

FASTHOLDELSE AF KØBMÆND

i de grønlandske bygder

Et feltstudie af KNI AS

*Retention of shopkeepers in the greenlandic settlements
A field study of KNI AS*



Cand. Soc. HRM
Speciale/Kandidatafhandling

Michelle Kielmann Hansen

Afleveringsdato: 23. Oktober 2014

Vejleder: Katrine Schenstrøm Møller

Antal anslag: 177.050

Normalsider: 78 sider

Copenhagen Business School 2014

Executive Summary

KNI AS experience a 30% turnover-rate among its shopkeepers in the Greenlandic settlements. The aim of this thesis, is to analyze how KNI AS retain staff due to high turnover-rates. No research about turnover-rates or retention of employees in Greenland has previously been made. Three independent theoretic contributions about employee-turnover are analyzed and discussed in relation with the empirical casestudy of KNI AS and its shopkeepers in the Greenlandic settlements.

Napier & Ferris' (1993) theoretical model about dyadic distance, will be used to analyze structural, psychological and functional distance, and its impact on turnover. By using this model of various aspects of distance I can incorporate how both physical and psychological distance has an influence of turnover in KNI AS.

Walsh & Gordon's (2007) theory about personal work identity, will be used to analyze how individual's creation of personal work identity and identification to the organization, has an impact on individuals turnover-intentions. This theory focus on the individuals turnover intentions, by suggesting that identification to an organization is necessary to retain staff. The theory will be used to see if that is applicable in the case of KNI AS.

Maturana's (2004) theory about a positive defined work environment and its influence on turnover, will be used to create and understanding of the existing work environment among shopkeepers and how it may contribute to turnover in KNI AS. This theory will be analyzed and discussed compared to the two other theories, and give a depth in the thesis of the lives of shopkeepers in the Greenlandic settlements.

From the analysis and discussion covered in the thesis, it can be concluded that the distance between the headquarters of KNI and its shopkeepers in the settlements, creates a functional distance, primarily by psychological distances. This creates a work environment that makes life hard for even the most loyal and committed shopkeeper, which causes the turnover.

All though the research shows that shopkeepers work environment might contribute to the turnover in KNI AS, the empirical evidence are based on the assumptions of leaders in the headquarters and limited surveys. This thesis can be used as an introduction to researching the field Human Resource Management in Greenland and apply for further research.

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. Indledning | 3 |
| 1.1 Mødet med KNI AS | 3 |
| 1.2 Casebeskrivels | 4 |
| 1.2.1 KNI AS | 6 |
| 1.2.2 KNIs virksomhedskultur | 7 |
| 1.2.3 Pilersuisoq | 8 |
| 1.2.4 Strategi og tiltag til nyt KNI AS | 8 |
| 2. Problemstilling | 9 |
| 3. Problemformulering | 10 |
| 4. Begrebsafklaring | 11 |
| 5. Afgrænsning | 12 |
| 6. Metodologi | 14 |
| 6.1 Videnskabsteori | 14 |
| 6.1.1 Socialkonstruktivisme | 14 |
| 6.1.2 Fænomenologien | 15 |
| 6.1.3 Styrker og svagheder indenfor perspektiverne | 17 |
| 6.2 Det empiriske materiales tilblivelse | 18 |
| 6.2.1 Forskningsformål, forskningsinteresse og revidering af forforståelse | 18 |
| 6.2.2 Induktion og Deduktion | 19 |
| 6.2.3 Observationer | 19 |
| 6.2.4 Spørgeskemaundersøgelse | 20 |
| 6.2.5 Interviewmetoder og gennemførelse af interview | 21 |
| 6.2.6 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed | 22 |
| 6.2.7 Databearbejdning og dataanalyse | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 7. Teoretiske perspektiver | 24 |
| 7.1 At lede på afstand: Napier & Ferris | 24 |
| 7.2 Arbejdsidentitet: Walsh & Gordon | 26 |
| 7.3 Et positivt defineret arbejdsmiljø: Maturana | 29 |
| 7.4 Sammenfatning af teorier og deres bidrag | 32 |
| | |
| 8. Analyse | 33 |
| 8.1 Distanceledelse i Pilersuisoq | 34 |
| 8.1.1 Strukturel afstand mellem købmænd og deres ledere..... | 34 |
| 8.1.1.1 Spatial afstand..... | 34 |
| 8.1.1.2 Designmæssige afstand..... | 35 |
| 8.1.1.3 Interaktion mellem salgschef og købmænd | 36 |
| 8.1.2 Psykologiske afstand mellem købmænd og deres ledere..... | 38 |
| 8.1.2.1 Alder, race og køn | 38 |
| 8.1.2.2 Uddannelse og erfaring | 40 |
| 8.1.2.3 Magtafstand..... | 41 |
| 8.1.2.4 Ensartethed på tværs af kultur og værdier | 41 |
| 8.1.3 Den funktionelle afstand mellem hovedkontoret og købmændene..... | 44 |
| 8.2 Købmandens arbejdsidentitet | 45 |
| 8.2.1 Organisationsidentitet | 45 |
| 8.2.2 Beskæftigelsesidentitet | 50 |
| 8.2.3 Købmandens arbejdsidentitet..... | 52 |
| 8.3 Livet som købmand | 54 |
| 8.3.1 Købmandens arbejdsmiljø | 55 |
| 8.3.2 Er livet som købmanden et positivt defineret arbejdsmiljø? | 66 |
| | |
| 9. Konklusion | 67 |
| | |
| 10. Refleksion over specialet og processen | 69 |
| | |
| 11. Litteraturliste | 71 |
| | |
| 12. Bilag | 73 |

1. Indledning

Dette speciale er baseret på et 6 måneders feltstudie af koncernen KNI AS, hvor jeg fungerede som observatør, og samtidig arbejdede som en del af HR-afdelingen i organisationen. KNI er en af Grønlands største virksomheder, og her blev jeg introduceret for flere problemstillinger. Dette speciale er afgrænset til emnet ud fra en af de vigtigste problemstillinger, nemlig fastholdelse af købmænd i KNIs detailkæde, Pilersuisoq.

Jeg vil i det følgende beskrive min vej ind i virksomheden KNI, for at give et fyldestgørende billede af den forforståelse der udgør fundamentet i specialet, og processen i udvælgelsen af problemformuleringen. Derefter vil en casebeskrivelse af KNI blive præsenteret, og de forhold KNI arbejder under, som forsyningsselskab til Grønlands yderdistrikter. Ud fra dette vil der blive samlet en problemstilling, der vil indlede til den endelige problemformulering.

1.1 Mødet med KNI AS

Som grønlænder med en opvækst i hovedstaden Nuuk, og interesse for det grønlandske erhvervsliv, fandt jeg det relevant at skrive speciale indenfor en grønlandsk virksomhed. Jeg blev introduceret for KNI under en messe for grønlandske virksomheder. Her mødte jeg HR-chefen, som præsenterede KNI og fortalte at alene indenfor HR-afdelingen havde de nogle udfordringer, og hun så det gavnligt for KNI at få en specialestuderende til at bruge dem som case. Som udgangspunkt præsenterede hun mig for nogle spørgsmål, hun havde stillet sig selv, som jeg kunne inddrage i mine overvejelser til et emne i forbindelse med specialet. Spørgsmålene lød således:

- *Hvorfor responderes der kun fra under 50% af butikkerne ved henvendelser fra hovedkontoret?*
- *Kan vi optimere dette og hvordan – evt. bedre uddannelse, henvendelser over skype eller andet?*
- *Hvordan kan vi få medarbejderne på kysten til at føle sig som en del af organisationen?*
- *Rekruttering og fastholdelse af værdifulde købmænd og andre medarbejdertyper (der var 30% medarbejderomsætning i 2013)?*
- *Hvordan sikrer vi »succession planning« og hvordan finder vi og fastholder talenter blandt eleverne?*

Jeg besluttede at skrive speciale for KNI da, der var muligheder for relevante HR-problemstillinger til specialet. Jeg fik aftalen om at være i KNI i 6 måneder og observere, lave små opgaver i HR-afdelingen (*uspecificeret*), og primært lave undersøgelser til mit eget speciale af selvvalgt emne.

De indledende måneder i KNI blev brugt på at lære organisationen som helhed at kende, da jeg ikke ville fastlåse mig i en foruddefineret problemstilling, jeg endnu ikke selv havde haft indsigt i. Efter 3 måneders undersøgelse af KNI, og observation af den fungerende ledelse i virksomheden, blev direktøren fyret, og HR-chefen valgte at gå. Resultatet blev at min kontaktperson til KNI forsvandt, samtidig med interessen for specialets fremkomst. KNI valgte at gå i en »sparerunde«, således at ressourcer blev sparet og mit speciale var ikke en prioritet i KNI længere. Dette besværliggjorde processen i at finde en passende problemformulering relevant til specialet og til glæde for KNI. Ved afslutningen af mit feltstudie, stod det klart for mig, at den mest relevante problematik havde ligget for øjnene af mig gennem hele processen. Jeg valgte at skrive speciale i hvordan KNI kunne fastholde deres købmænd på grund af høj medarbejderomsætning. Dette skyldes, at KNI er en kompleks virksomhed, med mange udfordringer, hvortil jeg ser, at dette speciale vil bidrage med noget afklaring indenfor det område, der frustrerer KNI mest.

Gennem mine 6 måneder i KNI, har jeg fået en meget bred viden om organisationen, og det betyder at det er nødvendigt at præsentere en casebeskrivelse, der giver mulighed for at konkretisere de forhold, der er nødvendige at kende til, for at forstå specialets kompleksitet. Case-beskrivelsen vil konkretisere specialet til at opstille diverse udfordringer i KNI og dermed den endelige problemformulering.

1.2 Casebeskrivelse

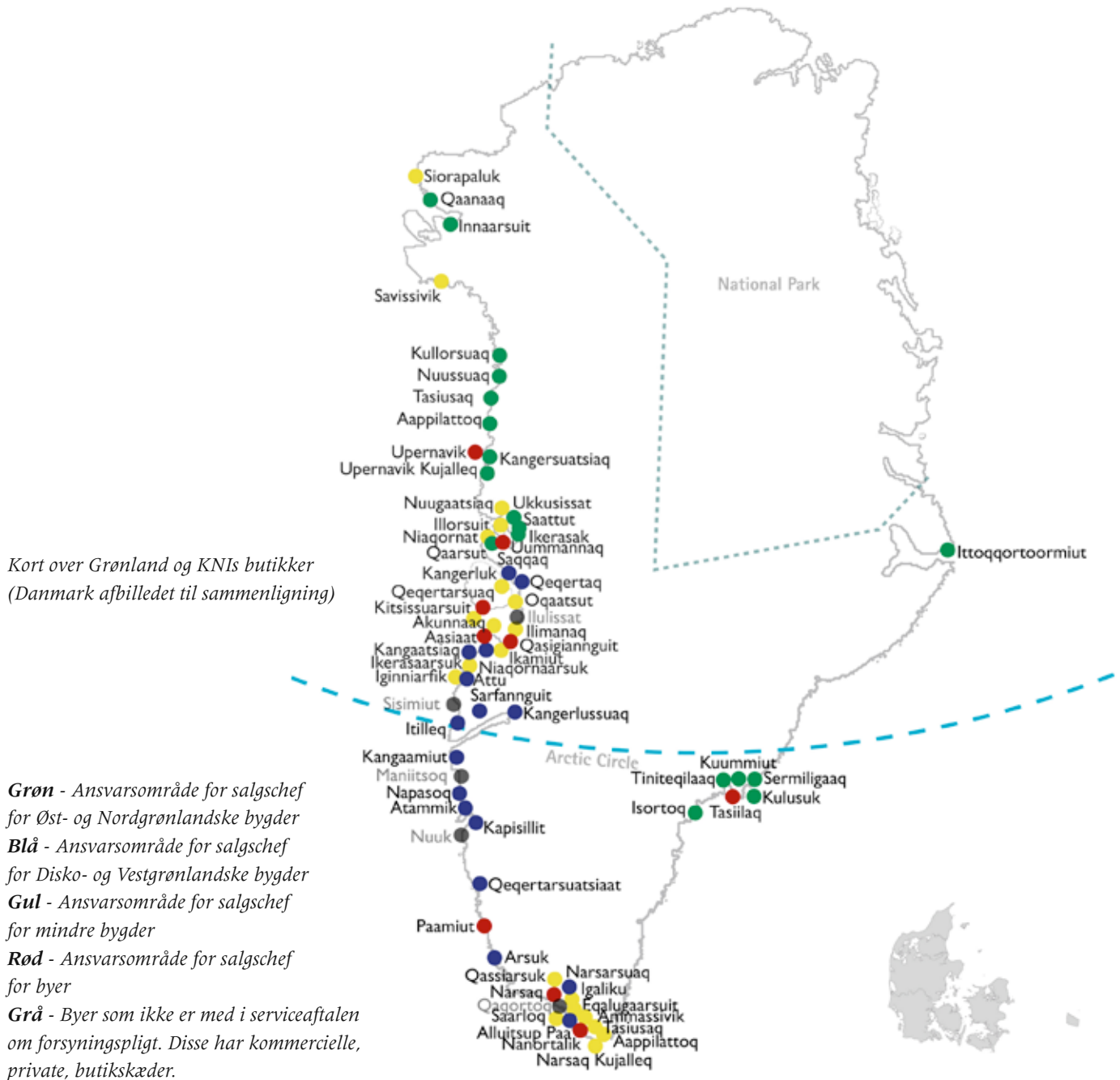
Følgende case vil tage udgangspunkt i en beskrivelse af det grønlandske samfund, KNI AS som virksomhed, organisationens opbygning og udfordringer, samt specifik om detailkæden Pilersu-isoq, da denne division i KNI-koncernen vil være primær forretningsenhed i specialet.

Specialet tager udgangspunkt i en virksomhed i Grønland. Grønland er verdens største ø, med et indbyggertal på 56.282 og har dermed verdens laveste befolkningstæthed. Befolkningen er bosat langs Grønlands kyst, på en ø, der er mere end 50 gange så stor som Danmark. Vestkysten er mest beboet, og KNI skal forsyne mellem en tredjedel og halvdelen af den grønlandske befolkning, med lange strækninger og med nogle områder, der kun kan forsynes med skib få gange i løbet af året på grund af is. Grønland er, trods landets størrelse, et meget lille samfund, hvor folk er tætte i de mange små lokale samfund. Derfor er det svært, at tage afstand til personlige forhold, da det er uundgåeligt at folk kender hinanden.

Der er et lille arbejdsmarked af højtuddannede, og derfor søger grønlandske virksomheder, inklusivt KNI, arbejdskraft fra Danmark. Dette er primært til administrative og ledelses-positioner på hovedkontoret. Stillinger i byggerne besættes derimod af lokale. Det er en udfordring at

rekruttere egnede kandidater til købmandsstillingerne lokalt, på grund af generelt manglende kvalifikationer. Der er mange kontanthjælpsmodtagere, og der er stadig en del der helt eller delvist ernærer sig ved fangst og fiskeri, som i det oprindelige fangersamfund. Bygderne bliver, ifølge Grønlands statistik for den grønlandske befolkning, også mindre år for år, hvilket viser en voksende tendens til fraflytning fra de små samfund.

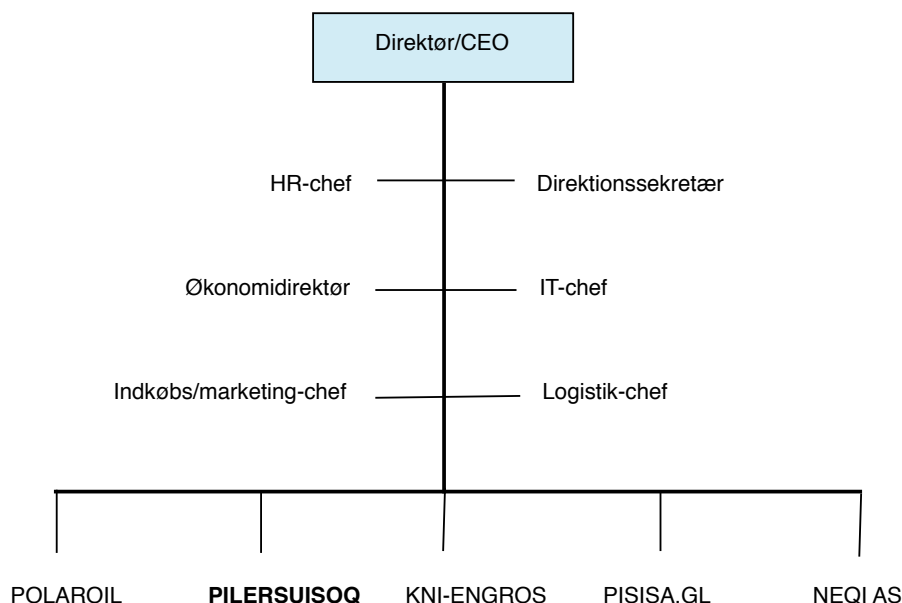
For at danne et overblik over Grønlands størrelse og en introduktion til placering af KNIs butikker, præsenteres et kort nedenstående.



Oversigt over butikker, samt antal borgere i bygderne/byerne kan ses i bilag nr. 6

1.2.1 KNI AS

KNI har en lang historie tilbage til 1774, hvor Kongelig Grønlandsk Handel (*KGH*) blev etableret for at varetage forsyningen af Grønland. Det oprindelige hovedsæde lå i København, men flyttede til Grønland i 1986, og skiftede samtidig navn til KNI, og flytter herfra til henholdsvis Nuuk, Maniitsoq og for til sidst i 2002 at få det nuværende hovedkontor i Sisimiut. I 1950 blev Den Grønlandske Olieforsyning (*DGO*) stiftet, senere Polaroil, der er forpligtet til at forsyne Grønland med energi. Polaroil blev i 1996 overtaget af KNI, og fra da af bliver KNI et forsyningsselskab indenfor både varer og olie. De to virksomheder bliver dog først slået helt sammen med samme hovedkontor i 2010 - tvunget af bestyrelsen og direktionen. KNI har på nuværende tidspunkt 5 divisioner med forretningsenheder indenfor detail-handel, energiforsyning, slagteri, e-handel og engros. Det er en stor virksomhed i Grønland med over 1100 ansatte placeret rundt i den grønlandske kyst. Nedenfor ses et organisationsdiagram af KNI.



Pilersuisoq er KNIs varerdivision, der har til opgave at forsyne fødevarer og non-fødevarer til 66 butikker på hele kysten, samt varetage toldfrit salg i butikkerne i landets to lufthavne i Kangerlussuaq og Narsarsuaq. Polaroil varetager oliefor syning til hele landet på kommercielle vilkår i konkurrence med andre bunkrings-selskaber, da Polaroil ikke har eneret til at levere olie i Grønland. Hjemmesiden Pisisa.gl er KNIs e-handels portal, hvor alle har mulighed for at købe og få leveret varer. Neqi AS er Grønlands slagteri, der primært står for slagteri af lam. KNI engros der er placeret i Nuuk, sælger varer til andre butikker i konkurrence med andre engros selskaber.

KNI er ejet af det Grønlandske Selvstyre, og har en række såkaldte »serviceaftaler« med Selvstyret, hvor KNI forpligter sig til at forsyne yderdistrikter og mindre byer og bygder, hvor

der ikke er kommerciel interesse i at opretholde handel. Det betyder samtidig, at KNI ikke må drive handel indenfor detail i de 5 konkurrence-byer, Nuuk, Sisimiut, Qaqortoq, Ilulissat og Maniitsoq, og derfor kun har mulighed for, at drive deres forretninger på steder med meget lidt konkurrence. Som et led i aftalen med selvstyret får KNI 36 millioner kroner om året, som tilskud til at kunne drive forretningen på ikke-kommercielle vilkår. Det vil sige, at hver butik i gennemsnit har ca. en halv million kroner til at drive forretningen med, ved hjælp af den finansielle støtte.

KNI har, udover forpligtelsen til at forsyne med varer og olie til de små grønlandske byer og bygder, lavet serviceaftaler (*Bilag 8*) med henholdsvis Telepost (*postvæsnet*), GrønlandsBANKEN, Mittarfeqarfiit (*Lufthavnsvæsenet*) og Air Greenland. Det betyder, at KNI varetager serviceydelser for disse virksomheder de steder, hvor det ikke kan betale sig for virksomhederne selv at have deres egen afdeling, det vil sige bygderne. Dermed varetager KNIs købmænd i bygderne opgaver der omfatter serviceaftalerne indgået med virksomhederne nævnt ovenfor. Disse serviceaftaler er primært placeret i bygderne, store og små.

1.2.2 KNIs virksomhedskultur

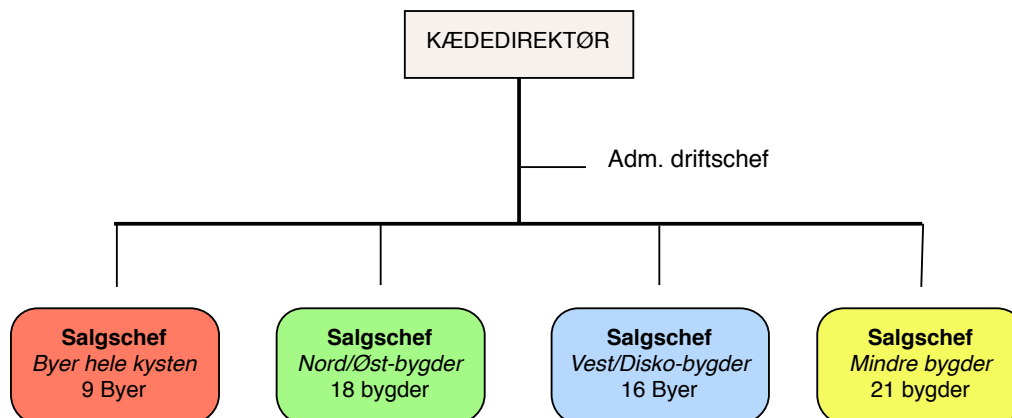
KNI værdsætter medarbejdere med en høj anciennitet, og de fejrer internt jubilæer af mange års ansættelse. I Grønland værner man om familien og prioriterer de mange traditioner. Der bliver fejret fødselsdage, indskrivning til skolen, første skoledag, konfirmation, bryllupper, sølvbryllupper, etc. Hvis ansatte i KNI skal have fri på grund af familie-anliggender, får de ansatte som regel fri, da KNI respekterer de grønlandske traditioner. I KNI taler størstedelen af medarbejderne grønlandsk, særligt ude på kysten. KNI værner om det grønlandske sprog, også på hovedkontoret, og grønlandsk er nødvendigt at tale for at kunne holde samtale med de fleste medarbejdere, da de ude på kysten kun forstår lidt dansk.

Hovedkontoret er placeret i Grønlands næststørste by, Sisimiut. Byens størrelse gør at den er påvirket af omverdenen, og er meget moderne, i forhold til bygderne som KNI servicerer. Afstanden mellem Sisimiut og bygderne gør det til en udfordring at kommunikere, forstå og formidle budskaber mellem hovedkontoret og bygder/byerne. Der er internet-adgang til de fleste byer og bygder i Grønland, og kommunikationen kan også foregå via telefon, e-mail og fax.

Hovedkontoret består af mange danske ledere, selvom mange administrative medarbejdere taler grønlandsk som modersmål, og har grønlandsk som deres foretrukne sprog. KNI har i de senere år ansat flere medarbejdere med længere videregående uddannelser primært af dansk oprindelse. Disse medarbejdere, med længere videregående uddannelser, får primært lederstillinger, og leder grupper af medarbejdere, der primært taler grønlandsk som modersmål.

1.2.3 Pilersuisoq

Detail-divisionen Pilersuisoq nuværende organisation illustreres i nedenstående organisationsdiagram. Farverne repræsenterer de områder markeret på grønlandskortet på side 5.



Pilersuisoq er udfordret ved urbanisering af befolkningen fra bygderne til byerne, og dermed forsvinder deres kunder og begrænser salg, hvilket nødvendiggør en ny tilpasning af varemængder og sortiment efter den faldende efterspørgsel i bygderne. Derfor har de ansat en ny medarbejder, der netop skal omstrukturere varesortimentet i butikkerne, primært bygderne.

Derudover udfordres Pilersuisoq af en høj medarbejderomsætning på 30% alene i 2012-2013¹, og vanskeligheder med at ansætte medarbejdere, der har de rette kompetencer. Direktionen er meget bevidst om denne mangel på kvalificeret arbejdskraft, og prioriterer at uddanne og skabe viden blandt medarbejdere, på trods af udfordringen ved at samle købmændene i KNI på grund af afstande.

1.2.4 Strategi og tiltag til nyt KNI AS

I 2010 blev en ekstern konsulent hyret til at skabe en strategi for KNI. Det blev til strategien »KNI mod 2016«². Her blev hele organisationen revurderet, og gennem SWOT-analyser fik ledelsen målsat nogle strategiske tiltag for hele KNI, og for de enkelte divisioner og afdelinger (*Bilag 15*). Det var direktionens overbevisning, at værdibaseret ledelse er den ledelsesform, der skal anvendes til at drive de nye strategiske tiltag frem, og hjælpe til med processen. Direktionen ønskede at lave en ændring af adfærd ved brug af værdibaseret ledelse, da de mente, at nye værdier vil sikre bedre performance blandt købmænd, og dermed sikre bedre indtjening. KNIs medarbejdere, og dermed inklusiv købmændene, skal være kundeorienterede, ansvarlige, nytænkende og samarbejdende.

1. Undersøgelsen blev foretaget i HR-afdelingen sommeren 2014

2. Strategien er fortrolig og vil derfor blive ekspliciteret i begrænset omfang i vedlagte bilag

2. Problemstilling

I forlængelse af den præsenterede case, opstilles en problemstilling med omdrejningspunkt indenfor detail-kæden Pilersuisoq, for at skabe en ramme om den endelige problemformulering. Først og fremmest er Pilersuisoq udfordret på de geografiske og sociale/kulturelle distancer, i og med at hovedkontoret er placeret i midten af vestgrønland i den større by Sisimiut, og hvor 4 salgschefer er ansvarlige for at lede 64 butikker og 2 depoter på kysten. Nogle salgschefer har flere købmænd end andre (*Grønlandskort på s. 5*).

Pilersuisoq har de senere år oplevet en høj medarbejderomsætning af købmænd. Der er en naturlig affolkning og fraflytning fra bygderne til byerne og folk søger væk, når muligheden byder sig. Det er svært at rekruttere nye købmænd, da der er begrænsede kvalificerede købmænd i bygderne. KNI som koncern oplever primært udfordringer med fastholdelse af medarbejdere i Pilersuisoq, hvor resten af koncernens divisioner oplever høj anciennitet, bl.a. i Polaroil. Det lader til at være sværere at fastholde købmænd fremfor tankforvaltere, selvom begge jobs betyder, at de skal ledes på afstand af en leder på hovedkontoret.

Købmænd varetager både butiksdrift og drift af hele bygden. Købmanden står for serviceopgaver for hele bygden, som blandt andet postmand, bankmand, havnemyndighed, trafikmedarbejder for Air Greenland og tankpasser. Ved at købmandsstillingen omfatter så mange forskelligartede, men også specifikke opgaver, tager det lang tid at blive oplært som købmand. Det har derfor høje omkostninger at ansætte og afskedige købmænd, da medarbejdere skal sættes ind i specifikke unikke arbejdsgange, og det kræver en del rejseudgifter for ledere at oplære dem, på grund af de store afstande.

3. Problemformulering

På baggrund af gennemgået casebeskrivelse og problemstilling, er den endelige problemformulering således:

Hvordan kan KNI fastholde købmændene i Pilersuisoqs butikker i bygderne i Grønland på baggrund af en høj medarbejderomsætning?

Da problemformuleringen indbefatter en afdækning af årsagen til den høje medarbejderomsætning, vil følgende underspørgsmål være til hjælp og danne ramme om hvorledes problemformuleringen vil blive besvaret:

- *Hvordan kan afstanden mellem købmændenes ledere på hovedkontoret og købmændene påvirke medarbejderomsætningen?*
- *Hvilken betydning har købmandens engagement i arbejdet som købmand betydning for medarbejderomsætningen?*
- *Hvordan kan købmandens arbejdsmiljø påvirke medarbejderomsætningen?*

Problemformuleringen har fokus på købmændene i Pilersuisoq, da den gruppe af medarbejdere er særlig udsat for en høj medarbejderomsætning. Underspørgsmålene vil hjælpe til at skabe en struktur i analysen, og skabe en dybdegående forståelse for de forskellige elementer i problemformuleringen. Da KNI har en organisationsstruktur hvor distanceledelse er uundgåeligt, så vil første underspørgsmål give anledning til at besvare om afstandene kan have indflydelse på medarbejderomsætningen. Det andet underspørgsmål vil give anledning til at undersøge om købmandens engagement i KNI har betydning for medarbejderomsætningen. Det sidste underspørgsmål giver anledning til at analysere hvorledes købmandens arbejdsmiljø påvirker medarbejderomsætningen.

4. Begrebsafklaring

I dette afsnit vil der blive redegjort for de begreber der i henhold til specialets problemformulering vil være grundlæggende begreber i specialet.

| Begreb | Definition |
|-----------------|---|
| Fastholdelse | Fastholdelse referer til KNIs interesse i at fastholde deres arbejdskraft i købmændene. Begrebet breder sig til at favne generel fastholdelse af købmænd i KNI-koncernen, men også til fastholdelse af købmanden i den givne butik som købmanden er ansat. |
| Købmænd | Købmænd er butiksansvarlige i bygde-butikkerne. |
| Bygder | Bygder er små landsbyer i Grønland. Bygderne er særlig udsat for høj medarbejderomsætning af købmænd. |
| Ledere | Ledere referer til salgscheferne til købmændene i Pilersuisoq. De er placeret på hovedkontoret. Disse er købmændenes nærmeste ledere og har alle en indflydelse i drift af butikker og ledelse af købmænd. |
| Afstand | Der vil blive refereret til afstand i forhold til Napier & Ferris begreb om funktionel afstand, der både inddrager elementer påvirket af fysisk og psykologisk afstand. |
| Distanceledelse | Distanceledelse vil blive brugt når der refereres til den praksis, at lederne på hovedkontoret skal lede deres købmænd på afstand. Distanceledelse vil også tage afsæt i Napier & Ferris' teori om afstande og derfor vil distanceledelse have en bred reference til flere elementer af at lede på afstand, både kulturelle afstande og fysiske afstande. |
| Engagement | Engagement vil referere til købmandens primære interesse i at være ansat i KNI. Der kan være en tilknytning til KNI ved at være interesseret i jobbet som købmand ved ansættelse i KNI-koncernen, eller en interesse i beskæftigelsen som købmand i bygden. Engagement-begrebet vil blive anvendt i forhold til Walsh & Gordons begreb om identificering til organisation og beskæftigelse. |
| Arbejds miljø | Købmandens arbejds miljø er en vurdering af de fysiske og psykosociale forhold, der har en indflydelse på købmandens arbejdsliv. |

5. Afgrænsning

Afgrænsningen i dette speciale er sket over flere områder; der er en afgrænsning indenfor selve casen i KNI AS, indenfor det udvalgte videnskabsteoretiske udgangspunkt, det empiriske materiales fremkomst og ikke mindst indenfor de teoretiske perspektiver udvalgt til analyse af det empiriske materiale i specialet. Alle fire elementer vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

Specialets case er afgrænset til at fokusere på fastholdelse af købmænd i Pilersuisoq. Dette skyldes at købmændene er den gruppe med højest medarbejderomsætning. Specialet favner derfor ikke andre medarbejdergrupper i KNI.

Da fænomenet fastholdelse af købmænd i Pilersuisoq er et uudforsket fænomen, samt den begrænsede forskning og viden om grønlandsk erhvervsforhold, har specialet udgangspunkt i at skabe en forståelse for hvorledes ledelse af købmænd ansues i en stor grønlandsk virksomhed. Derfor er det mest relevant at inddrage en videnskabsteori der tager udgangspunkt i meningsskabelse og forståelse hos aktører, som fænomenologien og socialkonstruktivismen gør sig i. Det betyder, at jeg har afgrænset mig fra videnskabsteorier der konkluderer at der findes én objektiv virkelighed, som skaber en fælles virkelighed (*Justesen & Mik-Meyer, 2010*), men derimod handler det om, i dette speciale, at forstå, hvorledes fastholdelse af købmænd er en udfordring, netop fordi købmændene og deres ledere har forskellige livsverdener, der gør det udfordrende, at forstå virkeligheden i samme perspektiv.

Mit empiriske materiale blev indsamlet i en tidsramme på 6 måneder. Som en del af et feltstudie, befandt jeg mig primært i KNIs hovedkontor, men var på tur til grønlandske butikker i Sydgrønland og Disko-bugten i Vestgrønland over sammenlagt 3 uger. På grund af begrænset tid i de grønlandske butikker, samt sprogbarrieren, så har specialet kvalitativt empiri fra hovedkontoret alene, der vil give specialet en vinkel primært fra ledernes synspunkter. De kvantitative undersøgelser vil give et perspektiv ud fra købmændenes synspunkter i et omfang, der kan være sammenligneligt med ledernes synspunkter.

Teorier om incitamenter og belønningsledelse er ikke inkluderet i specialet, da der ikke er empiri til konkret at problematisere, hvorledes incitamenter, kan have indvirkning på fastholdelse af købmænd. I stedet har jeg udvalgt teori, der tager fat i belønning ud fra et anerkendelsesbegreb, som jeg mener kan besvare min problemformulering ud fra tilgængelig empiri.

Der er ikke taget udgangspunkt i nationalteorier, trods den åbenlyse forskel mellem grønlandsk og dansk kultur. Den åbenlyse kulturforskel har eksisteret i Grønland i mange år, og der er velfungerende grønlandske virksomheder med repræsentation af danske og grønlandske medarbejdere. Derfor interesserer dette speciale sig ikke specifikt for kultur-teorier indenfor nationalkultur-teori, som Hofstede, Gesteland, Trampenaras & Hampden Turner. Specialet vil

heller ikke bruge konkrete teorier om organisationskulturer, som Schein og Joanne Martin, da det vil være uhensigtsmæssigt i forhold til den begrænsede empiri, der ikke omfavner den konkrete kultur gældende i bygderne. Specialet vil behandle kultur i mindre konkret forstand, ved en diskussion gennem udvalgt teori, der behandler dette begreb mindre specifikt.

At afgrænse specialet til blot at skabe en forståelsesramme for de ledelsesmæssige udfordringer ved fastholdelse af købmænd i KNI, så er der stadig flere områder der bør undersøges, for at give et fyldestgørende svar på, hvad KNI kan gøre for at minimere medarbejderomsætningen i KNI. Der skal blandt andet laves en mere dybdegående analyse af kulturen gældende i bygderne, tendenserne blandt købmænd og bagvedliggende motiver for hvorfor de er købmænd i KNI. Konklusionen tager afsæt i afgrænsningen, og ønskes der at afdække andre fænomener, så kræver det konkret empiri om dette fænomen og teori der afdækker de forhold gældende i Grønland, som dette speciale ikke har haft mulighed for at omgås.

6. Metodologi

Følgende kapitel består af to dele. Den første del vil være en præsentation af specialets videnskabssteoretiske fundament, som er en kombination af et socialkonstruktivistisk og fænomenologisk perspektiv. I forlængelse af videnskabsteorien, vil der blive præsenteret for det empiriske materiales tilblivelse, processen og overvejelserne forbundet med de metoder, der er anvendt til at skabe det empiriske materiale i specialet.

6.1 Videnskabsteori

I de følgende afsnit vil der blive redegjort for undersøgelsens videnskabssteoretiske fundament. For at kunne besvare problemformuleringen og dens underspørgsmål, vil der tages afsæt i en socialkonstruktivistisk videnskabssteoretisk perspektiv, der sætter fokus på, hvorledes mennesker lever efter de sociale konstruktioner, der skabes omkring den objektive verden. Herefter præsenteres et fænomenologisk perspektiv, der sætter erkendelse og fortolkning i fokus, ud fra forståelsen om, at mennesker lever ud fra individuelle forforståelser.

6.1.1 Socialkonstruktivisme

Indenfor konstruktivisme antages det, at menneskers erkendelse af verden er konstruktioner af virkeligheden (*Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 27*). Virkeligheden eksisterer, men menneskers opfattelse af denne er afhængigt af de sociale konstruktioner, der skabes. Virkeligheden er skabt af menneskers samfundsskabte fortolkninger. Justesen & Mik-Meyer (2010) differentierer ikke mellem socialkonstruktivisme og andre former for konstruktivisme, men ser generelt på de tilgange, der udfordrer sandheder og virkelighedsopfattelser (*ibid.*). I specialet bruges begrebet, og tilgangen, socialkonstruktivisme, da der referes til den form for konstruktivisme, hvor det antages at vi, som sociale individer, i fællesskab konstruerer verdenen, som vi agerer ud fra, og konstant skaber løbende i en social konstruktion. Det betyder, at konstruktioner kunne have set anderledes ud, og det som mennesker tager for givet, eller ser naturligt, er noget som kunne have set anderledes ud. Fænomener er derfor historisk og socialt betingede, og dermed kontingente (*ibid.*). Det betyder, at definitionen af »en god købmand« er historisk, kulturelt og dermed socialt betinget af den nuværende kontekst, og ikke har en fastlagt betydning, men giver først mening og betydning, når vi erkender og italesætter dem på bestemte måder i distinkte sociokulturelle kontekster via sproget, som netop er socialt.

For konstruktivister er verden skabt i fællesskab, og netop fælles enheder såsom sproget, diskurser eller objektiverede institutionelle strukturer er det, der udgør den kontekst som individer referer til (*ibid.*). Socialkonstruktivismen fokuserer særligt på teoretiske traditioner in-

denfor den institutionelle kontekst, og mindre grad på subjektivitet, som fænomenologien gør (*ibid.*). Indenfor konstruktivismen er analysegenstanden mere flydende og ustabil, og derfor bruger konstruktivismen ikke tid på at leve sig ind i fænomenologiens ideal om at leve sig ind i interviewpersoners livsverden (*ibid.*). Da købmændene og salgscheferne på hovedkontoret ikke deler den samme sociale konstruktion, da de er placeret i hver deres bygder og byer, og det er dette forhold, der skal undersøges til at besvare min problemformulering, har jeg derfor valgt at inddrage den fænomenologiske tilgang, der sætter fokus på individuelle tolkninger, da købmændene og salgscheferne ikke deler en fælles social kontekst.

I dette speciale vil socialkonstruktivismen bruges således, at det antages at købmændene bliver påvirket af den sociale konstruktion, der skabes i det miljø, der udgiver sig i bygderne og i jobbet som købmand. Samtidig vil specialet analysere, hvad det betyder for fastholdelsen af købmænd, at deres salgschefer lever i en anden social konstruktion i byerne. Dette er netop for at belyse den problematik, at købmændene og salgscheferne fungerer i to forskellige sociale kontekster, da den sociale kontekst er afgørende for henholdsvis købmændene og salgschefernes forståelse af virkeligheden. Ud fra socialkonstruktivismen kan det antages, at købmændene og salgscheferne agerer ud fra samme sociale kontekst ved at være ansat i samme organisation i KNI. I forlængelse af udvalgt teori (*Specialet, Kapitel 7*), vil der blive undersøgt, hvilken social kontekst, der styrer købmændene og salgschefernes adfærd.

6.1.2 Fænomenologien

Fænomenologien er en filosofisk retning i samfundsvidenskaberne, der repræsenterer opgøret med objektivismen, som er en del af det realistiske perspektiv (*Justesen & Mik-Meyer, 2010*). Alfred Schutz, der introducerede fænomenologien ind i samfundsvidenskaben, udtalte: »Strengt taget findes der ikke sådan noget som rene og skære kendsgerninger. Alle kendsgerninger er til at begynde med kendsgerninger, der er blevet udvalgt af vores bevidsthed ... De er således altid fortolkede kendsgerninger...« (*Schutz, 2005: 24, i Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 22*). Det betyder at virkeligheden er afhængig af vores erkendelse og fortolkning af denne. Subjektiviteten har derfor en grundlæggende betydning i fænomenologien fordi, der netop forudsættes, at fænomener fremstår ved, at der er et subjekt der oplever fænomenerne. Det interessante er derfor hvordan mennesket erfarer genstande, og at den samme genstand kan fremtræde på mange forskellige måder (*Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 23*).

I fænomenologien bruges begrebet »livsverden« til at beskrive den konkrete verden mennesker til dagligt lever i (*ibid.*). Livsverdenen er forankret i en tidlig og rumlig horisont, der påvirker, hvorledes hvert fænomen fortolkes af den enkelte. Det betyder ikke, at hver oplevelse

kun er et privat og individuelt anliggende, fordi livsverdenen er altid en fælles verden, som mennesker er »kastet ind i«. Livsverdenen er derfor en social, kulturel og historisk kontekst, som danner en meningshorisont for den enkelte, altså en kontekst der er fælles for alle der tager del i denne.

Subjektet og den subjektive erfaring er væsentlig i det fænomenologiske perspektiv, og det er subjektet, der er analysegenstanden indenfor den fænomenologiske tilgang. Det betyder, at man som forsker skal forstå sociale fænomener ud fra aktørernes perspektiver, og beskrive verden ud fra interviewpersonernes oplevelser af den, for »den vigtige virkelighed, er den som mennesker opfatter« (*ibid.* s. 23). Altså er det vigtigste som forsker, at få belyst den subjektive oplevelse af et fænomen. Man skal derfor indhente oplysninger om interviewpersonernes livsverden. Subjektet er ikke en isoleret enhed, og den livsverden en interviewperson refererer til, den er stadigvæk kollektiv.

Per Darmer (*Nygaard, 2012*) har beskrevet hvorledes forskeren kan producere viden gennem brugen af empirisk fænomenologi. Han forklarer, at »det forhold, at forskeren tager udgangspunkt i egne erfaringer, betyder, at det ikke er en objektiv virkelighed, der bliver resultatet af en fænomenologisk undersøgelse, for det er netop det, forskeren bliver bevidst om, som udgør fortolkningen.« (*Nygaard, 2012, s. 105*) Det betyder, at jeg som forsker vil påvirke resultatet af mine undersøgelser omkring fastholdelse af købmænd i Pilersuisoq, på baggrund af mit syn på fænomenet, mine tolkninger og fremstilling af resultaterne. Målet ved fænomenologiske undersøgelser er nemlig ikke, ifølge Per Darmer, kun at beskrive aktørernes virkelighed. Det er en ligeså stor del af undersøgelsen, at inddrage forskerens refleksioner, så der kommer en viden og forståelse af fænomenet ud fra forskerens fortolkning af den (*ibid.*). Netop denne pointe er vigtig at inddrage i dette speciale, da det er uundgåeligt for mig som forsker, at tilsidesætte mine erfaringer og viden omkring livet i Grønland og de grønlandske (*arbejds*)forhold. Min forståelse af kulturen i Grønland, er uundgåelig, men også nødvendig til at belyse problemstillingerne i dette speciale, da der er begrænset forskning om Grønlandsk kultur og erhvervsliv.

Empirisk fænomenologi er opdelt i to niveauer. Med niveau 1 er det vigtigt at forskeren har en åben og fordomsfri tilgang, som Schutz også påpeger (*Justesen & Mik-Meyer, 2010*). Med hensyn til niveau 2, så er Schutz fortalende for, at man, som forsker, forsøger at generalisere sit empiri ved typificering (*ibid.*), hvilket jeg vil typificere udfra min udvalgte teori. Per Darmer (*Nygaard, 2012*) forklarer, at det empiri forskeren indsamler i niveau 1, vil blive reflekteret og tolket i niveau 2, og sat i perspektiv og tolket i forhold til udvalgt teori. På den måde så vil niveau 1 repræsentere aktørernes virkelighed, og niveau 2 er konstruktionen af forskerens virkelighed, med udgangspunkt i aktørernes virkelighed. Derved er »virkeligheden en kontinuerlig proces,

der skabes og genskabes i et forsøg på at forstå den verden, vi selv er en del af og med til at konstruere og rekonstruere...« (Nygaard, 2012, s. 118). Mit empiri vil blive tolket ud fra min udvalgte teori, men være en afspejling af mine tolkninger af aktørernes virkelighed.

6.1.3 Styrker og svagheder indenfor perspektiverne

Det fænomenologiske og socialkonstruktivistiske perspektiver komplementerer hinanden, da de begge har troen på, at der ikke er én endegyldig sandhed, og at virkeligheden bliver fortolket og konstrueret ud fra den enkeltes situation, eller den kontekst han lever i. Begge tilgange mener, at aktørers intersubjektivitet styrer deres adfærd og den betydning, der bliver skabt, samt at verden ikke har én objektiv sandhed uafhængig af menneskets opfattelse. Det vigtige er derfor ikke, at man som forsker prøver at finde denne sandhed, men at forstå sine aktører i den virkelighed de agerer i.

Rent praktisk betyder det, at specialet styres af den videnskabsteoretiske grundtanke, at købmændene handler ud fra deres konstruktion af virkeligheden, og salgscheferne ligeså agerer ud fra deres egen sociale konstruktion. Ud fra socialkonstruktivismen kan det antages, at salgscheferne og købmændene deler en social konstruktion ved at være ansat i KNI, som er en social organisation. Der er derfor elementer i specialet, hvor der er tale om, at købmændene og salgscheferne deler en fælles social kontekst, som de er et resultat af. Her kan det allerede opleves, at socialkonstruktivismen kommer til kort, da dens svaghed ligger i, at det ikke fremgår tydeligt hvilke sociale kontekster der kommer til at være afgørende for aktørernes adfærd. Svagheden i denne tilgang gør, at det ikke er muligt at finde frem til om, der er flere sociale kontekster, der påvirker henholdsvis købmændene og salgscheferne, og hvilken social kontekst, der påvirker aktørerne mest.

Ved at bruge det fænomenologiske perspektiv, kan jeg som forsker prøve at sætte mig ind i mine interviewpersoners virkelighed. Denne teori har mere fokus på det intersubjektive aspekt hos aktørerne i mit empiri, og da dette speciale undersøger et uberørt felt, så er det nødvendigt at åbne sig for empirien, da undersøgelserne ikke har taget udgangspunkt i teori. Ved at have et fænomenologisk perspektiv i dette speciale undgår jeg generaliseringer på baggrund af en teori, men jeg vil i mine undersøgelser kunne tolke frit, for at kortlægge et uberørt område, der kan give anledning til videre forskning.

I forlængelse af fænomenologiens styrker, er der også svagheder i denne tilgang. For det første er empiriindsamlingen en langsommelig proces, da forskeren ikke styrer den. Forskerens subjektive viden og holdninger, kan påvirke tolkningen af empirien. Selvom dette er meningen, så kan det udfordre specialets validitet, da det også er vigtigt at forstå aktørernes hold-

ninger, og ikke være farvet af forskerens, og dermed min, holdning om de gængse forhold som der er for købmænd i KNI. I den forbindelse skal forskeren være opmærksom på, at aktørerne i undersøgelsen har mulighed for, at udtrykke sig klart og være velfungerende, for at empirien er valid.

6.2 Det empiriske materiales tilblivelse

I dette afsnit vil der blive beskrevet den metode og de overvejelser, der ligger til grund for undersøgelsen og det empiriske materiale. Der vil blive præsenteret for de valg og fravalg af metoder, og deres bidrag og begrænsninger. Der vil blive anvendt mere end én metode, altså en metodetriangulering (Andersen, 2013), for at supplere empiri-indsamlingsteknikkerne, for at støtte op mellem det kvantitative og kvalitative empiri. Med metodetrianguleringen kommer der en stærkere empiri, da undersøgelserne ikke i sig selv er tilstrækkelig til at besvare problemformuleringen. Følgende tabel skaber overblik over indsamlet empiri under feltstudiet.

| | Primær Empiri | Sekundær Empiri |
|---------------------------|--|--|
| Kvalitativ Empiri | Delvist-strukturerede interviews Spørgeskema (<i>åbne spørgsmål</i>) Observationer | KNI mod 2016'-strategi |
| Kvantitativ Empiri | Standardiseret spørgeskema | APV og MTU »Grønlandsk arbejdsmarked«-artikel |

Tabel: Oversigt over indsamlet empiri og kategorisering i forhold til kvaliteten af empirien

6.2.1 Forskningsformål, forskningsinteresse og revidering af forforståelse

I den indledende fase blev jeg præsenteret for KNI og brugte noget tid på at lære organisationen at kende. Jeg blev dog præsenteret for et par problemstillinger af HR-chefen (*afsnit 1.1*), som jeg valgte at se bort fra, da jeg gerne ville undersøge organisationen som helhed, og have en »eksplorativ« tilgang (Andersen, 2013) til min empiriindsamling. Andersen (2013) forklarer, at den eksplorative tilgang »har til formål at udforske forhold eller fænomener, som er mindre kendte, eller måske helt ukendte« (Andersen, 2013, s. 20). Denne eksplorative tilgang blev anvendt på baggrund af den begrænsede teoretiske viden omkring KNI og generel grønlandsk erhvervsliv. Formålet var at identificere problemer i organisationen. For at kunne dette, så krævede det at man fik så bred en beskrivelse af forholdene som muligt (*ibid.*), hvilket gjorde at undersøgelsen blev foretaget med interviews af flere interessenter, observationer, spørgeskema og interne dokumenter. Den sidste del af undersøgelsen fik en diagnosticerende karakter (*ibid.*), da jeg havde fundet frem til et problem der krævede en årsagsforklaring. Ifølge Andersen (2013) er en diagnosticerende undersøgelse en form for eksplorativ undersøgelse, hvor forskeren skal

identificere symptomer og give en forklaring på, hvad der er årsag til symptomerne (*ibid.*). I specialet er symptomet den store medarbejderomsætning blandt købmænd, hvor jeg gennem mit empiri vil give et bud på, hvad der er årsag til denne tendens, og komme med bud på at kunne fjerne dette symptom.

6.2.2 Induktion og Deduktion

Med en eksplorativ tilgang i mine undersøgelser, har jeg ud fra mit indhentede empiri lavet sammenfatninger, og efterfølgende søgt teori til en mulig diagnoserig af årsags-sammenhænge til problemet om fastholdelse af købmænd. Denne induktive tilgang (*Andersen, 2013*) giver mulighed for at belyse fænomenet åbent og ud fra empirien, vil jeg kunne finde en nogenlunde passende teori, til at forklare symptomerne på medarbejderomsætningen i KNI. Den induktive tilgang er nødvendig, da det ikke ville være hensigtsmæssigt at udvælge en teori før empiri-indsamlingen, da området er så lidt udforsket, ikke har udarbejdet konkrete teorier.

6.2.3 Observationer

Jeg brugte kvalitative observationsteknikker (*Andersen, 2013*), for at få et indblik i KNIs organisation, således at jeg med egne øjne kunne studere fænomenerne i den rette sociale sammenhæng (*ibid.*). Det er netop en kvalitativ teknik, da der observeres i et stort socialt system, som ikke kan måles udefra. Da KNI er et stort socialt system, vil en kvalitativ observationsteknik være bedst at benytte. Her observerede jeg primært i HR-afdelingen og salgsafdelingen, og fik observeret købmændenes forhold ved mine sejlture rundt på kysten. Observationen var kendt for ledelsen på hovedkontoret, og dermed en åben observation. For nogle medarbejdere på hovedkontoret vidste de ikke til årsagen for min tilstedeværelse, så for deres vedkommende var det en skjult observation (*ibid.*). Jeg var en ikke-deltagende observatør, da jeg ikke var en del af det undersøgte fænomen.

Observationerne var ustrukturerede, da jeg ville forsøge at få indtryk af så mange hændelser som muligt under observationerne. Svagheden ved denne metode er, at jeg som forsker havde svært ved at undersøge et specifikt fænomen og kunne blive forstyrret af andre hændelser, end specialets genstandsfelt. Den ustrukturerede tilgang gav mest mening, da alle observationer foregik indirekte (*Andersen, 2013*) i og med at observanterne ikke vidste hvornår jeg observerede. Dette giver den fordel at jeg som forsker kan observere naturlige hændelser, som ikke er opstillet.

6.2.4 Spørgeskemaundersøgelse

Der blev udformet et spørgeskema for at udvide mit empiri om forholdene i butikkerne, og til at bygge på min helhedsforståelse, da opholdende i bygderne var begrænsede og ikke gav mulighed for interviews af købmændene. Spørgeskemaet blev oversat, så jeg som forsker kunne opbygge et spørgeskema, der kunne formidles og forstås på både grønlandsk og dansk.

Denne metode kan være begrænsende, da der er flere elementer i svarprocessen som kan skabe bias i det endelige resultat (*Andersen, 2013*). Da problemformuleringen for specialet på daværende tidspunkt ikke var præciseret, var spørgeskemaet ikke alene afgrænset til købmænd, men inkluderede også tankforvaltere i Polaroil, som ikke er relevante for specialets genstandsområde. Undersøgelsen har en overrepræsentation af købmænd, og samtidig giver undersøgelsen et billede af, hvad det vil sige for en medarbejder i KNI at være langt væk fra hovedkontoret og dermed deres nærmeste chef.

Spørgeskemaet blev sendt pr. Email til alle købmænd og tankforvaltere, med en beskrivelse af formålet med undersøgelsen. Med løbende påmindelser, så sikrede jeg en svarprocent på 65%, hvilket er over halvdelen, og dermed en god repræsentation af medarbejderes stemme. En svarprocent på 90-100% ville have været at foretrække, for at give et mere nøjagtigt billede af holdningerne hos respondenterne, men da et af svaghederne ved denne metode er, at det er svært at sikre at alle respondenter svarer, så glæder jeg mig over en svarprocent på mere end 50%, da dette ikke vil give nogen indikation af den generelle holdning blandt respondenterne.

En begrænsning ved spørgeundersøgelsen er, at spørgsmålene kan misforstås i forhold til mine intentioner (*ibid.*) Jeg har siden spørgeskemaets udformning set, at vage begreber er blevet brugt i undersøgelsen (*Bilag 2*). Det var blandt andet ønskværdigt at belyse »hvilke udfordringer der er ved at være købmand«. Min intention ved at belyse udfordringer i købmandsstillingen, var at finde ud af, hvad der gør det vanskeligt og uønskeligt, at være købmand. »Udfordringer« kan dog også tolkes som en nødvendig og naturlig konsekvens ved at være i en butik. Et svar på dette spørgsmål vil derfor ikke give en præcis indikation af, at udfordringen skaber utilfredshed blandt købmænd, men blot en afspejling hvad der kan være vanskeligt, måske endda spændende, som købmand.

Spørgeskemaet var kun på 10 spørgsmål, hvoraf nogle var korte lukkede spørgsmål, mens andre var åbne, for at gøre det overskueligt og varierende for respondenterne at besvare det. Det var digitalt, hvilket er noget KNI ikke har brugt før, så der var en risiko i at mennesker med begrænset teknisk erfaring kunne undlade at svare fyldestgørende på det, eller svare overhovedet. Det ses også i, at kun 65% svarede på skemaet. Respondenterne havde 1 uge til at svare på skemaet, og der blev sendt 1 påmindelse ud. Spørgeskemaet kan ses i bilag 2.

6.2.5 Interviewmetoder og gennemførelse af interview

Ud fra at størstedelen af observationerne foregik på hovedkontoret, samt mulighed for at foretage interview uden sprogbarriere med lederne på hovedkontoret, har det primære materiale været fra ledelsesplan. Interviewene var en del af den proces, hvor jeg ønskede at finde en årsagssammenhæng mellem symptomerne på medarbejderomsætningen og HR-afdelingens struktur. Interviewguiden kan findes i *Bilag 1*, samt transkribering af interviews og overblik af interviewpersoner.

Interviewpersonerne er direkte ledere til købmænd, altså salgscheferne til butikkerne, kædedirektøren og den administrerende driftchef. Derudover vil der også inddrages kommentarer fra interviews med den øverste ledelse i KNI koncernen, som har interesse og viden indenfor KNI, som kan virke årsagsforklarende for den høje medarbejderomsætning.

Der er forskellige interviewmetoder, som kan deles op i »åbne interviews«, »delvist strukturerede interview«, »fokusgruppeinterview«, og »det standardiserede interview« (*Andersen, 2013*). Disse er påvirket af mængden af åbenhed og struktur i selve udformningen af interviewet, hvor først-nævnte har ingen, eller en lille struktur, og sidstnævnte er styret af fast spørgsmål, med udvalgte svarmuligheder. Des mere åben en interviewform er, des flere muligheder er der for at lade interviewet være styret af respondenterne, hvilket er fordelagtigt, hvis man ønsker at afdække flere områder, med udgangspunkt i nogle udvalgte emner. En fare ved denne metode er, at det ikke resulterer i de data som kan bruges, og derfor er svære at kodificere, fortolke, analysere og sammenligne med andre data (*ibid.*).

I undersøgelserne blev der interviewet en udvalgt gruppe af ledere, hvis svar jeg ønskede at sammenligne og fortolke op mod hinanden. Det var nødvendigt at lave en interviewguide, hvor jeg styrede interviewet indenfor bestemte emner, samtidig med at spørgsmålene ville gå igen ved alle interviewene. Min undersøgelsestilgang var blevet konkretiseret til emnet omkring HRs funktion i KNI, og hvordan dette kunne have indflydelse på ledelsesudfordringer mellem ledere og medarbejdere i kysten. Da jeg stadig ønskede at bruge en diagnosticerende og åbent tilgang, valgte at bruge en semi-struktureret interviewform, der er åben og struktureret (*ibid.*).

Der var flere udfordringer ved at udføre interviewene. Med min akademiske baggrund, blev jeg nødt til at omformulere flere af mine begreber, under interviewet, for at skabe forståelse. Derudover så var det anstrengt for nogle interviewpersoner at skulle tale med mig, og de var ikke så nemme at komme ind på, som håbet. Dette kan skyldes at nogle spørgsmål var mere personlige end hvad folk ønskede at udtale sig om. Interviewene foregik på deres egne kontorer, eller på HR-chefens afdeling, hvilket også påvirker stemningen, da et kontormiljø kan virke mere formelt, end en samtale foregået på en cafe eller hjemme.

6.2.6 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed

Under tidligere afsnit er der blevet beskrevet metodernes styrker og svagheder, som i sidste ende påvirker empiriens reliabilitet og validitet (Andersen, 2013). Reliabilitet angiver hvor præcist forskeren måler, det der rent faktisk skal måles. Heri overvejes der de eksterne faktorer der kan påvirke målingsresultatet. Spørgeskemaet er som benævnt påvirket af mange eksterne faktorer, såsom misforståelse af spørgsmål og svar, og generel manglende svarprocent, og ikke mindst at respondenterne på spørgeskemaet ikke alle er købmænd. Validiteten af spørgeskemaet til at besvare problemformuleringen er derfor formindsket på grund af dette. Spørgeskemaet stiller spørgsmål omkring forholdet mellem købmænd og ledere på hovedkontoret, som netop er relevant til at besvare problemformuleringen ud fra et medarbejdersyn. Datavaliditeten af spørgeskemaet til at kunne besvare problemformuleringen er derfor til stede, hvoraf pålideligheden skal tages med forbehold.

Interviewmetodens reliabilitet er påvirket af, hvordan jeg som forsker stiller mine spørgsmål under interviewet. Da nogle af spørgsmålene skabte en urolig eller utryk stemning under interviewet, hjalp de ledende spørgsmål mig med, at komme nærmere nogle svar, som måske ikke kom frem ved åbne spørgsmål. Spørgsmålene var derfor til tider ledende, der påvirker reliabiliteten i undersøgelsen, da det ikke gav åbne svar for interviewpersonerne, hvilket er nødvendigt for at give mest plads til fortolkning. For at gøre interviewpersonernes svar mere pålidelige, og som nævnes i den fænomenologiske tilgang til empiri-indsamling, så sikrede jeg afslutningsvis under de usikre spørgsmål, at forsikre mig om, at jeg havde forstået respondenternes svar, som jeg kan fortolke i analysen.

Validiteten af interviewmetoden begrænses ved, at spørgsmålene ikke tager udgangspunkt i problemformuleringen, og derfor undersøges andre emner end hvad der endeligt undersøges i dette speciale. For at højne interviewmetodens validitet til besvarelse af problemformuleringen, så skulle interviewet have taget udgangspunkt i købmændenes synspunkter, samt have haft spørgsmål rettet mod at besvare problemformuleringen. Men da interviewet foregik før den endelige problemformulerings fremkomst, så vil interviewene blive brugt i sammenligning med den resterende empiri, der består af diverse kvantitative undersøgelser.

Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (MTU) er den survey-undersøgelse med størst validitet, da den netop kun har taget udgangspunkt i købmænd som respondenter. Den tager udgangspunkt i købmændenes medarbejdertilfredshed, der er relevant for at kunne besvare problemformuleringen. Reliabiliteten er svækket ved undersøgelsens spørgsmål giver utydelige svarmuligheder, der kan have flere betydninger, hvilket også var udfordringen ved egen spørgeskemaundersøgelse.

Arbejdspladsvurderingen (APV) tager udgangspunkt i alle Pilersuisoqs ansatte placeret ude i butikkerne. Den inddrager butikschefer, assistenter og købmænd. Derfor er denne undersøgelse ikke valid i forhold til gruppen af respondenter, men giver mulighed for at se på forholdene ude i butikkerne, og danner et billede af den ramme som købmænd også indgår i. Reliabiliteten er høj i undersøgelsen, da der er tydelige spørgsmål med tydelige svarmuligheder. Reliabiliteten kan dog være indsnævret ved at spørgsmålene ikke er forståelige for dem der besvarer dem, eller at respondenterne har travlt og blot svarer for at overstå spørgeskemaet.

6.2.7 Databearbejdning og dataanalyse

Interviewene er blevet transkriberet ud fra diktafonen og er, i brugen i specialet, blevet renskrevet så udtalelserne fremstår tydelig i udleveringen. Interviewene bruges for at skabe en forståelse af interviewpersonernes holdninger omkring udvalgte emner, og jeg vælger at bruge svarene som det bliver sagt, og ikke lægge vægt på hvorvidt det er sandt eller falsk. Undersøgelsens formål er netop ikke at finde frem til interviewpersonernes motiver, men den viden der er gældende i KNI og den praksis der udføres blandt salgscheferne og ledere på hovedkontoret. Transkriberingen er blevet analyseret og kategoriseret i emner relevant for besvarelsen af problemformuleringen.

Spørgeundersøgelsen blev udarbejdet til at danne et indtryk af forholdet mellem nærmeste medarbejder på kysten og hovedkontoret. Den er efterfølgende blevet bearbejdet således, at der er dannet diagrammer over fordeling af svar. De åbne svarmuligheder er opdelt i kategorier, for at danne et overblik over hvilke områder respondenterne kom ind på. Dette fremgår i dataanalysen i *Bilag 3*.

MTU'en er udarbejdet af driftchefen for Pilersuisoq. Undersøgelsen er ikke specifikt rettet til at give en forklaring på fastholdelse af købmænd, men bruges i specialet til at give et billede af tilfredsheden blandt købmænd, da dette falder i tråd med Maturanas (2004) teori der er udvalgt i dette speciale (*Speciale, s. 29*). Havde jeg selv udarbejdet en tilfredshedsundersøgelse kunne den have været mere uddybende indenfor relevante spørgsmål i forhold til teorien. MTU'ens data er blevet analyseret ud fra de tal der fremgår i undersøgelsen, og er ikke bearbejdet yderligere.

Som med MTU'en blandt købmænd, er APV'en udarbejdet af KNI selv, til at give et billede af arbejdsmiljøet blandt Pilersuisoqs ansatte i butikkerne. Da APV'en fremgår kompleks, har jeg udarbejdet en APV-analyse, for at danne et overblik over svarene på alle spørgsmål. Dette gav overblik over de hyppigste svar, og fordelingen af den generelle tilfredshed blandt den undersøgte medarbejdergruppe i KNIs APV-undersøgelse.

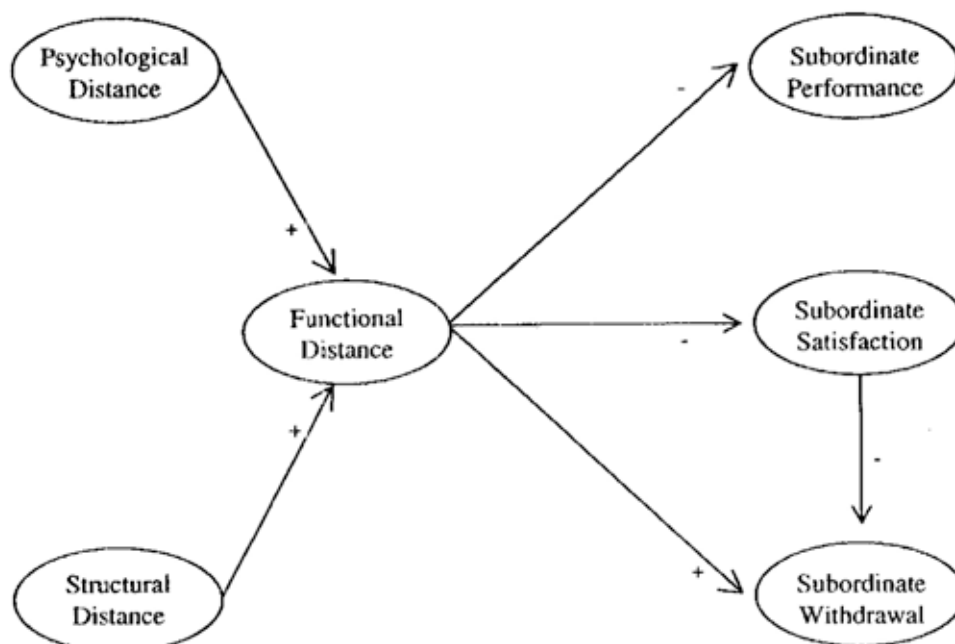
7. Teoretiske perspektiver

I dette kapitel vil der blive redegjort for den teoretiske ramme, der vil blive anvendt i analysen. Teori-valget til specialet er udformet med ambitionen om, at lave et analyseapparat, der kan beskrive og give redskaber til at fortolke og forklare mine undersøgelser. Den teoretiske ramme er udvalgt ud fra at kunne besvare af problemformuleringen, og ud fra den skitserede afgrænsning.

Der er blevet udvalgt tre teorier til besvarelsen af problemformuleringen. Den første teori er Napier & Ferris' (1993) og deres model, der sammenkobler distanceledelse med fastholdelsesproblematikken, da jeg netop ønsker at koble sammenhængen mellem distanceledelse og udfordringer indenfor fastholdelse. Den anden teori er Walsh & Gordons (2007) teori, der sammenkobler identificering til en organisation med fastholdelsesudfordringer i organisationer. Med denne teori kan jeg besvare andet underspørgsmål, der har til formål at undersøge hvordan købmandens engagement påvirker medarbejderomsætningen. Den tredje teori er Maturanas (2004) teori om hvordan et positivt defineret miljø er afgørende for at fastholde medarbejdere, som jeg vil koble til købmændenes arbejdsmiljø og hvad det betyder for medarbejderomsætningen i KNI.

7.1 At lede på afstand: Napier & Ferris

Napier & Ferris' (1993) distanceledelsesmodel viser hvorledes, der er forskellige elementer, der afgør konceptet om afstande, hvortil den funktionelle afstand påvirker medarbejders præstation, tilfredshed og tilbagetrækning. Tilbagetrækning vil blive refereret til fratrædelse eller medarbejderomsætning blandt købmænd. Modellen ses nedenfor.



Napier & Ferris (1993): Figuren illustrerer hvorledes afstand påvirker performance, tilfredshed og tilbagetrækning.

Der er tale om en »psykologisk« og »strukturel« afstand, der påvirker den »funktionelle« afstand. Den psykologiske afstand er den oplevelse hos leder og medarbejder, der afstedkommer af den sociale afstand, der er konstrueret mellem disse to parter (*ibid.*, s. 323). Social afstand er defineret gennem forskellige normer, roller og værdier. Den subjektive opfattelse af kulturen afgør den sociale afstand der opleves, og vil overordnet være karakteriseret ved øget psykologisk afstand mellem to parter. Den strukturelle afstand er den fysiske opbygning i en organisation, der afgør om, der er rent fysisk afstand mellem leder og medarbejder. Begge former for afstand påvirker den overordnede oplevelse af afstand mellem leder og medarbejder (*ibid.*). Er der stor psykologisk afstand, samt stor strukturel afstand, vil der være større funktionel afstand. Des større funktionel afstand, des større er sandsynligheden for at medarbejderen har en lav præstation og en lav arbejdstilfredshed. Det medfører endvidere at medarbejderen vil trække sig tilbage, da de forudsætter at en medarbejders præstation og tilfredshed på arbejdspladsen er afgørende for om medarbejderen er interesseret i at blive. På næste side ses en tabel der beskriver indbegrebet af de forskellige afstandstyper.

| <i>Distance Construct</i> | <i>General Indicators</i> | <i>Specific Indicators</i> |
|---------------------------|---|---|
| Psychological Distance | Demographic Similarity | Age, Sex, Education, Experience, and Race Distance |
| | Power Distance | |
| | Perceived Similarity Values Similarity | Work Related Value, Sex Role Orientation, and Cultural Value Distance |
| Structural Distance | Design Distance | Office Design Distance, Physical Distance |
| | Opportunity to Interact | Social Contact at Work, Social Contact outside Work, Accessibility |
| | Spatial Distance | |
| Functional Distance | Span of Management | |
| | Affect | Liking, Support, Trust |
| | Perceptual Congruence | Sex Role Perceptions |
| | Latitude | Role Discretion (Autonomy), Influence in Decision Making |
| | Relationship Quality | Supervisor Satisfaction, Relationship Satisfaction |

Napier & Ferris (2010): Tabel over dimensionerne i samspillet af afstande i et leder-medarbejder forhold.

Den psykologisk afstand vurderes ud fra købmandens syn på egne værdier, deres opfattelse af etnisk oprindelse og generelt følelse af lighed sat overfor deres vurdering omkring deres opfattelse af ledelsens værdier, etnisk oprindelse og deres opførelse overfor købmændene. Vice versa med ledelsen og forholdet til deres købmænd. Købmandens livssyn og tolkning af denne vil være afgørende for, om han tolker, at der er en psykologisk/social lighed eller afstand mellem ham og ledelsen. Den strukturelle afstand er ligeledes også opfattelsen skabt af henholdsvis

ledelse og købmænd, dog er denne form for afstand funderet mere i faktiske fysisk konstruktion. Dog er det opfattelsen af denne strukturelle afstand relevant, da den kan afvige, og det er disse konstruktioner af henholdsvis ledelse og købmænd der er relevante at belyse, for at vurdere hvorvidt der er tale om stor eller lille funktionel afstand.

Ifølge Napier & Ferris (1993) er det derfor et faktum at distance giver udfordring hos ledelsen, og kræver en helt særlig indsats for at sikre at medarbejderne præsterer som forventet, er tilfredse og dermed ønsker at forblive i virksomheden. Derfor kræver det, at man som leder er bevidst om, at de psykiske og fysiske afstande kan påvirke afstanden mellem ledelse og købmænd, som netop drejer sig om opfattelsen af den funktionelle afstand. Det betyder, at man i KNI skal forsøge, at mindske denne funktionelle afstand, for at sikre fastholdelse af købmænd i Pilersuisoq.

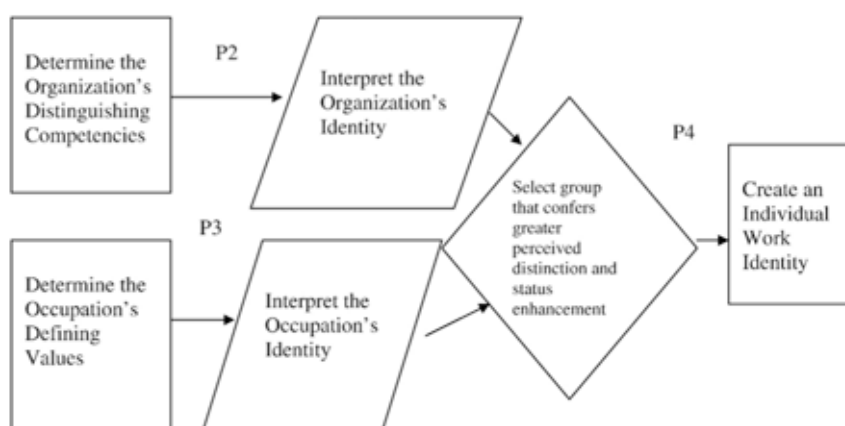
7.2 Arbejdsidentitet: Walsh & Gordon

Med en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang i mit speciale har jeg udvalgt Walsh & Gordons (2007) social identitetsteori, der netop tager udgangspunkt i grundtanken om at individer er skabt via sociale processer. Walsh & Gordon (2007) fremstiller en teori, hvori de mener, at individer konstruerer deres selvopfattelse ud fra de sociale grupper de klassificerer sig med. En social gruppe giver en medlemsidentitet, som »medlemmer« kan vælge at inddrage i deres egen individuelle identiteter. En social gruppe kan være baseret ud fra demografiske termer, såsom race, køn og etnicitet, ligeså vel som organisatoriske, som klubber, religiøse grupper, ansættelsesområder og beskæftigelse (Walsh & Gordon, 2007, s. 48). Den udvalgte artikel til specialet har afsætt i, hvorledes arbejdsidentiteten skabes af medlemskabet i organisationen, samt medlemskabet i beskæftigelses-gruppen. De gør dog opmærksom på, at arbejdsidentiteten kan være påvirket af andre faktorer end blot organisationsidentitet og beskæftigelsesidentiteten, men mener at disse to identiteter har primær, om ikke andet stor, indflydelse i konstruktionen af arbejdsidentiteten (*ibid.*). Det betyder, at en købmands arbejdsidentitet er påvirket af medlemskabet i Pilersuisoq-organisationen, samt tilknytningen til sin beskæftigelse som købmand, og den sociale konstruktion, der er skabt omkring det at have en stilling som købmand. Der kan desuden være andre faktorer, der påvirker arbejdsidentiteten som købmand, blandt andet medlemskabet i det lokale samfund. Da Walsh & Gordons teori er mangelfuld omkring de andre sociale gruppers indflydelse i arbejdsidentiteten, vil jeg nøjes med at fokusere på hvorledes organisationsidentiteten og beskæftigelsesidentiteten, vil påvirke arbejdsidentiteten hos en købmand.

Arbejdsidentiteten skabes ved at individet vælger at inddrage elementer der sikre status og positiv selvbillede. Individet konstruerer derfor sit eget selvbillede ved at vælge at være i den sociale gruppe, der skaber det bedste selvbillede. Dette uddybes i følgende citat:

»As social identity theory suggests, individuals have a desire to maintain a positive self-image (Hogg & White, 1995). If they perceive that membership in their organization enables them to differentiate themselves from non-group members in a positive way, they will likely use these identities to create their own work identity. By identifying themselves as group members, individuals will feel prestigious and unique compared with outsiders (Ashforth & Mael, 1989).«
 (Walsh & Gordon, 2007, s. 50)

Modellen på næste side illustrerer processen for skabelsen af arbejdsidentiteten hos en medarbejder; medarbejderen vælger den gruppe med flest positive associationer, som derefter bliver del af medarbejderens arbejdsidentitet:



Walsh & Gordon (2007) Model over processen for konstruktionen af individuel arbejdsidentitet.

Ud fra modellen kan vi se at processen er todelt; i den ene del vil en vurdering af organisationens bestemte kompetencer blive brugt af medarbejderen til at tolke organisationens identitet, og denne tolkning af organisationens identitet vil være afgørende for om medarbejderen vælger den til at skabe egen arbejdsidentitet (*ibid.*). I den anden del vil en vurdering af beskæftigelsens sociale værdier (*værdierne afspejler den sociale status beskæftigelsen har i den kontekst hvor medarbejderen lever*) blive brugt til at tolke beskæftigelses-identiteten, og såfremt det er positivt, vil det også tage del i skabelsen af den individuelle arbejdsidentitet. Altså er arbejdsidentiteten en individuel subjektiv konstruktion, modsat organisationsidentiteten og beskæftigelsesidentiteten, som også er præget af værdier og kompetencer skabt i socialt accepterede definitioner. Det betyder at medarbejderen, i dette tilfælde købmanden, påvirkes af hvorledes KNIs kompetencer er socialt accepterede, og/eller hvorledes købmandsstillingen er socialt accepteret og den status det giver, netop at være købmand. Både beskæftigelsesidentiteten og organisationsidentiteten kan have lige stor status, og bliver derfor begge ligeværdigt inddraget i skabelsen af arbejdsidentiteten. Men hvis der er uligevægt i status, og den ene identitet er stærkere end den anden,

vil den stærkeste identitet være dominerende i arbejdsidentiteten. Nedenstående tabel viser netop dette forhold.

| | | Unikhed og status ved organisationsidentiteten | |
|--|-----|---|---|
| Unikhed og status ved beskæftigelses-identiteten | | Høj | Lav |
| | Høj | Bruger medlemskab i begge til at skabe arb. Identitet ID-1 | Bruger medlemskab i beskæftigelsen til at skabe arb. Identitet ID-3 |
| | Lav | Bruger medlemskab i organisationen til at skabe arb. Identitet ID-2 | Bruger medlemskab i andre grupper til at skabe arb. Identitet ID-4 |

Walsh & Gordon (2007), s. 52: Tabel over forholdet mellem beskæftigelsesidentitet og organisationsidentitet til skabelse af arbejdsidentitet. Arbejdsidentiteten er forudsætning for fastholdelse af medarbejderen indenfor given stilling.

Ud fra tabellen kan man se, at den identitet der skaber mest status og unikhed, er den identitet der skabes tilknytning til og bruges i skabelsen af identiteten. Såfremt et medlemskab i beskæftigelsen er den dominerende i arbejdsidentiteten, som i ID-3 og ID-4, så vil det være dette medlemskab der afgør engagement og tilknytning til arbejdet. Medarbejderen er derfor motiveret til sit arbejde ud fra egen beskæftigelse eller anden social gruppe, frem for hvad organisationen behov og ønsker. Ønsker organisationen at sin medarbejder tilknytter sig organisationen og arbejder primært ud fra organisationens mål, så kræver det at medarbejderen bruger medlemskab i organisationen, hvilket kræver at medarbejderen opfatter høj status ved at dyrke medlemskab i organisationsidentiteten (ID-1 og ID-2). Det der er markeret med grønt, er hvad jeg vil lægge vægt på, da det afspejler en tilknytning til organisationen, som jeg antager er en forudsætning for at kunne fastholde medarbejdere i en organisation. Dette er det eneste relevante for at kunne besvare min problemformulering.

Denne tilknytning som antages at være en forudsætning for fastholdelse, kan uddybes via Meyer & Allen's teori om engagement. Ifølge Meyer & Allen (1991, 1997) vil en stærk identifikation til en organisation skabe engagement hos en medarbejder. De definerer engagement som en »psykologisk tilstand, der kendetegner personens relation til organisationen, og som påvirker beslutningen om at forblive i organisationen« (Holt Larsen (2010), s. 137). Dette engagement bliver »fodret« ved, at man får mulighed for at brænde for sit arbejde, enten ved at have muligheder indenfor sit fag (beskæftigelse) for faglig udvikling og synes det er spændende, eller at man har stærk identifikation til KNI (organisationen). Ved at sætte dette i parallel med Walsh & Gordons teori antager jeg, at en stærk identifikation af organisationen, og dermed er primær i arbejdsidentiteten, vil skabe engagement hos medarbejderen og sikrer fastholdelse.

Såfremt at medarbejderen bruger sin beskæftigelsesidentitet til at konstruere sin arbejds-

dentitet, mener Walsh & Gordon, at der stadig er håb for, at organisationen stadig mulighed for at påvirke medarbejderens engagement i og tilknytning til virksomheden (Walsh & Gordon, 2007, s. 57). Som Meyer & Allen også siger, så skal en virksomhed støtte op om medarbejderens fag/beskæftigelse, og give muligheder for udvikling. Walsh & Gordon mener, at medarbejderen gennem oplevelse af opbakning fra virksomhed, vil knytte sig til virksomheden, og have færre fratrædelsesintentioner (*ibid.*). Det betyder at Pilersuisoq gennem støtte og skabe udviklingsmuligheder, kan sikre købmænd bliver i Pilersuisoq, såfremt de ikke føler status ved at være medarbejder i Pilersuisoq.

7.3 Et positivt defineret arbejdsmiljø: Maturana

Da specialet har en fænomenologisk tilgang indenfor videnskabsteorien, og fordi jeg netop ønsker at finde frem til en enighed og fællesforståelse mellem købmænd og deres ledere, så vil jeg bruge Maturanas teori (Loehr-Petersen & Madsen, 2004). Maturanas teori går ud på, at hvert menneske fungerer individuelt og skaber en individuel virkelighedsopfattelse.

»Vores forståelse af og samspil med omgivelserne sker gennem en intern proces i det enkelte menneskes nervesystem. Det er derfor måden vores nervesystem er konstrueret og organiseret på, der er bestemmende for vores virkelighedsopfattelse.« (Loehr-Petersen & Madsen, 2004, s. 1)

Ligesom den fænomenologiske videnskabsteori, som jeg benytter mig af i mine undersøgelser, så kan Maturana (2004) forklare hvorledes at mennesker netop er styret af indre processer via nervesystemet. Denne subjektivitet gør, at man ikke har en fælles forståelse omkring den verden man konstruerer og lever efter. Virkeligheden dannes i den enkelte enhed, hvilket betyder at der er mange virkeligheder og ikke blot en enkel, og disse virkeligheder er styrende for adfærden i individer. Det betyder at vi ikke kan bedømme noget objektivt eller endegyldigt, da virkeligheden er afhængig af iagttageren. Ifølge Maturana (2004) kan vi aldrig forstå verdenen udenfor os selv, men kobler os til denne ydre verden gennem kommunikation, som bruges til at skabe meningsstrukturer i fællesskab. Hvis man gerne vil søge noget objektivt, skal man gøre det gennem forhandling. Men det er kun dem der har været med til at forhandle sig frem til det »objektive« der opfatter det objektivt. Det betyder at aktørerne skal være tilstede under forhandlingen, for at der rent faktisk kan være skabt en forhandling om hvad man definerer som virkeligheden. Altså, skal en lederen og købmanden begge have indgået en forhandling om regelsæt, for at sikre at man handler ud fra den samme opfattelse af virkeligheden. Hvis denne objektivitet der er blevet forhandlet, skal være objektiv for andre end de forhandlende,

så kræver det, at de kobler sig på og accepterer resultatet af de forhandlinger andre har foretaget. Altså er det væsentligt på bruge energi på kommunikere den virkelighed man har valgt skal være gældende, eksempelvis købmandens arbejdsopgaver eller organisationsstrategi, således at alle lever efter den samme livsverden, altså forståelse af virkeligheden, som her altså er butiksdrift.

Da mennesker i følge Maturana (2004) netop er styret af deres egen opfattelser af verden, og der netop ikke er én rigtig opfattelse af den verden et menneske agerer i, så kan man ikke antage at en gruppe af mennesker vil opleve et fænomen på samme måde. Mennesker vil netop kun koble sig til det, som giver mening for dem. De skaber deres egne rammer af verden, gennem deres observation. Deres observation af den verden de er en del af, gør at de skaber rammer om den verden de ser, og de ser det som giver mening for dem og bruger energi på det, som i deres øjne giver mening. Struktur er ifølge Maturana (2004) skabt ved den distinktion, den vinkel, som observatøren har på det han observerer. Benævnelsen af strukturen vil være afhængig af den distinktion observatøren foretager, e.g. Om det er mål, kommunikation, religion, m.m. som binder enheden, f.eks. en gruppe, sammen. Det betyder at købmænd rundt i hele kysten i Pilersuisoq kan have forskellige opfattelser omkring den struktur der er sat for den organisation de er en del af, hvilket kan skabe bund for mangeartede (*mis*)forståelser, såfremt ledere ikke er bevidste om, at deres købmænd kan have lavet en helt anden opfattelse af arbejdsstrukturen end hvad der er foregivet fra ledelsen.

»Vores opgave som ledere...bliver derfor klart at formidle rammer og retninger for de beslutninger, der skal være styrende for organisationens liv og udvikling. Jo mere behov der er for klarhed, jo vigtigere en opgave er det at få forhandlet en (objektiv) styrende ramme.« (Loehr-Petersen & Madsen, 2004, s. 9)

For at en leder kan trænge igennem til sin købmand, så mener Maturana (2004), at det er en leders opgave at skabe »forstyrrelser« i de rammer som medarbejdere skaber. »Forstyrrelsen« kan være en information lederen formidler. En leder påvirker derfor ikke i direkte forstand, for det er ikke muligt, men indirekte gennem at videregive information, som købmanden fortolker og handler ud fra. Lederne udstikker rammerne og medarbejderne leder sig selv ud fra deres individuelle og koordinerede forståelser af de rammer, de observerer. Derfor kan en leder ikke antage at alle oplysninger der gives videre vil blive tolket af købmanden som lederen selv tolker oplysningen. Det er derfor nødvendigt at følge op på, om købmanden forstår informationen og lederen skal hele tiden formidle information for at sikre, at købmanden tilnærmelsesvis vil agere ud fra noget lederen accepterer.

Maturana (2004) omtaler den sociale verden som at være et levende system, og for at simplificere begreber i dette speciale, vælger jeg at bruge »social verden« frem for Maturanas begreb om levende systemer. Da den sociale verden er levende, så er det vigtigt at lederen observerer konsekvensen af den kommunikation der udføres, og løbende kommer med ny kommunikation hvis noget skulle afvige, samt lave nye forhandlinger således at købmanden og lederen begge har en opfattelse af den virkelighed, de arbejdsopgaver og forhold, der er gældende for købmanden. Ledelse i Maturanas (2004) perspektiv er derfor en kontinuerlig proces, og det er ikke nok at forvente at købmænd forstår og agerer på et budskab, men skal konstant bearbejdes. Det betyder også at begge parter, købmand og leder, er sammen om at skabe denne sociale verden, ved at tilføje deres egen subjektivitet i denne sociale verden, som igen påvirker deres subjektive forståelse.

I forlængelse af at have forklaret Maturanas (2004) syn på et levende system, den sociale verden, så tilføjer han også hvorledes mennesker opretholder en social verden, og rekonstruerer den:

»Vi udvikler os bedst i et positivt defineret miljø, hvor accept af hinanden er betydende for de distinktioner vi gør os, og som bliver afgørende medskabende for den forbindelse der etableres mellem os og andre« (Loehr-Petersen & Madsen, 2004, s. 7).

Da mennesker agerer i en levende social verden, og den sociale verden kun eksisterer ved personernes involvering, så er det for Maturana (2004) altafgørende, at mennesker anser deres sociale verden, som et positivt defineret miljø. Det betyder, at oplever købmanden at arbejdslivet som købmand er et positivt miljø, og oplever købmanden accept af sin leder og det samme med lederen, skabes der en positiv forbindelse mellem lederen og købmanden, og de har ønsket om at fastholde denne sociale verden, altså der iblandt samarbejdet. Denne accept mellem købmand og leder gør også, at deres livssyn påvirker den måde de betragter den sociale verden de er en del af, og derfor generer det konstant denne verden, som en positiv cirkel. Den sociale verden vil jeg sammenligne med købmandens arbejde, hvor købmanden gennem anerkendelse fra sin leder ser positivt på sit arbejde og derfor får lyst til at bibeholde et denne sociale verden.

Med Maturanas (2004) bidrag om det positivt definerede miljø, så får specialet en vinkel på hvorledes anerkendelse mellem en leder og købmand er afgørende for medarbejderomsætningen i Pilersuisoq. Den kommer mere i dybden med samarbejdet mellem leder og købmand og de forhold købmænd agerer under, på trods af afstande og på trods af KNIs brand og købmandens arbejdsidentitet.

7.4 Sammenfatning af teorier og deres bidrag

Ovenstående teorier har forskellige bidrag til min videre analyse. Napier & Ferris (1993) mener, at den funktionelle afstand er afgørende for en medarbejders tilfredshed og intentioner om at blive i en given virksomhed. Denne teori giver mulighed for at analysere hvorledes afstande kan resultere medarbejderomsætning i KNI. Ved at bruge Walsh & Gordons (2007) teori, kan det argumenteres for, hvordan købmændenes engagement eller mangel på samme kan påvirke medarbejderomsætningen. Ved at bruge Maturanas teori (2004) kan det analyseres, hvorvidt et positivt og anerkendende arbejdsmiljø kan påvirke medarbejderomsætningen. Maturana (2004) bidrager også med en forståelse af hvorledes kommunikationen mellem købmændene og ledere kan være en afgørende faktor for købmandens arbejdsmiljø.

Ved at bruge alle tre teorier kan der komme flere vinkler på specialet. Dette betyder ikke, at teorierne gensidigt udelukker hinanden, men i stedet vil brugen af alle tre teorier give en dybde på forståelsen for hvilke forskellige mulige forklaringer der er på medarbejderomsætningen blandt købmændene. I den følgende analyse, vil der blive analyseret med en kritisk vinkel på teorierne, da teorierne, på trods af deres relevans, ikke kan forklare alt indenfor det udvalgte empiri, grundet teoriernes oprindelse i det vestlige erhverv, samt den specielle kontekst som KNI udspringer i. Den kritiske vinkel kommer af min viden om det grønlandske samfund og de grønlandske forhold, ud fra mine personlige erfaringer og opvækst i Grønland.

8. Analyse

Analysen er delt op i 3 dele fra problemformuleringens tre underspørgsmål, hvor hvert spørgsmål vil blive besvaret separat ud fra gældende empiri og udvalgt teori. For en udførlig analyse-ramme er nedenstående analysemodel blevet brugt.

| Hvordan kan KNI fastholde købmændene i Pilersuisoqs butikker i bygderne i Grønland på baggrund af en høj medarbejderomsætning? | |
|---|---|
| <p>■ <i>Hvordan kan afstanden mellem købmændenes ledere på hovedkontoret og købmændene påvirke medarbejderomsætningen?</i></p> | <p>Napier & Ferris' distanceledelsesteori om funktionelle afstand der påvirker medarbejderomsætningen.</p> |
| | <p>Interviews med ledere på hovedkontoret Observationer fra besøg hos købmændene Spørgeundersøgelse af købmænd KNIs strategi mod 2016</p> |
| <p>■ <i>Hvordan er købmanden knyttet til KNI og hvad betyder det for medarbejderomsætningen?</i></p> | <p>Walsh & Gordons identifikationsteori som afgørende for fastholdelse af medarbejdere.</p> |
| | <p>Interviews med ledere på hovedkontoret Observationer fra besøg hos købmændene Spørgeundersøgelse af købmænd</p> |
| <p>■ <i>Hvordan kan købmandens arbejdsmiljø påvirke medarbejderomsætningen?</i></p> | <p>Maturanas teori om positivt defineret miljø for at være afgørende for fastholdelse, til sammenligning med købmændenes arbejdsmiljø.</p> |
| | <p>Interviews med ledere på hovedkontoret Observationer fra besøg hos købmændene Spørgeundersøgelse APV og MTU KNIs strategi mod 2016</p> |

8.1 Distancedledelse i Pilersuisoq

Som det fremgår i SWOT-analysen (*Bilag 12*) lavet af KNI for Pilersuisoq-kæden, så erkender ledelsen i KNI at der er udfordringer ved at drive butikker spredt med så store afstande. Det giver derfor anledning til at undersøge om udfordringerne påvirker medarbejderomsætningen blandt KNIs købmænd. Napier & Ferris' (1993) teori om hvorledes afstande påvirker medarbejderomsætning, vil blive brugt i denne del af analysen. Ved at bruge deres teori, vil jeg undersøge om der er funktionel afstand mellem salgscheferne og købmændene. Ud fra dette vil der blive diskuteret, hvorvidt den funktionelle afstand har betydning for fastholdelse af købmænd i KNI. For at finde frem til den funktionelle afstand, skal der først analyseres, hvor stor grad den strukturelle afstand finder sted i KNI. Derefter skal der også analyseres, hvor stor grad der er tale om psykologiske afstande. Ved at analysere KNIs strukturelle og psykologiske afstande, vil der diskuteres, hvorvidt dette påvirker den overordnede funktionelle afstand og om afstandene mellem ledere og deres købmænd kan påvirke medarbejderomsætningen.

Jeg vil med en fænomenologisk videnskabsteoretisk tilgang fortolke mit empiri, både interviews med ledere og resultater fra min spørgeundersøgelse, og derigennem finde frem til hvordan afstande påvirker den funktionelle afstand mellem ledere og deres købmænd. Med en socialkonstruktivistisk tilgang, vil analysen også fortolke hvilken social konstruktion, der præger lederne og købmændene, og om der er tale om fortolkninger baseret på deres sociale kontekst. Den socialkonstruktivistiske tilgang er også synlig i Napier & Ferris (1993) teori, da deres begreb om psykologisk afstand har fokus på sociale grupper og deres indflydelse på individers tolkninger af psykologiske afstande. Ved at bruge den socialkonstruktivistiske videnskabsteori vil jeg finde frem til, om købmændenes sociale kontekst adskiller sig fra ledernes sociale kontekst i byerne, og hvordan dette kan påvirke medarbejderomsætningen.

8.1.1 Strukturel afstand mellem købmænd og deres ledere

Den strukturelle afstand udgør forskellige indikatorer; den fysiske »spatiale« afstand, den designmæssige afstand, den fysiske afstand mellem købmand og nærmeste leder, og de muligheder der er for interaktion mellem leder og købmand. Til sidst omfatter den strukturelle afstand også omfanget af ledelsesflade.

8.1.1.1 Spatial afstand

Grønlandskortet (*Speciale, s. 5*) viser den spatiale afstand mellem hovedkontoret og de respektive bygder. Prikkerne markeret med gul, grøn og blå er bygder med købmænd. Nogle købmænd er mange tusind kilometer fra hovedkontoret, mens de nærmeste bygder er et par hundrede kilo-

meter væk. Alene på grund af dette kan det ikke undgås, at KNI skal udføre distanceledelse. Det er store afstande der gør det vanskeligt at kommunikere ansigt til ansigt, og på grund af infrastrukturen i Grønland er begrænset til fly og sejlads, bliver besøgene i butikkerne begrænset til det mest nødvendige. Det er meget omkostningsfuldt at skulle rejse rundt i Grønland, og ledelsen er derfor begrænset rent økonomisk og tidsmæssigt at rejse i landet. På kortet kan også ses, at salgscheferne har forskellige afstande mellem deres respektive bygder. Salgschefen med de mindste bygder, har sine købmænd spredt over et større område (*gule prikker*) end de andre salgschefer. Salgschefen ansvarlig for Vest/Diskobugten, har sine butikker mest samlet. Ledelsesflader og interaktionen mellem ledere og købmænd varierer fra salgschef til salgschef, og vil blive gennemgået i punkt 8.1.1.3.

8.1.1.2 Designmæssige afstand

Hovedkontoret er en forholdsvis ny og moderne bygning i byen Sisimiut. Den fungerer som rent administration. Selve '**gulvet**' i KNI ligger i butikkerne, som er placeret på kysten, hvor nogle butikker er gamle og slidte, mens andre butikker har nogle af KNIs nyeste butiksfaciliteter. I følge Napier & Ferris (1993) indikerer designmæssig afstand, hvorledes det fysiske udseende og funktioner på hovedkontoret og bygderne, er sammenlignelige. Hvis der ikke er nogen designmæssig afstand, så arbejder salgscheferne og købmændene under samme fysiske rammer. Har købmændene og salgscheferne ens fysiske rammer, har de samme arbejdsvilkår, og på den måde kan det antages at købmændene og salgscheferne kan forstå hinandens forhold, netop fordi de deler samme fysiske rammer.

Kædedirektøren mener at der er stor forskel på de fysiske arbejdsvilkår mellem hovedkontoret og bygderne. Han forklarer, at »[KNI] må erkende at vedligeholdelsesstrukturen i butikkerne forfalder. Du har sikkert været i Ammasivik [Bygd] også, og set hvor miserable bygningerne er. Og vi [KNI] har ikke midler eller økonomi til at bygge ny butik« (*Kædedirektør, Bilag 1, s. 27*). Butikkerne er forfaldne og købmændene arbejder under slidte vilkår, og »det system [købmændene] bruger derude, det er mega langsomt. Det vil sige, når en købmand skal bestille varer, [så bruger] han 3-4 dage på at bestille« (*Produktchef fødevarer, Bilag 1, s. 40*). Købmændene er underlagt gamle systemer og de fysiske forhold har betydning for driften af butikkerne. Systemerne i bygderne er gamle og slidte modsat de forhold der gør sig gældende i moderniserede butikker og det moderne hovedkontor, med hurtigere systemer og nyere faciliteter. Dette af hvad kan beskrives som en designmæssig afstand, der påvirker den funktionelle afstand i sidste ende. Salgschefernes kontekst er præget af de moderne rammer, hvilket betyder, ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, at salgschefernes viden er ud fra de sociale rammer de selv er

del af. Salgschefernes sociale kontekst er så anderledes end købmændenes, og salgscheferne vil derfor ikke kunne sætte sig ind i købmændenes arbejdsvilkår, da salgscheferne ikke selv deler denne sociale kontekst. Vice versa med købmændene.

8.1.1.3 Interaktion mellem salgschef og købmænd

Interaktionen mellem salgschef, hovedkontoret og købmænd varierer med forskellige kommunikationsmidler. Kommunikation foregår pr. telefon og e-mail. Der er også driftsinstruktioner som er tilgængelige for købmændene. Dog viser APV'en (*Bilag 5*) at ca. 30% af medarbejdere ikke gør brug eller har kendskab til driftsinstruktioner, hvilket betyder at salgscheferne ikke kan regne med, at alle købmænd ved hvordan driften skal foregå, hvis de forventer at driftsinstruktionerne bliver benyttet. Salgscheferne besøger deres købmænd 2-3 gange om året. Besøgene varierer fra få timer til et par dage. Det er meget lidt tid der bliver sat af til at se, og forstå de forhold købmændene arbejder under, og jeg mener ikke det er realistisk at afsætte et par timer hver 4. Måned til at forstå hvad det vil sige at være købmand i bygderne. Dette mener jeg, på baggrund i min videnskabsteoretiske udgangspunkt, samt det faktum at købmændene ikke er oplært, og derfor kræver mere kontakt til deres salgschefer. Dette vil uddybes i det følgende.

Ud fra min videnskabsteoretiske perspektiv i socialkonstruktivismen, så er salgschefernes livssyn et produkt af den sociale kontekst de oplever i byerne, samtidig med deres dagsorden er sat efter de rammer der organiseres fra hovedkontoret. Købmændenes sociale kontekst er en hel anden i bygderne, beskrevet i afsnittet 8.1.1.2 omkring design, hvilket gør, at den sociale kontekst som omkranser salgscheferne ikke er sammenlignelig med købmændenes sociale kontekst. Dette betyder, alt andet lige, at salgscheferne og købmændene har hver deres forforståelse af deres arbejdsforhold, netop fordi de er blevet påvirket af to forskellige kontekster. Dette gør, at det kræver en forståelse fra salgscheferne omkring de forhold købmændene lever under, og omvendt. Under afsnittet omkring psykologisk afstand, vil dette blive yderligere beskrevet.

Oplæringen af købmænd foregår også gennem korte forløb, og KNI har oplevet at købmændene ikke er oplært tilstrækkeligt til at varetage deres opgaver. Driftchefen udtaler en udfordring ved afstandene og den oplæring der er nødvendig for deres købmænd:

»For mig at se, virker det som om, at måden at løse opgaver i HR-afdelingen mht uddannelse, mangler en struktur. Fordi alle vores medarbejdere er jo spredt i hele landet, lige fra Siorarpaluk [by] til sydkysten, også til Itotqortoormiit [by]. Det er jo en udfordring at få medarbejdere til kursus. Vi benytter ikke teleundervisning, eller telekursus. Det hele foregår hvor personen transporteres et eller andet sted hen.« (Driftchefen, Bilag 1, s. 22)

Oplæringen af købmænd afhænger af om salgscheferne er tilgængelige og kommer til stederne, og forsikrer sig at købmændene er bekendt med opgaverne. Dog er dette ikke tilfældet ifølge kædedirektøren som »også [synes] at [KNI] skal uddanne og træne vores ansatte, således at de kan bruge værktøjerne hensigtsmæssigt. Det gør [KNI] ikke« (*Kædedirektøren, Bilag 1, s. 28*). Købmændene bliver ikke oplært, hvilket kan betyde at de spatiale afstande kan påvirke at salgscheferne er udfordret i at oplære deres købmænd. Dette kan skyldes de designmæssige forskelligheder mellem bygderne og hovedkontoret, der forhindrer salgscheferne i at være i stand til at oplære deres købmænd ud fra de betingelser der gør sig gældende for købmændene i bygderne, jf. 8.1.1.2.

Som nævnt tidligere så har salgscheferne forskellige ledelsesflader, hvor salgschefen for de mindste bygder har en større ledelsesflade end de andre salgschefer. Det betyder at denne salgschef har en større gruppe af købmænd, som han skal besøge. På grund af infrastrukturen kan dette være vanskeligt. Den funktionelle afstand forhøjes for salgschefen for de mindste bygder, grundet hans store ledelsesansvar vil være begrænset til at tale med hver enkel købmand, modsat hans kollegaer, der har mere tid til hver af deres købmænd. Desuden har de mindste bygder mange forskelligartede opgaver, der gør at salgschefen har langt flere forskellige opgaver at oplære sine købmænd i. Det betyder at den strukturelle afstand resulterer i funktionel afstand, der påvirker købmændenes performance, og købmændenes tilfredshed. Dette vil jeg komme videre ind på i afsnittet for funktionel afstand, punkt 8.1.3.

Salgscheferne arbejder fra klokken 8-16 på hovedkontoret. De fleste butikker i de største bygder har åben fra kl. 9-19, undtaget de mindste bygder, der har åben fra kl. 9-15. Salgschefen for de mindste bygder »har en arbejdstid fra 8-16, og mine butikker de åbner kl. 9-10 og så lukker de kl. 15-16, og der er ikke nogen der ringer så meget om aftenen« (*Salgschef mindste bygder, Bilag 1, s. 8*). Salgschefen med den største gruppe af købmænd at være ansvarlig for, har det helt fint. Dog er andre købmænd nødt til at kontakte deres salgschefer i salgschefernes fritid, såfremt der er problemer efter kl. 16. Dette kan betyde at salgschefen ikke altid har mulighed for at hjælpe, da han ikke sidder med sin computer eller andre redskaber fra hovedkontoret, således at han bedst muligt kan hjælpe sin købmand. Ud fra min spørgeundersøgelse, så viser det sig at købmændene er tilfredse med deres daglige kontakt til deres salgschefer (*Bilag 2*). Det betyder at den kommunikation pr. Telefon og e-mail tilfredsstillende købmændene, hvilket kan tyde på, at kontakten til og fra hovedkontoret fungerer.

I følge Napier & Ferris har den spatiale afstand en betydning for den fungerende samarbejde mellem købmænd og salgscheferne, der dermed påvirker en funktionel afstand. Da kontakten mellem købmændene og salgscheferne er tilfredsstillende, og denne kontakt er en afspejling

af den strukturelle afstand, i og med at den fysiske spatiale og designmæssige afstand ikke nedbringer deres funktionelle samarbejde, så kan det konkluderes at den spatiale afstand ikke bevirker i nedsat kommunikation mellem købmænd og salgscheferne. Den spatiale afstand påvirker den strukturelle afstand ved at det er vanskeligt at koordinere oplæring af købmænd og efterfølgende kurser. Interaktionen mellem salgscheferne og købmændene bliver nedbragt ved at de ikke har daglig kommunikation, og de få besøg er ikke tilstrækkeligt til at sikre at købmændene forstår deres arbejdsopgaver. Det betyder at KNI forsøger med god daglig kontakt over telefon og email til deres købmænd, at minimere den spatiale afstand. Der synes dog stadig at være udfordringer i den fungerende samarbejde, hvilket leder specialet videre til næste del af analysen, der netop fokuserer på den psykologiske afstand, der også kan påvirke den funktionelle afstand mellem købmænd og salgscheferne.

8.1.2 Psykologiske afstand mellem købmænd og deres ledere

I dette afsnit vil der analyseres hvorvidt der er en psykologisk afstand mellem købmænd og deres salgschefer. Den psykologiske afstand afgøres af indikatorer af den sociale kontekst der varierer mellem lederne og købmændene. Det drejer sig om demografisk ensartethed, som alder, køn, race, uddannelse og erfaring. Derudover drejer det sig også om magt-afstanden, generel opfattelse af ensartethed i kultur og værdier. I dette afsnit vil der blive analyseret hvad det betyder at »medarbejderne på hovedkontoret er by-mennesker. De kommer fra byerne. Hvorimod at bygderne er jo et helt andet univers« (*IT-driftchef, Bilag 1, s. 69*). Dette vil blive analyseret ud fra Napier & Ferris (1993) begreb om psykologisk afstand.

8.1.2.1 Alder, race og køn

Salgscheferne er mellem 40-50 år, mens købmænd kan være mellem 18-25 og op til pensionsalderen. I MTU'en (*Bilag 4*) viser det at over en tredjedel af købmænd er mellem 46-55 år, og en anden tredjedel er mellem 26-35 år. Alder giver en forståelse af den erfaring der formodes at være blandt salgscheferne og købmændene. Når der er en aldersforskel kan det også resultere i et generationsgap, hvor jeg ud socialkonstruktivismen kan antage at specifikke generationer påvirker den adfærd og kultur der gør sig gældende for en bestemt generation. Altså kan aldersforskel give anledning til at der kommer afstand mellem købmænd og salgschefer, da deres forskellige erfaringer påvirker deres adfærd og dermed deres forforståelse af deres sociale kontekst. Det betyder at de tilfælde hvor der er stor afstand i alderen mellem købmænd og salgschefer, skaber en ulighed mellem parterne. Det er med til at gøre at der opleves en psykologisk afstand.

Der er en ensartethed i den race-mæssige baggrund, da både købmænd og salgschefer er

grønlandske og grønlandsk-sproget. De kan variere sprog på baggrund af dialekt og hvilket område af Grønland de kommer fra, så der er en afstand baseret på kulturel baggrund selvom begge parter er fra Grønland. HR-chefen har udtalt følgende:

»De værdier der typisk vil kunne findes i Tasiilaq [by] er helt anderledes end de værdier der måske kan findes i Kangaamiut [bygd]. Og måske også Sydgrønland. Altså fåreholderne. Også fangstområder oppe i Nordgrønland. Hvordan er det de forstår tingene? Selvom vi snakker fælles sprog, vi snakker grønlandsk, godt nok med mange forskellige dialekter.« (HR-chefen, Bilag 1, s.33)

Det kan derfor ikke generaliseres, at selvom købmændene og salgscheferne er grønlændere, så er der forskellige værdier og forskellige dialekter, der kan skabe afstand mellem købmand og salgschef.

Salgscheferne er mænd, hvorimod der er en lige fordeling af mænd og kvinder blandt købmænd. Dog er der ulige opdeling mellem køn, ud fra hvilket område man er salgschef. De mindste bygder er for eksempel repræsenteret af flere kvinder (16 kvinder ud af 23 købmænd). Der er derfor en psykologisk afstand for de kvindelige købmænd, da der kan være en tendens blandt salgschefer og købmænd at forvente at bestemt adfærd er forventet blandt forskellig køn. Her taler jeg ikke om personlighed, men blot den antagelse af at en salgschef muligvis har nemmere ved at kommunikere med sin købmand uden for mange forbehold, hvis de er af samme køn. Men omvendt kan det også påvirke forskelsbehandling mellem sine købmænd, såsom at man enten tager mere hensyn til sin kommunikation til kvinder frem for mænd, eller at man er mere forstående overfor mænd frem for kvinder. Dette er ikke for at afdække hvorledes køn taler mellem hinanden og med hinanden, men for at anerkende, at der kan være en forskel på hvorledes man agerer overfor mænd og kvinder. Dette er blevet synligt under mine observationer, at salgscheferne mener at kvinder har større tendens til at have orden på deres butikker, således de fremstår præsentable og salgsklare (Bilag 6, s. 4 og 6). Om der direkte opleves forskelsbehandling mellem køn og om det påvirker den gængse arbejdsgang er ikke umiddelbar synlig i Pilersuisoq. En købmand har udtalt, at »Det er ikke godt, når den nærmeste overordnede uden særlig grund er for hård« (Købmand, Bilag 4, s. 6). Der er derfor en indikation af, at der er forskellige holdninger til hvordan tonelejet skal ligge mellem salgscheferne og købmændene. Om dette skyldes kønslig forskel fremgår ikke, da det ikke er til at vide om købmanden der har udtalt dette er kvinde eller mand. Det viser i stedet, at der er forskellig forståelse af hvilken tone der skal fremgå i den daglige kontakt, og hvad der motiverer købmænd. Dette kan så indikere en psykologisk afstand, da købmændene og salgscheferne ikke er enige om hvilke sociale normer

der er acceptable i arbejdsmiljøet. At købmændene og salgscheferne ikke er enige om de sociale normer, kan betyde at der rent funktionelt i arbejdet kan opstå flere misforståelser der resulterer i funktionelt afstand. Dette vil ifølge Napier & Ferris (1993) betyde at købmændene vil være mere tilbøjelig til at fratræde og derfor afgørende for KNIs fastholdelsesproblemer. Dette kan skyldes andre faktorer end kønsforskel eller alder, såsom uddannelse og erfaring. Dette bliver uddybet i følgende afsnit.

8.1.2.2 Uddannelse og erfaring

Kun hver fjerde købmand har en uddannelse, hvor alle salgschefer har en handelsmæssig uddannelse og lang erfaring indenfor butikdrift. Købmænd har gennemsnitlig 6 års erfaring (Bilag 4) hvilket betyder at der kan være en høj variation fra blot få måneders ansættelse til mere end 15-20 års ansættelse. Salgschefen for byerne »tror det har noget med uddannelse at gøre. De kompetencer som nogle af vores købmænd og butikschefer har er måske lidt mangelfuld på det [regnskab] område« (Salgschef, byerne, Bilag 1, s. 12). Som tidligere gennemgået, så bliver købmændene heller ikke oplært, så der er generelt en stor uddannelsesmæssig afstand, der bevirker at den forståelse købmænd har, ikke altid stemmer overens med den forståelse salgscheferne har, for blandt andet regnskaber. I min spørgeundersøgelse (Bilag 2) viser det sig, at købmændene oplever, at de ikke altid forstår hvad salgscheferne kræver af dem. Salgscheferne synes at stille krav ud fra tanken om at købmændene skal kunne løse opgaverne, på trods af manglende oplæring. Det resulterer i at købmændene ikke har kompetencerne til at løse opgaverne der forventes fra hovedkontoret. En købmand mener, at »hovedkontoret skal [...] være opmærksomme på at give bedre forklaringer hvorfor [...] vi skal have budget besparelse, når de stiller krav. Også give instrukser når de stiller krav. Det vil give bedre forståelse blandt medarbejderne [i KNI]« (Købmand, Bilag 2, s. 11). Der bliver derfor skabt en funktionel afstand, i og med at der er den psykologiske afstand på baggrund af uddannelsesmæssige baggrunde blandt købmændene. For Salgschefen for byerne betyder det, at »Forståelsen af hvad der kommer ud af min mund og så hvad der udføres ude i butikken, det kan være meget forskellig« (Salgschef byerne, Bilag 1, s. 14).

Den uddannelsesmæssige afstand mellem salgscheferne og købmændene resulterer i en funktionel afstand, der gør at der skabes misforståelser mellem parterne. Salgscheferne kommer til at stille urealistiske krav til deres købmænd, der ikke formår at varetage deres opgaver og derfor bliver belastet i deres arbejde, ud fra deres begrænsede kompetencer. Dette betyder at KNI bliver udfordret i at fastholde deres købmænd, der ikke kan tilfredsstille deres chefer, der stiller større krav end de kan indfri.

8.1.2.3 Magt afstand

Med den uddannelsesmæssige baggrund, kan det medføre at der på naturlig vis kommer en magt afstand mellem købmænd og salgscheferne, da salgscheferne ved mere om driften, og købmændene har svært ved at tage ansvar for butikken. Det er en forventning fra salgscheferne at købmændene tager mere ansvar, ved at købmændene selv skal sørge for varebestilling og varetage den daglige drift i butikkerne. Selvom salgscheferne har forsøgt at give mere autonomi til købmændene, så efterlyser købmænd stadig mere vejledning. Da købmændene ikke bliver oplært, så vil det heller ikke være hensigtsmæssigt at forvente at købmændene kan stå selvstændigt med deres opgaver. Autonomien har derfor ikke nogen hensigt og det er derfor salgschefernes opgave at løse opgaverne. Det kan ikke forventes at købmændene tager ansvar for områder de ingen kendskab har til.

Ud fra mine observationer og rejser rundt til de mindre butikker i kysten, så jeg hvorledes nogle købmænd virkede nervøse omkring besøget fra hovedkontoret. Andre ledere på hovedkontoret, mener også at der er en stor autoritetstro til salgscheferne. »Jeg har oplevet sådan lidt, at købmændene var bange. Også for at vi rapporterede tilbage og sådan noget« (*Kategorichef, Bilag 1, s. 52*). Købmændene udviser i deres adfærd, måske også på baggrund af den hårde tone der fremføres af salgscheferne, at salgscheferne, og ledere på hovedkontoret, har større magt over dem. Dette gør at der ikke opfattes en lighed mellem købmænd og salgschefer. Købmændene er underlagt salgschefernes magt. Ud fra den uddannelsesmæssige forskel, samt den strukturelle afstand mellem købmænd og salgscheferne, bliver der dannet roller, hvortil salgscheferne finder det acceptabelt at agere med en hård tone. Salgschefernes forventninger, skabt ud fra deres sociale kontekst, kræver at deres købmænd er selvstændige, og kan løse deres opgaver. Købmændenes sociale kontekst, der er ingen ressourcer til at løse opgaverne, gør at de forventer at modtage hjælp til at løse opgaverne. Magt afstanden mellem købmanden og salgschefen resulterer i en funktionel afstand, hvortil salgscheferne og købmændene agerer ud fra sociale kontekster der er uforenelige. Købmændene føler sig hjælpeløse, og salgscheferne er frustreret over deres købmænds manglende kompetencer.

8.1.2.4 Ensartethed på tværs af kultur og værdier

Kædedirektøren mener, ligesom IT-chefen der blev omtalt tidligere i analysen, at der er forskel på det liv som omkranser hovedkontoret og det liv der leves i bygderne. Han »har tidligere tilkendegivet den store kulturforskel der er mellem hovedkontoret og kysten« (*Kædedirektøren, Bilag 1, s. 27*). Bygderne er en anden kultur, hvor borgerne er i et svært belastet miljø. Købmændene er centrale personer i bygden, hvor de er tætte til borgerne, og samtidig er deres

tilknytning til borgerne rene familie-relationer. Det er derfor svært at adskille privatliv med arbejdslivet, da kunderne er borgerne i bygden der i de fleste tilfælde er familiemedlemmer. Salgscheferne lever i byerne, hvor der er en større befolkning, der gør det nemmere at agere i en arbejds kontekst uden at skulle tage forbehold for at skulle (*sam*)arbejde med familiemedlemmer. Økonomidirektøren forklarer, at han »har et indtryk af, [han] har hørt mange historier om, at det er et svært socialt miljø de agerer i. Fordi folk er fattige. Der foregår tyveri, som de ikke tager hånd om, fordi det kan være en nær ven, eller det kan være det er nærstående familie« (*Konst. Økonomidirektør, Bilag 1, s. 72*).

Købmændene er tættere forbundet med deres lokalsamfund, og lever i en social kontekst hvor de skal tage hensyn til deres nærmeste, og de lokale borgere er kunderne, som samtidig ofte er familiemedlemmer. Der er en nærhed, hvor købmænd står i situationer, hvor det er svært at adskille forretning med privatliv. Desuden er de fattige vilkår, hvilket betyder, at købmændene ofte skal stå i etiske problemstillinger, som der er nemmere at undgå i større samfund, hvor familielivet ikke blandes nær så meget med forretningslivet. Salgschefernes sociale kontekst, der netop er præget af det liv de kender i byerne, vil derfor ikke kunne hjælpe købmanden i de daglige udfordringer, da det ikke ligner det som salgscheferne har erfaringer med. Driftschefen udtaler at »kulturen også [er] anderledes på den måde, for vi [lederne på hovedkontoret] har ikke samme påvirkningsgrad som i byerne« (*Driftschef, Bilag 1, s. 23*). Der er derfor forhold i bygderne som salgscheferne skal tage forbehold for, for at kunne vejlede deres købmænd, under rammer som købmændene kan forstå. Dette er også essentielt i den fænomenologiske videnskabsteori, der er baseret på den grundtanke at hver individ skaber deres egen forforståelse ud fra deres kontekst. Da salgscheferne og købmændene har forskellige forforståelser af deres omverden, baseret på deres erfaringer i henholdsvis bygd og by. Som tidligere nævnt, så sker der misforståelser mellem salgscheferne og købmændene, hvilket jeg mener skyldes deres forskellige kulturer og baggrunde. Dette viser en psykologisk afstand, der netop resulterer i en funktionel afstand der ses gennem misforståelser og miskommunikation mellem købmændene og salgscheferne. Dette bevirker, at købmændene oplever forringet arbejdsliv, da salgscheferne ikke formår at forstå de behov som købmændene har, og købmændene ikke forstå hvilke krav salgscheferne stiller. Den funktionelle afstand vil derfor resultere i fratrædelse blandt købmændene.

De kulturelle forskelle er gældende mellem bygderne, og derfor skal salgscheferne vide hvad det vil sige at leve i den bestemte bygd, for at kunne ansætte den rette købmand til stillingen. En salgschef mener, at »du [ikke] bare [kan] ansætte en, der har været købmand i 15 år i Sydgrønland og smide ham op i Kullorsuaq for eksempel. Det er to vidt forskellige kulturer«

(*Salgschef bygderne, Bilag 1, s. 5*). Dette udfordrer salgscheferne i at forstå ikke blot en generel forskellig kultur i bygderne, men at der i de forskellige bygder også er varierende forhold, kultur og værdier. Dette kan være en udfordring på baggrund af den psykologiske afstand der allerede er mellem salgscheferne og købmændene. Salgscheferne har svært ved at forstå hvad det vil sige at leve i en bygd, hvilket besværliggør det, at skulle differentiere mellem bygderne, og de kulturer der gør sig i hver enkelt bygd. Den socialkonstruktivistiske videnskabsteori gør netop op med, at salgscheferne er påvirket af deres omgivelser i byerne, og ud fra et fænomenologisk videnskabsteori, så vil det være umuligt for en salgschef at kunne forstå hvad det vil sige, sådan rent praktisk at være købmand, da salgscheferne ikke har levet i bygderne, og i hverdagen ikke agerer i den kontekst der er gældende i bygderne. At KNI så netop forventer at salgscheferne er i stand til at forstå bygd livet er ifølge en socialkonstruktivistisk tilgang urealistisk.

KNIs forventning om at deres ledere kan forstå deres købmænd og de forhold de lever under kan være en udfordring. HR-chefen udtaler at KNIs vigtigste rolle er, at KNIs ledere

»møder [købmændene] lige præcis, der hvor de her. [...] Hvordan er det de forstår tingene? I Sydgrønland [...] der er forholdene ud fra det erhverv [fåreholder] der primært findes i Sydgrønland. Og hvis det er oppe i Uummanaq-området, jamen så er den fangst og fiskeri, som de tager udgangspunkt i«. (HR-chefen, Bilag 1, s. 33)

Ifølge HR-chefen er det en forudsætning for KNIs fremtid, at der bliver skabt en større fællesforståelse mellem købmændenes liv og salgschefernes måde at lede på. Det er derfor en orientering om at forholdene i bygderne er forskellige og den viden om kulturer er vigtig, for at kunne lede deres købmænd. Det skal pointeres at HR-chefen ikke har erfaring med KNIs drift de sidste par år. KNI har forud HR-chefens tiltrædelse, at være bevidst om at salgscheferne skal kunne vejlede deres købmænd, ved at kunne sætte sig ind i købmændenes sted. Købmændene »[kontakter] både omkring arbejde, og det personlige. Nogle gange, så er [salgschefen] nødt til at tage en maske på. For ikke at belaste [sig] selv. Så det er jo godt, at [salgschefen] har haft de ledelseskurser. Specielt den med situationsbestemt ledelse« (*Salgschef, bygderne, Bilag 1, s. 6*). Dette betyder, at KNI forventer ud fra deres ledelseskurser, at salgscheferne er i stand til at håndtere henvendelserne som kommer fra købmændene, hvilket skulle sikre at salgscheferne kan kommunikere og forstå de behov købmændene har. Som nævnt tidligere, beklager købmændene sig over, at informationer er svære at forstå, hvilket indikerer, at salgscheferne alligevel ikke formår at viderebringe klare budskaber, der kan forstås på baggrund af forskellige kulturer. Det synes at være en udfordring for KNI at lave en gennemsigtig kommunikation på baggrund af

både en psykologisk, men også strukturel afstand, fordi købmændene og salgscheferne ikke har mulighed for at sikre sig, at de forstår den aktuelle kontekst og forstår at formidle det til deres købmænd, således de forstår informationen, og kan agere efter det.

Gennem mange år, har KNI haft direktører fra Danmark, med erfaring indenfor det danske erhvervsliv. Den seneste direktør i KNI, var endnu en med ingen erfaring for Grønlandsk (*erhvervs*) liv. Det var endda tydeligt, at han heller ikke havde kendskab til forholdene i bygderne, da ledelsen i 2012 udsendte årets julegave; en træ-abe fra Kay Boyesen. Flere købmænd fortæller at det var den værste julegave de nogensinde havde modtaget. De havde fundet ud af at det var en rigtig dyr gave, hvilket frustrerede flere medarbejdere, da de mente de kunne have fået noget mere værdifuldt for det beløb. Ledelsen formår ikke at forstå de behov deres medarbejdere i hele koncernen har. Ingen medarbejder i hele KNI var glad for den gave. Dette udviser, at på trods af at ledelsen ønsker at forstå deres købmænds forhold, så agerer ledelsen ud fra deres sociale kontekst, og har svært ved at sætte sig ud over den. Dette resulterer i, at de intentioner som givet vis er gode fra ledelsen, vil blive tolket som dårlige intentioner fra en købmand. Dette bevirker at der kommer mere afstand mellem ledelsen og købmændene, der netop resulterer i, ifølge Napier & Ferris, at købmændene vil tage afstand til organisationen og dermed stoppe.

8.1.3 Den funktionelle afstand mellem hovedkontoret og købmændene

Den strukturelle afstand påvirker de muligheder KNI har for planlægning indenfor organisationen, da det kræver en del koordinering, for at besøge købmændene grundet de spatiale afstande. KNI er udfordret med at uddanne deres købmænd, og de spatiale afstande har en indflydelse på dette, da de ikke formår at strukturere deres uddannelsesforløb og det er svært at samle deres købmænd. Den manglende struktur i uddannelser resulterer i, at der er en psykologisk afstand mellem købmændene og salgscheferne. Det betyder, at den strukturelle afstand påvirker den psykologiske afstand, der tilsammen resulterer i, at der opstår en større funktionel afstand mellem købmændene og salgscheferne. Den funktionelle afstand resulterer i, at købmændene og salgschefernes samarbejde forringes, da de ikke formår at forstå hinanden, på baggrund af forskellige sociale kontekster, der påvirker deres forforståelser. Købmændenes behov bliver ikke mødt, fordi salgscheferne ikke formår at forstå dem. Dette bevirker at købmændenes arbejdstilfredshed bliver formindsket. Det konkluderes, at grundet de strukturelle afstande, så bliver der skabt en funktionel afstand, da købmændene og salgscheferne ikke er i stand til at forenes i en fællesforståelse. Det er muligt, at hvis disse afstande elimineres, så vil KNI bedre kunne fastholde deres købmænd, hvilket svarer på min problemformulering.

Analysens del 1 har åbnet op for en diskussion af de forhold der påvirker medarbejderomsæt-

ningen i KNI. I de sidste to dele af analysen vil det analyseres hvorvidt fastholdelse af købmændene kan imødekommes på trods af afstandene i KNI. Dette sker ved at analysere hvordan andre faktorer som arbejdsidentitet og arbejdsmiljø påvirker KNIs medarbejderomsætning.

8.2 Købmandens arbejdsidentitet

Med afsæt i Walsh & Gordons (2007) teori om arbejdsidentitet, vil denne analyse fokusere på, hvordan købmændenes arbejdsidentifikation kan påvirke deres engagement til KNI og dermed KNIs muligheder for at fastholde deres købmænd. Teorien vil bruges til at finde frem til, hvorvidt købmandens arbejdsidentitet er præget af medlemskabet til organisationen Pilersuisoq eller medlemskabet til egen beskæftigelsesgruppe, nemlig arbejdet som købmand. Såfremt der er en større identificering og dermed tilknytning til KNI fremsætter Walsh & Gordon (2007) at købmanden vil blive i KNI. Det er derfor analysens formål at finde frem til, om købmændene har en manglende identificering til KNI og dermed er årsag til medarbejderomsætningen.

Denne del af analysen er begrænset ved mit empiri i og med at der ikke er nogle interviews af købmændenes synspunkter. Analysen kan derfor ikke bidrage med direkte fortolkninger fra købmændenes perspektiv. Denne analyse vil give nogle bud på, hvad der kan påvirke købmændenes arbejdsidentitet ud fra mine egne fortolkninger af den sociale kontekst der præger købmænd. Mine egne fortolkninger af købmændenes kontekst er baseret på min fænomenologiske udgangspunkt, hvor min forforståelse er et resultat af min opvækst i Grønland og viden om de forhold der gør sig gældende for købmænd. Med en videnskabsteoretisk tilgang indenfor socialkonstruktivismen og hvad der også er den grundlæggende tanke hos Walsh & Gordon (2007), så antager jeg, at købmændenes identitet er skabt ved at købmændenes identificerer sig med den sociale enhed, der giver høj status; en høj status, der er skabt i en given social kontekst. Ved at analysere hvilken status det giver at være købmand og hvilken status det giver at være ansat i KNI, så vil det blive opvejet hvilken status der afspejler status og påvirker købmændenes arbejdsidentitet. Vurderingen om hvad der giver høj status hos købmændene er baseret ud fra mine undersøgelser hos købmændene, som jeg fortolker ud fra min egen viden om de forhold der gør sig i Grønland, min egen forforståelse der er et resultat af mine egne erfaringer.

8.2.1 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet bliver skabt ved, at købmanden vurderer organisationens kompetencer. Købmanden er en del af organisationen Pilersuisoq. Købmanden er også en del af den overordnede organisation i KNI, da købmandens kontakt til hovedkontoret er repræsenteret af afdelinger som er under KNI AS, såsom IT, økonomi og Polaroil. Et medlemskab i organisationen

er derfor bredt, og omfavner både den positive oplevelse af kompetencer i Pilersuisoq, men også KNI AS overordnet. I det følgende vil der blive analyseret forskellige forhold, der kan være afgørende for den måde købmanden vurderer organisationen og bruger til at skabe organisationsidentiteten.

KNI er en af Grønlands største virksomheder og er kendt af stort set hele Grønlands befolkning. KNI har en enestående opgave at forsyne med olie, varer og servicere indenfor alle områder i et lille samfund, til borgerne i bygderne, og er derfor en vigtig instans i alle små samfund i Grønland. Driftchefen udtaler, at »det er i Pilersuisoq hvor det foregår. I butikken. I de mindste bygder så er det kun KNI som har aktiviteter. Vi [er] meget centrale [...] i de små bygder« (*Driftchef, Bilag 1, s. 20*). At være medlem af KNI er et specielt medlemskab og udviser en status af, at man som person støtter op om det formål, at man vil forsyne til de mindste bygder. Det vil afspejle positivt i købmandens selvbillede ved at være ansat i en virksomhed, som er enestående i en bygd. Selvom at KNI er alene om at varetage opgaven at forsyne til bygderne, så er det ikke ensbetydende med, at KNIs kompetencer bliver betragtet positivt af borgere og købmænd. En salgchef udtrykker:

»Vi vil gerne samfundet det bedste. Der er så nogle konflikter med, når vi vil samfundet det bedste, hvordan tjener vi så penge? Nu er der også skrevet noget [...] i KNRs [Grønlands Radio] hjemmeside i dag, med at bygdepriserne er for høje. Men det er jo simpelthen et krav. Vi har nogle ejere der siger vi skal tjene penge. Så må vi jo sætte priserne derefter.« (Salgchef, byerne, Bilag 1, s. 14)

Der udvises en utilfredshed omkring KNI, fordi KNI udover at skulle forsyne yderdistrikterne også har en interesse i at tjene penge. Borgerne i bygderne er fattige og har ikke råd til dyre priser som KNI sætter på varerne. KNI betyder derfor meget for borgerne, men på grund af utilfredsheden med priserne, så kan det betyde at købmændene ikke altid opnår en høj status ved at repræsentere KNI. Derfor vil købmændene ikke opnå et positivt selvbillede ved at identificere sig med KNI. Der synes derfor at være grundlag for at KNI ikke alene er et positivt sted at arbejde, da borgerne ikke er tilfredse med KNI. Dette vil betyde at købmændene vil opleve at der er ulemper ved at være en del af organisationen i KNI. Netop fordi KNI er central, så vil købmændene også hurtigt stå for skud fra borgerne, så snart der er utilfredshed. Købmændene vil ikke kunne gemme sig, men skal tage imod al kritik rettet mod KNI. Derfor er det hårdt at være købmand, og det kan være mindre ønskværdigt at være købmand, når KNI laver tiltag der skaber uro i bygden.

Et andet eksempel på, hvordan købmændene oplever udfordringer ved at være ansat i KNI,

er ved, at »der er så mange andre af de daglige ting [i driften] der ikke fungerer, når vi snakker inde i vores system« (*Salgchef, byerne, Bilag 1, s. 17*). Købmændenes arbejdsgang i KNI påvirkes af, at KNI ikke har styr på deres systemer, der ikke er tilpasset driften i forretningen. KNI er derved svækket i deres kompetencer som forsyningsselskab for byggerne. Dog har KNI en styrke i, at de »har en forsynet i mange år, at [KNI] har en viden rent logistik-mæssigt, hvordan [KNI] får varerne ud. [KNI] kender de grønlandske forhold og alle de der ting man skal tage højde for« (*Indkøbschef, Bilag 1, s. 58*). Hvordan kan det være en kernekompetence at kende alle forholdene, hvis systemerne der sikrer forretningens drift, ikke kører? KNI kan have en styrke i at kende de grønlandske forhold, men det påvirker købmændene, at de systemer de arbejder med ikke fungerer optimalt, og påvirker endeligt borgernes reaktioner på KNIs kompetence i at forsyne til deres bygd.

De interne problemer i virksomheden er ikke nødvendigvis noget som påvirker borgernes syn på KNI, men de interne problemer kan stadig have en betydning for købmændenes fortolkning af deres syn på KNI som arbejdsplads. De vil opleve, at fordi KNI fejler i deres administrative support, så forværrer det købmændenes liv og sætter pres på købmanden, da han ikke kan gøre noget ved de problemer som administrationen fejler ved. Købmanden er ikke oplært, og vil måske heller ikke opdage at det er fejl i systemerne, men muligvis blot fejl i købmandens drift af butikken. Købmanden vil derfor tolke at købmanden ikke er kompetent til at løse opgaverne i butikken. I følge Walsh & Gordon (2007) så er det netop købmandens vurdering af KNIs kompetencer, og dermed KNIs måde at være et kompetent forsyningsselskab, som skal være afgørende for, at købmanden vil vurdere KNI som en kompetent virksomhed, som han vil identificere sig med. Hvis købmanden opfatter, at det er KNI der fejler i driften af butikkerne, så vil købmanden ikke identificere sig med KNI. Modsat så kan købmanden beskyldte sin egen manglende kompetence for være skyld i problemerne i driften i butikkerne, og derfor stadig identificere sig med KNI. Walsh & Gordon mener, at en identifikation til KNI vil resultere i fastholdelse af medarbejdere. Det kan derfor antages, at købmændene ikke identificerer sig med KNI, for at forklare den store medarbejderomsætning.

KNI har »været kendetegnet for, at de ansatte bliver hos [KNI]« (*Indkøbschef, Bilag 1, s. 58*), selvom der har været en del udskiftning af købmænd, så har der alligevel været »rigtig mange der både har 25, 30, 40 års jubilæum. Det viser, at når de først er ansat, så bliver de på arbejdspladsen. Det kan selvfølgelig være af to årsager, enten at de kan lide at være her, og at de synes det er godt, og at de kan udvikle sig, eller at der ikke er andre muligheder ude i en bygd« (*Indkøbschef, Bilag 1, s. 58*). Købmændene kan se en langvarig fremtid i KNI, hvilket sikrer at købmændene altid har et job i en bygd hvor mulighederne er få. Købmændene ser derfor, at det

at være ansat i KNI giver værdi, og derfor ser en status i at identificerer sig med KNI. Denne identifikation betyder at købmændene er mere tilbøjelige til at blive i virksomheden. Hvis købmændene heller ikke opfatter at KNI fejler i deres administrative support, og netop ved at være så langt fra KNI, ikke får forklaret hvad der skyldes fejlene i systemet, så kan det tyde på, at købmændene ønsker at identificerer sig til virksomheden, netop fordi KNI er den eneste virksomhed i en bygd der giver muligheder for udvikling og arbejde. Hvis det er nok for købmanden at have et arbejde i KNI, så forklarer det ikke hvorfor KNI har problemer med at fastholde dem. Ifølge Walsh & Gordon (2007) vil en stærk identifikation til KNI sikre mere fastholdelse af købmænd. Walsh & Gordons (2007) teori synes derfor ikke at forklare købmændenes fratrædelse i KNI. I stedet må der være andet grund til den høje medarbejderomsætning, da organisationsidentificering ikke er tilstrækkeligt til at fastholde købmændene. Det vil blive præsenteret i det følgende.

Der synes at være en del udfordringer ved at være ansat i KNI, som skyldes KNIs manglende prioritering af ressourcer. Kædedirektøren har udtalt at der »er knap 30% udskiftning [...] hvert år, mht købmænd og butikshefer. De har ikke forudsætning eller de nødvendige kompetencer for at bestride købmænds-stillingen på en ansvarsfuld måde. Det er ikke deres skyld. Det er vores skyld« (*Kædedirektøren, Bilag 1, s. 27*). Købmændene oplever at de ikke kan løse deres opgaver med succes, fordi de ikke bliver oplært og får uddannelse fra hovedkontoret. Købmændene oplever derfra at hovedkontoret, og altså KNI som virksomhed har nogle problemer i deres administration, der dermed kan være med til at påvirke deres syn på KNI og dens kompetence i at have de rette betingelser for, at købmændene kan løse deres opgaver. Det vil resultere i, at købmændene ikke vil identificere sig til KNI, fordi det ikke bringer status for en købmand at identificere sig med virksomheden. Såfremt det ikke fremgår tydeligt at det er hovedkontoret der fejler, så vil købmændene ikke betragte det som KNIs fejl, men i stedet købmændenes egne manglende kompetencer. Hvis dette er tilfældet vil der være større identificering til KNI som organisation, da købmændene vil forbinde manglende uddannelse og oplæring som deres egen skyld, og stadig betragte KNI som en virksomhed der kan give muligheder for en købmand.

Det er ikke nemt at være købmand, og selvom der er en stor identifikation til KNI og status ved at være ansat i KNI, så oplever købmændene fejl ved levering af varer, »og hvis vi tager en typisk dag, jamen det kan være 4-5 henvendelser, omkring varemangel, varer der ikke er kommet, varer [købmanden] har for meget af« (*Salgchef, bygderne, Bilag 1, s. 7*). Købmændene oplever »mange logistiske problemer, fordi [KNIs] byer og bygder, de er 70-80% af de byer eller bygder [de] servicerer, de er lukkede landsbyer« (*Produktchef fødevarer, Bilag 1, s. 39*). Det betyder at købmændene arbejder i en virksomhed der er udfordret på grund af logistiske problemer, der kan påvirke hans arbejdsgang. Hvis købmanden oplever at dette skyldes KNIs fejl, så vil

købmanden ikke ønske at identificerer sig med KNI og derfor forklarer hvorfor KNI har svært ved at fastholde købmændene. Men såfremt at købmændene oplever, at det ikke er KNIs skyld at der fejles i leveringer, så vil fejlene ikke have nogen indflydelse på købmandens vurdering af KNI som forsyningsselskab, men i stedet tage højde for de logistiske forhold der omkranser et bygdeliv. Købmanden vil derfor identificerer sig til KNI og ikke fratræde, da det trods alt er en virksomhed der sikrer ham et arbejde.

For købmændene er det kritisk at modtage varerne, da de er ansigtet udadtil for bygdernes borgere der efterspørger, nogle gange desperat, efter de varer der skal ankomme. Det påvirker købmændenes liv, og de har behov for at KNI er kompetente til at udføre deres opgave, at forsyne til bygden. Det er ikke altid KNI der selv er skyld i deres fejl. Der er udfordringer »når RAL³ ikke leverer til tiden« (*Salgschef, mindste bygder, Bilag 1, s. 9*). Alle fejl skyldes derfor ikke KNI alene, men der er også andre faktorer som ikke har nogen tilknytning til koncernen. Det betyder at købmændene ikke altid vurderer fejl i KNI som at skyldes KNIs manglende kompetencer. Det bevirker også at købmændenes identifikation til KNI ikke påvirkes af andre virksomheders fejl.

Som gennemgået i analysen del 1, punkt 8.1.1.2, så arbejder købmændene under slidte og gamle arbejdsforhold. Disse fysiske forhold gør det ikke ønskværdigt for købmænd at arbejde under og salgscheferne er bevidste om at KNI ikke sørger for at lave lækre faciliteter og personaleboliger for deres købmænd. »Der er meget af det gamle lort som de [købmændene] går og bor i. Der burde rives ned og bygges noget nyt. Men det er jo klart, hvis vi i Pilersuisoq kun har 25 millioner om året til anlægsinvesteringer så er det begrænset hvor meget kan bruges af det. Til at gøre livet nemmere.« (*Salgschef, byerne, Bilag 1, s. 15*). Det giver ikke status for en købmand at bo i KNIs personaleboliger, da de er i dårligt stand.

Købmændenes arbejdsforhold bliver ikke prioriteret af KNI, og det resulterer i at købmændene oplever dårlige arbejdsforhold. Resultaterne i APV'en og MTU'en (*Bilag 4 og 5*) viser at der er dårlige ergonomiske forhold og dårligt indeklima i butikkerne. Forholdene i bygderne er generelt ikke særligt gode, hvilket betyder at butikkens standard også blot kan være en afspejling af de forhold der er kendt i bygderne. Resultaterne i APV'en (*Bilag 5*) viser, at flere købmænd mener at sygefraværet kunne nedsættes, hvis der blev lavet om i de forhold købmændene arbejder under. Det fremgår ikke om forholdene er de fysiske eller psykosociale, som de ledelsesmæssige udfordringer, som købmændene oplever. Dog kan det konstateres at arbejde for KNI er hårdt, og dette påvirker købmændenes syn på virksomheden, og den status eller mangel på samme, det kan få, at være ansat i KNI. KNI sørger ikke for, at købmændene oplever

3. Royal Arctic Line (RAL) er Grønlands rederivirksomhed, der blandt andet sørger for levering af varer til bygderne

en glæde ved at være ansat i KNI, da KNI ikke prioriterer deres bygder, således at købmændene oplever en status ved at være ansat i virksomheden. I følge Walsh & Gordon (2007) skal KNI sikre at købmændene føler at det at være ansat i KNI kan forhøje hans status i samfundet, for at købmanden ønsker at blive i KNI. Netop fordi KNI er central i samfundet, så er der en status i at være ansat i denne virksomhed. Der er til gengæld meget på spil, såfremt købmanden oplever udfordringer ved at være ansat i KNI, og at det er en større belastning at være ansat i KNI frem for at lave noget andet. Det fører specialet videre til at finde frem til, om købmændene eventuelt hellere identificerer sig med selve jobbet som købmand i en bygd, og ikke alene købmand i KNI. Hvis dette er tilfældet, vil denne identificering til beskæftigelsen betyde, at købmanden er mere tilknyttet sit job, frem for virksomheden KNI. Såfremt der er en større beskæftigelsesidentificering, vil købmanden ikke være tilknyttet KNI og derfor forklare hvorfor KNI har svært ved at fastholde deres købmænd.

I det følgende afsnit vil der blive analyseret, hvilke faktorer der påvirker købmændenes beskæftigelsesidentitet. Efterfølgende vil der være en opsamling på hvad der synes at være købmændenes generelle arbejdsidentitet, og hvordan det kan påvirke KNIs medarbejderomsætning.

8.2.2 Beskæftigelsesidentitet

Købmænd bliver rekrutteret lokalt, og de har derfor en tilknytning til det samfund, som de er ansvarlige for. Ifølge driftschefen, så »får [KNI] sjældent medarbejdere der kommer fra byen, der har lyst til at arbejde i bygden« (Driftschef, Bilag 1, s. 22). Købmændene brænder ikke for deres erhverv uden for deres eget lokal-samfund. Det betyder at købmændene typisk er en person i en bygd, der ønsker jobbet, nogle gange på trods af manglende kvalifikationer til at være købmand. De fleste købmænd har ingen uddannelse, og skal oplæres fra bunden til at blive en god købmand. Dette betyder at det ikke er sikkert, at købmanden har en forudbestemt interesse for beskæftigelsen, men ser en mulighed for at blive til noget, i et samfund med få muligheder. Købmænd modtager også den største indkomst i en bygd, og nogle steder den eneste med et fast job. Dette ved jeg qua mine observationer og min grønlandske baggrund.

Ud fra dette kan det konkluderes at der er en høj status i at være købmand. Der er et stort ansvarsområde og den særlige opgave at være forsyningskilde til et helt samfund, sætter store krav til købmanden. Købmændene er ansvarlige for butikker i bygder, der er »nogle små samfund med hver deres sociale normer, og det er ikke altid nemt at være byens, eller bygdens, hvad skal man sige [købmand] Alle kommer jo forbi KNI, og skal dele ud af deres sorger og glæder« (Konst. Økonomidirektør, Bilag 1, s. 72). Fordi mange købmænd har svært ved at klare jobbet som købmand, kan det resultere i at borgerne bliver utilfredse. Det er derfor ikke altid

en positiv oplevelse at være bygdens købmand. I følge Walsh & Gordon (2007), så kræver det at købmanden oplever at der er en høj status i at være købmand, og alene via sit arbejde opnår status, uanset om han er ansat i KNI. Når købmanden ikke modtager den høje status blandt sine borgere, vil han ikke identificere sig med sin beskæftigelse. Købmanden vil derfor hellere stoppe som købmand, forudsat at denne beskæftigelse ikke giver ham status, igen forudsat at organisationsidentiteten ikke bliver medregnet i denne identificering.

Ifølge MTU'en (*Bilag 4*) fremgår det, at købmændene er utilfredse med lønnen, der ikke er tilpasset arbejdsopgaverne. Lønnen som er fremsat af KNI tilfredsstiller ikke købmanden, og derfor tilføjer det ikke værdi for købmanden at være ansat i KNI. Hvis det var muligt, vil købmanden søge andet job, med bedre løn. Da udsigten for bedre løn ikke er muligt, så kan det betyde at købmanden forbliver i jobbet selvom det er hårdt, men glæder sig ved at de har mulighed for at få en bedre løn end alternativerne, som måske kan være intet arbejde.

Som det fremgår i analysen, så er det svært at separerer købmandsstillingen i to enheder, da det at være købmand i en bygd er afhængig af at være ansat i KNI. Det kan ikke lade sig gøre at adskille beskæftigelsen med organisationen. Derfor kan det være svært at finde frem til, om købmanden kan identificere sig med jobbet som købmand uafhængigt med jobbet som ansat i KNI. Den person der vælger at være købmand, vælger først og fremmest at blive ansat i KNI. Hypotetisk kunne vedkommende også vælge at have været købmand for en anden virksomhed, men da den ikke findes, så kan det kun lade sig gøre at være købmand i KNI. Denne del af analysen har givet anledning til at forstå, at købmændene er bundet til deres lokalsamfund og jobbet som købmand er kun eftertragtet fordi det er det eneste og bedste job i bygden. Det viser sig at købmændene ikke flytter til andre bygder for at være købmænd, da de muligvis hellere søger andre muligheder, så snart det kan lade sig gøre, at flytte til byerne og arbejde.

Grundet mit empiri der er begrænset til at tage en fortolkende tilgang til Walsh & Gordons (2007) teori, så kan det ikke fremgå tydeligt om købmændene har eller ikke har en stærk organisationsidentifikation. Det kan konkluderes at der er meget på spil for en købmand at identificere sig med KNI, da det kun kan give høj status at være ansat i KNI, hvis der er gode arbejdsforhold og at købmanden kan klare opgaverne, og dermed oplært. Det kan også konkluderes at købmændene ikke kan have en ensidig beskæftigelsesidentifikation, da det ikke er muligt at være købmand i andre virksomheder i en bygd, og derfor kan købmanden ikke skifte virksomhed, hvis han ikke er tilfreds med KNI, men stadig ønsker at fungere som bygdens købmand.

Denne opdeling af beskæftigelsesidentifikation og organisationsidentifikation som Walsh & Gordon (2007) benytter, er derfor ikke anvendelig i forhold til mit empiri, men det har givet anledning til at forstå de tilknytningsforhold der kan være styrende i et købmandsliv. Dette kræver

videre direkte undersøgelser, og ved en anden empirisk tilgang, med interview af købmænd, vil det have givet bedre analyse-muligheder til at fortolke købmændenes arbejdsidentifikationer.

8.2.3 Købmandens arbejdsidentitet

Det afgørende for købmandens arbejdsidentitet er, at købmanden vælger den identitet der giver ham bedst status i bygden. Købmanden vil derfor ikke identificere sig med en beskæftigelse eller organisation der bringer ham i dårligere status i forhold til borgerne i bygden. Såfremt købmanden oplever positiv status i at være købmand i KNI, så vil købmanden forblive i KNI. Omvendt vil købmanden forlade KNI hvis det ikke bringer ham status i befolkningen.

Købmændene oplever det, at være ansat i KNI, giver en central rolle i bygden. KNI tilbyder at have et job med fremtidsudsigter og fast indkomst, og sikret bedre leveforhold i forhold til købmandens medborgere. KNI har en central plads i bygderne, og med en lang historie som primærforsyner for grønlandske bygder, så har KNI en høj social status, der gør det særlig godt for en borger at være ansat i KNI. Dette betyder at købmændene har grundlag for at ville blive i KNI. Netop fordi KNI er central i samfundet, kan det også betyde at der er store risici ved at være købmænd for KNI. Det er derfor ikke altid eftertragtet at være ansat i en så central virksomhed, særligt hvis der er udfordringer i driften. At være ansat i KNI gør, at købmanden skal være udsat for de problemer som der er med det operationsapparat der er gældende i organisationen, særligt indenfor administration. Desuden er der dårlige fysiske forhold i butikkerne. Disse forhold påvirker at købmændene ikke vil opnå større status ved at identificere sig med KNI.

At beskæftige sig som købmand kan være hårdt, og kræver at håndtere mange arbejdsopgaver, og være oplært og uddannet til at varetage opgaverne. De købmænd der er gode til deres arbejde, vil opleve tilfredshed blandt borgerne der vil værdsætte den købmand for arbejdet. Dette vil give købmanden høj social status i bygden, og købmanden vil være motiveret til at forblive i den beskæftigelse.

Er købmanden i stedet ikke oplært og uddannet til at kunne varetage opgaverne, så vil købmanden i stedet blive mødt med utilfredse borgere. Det vil resultere i at købmanden vil få en lav social status i bygden, og vil derfor ikke vælge at være købmand. KNI har ikke udlært deres købmænd, og har heller ikke sikret at alle købmændene er uddannet til at klare jobbet, hvilket resulterer i, at købmændene ikke formår at opnå høj social status blandt borgerne.

Tabellen på næste side viser forholdet mellem organisationsidentiteten og beskæftigelsesidentiteten, og hvorledes det påvirker arbejdsidentiteten.

| | Unikhed og status ved at være i KNI | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Unikhed og status ved at være købmand | | Høj | Lav |
| | Høj | Arb. identitet: medlemskab i KNI og købmandsbesk. | Arb. identitet: Bruger medlemskab i købmandsbeskæft. |
| | Lav | Arb. Identitet: Medlemskab i KNI | Bruger medlemskab i andre grupper til at skabe arb. Identitet |

Inspireret af Walsh & Gordons teori (2007)

Her kan det ses, at en høj organisationsidentitet vil betyde at købmanden vil forblive i KNI, på trods af lav eller høj beskæftigelsesidentitet. Ud fra den gennemgåede analyse, så er der faktorer for både at have høj og lav organisationsidentifikation eller høj og lav beskæftigelsesidentifikation. En købmand der identificerer sig stærkt med KNI, vil forblive i KNI, uanset om han identificerer sig til sin beskæftigelsesidentitet. Kigges der på om købmanden har en høj beskæftigelsesidentitet, kan det tyde på at stillingen som købmand på nuværende tidspunkt, ikke bibringer købmændene nogen høj status i bygderne, grundet de manglende kompetencer købmanden har, til at kunne bestride stillingen. Der er heller ikke nogen tegn på at købmanden brænder for jobbet som købmand, men ser det som en mulighed for at højne sin status i samfundet og komme videre til andre byer. Det kan derfor konkluderes at købmændene har en lav beskæftigelsesidentitet.

For at købmanden stadig vil blive i sit job, på trods af lav beskæftigelsesidentitet, kræver det, at købmanden identificerer sig med KNI. Nogle købmænd, der oplever goder ved at være ansat i KNI, vil derfor blive. Dem der til gengæld ikke vil identificere sig med KNI, vil identificere sig med andre grupper, som eksempelvis en fanger i et fangersamfund, såfremt det bringer højere status, og dermed en større risiko for at stoppe i KNI. Dette kan evt. være forklaringen på KNIs høje medarbejderomsætning. Købmændene har ingen identifikation til deres beskæftigelse, og mangler grund til at identificere sig med KNI.

Spørgsmålet er dog, om det overhovedet kan lade sig gøre, at købmændene ikke identificerer sig med KNI? Grundet de begrænsede muligheder og dårlige forhold, der gælder i bygderne, så må KNI stadig være den mest indflydelsesrige virksomhed i bygderne, og den kilde til udvikling, der ikke kan findes andre steder i bygden. Købmændene vil identificere sig til KNI. Ud fra dette, så kan det antydes, at Walsh & Gordons (2007) teori ikke er helt anvendelig i denne kontekst med købmænd i Grønland. Det er for specifikt erhverv, der ikke kan generaliseres ud til andre former for erhverv i grønlandske sammenhænge, og derfor kan der teoretisk ikke eksistere en købmands-titel separat, uden KNI. Walsh & Gordon (2007) har brugt deres teori, i forhold til mere

udbredte erhverv, i et marked der er mere konkurrence-dygtigt, såsom et erhverv som frisør, hvor man kan brænde for sin beskæftigelse som frisør, og/eller vælge en bestemt salon, hvortil det giver værdi at være ansat. Dette kan ikke stilles op i KNIs kontekst, da der kun er én butik, og én købmand i en bygd. Teorien kan derfor ikke sættes helt i relation til specialets kontekst, hvilket begrænser muligheden for en forklaring på om købmændene reelt har en interesse for købmands-stillingen uden for KNI regi. Såfremt at dette er tilfældet, så ville det Walsh & Gordons (2007) teori forklare, at årsagen til KNIs fastholdelsesproblemer skyldes manglende organisationsidentificering.

Omvendt kan det siges, at såfremt at købmanden har en beskæftigelsesidentitet eller organisationsidentitet, så vil købmanden forblive i KNI, ligemeget hvilken identificering, da købmanden kun kan være købmand i KNI, og hvis købmanden skal være ansat i KNI, så skal han være købmand. Altså, så kan teorien forklare, at det kræver en identifikation til enten beskæftigelsen som købmand eller KNI, for at ville blive i KNI. Hvis der ingen identifikation er til hverken organisation eller beskæftigelse, så vil købmanden stoppe. Det kan derfor antydes at købmændene ingen identifikation har til KNI eller købmands-beskæftigelsen, og derfor stopper deres stilling.

Hvis købmændene har en lav identifikation til beskæftigelsen, kan de ikke fastholdes i KNI, hvis de heller ikke er nogen identificering til KNI som virksomhed. Når der ikke er nogen identifikation tilstede, har købmanden ikke noget grundlag for at blive, i form af at opnå høj status. Walsh & Gordons (2007) teori har givet anledning til at undersøge videre, hvad der kan ligge til grund for hvorfor købmændene hverken vil identificere sig til KNI eller beskæftigelsen som købmand. Det giver anledning til at undersøge hvorledes købmændenes arbejdsforhold præger købmændenes arbejdsmiljø, og dermed om dette forklarer, hvorfor der hverken er nogen organisationsidentifikation eller beskæftigelsesidentifikation.

8.3 Livet som købmand

Den del af analysen vil have til formål at analysere købmændenes arbejdsmiljø i KNI og hvilken betydning det har for fastholdelse af købmænd. Analysen er som en fortsættelse på analysens første del, hvor det konkluderes at afstandene i KNI påvirker ledelsesmulighederne og driften i butikkerne. Analysen vil finde frem til hvorledes at arbejdsmiljøet bliver positivt defineret, ved at fortolke købmændenes arbejdsmiljø ud fra specialets empiri.

Analysen vil tage udgangspunkt i Maturanas (2004) teori om det positivt definerede arbejdsmiljø, som Maturana (2004) mener er nødvendigt for fastholdelse. Analysen vil tage udgangspunkt i Maturanas (2004) begreb om anerkendelse og kærlighed, og hvorledes dette bliver udvist fra lederne til købmændene. Kærlighed er et stort ord og omfavner en tilstand, der måske

er svær at genkende i erhvervslivet, og særligt også mellem købmænd og deres ledere. Derfor vil specialet tage udgangspunkt i kærlighedsbegrebet, ved at analysere hvorledes organisationen i KNI, og specifikt salgscheferne, formår at udvise at købmændenes behov bliver prioriteret og værdsat, og købmændene oplever de er værdsat af deres chefer.

Med afsæt i fænomenologien som videnskabsteoretisk perspektiv, vil der i analysen diskuteres hvorvidt købmændenes forforståelser påvirker deres opfattelser af et positivt arbejdsmiljø, sat overfor salgschefernes forforståelser. Ud fra analysens del 1, om den eksisterende psykologiske afstand, så vil købmændenes vurdering af deres arbejdsmiljø være anderledes end salgschefernes vurdering. Dette kan kobles til Maturanas (2004) begreb om individers »livsverden«, hvor hver person skaber en tolkning af begivenheder i omverdenen ud fra den livsverden, den kontekst, som individerne er påvirket af. Købmandens livsverden i en bygd påvirker hvordan han betragter sit arbejdsmiljø, hvortil den tolkning vil være afgørende for om han vil forblive købmand, og dermed blive i KNI.

8.3.1 Købmandens arbejdsmiljø

Købmanden har mangeartede opgaver, både indenfor KNIs forretning som butik, men købmanden skal også overholde serviceaftalerne (Bilag 8), hvortil der er mangeartede opgaver.

»Der bliver forlangt af en købmand, at han skal være ekspert på bankforretninger, når folk skal betale deres regninger, som de kan gøre ude i butikkerne, og drive bankserviceting, postserviceting, havnefaciliteter, losse, laste, føre lager, sørge for billetter og boardingpass, til helikoptere. Der er hele serviceorganet i en bygd«. (Konst. Energidirektør, Bilag 1, s. 78)

Købmanden varetager mere end blot driften af butikken i bygden. Derfor ligger der et stort ansvar i købmandens hænder, da det er nødvendigt at løse alle opgaverne, hvor købmandens opgaver er alt indenfor drift af en bygd. Købmanden er derfor ikke kun købmand i en butik, han er ansvarlig for at bygden kan fungere. Han er en slags borgmester. Ifølge Pilersuisoqs SWOT-analyse (Bilag 12) er der blevet pointeret at der synes at være for mange komplekse opgaver for købmændene, hvilket viser at ledelsen anerkender opgavernes kompleksitet for deres købmænd. Økonomidirektøren forklarer, at »det er svært, at være bygdekøbmand [...] Vi har en idé om hvorfor. Et, at det er svært at udføre de opgaver som vi pålægger dem, eller som vi påtager os, som selskab. Og så to, at det er nogle svære samfund de lever i« (Konst. Økonomidirektør, Bilag 1, s. 72). Det er derfor en erkendelse fra ledelsen at købmændene er udfordret i løse deres opgaver.

Økonomidirektøren tilføjer at købmændene lever i svære samfund. Salgschefen for bygderne forklarer at »[købmændene] opsiges deres stilling enten fordi de skal flytte til en by eller fordi at kunderne er alt for hårde overfor [købmændene]« (*Salgschef, bygderne, Bilag 1, s. 4*). Kunderne kan udføre fysisk vold mod købmændene, hvilket er »sket et par gange, og det er så meldt til politiet« (*ibid.*). Købmændene løber derfor en (*helbreds*)risiko at være ansat som købmand, da han står alene og skal stå til ansvar for en befolkning der ikke respekterer købmandens job, og kan udsætte ham for vold, hvis købmanden ikke formår at sikre forsyningen i bygden. Da købmændene ikke er oplært, bliver det mere sandsynligt at købmanden vil stå i en situation, hvor han ikke vil fremstå populær i forhold til bygdens befolkning.

Da købmændene ikke kun er ansvarlige for at drive en forretning, så har de ved deres overholdelse af serviceaftaler og deres rolle i bygden, et stort samfundsansvar. Borgerne er desperate for at modtage forsyninger, da KNI er den eneste virksomhed der sikrer dette. I SWOT-analysen er det også angivet at der er et stort pres fra borgere gør det svært at være købmand (*Bilag 12*). Derfor kan det konkluderes at lederne er bevidste om at købmandsstillingen er svær, ikke alene på grund af de opgaver som KNI forventer købmændene skal løfte, men også fordi købmændene skal have en psyke der kan have det ansvar for et samfund. Derudover skal købmanden også have strategisk indflydelse i udviklingen af KNI. Dette præsenteres i min case, hvor købmændene skal være involveret KNIs fire værdier (*Afsnit 1.2.5*), der inkluderer at købmændene skal være nytænkende og kundeorienterede. De skal derfor ikke blot varetage driften i butikkerne, men være innovative i en arbejdsdag der synes at være fyldt. En salgschef mener, at det er vigtigt at »involvere alle medarbejdere. Lederne, menige medarbejdere.. Det er at de får den oplysning omkring, hvor vi er på vej hen. Hvad er det vi skal gøre« (*Salgschef, bygderne, Bilag 1, s. 3*). Spørgsmålet er om det er realistisk at forvente at købmændene, der i forvejen ikke kan klare opgaverne i den daglige drift af butikkerne, kan være innovative? Som præsenteret i analysens del 1, afsnit 8.1.1.2, så er forholdene i en bygd en helt anden, end den konkurrence der ønskes i byerne. Uddannelsesniveaulet er også langt lavere end hvad der ligger på hovedkontoret, hvilket også indikerer en udfordring i at få købmændene med på den strategiske udvikling.

Bygderne er et stille samfund og »tempoet kan være noget anderledes i forhold til byen« (*Driftchefen, Bilag 1, s. 22*). På trods af at bygderne er stille, så kan der »til tider komme nogle tidspunkter, hvor tingene går meget hurtigt [...] Det medfører en stressfaktor for bygdekøbmanden« (*ibid.*). Det kan derfor være stressende at være købmand. På trods af at der er et roligt tempo og et stille liv i bygderne, så bliver købmændene stressede på arbejdet, der kan påvirke deres arbejdstilfredshed og positive oplevelse ved at være ansat i KNI. Det skal vise sig, at KNI

selv har skabt flere opgaver for købmændene, end hvad der reelt er ressourcer til. »Man får et chok over hvor lidt det egentlig er [KNI] skal levere og forsyne med. [...] [KNI] overforsyner« (*Kategorichefen, Bilag 1, s. 50*). Købmændene er derfor belastet i deres arbejde, ved at være ansvarlig for flere varer end hvad der er beregnet (*på politisk plan*) til at være nødvendigt i en bygd. Det fremgår i mine undersøgelser, at købmændene har svært ved datomærkede varer, og derfor medfører at varer der ikke bliver solgt skal kasseres, altså en kassation (*Bilag 2*). En købmand beskriver, at en udfordring i deres »daglige arbejde er efterfølgning af omsætningsbudgettet og varedisponering/kassation og personaleomkostninger« (*Købmand, Bilag 2, s. 5*). Ifølge kategorichefen er dette blevet gjort af »Venlighed. Og samtidig af respekt for de mennesker der bor ude i de bygder« (*Kategorichefen, Bilag 1, s. 51*). Den »venlighed« som KNI har forsøgt at vise borgerne, er ikke blevet opvejet med den belastning det sætter på købmænd der ikke er kompetente til at varetage de mængder af opgaver. Ifølge indkøbschefen har KNI ikke været gode til at formidle til borgerne og deres købmænd hvad de reelt er forpligtet til at forsyne butikkerne med og har på den måde skabt høje forventninger til varersortimentet i bygderne.

I forbindelse med en overforsyning af varer, er det også udfordrende at alle varer når til butikken, jf. Udfordringer i spatiale afstande, analysens afsnit 8.1.1.1. Det bevirker at »[købmændene] får tæsk, når der ikke kommer varer. Selvom det ikke er købmændenes skyld« (*Salgschef for bygderne, Bilag 1, s. 4*). Købmændene har stressende faktorer som de ikke selv kan kontrollere. Rederifirmaet fejl i at levere vareforsyningerne kan påvirke købmanden i den grad, at hans helbred, psykisk og fysisk står for skud. Driftchefen forklarer også at der har været et tilfælde med en købmand der er stoppet på grund af sygefravær relateret til stress (*Bilag 1*). Det er en stor risiko at være købmand i en bygd, hvor det er vanskeligt at modtage forsyninger og det kræver en psyke der er stærk nok til at håndtere de henvendelser der kommer fra borgerne i bygden.

Salgschefen for de mindste bygder fortæller også en udfordring er, at købmændene »ikke kunne holde ferie på grund af [manglende afløsere] som kan overtage købmandens opgaver i det daglige, når de skal på kurser eller holde ferie« (*Salgschef mindste bygder, Bilag 1, s. 9*). Købmændene er derfor presset i opgaver, de er udsat for fysisk og psykisk lemlæstelse, og de har heller ikke mulighed for at få fri, da de ikke har mulighed for at finde en afløser, og lederne har selv svært ved at stille en afløser til rådighed. Købmændene har i MTU'en (*Bilag 4*) udtrykt at det er hårde vilkår at leve i en bygd, og det kan ske at stillingen som købmand kan være til gene for familieforholdet. Det kan tage for meget tid af deres hverdag og deres børn ikke har nogen muligheder for at blive passet, da ægtefællen er bortrejst.

Ifølge en salgschef, så tager han »en psykolog med, som kan lære [købmændene] hvordan de kan ligge afstand til [deres] problemer« (*Salgschef mindste bygder, Bilag 1, s. 11*). Salgscheferne mener at det er tilstrækkeligt at give købmændene psykologhjælp ved de årlige købmandsmøder, og at denne hjælp er løsningen på købmændenes udfordringer. Jeg stiller spørgsmålstegn ved om det er realistisk at en ekstern psykolog ved hvad købmændene har behov for, og om psykologen kan hjælpe købmændene. Psykologen er ekstern og kommer fra byen, Sisimiut, og derfor har jeg en formodning om, at den viden psykologen giver videre er baseret på manglende kendskab til de forhold der er gældende for en købmand, da det kræver en dybere forståelse, der opstår ved flere sessioner eller samtaler, end blot en enkel eller to. Ud fra Maturanas (2004) teori kan det siges at psykologen har deres eget livssyn baseret på deres erfaringer og kontekst, og den måde psykologen vil kommunikere på tager afsæt i det livssyn psykologen har. Købmandens livssyn er anderledes en psykologens, og for at begge parter kan forstå hinanden, kræver det at der bliver sikret tid til at psykologen kan lave de »forstyrrelser«, altså komme med budskab som købmanden kan agere efter. Dette antager jeg kræver lidt forståelse og tid, da psykologen kræver en del indsigt i købmandens liv og købmanden har brug for at åbne sig op og lade sig rådføre af en psykolog. Det lader til at være et hårdt arbejdsmiljø for købmanden, hvis der helt naturligt forventes at købmændene skal snakke med psykologer for overhovedet at kunne klare opgaven. At det kræver støtte fra psykolog til at være købmand, kan også være en årsag til at købmændene ikke ønsker at beholde stillingen.

KNIs HR-konsulent der primært er ansat som coach for købmændene i bygderne, snakker ofte med medarbejdere der har det svært, både om faglige som personlige udfordringer. Hun fungerer som psykologisk støtte, som salgscheferne bruger i krisesituationer, samt pep-talk med de ansatte når de oplever manglende motivation. KNIs coach »har den gejst, som købmændene til tider hungrer efter, når de er helt nede« (*Salgschef, bygderne, Bilag 1, s. 6*), hvilket gør, at salgscheferne bruger coachen til at løfte deres købmænd. Salgscheferne forsøger at forbedre købmændenes arbejdsmiljø, ved at sikre psykologisk støtte i situationer, som salgscheferne mener er psykologisk belastende. Samtidig så vil salgscheferne kan salgscheferne også fungere som »socialrådgivere, problemløsere. [De] tager imod [købmændenes] problemer« (*Salgschef, mindste bygder, Bilag 1, s. 10*). Købmændene skal kunne rumme at være en socialrådgiver for en hård belastet gruppe af borgere i en bygd. Som det tidligere i analysen også er blevet påpeget, i afsnit 8.1.1.2, så kommer bygdens borgere til butikkens købmand og deler ud af deres sorg og glæder, og særligt de problemer de medbringer skal købmændene også forholde sig til. Købmanden kontakter deres ledere for at lette ud af deres problemer, og det indikere at købmændene ikke er i stand til at løse de problemer borgerne kommer med. Købmændene er der-

for udfordret i at løse deres opgaver som socialrådgivere for bygdens borgere, ud over at være udfordret i alle funktioner indenfor en købmandsstilling.

Ud fra de mange udfordringer der synes at ligge en købmand at være ansat i KNI, så vil det analyseres hvordan KNI ansætter købmænd. For selvom der er en bred enighed om, at det er svært at være købmand i byggerne, så kunne det tænkes, at dette blev taget højde for under en ansættelse, ved at stille krav for at være købmand med udgangspunkt i stillingsopslaget. KNIs metode til at rekruttere nye købmænd, er ved at lave et stillingsopslag (*Bilag 9*). Dette er indledningsfasen i deres rekrutteringsproces. Stillingsopslaget er det første officielle dokument som en kommende nyansat købmand får bekendtskab til, og dermed et dokument der er med til at skabe forventninger til jobbet som købmand. Købmanden kan desuden også skabe forventninger til jobbet gennem samtaler med bekendte med erfaringer med jobbet som købmand. Ud fra antagelsen om at stillingsopslaget skal skabe en forventningsafstemning mellem arbejdsgiveren (*salgschefen i Pilersuisoq*) og arbejdstageren (*købmanden*), så bør denne stillingsbetegnelse indeholde oplysninger om de opgaver der forventes at løses i jobbet som købmand.

Stillingsopslaget laves i samarbejde med den respektive salgschef for afdelingen der mangler en købmand, kædedirektøren, samt HR der laver layout. Ud fra det seneste stillingsopslag (*Bilag 9*) fremlægges det at salgschefen forventer at købmanden har erfaring indenfor butiksdrift, og samtidig er indstillet på at lære af den lokale butiksdrift, indenfor ledelse og KNI-IT-systemer. Desuden skal købmanden overholde servicekontrakterne, hvor der ikke fremgår nogen præcision af omfanget af disse serviceaftaler og hvilke salgs opgaver der skal løses. Da servicekontrakt-opgaverne fylder meget i forhold til butiksdriftmæssige opgaver, er stillingsopslaget mangler stillingsopslaget en definition af købmandens opgaver. Købmændene har udtrykt i APV'en, spørgeundersøgelsen og MTU'en at der er for mange opgaver i deres dagligdag, hvilket kan tyde på, at købmændene ikke har været forvent med mængden af opgaver. Ud fra mit videnskabsteoretiske udgangspunkt, så mener jeg, at købmanden har skabt sine forventninger til jobbet, ud fra det livssyn og forforståelser som han har gennem sin sociale kontekst i byggerne. Samtidig er købmanden ikke uddannet, så han har ingen forudsætning for, hvad det betyder at lede en hel butik, på samme måde, som en uddannet salgschef, med erfaring fra byernes butikker og salgskrav. De har hver deres forståelsesramme, og når de betragter dette stillingsopslag, så læser de samme tekst, men forstår den forskelligt. Såfremt at stillingsopslaget er vag og derfor fri for fortolkning så vil det resultere i, at købmanden og salgschefen vil have hver deres tolkning af hvad det vil sige at klare opgaven som købmand.

Når købmanden er ansat, oplæres købmanden til at kunne klare den daglige drift af butikkerne. Dette er sat til at forløbe over nogle dage, ved at deres salgschef sætter dem ind i driften

i butikken. Som præsenteret i analysens del 1, så er der designmæssig forskel mellem butikkerne, så det kræver at salgschefen kender alle driftmæssige forhold i den butik, hvor han skal oplæres. Ifølge kædedirektøren, bliver købmændene ikke oplært, på trods af at han mener at KNI »skal uddanne og træne [deres] ansatte, således at de kan varetage, bruge, værktøjerne hensigtsmæssigt« (*Kædedirektøren, Bilag 1, s. 28*). Der er derfor en forståelse fra hovedkontoret om, at det er nødvendigt at oplære deres købmænd til at kunne varetage opgaverne, selvom dette ikke bliver gjort. Hovedkontoret anerkender ikke købmændenes behov, ved at hjælpe deres købmænd til at kunne varetage deres opgaver. De viser ikke en kærlighed, eller villighed til at hjælpe deres købmænd til at kunne klare opgaverne, på trods af at salgscheferne ved hvilke risici der er for en købmand at lave fejl, i forhold til borgernes utilfredshed. Altså kan det konkluderes, at hovedkontoret belaster købmændenes arbejdsmiljø.

Salgscheferne forventer, at »hvis der er nogle ting, som [købmændene] er lidt utilfredse med, så er der en af købmændene der skriver til [salgschefen] med deres synspunkter« (*Salgschef, bygderne, Bilag 1, s. 3*). Ifølge et interview med en butikschef i Qeqertarsuaq (*by*) (*Bilag 6, Butikschef i Qeqertarsuaq, s. 8*), så tør grønlandske medarbejdere ikke at komme med kritik og vil hellere afvente at nogle andre tager initiativ, frem for selv at stå frem og beklage sig. Derfor antager jeg, at det er muligt at købmænd også kan være tilbageholdende og at lederne ikke kan forvente at købmændene henvender sig til dem, hvis der er problemer. Dette betyder at købmændene ikke har nogen forudsætning til at løse deres opgaver, da de ikke modtager hjælp.

Ud fra KNIs strategiplan står der at »77,97 % af Pilersuisoq's ansatte på kysten er ufaglærte, og 27,86 % har deltaget på KNI A/S arrangeret kurser,« (*Bilag 14, s. 5*). KNI sikrer ikke at alle købmænd får gennemgået kurser. Der er ikke nogen tydelig aktiv indsats i at sikre sig, at købmændene bliver kvalificeret til at bestride jobbet som købmand. Dette er på trods af, at hovedkontoret er bevidst om, at en større indsats indenfor opkvalificering af købmændenes viden, vil sikre stabile købmænd, hvilket i dette speciale kan overføres til at betyde at købmændene fastholdes. KNI investerer ikke i deres købmænd, og skaber ikke rammerne for at købmændene har et godt arbejdsmiljø, ved at sikre anerkendelse gennem uddannelse og oplæring til at kunne løse deres opgaver.

Ifølge kædedirektøren mener han, at et grundlæggende problem med købmandsuddannelsen er, at »den er relevant med hensyn til den teoretiske uddannelse, men den praktiske del, den kan i hvert fald godt være bedre« (*Kædedirektøren, Bilag 1, s. 30*). Der er ikke nogen kobling mellem den teoretiske viden som kurserne giver og den praktiske udførelse af opgaverne, så er det svært for KNI at sikre sig at købmændene er kvalificeret til opgaverne. Der synes at ligge en udfordring i at koble købmændenes verden, med den uddannelse der udbydes. Som der blev gennemgået i analysens afsnit 8.1.2 om psykologisk afstand, så har den psykologiske afstand

påvirket KNIs muligheder for at tilpasse en relevant uddannelse for købmændene, fordi der ikke er nogen forståelse for den kontekst der omkranser købmændene. Dette betyder, at grundet den psykologiske afstand, så er købmændenes arbejdsmiljø belastet.

Købmændene mener selv, at der er mange udfordringer ved jobbet som købmand (*Bilag 2*). Købmændene udtaler at et »dårlig salgsforløb anses for en udfordring« (*Købmand, Bilag 2, s. 5*) og at »indtjening kan være en omfattende udfordring« (*ibid.*). En købmand nævner også, at det er udfordrende at nå »virksomhedens mål for dagens resultat« (*ibid.*). Købmændene er ikke i stand til at indfri de forventninger som hovedkontoret stiller dem, jf. Psykologisk afstand. På baggrund af dette, kan det ses, at købmandens arbejdsmiljø forringes, fordi købmanden ikke forstår de krav der stilles fra hovedkontoret.

En salgschef forklarer, at »det [han] har hovedvægt på, det er, at de forstår regnskabet.« (*Salgschef, byerne, Bilag 1, s. 12*). Der er en bevidsthed blandt en leder om, at noget af det vigtigste for en købmand er at kunne råde over regnskaber, og alligevel er et af de grundlæggende problemer at købmændene er udfordret ved netop at holde styr på regnskabet. I APV'en (*Bilag 5*) fremgår det, at kun 13% har kendskab til brugen af excel. Købmændene er derfor ikke i stand til at bruge det medie til at lave regnskaber, hvilket også sandsynliggør at det er en af årsagerne til købmandens udfordringer i at løse regnskabsmæssige opgaver. En købmand udtaler, at de »er på højkant med arbejdsopgaver tilpasset virksomheden« (*Købmand, Bilag 2, s. 10*). Der synes at være højere forventninger til købmændenes kompetencer, på baggrund af at salgscheferne har en forforståelse ud fra salgschefernes ønsker og forventninger til opgaven om at være købmand, og netop ikke kan sætte sig ind i den realitet der omkranser købmanden og de redskaber han har at gøre med.

Købmændene efterlyser »opmærksomhed for veludførte og mindre veludførte opgaver« (*Købmand, Bilag 2, s. 6*). Købmændene ønsker bedre kendskab til arbejdsopgaverne, hvilket indikere at de mangler noget mere præcision omkring hvilke opgaver der skal løses. Købmændene viser, at de mangler viden om hvad det vil sige at drive en butik. I APV'en (*Bilag 5*) fremgår det at under 30% ikke har kendskab til eller bruger driftinstruktioner, hvilket viser der ikke er en praksis i at benytte driftinstruktioner, og hvilket viser at købmændene står meget alene i deres arbejdsopgaver. I APV'en kan det også ses at der er en del, der ikke føler sig tilstrækkelig oplært i de forskellige arbejdsopgaver. Det fremgår også at flere købmænd svarer at de er belastet med opgaverne, hvilket også fremgår i MTU'en (*Bilag 4*).

En indkøbschef på hovedkontoret oplever at købmændene skal have meget støtte til varebestilling, da de har svært ved at følge op og overholde deadlines fastgjort af KNIs leverandører. At der er »manglende last [...] er de største udfordringer [KNI] har. [Hovedkontoret] får tit

mail ind, på at varerne ikke er kommet 3-4-5-6-7-8 uger efter skibet er ankommet. Men det er selvfølgelig en udfordring når man får vinterforsyning, hvor de får 40-50-100 paller.« (*Produktchef, fødevarer, Bilag 1, s. 41*) Købmændene har for meget at se til, så de ikke når at følge op på alle de modtagne varer. I Pilersuisoqs SWOT-analyse, står der at der er »et ringe administrationssystem« og at »salgs- og ledelsesinformationsystem er mangelfuld« (*Bilag 12*). Der kan antydes at lederne på hovedkontoret er klar over at de interne systemer i KNI ikke hjælper købmændene i deres arbejdsgang. Produktchefen tror, at »det er fordi [købmændene] ikke ved det. Vi ved, at der er stor udskiftning derude. Jeg tror det fra salgschefernes side, at de ikke oplærer [købmændene]« (*Produktchef, fødevarer, Bilag 1, s. 41*).

På grund af mangelfuld oplæring af nye købmænd og den måde KNIs bestillingssystemer er bygget op på, så resulterer det i at bygden mangler varer. Købmanden bestiller varer ud fra hans viden, men fordi hovedkontoret mangler at informere købmanden, så fejler han i sit arbejde. Den »forhandling« som lederne har lavet med deres købmænd er kredset omkring den oplæring de har haft, og den agerer købmændene efter. Købmændene agerer derfor ud fra den forhandling som der er foretaget ud fra den oplæring som der er foregået. At købmændene derfor oplever fejl i systemet på baggrund af den oplæring, som lederne har givet dem, resulterer det i, at købmændene laver fejl og oplever det at være købmand er hårdt og udfordrende. Denne oplevelse vil være afgørende for købmændenes distinktioner af KNI, som ifølge Maturana (2004) er dem som købmændene skaber ud fra de oplevelser de har i deres sociale verden. Købmændenes distinktion er derfor påvirket af den dårlige oplevelse ved at være købmand, da de ikke bliver oplært, og vil påvirke deres opfattelse af deres arbejdsmiljø. Den vil derfor være dårlig.

En købmand mener, at »hovedkontoret skal være opmærksomme på at give bedre forklaringer på hvorfor [KNI] skal have budget besparelse. Også give instrukser når de stiller krav. Det vil give bedre forståelse blandt medarbejderne.« (*Købmand, Bilag 2, s. 11*) Salgscheferne formår ikke at viderebringe forståelig information til deres købmænd, der har et ønske om at forstå hvorfor der bliver ageret som der gør i KNI. Ifølge salgschefen for byerne, så ligger problemet hos hovedkontoret og deres begrænsede systemer. De eksisterende systemer på hovedkontoret gør, at selv salgchefen, »der har en merkonom-uddannelse i økonomi, ikke kan forklare. Hvordan skal vi så kunne forklare vores købmændene det?«. (*Salgchefen, byerne, Bilag 1, s. 13*) Grundlæggende synes der at være administrative problemer på hovedkontoret, der gør, at hovedkontorets support-funktion til deres købmænd er dysfunktionel. Da hovedkontoret ikke fungerer, hvordan skal det forventes at købmændene uden nogle ressourcer i form af uddannelse og oplæring, kan løse den opgave at sikre regnskabsmæssig formåen? Der er ingen forudsætning for at købmændene bliver i stand til at bruge regnskabsystemerne, da deres

ledere ikke kan forklare dem det. Hvordan bliver købmændene kompetente til læse et regnskab, handle ud fra et regnskab, når det er faktum at købmændene ikke er uddannet? Det er da klart at købmændene ikke formår at viderebringe de regnskabsmæssige resultater, når der ikke er noget administrativ support til købmændene, når de har behov for det.

Købmandslivet er hårdt og nogle købmænd udtrykker at det til tider kan være ensomt. En købmand mener, at »udveksling sagtens kan realiseres [i KNI] for at komme lidt bort fra følelsen af ensomhedsfølelsen og vi udsættes alt for meget for spidsede situationer« (*Købmand, Bilag 2, s. 8*). Det kan også tyde på, at købmændene ønsker at komme lidt væk fra sin butik, men muligvis også den bygd han er købmand i. Det hårde arbejdsmiljø afspejles derfor ikke kun i ren butiksdrift, men også at købmanden føler ensomhed i den bygd han bor i. Utilfredsheden omkring bygden kan også være en afgørende faktor for købmandens utilfredshed med jobbet. Som det også tidligere er nævnt, så er bygdens borgere en stor del af købmandens liv, hvilket burde betyde at købmanden netop ikke bliver ensom. Købmandsstillingen må derfor have den konsekvens, at købmanden står alene om sine opgaver og får ikke nogen støtte i den bygd han arbejder i. Købmanden bliver udstødt i sin egen bygd.

Der synes derfor at være en manglende forståelse fra hovedkontoret, om det liv der udspiller sig for en købmand. Ifølge en købmand, så bør KNI stille krav der er »tilpasset til den rette lokalitet. Desuden hersker der ofte ordrer fra oven, uden at tage hensyn til faktiske forhold på stederne, der giver sig til at blive alt for stor en »byrde«. Det er eksempelvis helt unødvendigt her hos os, at holde åbningstider til kl. 19.00, omkring jul som efter min mening er en beslutning blot for at vise, hvem det er der bestemmer. Skal vi indføre innovative tiltag, må faktiske forhold være udgangspunktet. Vi er nødvendigvis opsat for at være med og at vore synspunkter bliver hørt, hvilket er et krav fra personalet. Vi vil også have ret til vore udmeldinger.« (*Købmand, Bilag 2, s. 10*). Hovedkontorets manglende anerkendelse til købmændenes behov, resulterer i, at købmændene føler at de hovedkontoret kæmper mod deres interesser, frem for at hjælpe dem i deres tilspidsede arbejdsgang. Dette belaster købmændenes arbejdsmiljø.

I MTU'en fremgår det, at flere købmænd mener at lønnen er for lav i forhold til mængden af deres opgaver (*Bilag 4*). Der er derfor en forskel i hvad hovedkontoret synes er rimelig at belønne deres købmænd, og hvad købmændene selv synes de udretter. Købmændene modtager derfor ikke anerkendelse ud fra det arbejde de føler de er berettiget. Ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv kan dettes forklares ved, at hovedkontoret ikke formår at tilpasse en løn ud fra de vilkår en købmand har, da hovedkontoret ikke formår at forstå de vilkår. At hovedkontoret ikke formår at forstå købmændenes behov, resulterer i, at hovedkontoret ikke formår at anerkende dem, og dermed give dem et positivt arbejdsmiljø.

Det tydeligt at der stillet høje krav fra hovedkontoret, i en hverdag hvor de har mange opgaver, som de i forvejen har svært ved at løse. En købmand forklarer, at hovedkontoret glemmer at købmændene »også kun er mennesker, og ikke kan trylle« (*Købmand, Bilag 2, s. 11*). Der er urimelige krav til købmændene, og selvom hovedkontorets ledere er bevidst om, at deres købmænd ikke er oplært nok, ikke er uddannede, og udfører mangeartede opgaver, så kan det ikke ses i de krav de stiller deres købmænd, at hovedkontoret ved at deres købmænd arbejder med begrænsede midler. Men på trods af presset, så er købmændene loyale, og det kan forklare at nogle købmænd ender med at gå ned med stress. »[Hovedkontoret] skal være opmærksomme på at [købmændene] i forvejen har hele arbejdsdagen udfyldt [...]Pilersuisoq har mange rigtig loyale medarbejdere. [KNI] skal passe på at presset ikke bliver for stort.« (*Købmand, Bilag 2, s. 11*). Købmændene mener derfor, at det store pres fra hovedkontoret skyldes at hovedkontoret ikke forstår deres købmænd og deres arbejdsgang, og stiller urealistiske krav. Det betyder, at købmændenes arbejde belastes, på baggrund af den manglende forståelse.

Salgschefernes manglende evne til at sætte sig ind i købmændenes kontekst, og forstå deres behov gør det vanskeligt at udvise anerkendelse. Ifølge Maturana (2004) er det en forudsætning for god ledelse at udvise anerkendelse for en købmændene, hvis man ønsker at fastholde dem. Anerkendelsen vil påvirke det syn købmanden har på sit arbejdsmiljø i en positiv retning. Energidirektøren udtaler følgende:

»Samtidig er den købmand, adgang til den store buket de har, det er også den som befolkningen kan angribe. Så får [købmanden] skæld ud. Der er det vigtigt i sådan en situation at man forstår som ledelse, at man bliver nødt til at bakke op om sine ansatte, i stedet for at skælde dem ud. Det sker nogle gange, og så skælder [lederne] [købmændene] ud i stedet for.« (Konst. Energidirektør, Bilag 1, s. 79)

Købmændene får skældud for ikke at løse opgaverne, som de ikke har kvalifikationer til at løse. Købmanden har derfor et risiko-fyldt arbejde, da købmanden ikke kan undgå at lave fejl, eftersom han ikke er oplært. Derfor ligger det altid for købmanden, at han vil få skældud flere gange, og ofte uden at vide hvornår han fejler i sine opgaver. Det gør at arbejdet som købmand er stressende, ikke blot i forhold til kravene fra borgerne, men også fordi købmanden aldrig ved præcis hvornår han lykkedes i sine opgaver. Konsekvensen er en usikkerhed blandt købmændene, hvor der er »oplevet, at købmændene var bange. Også for at vi rapporterede tilbage og sådan noget« (*Kategorichef, Bilag 1, s. 52*). Ikke alene er købmanden bange for at skuffe borgerne i bygden, men købmændene er bange, da de ikke ved hvordan de skal løse opgaverne

for at tilfredsstille deres egne chefer. Udover at købmanden arbejder i et belastet arbejdsmiljø, med stressende faktorer, så modtager købmanden ingen anerkendelse, da hverken borgere eller deres nærmeste chef tilkendegiver en form for anerkendelse overfor købmanden.

KNI forsøger at bidrage med personalegoder til deres købmænd, ved brug af personaleboliger. Der er dog en overrepræsentation af købmænd der er utilfredse med deres bolig, da det er slidte og gamle boliger, der har dårlig opvarmning (*Bilag 4*). Købmændene oplever derfor endnu en gang en nedprioritering af deres behov, og hvad der skulle opfattes som en personalegode har i dette tilfælde umiddelbart nogen positiv værdi for købmanden. Hvis købmændene ikke føler det giver nogen værdi, så vil det påvirke at deres syn på arbejdsmiljøet.

De fysiske arbejdsforhold er nedprioriteret i de fleste bygder. Ifølge APV'en så mener en stor del af købmændene, at forholdene på arbejdspladsen resulterer i øget sygefravær, og en ændring af de forhold vil mindske sygefraværet. Sammenlignet med MTU'en, så er det muligt at sygefraværet skyldes stress, i forbindelse med for mange opgaver. Det er også muligt at det store pres fra borgerne og begrænset mulighed for ferie kan belaste på jobbet som købmand. Det fremgår også i APV'en at der er dårlig indeklime i butikkerne, hvor halvdelen melder generende lugte, lyde og temperaturer. Det er derfor et faktum at købmændenes fysiske forhold er »miserable« som kædedirektøren påpeger i analysens del 1. APV'en viser også at flere købmænd lider under de ergonomiske forhold, der gør, at købmændene belaster kroppen meget i løbet af en arbejdsdag. Det er derfor hårde fysiske vilkår at arbejde som købmand, da købmanden både skal affinde sig i dårligt indeklime og hårdt belastet arbejde for kroppen.

Videre så viser APV'en resultater at købmændene mener at sikkerhedsmaterialet sjældent bliver eftersat, og der er en del rod på arbejdspladsen, der gør at der nemt kan falde over tingene. Om disse faktorer udreder de fysiske forhold som købmændene arbejder under og forklarer hvad købmændene mener i spørgeundersøgelsen, når de forklarer at de fysiske arbejdsforhold ikke er acceptable. Ud over de fysiske forhold, så mener købmændene også at de bliver udsat for følelsesmæssige belastende situationer i deres arbejdsdag. Som det også fremgår i interviews med lederne på hovedkontoret, så er der en del kontakt til bygdebefolkningen. Nogle købmænd føler sig krænket eller truet af borgerne, hvilket også erkendes af salgscheferne. Købmændene lever derfor i et hårdt arbejdsmiljø, der ikke er positivt defineret.

Der synes at være en nedprioritering fra hovedkontoret side, om at sikre at købmændene har gode fysiske arbejdsforhold, hvilket blev præsenteret i analysens del 1 og 2. På trods af at KNIs hovedopgave er at forsyne til yderdistrikterne, så er det ikke de butikker der bliver prioriteret fra hovedkontorets side, fordi butikkerne i bygderne ikke giver nogen indtjening. Men omvendt, så er der ingen indtjening i bygderne, fordi at hovedkontoret forventer at købmændene

skal varetage denne opgave, på trods af deres manglende kompetence. Det er også muligt at den faldne indtjening skyldes fraflytningen af borgere fra bygderne til byerne, men fordi hovedkontoret ikke prioriterer deres købmænds behov, så resulterer det i, at købmændene stopper, hvilket er en stor udgift for KNI, det er ressourcekrævende at ansætte nye købmænd, jf. Udfordringen i at oplære dem.

8.3.2 Er livet som købmanden et positivt defineret arbejdsmiljø?

Ifølge APV'en og MTU'en så er der flere købmænd der ikke vil anbefale jobbet til en god ven (*Bilag 4 og 5*). Dog viser det sig, at langt de fleste købmænd er glade for deres arbejde, hvilket viser, at købmandsjobbet ikke bare kan defineret som god eller dårlig. Købmændenes arbejdsglæde, trods et umiddelbart belastet arbejdsmiljø, kan skyldes, at købmændene ikke har særlig mange jobmuligheder i bygden, så derfor er det en glæde at have et arbejde, frem for alternativet som er intet arbejde. Dette betyder ikke at arbejdsmiljøet er positivt defineret af købmændene. Ud fra foregående analyse, så er der både fysiske og psykiske belastet områder ved at være købmand. Dette er et resultat af, at købmændene ikke modtager nogen anerkendelse fra KNIs hovedkontor, da hovedkontoret ikke formår at sætte sig ind i de forhold der omgiver købmændene. Hovedkontoret mødekommer ikke de desperate krav om at blive oplært, eller forbedre købmændenes arbejdsforhold. Der er til gengæld stor glæde ved at have et job i en bygd med få arbejdsmuligheder. Dette betyder, at ud fra denne case, så kan det konkluderes, at købmændenes arbejdsmiljø ikke er positivt defineret, og derfor kan betyde at købmændene bliver presset ud af et ellers ønskværdigt job, fordi det fysisk og psykisk ikke er muligt for købmanden at kæmpe for sin eksistens som bygdens købmand.

9. Konklusion

I følgende analyse er det blevet gjort klart, at der er flere faktorer, der kan spille ind på hvorfor købmænd fratræder i KNI, og give et præg på hvordan KNI kan fastholde deres købmænd. Undersøgelsesernes beskaffenhed og dermed specialets resultater er påvirket af indsamlingen af data, og metoden hvorpå dette er blevet analyseret. Da feltet ikke har været tidligere udforsket, og særligt indenfor det grønlandske erhvervsliv, har dette speciale blot været en diskussion af mulige faktorer, der ligger til grund for medarbejderomsætning. Yderligere forskning indenfor blandt andet forholdene i en bygd og købmændslivet er nødvendigt, for at give et klart bud på hvordan KNI kan fastholde deres købmænd. Konklusionen indtil nu vil omkranse specialet, og de konklusioner der kan etableres ved undersøgelsesmetoderne og analysens diskussioner.

Udfordringen for KNI er, at butikkerne er spredt rundt i et stort geografisk område, der bevirker, at det kræver ressourcer, at skabe nærhed mellem købmænd og salgschefer. Men fordi prioriteringen ikke ligger hos de butikker, der ikke skaber omsætning, er der en ond cirkel, der gør, at der kommer en større funktionel afstand, da bygdernes butikker bliver slidte og IT ikke bliver opdateret. Den funktionelle afstand gør, at hovedkontoret ikke formår at kommunikere med deres købmænd, da de ikke forstår købmændenes liv. Dette afspejles i en psykologisk afstand, da salgscheferne og købmændene lever i forskellige kulturer og har svært ved at forstå hinanden, på baggrund af forskellige sociale kontekster. Den funktionelle afstand forøges, da der bliver stillet højere krav til købmændene end hvad de er kvalificerede til. Dette belaster købmændenes arbejdsliv, da salgschefernes manglende forståelse for købmændenes arbejdsliv, begrænser salgscheferne i at formidle forståelig information til købmændene. De strukturelle afstande, samt psykologiske afstande påvirker købmændenes arbejdsmiljø, således at købmændene bliver presset ud af deres arbejde, da de ikke kan klare opgaverne. Det betyder, at KNIs afstande implicit er afgørende for KNIs medarbejderomsætning.

Den funktionelle afstand bevirker, at købmændenes arbejdsmiljø bliver påvirket, og netop dette arbejdsmiljø påvirker købmændenes positive vurdering ved at være ansat som købmand. Arbejdsmiljøet er fysisk hårdt, påvirker sygefravær, de har ingen fritid, og de føler sig alene, da deres forhold til bygdernes borgere forringes, hvis købmændene ikke formår at løse deres opgaver. Købmændene bliver ikke oplært, hvilket betyder at købmændene vil lave fejl, og det er her at købmændene bliver presset ud af deres arbejde. Købmændene definerer ikke arbejdsmiljøet positivt, og ønsker derfor ikke at være en del af dette, og dermed KNI. Det betyder at købmændenes oplevelse af arbejdsmiljøet er afgørende for KNIs medarbejderomsætning, og en forbedring af dette vil resultere i, at KNI bedre kan fastholde deres købmænd.

I problemformuleringens andet underspørgsmål skulle der analyseres, hvorvidt købmændenes engagement i KNI har nogen betydning for KNIs medarbejderomsætning. Ud fra analysen kan det konkluderes, at der ikke er noget, der indikerer at købmændenes identifikation til KNI har nogen betydning for KNIs medarbejderomsætning. Købmændene er loyale, og ønsker netop at arbejde for KNI. Købmændenes vurdering af KNI er høj, og de kan lide deres arbejdsplads. Ud fra specialet kan det ikke konkluderes om købmændene identificerer sig med jobbet eller med KNI, da der i denne unikke case, ikke er alternativer for jobmuligheder i KNI eller i bygden generelt.

For at besvare spørgsmålet om »hvordan KNI kan fastholde købmændene i de grønlandske bygder på baggrund af høj medarbejderomsætning«, så kan det konkluderes, at KNI kan fastholde deres købmænd ved at være bevidst om, hvad det vil sige at lede købmændene på afstand, og hvilken effekt strukturel og psykologisk afstand har på deres ledelse. Dette betyder, at KNI skal minimere deres funktionelle afstand. Dette kan ske ved at nedsætte den psykologiske afstand ved at udligne uddannelsesniveaue, skabe en fællesforståelse af de roller og ansvar en salgschef og en købmand har, og at salgscheferne uddannes i at forstå, hvad det vil sige at være købmand i en bygd, og hvilke begrænsninger en købmand arbejder med. Dette vil have en indvirkning på købmændenes arbejdsmiljø i en positiv retning, da købmændene vil opleve større anerkendelse fra hovedkontoret og borgerne i bygden, når købmændene kan løse deres opgaver.

Hovedkontoret kan også forbedre købmændenes arbejdsmiljø ved at prioritere at gøre livet nemmere for købmændene, da deres arbejdsopgaver omkranser en hel bygds behov. Dette kan ske ved at forbedre de fysiske faciliteter, således at de fysiske faciliteter ikke resulterer i sygdom blandt deres købmænd. Psykosociale rammer kan forbedres for købmændene, ved at give mere vejledning gennem driftsinstruktioner, og eventuelt planlægning af deres mangeartede opgaver, der synes at være en udfordring for en købmand at strukturere. Ved at hjælpe købmændene i at strukturere, og skabe realistiske rammer for hvad der kan forventes af købmændene, kan det betyde, at købmændene undgår at udsættes for stress, der påvirker den positive oplevelse af at være købmand. Ved at KNI intensiverer anerkendelse af deres købmænd, kan KNI forhåbentlig fastholde dem bedre.

10. Refleksion over specialet og processen

Min afsluttende perspektivering er en refleksion af opholdet i KNI, og de refleksioner der bidrog til specialets fremkomst. Specialets udformning var en længere proces, og der har været mange veje til det endelige resultat af specialet. Specialets udformning er et resultat af de forhold der var underlagt min rolle som studerende, men også min interesse for det grønlandske erhvervsliv. Specialet er blevet et resultat af min nysgerrige tilgang til undersøgelserne, som fra udgangspunktet ikke havde afsæt i et bestemt fænomen eller teoretisk funderen. Jeg ser specialet som en rejse ind i KNI og den grønlandske kultur i erhvervslivet. Jeg finder det nødvendigt, at dele mine refleksioner omkring specialets proces, min tid i KNI og de udfordringer der resulterede i denne form for specialeafhandling. Havde der været andre forhold, så er det muligt at specialet havde haft en anden vinkel, med andre undersøgelsesmetoder, andet teorivalg, og en mere konkret empirisk indsamling.

Jeg havde som udgangspunkt interesse i at få en forståelse for selve virksomheden KNI. Dette gav anledning til, at jeg med en åben tilgang kunne udforske de forskellige problematikker organisationen oplevede. Dette gjorde det også vanskeligt netop at undersøge et specifikt fænomen og forske i et specifikt område. Jeg begyndte at afgrænse mig til HR-specifikke problemstillinger, og ville undersøge hvilken rolle HR-havde i KNI, da jeg havde den antagelse af at HR kunne være katalysator til at løse mange af deres personale-udfordringer. Jeg så hvorledes at HR-afdelingen fungerede som en »gammeldags personaleadministration«. Holt Larsen (2010) definerer sådan en personaleadministration som en afdeling, der kun varetager lønadministration, personaleadministration ved ansættelse og diverse administrative opgaver i forbindelse med tjenesterejser og feriedage (Holt Larsen, 2010). Jeg så derfor HR-afdelingen som en afdeling der for KNI var, som Holt Larsen (*ibid.*) definerer som »nice to have«, frem for »need to have«, ved at personalechefen ikke bidrager med løsninger på større organisatoriske udfordringer, men blot afventer forespørgsel fra medarbejdere og ledere i KNIs forskellige afdelinger. Jeg blev meget optaget af, at finde frem til hvordan HR-afdelingen kunne blive en større del af KNIs værdiskabende funktioner, ved at bidrage med tiltag der gav langsigtede gevinster, ved strategisk indblanding, som Holt Larsen (*ibid.*) mener er nødvendigt for at bevæge sig fra Personnel Management til Human Ressource Management.

Mit empiri blev derfor indsamlet med udgangspunkt i HRs funktion i KNI. Jeg blev med tiden bekendt med, at det ville være en overvældende opgave at skulle afdække et speciale indenfor konceptet »værdiskabende HR«, da dette koncept indebærer mange forskellige funktioner. Jeg så desuden at HR-afdelingen i KNI manglende mange basale HR-funktioner, og derfor blev HR nødt til at fokusere ét vigtigt område, for overhovedet at have en strategisk rolle i KNI. Jeg valg-

te derfor at afgrænse specialet ind til et værdiskabende område for HR, nemlig fastholdelse af købmænd i bygderne. Tanken er, hvis man i KNI kan begynde at praktisere basale strategiske HR-opgaver, såsom fastholdelse, så kan man begynde at effektivisere HR til netop at blive værdiskabende. Ikke før.

Min tilgang til specialet gav en masse empiri, der ikke var specifikt rettet mod en besvarelse af problemformuleringen. Derfor blev specialets empiri en samling af al den information der var tilgængelig til at kunne besvare problemformuleringen. Havde jeg lavet en undersøgelse efter udarbejdelsen af problemformuleringen, ved at kontakte købmændene og lave interviews, havde specialet haft en større tyngde og validitet, i forhold til at give afklaring om fastholdelsesproblematikken.

Men dette var ikke en erkendelse jeg havde som udgangspunkt i specialet. Jeg var også forstyrret i min empiri-indsamling, da HR-chefen havde givet udtryk for, at jeg skulle arbejde i HR-afdelingen sideløbende med at samle empiri til specialet. Jeg fik en lille opgave om at udarbejde en rekrutteringsproces, hvilket optog mig i en måned, og forstyrrede empiri-indsamlingen. Da jeg arbejdede på små opgaver, blev jeg mindre objektiv, og fik også venskaber indenfor hovedkontoret. Det betød at mange af mine overvejelser om driften i KNI er påvirket af de medarbejdere jeg associerede mig med, og mit fokus blev påvirket af deres syn på KNI. Det betød at min intention om at komme med et åbent sind og lære virksomheden at kende, ikke var muligt, da jeg var påvirket af de forskellige medarbejders fortællinger om KNI. Hver enkelt medarbejder havde en holdning til virksomheden, og ønskede også at tage andel i hvad jeg skulle undersøge, da problematikkerne er mangfoldige i KNI.

Specialet giver derfor resultater, der har større fundament i selve hovedkontorets synspunkter og kan belyse nogle forståelser omkring livet som købmand, der har en betydning for den generelle ledelse. Det vil have været langt mere konstruktivt med en større forståelse for livet i bygderne, og generelt en forståelse af de forhold købmænd lever under. I stedet giver specialet nogle områder KNI kan overveje at undersøge noget mere. Det giver også anledning til overvejelser for fremtidig forskning indenfor KNI, og indenfor grønlandsk erhvervsliv.

11. Litteraturliste

- **Andersen, Ib:** »Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne«, Forlaget Samfundslitteratur, 5. Udgave, År 2013
- **Holt Larsen, Henrik:** »HRM: Licence to Work - Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?«, Forlaget Valmuen, 2. Udgave, År 2010
- **Justseen & Mik-Meyer:** »Kvalitative Metoder i Organisations- og ledelsesstudier«, Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 2. Oplag, År 2010
- **Loehr-Petersen, Jesper & Madsen, Jørgen G.:** »Introduktion til Humberto Maturanas begrebsverden«, Artikel, Macmann Berg, År 2004
- **Napier, Barbara J. & Ferris, Gerald R.:** »Distance in Organizations«, Human Resource Management Review, JAI Press. Inc., Vol. 3. Nr. 4, s. 321-357, År 1993
- **Nygaard, Claus:** »Samfundsvidenskabelige analysemetoder«, Forlaget Samfundslitteratur, 2. Udgave, År 2012
- **Oplysninger fra Grønlands Statistik** <http://www.stat.gl/dialog/main.asp?lang=da&version=201401&sc=BE&subthemecode=P1&colcode=P>
- **Walsh, Kate & Gordon, Judith R.:** »Creating an Individuel Work Identity«, Human Resource Management Review, Elsevier Inc., Vol. 18, s. 46-61, År 2007

Ikke brugt eksplicit i specialet:

- **Andersen, Niels Åkerstrøm:** »Polyfone Organisationer«, 2002b, Nordiske Organisasjonsstudier, 4, 2, ps. 25-51
- **Anderson, Carol:** »It's Not Easy, But Here's Where HR Can Add Value to the Business«, TLNT - The Business of HR, Maj, År 2013
- **Chew, Janet & Girardi, Antonia:** »Is Career Management a Panacea to Retaining Vital Staff?«, International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 1, Nr. 1, År 2007
- **Dainty, Paul:** »Attracting and Retaining Staff in an Era of Skill Shortages«, The Melbourne Review, Vol. 4, Nr. 1, Maj År 2007
- **Deepa, Ramachandran & P., Karthikeyan:** »Management by Values: the Road to Success«, Advances in Management, Vol. 5, Nr. 12, År 2012
- **DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy:** »Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective«, Human Resource Management, Sommer/Efterår, Vol. 43, Nr. 2 & 3, s. 219-232, År 2004

- **Ebrahim, Nader A., et al.:** »Virtual Teams and Management Challenges«, 1st Executive MBA Conference, Tehran, Iran, Maj År 2009.
- **Elfström, Per-Erik & Kock, Henrik:** »Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies, and Effects«, Asia Pacific Education Review, Vol. 9, Nr. 1, s. 5-20, År 2007
- **Hampden-Turner, Charles & Trompenaars, Fons:** »Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?«, Group & Organization Management, Sage Publ., Vol. 3, Nr. 1, År 2006
- **Hedges, Kristi:** »Five Things Every Virtual Manager Should Do«, Forbes. <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2013/04/17/five-things-every-virtual-manager-should-do/>
- **Howell, William:** »Communicating Through the Eyes of the Beholder«, Management Review, June År 1972
- **Hunsaker, Phillip L. & Hunsaker, Johanna S.:** »Virtual Teams: A Leader's Guide«, Team Performance Management, Vol. 14, Nr. 1-2, s. 86-101, År 2007
- **Kirketerp, Sofie B.:** »Den Kærlige Organisation«, Instituttet for Fremtidsforskning, Fremtidsorientering Nr. 3, Juni, År 2007
- **Kongsbak, Henrik:** »Når HR giver værdi på bundlinien«, Resonans, Human Consult, 24. Februar År 2003
- **Malhotra, Majchrzak & Rosen:** »Leading Virtual Teams«, Academy of Management - Perspectives, Februar, År 2007
- **Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra:** »Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage«, Academy of Management Review, Vol. 23, Nr. 2, s. 242-266, År 1998
- **Rienecker, Lotte:** »Problemformulering - på de samfundsvidenskabelige uddannelser«, Forlaget Samfundslitteratur, 3. Udgave, 4. Oplag, År 2013
- **Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter S.:** »Den Gode Opgave - Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser«, Forlaget Samfundslitteratur, 4. Udgave, År 2012
- **Samulsen, Peter G.:** »Grønlandsk ledelseskultur: en analyse af ledelse i Grønland«, Kandidatspeciale, Ilisimatusarfik, År 2010
- **Schramm, Mads:** »Nærværende Ledelse på Afstand«, Væksthus for Ledelse, Lederweb, November, År 2011. <http://www.lederweb.dk/Strategi/Kommunikation/Artikel/93263/Narvarende-ledelse-pa-afstand>
- **Smith, Laura G. E., et al.:** »Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification«, British Journal of Management, Vol. 23, s. 45-64, År 2012
- **Trompenaars, Fons:** <http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>
- **Villmusen, Henrik:** »Virtual Leadership: En Ledelsesmæssig Udfordring«, Mannaz, Oktober, År 2013. <http://www.mannaz.com/da/artikler/virtual-leadership>

12. Bilag

- Interviewguide og interviews
- Svar på spørgeskema sendt til købmænd, butikshefer og tankforvaltere
- Analyse af spørgeskema
- Medarbejdertilfredshedsundersøgelse (*MTU*) blandt Pilersuisoqs købmænd
- APV-resultater for medarbejdere i Pilersuisoq
- Feltnoter fra rejserne til bygderne
- Overblik over butikkerne i Pilersuisoq
- KNIs Serviceaftaler
- Stillingsopslag købmand i Kangaatsiaq
- Det grønlandske arbejdsmarked
- Beskrivelse Pilersuisoq
- SWOT-Analyse Pilersuisoq
- Strategisk sammenfatning Pilersuisoq
- Strategiplan uddannelse Pilersuisoq
- Oversigt over tiltag KNI