbet af de første 25 år i Europa og Danmark. Med det øgede fokus på miljø- og klimaspørgsmål er det sikkert, at de næste 25 år vil stille endnu større krav til arbejdet og udfordre Q8s viden og evne til at tilbyde løsninger og produkter, som afspejler den nye virkelighed og her er det vigtigt for Q8 at bruge de gode ressourcer, de har i deres forretningschefer. Der udbrød i 2003 priskrig på benzin og diesel, som igangsatte en trimning af organisationen betinget af faldende indtjening. Deriblandt lancerede Q8 i 2006 butikskonceptet Qvik To Go og påbegyndte modernisering af servicestationer over hele landet. I 2009 blev Qvik To Go station nummer 50 åbnet, og der forventes ca. 20 nye Qvik To Go stationer i 2010.⁹ Kunderne har taget godt imod de nye butikker, og Q8 har derfor på trods af finanskrisen valgt at fortsætte sin større ombygning af stationerne til Qvik To Go butikker. Investeringerne er store, men fortsætter fremadrettet, da det giver en samlet helhed overfor kundestrømmen, og på sigt skulle det gerne give Q8 en større indtægt på bundlinjen. Kunderne ser det som et friskt pust til det gamle tankstationsimage, og det hjælper Q8 med at holde på kunderne, få dem til at købe noget mere, og måske trække nye kunder indenfor i butikkerne.

Q8 servicestationer, som underafdeling af Kuwait Petroleum Danmark A/S, omfatter medarbejdere på stationerne, distriktschef organisationen og diverse supportfunktioner på hovedkonteret i Birkerød. Der er 232 servicestationer med tre driftsformer; selskabs, forhandler og forpagter, og der beskæftiges i alt ca. 2000 medarbejdere i Danmark.

På servicestationerne handler dagligdagen helt overvejende om salg og service. Både over for de kunder, der køber brændstof og vask, og over for de kunder, der benytter stationen som dagligvarebutik. Under Qvik To Go logoet prøver Q8 at ændre medarbejdernes holdning til det at være ansat på en Servicestation, og ikke at være ansat med tankstationsimaget i baghovedet.

⁹ Materiale fra Kick off møde

2.1 Vision, mission og mål:

Q8s overordnede vision tage udgangspunkt i omtanke:

”Q8 vil være anerkendt for at udvise omtanke for kunder, medarbejdere, og verden omkring os”¹⁰

Omtanke kommer ikke af sig selv, der skal arbejdes aktivt med det i hverdagen, og det gælder især hos dem, der direkte har kundekontakt. Personalet på hver enkelt servicestation skal vide hvad ordet omtanke indebærer. Det giver højere kvalitet for kunderne og alt skal minde kunderne om, at der er omtanke bag det, Q8 gør. Q8s hovedkontor viser omtanke i hjælpen overfor FC på stationen, som igen viser omtanke overfor medarbejderne, som gerne skulle vise kunderne at der er forskel på servicen og omtanken på en Q8 servicestation og en af konkurrenternes servicestationer.

Omtanke for kunderne kommer til syne ved, at Q8 leverer gennemtænkte produkter i form af sundhedstiltag til et mere og mere sundhedsfikseret land. Der skal være flere alternativer at vælge i mellem, så kunden får den bedste service og frit kan vælge det, der behager den enkelte person mest. Koncepter, som den nye kaffemaskine, er gennemsyret af omtanke for kunderne. Det kommer til udtryk i form af økologi og en meget bedre kvalitet, som kunderne gerne skulle værdsætte. Omtanke kommer også til udtryk gennem den service, der gives til kunderne fra medarbejderne på de enkelte stationer. Q8 har i deres strategi beskrevet deres servicestandarder, hvoriblandt der er skrevet om service. (jf. afsnit 2.1.1) Ifølge meningsundersøgelser så forventer kunderne ikke meget af servicen på servicestationer, og det skulle gerne gøre det let for Q8 at leve op til at levere mere end kunden forventer. Q8 ønsker at fremme en virksomhedskultur hvor service og den personlige relation er i fokus.

Omtanke for medarbejderne: Q8 har en ambition om at blive detailhandlens bedste arbejdsplads, og derunder skal alle medarbejdere, deltids såvel som fuldtidsansatte, være stolte af at arbejde hos Q8. Alle ledere (forretningschefer og souschefer) skal derfor altid fremstå som et godt eksempel for medarbejdere og være et eksempel til efterfølgelse. Hos Q8 bliver der lagt stor vægt på at investere i medarbejderne. Hensigten er, at den enkelte

¹⁰ Q8s interne materiale.

medarbejder gennem sin ansættelse hos Q8, som minimum skal beholde - og helst øge - sin værdi på arbejdsmarkedet. På den måde sikrer Q8, at medarbejderne også i fremtiden vil være attraktive for Q8 som for andre virksomheder, og at der er blevet udvist omtanke i deres hverdag på stationerne. Q8 forventer, at medarbejderne udviser samme omtanke for deres personlige udvikling, som for alle andre aspekter af arbejdet hos Q8. Derfor har medarbejderne hos Q8 selv et ansvar for at bringe arbejdsrelevante uddannelsesønsker på banen, f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler.

Omtanke i verden omkring Q8 kommer til udtryk i den måde produkter bliver leveret på og ved at have fokus på sikkerhed, sundhed og miljø. Q8s store fokus på sikkerheds procedurer, samt opgraderinger af alarmer og lignende på servicestationerne, har i 2009 sørget for et stort knæk i indbrudsbølgen, der længe har hærget på servicestationer over hele landet. Alle medarbejdere får den fornødne træning, og der bliver løbende fulgt op på alle sikkerhedsprocedurer på stationerne. Minimum en gang om måneden skal der laves en såkaldt "safetywalk", som indebærer at komme hele stationen rundt og få vurderet om, der er tiltag, der kan gøre sikkerheden bedre for de ansatte på stationen.

Omtanke i form af miljø er især kommet til udtryk i 2009, hvor Q8 har åbnet en teststation på Tagensvej i København. Den har fået installeret ovenlys til hjælp med at spare på CO₂, og gjort meget for at lave energibesparende løsninger til køleskabe, fryser og aircondition. Vaskeanlægget på Tagensvej er et genbrugsanlæg, der er så effektivt at en bilvask af den højeste kvalitet kun bruger 30 liter vand. "*Det kalder vi bilvask med omtanke*"¹¹.

Udover de specifikke tiltag på teststationen har Q8 gennem sine mange renoveringer af stationer gennem især 2009 sørget for miljødrensninger af undergrunden når det har været fundet nødvendigt. Der er installeret svanemærkede vaskemaskiner på flere nye stationer over hele landet for at spare på vandet. Inden juli 2010 vil der i alle former for benzin være tilsat 5 % bioethanol, som alle biler kan køre på, og som er et CO₂ besparende tiltag. I løbet af 2011 vil der komme noget tilsvarende i diesel. Q8 gør noget for deres CSR profil og viser omtanke over miljøet ved tiltag som de før nævnte. Sidst men ikke mindst arbejder Q8 på at påvirke medarbejdere til en mere klimamæssig korrekt adfærd, blandt andet i form af informationsdeling og konkurrencer blandt de ansatte.

¹¹ Q8s hjemmeside, hvor der også kan læses mere specifikt om de forskellige tiltag på miljøet.

Q8 vil gerne være anerkendt for at tage udgangspunkt i kundernes behov, både på brændstof, vask og butik, og det skulle gerne være den særlige omtanke for kunderne, der gør Q8 til noget særligt i forhold til konkurrenterne.

2.1.1 Q8 servicestandarder:

For at Q8 sikrer sig at leve op til deres vision om at have omtanke i dagligdagen er der blevet formuleret ”Q8 servicestandard”, som bliver kaldt for de fire S’er. Det er kort nævnt i afsnittet ovenfor. Det er

- *SHE (safety, health and environment)*. Q8 tænker altid sikkerhed og omsorg for medarbejder, kunder og omgivelser i de ting der bliver foretaget.
- *Service*. Q8 gør sit bedste for at imødekomme og overgår kundes forventninger.
- *Salg*. Q8 tager ansvar for at butikken til enhver tid er salgsklar, og frister kunden til merkøb hver gang.
- *Super effektivitet*. Alle ansatte på servicestationerne arbejder sammen som et team og medvirker alle til at sikre effektive processer. ¹²

Sikkerhed er vigtigt, både i henhold til røverier, spild på forplads, forurening, og eventuel madforgiftning. Alt dette skal selvfølgelig hvis muligt undgås, derfor introducerer Q8 alle medarbejdere for SHE og sørger for, at de får den fornødne træning, heriblandt i fødevarerikkerhed. SHE indgår som målepunkt i stationens resultater, og især FC har et stort ansvar for, at sikkerheden er i top, og at alle er informeret om stationens sikkerhedsprocedurer. Den månedlige tur rundt på stationerne i form af en ”safetywalk” er med til at finde eventuelle fejl og mangler og sørger for fokus på udbredelse af selv småting, som påvirker SHE i dagligdagen.

Service, er der hvor Q8 gerne skal skille sig ud fra sine konkurrenter, og der hvor Qvik To Go sætter fokus på, at kundekontakt er i højsæde, og er et vigtigt skridt væk fra en gammeldags tankstation til de moderne convenience butikker (servicestationer). Q8 vil gerne have fokus på, at alle mennesker er unikke, og at medarbejderne skal tage udgangspunkt i at tilfredsstille de individuelle ønsker og behov. Q8 har mystery

¹² Q8s interne materiale.

shoppere¹³, ligesom i mange andre brancher, og sætter derfor et højt mål i, at medarbejderne er trænet til at yde en god service. FC har det som et vigtigt punkt i hverdagen, og tit er det også en del af deres bonusordning.

Salg er vigtigt, da det i bund og grund er det Q8 lever af. Mersalg er vigtigt for at gøre kunden opmærksom på de gode tilbud Q8 har. I Mission Omtanke er salg en meget stor del af det at tænke på kunderne og at differentiere sig fra konkurrenterne.¹⁴

Effektivitet er vigtigt for at kunderne får en god service, hvis personalet på servicestationerne har styr på de ovenstående 3 S'er, så kommer effektivitet helt af sig selv. Effektivitet er det kunderne ikke nødvendigvis ser, men at sørge for at personalet er trænet godt, og at bemanningen er i orden.

Prioriteringen af de fire s'er er at sikkerhed og tryghed for medarbejdere, kunder og omgivelser går forud for alt andet. Men det er den samlede serviceoplevelse, Q8 skal differentiere sig på.¹⁵ Den enkelte kunde skal altid forlade Q8 med en oplevelse af, at der blev gjort noget ekstra for lige netop dem.

2.2 Forretningschefjobbet:

Hver Q8 servicestation har en forretningschef (FC), som har ansvaret for al ledelse af medarbejdere på stationen og også det økonomiske ansvar for udviklingen af butikken. Afhængig af størrelsen på den enkelte butik vil der være en eller to souschefer til at hjælpe forretningschefen, agere ledere når FC ikke er til stede, og at udvikle på medarbejderne. De har det fulde ansvar for at brændstof, vask og butik lever op til Q8s mål og forventninger.

¹³ Uvildige personer som kommer ind som kunder og måler på den givne service ud fra forhåndsbestemte punkter og giver en vurdering tilbage til Q8.

¹⁴ Beskrevet nærmere i afsnit 6.

¹⁵ Det bliver nærmere beskrevet i afsnittet om Mission Omtanke senere i opgaven.

Q8 har som hjælp til at overholde deres mission lavet strategier¹⁶, hvor der blandt andet er skrevet, at de vil bestræbe sig på at have kompetente medarbejdere på højeste niveau i alle funktioner, blandt andet gennem effektiv rekruttering. Det passer godt overens med Jim Collins ide om, at man skal have de rigtige ansatte og så bruge dem rigtigt for at få den rigtige overskudsgivende og fantastiske virksomhed.¹⁷

Rekruttering af nye forretningschefer foregår på flere forskellige måder; nogle kommer udefra og andre internt i Q8 systemet. Nogle gange er der slået en specifik stilling op, andre gange er der f.eks. skrevet bare til en station i hovedstadsområdet, og så bliver det nærmere defineret, når personen er ansat og har gennemgået træningen. Intern rekruttering er oftest en trainee, der er færdig med sin uddannelse, har udmærket sig og er klar til at blive forretningschef. Det kan i enkelte tilfælde også være en god souschef, som har udmærket sig, og derfor egner sig til at blive forretningschef.

Folk udefra kommer til en indledende samtale med personalekonsulent Peter Hartvig på hovedkontoret, derefter skal de udfyldes en test online og så bliver folk valgt ud til en anden samtale. Til anden samtale vil der udover personalekonsulenten være den eventuelt kommende distriktschef til stede. Når personen bliver ansat, vil der som standard være minimum en måneds oplæring på en anden station, hvor en rutineret forretningschef vil træne den nye i alle de områder, som der kan nås på den korte tid. Såfremt personen er blevet ansat til en specifik station, så vil der kun gå kort tid inden den nye forretningschef skal ud og starte på stationen, da den gamle forretningschef enten er ude eller er på vej ud.

Q8 er indenfor den senere tid begyndt at rekruttere på en anden måde, hvor der bliver tænkt mere langsigtet. Nu bliver der oftest ansat en ny FC, før der reelt er brug for dem. Det vil sige, at der er fuld bemanning på alle stationer i et givent distrikt, men at den nye kandidat alligevel bliver ansat og sat i oplæring indtil, der er en station ledig. Det kan ske hurtigt grundet opsigelser, barsel eller bare intern omrokering. Det giver distriktschefen mere frihed i at kunne afskedige en forretningschef, som ikke performer optimalt eller til bare at være ovenpå, hvis der er en forretningschef, der siger op. Det letter arbejdet for distriktscheferne, at der er overskud til at slippe hurtigt af med en FC. Det er en strategi,

¹⁶ Q8s interne materiale om strategi.

¹⁷ Jim Collins from Good to Great.

der koster lidt ekstra på lønninger, men som er givet godt ud i at være på forkant med situationen. Det er også en strategi, som kan give usikkerhed hos de allerede eksisterende FC'er, da det påvirker sikkerheden i jobbet, at der hele tiden er en ny klar til at overtage deres stilling, hvis det skulle være nødvendigt.

Q8 og distriktschefen har selvfølgelig en masse forventninger til, hvad en forretningschef skal kunne og en masse arbejdsopgaver stillingen indeholder. *"For at vores servicestationer kan fungere optimalt kræves der kompetent og motiveret ledelse i dagligdagen."*¹⁸ En forretningschef har ansvaret for, at den daglige drift udføres i overensstemmelse med Q8s vision og servicestandarder (jf. afsnit 2.1 og 2.1.1). Det er det, der overordnet bliver forventet af FC. Det indebærer mange ting, deriblandt medarbejderledelse og det økonomiske ansvar. Distriktschefen har derfor et stort ansvar i at ansætte den rette i samarbejde med personaleafdelingen på Q8's hovedkontor. En FC har meget frihed på stationerne, hvor de skal leve op til et resultat, men har frihed til at gøre det, som de føler korrekt inden for de givne rammer. Det er vigtigt at få udvalgt den rigtige person i første omgang, (jf. Jim Collins teori om at have de rigtige personer) så FC kan leve op til de krav og forventninger, der bliver stillet.

Når kandidaten er blevet til den nye FC, så udvælger distriktschefen en egnet og rutineret FC til oplæring af den nye. Her vil der som tidligere nævnt være minimum en månedsoplæring. Q8 har dog indenfor det sidste årstid erfaret, at en måned ikke er meget til at komme fra en anden branche og lærer alt om Q8 og så at være klar som FC. Derfor har især distriktschefen i København distriktet Tommy Jensen lært af tidligere mangel på viden hos "udlærte" FC'er og sørger nu for, at de som udgangspunkt skal have tre måneders oplæring, inden de er klar til deres egen station.¹⁹

Selve oplæringen foregår i samarbejde med en rutineret FC, som videregiver sin viden om Q8, Q8s systemer, baggrund og kultur. Q8 har en hel mappe til oplæring af nye FC'er, hvor der er en vejledning i hvilke ting, der skal gennemgås indenfor den givne periode. Når træningsperioden er færdig, og den nye FC får sin egen station, vil der unægtelig være

¹⁸ <http://q8.dk/Service/Job+hos+Q8/Servicestation/Arbejdsbeskrivelser/Forretningschef.aspx>

¹⁹ Fra interview med DC Tommy Nielsen.

noget usikkerhed i den nye situation. Q8 har derfor af erfaring lært, at ”træner” FC skal støtte, coache og vejlede ofte i opstartsfasen og hjælpe den nye godt i gang. I starten er det flere gange om ugen, efterfølgende efter behov. Det gør det lettere for den nye at få hjælp til eventuelle tvivlsspørgsmål og at blive mindet om de ting, der kan godt kan blive glemt i en travl hverdag.²⁰ Coaching er nærmere beskrevet i afsnit 4.4.3,

En hverdag for en FC ser meget forskellig ud afhængig af den pågældende distriktschef og den specifikke servicestation. Der vil være forskel på medarbejdersammensætning, antal af medarbejdere, butikkens åbningstider, og ikke mindst omsætning. En forretningschef er en vigtig del af hverdagen på servicestationerne, da de indgår som en brik i bemandingsplanen. Gennem de senere års krisetider, er lønbudgettet blevet strammet op, så FC’er får en større del af den aktive indsats på stationen. Det vil sige at FC ikke ”bare” er en person, der sidder inde på kontoret og kommer ud og følger op engang imellem, men aktivt er en del af kunder og medarbejderen hverdag. FC har selvfølgelig en masse opgaver i den administrative del, men den primære fokus er på den daglige drift og vedligeholdelse af butikken. Udover at have en positiv effekt på lønniveauet brugt på de enkelte servicestationer har det ændret i FC’ernes motivation i deres arbejde. Hvor det førhen var mere administrativt tungt, er mange administrative ting blevet simplificeret og tiden med kunderne blevet større. Det har klart været positivt for mange nye FC’er, da de gerne vil være en del af dagligdagen og servicen, men har også været en stor omvæltning for de mange rutinerede FC’er, som har været vant til noget andet.²¹

En forretningschef hos Q8 har meget ansvar og kan i stor grad selv bestemme, hvordan hverdagen på stationen skal køre. Der er dog masser standarder fra Q8, som afholdelse af status, holde sig inden for lønbudgettet og de andre administrative ting. Den generelle fokus på medarbejdere, service og pasning af butikken er blevet større, og FC bruger det meste af en arbejdsdag i butikken, hvor det administrative og kontoret er sekundært. Det er forskelligt fra FC til FC og fra distrikt til distrikt, da der er meget frihed under ansvar i jobbet som forretningschef. Frihed i jobbet er netop motiverende ifølge mange motivations teoretikere, og giver gladere chefer, som giver gladere medarbejdere, som gerne skulle

²⁰ Viden fra interview med DC Tommy Nielsen

²¹ Jf. interviews med FC’er i Københavns distriktet.

smitte af på kunderne og påvirke Q8s markedsandel som helhed. Det er nærmere beskrevet i afsnit 3 om motivation af forretningschefer.

2.3 Delkonklusion:

Q8s vision og mission handler primært om omtanke, og for Q8 skal den særlige omtanke for kunderne gerne være det specielle, der gør, at de vælger Q8 og ikke en af konkurrenterne. Q8 har valgt en strategi for fremtiden som involverer deres FC'er meget. Forretningscheferne står forrest i køen til at have indflydelse på kundernes oplevelse af Q8, og derved om Q8 reelt lever op til deres vision om at vise omtanke for alle. Q8 har derfor valgt at specificere deres vision i form af det "nye" tiltag; Mission Omtanke (jf. afsnit 6). For at Q8 kan leve op til deres egen vision er det vigtigt at få implementeret Mission Omtanke i alle ting i hverdagen og her kan FC komme med stor indflydelse i hverdagen hos medarbejdere og kunder også ved hjælp af servicestrategien om de fire s'er.

Jim Collins siger i sin teori, at det er vigtigt at have de rigtige folk ansat i stillingerne og især som ledere. Q8 gør meget for at få de rigtige FC'er ind i stillingen og igennem de seneste år er det blevet endnu mere udpræget. DC for københavnsdistriktet Tommy Nielsen har her startet en god strategi op ved at ansætte nye FC'er før end der reelt er brug for dem. Det koster lidt penge at give dem en længere og bedre oplæring, men til gengæld så er han og Q8 på forkant med tingene når der sker noget uventet med en FC og er derved på forkant med tingenes gang og kan bedre leve op til Mission Omtanke og omtanke for kundernes service.

3. Motivation af forretningschefer.

Motivation af ledere og medarbejdere i virksomheder er et stort emne i nutidens samfund. Motivation er vigtigt for at holde længere på personalet, og for at gøre virksomheden attraktiv for det eksisterende personale og eventuelt potentielle nye medarbejdere og ledere og derved sørge for, at de bliver længere og får større erfaring. Udgangspunktet for motivation på arbejdspladsen er indflydelse, ansvar, belønning og trivsel. Er de grundlæggende behov dækket, er motivationen højere for den enkelte ansatte. Ansvar for at bibeholde denne motivation ligger både hos lederen og hos medarbejderen selv. Viden er en organisations største aktiv, og derfor er det også vigtigt at holde på de rette medarbejdere, og teoretikere som Taylor og Hawthorne beskriver, hvordan det er vigtigt at motivere de ansatte for at øge produktiviteten og ikke mindst at give dem opmærksomhed. Det er en af lederens fornemmeste opgaver at finde ud af hvilke motivationsfaktorer, der driver den enkelte medarbejder og huske på, at medarbejdere er forskellige, og det er forskellige ting, der kan motivere dem.

Motivation er et vidt begreb, når det skal gå ind og definere de ca. 200 FC'er, der er ansat hos Q8. Det er de drivkræfter, der får de forskelle FC'er til at handle. Det er forskelligt afhængig af hvilken person, der er tale om, deres baggrund og bevæggrunde for at være hos Q8. Fastholdelse af gode medarbejdere og i det her tilfælde FC'er er en vigtig ledelsesopgave. Motivation er en af de vigtigste faktorer i fastholdelse af de ledere. Derfor er det vigtigt, at distriktschefen og hovedkontoret formår at hjælpe med at give FC en spændende hverdag og nye udfordringer. Ydre motivation er belønning i form af bonus og frynsegoder, hvor arbejdet er måden at opnå belønningen på, hvorimod indre motivation er den energi der ligger i at selve arbejdets udførsel.²² Den viden kan distriktschefen benytte til at motivere de forskellige FC'er. Det er godt for DC at vide hvilken type FC, de har ansat under sig, og derved hvordan den enkelte person kan motiveres.

²² Kaufmann og Kaufmann kap. 2.

FC har et stort ansvar i forhold til driften af den servicestation han/hun er ansat på. Forventningerne fra distriktschefens og fra hovedkontorets side er høje, og der bliver forventet, at han /hun har stærke kompetencer indenfor service og salg og evnen til både at udvikle forretningen og lede og motivere medarbejderne. Motivation går direkte videre gennem de forskellige led i en organisation. Hvis distriktschefen er glad og motiveret, formår han/hun at motivere FC. Hvis FC og SC (souschef) er glade og motiveret, formår de at motivere medarbejderne, som formår at give en gladere og bedre service til kunderne, og derved kommer der omtanke i hverdagen for kunderne og personalet hos Q8.

I den nyeste tilfredshedsundersøgelse af FC'er er der lavet 7 valgmuligheder, som de vigtigste for motivation i stillingen som FC. FC skulle her vælge imellem og vægte, hvad der motiverede dem højest af de givne punkter. De syv punkter er:

- *Resultater på stationen*
- *Magt*
- *Konkurrence dygtig løn og personale goder*
- *Muligheder for bonus*
- *Glade medarbejdere*
- *Videreudviklings muligheder.*
- *Gode kollegaer*

De nævnte punkter kan deles ind i ydre og indre motivationsfaktorer og kan give en forklaring på, hvorfor folks handlinger følger et givent spor. De indre motivationsfaktorer omfatter behov, forventninger og evalueringer, og at være indre motiveret vil sige at gøre noget, fordi det i sig selv er interessant eller tilfredsstillende. Derved kan indre motivation defineres som en relation mellem individ og aktivitet. De ydre motivationsfaktorer, der stimulerer og aktiverer mennesket omfatter sociale faktorer, miljøfaktorer og opgavefaktorer. Individets tilfredsstillelse indtræffer altså ikke fra selve aktiviteten, men fra de ydre konsekvenser, som aktiviteten fører med sig. Den ydre motivation står derved i kontrast til indre motivation. Personen kan ved ydre motiveret adfærd opleve modstand, vrede og uinteresse. Alternativt kan personen opleve vilje, som reflekterer en indre accept af målet og mening med handlingen.²³

²³ Kaufmann og Kaufman kap.2

Typisk i moderne organisationspsykologi skelnes der mellem behovsteorier, kognitive teorier, sociale teorier og arbejdsudformningsmodellen. Mere overordnet kan de fleste motivationsteorier puttes i to kasser; tilfredshedsteoriene (behovsteoriene) og procesteoriene. Tilfredshedsteoriene søger at give svar på, hvad det er for kræfter, der motiverer mennesker til deres handlinger. Tilfredshedsteoriene tager udgangspunkt i, at når de menneskelige behov opfyldes, opnås en tilfredsstillelse (og dermed den ønskelige adfærd). Som generelle teorier i menneskets behov og tilfredshed kan nævnes Maslows behovspyramide og Aldersfers ERG- teori²⁴, som dog begge er meget generelle i deres udformning. Herzbergs to-faktor teori hører også under tilfredshedsteorier, men er mere en arbejdsudformningsmodel.

Procesteoriene søger at give svar på, hvordan og hvorfor menneskers adfærd styres imod en faktisk adfærd. Procesteoriene kan derfor være retningsgivende for, hvad man skal fokusere på for at få medarbejdere og ledere til at udvise en bestemt adfærd. Der kan under procesteorier nævnes, forventningsteorien, målsætningsteorien, balance eller ligeværdsteorien og belønningsteorien.²⁵

3.1 Tilfredsheds og behovsteoriene

Gennem tiderne har forskellige ledelsesteorier givet deres svar på, hvad der motiverer mennesket til at arbejde. Maslows behovspyramide beskriver de forskellige niveauer, der er i et menneskes behov. Først skal de basale ting dækkes, som fysiologiske rammer og dernæst tryghed og kærlighed, først derefter kan personen ifølge Maslow tænke på selvhævdelse og selvaktualisering, jf. figur 1. Herzberg mener, at man for at motivere må lægge vægt på de ting, som kan opfylde behovet for selvrealisering. Herzberg siger, der er to typer af faktorer, vedligeholdelsesfaktorerne, som forhindrer utilfredshed, og motivationsfaktorerne, som skaber tilfredshed. Fælles for Maslows og



Figur 1: Maslows behovspyramide. (Side 195 i Bakka og Fivelsdal.)

²⁴ Kaufmann og Kaufman kap.2

²⁵ Alle teorier nærmere beskrevet under de efterfølgende afsnit.

Herzbergs teorier er, at de begge anser de grundlæggende behov for universelle og biologisk bestemte. En væsentlig forskel er dog, at Maslow mener, at ethvert behov kan være motiverende, hvis det relativt set er utilfredsstillt, hvor det hos Herzberg kun er motivationsfaktorerne, der er motiverende.

Når vedligeholdelsesfaktorerne, ifølge Herzberg, er under et acceptabelt niveau, opstår utilfredshed, og er de opfyldt, leder de til ikke-utilfredshed.

Vedligeholdelsesfaktorer:

- *Firmapolitik*
- *Administration*
- *Ledelse*
- *Løn*
- *Arbejdsforhold*

Motivationsfaktorer:

- *Præstation*
- *Anerkendelse*
- *Selve arbejdet*
- *Ansvar*
- *Avancement*

Ifølge Herzberg er motivationsfaktorerne forbundet med menneskets behov for psykologisk vækst og knytter sig til selve udførelsen af arbejdet. Hvis motivatorerne er til stede, vil individet opleve en tilfredshed, og i modsat fald, vil individet være ikke-tilfreds. Det er værd at bemærke, at både hygiejne- og motivationsfaktorerne imødekommer individets behov, men at det kun er motivatorerne, der leder til den arbejdstilfredshed, som virksomhederne ofte søger i arbejdsstyrken.

Der er mulighed for at ledere og medarbejderne kan udvikle sig i form af kurser og uddannelse, og dette kan lede til forfremmelse, som ifølge Herzbergs teori hører ind under motivationsfaktorerne. Dette er nærmere beskrevet under afsnit 3.3. Ligeledes kan dette lede til udvikling inden for den nuværende funktion, og det er netop hvad Herzberg forstår ved ordet avancement, som i dette tilfælde oversættes med fremskridt. Der er altså nødvendigvis ikke krav om en forfremmelse op i hierarkiet for, at det har en motiverende effekt, men derimod et udtryk for jobberigelse.

Alderfers ERG teori er et forsøg på at gøre Maslows pyramide lidt enklere og gå fra de fem punkter til kun tre; *Eksistens, relation og vækst*, jf. figur 2.



Modellen indeholder samme tilfredshedsprogression som hos Maslow, men et yderligere element i teorien er, at Alderfer forestillede sig, at utilfredsstillende behov kan få personen til at regrediere på et lavere behovsniveau dvs. lægge endnu større vægt på opfyldelse af lavere placerede behov. ERG-modellen er bedre understøttet af

Figur 2: Alderfers ERG model

empiriske undersøgelser og svarer begrebsmæssigt bedre til den måde, vi generelt udtrykker vores behov på. Modellen kan derfor være bedre til tolkning af, hvordan behovene påvirker den individuelle adfærd.

Behovsteoriene påpeger, at det er vigtigt at skelne mellem indre og ydre belønninger, og at belønning kan have forskellig virkning på forskellige mennesker. Da mennesker ofte er forskellige hvad angår motiver, ønsker og forhold der motiverer dem, og derfor er det vigtigt at huske, at mennesket er et individ.

3.2 Procesteoriene:

Procesteoriene fokuserer på, hvordan de ansatte tænker, når de skal bedømme om et arbejde er motiverende eller ej. Procesteoriene beskæftiger sig med, hvordan menneskets adfærd kan styres og reguleres. Disse er mere praksisorienterede end behovsteoriene. Her kan nævnes de kognitive motivationsteorier, der behandler, hvordan mennesket motiveres til en given adfærd og styres til et ønsket resultat. Af disse kan nævnes forventningsteorien og målsætningsteorien. Forventningsteorien bygger på, at menneskets adfærd styres af antagelser om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats. Målsætningsteorien hævder, at målsætning er motiverende for individet, og at individet derved præsterer bedre ved specifikke og komplicerede mål, end ved simple eller slet ingen mål. Endvidere kan nævnes ydre motivationsteorier, som omfatter begreber som incitamentssystemer og belønningssystemer, hvor eksempelvis løn og bonus anvendes som ydre redskab til at styre individets adfærd.

Forventningsteorien tager udgangspunkt i, at menneskers adfærd er styret af personlige forventninger om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats. Antagelsen er, at mennesket vil vælge de handlinger, der medfører de relevante resultater, og som giver de største belønninger. Forventningsteorien trækker på tankegods fra de rationelle videnskaber, herunder den forestilling, at menneskelig adfærd styres af ønsket om maksimal nytte af en given adfærd. Teorien siger i korte træk, at vi mennesker i arbejdssammenhæng såvel som i andre sammenhænge vælger at kaste os over de aktiviteter (motivation), som sandsynligvis giver os den største nytteværdi. Motivation beror på en kalkulation, der har tre elementer, som betinger graden af *motivation*:
Forventning x Sandsynlighed x Værdi.

Forventning er den pågældende medarbejders forventning til, at indsatsen vil være succesfuld. Sandsynlighed er hvor realistisk det er med forskellige belønninger som konsekvens af succesfuld opgaveløsning. Værdi er den personlige værdi af mulige belønninger. Motivation vil ifølge teorien således kun være til stede, hvis der er en vis samstemmighed mellem sandsynligheden for succes, forventningen om at der vil være belønninger, og at disse belønninger har værdi for den pågældende. Kort sagt styres motivationen af medarbejderens tro på en positiv sammenhæng mellem anstrengelser, succes og belønningsværdi.

I *målsætningsteorien* er mål den vigtigste motivationsfaktor. Mennesket motiveres af at blive stillet overfor mål, der er udfordrende, men også opnåelige. Mennesker gør de ting, som de bliver målt på - specielt hvis der er knyttet en belønning eller straf til henholdsvis at opfylde eller ikke at opfylde målet. I denne teori er det ikke så meget målene i sig selv, der motiverer, men mere udsigten til at få et personligt udbytte for eksempel i form af udvikling og velvære. Målsætningsteknikker kan siges at være den praktiske anvendelse af en række motivationsteorier - specielt forventningsteorien. Det er vigtigt at målene opfylder visse krav, generelt at de følger SMART (Specifikke, målelige, acceptable (assignable), realistiske og tidsbestemte), og ikke mindst at de bliver kommunikeret ud, så de ansatte er klar over, hvad målene i virksomheden er.

Belønningsteorien går ind og snakker om, at adfærd, der belønnes, vil blive gentaget og adfærd, der bliver straffet, vil blive undgået i fremtiden. At motivere bliver derved et spørgsmål om at kunne identificere de aktuelle behov og give de rigtige belønninger.

Balance eller ligeværdsteorien antager, at forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre opnår. Mennesker vil ikke kun sammenligne forholdet mellem sin egen indsats og den modtagne belønning, men vil typisk sammenligne sig med andre i en tilsvarende situation. Hvis en person vurderer, at der ikke er retfærdighed, vil vedkommende forsøge at skabe balance ved at påvirke størrelserne på indsats og belønning enten for sig selv eller for de personer, man sammenligner sig med. Denne teori finder meget støtte i empirisk forskning.

3.3 Tilfredsheds hos FC:

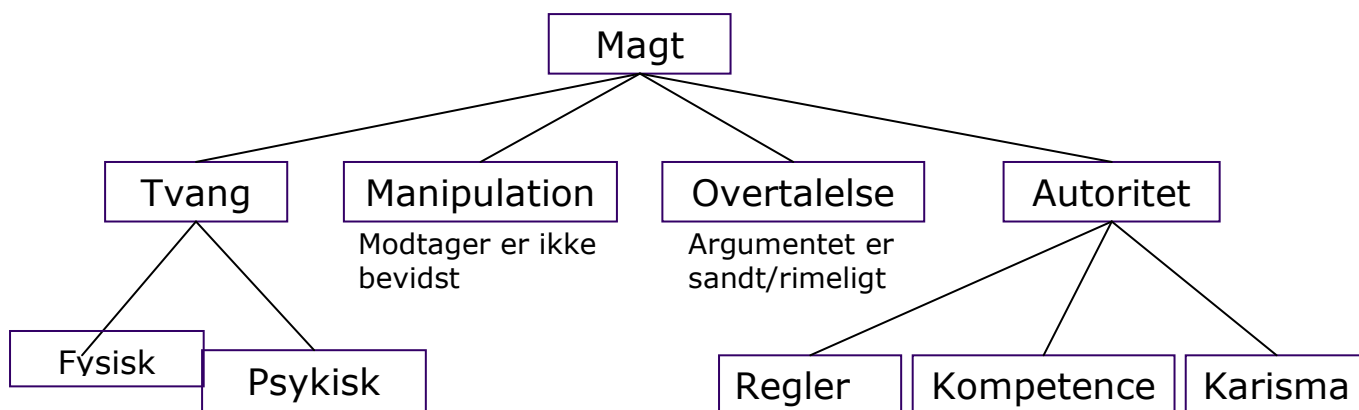
I en tilfredshedsundersøgelse foretaget blandt alle forretningschefer hos Q8 i Danmark er motivationen, jf. afsnit 3, opdelt i følgende 7 del punkter; *resultater på stationen, magt, konkurrencedygtig løn og goder, bonusmuligheder, glade medarbejdere, videreudviklingsmuligheder, og god kollegaer*. Herunder gennemgås, hvordan de forskellige punkter påvirker den enkelte FC, og hvordan distriktschefen og Q8 kan bruge denne viden til at holde FC motiveret i fremtiden, og hvilke teorier de kan bruge til hjælp.

Resultater på stationen. Rigtig mange FC'er²⁶ har i undersøgelsen svaret, at resultaterne på stationen gør, at de er motiveret i deres hverdag. I henhold til Maslow er det en blanding af omdømmet overfor kollegaer ved at vise, at man kan lave gode tal på bundlinjen, men også en selvrealisering af, hvad man er god til. Herzberg mener, det er en motivationsfaktor for det er en præstation på arbejdet, som også giver anerkendelse fra kollegaer og distriktschefen. På hver enkelt servicestation er der et budget, som den ansvarlige FC skal overholde. Derfor er det, det overordnede mål som giver en "commitment" til målet. Mål skaber energi og sørge for vedholdenhed i at nå de fastlagte mål og er derfor i henhold til målsætningsteorien en stor motivationsfaktor. Derfor er det også ret vigtigt, at der med fastsættelse af mål, følger feedback med. Hvis der er mål, og der aldrig kommer feedback om, at målene bliver overholdt, så mister ledere og medarbejder hurtigere gejsten og så har målene en demotiverende effekt i stedet for en motiverende effekt.

²⁶ Ca. 80 % har svaret positivt på motivation af resultaterne.

Magt: I tilfredshedsundersøgelsens tegn er det emne nok ikke et mange ledere vil svare positivt på. Altså at magt motiverer dem. Grunden til det er desværre, at ordet magt generelt har en negativ klang og derfor lyder det ikke godt at svare, at det er motiverende for en leder, heller ikke selvom besvarelsen har været anonym.

Magt er ellers et begreb, der kan bruges under mange forskellige former og ikke kun i forbindelse med tvang og negativt. Hvorimod overtalelse og autoritet, jf. figur 3 er ting som flittigt bliver brugt i hverdagen som FC på en servicestation.²⁷ Regler kan for medarbejdere også være med til at motivere dem, og det samme kan overtalelse.



Figur 3: Sociale fænomener som forskellige former for magt: Kilde ”Magt en introduktion”

Visse ensrettede regler fra distriktschefen kan også gøre det mere overskueligt for de forskellige FC’er at ligeværden bliver overholdt, jf. ligeværdsteorien beskrevet i afsnit 3. En ny forretningschef kan f.eks. have svært ved at vide, hvad andre FC’er får i løn, men så hjælper det på ligeværden og balancen, at der er en udstukket retningslinje fra hovedkontoret at forholde sig til. Magt vil ikke blive gennemgået dybere, da ingen FC som sagt mente, det var relevant for deres motivation i dagligdagen på stationer, selvom meget af det, der falder under autoritet er ganske almindelig ledelse.

Konkurrence dygtig løn og personalegoder/ bonus: Her er to punkter sat sammen, da de minder om hinanden. Hos Herzberg er løn placeret som en hygiejnefaktor, men i tilfælde som bonus vil det mere falde ind under en motivationsfaktor, da det er lettere at påvirke individuelt og der vil være forskel på indre og ydre motivation i arbejdet. Stort set alle

²⁷ ”Magt en introduktion”

FC'er mener at løn er vigtigt.²⁸ Der, hvor de ikke er tilfredse og bliver demotiveret er i tilfælde hvor løn og sammenhængen mellem privatliv og arbejdsliv ikke passer sammen. Det være sig, at FC mener de får en dårlig løn i forhold til mængden af timer, der bliver taget fra familien og fritid. På den seneste tilfredshedsmåling var sammenhængen mellem løn og privatlivet en af de store svagheder²⁹ og er derfor også et punkt, der bliver arbejdet videre med fra ledelsens side i Q8. Deriblandt arbejders der med at gøre bonusordningen lettere gennemskuelig og gerne gøre den, så den er direkte proportional til målsætningsteorien.³⁰ Når målene i bonusordningen følger SMART, så vil det være overskueligt og let at arbejde hen imod. Hvis FC synes det er let at arbejde hen imod, så vil det være lettere at give motivationen videre til medarbejderne på stationen og derved skabe nogle gladere kunder.³¹ Målene har her en positiv indflydelse på motivationen og på den enkelte FCs præstation og lever op til målsætningsteorien.

Hvis der kigges på lønstatistik fra Ledernes hjemmeside, så oplyser den et gennemsnit på 45.000 kr. for en forretningschef i detailhandlen i Københavnsområdet. Det er en chef med 6-10 fuldtidsansatte under sig, og 1 eller to ledere under sig (her regnes souschefer hos Q8), og så er det taget fra de 31-34-årige, da det er et meget godt gennemsnit af FC'er hos Q8 i hovedstadsområdet. Sammenlignet med gennemsnittet her på 45.000 kr. om måneden, så ligger FC'er hos Q8 lavt.³² Det er nok også derfor, at så mange har svaret at løn og arbejdsbyrde ikke hænger sammen, og derfor at ledelsen hos Q8 ved, at det er en stor motivationsfaktor, de skal kigge nærmere på indenfor en overskuelig fremtid. Der er stor risiko for at det gør FC'er demotiveret og falder snakken på løn til eksempelvis FC møder i distriktet, så er der en generel utilfredshed over at lønnen ikke stemmer overens med det arbejde FC'erne udfører. Især når DC fortæller, at HR afdelingen mener, at lønnen ligger som et god gennemsnit over hele landet, så er der utilfredshed, da alle statistikker siger, at det er dyrere at bo i Københavnsområdet.³³

²⁸ Tilfredshedsundersøgelsen viser at 95 % af FC'erne der har svaret mener at løn er vigtigt.

²⁹ Tilfredshedsundersøgelsen viser at kun 20% var tilfredse over sammenhængen mellem løn og privatlivet.

³⁰ Bonusordningen er blevet ændret i det nye lønår, og lever op til flere af kravene op til overskuelighed og SMART.

³¹ Bonusordningen for det nye år (startet maj 2010) lever op til disse krav i følge interviews med udvalgt FC'er.

³² Lederne.dk

³³ Jf. Interviews med DC Tommy Nielsen og udvalgt FC'er i Københavns distriktet.

Glade medarbejdere og generel trivsel: I hverdagen på servicestationerne ser en FC ikke meget til de nærmeste kollegaer i form af andre FC'er i distriktet. Medarbejdere er derfor meget relevante i hverdagen, da det også er dem FC tilbringer mest tid sammen med. Ifølge Maslow og ARG er det en del af den sociale kontakt, at være motiveret sammen med sine ansatte, da det er den primære sociale kontakt i hverdagen for FC. Derudover er det meget personligt for den enkelte leder og FC, hvor vigtigt det er for deres motivation, at medarbejderne er tilfredse. Alle FC'er vil gerne have, at medarbejderne yder deres bedste og giver en god service til kunderne, men hvor meget det påvirker deres motivation er individuelt i forhold til FC's relation til medarbejderne. Nogle FC'er vil gerne understøtte deres medarbejdere aktivt i hverdagen og sørge for at de udvikle sig, hvor andre ser dem som et arbejdsredskab til at komme nærmere på de givne mål for stationen.

Q8 går meget op i medarbejdernes trivsel, for månedslønnede er der en sygeforsikring og for alle er der stresshåndteringskurser, hvis det er relevant. Der er også let adgang til psykolog hjælp, da det hurtigt kan blive aktuelt i situationer, hvor der har været røveri, eller medarbejderen har været udsat for trusler eller lignende. Ifølge Herzberg er det en vedligeholdelsesfaktor at arbejdsforholdene er gode, og i det her tilfælde går Q8 op i, at de er bedre end andre med eks. sygeforsikring etc. FC går aktivt ind i at støtte medarbejderne i deres hverdag og sørge for, at de ikke bliver stresset men i stedet udnytter de positive emotioner. Hvorvidt en FC bliver motiveret af det er så en helt anden sag, det er ca. halvdelen der har svaret, at det påvirker deres motivation i hverdagen at have god medarbejdertrivsel.³⁴ Q8 har fokus på, at når de åbner nye Qvik To Go stationer, så bliver der udarbejdet en ny APV, så der er tjek på hvilke ting, der kan være svage områder og så bliver der sat fokus ind på dem.

Videreudviklings muligheder: I tilfredshedsundersøgelsen blandt FC'er ses der en markant forskel i interesse for videreudvikling indenfor Q8 i forhold til alder. De yngre FC'er, (primært dem under 35) betyder det langt mere for, at der er udviklingsmuligheder indenfor Q8, hvorimod de "ældre" FC'er (dem over 45) ikke mener, det er en lige så stor del af deres motivation for at komme på arbejde.³⁵ Karrieremulighederne for en FC er

³⁴ Jf. Tilfredshedundersøgelsen af FC'er.

³⁵ 75% af de FC'er under 35 ser det som vigtigt, hvor kun ca. 30 % af de "gamle" ser det som vigtigt. (fra tilfredshedundersøgelsen)

meget spredte, og der er stor forskel på hvor meget, der snakkes om det afhængig af interesse hos den enkelte FC og den respektive distriktschef. Der vil altid være mulighed for at tage nogle interne udviklings kurser gennem e-learning. Derudover er der to lederuddannelser, som bliver tilbudt til dygtige FC'er samt potentielle ledere på hovedkontoret. I få tilfælde, hvor motivationen er stor for FC, så vil der være mulighed for ekstern videreuddannelse, i form af HD eller lignende. Det er op til den enkelte FC selv at søge om dette hos HR afdelingen og vurderingen bliver foretaget i samarbejde med distriktschefen. Dette er beskrevet nærmere i afsnit 4.4.5.

Motivationen ved udvikling i hverdagen i form af avancement er nævnt af Herzberg under en motivationsfaktor. Der skelnes dog mellem om, det er avancement inden for samme stilling; det vil sige at man udvikler sine egne kompetencer inden for stillingen som FC, og gør hverdagen lettere og sjovere ved større viden, eller om det er til en højere stilling, i det her tilfælde som DC eller måske til en stilling på hovedkontoret. Personlig udvikling og vækst er ifølge Alderfers ERG og Maslows behovspyramide helt i toppen af teorien kan er vigtig for at nå til tops i motivationen for den enkelte person.

Gode kollegaer og sparring: I hverdagen på servicestationerne har FC ikke meget kontakt med kollegaerne i distriktet. Det foregår primært ved få FC møder, og ved kurser og lignende. Mange af de ansatte i københavner distriktet har svaret, at det betyder meget i deres motivation i dagligdagen at have nogle gode kollegaer, som det er let at få hjælp af, men også at have det sjovt sammen med. Det giver en glæde hos den enkelte, at der er et godt sammenhold mellem de respektive FC'er i distriktet og er med til at reducere stressniveauet og hæve de positive emotioner. Der kan også være en god motivations faktor i henhold til Herzberg, da det kan give anerkendelse fra ens kollegaer. Dog er der som nævnt i afsnit 2.3 om forretningschefs jobbet en smule utryghed hos nogle FC'er, da der ofte er en ny FC klar til at tage deres tilling, hvis det skulle være nødvendigt.

Overordnet er der en stor tilfredshed blandt forretningschefer og souschefer. Q8 indførte i 2009 at lave 3 tilfredshedsmålinger om året. Efter hver måling bliver en forretningschef og en souschef fra hvert distrikt udvalgt til at komme til workshop på hovedkonteret, hvor de bidrager med deres meninger og erfaringer. Den viden skal selvfølgelig bruges til at komme nærmere endnu mere tilfredse ledere ude på servicestationerne. Der kommer

konkrete forslag til forbedringer frem, som bliver taget op i ledelsen og arbejdet med, så den generelle trivsel på stationerne stiger.

3.4 Delkonklusion:

Når man skal motivere medarbejdere og ledere kan det være relevant at tage udgangspunkt i en eller flere af motivationsteoriene. Mennesker er ikke ens og reagerer derfor forskelligt i forskellige situationer, derfor skal der tages hensyn til individuelle forskelle i personlig motivationsdispositioner. Derfor kan man sige, at der ikke findes en specifik model/teori, men tværtimod så komplementerer modellerne hinanden. Derfor kan der også være stor forskel på hvilken teori/ model, der kan bruges overfor den enkelte FC og i en given situation. Det kan derfor være interessant at se på alle motivationsretninger inden for psykologien.

Arbejdsadfærden er et produkt af en række ydre og indre faktorer, som indgår i et komplekst samspil med hinanden. Det er vigtigt at få sat de forskellige virkemidler i sammenhæng med hinanden og få dem til at komplimentere hinanden, så viden kan udnyttes, og den positive arbejdsadfærd kan styrkes. Q8 har iværksat tilfredshedsundersøgelser hos deres medarbejdere og ledere og gentager dette tre gange om året, for at have en bedre måling og føling med, hvordan de ansatte har det i deres hverdag, og det er noget FC værdsætter. Fremadrettet vil det være muligt at få mere specifikke resultater, som vil gøre det lettere for FC at vide, hvordan medarbejderne trives på deres station og konkret at lave handlingsplaner, der er tilpasset de lokale ansattes behov.

Tilfredsheden hos Q8s forretningschefer er stor på områder, som frihed og coaching fra DC, hvilket gør at udskiftningen blandt FC'er ikke så stor som hos konkurrenterne. Der kan dog fra Q8s side arbejdes videre primært med at FC får følelsen af at løn og arbejdstider passer overens for at øge glæden ved arbejdet. Den øgede motivation kan benyttes til at skabe glæde hos medarbejderne, som giver større omtanke for kunderne og igen sørger for at Q8 lever op til deres vision om at blive anerkendt for at vise omtanke.

Det er vigtigt at DC og hovedkontoret bruger den viden de har fået gennem de seneste tilfredshedsundersøgelser om FC'ernes motivation til at gøre FC mere tilfredse og derved udvikle de enkelte servicestationer og Q8 som helhed.

4. Ledelse, FCs performance og udvikling.

Hos Q8 er der som tidligere nævnt en del forretningschefer, der har været trainees og har fået en uddannelse derigennem, men langt de fleste FC'er kommer udefra. Det vil sige, de typisk har været mellemledere af en art enten i samme branche og kommer fra en konkurrent eller også, at de kommer helt udefra, måske fra anden detailhandel måske fra noget helt tredje.

Gennem tilfredshedsmålinger og fastholdelsessamtale med afgangende FC'er kan det ses, hvad de forskellige FC'er vægter højest i henhold til motivation, jf. afsnit 3. Ud fra de tilfredshedsundersøgelser der er lavet hos Q8, er tilfredsheden blandt FC'er generelt høj. Det er derfor vigtigt for Q8 at bibeholde de glade ledere, der er på stationerne, men samtidigt sørge for at udvikle dem og lytte efter, hvad der motiverer dem, så de kan udvikle sig og blive endnu bedre ledere i fremtiden. Q8 skal udnytte det potentiale, der ligger hos lederne for at gøre virksomheden Q8 endnu bedre og gerne hæve det generelle FC lederniveau, da der er store regionale forskelle rundt om i landet.

4.1 De fem ledelsesniveauer:

Jim Collins har i hans berømte bog ”From good to great” beskrevet noget der hedder niveau 5 lederskab. Det er vigtigt at få kigget på, hvor i forskellen for de forskellige niveauer af lederskab ligger, og hvordan Q8 kan udnytte den viden til deres fordel. Så kan Q8 få mulighed for at udvikle sig i den rigtige retning og komme nærmere på deres mål om omtanke for kunderne og en større markedsandel, og det kun ved brug af deres allerede gode FC'er på stationerne.

Niveau 5 ledere er kendetegnet ved ord som ydmyghed og beskedenhed og så er de fokuseret på de relevante ting for stationen. De ser klart deres egne begrænsninger i et komplekst miljø / marked, så i stedet for at promovere deres egne ideer, får de ansat de bedste folk og får gode strategier ud af dem. Den øverste chef kan ikke bestemme alene, men skal have input fra kloge mellemledere. De får de bedste (hvem) i et rum og

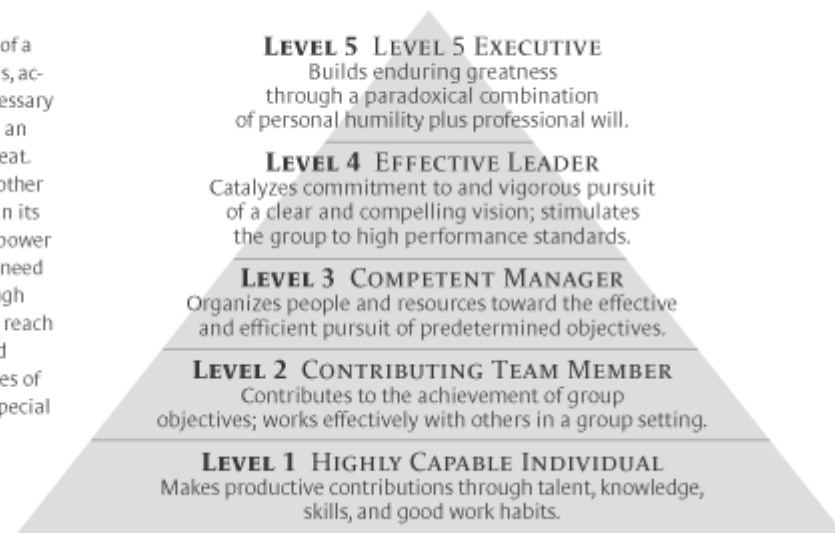
bestemmer så (hvad) strategier for fremtiden og har derved aktivt deltagende ledere i hele organisationen.³⁶

Niveau 4 ledere har deres egne ideer og visioner for hvad virksomheden behøver for at lykkes, de bestemmer retning og så får de folk med på at implementere deres vision.

Collins siger "først hvad, så hvem." ved niveau 4, ved niveau fem hedder det "først hvem, så hvad" En af forskellene mellem niveau fire og fem ledere er ifølge Collins, om det er vigtigst, hvem der er ledere i virksomheden, eller hvilken strategi virksomheden skal føre. Ifølge Jim Collins, så er niveau fire ledere effektive, når det ikke er for kompliceret, men kæmper i mere komplekse virksomheder som konkurrerer om hurtig innovation, jf. figur 4. Den store forskel er derfor at niveau 4 ledere, de giver retning og har strategierne klar, hvorimod niveau 5 ledere får de nye ideer og strategier frem i andre og får dem til at udføre og lave strategierne. Niveau fem FC'er hos Q8 vil ansætte de rigtige souschefer og få dem til at hjælpe med at lave og udføre strategierne.³⁷

THE LEVEL 5 HIERARCHY

The Level 5 leader sits on top of a hierarchy of capabilities and is, according to our research, a necessary requirement for transforming an organization from good to great. But what lies beneath? Four other layers, each one appropriate in its own right but none with the power of Level 5. Individuals do not need to proceed sequentially through each level of the hierarchy to reach the top, but to be a full-fledged Level 5 requires the capabilities of all the lower levels, plus the special characteristics of Level 5.



Figur 4 De fem ledelsesniveauer. ”http://hbr.org/hb/article_assets/hbr/0101/R0101D_B.gif”

³⁶ Jim Collins ”From Good to Great”

³⁷ Jim Collins ”from Good to Great”

Niveau 5 ledere er alle intelligente mennesker, der kender deres branche og har en viden til at lede deres virksomheder. Det, der gør dem forskellige, er deres personlige karakteristika. Hvem de er, og ikke bare hvad de ved. Collins siger der er typisk fem karakteristika,

- *De har selvsikkerhed til at sætte deres efterfølger op til succes.*
- *De er ydmyge og beskedne*
- *De har urokkelige løsninger*
- *De er arbejdsmænd*
- *De giver andre belønning og tage fuldt ansvar for dårlige resultater.*³⁸

Typisk gør niveau fem ledere det helt naturligt, hvorimod andre ledere skal lære det. Derfor har en niveau fem leder højt selvværd, og tør stå ved sine meninger og ideer og stoler på sine ansatte og deres kompetencer. Den selvtillid det hele er bygget på, er grundlagt allerede i barndommen, men kan dog også tillæres senere hen. Det kræver hårdt arbejde at udvikle sin egen personlighed til at tro på dem selv, acceptere hvem man er, og indse, at man også har fejl og mangler og at acceptere, at det kan andre kompensere for. Tricket er ikke at ændre, hvem man er, men at acceptere hvem man er, både svagheder og styrker. Gode ledere ansatte gode folk til at kompensere for deres egne svagheder.

Q8s store fokus i forhold til de fem ledelsesniveauer må være at få ensrettet den ledelse og ledelsesstil der findes på de forskellige stationer. Distriktschefen for københavner distriktet Tommy Jensen har været ansat i ca. halvandet år. Dengang han startede og til tider stadigvæk, kan de gamle og rutinerede forretningschefer have svært ved at vænne sig til hans ledelsesstil, og at han forventer en vis ensretning i butikker i hans områder. Til gengæld er det med til at give en vis form for genkendelighed fra kundernes side i de forskellige butikker i Københavnsområdet. Han forventer alle steder, at der altid er fyldt op, trimmet og pænt i butikkerne, og han følger flere af de karakteristika som en niveau fem leder skal ifølge Jim Collins.

Tommy har en stor viden om branchen, da han har været mange år i den, og han vil dermed også vælge at ansætte de rigtige FC'er ifølge Jim Collins, da det er vigtigt for at få udført de rigtige strategier. Han har en masse urokkelige beslutninger, som der ikke kan

³⁸ Jim Collins "From Good to Great"

diskuteres med, men hans svaghed er, at han ikke er nok tilstede i butikkerne. Det giver lidt svaghed i hans niveau fem lederskab, men han yder en positiv indflydelse på de respektive FC'er i distriktet. Det skulle gerne være med til at hæve det generelle ledelsesniveau blandt FCerne i distriktet. Der er meget frihed under ansvar, som også er nævnt tidligere i opgaven, og det kan give risiko for stor variation i niveauet for ledere på stationerne, helt fra et til fem i hierarkiet. Da de styrer det lidt som de selv har lyst til under de givne forudsætninger, så længe de kan opfylde de mål der er opstillet af Q8. Derfor er det vigtigt at DC, Tommy Nielsen og hans kollegaer i de andre distrikter lever op til niveau fem lederskab om at sætte folk op til succes.

I figur 4 kan det ses, at der er stor forskel i de forskellige ledelses niveauer fra niveau et til niveau fem. På de ca. 200 forskellige Q8 servicestationer i Danmark varierer niveauet også meget. Nogle steder er der FC'er, der har været ansat i 30 år, og har været med til at starte Q8 op, det kan både være negativt og positivt. De har en stor viden om Q8 og om service på stationerne, og ikke mindst et lokalkendskab uden lige, men omvendt kan de også sidde fast i gamle vaner og rutiner, som kan være svære at ændre i forhold til en eventuelt ny FC, der kommer udefra med nye inputs og ideer. Alle typer af ledere er gode ledere, men vægter forskellige ting højst. Der er forskel på om en leder er meget lavpraktisk og arbejder ansigt til ansigt med deres medarbejdere, eller om FC er den helt store strateg, som udtænker en masse gode ideer til, hvordan stationen skal køre og så får sine SC'er og medarbejdere til at udføre det i praksis. Derfor kan der for Q8 og de forskellige DC'er være store forskelle i, hvordan de skal benytte FC og deres lederegenskaber til at udvikle Q8.

4.2 Ledelse og lederroller.

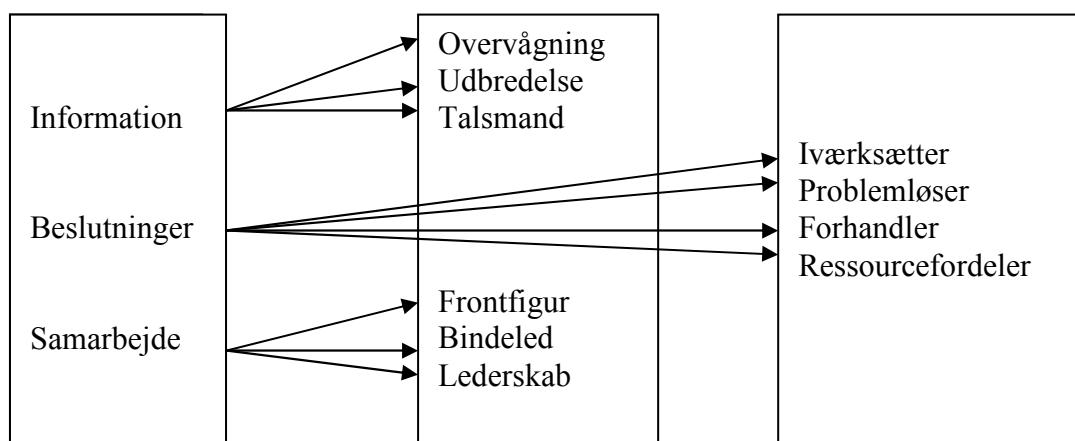
Der findes mange forskellige former for ledelse. En leder er ofte sjældent selv afklaret med, at han/hun praktiserer en given form for ledelse. Måske har lederen ønsket om at agere efter en bestemt ledelsesteori, men får det ikke opfyldt i hverdagen. De forskellige ledelsesformer ses sjældent i deres rene form hos en given virksomhed, de kan bruges på kryds og tværs i forskellige situationer og til løsning af forskellige opgaver.

Der er mange forskellige former for definition på ledelse, men sammenfaldende kan siges at være målopnåelse og social indflydelse. Ledelse er, når en enkelt person har indflydelse

over en gruppe underordnede. Lederens centrale opgaver er at motivere medarbejdere og sørge for at arbejdet bliver udført i en sådan tilfredsstillende, at målene bliver opfyldt. En FC hos Q8 har en masse social indflydelse ved, at han / hun er den daglige leder for medarbejderne (i samarbejde med en eller to souschefer). FC har uden tvivl myndighed til at træffe afgørelser om alle vigtige aspekter i det daglige arbejde. Medarbejderne følger afgørelserne, tit uden at tænke nærmere over det, da de fleste har det som en fritidsbeskæftigelse ved siden af studie eller andet arbejde.

Der vil på enhver servicestation være en adskillelse mellem den formelle og den uformelle ledelse. Såfremt FC ikke formår at tage den officielle ledelsesrolle på sig, kan det ses, at en rutineret ansat eller en SC tager den uformelle ledelse i en periode og sørger for, at målene på stationen bliver opfyldt. Ledelsen af servicestationen kræver af FC, at han /hun ikke kun overtager den formelle ledelsesrolle, men også den uformelle. Det gøres ved, at FC ikke kun har den faglige kompetence, men også skaber gode relationer og et arbejdsmiljø, hvor alle ansatte føler sig velkomne og kan lide at lægge deres arbejdsindsats.

FC har flere forskellige roller i sin dagligdag på servicestationen. (jf. afsnit 2.2). Henry Mintzberg skelner mellem tre hovedkategorier: *Informationsroller*, *beslutningsroller* og *interpersonelle roller*, jf. figur 5.



Figur 5: Lederroller

Den første af de tre kategorier drejer sig om information. Det handler om, at FC sørger for at tilegne sig den relevante information for omgivelserne. Det kan være at vide hvilke konkurrenter, der er i lokalområdet eller at videregive informationer fra hovedkontoret i

form af nye tiltage og kampagner. Generelt vil det sige, at det er alt information, der er vigtig i forhold til det daglige arbejde på en servicestation. Her vil der klart være forskel på, hvad en deltidsansat på 5 timer om ugen føler relevant, og hvad en souschef mener, er nødvendigt i det daglige arbejde. Der vil i rollen som talsmand også være information, der skal den anden vej i en virksomhed. Det kan være deling af, hvordan en kampagne bliver udført i praksis på stationen eller viden om eventuelle lokale tiltag og leverandører.

Den anden kategori er beslutninger og er vigtig, da det drejer sig om at forbedre stationens arbejde. Et eksempel kan være løsning af konflikter på det daglige plan, eller at sætte tiltag i gang, f.eks. konkurrencer om mersalg for at øge indtjeningen i butikken og sætte fokus på virksomhedens mål overfor de ansatte.

Lederen har dog ikke kun roller som informationsdeler og problemløser, men også som varetager af de sociale relationer i gruppen af ansatte på stationen. Lederen er den, der har det endelige ansvar også i kommunikation udadtil og som bindeled til leverandører etc.

Lederskab er i dagligdagen på en servicestation ikke så vigtigt, da meget af visionsskabningen og målsætninger bliver leveret fra hovedkontoret. Der, hvor FC har en vigtig rolle, er i formidlingen af den viden til de ansatte og til at få dem motiveret og igangsat til at overholde Q8s mål, ideer og vision.

Der finder mange forskellige typer tests, som bliver benyttet i forskellige virksomheder til at teste hvilke ledertyper, der er ansat. Det kan være en god viden at have for at sørge for at de ansatte passer godt sammen, og det kan gøre det lettere at forstå hinanden og hinandens måde at reagere på. Hos Q8 bliver en ny FC testet, efter de har været til den indledende samtale for at vide, om de passer ind i kulturen og miljøet hos Q8 og ikke mindst i den travle hverdag på en servicestation med ledelsesansvaret. Det kan gøre det lettere at se, om den potentielle nye leder også passer ind i den lederrolle, og den ledelsesstil der bliver forventet af Q8 og ikke mindst i det pågældende distrikt med den tilhørende distriktschef.

4.2 Følelsesmæssig intelligens og Amygdala Hijack.

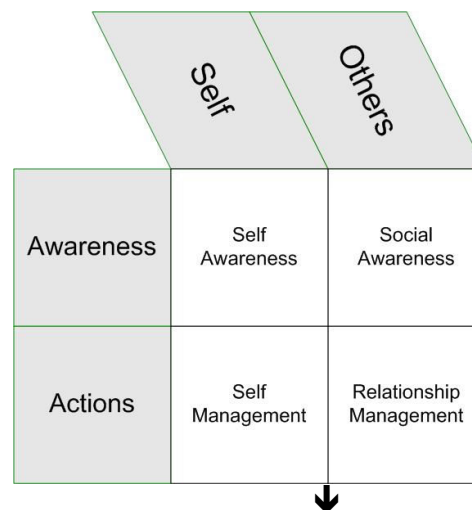
Følelsesmæssig intelligens refererer til en persons evne til at identificere og håndtere egne og andres følelser. Begrebet følelsesmæssig intelligens blev populariseret i 1995 af

psykologen Daniel Goleman i bestselleren Emotional Intelligence, og har siden vundet stor udbredelse og fundet anvendelse i mange sammenhænge.

Følelsesmæssig intelligens er et begreb, som sammenfatter en række emotionelle evner, heriblandt selvbevidsthed, selvbeherskelse og indlevelsessevne. "Intelligens" skal dog her ikke forstås som noget medfødt i streng forstand - emotionel intelligens kan (til en hvis grad) læres.

I figur 6 ses de fire hovedområder, som giver en positiv indflydelse på andre. Det vil sige at har FC styr på de fire områder overfor sine ansatte, så er der styr på den følelsesmæssige intelligens. Det samme gælder selvfølgelig for distriktschefen. Har han styr på det overfor de FC'er, der er i det givne område, så kan de blive ledet på den bedst mulige måde. Lederen skal være klar over sine egne følelser og have styr på dem.

Figur 6: Følelsesmæssig intelligens



Positive impact on others.

Derved ikke sagt, at en leder ikke kan have en dårlig dag, men generelt skal FC have styr på at motivere sig selv og andre, og vide hvordan følelser påvirke en selv og ens ansatte. Det er her vigtigt at huske på at hver enkelt medarbejder er et individ, og at der derfor er forskellige måder at håndtere deres følelser og reaktioner på. I sådanne situationer er det vigtigt at være sensitiv overfor andres humør og følelsesmæssig stadie, da også medarbejdere må have en dårlig dag uden, at det skal påvirke det generelle billede af dem.

Amygdala Hijack er en del af hjernen som styrer følelserne ("den følelsesmæssige hjerne"). Det vigtige er ikke at lade den dominere, men at huske at vi som ledere kan udvikle os, og ikke at lade den styre ens lederegenskaber. Udvikling af FC hos Q8 er nærmere beskrevet i det følgende afsnit.

Appreciative Inquiry er en metode, der handler om at værdsætte det, der virker og at fokusere på det positive. FC'er hos Q8 kan bruge det til at skabe bedre relationer og at forbedre servicen på stationerne, da AI bygger på den grundlæggende antagelse at i alle organisationer og hos alle medarbejdere er der succeshistorier, og derved er der stort

potentiale for udvikling. Det er vigtigt at gøre problemer til muligheder og at fokusere på det positive hos hver enkelte, så det kan bruges til at udvikle servicestationerne.

Kort sagt kan det sammenfattes med at ligegyldigt, hvor klog du er i den tekniske og praktiske del af arbejdet, så bliver du kun en god leder, hvis du kan lede dig selv og dine ansatte og har den følelsesmæssige side og intelligens med dig. Generelt kan det siges at følelser smitter, og det er derfor vigtigt, at lederen smitter med de gode følelser til medarbejderne, og at der bliver fokuseret på det positive.

4.4 Udvikling og potentiale i udvikling hos FC:

Q8 kan spørge sig selv, hvorfor de har de ledere ansatte som de har. Distriktschef Tommy Jensen gjorde meget ud af, da han overtog distriktet for ca. halvandet år siden, at kigge på hvem der var ansat i stillingerne som FC og observerede, hvordan de klarede hverdagen og indførelse af nye tiltag hos Q8. Han så på deres kompetencer og egenskaber som ledere, og om det var noget, han kunne bruge i længden. Såfremt det ikke var, tog han en beslutning om, hvad der skulle ændres på, om han skulle hjælpe dem med at udvikle sig eller groft sagt finde andet arbejde. Derfor har han på den relative korte tid sat et stort præg på distriktet i København, og der er ingen af de nuværende FC'er, som er i tvivl om, hvor han vil hen med distriktet, og hvad Q8 har af vision, og hvordan FC skal hjælpe med at udleve det i praksis. Det er medvirkende til at hæve det ledelsesmæssige niveau på stationerne, og derved gøre det nemmere at få FC til at blive til niveau fem ledere alle sammen. Det skal gøres ud fra betragtningen om at niveau fem lederskab er vigtigt for at Q8 kan blive større på markedet og få en større indflydelse overfor konkurrenter og forhåbentligt at udvikle sig til det Jim Collins kalder en fantastisk virksomhed.

4.4.1 Feedback:

For at udvikle på de allerede gode FC'er er det vigtigt med kommunikation og feedback.

³⁹Det lyder nemt, men det er næsten altid en sikker topscore i arbejdsklimaundersøgelser, at der er en udbredt oplevelse af, at man ikke er særlig gode til at give og modtage ris og ros på de danske arbejdspladser. Der er flere former for feedback, normalt betegnet som ris

³⁹ Fokus her er på de gode FC'er, da de knap så gode nok ikke vil være der så længe.

og ros, og det er vigtigt at den bliver givet rettidigt, og ikke at det først sker lang tid efter episoden, hvor feedbacken var relevant.

Konstruktiv feedback øger ens kendskab til sig selv, giver muligheder at vælge imellem mht. adfærd og opmuntrer til udvikling. Derfor er det vigtigt at lære at give og modtage konstruktiv feedback. Konstruktiv feedback betyder ikke bare positiv feedback. Negativ feedback kan være overordentlig vigtig og nyttig, hvis den gives med en kærlig hensigt, og således kan modtages som sådan.

Destruktiv feedback er eksempelvis feedback, der gives med skjulte hensigter, som kan dreje sig om at fremhæve sig selv og sine egne evner på et givet område, eller om at udstille en person over for eksempelvis kolleger etc. Det kan også dreje sig om, at den negative tilkendegivelse gives som kritik uden forbedringsforslag eller uden at anerkende den anden person, hvilket vil efterlade modtageren dårlig tilpas uden noget at bygge videre på og uden nogle valgmuligheder at bruge til at lære nyt om sin egen adfærd.⁴⁰

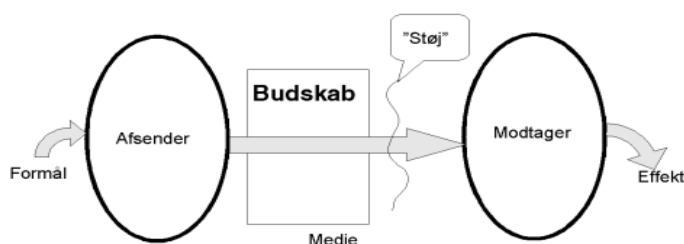
Det er vigtigt for Q8 at få gjort det til vane hos DC at give feedback til FC'er i hans distrikt, og for FC at give feedback til medarbejderne på servicestationen. Det skal selvfølgelig være konstruktiv feedback, og gerne både den positive og den negative, når bare den bliver givet på den rigtige måde. Det er med til at udvikle de forskellige FC'er, og for DC at se, om der er gode muligheder i de FC'er, der er ansat, og hvordan de kan udvikles til at blive endnu bedre. Det er vigtigt med feedback, både mellem FC og DC og mellem FC og medarbejdere, at det bliver brugt ofte. Folk har brug for at høre tit fra deres chef både med positive og negative ting. Det er vigtigt, at en FC ikke føler sig glemt af sin chef, og derfor er feedback et meget vigtigt redskab i udviklingen af FCer hos Q8. Feedback kan bruges til at hæve ledelsesniveauet hos FC'erne og komme tættere på at de alle bliver niveau fem ledere. (jf. Jim Collins)

4.4.2 Kommunikation:

Kommunikation er en af de vanskeligste opgaver i en virksomhed. Ledelsen har en stor del i vigtigheden af at få kommunikeret dens mål ud til alle parter i virksomheden og sørge for, at alle er bekendte med dem. Der ligger tit noget psykologisk bagage gemt bagved en given

⁴⁰ Bakka og Fivelsdal

kommunikation, og det kan besværliggøre modtagelse af det korrekte budskab. I figur 7 kan det ses at kommunikation i sig selv er ret simpelt med en afsender og en modtager. Afsenderen har et givent formål med kommunikationen og forventer en effekt, det er ikke sikkert det er den forventede effekt, der kommer ud af budskabet, men en effekt er der. Der, hvor der opstår udfordringer, er som regel, hvis budskabet bliver forstyrret af en eller anden form for støj derimellem. Det kan være den viden, man har om den pågældende afsender, eller andet der er generende for videregivelse af information.



Figur 7: Kommunikationsmodel

En FC kan brug kommunikation positivt i sin hverdag, hvis bare han/ hun er opmærksom, at budskabet bliver modtaget på den måde, det er ment. Som chef for en masse deltidsansatte bliver der brugt meget tid på kommunikation så medarbejderne er klar over, hvilke mål der er sat, og hvad der bliver forventet af dem og ifølge Mintzberg bruger en leder op til 80% af sin tid på kommunikation.⁴¹ I samarbejdet med DC er kommunikation også vigtigt. DC er i praksis ikke særlig tit på servicestationen, og derfor er det vigtigt, at mål og forventninger bliver kommunikeret klart ud til alle. Det skal helst foregå, så DC ikke er i tvivl om at budskabet er modtaget korrekt, og der i givet fald ikke er støj i mellem afsender og modtager af budskabet, men at budskabet bliver opfattet, som det er blevet afsendt. Det er vigtigt for både FC og DC at huske at i visse situationer kan det betale sig at bruge skriftlig kommunikation og i andre mundtligt kommunikation.⁴²

4.4.3 Coaching:

Coaching defineres af T. Galway således:

⁴¹ Kaufmann og Kaufmann kap. 11

⁴² Kaufman og Kaufmann kap. 11

”at låse op for menneskers potentiale til at maksimere dets egne præstation, det er at hjælpe mennesker til at lære frem for at undervise dem”.

Coaching er en teknik, hvor den coachede selv bidrager med løsninger og forslag til eventuelle problemstillinger, eller måder hvorpå medarbejderens effektivitet kan forbedres. Ved at medarbejderen involveres, er vedkommende i højere grad parat til at påtage sig et ansvar. Fordelen ved coaching er, at medarbejderen, næste gang vedkommende står i en lignende problemstilling, bedre kan håndtere den. Derved kan lederens ressourcer frigøres til andre ledelsesmæssige opgaver.

I den seneste tilfredshedsundersøgelse hos Q8, har distriktscheferne generelt fået ret positiv feedback fra deres FC’er i, at de er gode til at coache.⁴³ Det må betyde, at det er noget DC ligger stor vægt på i dagligdagen. Det er også vigtigt, at FC selv er i stand til at varetage deres opgaver, og en god måde DC kan hjælpe med til at udvikle FC’erne i deres distrikt på, er ved at coache dem. Derved bliver FC mere rutineret selv og kan bedre løse opgaven næste gang.

Coaching kan læres af de allerfleste ledere, og det er ved træning, at man bliver bedre, så det handler om at komme i gang i hverdagen. Coaching er bl.a. et glimrende uddelegeringsværktøj. Coaching er også et godt redskab til at skabe nye ideer og inspiration til opgaveløsningen. Des bedre DC bliver til en coachende dialog med FC, des bedre bliver begge parter til at løse konflikter. Coaching fører til personlig udvikling, for det at kunne løse problemstillinger mellem mennesker på en uaggressiv og konstruktiv måde er en kompetence, som giver høj selvtillid og gode relationer til omgivelserne. Derfor er det vigtigt at DC er god til at coache deres FC’er, og især da der er så meget frihed i arbejdet, så hjælper det at DC har en coachende ledelsesstil og hjælpe den viden frem, der er nødvendig i en given situation.

4.4.4 MUS samtaler:

En medarbejderudviklingssamtale (MUS) er en mulighed for at leder og medarbejder får en dialog om medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsmæssige situation. Q8 kan

⁴³ 70% af FC’erne har svaret at DC er god til at coache dem til at finde svaret i stedet for bare at give svaret på en given opgave.

ved hjælp af MUS samtaler udvikle deres allerede gode FC'er til at blive endnu bedre. Hos Q8 er det obligatorisk, at DC en gang om året holder MUS samtaler med alle deres forretningschefer. Det er en rigtig god ide at holde MUS samtaler med alle ansatte, og at begge parter forbereder sig godt. Der er hos Q8 udviklet et skema på intranettet, hvor der så opstår en fælles forståelse for de emner, der skal snakkes om under samtalen. Hos Q8 er det alt fra den daglige trivsel på stationen, udviklingsmuligheder, hvordan det går på stationen, motivation af FC, udvikling af medarbejderne og stationen. Samtalen er således udviklingsorienterende for både FC og stationen, og erfaring viser, at det er en god ide at holde samtalen om løn til et andet tidspunkt, hvilket det også bliver gjort hos Q8.

En MUS samtale er en god dialog mellem distriktschefen og forretningschefen, hvor der bliver snakket om det, der ikke altid er tid til at snakke om i den daglige drift af stationen. Derfor er det også vigtigt, at samtalen bliver overholdt og bliver brugt som udviklingsmulighed for den pågældende FC. Det vil i mange tilfælde også motivere FC at blive spurgt om tingene til en MUS samtale. En måde at gøre udviklingen hurtigere på hos FC og at se på FCs performance, kunne være at holde MUS samtaler lidt oftere. Hvis der bliver holdt en samtale f.eks. hvert halve år eller måske en gang i kvartalet, så er det lettere at lave en handlingsplan, som der kan blive fulgt op på hurtigt.

MUS samtaler erstatter ikke den løbende dialog mellem leder og medarbejder i hverdagen og skal ses som et supplement til den daglige dialog, og som et godt supplement til at få snakket om ting, som kan blive glemt i en travl hverdag på servicestationerne.

4.4.5 Udviklingsmuligheder:

MUS samtaler, som nævnt i afsnittet ovenfor er et godt sted for forretningschefen at komme frem med deres ideer og tanker om udviklingsmuligheder. Det kan være alt fra den daglige udfordring og hjælp til at blive klogere på hverdagen som forretningschef, til at tage kurser på hovedkontoret, til eventuelt at tage en ledelsesuddannelse i samarbejde med Q8.

I den seneste ledertilfredshedsundersøgelse blev der svaret positivt fra mange, især de unge FC'er på, at udviklingsmulighederne er en stor del af deres motivation for at arbejde hos Q8. I visse tilfælde mangler der dog viden om, hvad der er af muligheder. Der er flere forretningschefer, som har forsøgt sig med at søge stillingen som DC, når der har været slået en op. De har dog i alle tilfælde ikke være til samtale, men Q8 har valgt at ansætte en udefra. Det kan der selvfølgelig være mange grunde til, men det primære svar forretningscheferne har fået, er at de skal udvikle sig videre før end de er klar til at komme videre i systemet indenfor Q8. Derfor er der flere, der har valgt at gå i gang med en HD, og derved få nogle flere kompetencer og måske have en mulighed for at blive DC næste gang muligheden byder sig. Der er også nogle, der er stoppet hos Q8, fordi de mener at udviklingsmulighederne er for dårlige når alle de distriktschefer, der er blevet ansat indenfor de seneste fem år, er kommet udefra. Det går også i direkte modsætning til Jim Collins råd om at bruge folk indefra i virksomhederne, da de allerede kender til visioner og mål.⁴⁴

I form af muligheder i hverdagen, vil der være mulighed for at blive overflyttet til en større station, eventuelt en med døgnåbent, køre to stationer samtidigt, eller eventuelt at blive træner for de nye FC'er og hjælpe DC i hans daglige arbejde med at støtte de andre FC i distriktet.

Der er mulighed for interne udviklingskurser i form af e-learning systemet på computeren på stationen, og der vil være lederuddannelser i form af BMP (basic management program) og eventuelt RDC (Retail development program) efterfølgende. Det er et lederudviklingsprogram i 3 moduler, som dygtige FC'er kan komme på og efterfølgende lave en udviklingsplan, der bliver fulgt i to år. Der er også mulighed for eksterne kurser og HD, såfremt det er relevant for den enkelte leder, og at kompetencerne er noget, der kan bruges i den pågældende stilling og til de udfordringer stillingen har. Det er en individuel vurdering i samarbejde mellem DC og FC, som gør om det er muligt eller ej. Det kan være besværligt for nye FC'er at vide om disse muligheder, og sjældent bliver de tilbudt førend FC er rutineret og har været i Q8 i flere år.

⁴⁴ Jim Collins "from Good to Great"

4.5 Delkonklusion:

Q8 har mange muligheder og uudnyttede potentialer i de FC'er, der allerede er ansat i virksomheden. Der er mange muligheder, som kan benyttes bedre for at udvikle FC og gøre deres performance bedre og eventuelt udvikle dem til bevidste niveau fem ledere. Det vil være med til at give omtanke i hverdagen for ledere og medarbejdere på stationerne, og ikke mindst komme til udtryk over kunderne i deres færden på servicestationerne, og være med til at sørge for at Q8 udvikle sig mere end deres konkurrenter og overtage dele af deres markedsandel.

De fem ledelsesniveauer er en bevidst viden, som Q8s ledelse kan gøre brug af til at hæve niveauet hos de forskellige forretningschefer. Især er det godt, da der i dag er meget store regionale forskelle i ledelsesniveauet på servicestationerne. Distriktscheferne og Q8 kan bruge deres viden om FC'erne til at udvikle dem til at være bevidste om sig selv, og derved hæve niveauet på de enkelte stationer. Q8 kan også bruge den viden, der ligger om de forskellige lederroller, og hvordan FC reagerer i forskellige situationer.

Den følelsesmæssige intelligens er en vigtig brik i udvikling af ledere på alle niveauer. Derfor er det vigtigt for distriktschefen at have med i tankerne, når der er udvikling af FC'er. Det kan være en god måde at gøre FC bevidst om deres egen svagheder og styrker indenfor det følelsesmæssige område.

Q8 kan udvikle de fleste FC'er ved at kigge på det potentiale, der ligger i den enkelte som person, både den følelsesmæssige intelligens, og ved at bruge coaching og udnytte de udviklingsmuligheder der er hos FC. Det er vigtigt at FC arbejder med sig selv, bliver bevidst om styrker og svagheder for, at Q8 kan bruge dem i bedste henseende og få gjort dem til endnu bedre ledere, så de kan hjælpe Q8 til at udvide deres markedsandel.

5. Sparring og vidensdeling mellem FC'er og eksisterende viden.

Q8 har mange forretningschefer, der har været ansat gennem mange år.

Omsætningshastigheden blandt forretningschefer hos Q8 er kun ca. 20 %. Det vil sige, at FC i gennemsnit bliver i stillingen i ca. 5 år. Det er ret flot i en branche, der har så stor udskiftning blandt medarbejdere. Der er også mange unge folk, som generelt bliver kortere i deres stillinger end, hvad folk i gennemsnit gjorde for 20 år siden.

Jim Collins siger i sin bog, at det giver større sandsynlighed for succes, hvis ledere kommer indefra i virksomheden, og ikke bliver rekrutteret udefra. Der er fokus på hvordan man bliver fantastisk, men også på hvad man ikke skal gøre eller i nogle tilfælde, hvad man skal stoppe med at gøre.

*Disciplined people → disciplined thought → disciplined action*⁴⁵

5.1 Human kapitalen hos Q8:

Q8 har som nævnt en masse rutinerede forretningschefer ansat, og det er med at få deres viden og erfaring i brug til at få servicestationerne til at køre bedst og give det størst mulige overskud og samtidigt give omtanke og god service til kunderne. Derfor er det givtigt, at Q8 tænker over den human kapital, der eksisterer i virksomheden allerede og udnytter den ved oplæring af nye mennesker og ved indførelse af nye systemer.

Ordet human kapital er i det her tilfælde den viden og erfaring, som den enkelte FC er i besiddelse af, og som er blevet erhvervet gennem træning, rutine og uddannelse igennem deres ansættelse hos Q8, men eventuelt også har med fra tidligere stillinger. Omfanget af den enkelte FCs investering i uddannelse påvirker den indkomst, som den pågældende får efter uddannelsens afslutning. Ifølge teorien om human kapital fastlægges den enkelte FCs uddannelsesindsats ved en afvejning mellem det forventede afkast af at uddanne sig yderligere og de omkostninger, der er forbundet med denne uddannelse.⁴⁶ Det forventede

⁴⁵ Jim Collins "from good to great"

⁴⁶ "Human capital in th Digital Economy", Smith og Kelly

afkast afhænger bl.a. af evner hos den enkelte, mens omkostningerne afhænger af familiemæssig baggrund, størrelse af de offentlige uddannelsestilskud m.m.

De mange FC'er, der har været hos Q8 gennem en længere periode, har en viden og erfaring, som er god at give videre til nye og mindre rutinerede forretningschefer. Det giver en hjælp til at udvikle stationerne og ikke starte forfra hver gang, der er en FC, der stopper og en ny, der træder til. Det er en nyttig viden, der gør fokus på stationerne nemmere, så der bliver tid til medarbejderpleje og ydelse af god service, så kunderne kan se, at Q8 lever op til deres vision om at vise omtanke i alt, hvad der bliver gjort for kunderne.

5.2 Q8s værdier, programmer og tanker og formidling til FC:

Q8 har som stor virksomhed i Danmark gennem mange år udviklet systemer, retningslinjer og forskellige hjælpemidler og programmer til at udvikle deres servicestationer. De værktøjer skal gøre hverdagen lettere for de ansatte på servicestationerne, og gøre ensartningen af stationerne større, så kunderne ikke er i tvivl om det er Q8 eller en af deres konkurrenter, de er gået ind hos.

Indenfor de senere år er det blevet mere og mere tydeligt, at det primært er kædestationer, der er hos Q8. Driften er blevet ensrettet, så kunderne kan se, at det f.eks. er samme type uniform medarbejderne har på, primært er de samme varer, de kan købe, og gerne skulle være den samme gode service med omtanke de får af personalet.

Optræning af nye FC'er er blevet gjort mere standardiseret, så en ny FC kan mere end de kunne før, og derved har lettere ved at koncentrere sig om deres specifikke station, jf. afsnit 2.2. Oplæringsprogrammet, og den efterfølgende hjælp fra den FC, der har trænet dem gør det lettere at vide, hvad Q8 forventer og give klare retningslinjer for, hvor FC må tage tingene i egen hånd, og hvor Q8s vision, strategier og kultur skal følges.

Når man starter som ny ansat hos Q8 er der stadig stor forskel på, hvordan oplæringen fungerer, da den er lagt ud til den enkelte butik og den FC, der styrer butikken og har ansat vedkommende. Der er dog nogle retningslinjer, der skal følges, som brug af de e-learning kurser, der findes hos Q8. Det er ikke specificeret, hvilke der skal tages på første vagt og siden hen, men mere en retningslinje som hjælp til at give de nye ansatte den bedst mulige

start hos Q8. E-learning kurserne indeholder alt fra grundlæggende viden om Q8, start på at stå på kassen, mersalg, hvad skal man gøre i forbindelse med røveri og til hygiejnekursus. Senere hen er der for FC og SC og rutinerede ansatte også mulighed for flere SHE kurser, lederudviklingskurser etc.

Udover e-learning kurser, så er der en startpakke som ny ansat hos Q8, den indeholder foruden en personalehåndbog, hvor alle forventede standarder er beskrevet, også en bog om Q8s visioner og strategier, deriblandt de fire S'er, jf. afsnit 2.1.1, så medarbejderne fra starten af har et kendskab til, hvad Q8 står for.

Når Q8 starter et nyt regnskabs år, så bliver alle souschefer, forretningschefer og alle ansatte på hovedkontoret inviteret til et kick off møde. Det foregår kort sagt ved en hel dag, hvor der bliver fortalt om året, der gik, og året der kommer, se nærmere i afsnit 6.2. Her har Q8 også gjort meget ud af at præsentere visioner og mål for det kommende år, i 2010 i form af Mission Omtanke, nærmere beskrevet i afsnit 6.

Indenfor den senere tid, især i forbindelse med opstart af Mission Omtanke, har hovedkontoret brugt meget at trække på viden fra stationerne. Som nævnt under tilfredshedsundersøgelserne, så blev der efter den sidste undersøgelse taget en FC og en SC ind fra hvert distrikt, for at ledelsen kunne få tingene nærmere uddybet. De skulle inden mødet have snakket med folk i de respektive distrikter for at høre, om der var noget specifikt, der skulle tages op til mødet. Det har repræsentanterne så kommunikeret videre og især om, hvad FC føler, der er behov for at få ændret i hverdagen på stationerne.

Der er også oprettet paneler, hvor der sidder et par FC'er sammen med relevante personer indenfor forskellige områder som bake off. Det vil sige, at når der kommer nye tiltag inden for mad området, så bliver det først vendt med panelet og siden hen afprøvet i praksis. Det gør det lettere at fange eventuelle fejl og upraktiske ting i hverdagen, at dem som står i det til hverdag også har noget at skulle have sagt, og ikke bare skal følge det som hovedkontoret dikterer.

Måden at gøre vision, tanker om ideer til en større del af hverdagen, er til dels blevet taget op i Mission Omtanke, som beskrives nærmere i afsnit 6, men det kan også gøres mere virkeligt, hvis afstanden mellem hovedkontoret, og dem der i dagligdagen servicere kunderne og hører på deres behov, bliver mindre. Der kunne indføres at alle ansatte på hovedkontoret, som led i deres start skal være nogle dage på en servicestation, for at se hvordan hverdagen er, og hvordan det fungerer i praksis.

5.3 Sparring og vidensdeling mellem FC'er:

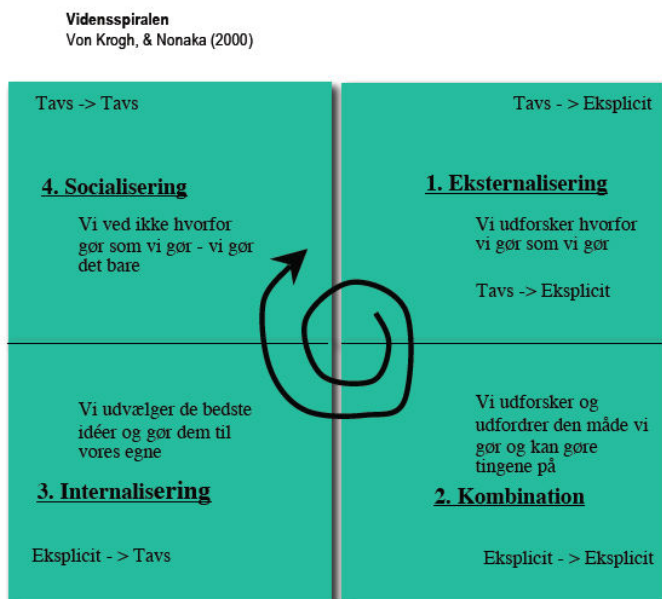
Human kapitalen er, jf. afsnit 5.1 en vigtig del hos Q8 i udvikling af FCer og er med til at gøre stationerne bedre og til at give kunderne en bedre oplevelse og få dem til at føle, at Q8 lever op til deres vision om omtanke i hverdagen. Der er flere måder, hvorved Q8 kan bruge den humankapital der allerede er i form af rutinerede FC'er.

Der er forskel på forskellige ledere, og hvor meget de har brug for at få sparring i dagligdagens udfordringer til lederrollen. Nogle har brug for rådgivning til dagligdagens problemer, nogle har brug for råd til at håndtere stress, trivsel og specifik konfliktløsning. Derfor er det godt at benytte hinanden som FC'er i distriktet og få af den viden, som der allerede er inden for Q8s rammer.

Nonaka beskriver i sin vidensspiral, hvordan man udnytter de forskellige muligheder i at bruge både tavs og eksplicit viden, jf. figur 8.

- *Socialisering*: Fra tavs til tavs viden bruges i former for oplæring, hvor den nye observerer, hvad den allerede rutinerede gør i en given situation.
- *Eksternalisering*: Fra tavs til eksplicit viden forsøger man at gøre den tavse viden synlig gennem fælles koncepter og begreber. Her forsøges at gøre viden tilgængelig og synlig for andre.
- *Kombination*: Fra eksplicit til eksplicit er hvor den synlige viden overgives til andre medlemmer af organisationen, f.eks., gennem bøger, intranet etc. Det gøres for at forstørre mængden af folk med en given viden.
- *Internalisering*: Fra eksplicit til tavs viden er, hvor den frembragte synlige viden gøres tavs igen, men fra en individuel til en nu kollektiv viden. Der opstår en

fælles forståelse i virksomhedskulturen, indarbejdet i fremgangsmåderne hos de ansatte.⁴⁷



Figur 8: Nonaka og Takeuchi's vidensspirale - interaktion mellem tavs og eksplicit viden.⁴⁸

En måde, hvor Q8 allerede udnytter den eksisterende viden er ved at sætte nye FC'er i optræning hos rutinerede FC'er, jf. afsnit 2.2. Det kan også benyttes efterfølgende, da "træner" forretningschefen kan dele af sin viden og erfaring senere hen, og fungere lidt som en "buddy" og blive ved med at hjælpe og eventuelt påpege ting, der kan gøres bedre. I visse tilfælde kan "træner" FC også lære noget af den nye og se nye måder og tilgange til at løse problemer på. Der kan dog være risiko for at gå fra tavs til tavs viden, når en ny observerer en gammel, i stedet for at gøre den nyttige viden eksplicit. Det er for Q8 vigtigt at huske på at gå skridtet videre og få den tavse viden til at blive eksplicit.

En anden måde, hvor man inden for det seneste år har prøvet at udnytte den fælles viden og at gøre hverdagen lidt lettere, er ved at oprette såkaldte tælleteams. Det er tre nærliggende stationer, hvor FC'erne i fællesskab laver fuld status, når hele butikken skal optælles hver tredje måned. De blev oprindeligt lavet for at være sikker på, at der blev lavet det påkrævede fulde status hvert kvartal og bliver primært stadig benyttet til dette. Det her er et sted, der er stort potentiale i at udnytte. Hvis Q8 sætter rutinerede FC'er sammen med

⁴⁷ Nonaka: "The knowledge creating company"

⁴⁸ http://www.12manage.com/images/picture_nonaka_seci_model.gif

mindre rutinerede FC'er i tællerteams, så kan de sparre med hinanden og derved udnytte den viden, der allerede er hos de rutinerede FC'er. Derudover kan nye FC'er komme med nye inputs og have gode ideer, der kan bruges på andre stationer, og derved kan der opnå god vidensdeling mellem de forskellige stationer, og de respektive FC'er kan forbedre sig. Det skulle gerne lede til en større medarbejdertilfredshed og derved et større kundegrundlag, og ifølge Nonakas teori er det også det rigtige at gøre, da man leder en eksplicit viden til at blive eksplicit hos andre i samme virksomhed og derved udnytter mulighederne for vidensdeling.

Vidensdeling handler om at blive bedre til at udnytte den viden, der allerede eksisterer, og dette gøres ved at sikre, at den der har behov for viden får adgang til viden. - Det lyder jo i og for sig meget enkelt. Hvordan ved den FC, der har behov for viden, om den viden, der er behov for overhovedet eksisterer, og hvor den så i øvrigt eksisterer? Det kan være svært at vide, derfor vil en god ide hos Q8 være at fremme antallet af FC møder i distriktet. På sådanne møder kan der diskuteres hverdagens problemer og udfordringer, og de forskellige FC'er kan hjælpe hinanden og coache til en lettere hverdag. Vidensdeling rummer altså en række muligheder for at gøre Q8 mere ens, og for at få omtanke ud i hverdagen på alle servicestationerne.

Der er også det mere uformelle i at mødes oftere, så de respektive FC'er i distriktet lærer hinanden bedre at kende, og derved ved hvem de kan ringe til, når der er udfordringer de godt kunne bruge hjælp til i hverdagen. Viden er lokaliseret i medarbejderne, og derfor er det så vigtigt at sikre de bedste muligheder for vidensdeling og kommunikation. For modsat alle andre ressourcer, så vokser viden, når man deler den med andre og Q8 kan opnå at komme til skridtet i Nonakas vidensspirale om at eksplicit viden igen bliver til tavs, men fælles viden. Viden skal derfor ledes og faciliteres for at skabe reel værdi. Ellers risikerer man, at medarbejdernes viden løber ud som sand mellem fingrene, og vidensdeling ikke finder sted.

Udover det allerede nævnte muligheder for at sparre og dele viden mellem FC'er, så er It-systemer i dag en stor hjælp for Q8 til at få den viden igennem, de ønsker at fremme. Det gøres via intranettet, som kan bruges til at dele historier om, hvordan mersalg lykkes på stationerne. Det kan også bruges til lagring af diverse filer og ting, der kan bruges til at

gøre hverdagen mere simpel for FC, som ifølge Nonaka er en god kombination af viden. Det er muligt at opsamle denne viden, og gøre den tilgængelig for andre i en situation, hvor de kunne drage nytte af denne viden.

Alt i alt giver vidensdeling og sparring blandt kollegaerne hos Q8 og med DC som chef, en bedre dynamik på de enkelte stationer, og derfor giver det en lettere hverdag, nogle bedre ledere og en bedre service til kunderne. Q8 gør ifølge Nonakas teori meget af det rigtige i den måde FC'er deler viden med hinanden på, men kan stadigvæk blive endnu bedre.

5.4 Delkonklusion:

Q8 har gennem de senere år udviklet en masse materialer til at gøre hverdagen lettere for FC på stationen, og disse materialer bliver til dels brugt. Der kan være opstarts vanskeligheder ved nye systemer, og der kan være udfordringer i at få gjort alle FC'er opmærksomme på, at de eksisterer. Men alt i alt har Q8 gjort meget for at gå væk fra det gamle tankstationsimage og over til det nye moderne Qvik To Go image, hvor kunderne og butikken er i fokus.

Forretningschefer bliver tilbudt interne kurser til at forbedre sig. Viden om disse kurser kan dog bliver større, og der kan blive gjort bedre plads til det i hverdagen. Eksempelvis kunne det være et krav, at FC som minimum skulle på et kursus hvert år for at udvikle sin viden og at videregive en allerede eksisterende viden til andre deltagere på kurset.

Ved hjælp af vidensdeling og sparring mellem FC'er og også med distriktschefen kan Q8 udnytte den humankapital, der ligger i virksomhedens ansatte og sørge for at styrke positionen på markedet. Al forbedring af FC giver en forbedring af medarbejderne, som igen bliver givet direkte videre til kunderne, og hjælper med til at udleve Q8s vision om omtanke overfor kunderne.

6. Mission Omtanke:

For at hjælpe Q8 videre i hverdagen og hjælpe med til at opfylde deres vision om omtanke, startede ledelsen hos Q8 en stor strategi i 2009, som bliver brugt i 2010 og videre fremover. Meningen har været, at man ikke skulle starte med at opfinde den dybe tallerken igen, men at bygge videre på noget allerede eksisterende. Derfor er der taget udgangspunkt i visionen.

”Q8 vil være anerkendt for at udvise omtanke for kunder, medarbejdere, og verden omkring os”⁴⁹

Det primære ord i fokus i visionen er omtanke, derfor bliver der lagt på omtanke i den handlingsplan, der skal være med til at føre Q8 videre ind i fremtiden og sørge for, at Q8 udvikler sig endnu mere og ikke bliver ved med at ligge nummer tre, men haler ind på konkurrenterne og tager en større markedsandel. Den primære fokus er omtanke i alt, men der er meget fokus på at skabe omtanke for alle ansatte. Hvis alle ansatte har det godt, er glade og føler der bliver vist omtanke for dem, så gør det, det også lettere at vise omtanke overfor kunderne. Kunderne er dem, der ligger penge i butikkerne, og ligesom for alle private virksomheder, så er det dem, Q8 lever af. Q8 vil gøre kundernes hverdag så god som muligt, og derved få dem til at komme igen og blive loyale kunder, der ligger mange penge i butikkerne.

I de senere par år gennem finanskrisen er det et faldende antal kunder, der kommer ind i butikkerne i sammenligning med førhen. De fleste forbrugere har gennem krisen tænkt mere over, hvor deres penge er blevet brugt, og har derfor valgt ikke at lægge dem hos servicestationerne, men tværtimod ved discountbutikker eller lignende. Det faldende antal kunder gør, at Q8 skal have fokus på, hvordan servicestationerne så skal tjene de samme penge og gerne flere. Det vil sige at kunderne helst skal ligge flere penge per besøg, da det så alligevel vil bibeholde omsætningen eller, hvis medarbejderne er gode, så få den til at stige. Derfor er en stor del af strategien fra Q8s side, at sørge for omtanke for kunderne og

⁴⁹ Q8s interne material.

få dem til at blive ved med at komme, og måske få nye kunder ind via de nye koncepter, som økologisk kaffe og Qvik To Go i det hele taget. Det skulle gerne give et højere gennemsnitssalg, som er en stor del af Mission Omtanke for at hæve det generelle salgsniveau hos Q8, selvom der kommer færre kunder, så kan Q8 omsætte for mere ved at sælge mere til hver enkelt kunde.

Forandringer er ikke altid positive for de ansatte i en virksomhed, derfor er det vigtigt for Q8 at involvere FC'erne mest muligt i de nye tiltag, for at minimere modstanden mod forandring. Ifølge Kotter er der i det 21. århundrede brug for en anden type ledere end i det 20. århundrede. Administration er fortsat en vigtig ledelsesmæssig disciplin, men mere foranderlige, dynamiske markeder og forretningsvilkår stiller nu større krav til virksomheders omstillingsparathed, og dette kræver ledelse (leadership). Administration bliver dermed et sekundært ledelsesredskab, der i så høj grad som muligt bør uddelegeres, Det er Q8 godt i gang med, da flere og flere administrative ting bliver lagt over på hovedkontoret, så der er tid til ledelse på servicestationerne.

Kotter opstiller 8 faser, som enhver virksomhed ifølge ham bør gennemløbe i forbindelse med ethvert større, gennemgribende forandringstiltag. Der er tale om en sekventiel model, idet det ifølge Kotter ikke er hensigtsmæssigt at springe nogen af trinene over, og problemer i én fase vil føre til problemer i de efterfølgende:

1. *Skab en følelse af nødvendighed*
2. *Etabler den ledende koalition*
3. *Vision og strategi*
4. *Kommuniker visionen:*
5. *Fjern modstand mod forandringerne:*
6. *Skab synlige og kortsigtede resultater:*
7. *Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet*
8. *Implementer nye procedurer i organisationens kultur:*

6.1 Mission Omtanke:

Ovenover er beskrevet det, der har startet tankerækken om strategien, der er kommet til at hedde Mission Omtanke. En mission er kort sagt det, der skal gøres i en virksomhed for at få udlevet visionen. En mission styrer alle virksomhedens handlinger og beslutninger, og det er lige netop det, mission omtanke gør hos Q8, eller i hvert fald er målet, at det skal gøre. Missionen er måden at føre visionen ud i praksis, da en virksomheds vision tit og ofte kan være lidt flyvsk, og derfor hjælper en mission med til at gøre visionen overskuelig og mere klar i hverdagen for de ansatte i virksomheden.

Mission Omtanke er startet som idé stadiet på hovedkontoret og er siden blevet udviklet meget og ført med ud i hverdagen på servicestationerne, så også alle medarbejdere burde vide, hvad det er, og der er skabt en følelse af nødvendighed, jf. Kotters trin 1 i modellen. Der er skabt en ledende koalition, hvor DC og deres chefer på hovedkontoret har alle visionerne om, hvor Mission Omtanke skal bære Q8 hen, jf. trin 2 i Kotters model. Visionen i praksis bunder i omtanke for kunderne, hvor Q8 ønsker at fremme en virksomhedskultur, hvor service og den personlige relation er i fokus. I forhold til medarbejderne består omtanken i et program af medarbejdergoder, forsikrings – og pensionsordninger samt fokus på sikkerhed, sundhed og løbende udvikling. I forhold til ”verden omkring os”, arbejder Q8 hele tiden seriøst med miljø og klimaudfordringer og er med til at sikre at danske tankanlæg er blandt de mest miljøsikre i verden og arbejder for CO2 – neutralitet baseret på vedvarende energi.

Mission Omtanke ideen startede i ledelsen hos Q8, og da Q8 gerne vil arbejde seriøst videre med den og gøre det til det helt store i årene fremover valgte Q8 i 2009 at tage et konsulentfirma ind over til at udvikle ideen. Ideen bunder som sagt i visionen, og derfor har firmaet, der har hjulpet givet gode ideer og tiltag til, hvordan det skal kunne lykkes i den store stil, som Q8 gerne vil have det til. Konsulent firmaet promoverer sig på at være ”virksomhedskonsulenter med hjerne og hjerte”⁵⁰ og tage udgangspunkt i at begejstre, og det smitter. Konsulent firmaet har hjulpet med at udvikle værktøjer til brug af medarbejdere på Q8s hovedkontor, ledere på stationerne og senere hen også medarbejdere på stationerne. Trin tre og fire beskriver hvordan, der er lagt en vision for retningen af den

⁵⁰ Fra konsulentens firmaets hjemmeside.

nye implementering og at sørge for at få kommunikeret den nye vision ud til de ansatte i virksomheden. Her har Q8 gjort meget for at nå ned til selv de deltids ansatte, som også Kotter siger, er vigtigt, nemlig at sørge for at alle har viden om hvad der foregår ved implementeringen af den nye ide.

Da de forskellige værktøjer er blevet udviklet og selve projektet skulle søsættes i virksomheden, valgte Q8 at tage skridtet fuldt ud. Derfor startede de ikke kun med FC på stationerne, men valget at sige; vi starter oppefra. Først var ledelsen fra hovedkontoret på kursus i begejstring og Mission Omtanke, derefter alle de ansatte på hovedkontoret. Det har ført med, at alle ved hvad Mission Omtanke handler om, og at det er et seriøst tiltag fra Q8, som ikke stopper i morgen, men som bliver ved de næste par år. I Kaufmann og Kaufmann bliver der også beskrevet at topledelsen har en rolle som "fanebærer" for nye projekter og implementering, for at det kan lykkes på alle trin i virksomheden. Der har før været forsøgt lignende projekter søsat, men så er der ikke blevet fulgt ordentligt op på dem, og ledelsen og supportfunktionerne har ikke været involveret og så falder de ansatte på stationerne let tilbage til den gamle hverdag uden det nye tiltag.

Denne gang har Q8 som sagt valgt at gøre det anderledes. Først var ledelsen og support funktioner fra hovedkontoret på begejstringskurser. Det blev meldt ud til alle via intranettet, at de havde været af sted, hvordan det var gået, og hvor glade de var for det. De forskellige distriktschefer over hele landet har delt ud af deres begejstring overfor FC'erne på stationerne og har sagt, at de skulle melde sig til og komme til arrangementet, når det var deres tur. Det næste skridt var så at få alle FC'er med i begejstringen. Det blev gjort ved at holde møder rundt om i landet for de forskellige distrikter, hvor den primære talsperson var konsulenten fra det eksterne firma. Q8s formål med dette, var at vise hvad begejstring kan være, og at det ikke altid er kædechefen og distriktscheferne, der deler ud af deres viden og begejstring. Her kom der en udefra for at vise, at Q8 mener det seriøst, og konsulenten virkelig forstod, hvordan man skulle tryllebinde folk og få dem i tale om hverdagen.

Det er den samme konsulent, som har hjulpet med at udvikle spil og plakater til at gøre Mission Omtanke implementerbart og konkret til hverdagen på servicestationerne. På

Mission Omtanke og begejstringsdagen var alle FC'er, trainees og SC'er inviteret og stort set alle havde valgt at komme, da det har indflydelse på, hvordan det bliver ført ud i praksis på stationerne. Alle gik fra dagen med en ny gejst og en masse nye ideer til at indføre tingene i hverdagen til medarbejderne og at sørge for, at kunderne mærker ændringen i Q8, og de nye tiltag om omtanke.

Det næste tiltag i rækken i Mission Omtanke var at få den nye begejstring fra lederne til medarbejderne på stationerne. Dette skulle i første omgang gøres ved at holde et personalemøde, som kun handlede om Mission Omtanke, så medarbejderne blev gjort opmærksomme på, hvad det er, og hvad de aktivt kan gøre i hverdagen for at gøre en forskel for kunderne. Det er blevet gjort på forskellige måder på de forskellige stationer. Nogle har taget væk en hel dag og snakket om tingene, andre har holdt et møde med hjælp udefra, og andre igen har holdt et helt almindeligt møde med spil og snak om Mission Omtanke i hverdagen, og hvordan medarbejderne selv kan påvirke det og deres hverdag på stationen. Det har givet en større viden og begejstring hos medarbejderne generelt og gør, at de har et større engagement overfor Q8 og især over mersalg og kunderne, og som er med til at skabe et konkret tiltag på kort sigt, som er målbar, jf. trin 6 i Kotters model. Der er forskel på hvor stor fokus, der har været fra distriktschefen siden Nogle har vist stor begejstring for Mission Omtanke og har snakket om det med medarbejdere og ledere på alle deres besøg på servicestationerne, andre mindre og sørget for ifølge Kotter at kommunikere visionen ud, jf. trin fire.

Det næste tiltag, for at Mission Omtanke ikke går i glemmebogen, men bliver en aktiv del af hverdagen hos alle ansatte hos Q8, er at få alle medarbejdere til at deltage i workshops, som afholdes rundt omkring i landet. Det skal gerne gøre det endnu mere virkeligt for alle medarbejdere, og sørge for at Mission Omtanke bliver udlevet i hverdagen overfor kunderne og fastholde forandringsforløbet og implementere det, jf. trin 7 og 8 i Kotters model.

6.2 Kick off:

Q8 har valgt at gøre deres strategier let tilgængelige for deres ansatte på ledelses niveau. Blandt andet derfor holdes der et årligt Kick off møde, hvor motivationen for det nye år er i højsæde. Det giver også et godt samarbejde, og er en god motivation for lederne i

organisationen at være til et møde med alle forretningschefer, trainees og souschefer fra hele landet er med. På årets kick off møde valgte Q8 at lægge vægt på Mission Omtanke, hvordan det skal efterleves i praksis, og hvordan det allerede går ind i alle planer for det nye år også på hovedkontoret. Årets kick off møde blev gennemsyret af Mission Omtanke. Fordelen ved netop Mission Omtanke er at stort set alt kan lægges ind under tiltaget. Der var lagt vægt på året der gik, hvordan det er gået for Q8, hvad Q8 har gjort godt, og hvad Q8 kan gøre endnu bedre. De forskellige afdelinger fra hovedkontoret havde alle forskellige tiltag til hvad der skal ske i det nye år, og tiltag som f.eks. nye standere, er også en del af Mission Omtanke. Det gør det lettere for kunderne at handle ved standerne, og gør det lettere for Q8 at lave mersalg ved at lave reklamer målrettet de enkelte forbrugere. Derved kan Q8 skabe den meromsætning, der skal til for at øge deres markedsandel i forhold til konkurrenterne.

På Kick off mødet var der også lagt vægt på nogle optagelser af, hvad kunderne sagde om Q8. Det var alt fra, hvorfor de handlede der, til om de valgte Q8 i forhold til anden servicestation eller bare tog den, der var nærmest. Det er et vigtigt arbejdsredskab i forhold til at kunne måle, om Mission Omtanke virker. Ud fra det der blev sagt i år, kan Q8 om et halvt eller helt år spørger kunderne igen og se, om det har gjort en forskel at indføre Mission Omtanke, og om det er slået ordentligt igennem på servicestationerne.⁵¹

6.3 delkonklusion:

Q8 har valgt at lægge en strategi om at bruge Mission Omtanke i alt, hvad der foregår hos Q8, derfor gennemsyrrer det alt information, der kommer ud vedrørende nye kampagne, målsætninger etc. Derfor var også årets kick off møde præget af Mission Omtanke. Der var mange ting på dagsordenen, men alle kunne kædes ind under Mission Omtanke. Det gør det lettere og mere overskueligt for forretningschefer og medarbejdere i hverdagen på stationerne. Mission Omtanke handler i bund og grund om at Q8 vil tjene flere penge og øge deres markeds andel. Det vil de gøre, ved at gøre dem til noget særlig overfor kunderne. Så kunderne ikke er ligeglade med, om der står Q8 på den servicestation, de kører ind på eller en af konkurrenternes navne. Kunderne skal gerne på sigt vælge Q8, fordi Q8 står for noget særligt, og heriblandt at have omtanke for kunderne.

⁵¹ Det er med til at skabe trin 6, med synlige og kortsigtede resultater for de ansatte på servicestationerne.

7. Konklusion:

Q8 har inden for det seneste år valgt at føre deres omtanke for medarbejdere, kunder og omverdenen ud i livet ved hjælp af Mission Omtanke. Mission Omtanke gennemsyrrer derfor alt, hvad der sker hos Q8 i øjeblikket. Det være sig alt information om nye kampagne ved brug af mersalg, målsætninger om lønbudgetter, og indførelse af nye systemer, som de nye standere og kaffekonceptet. Der skal være omtanke i al information fra hovedkontoret, som gerne skulle give omtanke i hverdagen for FC, som gerne skulle give omtanke til medarbejderne, som gerne skal give omtanke videre til kunderne.

Motivation hos mennesker er forskellig, da vi alle er individer. Mennesker er ikke ens og reagerer forskelligt i forskellige situationer. FC'erne hos Q8 er også individer, og det er vigtigt at have med i tankerne, når der snakkes om motivation hos Q8. Der er forskellige modeller og teorier, der kan bruges for at få FC motiveret til at arbejde endnu bedre, men det vigtigste er at kigge på forretningscheferne som individer og differentiere hverdagen til, at hver enkelt FC yder sit bedste. Arbejdsadfærd er et produkt af en række ydre og indre faktorer, som indgår i et komplekst samspil med hinanden, og derfor er det vigtigt for Q8 at lytte til hvad FC'erne har sagt i tilfredshedsundersøgelserne og i de efterfølgende workshops på hovedkontoret. Det er også omtanke at vise, at der bliver lyttet til de ansatte i virksomheden. Ledelsen hos Q8 kan på de forskellige workshops høre, hvordan hverdagen er for FC, og øge deres motivation ved at følge de tips og råd, der bliver givet. Derved kan Q8 holde på deres ansatte endnu længere og gøre tilfredsheden endnu større, og leve op til visionen om at blive anerkendt for at vise omtanke.

Der er hos Q8 mange rutinerede forretningschefer, som har været i stillingen i mange år. Derfor er der en god anledning til at udnytte det potentiale, der er i virksomheden ved at dele viden mellem de respektive FC'ere og gøre den enkeltes motivation større.

Bevidstheden om at den følelsesmæssig intelligens spiller en vigtig rolle hos ledere, kan Q8 bruge i sin udvikling af forretningschefer. Det kan sørge for, at de FC'ere der ligger langt nede i ledelsesniveau ifølge de fem ledelsesniveauer hos Jim Collins kan hæve deres niveau og bibringe en større stabilitet i lederne hos Q8. Der er flere måder Q8 kan gøre dette på, men distriktscheferne skal helt klart på banen ved at coache og udnytte

mulighederne ved MUS samtaler til at gøre de enkelte FC'er til endnu bedre ledere, og derved Q8 til en endnu bedre virksomhed.

Der er hos Q8 materiale udviklet til at gøre hverdagen lettere for FC på servicestationerne, men viden om dette materiale samt brugen af det, skal gøres større, så kædefordelene bliver udnyttet. Det kan også gøres ved at huske, at FC skal på kurser for at udvikle sig, det kan være interne ledelseskurser, hvor FC lærer af hinanden, eller det kan være eksterne kurser, hvor der kommer nu viden ind i Q8, som kan bruges til at gøre omtanken til hverdagen større.

Mission Omtanke lever som sagt i alt, hvad hovedkontoret foretager sig, eller er i hvert fald meningen, at det gør det. Alle virksomheder kan tænke mere over deres strategi i hverdagen, men Q8 gør et reelt forsøg på at leve op til deres egne målsætninger, og derfor var årets Kick Off møde også i mission omtankes tegn. Mission Omtanke handler om at skabe et større salg, og måden at gøre det på, er ved at hæve gennemsnitssalget per kunde. Det kan gøres ved at sørge for at give kunderne omtanke. Hvis kunderne får omtanke når de handler hos Q8, så vælger de også Q8 en anden gang, og derved er der kundegrundlag langt ude i fremtiden, ved simpel brug af omtanke i hverdagen. Derfor er det vigtigt, at Q8 benytter den mulighed, der er i at spørge kunderne, om deres meninger og holdninger, og om de kan se en forskel i hverdagen hos Q8.

Forretningscheferne er et vigtigt bindeled i hele Mission Omtanke ideen. Q8 har de rigtig mennesker og skal derfor udvikle dem til at styrke positionen på markedet. Det er Q8 allerede i god gang med, ved at indføre tankebegrebet Mission Omtanke i alt, hvad der foregår hos Q8. Det skal gerne være, så hver FC tænker på Mission Omtanke, når de træder ind af døren til servicestationen og igen, når de går ud. Så kan potentialet i medarbejdere, og kunder blive udnyttet til Q8s fordel og skabe en større markedsandel i forhold til konkurrenterne. Det er med at bruge den viden som sørger for, at Q8 bliver bedre og bedre og ikke vil nøjes med at være gode, men hele tiden vil udvikle sig på markedet og blive endnu bedre og større, og bruge den viden der ligger hos deres forretningschefer.

8. Efterord:

Gennem mine undersøgelser og analyser af forretningscheferne hos Q8 kunne det være interessant at have en endnu mere tilbundsående undersøgelse af de forskellige forretningschefer landet over og ikke kun i københavnsdistriktet og bruge den viden i forhold hvilket niveau lederskab de enkelte FC'er reelt er på. Med den viden vil det være lettere for de respektive DC'er at vide, hvordan de skal coache og vejlede FC til at blive bedre. Og jo bedre FC er, jo bedre vil det også gå for Q8. Det vil være en mere grundig analyse af de respektive FC'er, men vil også være gavnligt for fremtiden hos Q8, og vil hjælpe Q8s ledelse med at udvælge den FC type, som de skal lægge vægt på for at opnå de bedste markeds resultater fremover.

De rutinerede FC'er, som der findes en del af rundt omkring i landet, vil for Q8 være gode at bruge til at bidrage med erfaring. Her vil det være vigtigt at sørge for de ikke lukker af overfor nye forandringer og tiltag, men at få dem åbnet op, så de kan se det positive i de nye tiltag Q8 laver, og viser dem at det vil give overskud på bundlinjen at følge disse nye tiltag, såsom i form af Mission Omtanke. Det er vigtigt for Q8 at udnytte de fordele der er ved kædesamarbejde, og ikke give alt for meget frihed, da det også skaber en vis usikkerhed for nye FC'er, og derved giver længere tid hvor givne servicestationer ikke performer optimalt.

Mission Omtanke er sat i gang på den rigtige måde af Q8, men der er en vis svaghed i opfølgningen allerede på nuværende tidspunkt, da meget af DC og FCs dag går med rent praktiske gøremål, såsom lønbudgetter og lignende. Derfor kunne det være godt med noget mere opfølgning uden at FC føler det tvungent ned over hovedet og derved som noget negativt.

9. Litteraturliste:

Carsten Christensen, Hans Jørgen Skriver, Erik Staunstrup, 1998, ”Ledelses og samarbejde”, 2. Udgave, Nykøbing Falster, Trojka.

Institut for produktion og erhvervsøkonomi, Ledelses psykologi – et fundament for varig forretningsudvikling, efterår 2009

Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann, Psykologi i organisation og ledelse, akademisk forlag, 1. udgave, 2. oplag 2009.

Jim Collins, ”From Good to Great”

<http://www.rehfeld.dk/omrehfeld/referencer>

<http://hbr.org/2001/01/level-5-leadership/ar/1>

http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_level_5_leadership

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Offentlig_og_kommunal_%C3%B8konomi,_forbruger%C3%B8konomi/human_capital

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Offentlig_og_kommunal_%C3%B8konomi,_forbruger%C3%B8konomi/human_capital - ledelses processer og beslutningsteorier.

<http://www.squeezedbooks.com/book/show/16/good-to-great-why-some-companies-make-the-leap-and-others-dont>

http://wikisummaries.org/Good_to_Great:_Why_Some_Companies_Make_the_Leap..._and_Others_Don%27t

www.lederweb.dk

www.lederne.dk/sundhedsledelse/Temaer/trivsel/teorieromindremotivation.htm

www.lederne.dk

www.q8.dk

<http://stuff.mikaelkristiansen.com/post/123895834/kotter-om-forandringsledelse>

http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_level_5_leadership

<http://www.leadershipconsulting.com/how-to-become-a-leader-pt1.htm>

Ib Andersen, Den skinbarlige virkelighed- om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne

Bakka og Fivesdal (2004), ”organisationsteori, struktur, kultur og processer ”
Jens Peter Frølund Thomsen, Magt en introduktion, Hans Reitzels forlag 2005.