



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena
Studiesenteret.no

”Min dør er alltid åpen”

En studie av hvordan lederens kjønn
påvirker arbeidsmiljøet i en avdeling

Gry Bakken
Karoline Duenger
Marianne Pettersen

Organisasjon og ledelse
Prosjektrapport ved Høgskolen i Hedmark, avdeling for økonomi,
samfunnsfag og informatikk

2011

Utlånsklausul: Nei Ja. Antall år _____

Førord

Vi ønsker å takke alle lederne vi har intervjuet og deres ansatte for deres velvillighet til å ta imot tre nysgjerrige studenter. De har brukt av sin tid i en travel hverdag for å gi oss et innblikk i deres arbeidshverdag, og for å dele noen av sine kunnskaper og erfaringer med oss. Vi ble tatt godt i mot av samtlige, og takker for spennende og inspirerende samtaler! Vi vil også få takke veilederen vår ved Høgskolen i Hedmark for alle gode råd på veien fra vage ideer til ferdig oppgave.

Gry, Marianne og Karoline,
Brumunddal, 30.mai 2011.

Innhold

Sammendrag	5
Abstract	6
Innledning	7
Bakgrunn for temavalg	7
Problemstilling	7
Begrepsavklaring	8
Oppgavens inndeling	8
Kapittel 1. Kjønnsteori	9
Kapittel 2. Lederstiler	10
Kapittel 3. Organisasjonsstruktur	13
Kapittel 4. Organisasjonskultur	14
4.1. Subkulturer	16
Kapittel 5. Arbeidsmiljø	17
5.1. Psykososialt arbeidsmiljø	18
Kapittel 6. Kommunikasjon	19
Kapittel 7. Motivasjon	20
7.1. Lederen som motivator	21
Kapittel 8. Metode	23
8.1. Intervju	23
8.2. Spørreundersøkelsen	24
8.3. Litteratur	27
Kapittel 9. Prosjektstyring	28
Kapittel 10. Resultater og analyser	29
10.1. Lederintervjuene	30
10.1.1. Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?	30
10.1.2. Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?	31
10.1.3. Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?	32
10.1.4. Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?	33
10.1.5. Hva motiverer dine ansatte?	34
10.1.6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?	34
10.1.7. Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?	35
10.2. Spørreundersøkelsen	36

10.2.1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?	36
10.2.2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?.....	38
10.2.3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?.....	39
10.2.4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?	41
10.2.5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?42	
10.2.6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?	43
10.2.7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?	44
Kapittel 11. Konklusjon og avslutning	46
11.1. Kommunikasjon	46
11.2. Motivasjon.....	49
11.3. Arbeidsmiljø.....	49
11.4. Hvordan påvirker mannlig kontra kvinnelig ledelse arbeidsmiljøet i en avdeling? Kan man finne forskjeller og i tilfelle hvilke?	50
11.5. Veien videre	51
Kilder	52
Elektronske kilder:	53
Vedlegg 1: Spørreundersøkelse ansatte ledet av kvinner – grafer.	54
Vedlegg 2. Spørreundersøkelse ansatte ledet av menn – grafer.	63
Vedlegg 3. Spørreundersøkelse ansatte ledet av kvinner – antall og prosent.	71
Vedlegg 4. Spørreundersøkelse ansatte ledet av menn – antall og prosent.	74
Vedlegg 5. Lederintervjuene.....	77

Bildet på forsiden er hentet fra Office-Online, utklippsdatabase.

Sammendrag

Målet med denne oppgava er å besvare problemstillingen: Hvordan påvirker mannlig kontra kvinnelig ledelse arbeidsmiljøet i en avdeling? Kan man finne forskjeller og i tilfelle hvilke? Oppgaven vektlegger kommunikasjon mellom leder og ansatt, og lederen som motivator for de ansatte. For å belyse problemstillingen har vi delt ut et spørreskjema i 9 avdelinger i ulike bedrifter, 4 avdelinger ledet av en mann og 5 avdelinger ledet av en kvinne. I tillegg har vi intervjuet lederen for avdelingen omkring de samme spørsmålene som de ansatte fikk. Spørsmålene dreide seg om hvordan arbeidsmiljøet i avdelingen oppfattes, om lederen er tilgjengelig og oppmerksom ovenfor de ansatte og om lederen motiverer de ansatte i det daglige arbeidet. På bakgrunn av relevant teori vi har gått gjennom og de svarene vi har funnet i undersøkelsen vår, kan vi konkludere med at mannlig og kvinnelig ledelse til dels påvirker arbeidsmiljøet. Vi har funnet noen små forskjeller i arbeidsmiljøet i avdelinger ledet av kvinner kontra avdelinger ledet av menn. Selv om forskjellene kan forklares på flere måter enn med lederens kjønn, for eksempel bedriftenes struktur og kultur, ledernes personlighet, situasjonen det ledes i og forskjeller blant de ansatte, så understøtter våre resultater teorien om at kvinner har en mer relasjonsorientert lederstil enn menn.

Abstract

“My door is always open”

A study of how the leaders gender affects the work environment in a department.

With this assignment we want to find the answer to the approach to the problem: How does male versus female leadership affect the work environment in a department? Is it possible to find differences and in that case, which? The assignment will especially look at communication between the leader and the employees and the leader as motivator for the employees. To enlighten the problem, we have given out a questionnaire in 9 departments in different organisations, 4 with a male leader and 5 with a female leader. We have also interviewed the leader of each department about the same questions that the employees got. The questions were about how the leader and the employees understand the work environment in the department, whether the leader is available and attentive facing the employees and whether the leader is motivating the employees in their daily work. After we have been through the relevant theory and the answers to our enquiry, we can conclude that male and female leadership partially affect the work environment. We have found some small differences in the work environment in departments lead by women versus departments lead by men. Even though the differences can be explained in more ways than the leader's sex, for example the organisations' structure and culture, the leaders' personality, the situation that it is being lead in and differences among the employees, our results supports the theories who says that women has a more relation-oriented leader-style than men.

Innledning

Bakgrunn for temavalg

Statistisk sentralbyrå (2011) kan melde at 7 av 10 ledere er menn. Det blir stadig flere kvinnelige ledere, men allikevel er færre enn 1 av 5 toppledere kvinner. Den største andelen kvinnelige ledere er mellomledere, og jobber innen undervisnings- eller omsorgssektoren. Det meste av det vi har lært om ledelse gjennom studiet i organisasjon og ledelse, dreier seg om mannlig ledelse. Det har sin enkle forklaring: Tradisjonelt er det menn som har vært ledere, derfor er det også menn som utgjør grunnlaget for forskningen innen fagfeltet (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Nå er det ikke lenger bare menn som er ledere, kvinnene har også kommet på banen. Følger de samme oppskrift som menn når det gjelder ledelse?

Vi hadde en "uformell hypotese" om at menn og kvinner er forskjellige, og da har de også ulik lederstil. Vi var nysgjerrige på hvor forskjellige mannlige og kvinnelige ledere egentlig er, og hvordan de gjennom sine muligens ulike lederstiler påvirker sine ansatte og miljøet de jobber i. Dette så vi på som et interessant tema som vi ønsket å lære mer om.

Problemstilling

For å snevre inn omfanget av oppgava måtte vi velge et område innen ledelse å konsentrere oss om. Vi valgte da å se på arbeidsmiljøet, og for å begrense enda mer valgte vi to områder av arbeidsmiljøet som vi ville fokusere spesielt på, nemlig kommunikasjon vertikalt og lederen som motivator for de ansatte. Etter å ha funnet ut hvilket tema vi ville jobbe med og hva vi faktisk lurte på, kom vi fram til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker mannlig kontra kvinnelig ledelse arbeidsmiljøet i en avdeling? Kan man finne forskjeller, og i tilfelle hvilke?

Vi vil legge vekt på:

- **Kommunikasjon mellom leder og ansatt**
- **Lederen som motivator**

Begrepsavklaring

Med mannlig og kvinnelig ledelse mener vi at den nærmeste leder i den avdelingen vi intervjuer leder og ansatte er mann / kvinne. Vi tar ikke hensyn til kjønn til lederne ellers i organisasjonen. Arbeidsmiljø vil her bety det psykososiale arbeidsmiljøet, som vi kommer nærmere inn på i kapittelet om arbeidsmiljø. Kommunikasjon mellom leder og ansatt, altså den vertikale kommunikasjonen i organisasjonen, vil her omfatte lederens informasjonsformidling til de ansatte, lederens evne og vilje til å se, høre og ta imot de ansatte, og lederens evne til å ta imot konstruktiv kritikk fra de ansatte. Lederen som motivator vil her si lederens evne til å motivere de ansatte i det daglige arbeidet. Når det gjelder begrepet uformelle grupperinger og subkulturer, som vi mener betyr det samme, har vi valgt å bruke begge begrepene i vår oppgave. I spørreundersøkelsen og intervjuene har vi brukt uformelle grupperinger fordi det skulle være enkelt for alle å forstå, siden subkultur kan være et fremmedord for mange. I teoridelen har vi brukt subkultur siden det er et faguttrykk som brukes i vår pensumlitteratur.

Oppgavens inndeling

Oppgaven innledes med en kort presentasjon av bakgrunnen for tema, før vi legger fram problemstillingen som ligger til grunn for oppgava. Så forankrer vi oppgava teoretisk ved bruk av både pensumlitteratur fra studiet og tilleggslitteratur. I metodekapittelet ser vi på hvilke metoder vi har brukt for å finne svar på problemstillingen, og vurderer svakhetene ved metoden, før vi ser på hvordan styringen av dette prosjektet har vært. Så presenterer vi resultatene og begynner drøftingen av disse før vi avslutter med konklusjon og avslutning. Vi har valgt å trekke separate konklusjoner for kommunikasjon, motivasjon og arbeidsmiljø, før vi svarer på problemstillingen og ser på veien videre.

Kapittel 1. Kjønnsteori

Fundamentalt for hvordan vi forstår kjønn og hvordan vi nærmer oss mennesker, er biologien (Lorentzen, 2006). Vi deler mennesker inn i to hovedgrupper, nemlig kvinner og menn, etter de biologiske forskjellene som skiller oss fra hverandre. Disse forskjellene kommer vi ikke utenom. Nyere kjønnsforskning har forsøkt å finne ut hvilke konsekvenser det har at vi grupperer mennesker på denne måten. I hvor stor grad preger det våre forestillinger om hvordan en kvinne eller en mann skal være på alle andre områder enn de rent biologiske? Har biologien historisk sett hatt en altfor stor betydning for hva vi tenker og mener om kvinner og menn (Lorentzen, 2006)?

Hva vi mener er forskjellen på kvinner og menn, har forandret seg mye i løpet av de siste 2000 år. I antikken mente man for eksempel at kvinner ikke egnet seg til å delta i politisk styring siden de kunne føde barn, og siden de ikke kunne tenke abstrakt. På 17- og 1800 tallet forsto man at det var forskjeller i kvinner og menns reproduksjonssystem, og man mente da at kvinner var så kroppslig forskjellige fra menn at de i enhver sammenheng måtte ansees for uegnede til å sammenlignes med menn (Lorentzen, 2006). I dag er det svært få biologer som vil påstå at det reproduktive systemet vil skape systematiske forskjeller mellom kvinner og menn på områder som for eksempel intelligens og atferd, men biologismen lever fortsatt sterkt i dagligdagse forestillinger om kjønn (Lorentzen, 2006).

For å legitimere normer om hvilke roller menn og kvinner skal spille i samfunnet, har man gjennom tidene brukt kunnskap om de genetiske forskjellene på menn og kvinner. Denne kunnskapen har forandret seg ettersom forskere stadig finner ut nye ”sannheter”. På 1800-tallet mente man at kvinnenens hjerne var mindre enn mannens, i nyere tid at kvinner og menn bruker hjernehalvdelene ulikt. I dag har biologien mer eller mindre forlatt denne teorien (Lorentzen, 2006). Hvorvidt vi lar oss påvirke av hormoner, kvinner av østrogen og menn av testosteron, har også vært et argument i diskusjonen om kjønnsforskjeller. Helt fram til 1920 årene trodde man at kvinners menstruasjon var å sammenligne med dyrenes brunst. Så oppdaget man at kvinners eggløsning skjer mellom to menstruasjoner, og man begynte å snakke om premenstruelle symptomer og at dette kunne gjøre kvinner arbeidsuføre. Testosteron har på sin side fått skyld i å forårsake aggresjon og kriminalitet blant menn. Disse teoriene omkring hormoner har i dag blitt mer eller mindre falsifisert (Lorentzen, 2006).

Sosiobiologien forstår kjønnsforskjeller med utgangspunkt i evolusjonsteori, det vil si at menn er genetisk disponert for jakt og kvinner for å sanke mat og å passe barn, og at genmaterialet har forandret seg lite siden den tiden da dette var en realitet. Det er faglig uenighet innenfor biologien om disse påstandene (Lorentzen, 2006).

Gray (2002) argumenterer for at kvinner og menn er forskjellige i måten de kommuniserer på. Han mener at menn bruker kommunikasjon hovedsakelig til å få ting gjort, mens kvinner kommuniserer i større grad for å skape følelsesmessige bånd, trivsel og stimulere til kreativitet. Han mener også at kvinner er mer opptatt av å vise omtanke der menn er mest opptatt av effektivitet, og at menn er mer forsiktige med å vise personlige følelser enn kvinner.

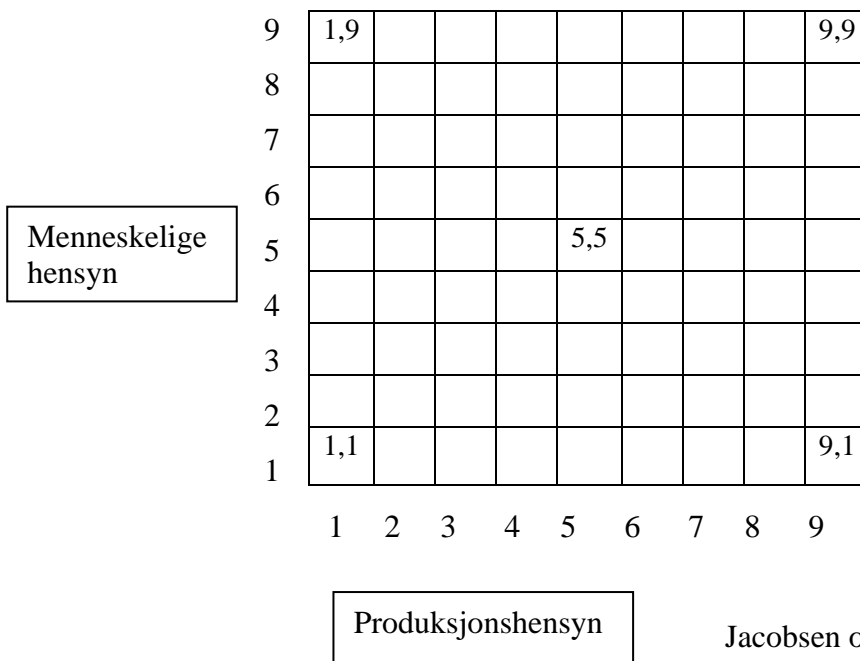
Selv om vi i dag ikke ser på kvinner og menn som like forskjellige som for eksempel i antikken, har vi allikevel forventinger om at kvinner og menn reagerer, og handler noe ulikt i de samme situasjonene. Vi forventer ofte at en kvinne skal være ”myk” og en mann ”hard”, kvinner skal vise følelser i større grad enn menn, menn skal ha større teknisk innsikt enn kvinner, og så videre. Hvis man spør de ansatte i en bedrift hvilke forventinger de har til mannlige og kvinnelige ledere, vil man se at disse stereotype oppfatningene av kvinnelig og mannlig atferd gjelder også i arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Man forventer altså ofte at en kvinnelig leder skal lede på en annen måte enn en mannlig leder. Denne holdningen hadde også vi da vi skulle ta fatt på denne oppgava, og vi hadde også en forventning om at menn og kvinners ulike lederstiler ville føre til forskjeller i arbeidsmiljøet i avdelingen eller arbeidsplassen de er leder for.

Kapittel 2. Lederstiler

De grunnleggende forskjellige lederstilene menn og kvinner benytter seg av, er relasjonsorientert (demokratisk) lederstil og oppgaveorientert (autoritær) lederstil, eller en kombinasjon av disse. Den relasjonsorienterte lederen forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å være lyttende, oppmerksom, støttende og ved å involvere de ansatte i beslutninger. En relasjonsorientert leder vil drøfte problemer med de ansatte, og

konsultere dem i vanskelige spørsmål. Den oppgaveorienterte lederen er mest interessert i produksjon, effektivitet og måloppnåelse. Han eller hun tar relativt selvstendige beslutninger, og kommuniserer med de ansatte i stor grad ved bruk av ordre (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

De to lederstilene kan kombineres og de fleste ledere (om ikke alle) vil befinne seg et sted mellom autoritær og demokratisk. Det viktigste skillet mellom disse er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet. I teorien om ledergitteret kombineres de to lederdimensjonene vi har beskrevet, og i ledergitteret kalles de menneskelige hensyn og produksjonshensyn. Den horisontale aksene i gitteret viser produksjonshensyn, mens den vertikale viser menneskelige hensyn.



Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 397.

Tallet 1 viser til minimalt hensyn, mens tallet 9 viser til maksimalt hensyn. Ut fra denne tabellen har de ulike lederstilene fått navn: 1,9 lederstilen har liten interesse for produksjonen (1) og sterkt hensyn til menneskene (9). Denne lederen vil legge mest vekt på folks følelser og ønsker, og de ansatte vil få stor handlefrihet, mens produksjon kommer i andre rekke. 1,1 - lederstilen har liten interesse (1) både for produksjon og mennesker. Denne lederstilen er også kalt "la det skure"- ledelse, der lederen er mest opptatt av å gjøre minst mulig uten å miste jobben. 5,5 - lederstilen er midt i mellom, lederen prøver å finne et kompromiss mellom

produksjonskrav og menneskelige krav. 9,9 - lederstilen har maksimalt fokus på både menneskelige krav og produksjonskrav, og mener at det ikke eksisterer noen konflikt mellom disse. 9,1 - lederstilen har sterk interesse for oppgaven og lite hensyn til de menneskelige kravene. Her er det resultatene som teller, og hensynet til de ansatte må vike. Den opprinnelige teorien argumenterer for at det er 9,9 - lederstilen som er den beste, men forskning tyder på at det ikke er noen bestemt lederstil som er bedre enn de andre, men at man derimot må endre lederstil etter situasjonen man leder i (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Situasjonsbetinget lederstil argumenterer for at trekk ved situasjonen kan påvirke sammenhengen mellom lederstil og effektivitet, og at man dermed trenger forskjellige lederstiler i forskjellige situasjoner for å oppnå et effektivt resultat. De situasjonsbetingete lederteoriene tar sikte på å beskrive under hvilke forhold det er mest hensiktsmessig å benytte de ulike lederstilene. Hersey og Blanchard tar utgangspunkt i variasjoner i den ansattes modenhet til å løse oppgaven, og hvilken lederstil som egner seg best til de ulike nivåene av modenhet. Fiedler presiserer tre sentrale trekk ved situasjonen som er av betydning for lederens mulighet til å påvirke de ansatte: forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og lederens stillingsmakt. Disse tre trekkene utgjør ulike situasjoner som krever ulik grad av oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

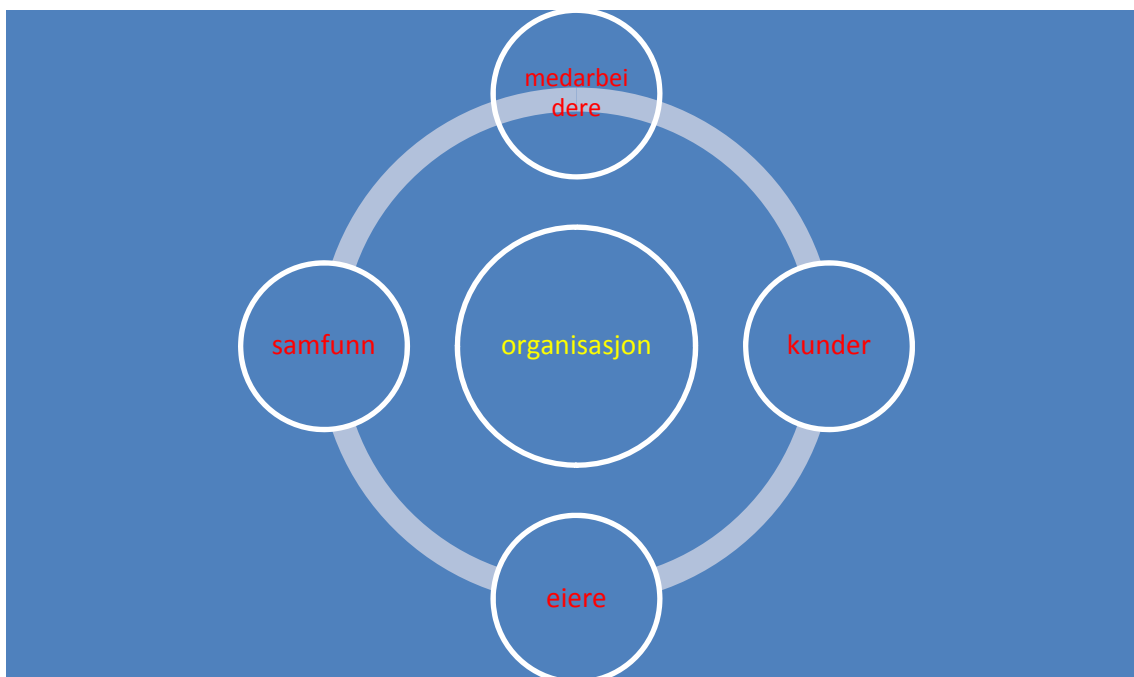
I teorien kan det hevdes at kvinner og menn har ulik lederstil, basert på at kvinner og menn gjennom livet gjennomgår ulik sosialisering. Forskjellene hevdes å ligge blant annet i at kvinner er mer samarbeidsorienterte enn konkurranseorienterte, legger mer vekt på følelser enn analyse og er mer omsorgsfulle og menneskeorienterte enn menn. I tillegg hevdes det at kvinner er mer åpne for andres synspunkter og bruker mindre tvangsbasert og nyttebasert makt enn det menn gjør. Enkelte studier av kvinnelige ledere har støttet opp om deler av disse påstandene, mens andre studier viser at det er umulig å finne forskjeller i lederstil hos kvinner og menn (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Kapittel 3. Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen kan beskrives som organisasjonens arkitektur, og skal på samme måte som arkitekturen til et hus være tilpasset det som skal foregå inne i organisasjonen.

Organisasjonsstrukturen sier altså noe om hvordan en organisasjon er bygd opp. Den består av ytre omgivelser som fysisk miljø, bygningsmasse og inndeling av for eksempel kontorlandskap (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Den består også av regler og rutiner som beskriver hvordan arbeidet skal utføres i en bedrift. Ved at det er utarbeidet felles regler og rutiner, skaper det forutsigbarhet og utgjør en del av de ytre rammene i bedriften. Disse reglene er i følge Jacobsen & Thorsvik (2007) med på at de ansatte i bedriften kan fremstå som en samkjørt gruppe og alle vet hva som blir forventet av dem innenfor sitt arbeidsfelt.

Gjennom et organisasjonskart viser man hvordan for eksempel en bedrift er bygget opp, med ledelse på toppen og inndeling i flere avdelinger ettersom hva slags oppgaver som skal løses. Hver avdeling kan igjen ha en avdelingsleder med fokus på bestemte oppgaver innen bedriften. Det vil i praksis si at ikke alle i bedriften skal utføre like oppgaver eller ha kompetanse på alle områder. Ved at alle vet hvilke rammer de arbeider innenfor og hva de skal ha fokus på, skaper dette en stabilitet og levner liten tvil om hvilke oppgaver det forventes at den enkelte avdeling skal utføre. Det tredje aspektet ved organisasjonsstruktur er koordinering. Selv om hver avdeling har sine spesifikke oppgaver, er det oftest slik at det er nødvendig med samarbeid på tvers av avdelingene for å ivareta helheten (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Et eksempel kan være en bilprodusent der de forskjellige delene blir produsert i forskjellige avdelinger.



Organisasjonens forhold til omgivelsene (Akerøe, Kjell, 2004, s.3)

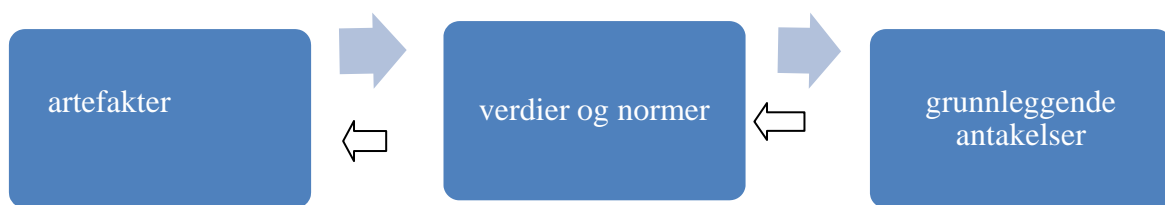
Kapittel 4. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur sier noe om hvordan organisasjoner egentlig fungerer, og hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir seg utslag i bestemte måter å handle på. Det er gjort flere studier på hvorfor noen bedrifter og bedriftskulturer har mer suksess enn andre. Jacobsen & Thorsvik (2007) beskriver blant annet et eksempel fra den japanske bedriftskulturen der det kommer fram at de klarer både å produsere bedre og billigere varer enn resten av den vestlige verden. Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed en antagelse om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjonens suksess. Felles for studiene er at de avdekker og beskriver forskjellige kulturer som avdekkes i bedriftene, og at de finner grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Jacobsen & Thorsvik (2007) påpeker at organisasjonskultur kan bidra til å skape en sterk følelse av tilhørighet. Dette kan gjøres på flere måter. I noen organisasjoner velger man å

utarbeide noen felles kjøreregler, for eksempel utarbeidelse av ett sett verdier som skal være styrende for den atferden som er ønskelig i organisasjonen. Det kan bety noe så enkelt som at ”her hos oss hilser vi på hverandre hver morgen” og ” vi har respekt for hverandres forskjellighet”. Ved at alle ansatte står sammen om et felles sett av kjøreregler, bidrar dette igjen til en del av de rammer som organisasjonen ønsker å fremme for å oppnå godt samarbeid og en felleskapsfølelse. Oppnår man å skape en felles plattform, er det også enklere å stå samlet mot felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I følge Jacobsen og Thorsvik eksisterer kulturen på tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter. Sammenhengen mellom disse kan illustreres som på figuren nedenfor.



*Synlige uttrykk for kultur,
men ikke alltid så lett å tolke*

Høyere grad av bevissthet Tatt for gitt, usynlige

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.123)

Alle arbeidstakere er avhengig av tilbakemelding fra leder for å få bekreftelse og anerkjennelse for den jobben de gjør. Dette bidrar til egenutvikling. Nedenfor beskriver Berg og Thompson nyttige tips til leder for å gi sine medarbeidere tilbakemelding.

Å gi tilbakemelding:

- 1. start med det positive*
- 2. vær deskriptiv og ikke evaluerende*

3. *vær en personlig sender*
4. *ved negativ tilbakemelding, antyd alternativer*
5. *gi alltid mottakeren et valg*
6. *tenk på hva den konkrete tilbakemelding du gir andre, sier om deg selv*

Å få tilbakemelding

1. *lytt til hva som faktisk blir sagt uten å avbryte eller argumentere imot*
2. *bli helt klar over hva som blir sagt*
3. *sjekk ut tilbakemeldingen med andre*
4. *søk aktivt å oppmuntre til tilbakemelding*
5. *bestem deg for hva du vil gjøre som et resultat av tilbakemeldingen*
6. *ikke glem å vise at du setter pris på å få tilbakemelding*

(Berg, Martinsen & Thompson, 2005, s.56)

4.1. Subkulturer

Innenfor en organisasjonskultur kan det oppstå grupperinger. Definisjonen på grupperinger, eller subkulturer, er at det er en gruppe mennesker innenfor organisasjonen som har noe felles, og grupperer seg uformelt i organisasjonen. Det er personer som for eksempel møtes ute i røykegrupper fra samme avdeling, eller fra flere avdelinger i organisasjonen. Det er personer fra ulike nivåer i organisasjonen som trives sammen som for eksempel treffes i kantina, eller ledere som danner grupperinger (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det verserer ulike meninger innenfor forskning om subkulturer er negativt eller positivt for avdelingen eller organisasjonen som helhet. På den ene siden viser eldre forskning at subkulturer som jobber for egen vinning i organisasjonen resulterer i negative konsekvenser. På den andre siden viser nyere forskning at subkulturer skapes når mennesker som tenker likt møtes og blir kjent. Resultatet er trivsel på arbeidsplassen, som igjen øker effektiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Innenfor psykologisk og psykiatrisk forskning er oppfatningen av fenomenet stress at det er en ytre påkjenning ved arbeidsplassen som resulterer i sykdom og kriser. Andre forskere mener at stress er store og små dagligdagse problemer på jobben som hoper seg opp, og til slutt blir en belastning av alvorlig karakter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En måte å fjerne stress og spenninger på er å skape trivsel på arbeidsplassen, og nøkkelen er å skape relasjoner. Når det gjelder mennesker på arbeidsplassen uttrykker kvinner og menn følelser forskjellig, men når vi møter andre som ”snakker samme språk,” uavhengig av kjønn, møtes på arbeidsplassen skapes tilliten mellom mennesker. Resultatet er at trivselen og produktiviteten på arbeidsplasser øker fordi stress og spenninger forsvinner (Gray, 2002).

Kapittel 5. Arbeidsmiljø

Kaufmann & Kaufmann (2009) beskriver arbeidsmiljø som en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobbene våre. Arbeidsmiljøet er altså alt det som omgir oss på arbeidsplassen, både de fysiske omgivelsene, forholdet til kolleger og hvordan vi takler jobben vår. Hvordan arbeidsmiljøet skal legges til rette reguleres av arbeidsmiljøloven, som har følgende formål:

- *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- *å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- *å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- *å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
- *å bidra til et inkluderende arbeidsliv. (www.lovdata.no)*

På en arbeidsplass finner man faktorer som styrker arbeidsmiljøet, og faktorer som svekker det. Styrkende faktorer kan være fysiske ting som rene, luftige lokaler, utstyr som fungerer som det skal, gode rutiner og en behagelig arbeidsstilling, sosiale faktorer som gode relasjoner til kolleger og ulike sosiale tiltak i og utenfor arbeidstiden, psykiske faktorer som følelse av å gjøre nytte for seg, tilfredshet med gode resultater og det å bli verdsatt. Motsatt kan en støyende, skitten arbeidsplass, tunge løft, sviktende rutiner, mobbing, mangel på tilbakemeldinger og en følelse av ikke å strekke til være svekkende for arbeidsmiljøet.

I helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid snakker man ofte om det psykososiale arbeidsmiljøet. *Kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben* er en måte å definere det psykososiale arbeidsmiljøet på (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I vår oppgave er det denne delen av arbeidsmiljøet vi har fokus på.

5.1. Psykososialt arbeidsmiljø

Peter Chr. Koren (artikkel: Koren, P.C) beskriver det psykososiale arbeidsmiljøet som et begrep satt sammen av en rekke betingelser knyttet til arbeid og arbeidsplassen. Sentrale elementer er organisatoriske og teknologiske betingelser for arbeidet, innhold og måten arbeidet er lagt til rette på. Samtidig omfattet begrepet også samspillet mellom kolleger og mellom medarbeidere og ledelse. Det psykososiale arbeidsmiljøet er i følge Koren en av de viktigste faktorene for de ansattes totale livskvalitet, det påvirker deres totale psykiske og fysiske helse, deres selvbilde og deres sosiale liv.

I følge Koren kan man velge mellom to ulike vinklinger når det gjelder å arbeide med det psykososiale arbeidsmiljøet; den positive og den negative vinklingen. Den negative vinklingen går ut på at man fokuserer på forhold ved arbeidet som gir risiko for uønskede reaksjoner som stress, konflikter og dårlig psykisk helse, og at man har som mål å fjerne disse negative forholdene. Den positive vinklingen går ut på å fokusere på elementer i det psykososiale arbeidsmiljøet som gir mulighet for å skape en positiv utvikling hos arbeidstakerne, og å ha som mål å utvikle hver enkelt arbeidstaker til å mestre utfordringene. Det å måtte strekke seg og å oppleve at arbeidsgiver legger til rette slik at man kan mestre, gir

arbeidstakeren en verdifull følelse av kompetanse og selvstendighet. På denne måten vil det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves utviklende og den ansatte vil trives, i følge Koren.

Skogstad (2000) beskriver også to vinklinger på psykososialt arbeidsmiljø. I følge Skogstad er *stressperspektivet* en måte å se på det psykososiale arbeidsmiljøet som fokuserer på belastningsfaktorer på arbeidsarenaen, hvordan mennesker mestrer disse og hvordan de påvirker helse og velvære. *Det motivasjonspsykologiske perspektivet* fokuserer mer på hvilke nærværsfaktorer som fremmer helse, trivsel og velvære, for eksempel jobberikelse og medbestemmelse.

Kapittel 6. Kommunikasjon

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.250).

I organisasjoner og samfunnet forøvrig er kommunikasjon viktig. Det er samhandling mellom mennesker som er helt nødvendig og selve ”limet” som holder menneskene sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kommunikasjon er utveksling av tanker, oppfatninger og meninger. Det er avgjørende for utvikling og etablering av en organisasjon. Kommunikasjon er ikke nødvendigvis muntlig, men også skriftlig kommunikasjon og kroppsspråk. I tillegg er det alltid minst en mottager og en avsender i kommunikasjonsprosessen. Videre er kommunikasjon en måte å påvirke andre på, og kommunikasjon omhandler også atferd. Når det gjelder teamarbeid er kommunikasjon avgjørende for oppgaveløsning (Levin & Rolfsen, 2010).

I denne oppgava er det kommunikasjonen mellom lederen og de ansatte vi ønsker å se nærmere på. Kommunikasjon er en viktig oppgave for lederen, og Mintzberg mener ut fra forskning at lederen bruker så mye som 80 % av arbeidstiden til kommunikasjon. Noen

hevder at kjennetegnet på en vellykket bedrift er god kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I vårt materiale stiller vi lederne og de ansatte spørsmål omkring formidling av informasjon og hvordan lederne legger til rette for kommunikasjon med sine ansatte. Kommunikasjon er ikke bare overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007), derfor er det viktig at ledere ikke bare åpner for informasjonsflyt, men også legger vekt på at de ansatte skal kunne få komme med nye forslag, konstruktiv kritikk og få formidle følelser.

Kapittel 7. Motivasjon

Motivasjon er selve drivkraften vi har i oss for å gjøre og utrette ting. Begrepet motivasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet *movere* som vil si å bevege seg, og definisjonen på motivasjon er at det er ulike faktorer som påvirker individet til handling. Det er sosiale, psykologiske og biologiske faktorer som ligger til grunn i drivkraften og aktiverer oss til handling. Det kalles indre motivasjon når det er faktorer inne i oss selv som driver oss frem. Graden av indre motivasjon varierer, og når dette ikke er tilstrekkelig, må det ytre motivasjonsfaktorer til, for eksempel belønningssystemer. Indre drivkraft varierer fra individ til individ, noe som er synlig på arbeidsplasser hvor noen utfører samme jobb med lik lønn og kompetanse i ulikt tempo (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Når det gjelder motivasjon viser forskning til at indre motivasjon er mest virkningsfullt på individets arbeidsprestasjon og arbeidsmoral. I tillegg har indre motivasjon en sentral rolle i atferd- og holdningsskapende arbeid i organisasjonen. Videre viser forskning til at individets opplevelse av å mestre, ha ansvar og føle at det er en mening med oppgaven, skaper indre motivasjon. Motivasjon skapes også i et sosialt inkluderende miljø hvor tillit er selve grunnpilaren, og med relasjonsbygging mellom organisasjon og individ. Resultatet er da en organisasjon med høy grad av lojalitet og pliktoppfyllende individer (Kuvaas, 2009).

Ytre motivasjon handler om at individet får en ekstra "gulrot" for å utføre en oppgave raskt. Det baseres på individnivå, men også kollektivt i organisasjonen. Dette kalles incentiver, og

er belønning som gjelder både på kort og lang sikt. Det er materielle ting som for eksempel lån av firmahytte, bonusordning, fallskjermordning eller mer lønn (Nordhaug, 2002).

Når det gjelder motivasjonen er det ikke bare indre drivkraft og belønning som gjelder, men trivsel på arbeidsplassen. I tillegg handler det om at selve jobbinnholdet er drivkraften. Felles betegnelsen på teorier som handler om at jobbinnholdet påvirker individet i positiv retning er jobbkarakteristika – modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Frederick Herzberg forsket på trivsel på jobben, og arbeiderne han intervjuet ble spurt om situasjoner som førte til mistriksel og trivsel i jobben. Resultatet han kom frem til var det han kaller tofaktorteori, som inneholder motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.

Motiveringsfaktorer er momenter som påvirker positivt på jobbtrivsel hvis de er til stede, men ikke nødvendigvis mistriksel om det er fraværende. Eksempler på motivasjonsfaktorer er ansvar, utviklingsmuligheter og anerkjennelse. Når det gjelder hygienefaktorer er ikke det nødvendigvis en trivselsfaktor om det er til stede, men kan skape stor mistriksel om det er fraværende. Eksempler på hygienefaktorer er jobbtrygghet, lønnsforhold og status (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

7.1. Lederen som motivator

Jeg tror altså ikke at ledere i postmoderne organisasjoner først og fremst skal bidra til motivasjon ved å være glødende ildkuler, men jeg tror det er avgjørende viktig at de er ”psykologisk tilstede” (Rønning, 1998, 4.avsnitt).

En av de viktigste oppgavene for en leder er å motivere sine underordnede for å sikre produktivitet og effektivitet (Haukedal, 2000). Da Hertzberg gjennomførte sine studier på 60-tallet, mente man at måten å øke trivselen og dermed motivasjonen på arbeidsplassen var å forandre på de forholdene som gjorde arbeiderne misfornøyde. Dersom arbeiderne ikke var misfornøyde ville trivselen øke, og dermed også motivasjonen og ytelsen. Hertzberg kom imidlertid fram til at fjerning av faktorer som fører til mistriksel ikke nødvendigvis gir trivsel. For å fremme trivsel trengs det Hertzberg kaller motiveringsfaktorer. Som tidligere nevnt kan motiveringsfaktorer være ansvar, utvikling og anerkjennelse. Dette er faktorer lederen kan påvirke for å øke motivasjonen hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

For å opprettholde motivasjonen hos sine ansatte er det altså nødvendig for lederen å sørge for at den enkelte opplever at arbeidsoppgavene gir utfordringer, utviklingsmuligheter og mestring. I tillegg vil det motivere de ansatte dersom lederen er oppmerksom ovenfor de ansatte og gir dem anerkjennelse for det arbeidet de utfører (Rønning, 1998).

Rune Rønning presenterer i sin artikkel *Lederen som inspirator?* ”kunnskapsmedarbeiderens inntogsmarsj”, som er medarbeiderens råd til lederen når det gjelder å skape inspirasjon og motivasjon. Vi synes disse linjene sammenfatter mye av det er leder kan bidra med før å øke motivasjonen hos sine ansatte.

*Spør meg hva jeg vil, og si hva du vil vi skal få til
Lytt til meg, og fortell meg hvorfor jeg er spesielt viktig
Gi meg oppmerksomhet i form av både ros, kritikk og utfordringer
Be meg om hjelp, og spør meg til råds når du trenger det
Sørg for at jeg ikke trenger å tvile på at jeg er verdifull*

(Rønning, 1998, 4. avsnitt)

Lederen kan selvsagt også benytte seg av belønningssystemer for å øke motivasjonen hos sine ansatte. Som nevnt kommer incentiver inn under ytre motivasjon, som i følge analyser er mindre viktig enn den indre motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Allikevel er belønningssystemer en svært vanlig måte å øke motivasjonen hos de ansatte på, og et virkemiddel som er viet mye oppmerksomhet. Tanken bak belønningssystemer er at det skal lønne seg for de ansatte å opptre slik som organisasjonen ønsker. For at resultatbelønninger skal fungere, må resultatet kunne la seg måle og det må være en bestemt gruppe eller individs innsats som har gitt dette resultatet, derfor vil det være en del typer arbeid hvor det vanskelig lar seg gjøre å benytte resultatbelønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Kapittel 8. Metode

Vi har valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å komme nærmere et svar på vår problemstilling. Vi har valgt 9 forskjellige bedrifter som vi har vært så heldige å få bruke som materiale for undersøkelsene våre. Bedriftene er en barnehage, en barneskole, en ungdomsskole, et sykehjem, et elektrikerfirma, et regnskapsfirma, et blikkenslagerbedrift, barnevernstjenesten i kommunen og et entrepenørfirma. I hver av bedriftene har vi tatt for oss en leder og de ansatte i avdelingen under denne lederen. Vi hadde et mål om at lederene i undersøkelsen skulle ha minst 15 ansatte. Dette målet så vi fort at vi ikke kom til å nå. Det minste antallet svar vi fikk var 6, av 11 mulige. Det viste seg at det ikke var så lett å få avtalt intervjuer, så vi måtte ”ta til takke” med mindre avdelinger enn det vi hadde sett for oss på forhånd. Dette gjør at vi har fått et lavere antall ansatte å basere konklusjonene våre på, men vi har uansett aldri regnet med at vi skulle få et stort nok grunnlag slik at vi kan trekke allmenngyldige slutninger. Vi skal derimot sammenligne våre resultater med teori og forskning for å se om de er reliable.

8.1. Intervju

Ved å gjøre dybdeintervjuer med lederne har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Vi har intervjuet 9 ledere, 4 menn og 5 kvinner, alle i ulike virksomheter. Alle lederne har personalansvar. Målet med intervjuene var å få vite blant annet hvordan lederne oppfatter arbeidsmiljøet i avdelingen sin, hvordan kommunikasjonen er mellom lederen og de ansatte, på hvilken måte lederne løser behovet for informasjonsformidling, og hva lederen mener motiverer sine ansatte.

En av svakhetene ved vår undersøkelse er at vi har et lite materiale å jobbe ut fra. Materialet er som sagt ikke stort nok til å kunne komme fram til noen konklusjon om allmenngyldige forhold. Imidlertid har vi favnet nokså bredt i forhold til utvelgelsen av ledere. De representerer svært ulike virksomheter. Våre konklusjoner etter datainnsamlingen kan gi oss et grunnlag som vi må sammenligne med eksisterende forskning, for å finne ut om våre resultater er reliable.

En annen svakhet vi oppdaget da vi intervjuet lederne er at siden vi ikke hadde del ut intervjuet på forhånd, slik at lederne kunne forberede svarene sine, ”glemte” de å nevne en del aspekter. For eksempel kunne de svare at de ikke gjorde noen som helst tiltak for å bedre arbeidsmiljøet. Etter intervjuet ble vi ofte sittende å snakke litt videre, og da kom det flere ganger frem forskjellige tiltak som de ikke hadde tenkt på å svare under intervjuet. Vi vil derfor kunne anta at det samme gjelder for flere av svarene. Dersom de hadde hatt anledning til å forberede seg, ville det ha kommet frem enda mer enn det gjorde under de forholdsvis korte intervjuene vi hadde. På en annen side vil forberedelse gi svar som er farget av refleksjon rundt temaet, og de spontane, ekteføyte svarene uteblir.

8.2. Spørreundersøkelsen

Når det gjaldt de ansatte valgte vi kvantitativ metode, ved å utforme et spørreskjema med stort sett de samme spørsmålene som vi stilte lederne, men med svaralternativer. Dette var en anonym undersøkelse slik at de ansatte kunne føle seg fri til å svare så ærlig som mulig. På samtlige arbeidsplasser var det vanskelig å få tak i alle de ansatte på en gang, slik at vi måtte legge igjen spørreskjemaene og hente dem noen dager senere. Det var lederne som samlet skjemaene inn og overleverte dem til oss igjen. For at de ansatte skulle være sikre på at ikke lederen så hva de hadde svart, skrev vi på skjemaet at det skulle brettes og stiftes sammen. Det beste hadde nok vært om vi hadde hatt mulighet til å samle dem inn selv, som utenforstående, men siden dette ikke var mulig ble dette beste løsning for å sikre anonymitet. På en av arbeidsplassene hadde lederen delegert ansvaret med å samle inn skjemaene til en av de ansatte, slik at ingen skulle mistenke lederen for å kikke på svarene.

Til sammen har vi 88 respondenter i vår spørreundersøkelse, fordelt på 50 som er ledet av en kvinne og 38 som er ledet av en mann. Avdelingene ledet av kvinner fant vi i en privat barnehage, en ungdomsskole, en barneskole, en sykehjemsavdeling og en blikkenslagerbedrift. De mannlige lederne fant vi i et elektrikerfirma, i barnevernstjenesten i kommunen, i et entrepenørfirma og i et regnskapsfirma. Vi synes vi har fått spredt undersøkelsen til et variert utvalg av bedrifter med svært forskjellige arbeidsområder. Dette ser vi på som en fordel fordi vi har sett forskjeller og ulikheter i de forskjellige bransjene, og svarene våre er ikke gjeldende for bare en type organisasjon. På den andre siden er

forskjellene mellom organisasjonene og hvordan de er bygd opp, arbeidsoppgavene og utdanningsnivået til de ansatte, samt en rekke andre faktorer så forskjellige innen de ulike bedriftene vi har vært hos, at dette kanskje kan påvirke resultatene våre like mye som kjønn til lederen. Vi skal komme tilbake til dette i drøftingen.

Da vi begynte å utforme problemstillingen og senere spørreskjemaet, diskuterte vi hvilke variabler vi skulle ha med. Først var vi inne på tanken om å se på forskjeller i arbeidsmiljø på arbeidsplasser med bare kvinner eller bare menn, eller forskjellen når det er kvinner som blir ledet av kvinner i forhold til menn ledet av menn, menn ledet av kvinner, kvinner ledet av menn... Vi kom fram til at det ble såpass mange kombinasjonsmuligheter at det ville bli for omfattende for denne oppgava. Vi valgte derfor å bare ta hensyn til lederens kjønn. Som følge av det laget vi ikke noe avkrysningsalternativ for kjønn på spørreskjemaet til de ansatte. I ettertid ser vi at det ville vært interessant å se om menn og kvinner har svart forskjellig på spørsmålene. Det ville gitt oss enda et aspekt å bruke i konklusjonen vår. Det vi imidlertid vet, er hvilke av arbeidsplassene vi besøkte som har kun mannlige ansatte, hvilke som har kun kvinner og hvilke som har begge kjønn. På sykehjemmet og i barnehagen var det kun kvinner som svarte på spørreundersøkelsen, i elektrofirmaet, blikkenslagerfirmaet og entreprenørfirmaet var det kun menn, og i ungdomsskolen, barneskolen, regnskapsbyrået og barnevernet var det både kvinner og menn blant de ansatte. Vi kan derfor skille ut de ansattes kjønn til en viss grad, men det ville vært mer presist dersom vi hadde hatt en avkryssning for kjønn på spørreskjemaet. I enkelte avdelinger hadde altså alle ansatte samme kjønn. Gray (2002) mener at menn er fornøyd hvis det er noe som fungerer greit, og at kvinner stiller for mye spørsmål. Dersom det stemmer, vil svarene på spørreundersøkelsen kunne være like avhengig av de ansattes kjønn, som lederens kjønn.

Vi ser i ettertid at vi burde ha stilt de ansatte spørsmål om i hvilken grad kjønn på lederen har noen betydning for hvor lett eller vanskelig det er å gå til leder med kritikk. Vi kunne ha gjort det samme på de andre spørsmålene også, for å finne ut om de ansatte mener at kjønn på lederen har noen innvirkning på hvordan de leder organisasjonen og om de mener lederens kjønn har påvirkning på arbeidsmiljøet. Ordet "kjønn" er i det hele tatt ikke nevnt i noen av spørsmålene våre, fordi vi mente at vi bare skulle undersøke forholdene i avdelingene, og deretter sammenligne de mannlige ledernes avdelinger med de kvinnelige ledernes avdelinger.

Etter å ha jobbet med svarene fra undersøkelsen og forsøkt å komme fram til en konklusjon, ser vi at det ville vært nyttig å ha spurt mer direkte om hvilken betydning lederens kjønn har for de ansatte.

Det er en svakhet ved spørreundersøkelsen vår at de ansatte kan ha misforstått eller mistolket spørsmålene våre uten at vi er blitt klar over det, siden vi ikke var tilstede når de svarte eller har snakket med noen av dem om spørreskjemaet. Vi har forsøkt å formulere spørsmålene slik at de ikke kan misforstås. For eksempel har vi brukt ”din nærmeste leder” som ordlyd i spørsmålene for å forsikre oss om at de ansatte svarte på bakgrunn av den lederen vi intervjuet. I mange bedrifter er det flere nivåer med ledere, og i vår undersøkelse har vi konsentrert oss om den nærmeste lederen (til den avdelingen som har fått spørreskjema) med personalansvar.

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsen ser vi at svaralternativene våre kan tolkes forskjellig og at de ulike alternativene kanskje til dels glir i hverandre. Det er for eksempel ikke så lett å si hva som er forskjellen på ”mye” og ”en del”. Det hadde muligens vært bedre å bare sette opp en rangering fra 1 – 5, hvor 1 er dårligst og 5 er best, for å unngå at respondentene henger seg opp i ordlyden på hvert alternativ.

Selv om vi har forsøkt å gjøre spørsmålene så tydelige som mulig, ser vi i ettertid noen uklarheter i spørreskjemaet vårt. Spørsmål nr.3 til de ansatte lyder *I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?* Etter å ha arbeidet med intervjuene og spørreskjemaene ser vi at det er to aspekter i begrepet problemer i denne sammenhengen. Det ene er problemer knyttet til arbeidet eller arbeidssituasjonen, og det andre er problemer av mer personlig art, som allikevel kan være aktuelt å ta opp med nærmeste leder, fordi de kan påvirke evnen til å utføre arbeidet som normalt. Vi mente å ta for oss begge typer problemer i dette spørsmålet, men vi ser i ettertid at vi burde ha delt opp spørsmålet eller konsentrert oss om bare det ene aspektet, da det kan være store forskjeller i hvor lett det er å ta opp arbeidsrelaterte problemer og personlige problemer med lederen.

Et annet spørsmål som vi nå ser at kan misforstås er det siste delspørsmålet under spørsmål 7: *Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?* Her kan man forstå spørsmålet generelt, altså om uformelle grupperinger som generelt fenomen sees på som et problem, eller man kan tolke spørsmålet som gjeldende for sin *egen* avdeling. I etterpåklokskaps lys ser vi at spørsmålet heller burde lyde *Ser du på uformelle grupperinger som et problem i din avdeling?* Da ville det ha vært klarere og vanskelig å misforstå. Å ha svært klare og presise spørsmål er spesielt viktig i spørreskjemaet, under intervjuet med lederen hadde vi jo en dialog og kunne forklare eventuelle uklarheter underveis. Vi tar med oss en lærdom om å teste spørreskjemaer grundig på flere utenforstående før man begynner å bruke det i forskningsøyemed!

8.3. Litteratur

For å besvare problemstillingen har vi blant annet tatt for oss teori omkring lederstiler, organisasjonskultur, arbeidsmiljø, kommunikasjon og motivasjon. Dette er teori som er relevant pensumlitteratur i organisasjons- og ledelsesstudiet, og vi har derfor benyttet oss av mye av den litteraturen vi har vært igjennom i studiet. I tillegg har vi brukt litteratur omkring kjønnsforskning. Vi har benyttet internett for å supplere med en masteroppgave og artikler. I tillegg har vi funnet diverse fakta på lovdata.no og Statistisk Sentralbyrå sine nettsider.

Når det gjelder reliabiliteten og validiteten til litteraturen, regner vi med at det som er pensumlitteratur til studiet vårt, er gyldig og til å stole på. De andre bøkene vi har benyttet anser vi også som reliable. Den eldste, Einarsen & Skogstad, er skrevet i 2000. Dette er 11 år siden og vi må regne med at noe kan ha forandret seg siden da, men ser allikevel på innholdet som gyldig da vi ikke har funnet motstridende litteratur av nyere dato. Vi har ikke klart å finne årstall for publisering av artikkelen skrevet av Koren.

De to bøkene om kjønnsforskning synes vi er noe bastante i sine påstander. Den ene argumenterer sterkt for at det er veldig små forskjeller mellom kjønnene (Lorentzen) og den andre (Gray) er bestemt på at det er mye forskjeller på menn og kvinner. Vi har benyttet oss av begge synspunktene i vår argumentasjon, og er klar over at det eksisterer ulike oppfatninger i forskningsmiljøet. Når det gjelder Gray synes vi det er en del tolkning, og ikke

nødvendigvis beviste fakta. Vi vurderer allikevel boka som valid, da forfatteren er psykolog og baserer seg på over 20 års studier av tema. I Jacobsen og Thorsvik (2007) referes det til ulike studier som bekrefter at kvinner har en mer relasjonsorientert lederstil enn menn. Dette har vi brukt som forklaring på noen av våre funn. Imidlertid legges det til at andre studier har vist at det er umulig å finne noen forskjell i menn og kvinners lederstil. Vi er oppmerksom på at det altså finnes motstridende studier på området.

En av artiklene funnet på internett (Koren), klarte vi ikke å finne noe årstall for publisering av. Vi valgte allikevel å benytte oss av artikkelen da den omhandlet vårt tema. Artikkelen fra AFF (Rønning) er fra 1998, og kan kanskje ansees for å være noe gammel, men vi vurderte den som aktuell.

Vi hadde et mål om å finne forskningsartikler som kunne belyse vår problemstilling, slik at vi kunne sammenligne våre funn med funn fra større undersøkelser eller anerkjent forskning. Det viste seg imidlertid å bli vanskeligere enn vi hadde sett for oss. Vi har funnet mye forskning om kjønn og ledelse, men det meste handler om hvorfor det ikke er flere kvinner som er ledere, og det ble ikke relevant for vår problemstilling. Vi fant også noen artikler som refererte til forskning vi syntes hørtes interessant ut, men vi klarte ikke å få tak i primærkilden, altså forskningsrapporten. Vi har derfor måtte klare oss med litteratur fra bøker og artikler, samt en masteroppgave.

Kapittel 9. Prosjektstyring

Vi er tre stykker som har arbeidet med denne oppgava. Vi har alle travle hverdager med jobb, barn, hus og alt som følger med. En av de største utfordringene med et samarbeidsprosjekt blir da å få møttes fysisk, siden vi er ledige på ulike tider av døgnet. Vi har løst det slik at vi har fått til korte møter på biblioteket for å diskutere og planlegge arbeidet, og deretter fordelt arbeidet mellom oss til neste møte. Da vi hadde kommet til analysering av resultater ble det nødvendig med hyppigere møter. Ellers har vi holdt kontakt via telefon og e-post. Vi har

sendt hverandre tekst til gjennomlesning og fått samarbeidet på den måten, men vi har ikke brukt mye tid på å sitte sammen og skrive før helt på slutten.

Når det gjelder innsamling av data var det ganske tidkrevende å reise rundt til de ulike organisasjonene, gjennomføre intervjuene, og komme tilbake for å samle inn spørreskjemaer. Vi tilstrebet å være to under intervjuene, en til å intervju og en til å skrive. Vi hadde som mål å fordele intervjuene likt mellom oss, siden vi så på dette som en svært lærerik del av arbeidet. På grunn av arbeidssituasjonen til gruppemedlemmene ble det allikevel noe skjevt fordelt, da det viste seg vanskelig å få til intervjuene når det passet for oss. Vi måtte strekke oss så langt som mulig når det gjaldt å få til intervjuene når det passet for lederne, slik at vi i det hele tatt fikk i stand en avtale om intervju.

Styringen av prosjektet har vært slik at et av gruppemedlemmene stort sett har vært den som samlet oppgaven og stått for kommunikasjon mellom gruppen og veileder. Dette var noe som falt seg naturlig siden vi syntes det ville bli uklart og rotete dersom ikke en tok på seg dette ansvaret. Alle gruppemedlemmene har produsert tekst, og i tillegg lest, eventuelt rettet, og deretter godkjent det de andre har skrevet. Diskusjon og analysering av resultater har vi gjort i plenum. Vi har ikke forholdt oss til noen andre tidsrammer enn de som var gitt fra høgskolens side, med en dato for endelig innlevering av oppgaven og delinnleveringer underveis.

Kapittel 10. Resultater og analyser

I dette kapitlet skal vi ta for oss svarene vi fikk i undersøkelsen vår, og se om vi finner noen forskjeller mellom de mannlige og kvinnelige lederne, og hvordan de selv oppfatter kommunikasjonen, motivasjonen og arbeidsmiljøet som helhet i sin avdeling. I del 2 av kapitlet skal vi se på hvordan de ansatte har svart, og om vi kan finne forskjeller i hvordan de som er ledet av en mann oppfatter kommunikasjonen, motivasjonen og arbeidsmiljøet i forhold til de som er ledet av en kvinne. Vi skal diskutere funnene våre og se dem i sammenheng med aktuell teori. Grafer og oversikt over svarene på både spørreundersøkelsen og intervjuene finnes som vedlegg til oppgava.

10.1. Lederintervjuene

10.1.1. Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Spørsmålene vi stilte lederne var om de informerer sine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, hvordan de går fram for å formidle informasjonen, og hvordan dette eventuelt kan gjøres bedre. Alle lederne sier at de informerer sine ansatte om forhold høyere opp i bedriften. Det som skiller menn og kvinner er at mens alle mennene sier et uforbeholdent ja, sier 3 av 5 kvinnelige ledere at de også holder igjen litt på informasjonsflyten fordi det kan bli for mye informasjon, og 2 av 5 kvinner sier at de ikke informerer så mye om økonomi, fordi de ansatte ikke er interessert i det og ikke trenger å vite så mye om det.

Når det gjelder måter å formidle informasjonen på, sier samtlige ledere at de bruker møter for å informere de ansatte, og noen nevner oppslag, daglig kontakt og e-post. Vi ser ingen klare forskjeller mellom menn og kvinner her. På spørsmål om hvordan informasjonsformidlingen kan bli bedre, er det kun 1 av 4 menn som har noe å tilføye, og han mener at det kanskje ikke er alt som interesserer alle, men at det er greit å informere uansett, slik at det ikke blir etterspurt i ettertid. Samtlige kvinner påpeker derimot at det kan bli for mye informasjon, eller at det holder at informasjonen er tilgjengelig for den som søker.

Grunnene til at kvinnelige ledere i større grad enn mannlige ønsker å skjerme sine ansatte fra informasjon om blant annet økonomiske forhold i bedriften kan være flere. En mulig årsak kan være typen organisasjoner lederne jobber i. Det vil for eksempel være mer naturlig at de ansatte i et regnskapsbyrå er interessert i økonomien på arbeidsplassen enn at sykepleierne på et sykehjem interesserer seg for det samme, på grunn av deres faglige bakgrunn. Det kan også tenkes at de ansatte i små, private bedrifter interesserer seg mer for økonomien i bedriften enn ansatte i for eksempel kommunen, der forholdene er større. I de små private bedriftene er hver enkelt ansatt i større grad avhengig av at bedriften overlever, for å beholde arbeidsplassene sine. I kommunen vil vi anta at de ansatte er føler seg tryggere på å få beholde arbeidsplassene selv om økonomien er dårlig. Av de kvinnelige lederne vi har intervjuet jobber 3 (ungdomsskole, barneskole og sykehjem) i en kommunal bedrift, mens 2 jobber i

privat (barnehage og blikkenslager). Av de mannlige jobber 3 (elektrofirma, regnskapsfirma, entreprenørfirma) i privat virksomhet, men 1 jobber i kommunal (barnevernet). Det er altså en overvekt av kommunalt ansatte blant de kvinnelige lederne, og av privat ansatte hos mennene i vår undersøkelse. Dette kan være en forklaring på forskjellen på informasjonsformidling om forhold høyere opp i bedriften, som er uavhengig av lederens kjønn.

Et annet aspekt som skiller de kommunalt ansatte fra de som jobber i mindre, private virksomheter er at ”forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi” som ordlyden er i spørsmålet vårt, er mye mer omfattende i kommunen enn i småbedriftene. For de ansatte på en skole, er det veldig mye informasjon om kommunen som er irrelevant for deres arbeidshverdag, derfor må lederen ved skolen sile informasjonen og velge ut en liten del som er relevant for sine ansatte. For de ansatte i en liten bedrift kan de derimot tenkes at det aller meste av informasjon om forhold høyere opp i bedriften, inklusiv økonomiske forhold, er relevant og interessant, fordi bedriften er liten og oversiktlig og har få ledd over de ansattes nærmeste leder.

Gray (2002) mener at menn setter resultater overfor tillit, mens for kvinner er det omvendt. Dette kan også være en forklaring på hvorfor menn informerer sine ansatte mer enn kvinner. Det kan være at de mannlige lederne bevisst prioriterer formidling av økonomiske forhold og bedriftens resultater høyere enn de kvinnelige lederne, som på sin side er mer opptatt av å skape gode relasjoner til sine ansatte (jf. kap.1).

10.1.2. Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?

Spørsmålene lederne ble stilt var om de mener at de klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen, hvilken struktur de har for å få til dette, og hvordan det eventuelt kan gjøres bedre. Både når det gjelder kvinner og menn svarer omtrent halvparten (2 av 4 menn, 3 av 5 kvinner) at de tror de klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen. De som ikke svarer at de klarer det, oppgir forhold utenfor de menneskelige faktorene som årsak, for eksempel geografi, for mange ansatte og vanskeligheter med å se de ansatte i arbeidssituasjon. Dette er forhold som går på organisasjonsstrukturen (jf. kap. 3) på den enkelte arbeidsplassen.

8 av 9 ledere oppgir at medarbeidersamtaler er en struktur de benytter for å se og høre sine ansatte. 2 av 4 menn sier at de oppsøker de ansatte der de jobber i det daglige, 4 av 5 kvinner sier det samme. 1 av 5 kvinner nevner tid som årsak til at det ikke er mer fast struktur på samtaler med de ansatte, og 1 av 4 menn sier det samme. 3 av 5 kvinner synes strukturen for å se og høre den enkelte fungerer bra som den er, mens 1 av 4 menn tror det holder med det som er. Et utsagn som gjentar seg er at lederne ”har døra åpen”, og selv om utsagnet ”min dør er alltid åpen” ofte blir brukt som et bilde på at man er tilgjengelig og ønsker alle velkommen, så mener lederne det også bokstavelig. De har døra på gløtt eller helt åpen så lenge de ikke har møter eller samtaler. Med dette ønsker de å signalisere at det er bare å komme inn for de ansatte dersom de trenger det.

Mannlige og kvinnelige ledere er i følge vår undersøkelse likestilte når det kommer til sitt eget syn på hvordan de klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen, men kvinnene mener altså at de oppsøker de ansatte der de jobber i større grad enn hva mennene mener de gjør. Dersom det er slik at de kvinnelige lederne oftere enn sine mannlige kollegaer aktivt oppsøker sine ansatte med mål om å se og høre dem, kan dette stemme med påstanden om at kvinner har en mer menneskeorientert lederstil enn menn, og at kvinner er mer samarbeidsorienterte, slik vi beskriver i kapittelet om lederstiler.

10.1.3. Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?

Spørsmålene lederne fikk var om de mener at de har gjort det enkelt for de ansatte å komme til dem med problemer i arbeidshverdagen, og om de har gjort noen tiltak for å få til dette, og i så fall hvilke tiltak det dreier seg om. Alle lederne mener at de har gjort det enkelt for de ansatte å komme til dem. 2 av 4 menn nevner at de ansatte også går eller kan gå til tillitsvalgt, mens ingen av kvinnene nevner de tillitsvalgte. Når det gjelder tiltak for at det skal være enkelt å komme til lederen med problemer, snakker 5 av 5 kvinnelige ledere om tilgjengelighet, åpenhet og dialog, mens 1 av 4 mannlige ledere snakker om det samme. 2 av 4 menn nevner at de ansatte kan ha behov for å ta opp ting uten lederen, til tillitsvalgt eller annen kontaktperson utenom ledelsen. Ingen av de kvinnelige lederne nevner dette. Vi mener dette kan tyde på at de kvinnelige lederne er mer opptatt av å ha en god dialog preget av

åpenhet med sine ansatte, mens mennene ikke i like stor grad er opptatt av dette. Det kan selvsagt også være at de er like opptatt av det, uten at de tenker over det eller verbaliserer det på samme måte som kvinnene. Det kan virke som om de mannlige lederne benytter de tillitsvalgte mer aktivt i det daglige enn de kvinnelige. Dette kan sees på som en fordel siden de da benytter de ressurser som er tilgjengelig og prioriterer sin tid som leder ved å delegere saker til tillitsvalgt. Dersom de mannlige lederne henviser sine ansatte til tillitsvalgt mest for å unngå konflikter eller slippe å ta tak i ting selv, er det ikke så positivt. Vår studie går imidlertid ikke videre inn på årsaken til at mennene fokuserer mer på de tillitsvalgte enn de kvinnelige lederne. Siden materialet vårt er såpass lite kan man selvsagt også forklare funnet med ren tilfeldighet. Vi har ikke funnet forskning som kan verken verifisere eller falsifisere våre funn omkring bruk av tillitsvalgt. Det at mennene nevner de tillitsvalgte som et alternativ trenger imidlertid ikke å bety at de ansatte ikke føler at de kan komme til sine mannlige ledere med problemer. Vi skal drøfte hvordan de ansatte oppfatter dette i del 2 av dette kapittelet.

10.1.4. Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?

Spørsmålene lederne ble stilt var om de har opplevd å få konstruktiv kritikk fra sine ansatte, og i så fall hva de synes om det og hvordan en eventuell kritikk bør utformes. 4 av 5 kvinner oppgir at de sjeldent får kritikk fra sine ansatte, mens 3 av 4 menn oppgir at de får kritikk noen ganger eller en del. Altså viser vår undersøkelse at kvinnelige ledere subjektivt får mindre konstruktiv kritikk fra sine ansatte enn mannlige. Forskjellen kan dreie seg om ledernes oppfatning av hva som er konstruktiv kritikk. Noen sier for eksempel at de ikke får kritikk, men forslag til forbedringer. Muligens tolker andre forslag til forbedringer som konstruktiv kritikk. Dette viser hvor viktig det er å være svært presis i spørsmålene når man intervjuer, slik at det ikke finnes forskjellige måter å tolke spørsmålene på, noe som vil gjøre det vanskelig å sammenligne svarene i ettertid. Dersom det er reelt at kvinner sjeldnere enn menn får konstruktiv kritikk fra sine ansatte, kan det tolkes som at de ansatte er mer fornøyd måten de kvinnelige lederne leder på enn måten de mannlige lederne leder på. Det kan også være at de ansatte synes det er enklere å komme med kritikk til en kvinne enn til en mann, og at de kvinnelige lederne oppmuntrer sine ansatte i større grad til å komme med tilbakemeldinger. Gray (2002) understøtter dette ved å si at kvinner er opptatt av at de ansatte

kommer til dem med tilbakemeldinger, og at de vil bli skuffet dersom de velger å gå til noen andre.

3 av 4 menn synes det er positivt med kritikk, mens 3 av 5 kvinner synes det samme. 4 av 4 mannlige og 4 av 5 kvinnelige ledere vil ha kritikken rett til seg, 1 av 5 kvinner oppgir møter som et passende forum for å ta opp kritikk. Forskjellene mellom kjønnene er ikke signifikant på dette området.

10.1.5. Hva motiverer dine ansatte?

Spørsmålene lederne fikk var hva de tror motiverer sine ansatte, om de tror at de som leder motiverer, og hvilke tiltak de eventuelt gjør for å motivere sine ansatte. Når det gjelder hva lederne tror motiverer de ansatte, er det kun en (mannlig) leder som svarer lønn. Godt arbeidsmiljø, resultater, mestring, utvikling og medbestemmelse er begreper som blir brukt av de andre lederne. Vi kan ikke finne tydelige forskjeller mellom kjønnene her. De aller fleste lederne svarer at de tror og håper at de motiverer sine ansatte, bortsett fra en kvinnelig leder som ikke tror at det er sjefen som motiverer. De metodene lederne bruker for å motivere sine ansatte er å gi ros, utfordringer, delegere ansvar, legge til rette for mestring, støtte de ansatte og ta opp de ansattes problemstillinger. En kvinnelig og en mannlig leder svarer at de bruker sosiale tiltak for å motivere sine ansatte. En kvinnelig og en mannlig leder sier at de motiverer ved å sørge for å skaffe de ansatte det de trenger av nytt utstyr på arbeidsplassen. Det er ingen tydelige forskjeller mellom de mannlige og de kvinnelige lederne i vår undersøkelse når det gjelder tiltak for å motivere de ansatte.

10.1.6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Spørsmålene vi stilte lederne var om de opplever at det er et godt arbeidsmiljø i deres avdeling, og hvilke tiltak de har benyttet seg av for å forbedre arbeidsmiljøet. Samtlige av lederne vi har snakket med sier at de opplever at det er et godt arbeidsmiljø i avdelingen. 2 av 4 mannlige ledere sier at de setter folk som passer sammen til å jobbe sammen, for å forbedre arbeidsmiljøet. Ingen av de kvinnelige lederne nevner dette tiltaket under dette spørsmålet, men en av dem nevner det som et tiltak for å unngå uformelle grupperinger. Når det gjelder

tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet fokuserer lederne i vår undersøkelse på det motivasjonspsykologiske perspektivet, eller den positive vinklingen på det psykososiale arbeidsmiljøet, som vi har beskrevet i kapittelet om arbeidsmiljø. Lederne nevner for eksempel gode relasjoner, en god gruppe som gir hverandre energi, og det å være mye sammen som tiltak for å bedre arbeidsmiljøet. Lederne snakker også om mange tiltak som forbedrer arbeidsmiljøet når de svarer på spørsmålet om motivasjon, for eksempel mestring, utfordringer, variasjon, trygghet, læring og nærhet til leder. Dette er aspekter som vi finner i både Koren og Skogstad (2000) sine beskrivelser av det psykososiale arbeidsmiljøet (jf. kap. 5.1). Dette viser at faktorer som forbedrer arbeidsmiljøet og faktorer som øker motivasjonen, i mange tilfeller dreier seg om det samme.

3 av 5 kvinnelige ledere har hatt eksterne kurs innen arbeidsmiljø i sin avdeling, mens ingen av de mannlige lederne nevner kurs som et tiltak. Dersom vi hadde spurt mennene direkte kan det imidlertid være at det hadde kommet fram at de også har hatt kurs, men at de ikke nevnte det under intervjuet. Dersom forskjellen er reell mener vi det kan forklares med at kvinnene har større tilgang på eksterne kurs siden flertallet av dem jobber innen kommunen, hvor vi vil anta et det er en post på budsjettet til slike tiltak. For mennene i vår undersøkelse, som i større grad jobber i det private, vil muligens eksterne arbeidsmiljøkurs være en utgiftspost og et tidsforbruk som ikke prioriteres. En annen forklaring kan være at kvinnene setter tillit og kommunikasjon høyere enn resultater, mens for menn er det omvendt (Gray, 2002).

10.1.7. Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

Spørsmålene lederne ble stilt var om de opplever at det er uformelle grupperinger i avdelingene, om de ser på slike grupperinger som et problem, om noen holdes utenfor grupperingene og hvilke tiltak som eventuelt er satt i gang for å unngå uformelle grupperinger. Svarene vi har fått på disse spørsmålene viser hvor ulik oppfatning lederne har av begrepet uformelle grupperinger eller subkulturer. Et godt eksempel er hvordan to ledere har svart på spørsmål om de har uformelle grupperinger. Den ene svarer ”Nei, men vi har noen ansatte som har ei ”trimgruppe”, ...” Den andre svarer ”Ja, vi har noen ansatte som er treningskompiser. ...” Slik vi oppfatter svarene har begge avdelinger ansatte som har gått

sammen om å trene, og den ene lederen kaller dette uformelle grupperinger, den andre ikke. Dette gjør det vanskelig å sammenligne resultatene i ettertid, da vi vil anta at tendensen gjelder for de fleste lederne og i tillegg svarene fra de ansatte. Vi har tolket svarene så godt som mulig og kommet fram til følgende:

Av de mannlige lederne svarer 1 at de ikke har uformelle grupperinger, 2 svarer at de har grupperinger, men at det dreier seg om ”trimgrupper” hvor alle er velkommen til å delta, følgelig ser lederne på dette som positive grupperinger. 1 mannlig leder svarer at de har negative grupperinger. Av de kvinnelige lederne svarer 3 av 5 at de ikke har noen uformelle grupperinger, mens 1 svarer at de har negative grupperinger og 1 svarer at de har mest positive grupperinger. Alle lederne bortsett fra en mannlig leder svarer at ingen holdes utenfor de uformelle grupperingene. De fleste lederne uavhengig av kjønn sier at uformelle grupperinger ikke er et problem i deres avdeling, men noen sier at det kan bli et problem dersom slike grupperinger får utvikle seg og komme i en ”maktposisjon” i avdelingen, slik at det kan oppfattes av de andre som om den uformelle gruppen har mer innflytelse enn resten av de ansatte. 3 av 5 kvinnelige og 3 av 4 mannlige ledere har satt i verk tiltak for å forebygge eller fjerne uformelle grupperinger.

Når det gjelder tiltak for å unngå negative uformelle grupperinger svarer 1 kvinne og 1 mann at de tar opp uformelle grupperinger som tema på felles møter. Ellers nevnes å sette opp god bemanningsplan, at alle spiser lunsj sammen og å passe på at man har ansatte som har en personlighet som passer inn i organisasjonen. Vi kan ikke finne signifikante forskjeller mellom de kvinnelige og de mannlige lederne på dette området.

10.2. Spørreundersøkelsen

10.2.1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Det er fem svaralternativer, fra dårligste alternativ, 1 – ingen informasjon, til beste 5 – svært god informasjon. I kommentarfeltet er det mulighet til å fylle inn: Hvordan kan lederen eventuelt informere deg bedre?

Spørsmålet de ansatte ble stilt var om de mente de fikk tilstrekkelig med informasjon om forhold høyere opp i bedriften som for eksempel økonomi og hvordan bedriften utvikler seg. I bedrifter ledet av menn har 38 respondenter svart. 18,5 % svarte at de fikk svært god informasjon, hele 52,5 % mente de fikk god informasjon, 16 % mente de fikk en del informasjon og til slutt svarte 13 % at de kun fikk litt informasjon. Ved spørsmål om hva eventuelt lederen kunne gjort for å bedre informasjonsflyten, kommenterte 1 ansatt at det kunne vært holdt flere kontormøter hvor det ble gitt informasjon. Ser vi på tallene fra organisasjoner ledet av kvinner har 50 respondenter svart. Her mente ca. 16 % at de fikk svært god informasjon, 48 % at de fikk god informasjon, 20 % en del informasjon, 12 % litt informasjon og 4 % mente de ikke fikk noe informasjon. På kommentarene var det uavhengig av kjønn gjennomgående at de mente de fikk den informasjonen de hadde behov for i forhold til den jobben de skulle utføre.

Forskjellen mellom avdelingene ledet av en kvinne og avdelingene ledet av en mann er ikke stor på dette området, men vi kan allikevel ut i fra tallene se at mannlige ledere scorer noe bedre på informasjonsformidling. De ligger 2,5 % høyere på svært god informasjon og 4,5 % høyere på god informasjon. Det er 4 % av de som er ledet av en kvinne som mener de ikke får noen informasjon, mens ingen menn har krysset av for dette alternativet. Som beskrevet i kapittel 10.1.1. er forskjellen på svarene fra lederne på spørsmål om informasjonsformidling at kvinnene holder mer igjen på informasjonen enn de mannlige lederne gjør. Slik det ser ut i følge vår undersøkelse, stemmer dette med hvordan de ansatte opplever det. Som sagt i kapittel 10.1.1. tror vi forskjellen henger sammen med organisasjonenes struktur, da flertallet av de kvinnelige lederne jobber i organisasjoner som er for store til at det er nyttig eller nødvendig å formidle all informasjonen fra nivåer høyere opp i organisasjonen til de ansatte. Allikevel kan det virke som om de ansatte som har svart ingen eller litt informasjon kunne ønske seg mer informasjon fra sin nærmeste leder, selv om spørsmålet ikke direkte kommer inn på hva som er tilfredsstillende mengde informasjon. Det kan være forskjeller på tolkning av svaralternativene, selv om vi har skrevet ”god informasjon” og ikke ”mye informasjon”. Vi burde kanskje ha skrevet ”for lite informasjon” i stedet for ”litt informasjon”, slik at det ble enda tydeligere hva vi ville fram til. Det kan jo tenkes at det for noen er tilfredsstillende med litt informasjon. En mannlige leder uttalte det slik: ”Noen vil bare komme, jobbe, og gå igjen”.

10.2.2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?

Det er fem svaralternativer, fra dårligste alternativ 1 – blir ikke sett og hørt, til beste 5 – blir svært godt sett og hørt. Kommentar: Evt. hva kan din leder gjøre for at du skal bli sett og hørt bedre?

Spørsmålet de ansatte fikk var om de følte seg sett og hørt i hverdagen. Svarene vi fikk fra organisasjoner ledet av menn viser at 50 % føler seg svært godt sett og hørt, 42 % godt sett og hørt. Kun 8 % følte at de ble noe sett og hørt. Blant mennene var det ingen som svarte at de ikke ble sett og hørt i det hele tatt, eller lite sett og hørt. Her var det ingen av mennene som skrev noen kommentarer i forhold til hva lederen evt. kunne gjort bedre for at de ansatte skulle bli enda bedre sett og hørt. Når det gjelder kvinnene var det også her et stort flertall som følte seg godt eller svært godt sett og hørt. 40 % svarte at de blir svært godt sett og hørt, 40 % at de blir godt sett og hørt. 16 % blir noe sett, mens 4 % føler seg lite sett og hørt. Ingen mener at de ikke blir sett og hørt i det hele tatt. En kommentar her var at lederen burde lytte mer og prate mindre, mens en annen ønsket mer oppfølging av undervisningen.

Forskjellen mellom avdelinger ledet av kvinner og avdelinger ledet av menn på dette spørsmålet er at de som er ledet av menn i større grad føler seg sett og hørt av sin nærmeste leder enn de som er ledet av en kvinne. Det skiller 10 % på alternativet ”svært godt sett og hørt”, mens de mannlige lederne ligger 12 % over de kvinnelige på de to beste alternativene til sammen. 4 % av de ledet av en kvinne føler seg lite sett og hørt, mens ingen i avdelinger ledet av en mann svarer dårligere enn ”noe sett og hørt”.

Forklaringen på denne forskjellen kan ligge i at kvinner ganske enkelt ser og hører sine ansatte dårligere enn menn, men det kan også være at de ansatte har ulike forventninger til det å bli sett og hørt. Når det gjelder kjønnsfordelingen av de ansatte har vi som vi kom inn på i metodekapittelet ikke sikkert kjennskap til den i alle avdelingene. Vi vet imidlertid at av 4 avdelinger ledet av en mann består 2 av kun menn, mens 2 har omtrent like mange ansatte av hvert kjønn. Av 5 avdelinger ledet av en kvinne har 2 kun kvinner, 1 kun menn og 2 jevn fordeling. Fra sykehjemmet, med kvinnelig leder og kun kvinner som svarte, fikk vi over

dobbelt så mange svar som fra blikkenslageren, med kvinnelig leder og kun menn ansatt. Det vil si at blant svarene fra avdelingene ledet av kvinner er det en overvekt av kvinner som har svart, mens i avdelingene ledet av menn er det en overvekt av menn som har svart. Dette kan også ha påvirket resultatene noe: Gray (2002) påstår jo at menn er fornøyd med å få formidlet budskapet sitt og få jobben gjort, mens kvinner er mer opptatt av å løse problemer i felleskap og bruke kommunikasjon til å øke trivselen på arbeidsplassen. På grunnlag av dette kan vi hevde at kvinner krever mer for å føle at de blir tilstrekkelig sett og hørt enn hva menn krever for å føle det samme. Med det vi vet om ansattes forventinger til en kvinnelig versus en mannlig leder (jf. kap. 1.) (Jacobsen og Thorsvik, 2007), kan vi også anta at de ansatte krever mer av en kvinnelig leder når det gjelder å se og høre de ansatte, siden kvinnelige ledere forventes blant annet å være mer relasjonsorientert enn mannlige ledere. Dette kan være med på å forklare hvorfor de kvinnelige lederne kommer dårligere ut enn de mannlige når det gjelder å se og høre sine ansatte.

10.2.3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?

Det er fem svaralternativer, fra dårligste alternativ 1 – veldig vanskelig, til beste 5 – veldig lett. Kommentar: Hva er det din leder gjør som får deg til å synes dette er lett, evt. hva synes du din leder kan gjøre for at dette skal bli lettere?

Spørsmålet de ansatte fikk var i hvilken grad de følte det var lett eller vanskelig å gå til sin nærmeste leder med spørsmål om problemer/utfordringer de har i sin arbeidshverdag.

I organisasjoner ledet av menn svarte 13 % at det verken var lett eller vanskelig (alternativ 3), 34 % at det var ganske lett og hele 53 % mente det var veldig lett å gå til nærmeste leder.

Blant mennene var det heller ikke her noen som svarte alternativ 1 og 2, henholdsvis veldig vanskelig og litt vanskelig. Blant kommentarene svarte de ansatte at døra til leder var alltid åpen og at de hadde god kontakt med leder. De hadde mange møtepunkter der saker kunne diskuteres i fellesskap.

På dette spørsmålet fant vi noen små forskjeller mellom avdelinger ledet av kvinner og menn. Blant de som er ledet av en kvinne mente 2 % at det verken var lett eller vanskelig å komme

til lederen med problemer, 36 % mente det var ganske lett, mens det her var 50 % som mente det var veldig lett. Den største forskjellen ligger i at det blant ansatte ledet av kvinner var 2 % som svarte at det var veldig vanskelig å gå til nærmeste leder og 10 % som mente det var litt vanskelig. Dette dreier seg om henholdsvis 1 og 5 svar blant 50. Blant organisasjoner ledet av kvinner kommenterte også her flere at døra til leder alltid var åpen, at leder lytter, tar de ansatte på alvor og opptrer saklig. Ut fra kommentarene vi fikk synes det store flertallet at de hadde god kontakt med leder og flere påpekte at det var stor åpenhet på arbeidsplassen for å ta opp ting. I blikkenslagerbedriften var det som sagt bare mannlige ansatte med kvinnelig leder, og der fikk vi en kommentar fra en ansatt om at leder kunne prate mindre og lytte mer. Dette er en uttalelse som vi mener kan bekrefte Grays (2002) teori om at menn bruker kommunikasjonen først og fremst til å formidle et budskap å få ting gjort mens for kvinner betyr kommunikasjonen mye mer. De benytter kommunikasjonen som et middel til å løse problemer i fellesskap samt redusere stress og øke trivsel.

Forskjellen mellom mannlige og kvinnelige ledelse når det kommer til hvor lett lederne gjør det for de ansatte å komme til dem med problemer i arbeidshverdagen er ikke stor. De aller fleste hos både mannlige (87 %) og kvinnelige (86 %) svarer at det enten er ganske eller veldig lett å komme til sin nærmeste leder med problemer. Når det gjelder hvor mange ansatte som synes det er vanskelig å komme til lederen, kommer de kvinnelige lederne dårligere ut enn de mannlige. De som er ledet av en kvinne og ikke føler at det er lett å komme til lederen med problemer, synes det er vanskelig eller litt vanskelig, mens de ledet av en mann som ikke synes det er lett, svarer at de synes det er sånn passe; ”verken lett eller vanskelig”. Dette mener vi best kan forklares med kjemi mellom leder og ansatt, noe vi også delvis fikk bekreftet under lederintervjuer da det under et par av dem kom fram at lederen visste om at det fantes en eller flere enkeltpersoner blant de ansatte som ikke kom spesielt godt overens med lederen eller var spesielt misfornøyd med forhold omkring ledelsen i avdelingen. Dette var informasjon som kom fram i samtale utenom de konkrete spørsmålene, men som vi ser blir relevant når vi analyserer spørreskjemaene og finner at enkelte ansatte har svart vesentlig dårligere enn resten av sine kollegaer.

Hva slags forhold man vil ta opp med lederen, spiller også inn. Jo mer personlige problemene er, jo vanskeligere tror vi det blir. Problemer av mer teknisk eller praktisk art mener vi er

lettere å ta opp. Vi tror også at dersom en er trygg på sin leder, føler man at en kan lufte ut sine utfordringer og problemer. Hvor åpen dialogen er, avhenger også av hvilken lederstil lederne velger å benytte. Ved demokratisk lederstil åpner lederen i større grad for de ansatte enn ved autoritær lederstil (jf. kap.2).

10.2.4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?

Det er fem svaralternativer fra dårligste alternativ 1- i svært liten grad, til beste 5 - i stor grad. Kommentar: Hvorfor kan / kan ikke din nærmeste leder ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte, tror du?

Spørsmålet de ansatte fikk var i hvilken stor grad deres nærmeste leder var mottagelig for konstruktiv kritikk fra sine ansatte og hvorfor de var det eller hvorfor det evt. var vanskelig. Her spriket svarene noe mer enn i de andre spørsmålene. I organisasjoner ledet av menn var det 5 % som mente at lederen i liten grad var mottagelig for kritikk, 21 % i svarte i noen grad mens 53 % svarte i ganske stor grad og 21 % svarte i stor grad. Ingen av mennene svarte at lederen i svært liten grad var mottagelig for kritikk. En av de ansatte mente at årsaken til at det var lett å gå til leder med konstruktiv kritikk var at han er åpen for å høre andres mening. Blant ansatte ledet av kvinner svarte 2 % at lederen i svært liten grad var mottagelig for kritikk, 6 % i liten grad, 12,5 % i noen grad, 43 % i ganske stor grad og 36 % svarte i stor grad. Hos de ledet av en kvinne er det til sammen 79 % som synes lederen i ganske stor eller stor grad kan ta imot kritikk, mens hos de ledet av en mann er det noe færre som er like fornøyd: 74 % svarer i ganske stor eller stor grad. Det ser altså ut som at kvinnelige ledere er noe bedre til å ta imot kritikk enn menn. Imidlertid er det flere ansatte (8 %) under kvinnelige leder som synes lederen i svært liten grad eller liten grad kan ta imot kritikk enn hos menn (5 %).

En mulig forklaring på hvorfor de ansatte oppfatter at de kvinnelige lederne kan ta imot kritikk i større grad enn menn kan være at de ansatte har en formening om at kvinner er ”mykere” enn menn, slik vi har beskrevet i kapittel 1 om kjønnsteori. Det hevdes også at kvinner er mer åpne for andres synspunkter og er mer samarbeidsorienterte og omsorgsfulle

enn menn (jf. kap.2), noe som kan understøtte at de kvinnelige lederne er bedre til å ta imot kritikk enn sine mannlige kollegaer. Kaufmann & Kaufmann (2009) sier at for å få frem de ansattes tilbakemeldinger, må det opparbeides tillitt mellom leder og ansatt. Siden kvinner er mer opptatt av å skape relasjoner enn menn (Gray, 2002) (jf. kap.10.1.3), tror vi at de også etterspørre, og få, flere tilbakemeldinger (inkludert kritikk) fra sine ansatte enn menn. Kraft og Iversen (2006) konkluderer i sin studie med at menn har en tendens til å være mer oppgaveorienterte, mens kvinner er mer relasjonsorienterte. Dette samsvarer med teorien som blir presentert i Jacobsen & Thorsviks bok fra 2007 (jf. kap. 1).

I kommentarfeltet her var det flere som skrev. Blant annet var det en som kommenterte at det ikke var så mye kritikk ute og gikk, men at leder var mottagelig. En annen kommentar var at kritikken ofte ble feid bort, overhørt og ikke gjort noe med. Andre svarte at leder var åpen for diskusjoner og gav uttrykk for at hun var avhengig av tilbakemeldinger fra de ansatte for å kunne forbedre seg på visse områder. "Dialog er viktig" ble også kommentert. Svarene vi fikk i kommentarfeltet er uavhengig av hvilket kjønn lederen har.

10.2.5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?

Spørsmålet de ansatte fikk angående motivasjonen var om de ble motivert av lederen sin, og det er fem svaralternativer i undersøkelsen fra dårligste alternativ 1- motiverer ikke, til beste 5 - motiverer mye.

I hvilke grad de ansatte mener lederen motiverer den enkelte varierer fra kvinnelig - og mannlige ledelse. Totalt sett er det størst svarandel på alternativ 4 - motiverer en del med 38 % på kvinnelig ledelse og 48,5 % på mannlige ledelse, og 5 - motiverer mye med 34 % på kvinnelig ledelse og 24,5 % på mannlige ledelse. På svaralternativ 3 - motiverer noe er det 20 % ansatte ledet av kvinner mot 19 % på mannlige ledelse. Alternativ 1 - motiverer ikke er det ingen ansatte av mannlige ledere som har valgt, men blant kvinnelige ledere er det 2 %.

Det ser ut til at kvinnelige ledere har flere ansatte som motiveres mye av lederen, mens mannlige ledere er dem som kommer best ut på at de motiverer en del. På den ene siden viser

dette at kvinnelige ledere motiverer de ansatte i høyere grad enn menn, men på den andre siden er spørsmålet om det gjelder tolkning av spørsmålsalternativene. ”Motiverer en del” og ”motiverer mye” kan oppfattes som stort sett det samme. Vi omgås mange ord, men opererer med ulikt tolkningsgrunnlag slik at ordenes mening er ulikt individuelt, og etter kjønn. Slik vi ser det kommer kvinnelige – og mannlige ledere ganske jevnt ut på å motivere de ansatte, men forskjellen er at en større del av de ansatte under kvinner enn under menn mener at lederen motiverer dem mye. Som vi har beskrevet i kapittel 1, forventer ofte de ansatte at kvinner har en ”mykere”, relasjonsorientert lederstil enn menn. I kapittel 7 om motivasjon beskriver vi hvordan motivasjonen kan øke dersom de ansatte har tillit og får ansvar, og opplever mestring. Dette kan være med på å forklare hvorfor de ansatte opplever at de kvinnelige lederne motiverer i større grad enn de mannlige. Kvinner styrker relasjoner med bruken av kommunikasjon, og skaper derfor enklere følelsesmessig bånd til de ansatte som blir stimulert til ide skapning og kreativitet (Gray, 2002).

10.2.6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Spørsmålet de ansatte fikk når det gjelder arbeidsmiljø var om de mente at det var et godt arbeidsmiljø i avdelingen. Det er fem svaralternativer fra dårligste alternativ 1 – veldig dårlig arbeidsmiljø, til beste 5 – veldig godt arbeidsmiljø.

Resultatet viser at kvinnelige - og mannlige ledere kommer nokså likt ut når det gjelder de ansattes oppfattelse av om arbeidsmiljøet er bra eller dårlig. Hos kvinnelige ledere mener 66 % at spørsmål 5 – veldig godt arbeidsmiljø er best dekkende for deres oppfatning av arbeidsmiljøet, og 67 % ansatte hos mannlige leder. Med dette utgangspunktet kan vi hevde at kvinnelige – og mannlige ledere kommer likt ut når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø, og at det indikerer at det er personavhengig istedenfor kjønnsavhengig.

Når det gjelder de andre svaralternativene er det for øvrig noe forskjell mellom avdelinger under kvinnelige – og mannlige ledere. Kvinnelige ledere kommer best ut på svaralternativ 4 – ganske godt arbeidsmiljø 28 %, og så lite som 6 % på svaralternativ 3 – middels godt arbeidsmiljø. Mens, hos mannlige ledere er det 19 % som har svart alternativ 4, og 11 % på alternativ 3. Det vil si at kvinnelige ledere har flere ansatte som mener det er veldig godt, eller

ganske godt arbeidsmiljø i avdelingen, og noen få mener det er middels godt arbeidsmiljø. Videre har ingen krysset av for alternativ 2 – litt dårlig arbeidsmiljø og 1 – veldig dårlig arbeidsmiljø. Hos mannlige ledere er de ansattes arbeidsmiljøoppfattning fordelt litt annerledes. Det er flest ansatte som mener at arbeidsmiljøet er godt, men forskjellen mellom svarprosenten på ganske godt og middels godt arbeidsmiljø er jevnere enn hos kvinnelige ledere. I tillegg til jevnere fordeling i svarprosent på alternativ 3 og 4 er det 3 % ansatte hos mannlige ledere som har krysset av for alternativ 2 - litt dårlig arbeidsmiljø.

Dette underbygger våre antagelser om at det er forskjell på hvordan mannlig og kvinnelig ledelse påvirker arbeidsmiljøet. Det er flere ansatte under mannlige ledere som svarer at arbeidsmiljøet er litt dårlig eller middels godt. Dette kan vi forklare med at kvinner foretrekker gode resultater og effektivitet, men setter høyest tillit, kommunikasjon og støtte. I tillegg er kvinner opptatt av kommunikasjon som et problemløsningsverktøy, men bygger også relasjoner (jf. kap. 10.1.3.) som igjen skaper trivsel (jf. kap. 5). Mannen på sin side bruker imidlertid først og fremst kommunikasjon til formidling av informasjon og innhold (Gray, 2002).

10.2.7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?

Vi spurte videre om det i så fall er noen som holdes utenfor disse grupperingene, og om de ansatte så på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem. Alle disse spørsmålene har tre svaralternativer: Ja, nei og til dels.

Undersøkelsen vår viser at 14,5 % ansatte hos kvinnelige ledere opplever at det er subkulturer i organisasjonen, mens det er 8 % hos mannlige ledere. Videre er det 57 % hos kvinnelige ledere som ikke opplever at det er subkulturer, og 28,5 % som svarer til dels. Hos mannlige ledere er det 70,5 % ansatte som ikke opplever at det er subkulturer, og 21,5 % som mener til dels.

Dette viser at i vår undersøkelse er det flest ansatte hos kvinnelige ledere som opplever at det er subkulturer i organisasjonen, og at det derfor kanskje er kjønnsavhengig. Men, innenfor ”våre” bedrifter er det kvinner som både er ledere i industri og service, og noen hevder at

subkulturer forekommer oftere hos ansatte innenfor industrien enn service yrke. Vi vil derfor si at det er usikkert om vårt resultat er kjønnsavhengig, eller om hvilken næring undersøkelsen er utført i er avgjørende. Dette er det imidlertid ikke forsket nok på (Nordhaug, 2008). På den andre siden kan kjønnen hos de ansatte være avgjørende, fordi menn og kvinner ser ulikt på en del ting. Ulikhetene mellom kjønnene, i denne sammenhengen, er at oppfattelsen er ulik når det gjelder følelser og samarbeid (Gray, 2002).

Som nevnt i kap.4.1. oppfattes subkulturer både positivt og negativt. Undersøkelsen vår viser at ansatte hos både kvinnelige – og mannlige ledere opplever at det er subkulturer i organisasjonen, men det er 82 % ansatte hos kvinnelige – og 84 % hos mannlige ledere som svarer at ikke noen holdes utenfor. Det kan derfor antas at største delen av subkulturen på arbeidsplassene vi gjorde undersøkelser på er av positiv karakter. Ettersom det er 2 % ansatte hos kvinnelige – og 2,5 % ansatte hos mannlige ledere som har svart at enkelte holdes utenfor subkulturer er det også noe negativ oppfattelse av subkulturer i organisasjonene, dersom vi antar at det er negativt at noen holdes utenfor. I tillegg er det 14 % ansatte hos kvinnelige – og 13,5 ansatte hos mannlige ledere som har svart at ansatte til dels blir holdt utenfor subkulturer.

Når det gjelder spørsmålet om subkulturer i avdelingen er et problem i det hele tatt er det imidlertid 78 % ansatte hos kvinnelige – og 89 % ansatte hos mannlige ledere som anser subkulturer som uproblematisk. Videre er det 4 % ansatte hos kvinnelige – og ingen ansatte hos mannlige ledere som oppfatter subkulturer som problematisk, mens det er 18 % ansatte hos kvinnelige – og 11 % ansatte hos mannlige ledere som til dels oppfatter subkulturen i avdelingen som et problem.

Kapittel 11. Konklusjon og avslutning

Utgangspunktet for denne oppgava var at vi ønsket å få svar på problemstillingen vår:

Hvordan påvirker mannlig kontra kvinnelig ledelse arbeidsmiljøet i en avdeling? Kan man finne forskjeller og i tilfelle hvilke?

Vi vil legge vekt på:

- **Kommunikasjon mellom leder og ansatt**
- **Lederen som motivator**

Materialet vi har fra vår undersøkelse er lite, og vi mener derfor ikke å generalisere på bakgrunn av de resultater vi har kommet fram til. De forskjellene vi har funnet mellom mannlig og kvinnelig ledelse kan dreie seg om svar fra kun 1-5 ansatte. Dette vil utgjøre en prosentvis forskjell på 2-10 % på svar fra ansatte i avdelinger ledet av kvinner, og enda mer på svar fra avdelinger ledet av menn, der vi har færre respondenter. Vi har allikevel drøftet de svarene vi har fått opp i mot eksisterende teori, og trukket konklusjoner ut ifra dette.

11.1. Kommunikasjon

De fire første spørsmålene i undersøkelsen dreier seg om kommunikasjonen mellom lederen og de ansatte. De aspektene ved kommunikasjon vi har spurt om, er informasjonsflyt fra leder til de ansatte, om lederen ser og hører de ansatte, om de ansatte kan komme til lederen med problemer og lederen får og kan ta imot konstruktiv kritikk fra sine ansatte.

Gray (2002) mener at menn bruker kommunikasjon først og fremst for å få en jobb gjort, og at de i større grad enn kvinner er opptatt av resultater. Noen studier har også kommet fram til at menn er mer konkurranseorienterte enn kvinner (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Vår undersøkelse viser at mannlige ledere informerer sine ansatte om forhold høyere opp i bedriften noe mer enn kvinnelige. Både ledere og ansatte er enige om dette. Vi forklarer forskjellen først og fremst med forskjellig organisasjonsstruktur på de ulike arbeidsplassene vi har i vårt materiale. De kvinnelige lederne i vår undersøkelse jobber i større organisasjoner

med flere nivåer enn mennene, derfor vil det også bli en stor mengde informasjon som ikke er relevant for de ansatte i det daglige arbeidet. Funnet stemmer imidlertid også med teorien om at menn er mer opptatt av resultater mens kvinner er mest opptatt av å skape tillit. Satt på spissen kan vi se for oss at der menn bruker tid på å informere sine ansatte om økonomi og resultater, bruker kvinnene tiden til å forsøke å skape gode relasjoner.

Det neste aspektet ved kommunikasjonen er hvordan de ansatte blir sett og hørt av sin nærmeste leder. Generelt sett forventer ansatte at kvinnelige ledere skal være mer relasjonsorienterte enn mannlige ledere, og noen studier bekrefter også denne antagelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Vår undersøkelse viser at de ansatte i avdelinger ledet av kvinner synes de blir litt mindre sett og hørt enn de ansatte i avdelinger ledet av menn. Vi tror dette kan ha sammenheng med de ansattes forventning om at kvinnelige ledere skal være mer relasjonsorienterte, og dermed bør være flinkere til å se og høre de ansatte enn sine mannlige kollegaer. Vi har ikke funnet noen forskjeller i hvordan lederne i vår undersøkelse selv oppfatter at de ser og hører de ansatte, bortsett fra at kvinnene i større grad sier at de oppsøker de ansatte i det daglige arbeidet fordi de ansatte skal føle seg sett og hørt. Dette understøtter teorien om at kvinnene er mer opptatt av relasjoner. Et annet funn som bekrefter den teorien er at på spørsmål om lederne mener at de har gjort det enkelt for de ansatte å komme til dem med sine problemer i arbeidshverdagen, legger de kvinnelige lederne i større grad enn de mannlige vekt på at de ønsker å ha en god dialog preget av åpenhet.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan de ansatte kan komme til sin nærmeste leder med problemer i arbeidshverdagen, føler de aller fleste ansatte uavhengig av lederens kjønn at de kan gjøre dette. Forskjellen er at de som ikke er helt fornøyd av de som er ledet av en kvinne, er misfornøyd, mens de ledet av en mann som ikke er helt fornøyd, er passe fornøyd. Alle lederne uansett kjønn sier at de har gjort det lett for de ansatte å komme til dem med problemer, forskjellen ligger som sagt ovenfor i at de kvinnelige lederne legger i sine svar større vekt på åpenhet og dialog enn de mannlige lederne.

Den siste delen vi har tatt for oss av kommunikasjonen mellom leder og ansatt er hvordan lederen får og tar i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte. Tilsynelatende får de kvinnelige

lederne mindre konstruktiv kritikk, men vi tror dette kan skyldes en tolkningsforskjell av begrepet konstruktiv kritikk. De kvinnelige lederne svarer at de ikke får kritikk, men ”forslag til forbedringer” eller lignende uttrykk som vi mener også kan falle inn under begrepet konstruktiv kritikk. De ansatte under kvinnelige ledere synes lederen sin er litt bedre på å ta imot kritikk enn hva de ansatte under mannlige ledere synes. En mulig forklaring på denne forskjellen kan være at siden de kvinnelige lederne kaller det forslag til forbedringer i stedet for kritikk, er de mer positivt innstilt enn om de hadde ment at det var kritikk de ansatte kom med. Disse funnene kan alle tyde på at kvinner er noe mer relasjonsorienterte enn menn, men vi understreker at forskjellene vi har funnet mellom avdelingene ledet av kvinner versus menn, er små.

Forskjellen mellom mannlig og kvinnelig ledelse når det gjelder kommunikasjon mellom leder og ansatt er at ansatte oppfatter at de under kvinnelig ledelse blir litt mindre sett og hørt, får litt mindre informasjon, at det er litt vanskeligere å komme til lederen med problemer, men at lederen er litt bedre på å ta imot kritikk, enn under mannlig ledelse. Forskjellene er ikke store og kan som vi har tatt for oss i drøftingen ha andre forklaringsmuligheter enn lederens kjønn.

Kraft & Iversen (2006) bekrefter at kjønn alene ikke er avgjørende om en leder er god eller ikke. Dette avhenger i like stor grad av hvilke verdier, interesser og områder lederen har fokus på, samt valg av lederstil. I denne masteroppgaven beskrev lederne seg selv med nokså like ord og vektla i stor grad de samme verdiene, uavhengig om de var menn eller kvinner. Mens den relasjonsorienterte (demokratiske) lederstilen aktivt forsøker å utvikle gode relasjoner til sine ansatte, er den oppgaveorienterte (autoritære) lederen mest opptatt av produksjon, effektivitet og måloppnåelse (jf. kap.2). Ut fra våre svar synes det som om alle lederne er opptatt av både å nå sine mål samt ha gode relasjoner til sine ansatte. De fleste ansatte opplever også ut fra kommentarene vi fikk på spørreskjemaet at deres leder er opptatt av å ha et godt og åpent forhold til sine ansatte, selv om det noen ganger kan være vanskelig fordi de ansatte er spredt på et stort geografisk område.

11.2. Motivasjon

I følge Haukedal (2000) er det å motivere sine ansatte en av de viktigste oppgavene en leder har. De fleste lederne i vår undersøkelse sier at de tror og håper at de motiverer sine ansatte, uavhengig av kjønn. Hertzberg beskriver ansvar, utvikling og anerkjennelse som faktorer lederen kan gi sine ansatte for å øke motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I følge flere teorier og studier (Gray, 2002; Jacobsen og Thorsvik, 2007) kan man hevde at kvinner er mer relasjonsorienterte enn menn, og dermed i større grad vil ta med de ansatte i beslutninger og fokusere på å ha en god relasjon til de ansatte. Vi mener dette kan bidra til at de ansatte får mer ansvar, opplever mer personlig utvikling og får større anerkjennelse, og at det dermed er en mulig forklaring på hvorfor vår undersøkelse viser at de ansatte i avdelinger ledet av kvinner synes lederen motiverer mer enn i avdelinger med mannlig ledelse. Dersom vi imidlertid slår sammen de to beste svaralternativene ligger kvinnelige og mannlige ledere omtrent helt likt når det gjelder motivasjon av de ansatte. Som vi har beskrevet i kapittel 10.2.5. kommer det an på tolkningen av svaralternativene motiverer ”mye” og ”en del”, noe vi i ettertid ser at kan bety omtrent det samme.

Kun en av lederne tror lønn er en viktig motivasjonsfaktor. Lederne tror heller det er positive faktorer ved arbeidet, ros, støtte og mestring som motiverer de ansatte. Vi kan ikke finne tydelige forskjeller mellom kjønnene når det gjelder ledernes oppfattelse hvordan de ansatte motiveres. De ansatte under kvinnelig ledelse svarer i større grad enn hos menn at lederen motiverer dem mye, men Våre resultater viser allikevel at de ansatte under kvinnelig ledelse i noe større grad velger å gi ”full pott” til sin nærmeste leder når det gjelder motivasjon. Vi mener dette kan forklares med teorien om at kvinner har større fokus på tillit og relasjoner (jf.kap.1 og 2), noe som øker motivasjonen hos de ansatte (jf. kap.7).

11.3. Arbeidsmiljø

Det psykososiale arbeidsmiljøet er et begrep som omfatter samspeillet mellom de ansatte, og mellom de ansatte og ledelsen. Det er en viktig faktor for de ansattes trivsel og helse (Khoren). Vi er glade for å kunne si at to tredjedeler av de ansatte i vår undersøkelse, uavhengig av lederens kjønn, svarer at det er et veldig godt arbeidsmiljø i avdelingen. Alle lederne sier det samme. Ser vi på fordelingen av de som ikke er fornøyd med arbeidsmiljøet

finner vi at de som jobber i avdelinger med kvinnelig ledelse er litt mer fornøyd med arbeidsmiljøet enn de som jobber i avdelinger ledet av menn. Forskjellen er veldig liten, og stort sett viser resultatene at de fleste er tilfreds med arbeidsmiljøet i sin avdeling.

Subkulturer, eller uformelle grupperinger som vi har kalt det i spørreundersøkelsen, kan påvirke arbeidsmiljøet i både positiv og negativ retning (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Våre resultater viser at lederne og de ansatte ikke er helt samstemte når det gjelder eksistensen av subkulturer i avdelingene. 70,5 % av de ledet av en mann mener at det ikke er subkulturer i avdelingen, mens de fleste mannlige lederne sier at det er subkulturer, noen positive og noen negative. I avdelingene ledet av en kvinne sier 57 % av de ansatte at det ikke er subkulturer, mens under halvparten av de kvinnelige lederne sier at de har subkulturer i sin avdeling. Ut i fra svarene fra lederne og de samlede resultatene synes vi det er vanskelig å sammenligne svarene på spørsmål om subkulturer, da oppfattelsen av begrepet tydeligvis er veldig forskjellig fra person til person. På grunn av ulike forståelser av uformelle grupperinger er det vanskelig å trekke noen slutninger på bakgrunn av resultatene våre.

11.4. Hvordan påvirker mannlig kontra kvinnelig ledelse arbeidsmiljøet i en avdeling? Kan man finne forskjeller og i tilfelle hvilke?

Vi hadde forventet å finne tydelige forskjeller mellom mannlig og kvinnelig ledelse, og hvordan det påvirker arbeidsmiljøet i avdelingene. Ganske tidlig i arbeidet med å intervju lederne og bearbeide svarene på spørreundersøkelsen, innså vi at forskjellene ikke var så store som vi hadde trodd. Vi antok etter hvert at det ikke var forskjeller mellom avdelingene med kvinnelig ledelse og avdelingene med mannlig ledelse. Så begynte fasen med å drøfte funnene våre mot teorien, og vi så at resultatene allikevel pekte på noen ulikheter. I følge våre resultater er forskjellene mellom arbeidsmiljøet i avdelinger ledet av menn kontra kvinner ikke store, men samlet sett kan de være med på å understøtte teorien om at kvinner er mer relasjonsorienterte enn menn. Vi tror også at de ansattes *forventing* om dette kan utgjøre forskjeller når det gjelder kommunikasjonen mellom de ansatte og lederen.

11.5. Veien videre

Tidligere studier har pekt på både at det er ulikheter mellom mannlig og kvinnelig ledelse, og at det ikke er det (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Selv om våre resultater peker mot at det er forskjeller, er det ikke helt entydig. Dersom vi skulle videreføre oppgava for å finne enda grundigere svar på problemstillingen, ville vi ha vært mer konkrete i spørsmålsformuleringen. Vi ville ha brukt de erfaringer vi har fått gjennom arbeidet med denne oppgava til å utforme et tydeligere spørreskjema til de ansatte og en mer presis intervjuguide til lederne. I tillegg ville vi ha favnet et enda større utvalg slik at konklusjonene i større grad kunne vært allmenngyldige.

Kilder

Akerøe, Kjell (2004), *Samspill i organisasjoner – om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Cappelen Akademiske forlag AS.

Berg M.E, Martinsen Ø & Thompson G (2005), *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Gyldendal Norsk forlag.

Gray, John (2002), *Mars og Venus på jobben – Slik oppnår du bedre kommunikasjon, større forståelse og bedre resultater på jobben*. Oslo: Cappelen Forlag AS.

Haukedal, Willy (2000). *Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere*. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2000). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget. Bergen: Fagbokforlaget.

Levin, Morten & Rolfsen, Monica (2010). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lorentzen, Jørgen (2006). Kapittel 1.1 Biologi. I: Lorentzen, J. & Mühleisen, W. (red) (2006). *Kjønnsforskning - En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd (2002). *Ledelse av Menneskelige Resurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skogstad, Anders (2000). Psykologiske faktorer i arbeidet. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2000). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Elektronske kilder:

Iversen, H. & Kraft, H. (2006). *Bilder av kjønn og ledelse* [Internett]. Masteroppgave. Tilgjengelig fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-12083> [lest 10.05.2011]

Koren, P.C. (?). Hva er psykososialt arbeidsmiljø [Internett]. *HMS Online*. Tilgjengelig fra: <http://www.hmsonline.no/publisher/publisher.asp?id=51&tekstid=303> [lest 1.5.2011]

Norges Lover. Tilgjengelig fra www.lovdatab.no. [lest 5.5.2011]

Rønning, R. (1998). Lederen som inspirator? Lederens betydning for begeistring og motivasjon hos medarbeiderne [Internett]. *AFF lederbulletin*. Tilgjengelig fra: <http://www.aff.no/storypg.aspx?id=193&MenuNode=634092186117907831&zone=81> [lest 02.05.2011]

Statistisk sentralbyrå. [Internett]. Tall om likestilling. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/likestilling/> [lest 12.05.2011]

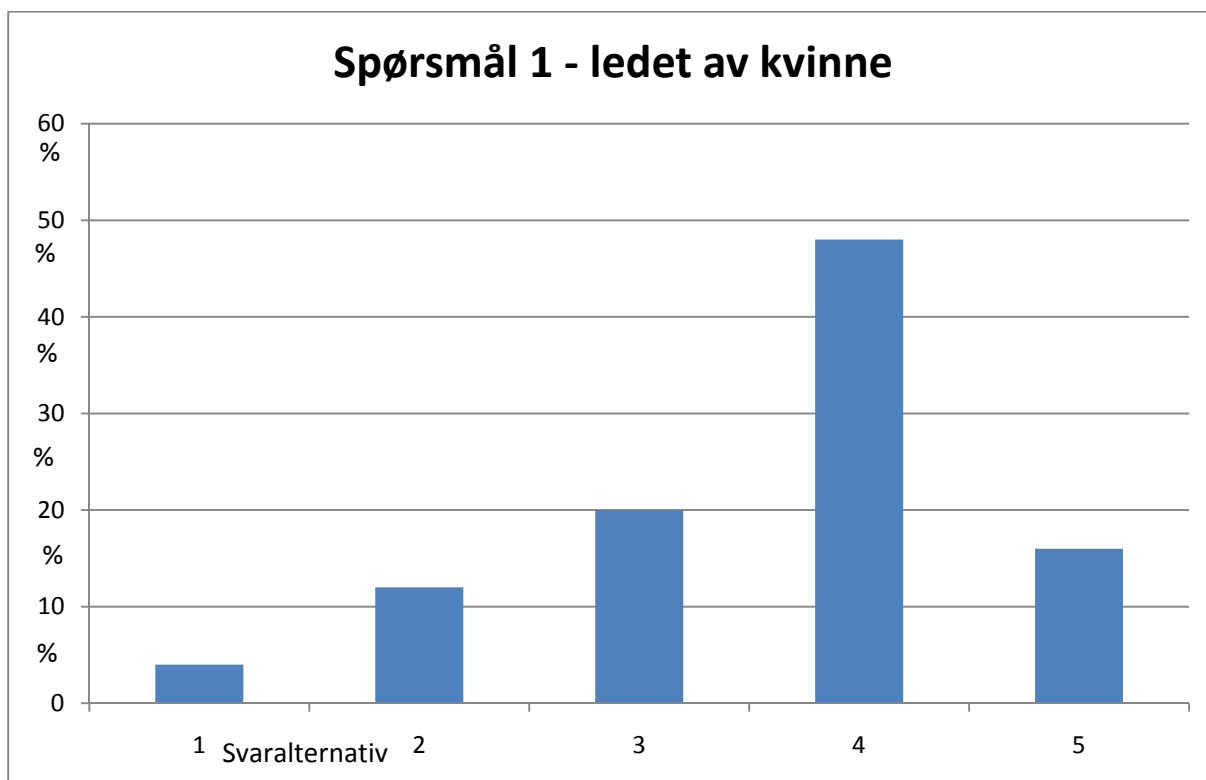
Spørreundersøkelse vedrørende arbeidsmiljø

Resultater avdelinger ledet av kvinner

1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Svar: (sett ring rundt rett alternativ)

- 1) ingen informasjon, 2) litt informasjon, 3) en del informasjon, 4) god informasjon, 5) svært god informasjon.



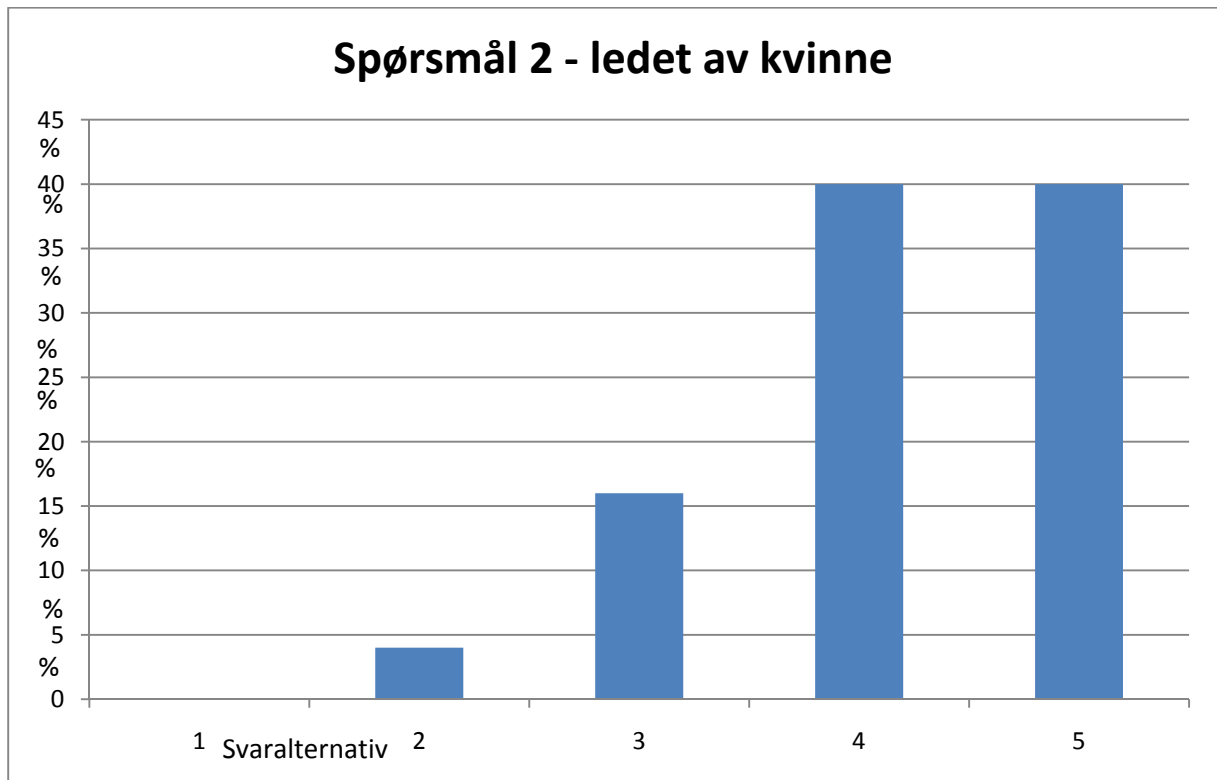
Kommentar: Evt. hvordan kan lederen informere deg bedre?

Vi blir informert om forandringer / vedtak som påvirker eller som kan spille inn på vårt arbeid eller vår arbeidsplass. Jeg vet ikke om vi får all informasjon, men jeg får inntrykk av at vi får nok.

2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?

Svar: 1) blir ikke sett og hørt, 2) blir lite sett og hørt, 3) blir noe sett,

4) blir ganske godt sett og hørt, 5) blir svært godt sett og hørt.



Kommentar: Evt. hva kan din leder gjøre for at du skal bli sett og hørt bedre?

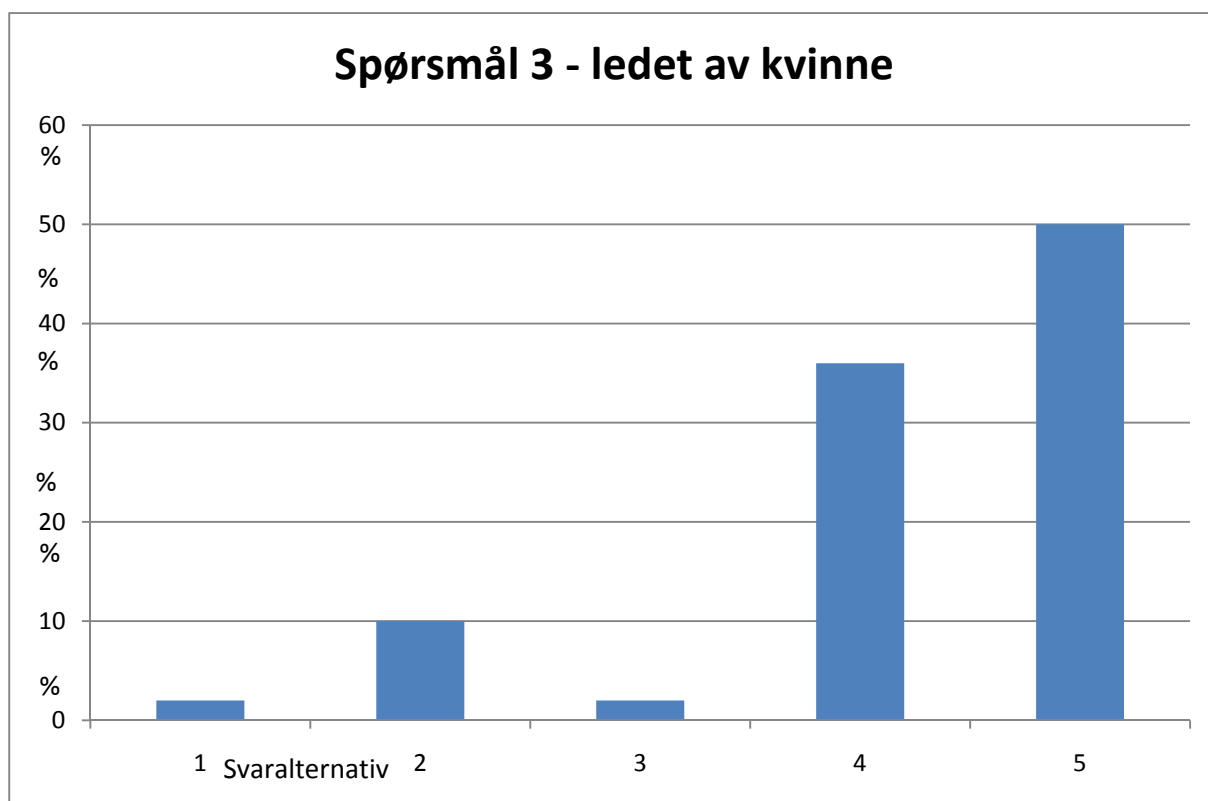
Mer oppfølging av undervisningen.

Er veldig fornøyd.

Lytte mer, prate mindre =)

3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?

Svar: 1) veldig vanskelig å komme til nærmeste leder med problemer, 2) litt vanskelig, 3) verken lett eller vanskelig, 4) ganske lett, 5) veldig lett.



Kommentar: Hva er det din leder gjør som får deg til å synes dette er lett, evt. hva synes du din leder kan gjøre for at dette skal bli lettere?

Vet at det jeg sier blir tatt på alvor. At jeg blir hørt.

Lytter alltid, døra er bestandig åpen.

Ta problemene på alvor, selv om det er bare en som har problemer med noe så er det reelt for den det gjelder.

Blir tatt på alvor. Har alltid tid. Er åpen og positiv og hun bryr seg virkelig om oss.

Får rask oppfølging / svar.

Hun tar alle på alvor, og opptrer saklig i forskjellige situasjoner.

Føler meg velkommen. Lederen er mye ute i kollegiet og mye ute i friminuttene på lik linje med andre kolleger. Ser hva vi sliter med i elevmassen siden hun involverer seg på de arenaer hvor lærere og elever møtes. Stor involvering og engasjement for den enkelte lærer og elev.

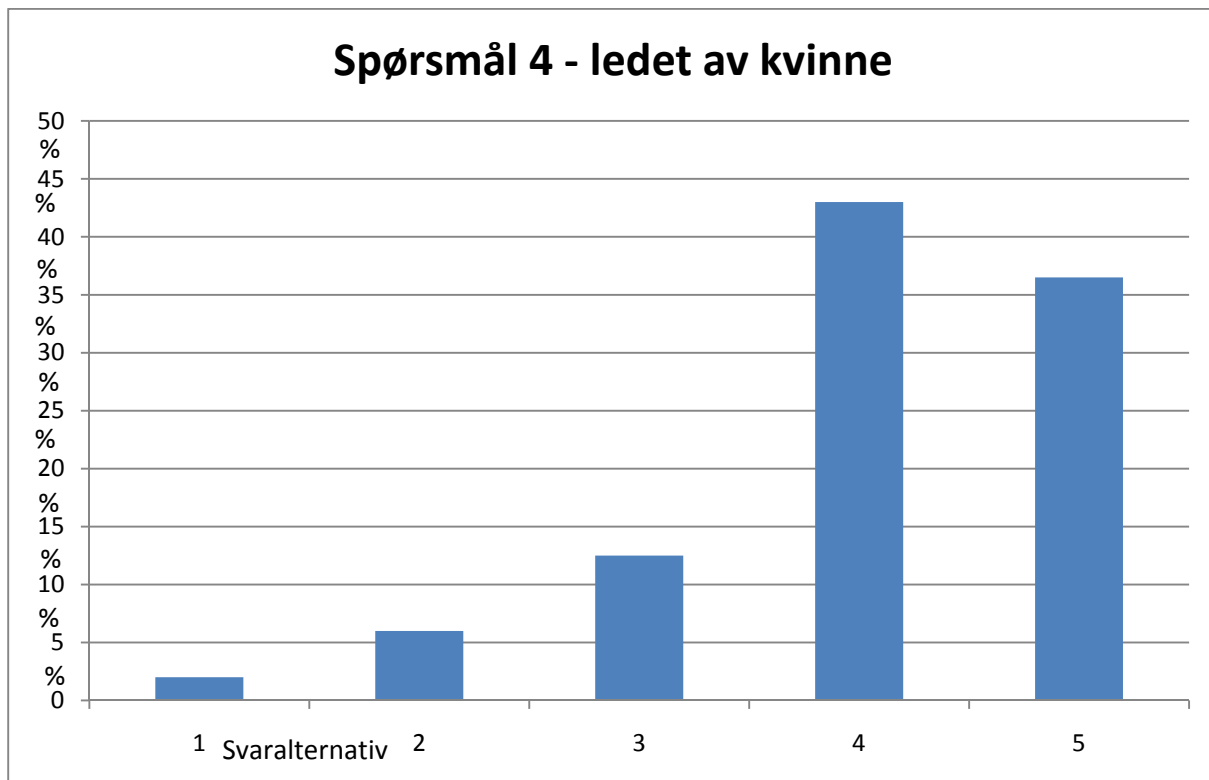
Gir ros. Er raus med seg selv. Humor og lite selvhøytidelig.

Ganske lett. Hun gjør oss trygge på å ta opp det det måtte være.

Har ukentlige møter som ATV. Dermed er dialogen god. Leder har åpen dør = viktig!

4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?

Svar: 1) i svært liten grad, 2) i liten grad, 3) i noen grad, 4) i ganske stor grad, 5) i stor grad.



Kommentar: Hvorfor kan / kan ikke din nærmeste leder ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte, tror du?

Tar imot, men ikke så ofte det er så mye kritikk ute og går.

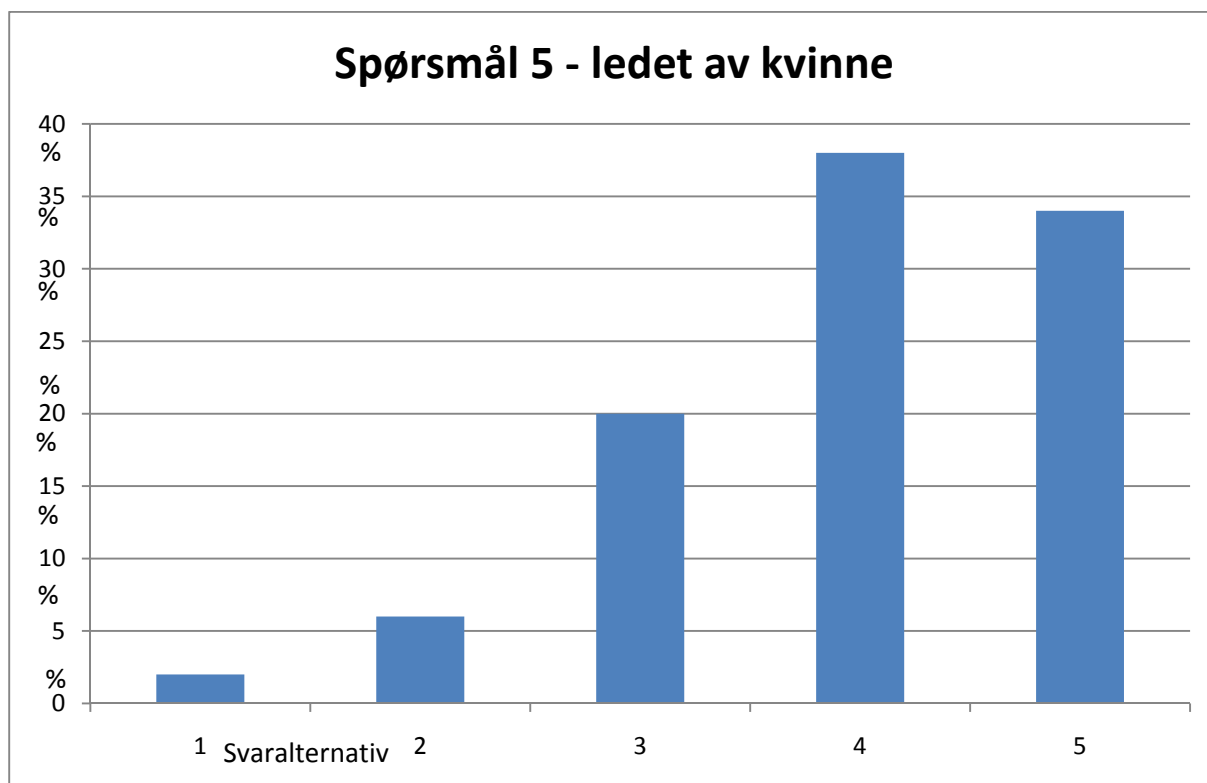
Blir ofte feid bort, overhørt og ikke gjort noe med.

Hun viser ofte at hun er åpen for diskusjoner, og hun har sagt at tilbakemelding fra de ansatte er eneste måten hun kan vite at hun bør forbedre seg på visse områder.

Opptatt av mennesker. Målrettet og konstruktiv. Dialog er viktig.

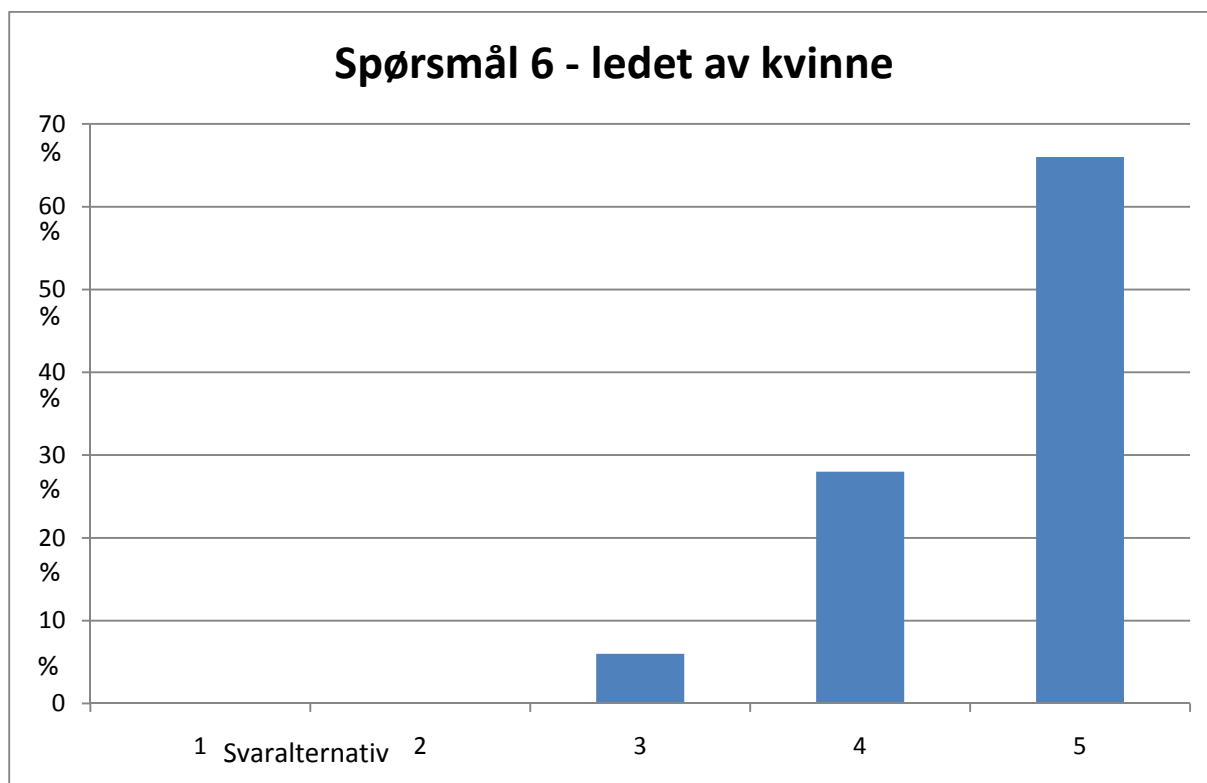
5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?

Svar: 1) motiverer ikke, 2) motiverer lite, 3) motiverer noe, 4) motiverer en del, 5) motiverer mye.



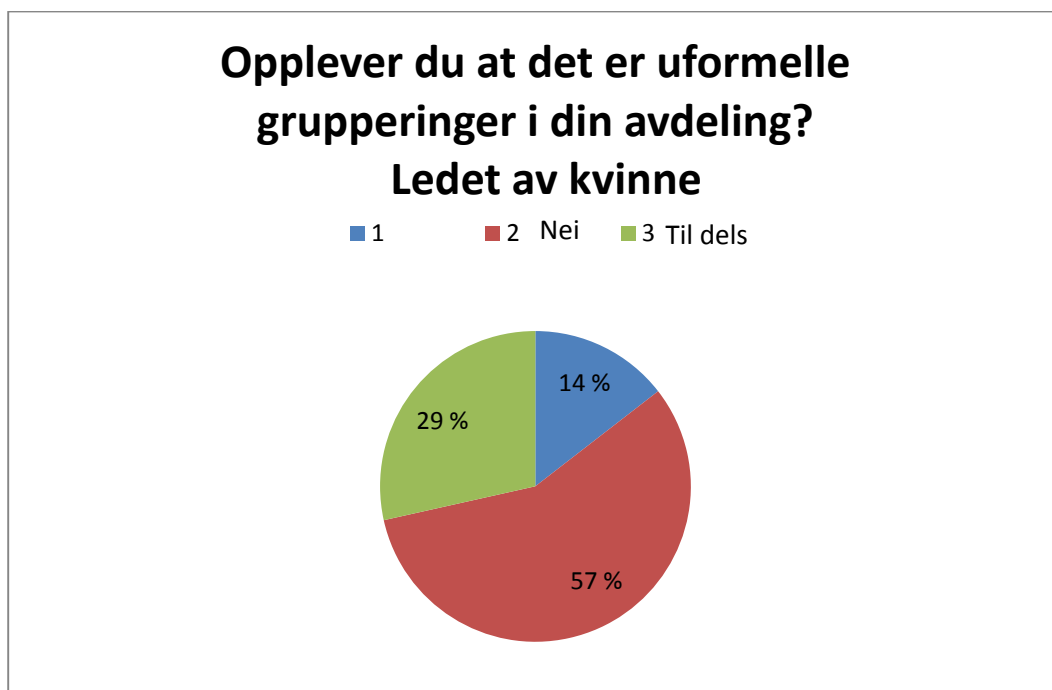
6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Svar: 1) veldig dårlig arbeidsmiljø, 2) litt dårlig arbeidsmiljø, 3) middels godt arbeidsmiljø, 4) ganske godt arbeidsmiljø, 5) veldig godt arbeidsmiljø.



7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?

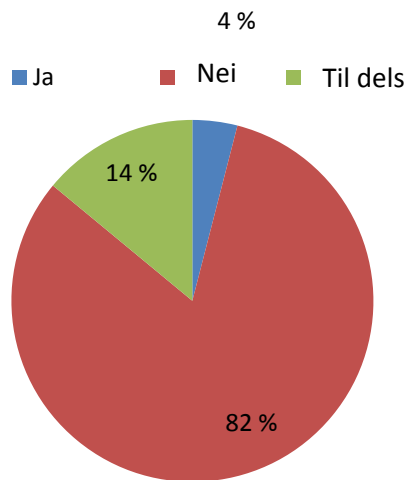
Svar: Ja / Nei / Til dels



I så fall: Holdes enkelte ansatte utenfor disse grupperingene?

Svar: Ja / Nei / Til dels

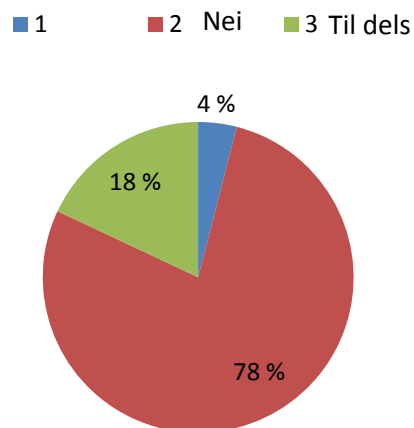
Holdes noen utenfor grupperingene? Ledet av kvinne



Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

Svar: Ja / Nei / Til dels

Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem? Ledet av kvinne

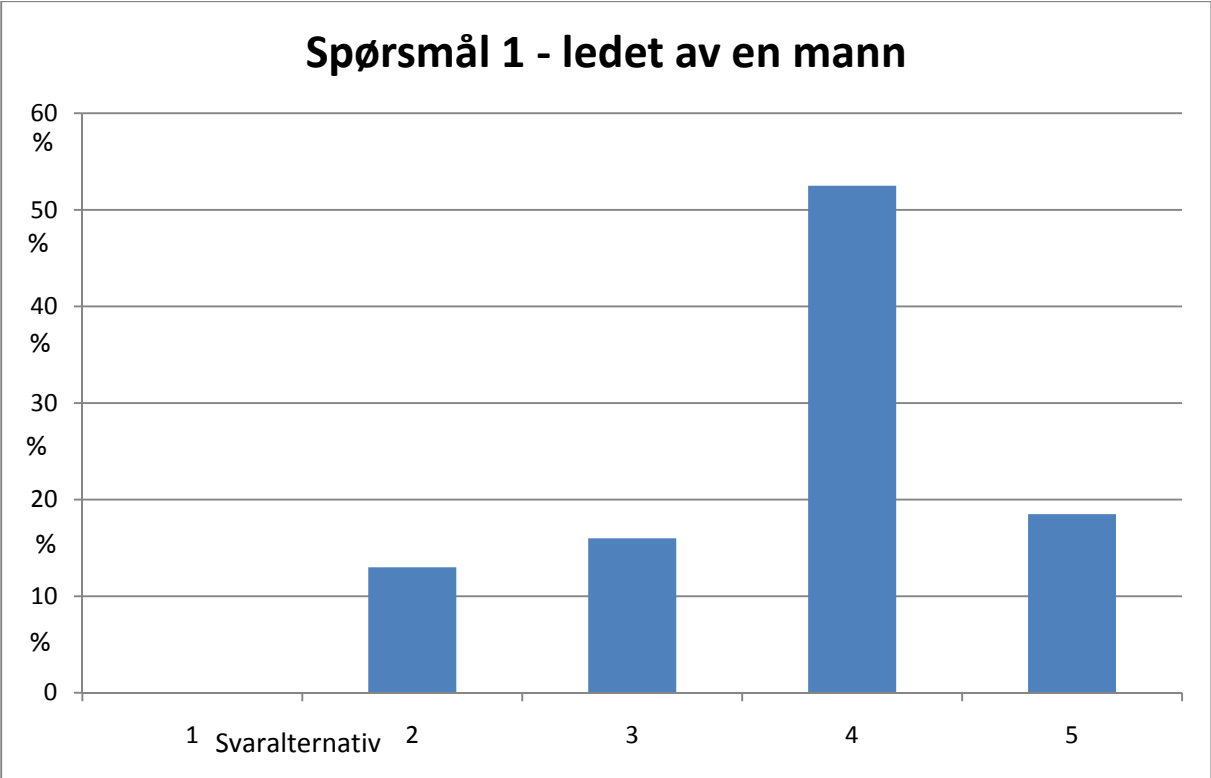


Spørreundersøkelse vedrørende arbeidsmiljø

Resultater avdelinger ledet av menn

1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Svar: 1) ingen informasjon, 2) litt informasjon, 3) en del informasjon, 4) god informasjon, 5) svært god informasjon.

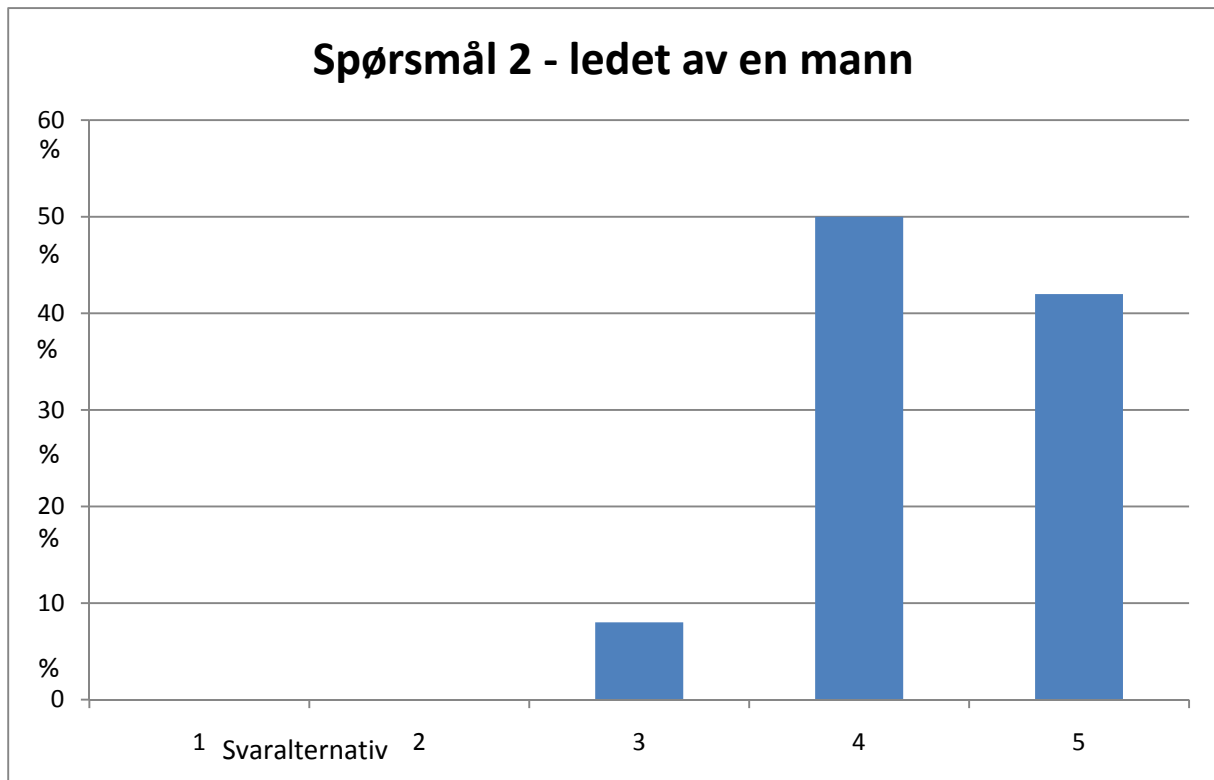


Kommentar: Evt. hvordan kan lederen informere deg bedre?

Kunne hatt flere kontormøter hvor det blir gitt informasjon.
Flere allmannamøter

2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?

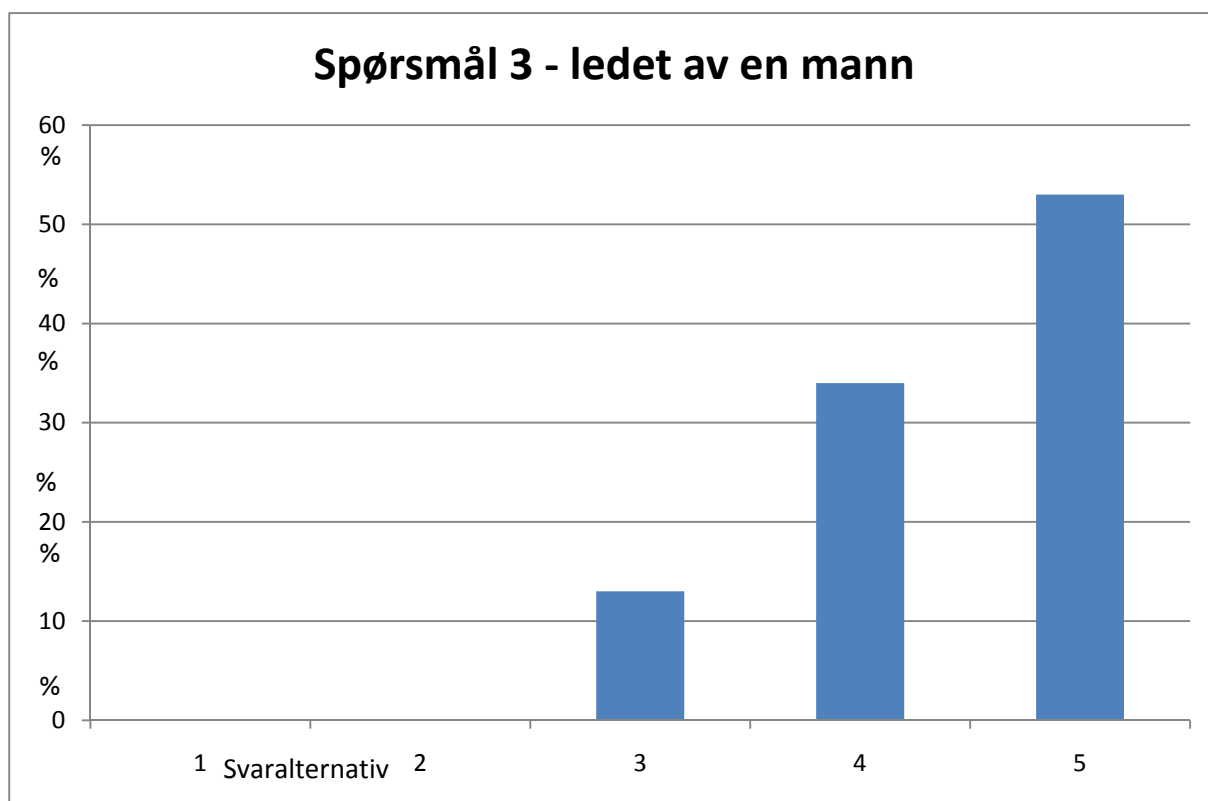
Svar: 1) blir ikke sett og hørt, 2) blir lite sett og hørt, 3) blir noe sett,
4) blir ganske godt sett og hørt, 5) blir svært godt sett og hørt.



Kommentar: Evt. hva kan din leder gjøre for at du skal bli sett og hørt bedre?

3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?

Svar: 1) veldig vanskelig å komme til nærmeste leder med problemer, 2) litt vanskelig, 3) verken lett eller vanskelig, 4) ganske lett, 5) veldig lett.



Kommentar: Hva er det din leder gjør som får deg til å synes dette er lett, evt. hva synes du din leder kan gjøre for at dette skal bli lettere?

Vi treffes ofte, så mange muligheter for å ta opp problemer.

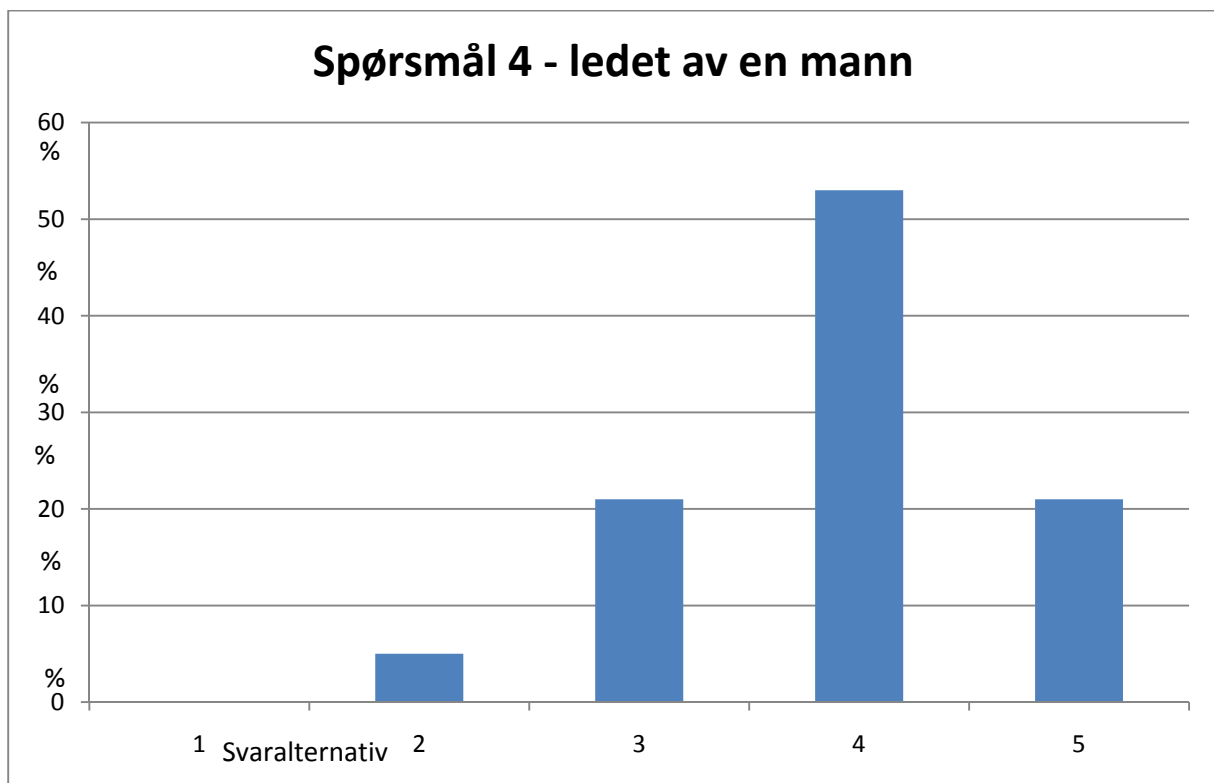
Har svært god kontakt med leder.

Døra er nesten alltid åpen, og han er en god lytter.

Han lytter og er åpen for mine ideer og løsninger. Beslutninger tas ofte etter felles gjennomgang.

4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?

Svar: 1) i svært liten grad, 2) i liten grad, 3) i noen grad, 4) i ganske stor grad, 5) i stor grad.

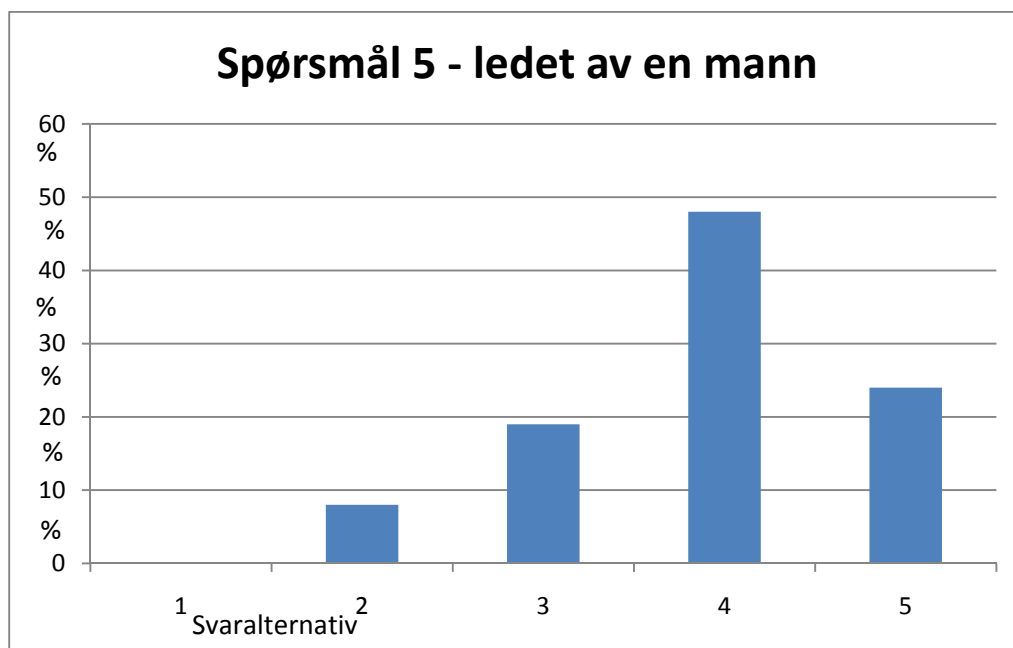


Kommentar: Hvorfor kan / kan ikke din nærmeste leder ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte, tror du?

Fordi han er åpen for å høre andres mening.

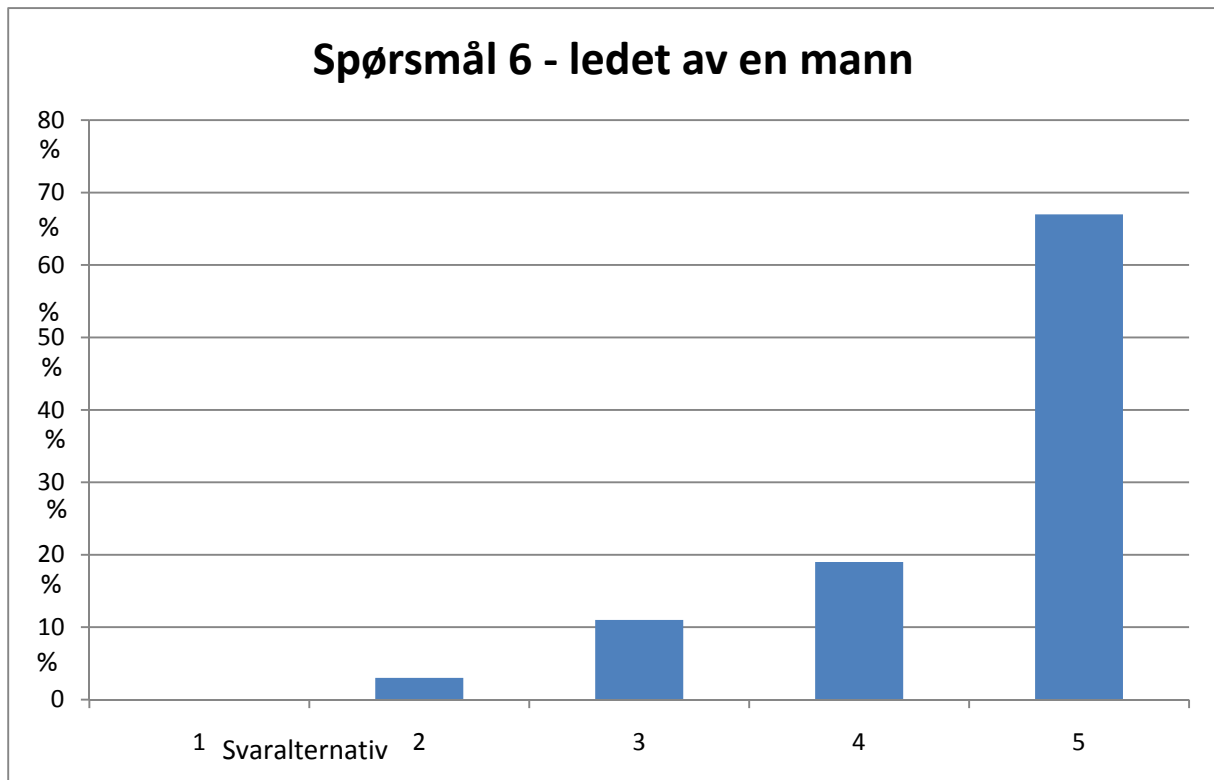
5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?

Svar: 1) motiverer ikke, 2) motiverer lite, 3) motiverer noe, 4) motiverer en del, 5) motiverer mye.



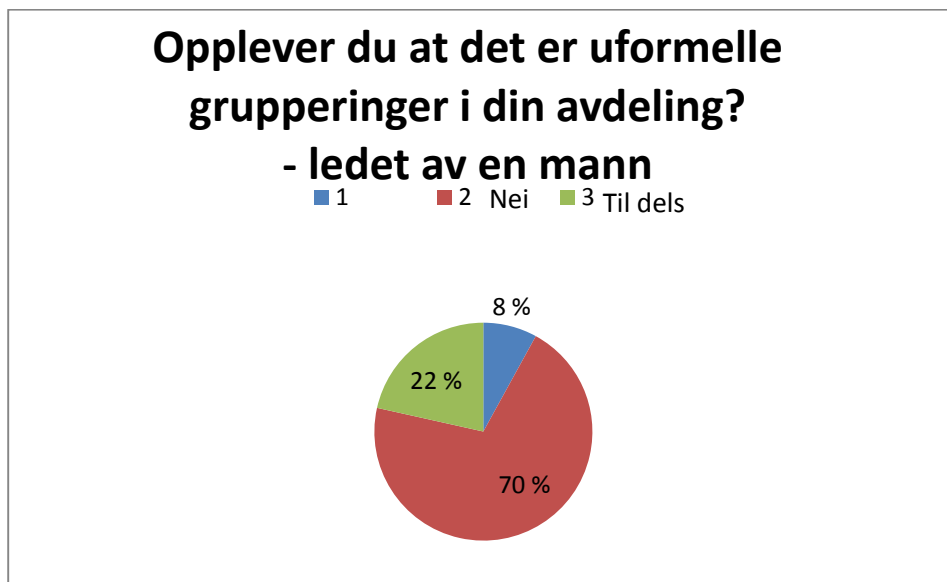
6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Svar: 1) veldig dårlig arbeidsmiljø, 2) litt dårlig arbeidsmiljø, 3) middels godt arbeidsmiljø, 4) ganske godt arbeidsmiljø, 5) veldig godt arbeidsmiljø.



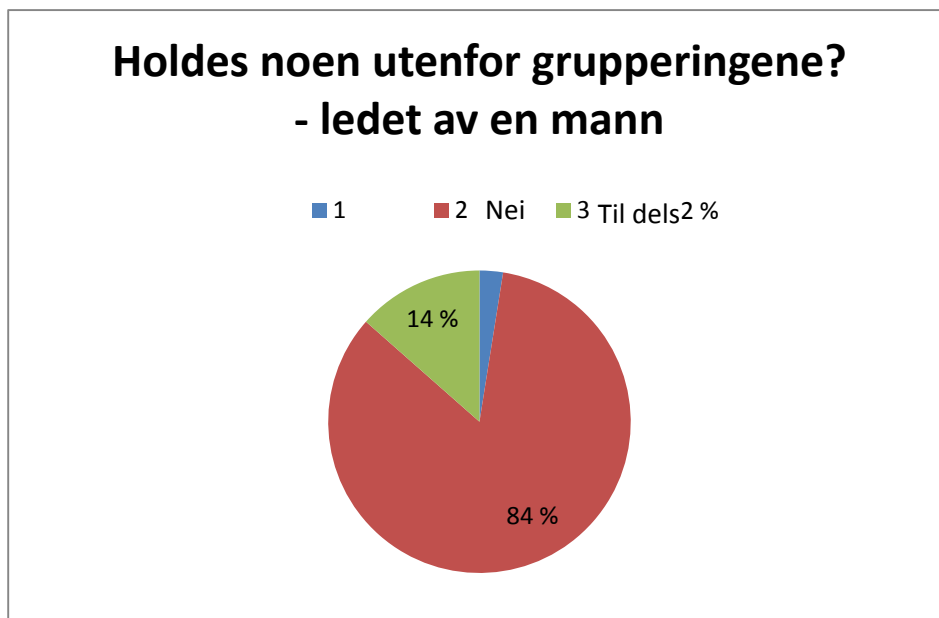
7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?

Svar: Ja / Nei / Til dels



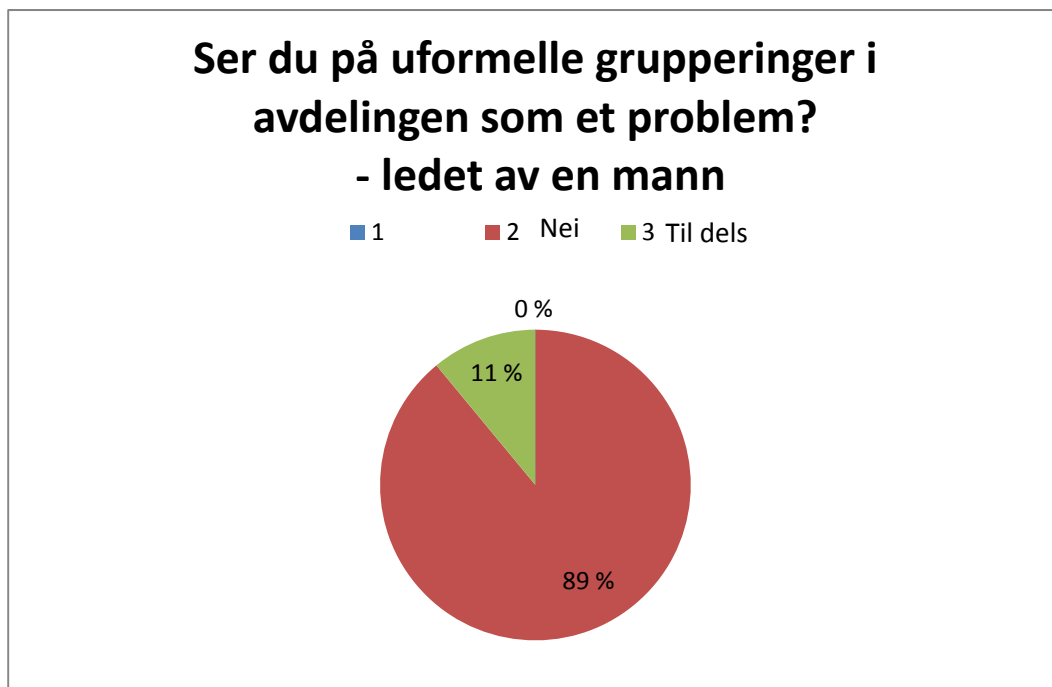
I så fall: Holdes enkelte ansatte utenfor disse grupperingene?

Svar: Ja / Nei / Til dels



Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

Svar: Ja / Nei / Til dels



Avdelinger ledet av kvinner:

50 stk har svart.

1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Svar: (sett ring rundt rett alternativ)

- 1) ingen informasjon **2 stk (4 %)**
- 2) litt informasjon **6 stk (12 %)**
- 3) en del informasjon **10 stk (20 %)**
- 4) god informasjon **24 stk (48 %)**
- 5) svært god informasjon **8 stk (16 %)**

2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?

Svar:

- 1) blir ikke sett og hørt
- 2) blir lite sett og hørt **2 stk (4 %)**
- 3) blir noe sett og hørt **8 stk (16 %)**
- 4) blir ganske godt sett og hørt **20 stk (40 %)**
- 5) blir svært godt sett og hørt **20 stk (40 %)**

3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?

Svar:

- 1) veldig vanskelig **1 stk (2 %)**
- 2) litt vanskelig **5 stk (10 %)**
- 3) verken lett eller vanskelig **1 stk (2 %)**
- 4) ganske lett **18 stk (36 %)**
- 5) veldig lett **25 stk (50%)**

4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?

Svar:

- 1) i svært liten grad **1 stk (2 %)**
 - 2) i liten grad **3 stk (6 %)**
 - 3) i noen grad **6 stk (12,5 %)**
 - 4) i ganske stor grad **21 stk (43 %)**
 - 5) i stor grad **18 stk (36,5 %)**
- (1 stk ikke svart)

5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?

Svar:

- 1) motiverer ikke **1 stk (2 %)**
- 2) motiverer lite **3 stk (6 %)**
- 3) motiverer noe **10 stk (20 %)**
- 4) motiverer en del **19 stk (38 %)**
- 5) motiverer mye **17 stk (34 %)**

6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Svar:

- 1) veldig dårlig arbeidsmiljø
- 2) litt dårlig arbeidsmiljø
- 3) middels godt arbeidsmiljø **3 stk (6 %)**
- 4) ganske godt arbeidsmiljø **14 stk (28 %)**
- 5) veldig godt arbeidsmiljø **33 stk (66 %)**

7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?

Svar: (1 stk ikke svart)

Ja **7 stk (14,5 %)**

Nei **28 stk (57 %)**

Til dels **14 stk (28,5 %)**

I så fall: Holdes enkelte ansatte utenfor disse grupperingene?

Svar:

Ja **2 stk (4 %)**

Nei **41 stk (82 %)**

Til dels **7 stk (14 %)**

Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

Svar:

Ja **2 stk (4 %)**

Nei **39 stk (78 %)**

Til dels **9 stk (18 %)**

Avdelinger ledet av menn:

38 stk har svart.

1. Synes du at din nærmeste leder informerer deg godt nok om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

Svar: (sett ring rundt rett alternativ)

- 1) ingen informasjon
- 2) litt informasjon **5 stk (13 %)**
- 3) en del informasjon **6 stk (16 %)**
- 4) god informasjon **20 stk (52,5 %)**
- 5) svært god informasjon **7 stk (18,5 %)**

2. Opplever du at din nærmeste leder ser og hører deg i arbeidshverdagen?

Svar:

- 1) blir ikke sett og hørt
- 2) blir lite sett og hørt
- 3) blir noe sett og hørt **3 stk (8 %)**
- 4) blir ganske godt sett og hørt **19 stk (50 %)**
- 5) blir svært godt sett og hørt **16 stk (42 %)**

3. I hvilken grad føler du at det er lett å komme til din nærmeste leder med problemer du møter i din arbeidshverdag?

Svar:

- 1) veldig vanskelig
- 2) litt vanskelig
- 3) verken lett eller vanskelig **5 stk (13 %)**
- 4) ganske lett **13 stk (34 %)**

5) veldig lett **20 stk (53 %)**

4. I hvilken grad mener du at din nærmeste leder kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine ansatte?

Svar:

- 1) i svært liten grad
- 2) i liten grad **2 stk (5 %)**
- 3) i noen grad **8 stk (21 %)**
- 4) i ganske stor grad **20 stk (53 %)**
- 5) i stor grad **8 stk (21 %)**

5. I hvilken grad synes du din nærmeste leder motiverer deg i ditt daglige arbeid?

Svar: (1 stk ikke svart)

- 1) motiverer ikke
- 2) motiverer lite **3 stk (8 %)**
- 3) motiverer noe **7 stk (19 %)**
- 4) motiverer en del **18 stk (48,5 %)**
- 5) motiverer mye **9 stk (24,5 %)**

6. Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

Svar: (1 stk ikke svart)

- 1) veldig dårlig arbeidsmiljø
- 2) litt dårlig arbeidsmiljø **1 stk (3 %)**
- 3) middels godt arbeidsmiljø **4 stk (11 %)**
- 4) ganske godt arbeidsmiljø **7 stk (19 %)**
- 5) veldig godt arbeidsmiljø **25 stk (67 %)**

7. Opplever du at det er uformelle grupperinger (klikker) i din avdeling?

Svar: (1 stk ikke svart)

Ja **3 stk (8 %)**

Nei **26 stk (70,5 %)**

Til dels **8 stk (21,5 %)**

I så fall: Holdes enkelte ansatte utenfor disse grupperingene?

Svar: (1 stk ikke svart)

Ja **1 stk (2,5 %)**

Nei **31 stk (84 %)**

Til dels **5 stk (13,5 %)**

Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

Svar: (1 stk ikke svart)

Ja

Nei **33 stk (89 %)**

Til dels **4 stk (11 %)**

Lederintervju Regnskapsfirma

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?
- **Ja. Ikke alle får like mye informasjon, siden fire av de ansatte sitter i styret, og elleve ansatte er med som eiere. Disse får noe mer informasjon enn de som "bare" er vanlig ansatte.**
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
- **Alle ansatte får internmail med info gjennomsnittlig en gang pr. dag. Vi har fellesmøter ca. hver 14. dag i høysesongen. To ganger pr år har vi faste møter for alle avdelinger.**
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- **Viktig at det blir gitt nok informasjon, raskt nok. Har blitt bedre på dette de siste åra. Det er kanskje ikke alt som interesserer alle, men det er greit å ha informert uansett, ellers blir informasjonen ofte etterspurt senere.**

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
- **Jeg er sikkert ikke flink nok, men prøver å være bevisst på det.**
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
- **Prøver å gå innom kontorene for en liten prat med alle på denne avdelingen daglig. Snakker med avdelingslederne på de andre avdelingene pr. telefon. En gang pr. år har jeg medarbeidersamtaler med alle ansatte.**
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- **Bli flinkere til å sette av tid å være bevisst. Spesielt viktig å huske på de som ikke har problemer og bare sitter stille og gjør jobben sin.**

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
- **Ja.**

- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
- Informerer ved nyansettelser og på hvert fellesmøte om at min dør alltid er åpen og at det bare er å komme med eventuelle problemer. Mitt kontor er sentralt plassert ved resepsjonen, slik at jeg er lett tilgjengelig og er der det skjer. Som en ekstra "sikkerhetsbuffer" har vi utnevnt en av de ansatte til en felles kontaktperson utenom ledelsen, som de ansatte kan komme til dersom det er problemer og de ikke vil gå til ledelsen. Har ikke oppfattet at det er noe problem, folk kommer til meg.

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Ja. Det er veldig personavhengig, noen kommer med mer enn andre.
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Det er en stor fordel.
- Hvordan bør en slik kritikk utformes?
- Muntlig og ansikt til ansikt. For eksempel pr. mail blir for "alvorlig" og gir en litt låst situasjon.

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte?
- Jeg tror godt arbeidsmiljø motiverer langt mer enn lønn. Flere av de ansatte kommer fra en annen bedrift med dårlig miljø, og det tror jeg gjør at de setter ekstra stor pris på det gode miljøet her. At firmaet er i stadig vekst motiverer nok også.
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?
- Håper og tror det, men kunne sikkert vært enda flinkere.
- Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?
- Går runder på kontorene for å snakke med folk, de får ta opp små og store problemer og diskutere fag. Dersom de ansatte trenger noe, for eksempel en ny stol eller ny skjerm, skaffer jeg det raskt. Er bevisst på å holde en god tone med humor. Satser på å finne felles løsninger og at alt kan løses på en fredelig måte.

6. Arbeidsmiljø

- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

- **Ja, det tror jeg alle her synes at vi har. Får mye positive tilbakemeldinger på miljøet.**
- Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?
- **Vi har flexitid, noe som de fleste setter stor pris på.** (Se ellers svar på nr.5 punkt 3)

7. Subkulturer

- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?
- **Nei, ikke negativt. Vi har noen ansatte som har ei "trimgruppe" (går turer i lunsjen), men der er bare positivt!**
- I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?
- **Som forebygging legger vi vekt på at alle kontorene er på samme plan, og at det bare er ett sted for å spise lunsj, slik at ikke avdelingen blir delt.**

Lederintervju Entreprenør

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi? Ja
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?) 6 stk allmannamøter i året. Innformerer om jobber, økonomi og hvordan jobbene går etc.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen? Ja, tror det.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.) Mye ute på byggeplassene, ansvar for forskjellige jobber. Avhengig av reisetid. Har medarbeidersamtaler en gang i året.

- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre? Oppsøke de enkelte plassene mer.
3. Kommunikasjon
- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen? Ja, tror det. Har åpen dialog, og tillitsvalgt som de kan gå til hvis dem vil. På møter er det alltid stille!
 - Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke? Jeg oppfordrer de ansatte til å gå til tillitsvalgt hvis det er noe, også får de ansatte ha møter hvor vi ikke deltar
4. Kommunikasjon
- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Nei, lite kritikk
 - I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Positivt med kritikk, og vil ha en åpen dialog
 - Hvordan bør en slik kritikk utformes? Komme rett til meg
5. Motivasjon
- Hva motiverer dine ansatte? At vi har en god uformell tone, og ikke stor avstand mellom ledere og ansatte
 - Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid? (jeg tror han sa at han håpte det..)
 - Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte? Trodde ikke selv han hadde noen, men vi påpekt etter på at arbeidstide kunne være det: de ansatte kunne gjerne jobbe inn fri på fredag med lengre dager, og bonusordninger
6. Arbeidsmiljø
- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling? Ja, men må tenke godt gjennom hvem som settes til å jobbe sammen.
 - Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet? Setter sammen arbeidslag etter hvem som passer sammen. Noen blir blant annet sett på som trege i jobben.
7. Subkulturer
- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem? Ja, noen klikker seg sammen
 - I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene? Ja. Noen synes at enkelte sinker arbeidsoppgaven, noe som blir negativt ved akkord jobbing.

- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette? Tar det opp som tema på allmannamøter, men med hver enkelt hvis det oppstår noe spesielt.

Lederintervju Elektrofirma

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi? Ja
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
Muntlig på allmannamøter en gang i måneden, eller annenhver måned. Gutta vil gjerne ha tekstmelding som møte påminning.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre? Det holder egentlig

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen? Ja, tror det.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.) Medarbeidersamtale en gang i året
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre? Tror det holder, men guttene er forskjellige. Noen vil bare komme jobbe, og gå igjen.

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen? Ja, fått inntrykk av det. Noen går til tillitsmannen
- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
Nei, det gjør jeg ikke.

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Ja, noen ganger.
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Det synes jeg er bra.
- Hvordan bør en slik kritikk utformes? Rett til meg på en saklig måte

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte? Lønn, og at alle ansatte har aksjer i bedriften
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid? Ja, når jeg får prosjektene til å gå bra.
- Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte? Det som allerede er nevnt, og at vi gjør sosiale ting sammen. Hver av oss betaler inn en sum til en komité som organiserer det.

6. Arbeidsmiljø

- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling? Ja
- Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet? Masse i hop, og sette sammen de som passer best sammen. I tillegg er vi bevist på å sette personer på den jobben dem kan best

7. Subkulturer

- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem? Nei
- I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette? Ingen tiltak!

Lederintervju Barnevernet

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi? Ja
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?) Ukentlige personalmøter på tre timer hvor jeg innformerer om beslutninger, vekst/utvikling i Ringsaker og barnevern sakene blir tatt opp. I tillegg er det viktig med måldefinisjon.

- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen? Gjennom personalmøte, men pga det geografiske er det vanskelig å se den enkelte i det daglige.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.) Medarbeidersamtale to ganger i året, prøver å gjøre noe med ting som er tatt opp. Har delegert det daglige til arbeidsleder, og hun må se dem – gi tilbakemelding.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre? Fjernet bundet tid, det brukes for mye tid til kvalitetssikring i kommunen. Det blir for lite tid til personalarbeid, men mye tid til møter. I Ringsaker kommune er det en to nivå modell som gjør at jeg må gå mye på kurs slik at jeg lærer meg alt jeg trenger å vite. Eksempel: det er ikke brannsjef i kommunen lenger så jeg må vite hva som trengs. Kommunen er samtidig streng på at vi skal gjøre alt riktig slik at det ikke kommer noe ut i pressen. Det fine er at jeg kan beslutte ting selv, men jeg personlig tror det er bedre med en nivå modell.

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen? Ja, de kan ringe meg hele døgnet. Og, gjerne komme innom.
- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke? En ekstra medarbeidersamtale i året. Jeg kan ta frem igjen det vi skrev, og friske opp igjen minnet/gjøre noe med ting jeg ikke har ordnet opp i.

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Ja, får den del – åpen dialog
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte? Leit, men prøver å endre. Legger meg helt flat. Må noen ganger si at arbeidsgiver sier at vi må.
- Hvordan bør en slik kritikk utformes? Komme rett til meg, og ikke på felles møter. Gjerne sette opp et lite møte, også vil jeg bli ivaretatt. Utfordringen ligger i å gjøre noe med – kan bli baksnakking.

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte? Mestring – oppnådd mål. Bør være 80 % mestring og 20 % utfordring.
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid? Ja
- Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte? Tilpasse til den enkelt slik at alle opplever mestring – suksess – vekst/utvikling. Ønsker at alle skal kunne stå på toppen (suksess) før utfordringer igjen. Avrunder alltid møtene med hva vi har fått til, og er engasjert i jobben min.

6. Arbeidsmiljø

- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling? Ja, det er godt arbeidsmiljø. Og, de kjenner hverandre godt.
- Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet? Påvirker til at alle skal lykkes, men har respekt for mangfoldet.

7. Subkulturer

- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem? Ja, har subkultur, men det er positivt! Treningskompiser, men dem utfordrer andre til å bli med. Nova forsker på hvorfor akkurat denne avdelingen er så god. Ekstern pris.
- I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene? Nei
- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette? Kommunenes sentralforbund måler avdelinger, og vi kom best ut! Resulterer i glade arbeidere, og de blir satt pris på med kake og markering.

Lederintervju Blikkenslager

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?
- Ja, det er vesentlig. Alle tall er åpne for alle.
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
- En gang pr. år har vi hovedpersonalmøte hvor vi informerer om fjorårets resultater. Alle ansatte har fri siste del av dagen for å få gjennomført dette. Mer uformelle møter holdes oftere. På spiserommet henges alle tall og søyler opp som oppslag.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Vanskelig å tenke en bedre måte å gjøre det på. Vi omgås ikke alle sammen hele tiden siden noen jobber ute. Den informasjonen de ansatte søker, er tilgjengelig for dem.

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
- Ja, det er jeg opptatt av hver eneste dag.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
- Det viktigste tiltaket er at jeg har kontoret mitt rett innenfor inngangen, åpent, slik at jeg hilser på alle som går inn. På den måten er jeg tilgjengelig og min dør står alltid oppe, bokstavelig talt. Jeg tar også turen innom verkstedet og hilser på, spør hvordan det står til. De som jobber ute spør jeg ekstra mye når de kommer innom. Det at vi er så få gjør det lettere. Vi feirer også bursdagene til de ansatte.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Kunne kanskje vært satt mer i system, men jeg føler at jeg ser de jeg har mulighet til å se, og de andre når de er innom.

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
- Ja, på grunn av måten kontoret er bygd opp på.
- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
- Det viktigste tiltaket er åpenhet. De ansatte kommer rett til leder når de har problemer.

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Ja, men for sjeldent! Har fått noen tilbakemeldinger, og tar dem til etterretning.
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Ønsker mer av det. Tilbakemeldinger er alfa og omega for å holde rett kurs.
- Hvordan bør en slik kritikk utformes?
- Vi har månedsmøter hvor man kan ta opp ting. Prøver å holde en løs tone med mye humor, og får fram litt kjedelige tilbakemeldinger gjennom humor. Nyansatte får oppfølging gjennom møter annenhver måned. Vi tar opp ting med en gang de dukker opp, og protokollfører alle dialoger med de ansatte.

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte?
- Motivasjon er todelt, indre og ytre. Mulighet for å utvikle seg er en motivasjonsfaktor. En lys og trivelig arbeidsplass er motiverende, jeg har brukt mye tid på å rydde! Frukt og vann tilgjengelig, nye toaletter, koselig spiseplass, ryddige omgivelser.
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?
- Ja, ved å se og lytte til de ansattes behov, for eksempel å kjøpe en ny drill dersom en ansatt argumenterer for det og det er et reelt behov. Informerer om økonomiske forhold, og gir de ansatte en trygghet vedrørende arbeidsplassen sin.
- Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?

6. Arbeidsmiljø

- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?
- Ja, målinger viser det.
- Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?
- Vi jobber kontinuerlig med arbeidsmiljø. Vi spør de ansatte direkte om arbeidsmiljø i medarbeidersamtaler. Vi har trukket inn eksterne folk for å kurse de ansatte ved episoder der vi har hatt en tendens til for ”macho” miljø. Dersom det sklir ut, tar leder dette opp med en gang.

7. Subkulturer

- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?

- Vi har en tendens til grupperinger på grunn av at vi har forskjellige avdelinger. Jeg ser ikke på dette som et problem nå, da avstandene mellom avdelingene har blitt kortere. Vi har jobber for å få en fellesskapsfølelse for hele bedriften, og synes vi har lykket med det.
- I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?
- Vi har gått inn og fjernet de enkeltpersonene som har vært årsak til grupperingene. Man må unngå å si opp noen på usaklig grunnlag, det gir veldig negativ omtale. Derfor er det viktig å dokumentere og protokollføre nøye slik at man har dokumentasjon dersom man har problemer med en ansatt. Et element er nok til å skade hele bedriften, derfor er det viktig å se etter personlige egenskaper ved nyansettelser. Vedkommende må passe inn i organisasjonen, og man bør velge personlighet framfor fagkunnskaper. Vi velger heller å forme fagkunnskapene etter ansettelsen.

Lederintervju Ungdomsskole

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?
- Ja, litt. De ansatte skal kjenne sin arbeidsgiver, så de må få en del informasjon. Men det er mye informasjon som jeg ”verner” de ansatte fra. Det er viktig å spre informasjon, men ikke for mye. Balansegang!
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
- Vi har ukentlig infomøte, da har jeg laget presentasjon på Fronter som de som ikke kan komme kan gå inn å lese. Jeg har laget oversikt over hvor ledelsen befinner seg til enhver tid, slik at de ansatte ikke skal lure på hvor vi er.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Det er alltid en balansegang mellom for mye og for lite informasjon.

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
- **Nei, i for liten grad. Det er for mange (50 stk). Jeg løper rundt i arbeidsrommene for å få hilst på flest mulig. Blir litt tilfeldig hvem jeg får snakket med. Ser de ansatte altfor lite i arbeidssituasjon.**
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
- **Har medarbeidersamtale med halvparten årlig. Resten har samtale med ass.leder.**
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
- **Ja, det mener jeg.**
- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
- **Er tilgjengelig med åpen dør. Legger fra meg ting og tar meg tid når det er behov. Noterer ned ting folk kommer med og spør igjen etter hvert om hvordan det har gått.**

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- **Ja, når jeg ber om det. Får veldig mye positive tilbakemeldinger, og det er viktig å få konstruktiv kritikk også.**
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- **Det er grunnlag for all utvikling! Liker å få kritikk.**
- Hvordan bør en slik kritikk utformes?
- **Den må komme før det "renner over" og med fokus på sak. Helst i trygge omgivelser og muntlig.**

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte?
- **Å oppleve at de lykkes og mestrer jobben sin.**
- **Åpenhet i organisasjonen.**
- **At det er mulig å skape endring.**
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?

- - Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?
 - Jeg må gi dem forutsetninger for å kunne lykkes i jobben.
 - Legge til rette for mestring.
 - Veilede og lage gode utviklingsplaner,
 - Jobbe systematisk over tid.
 - Få alle med på laget.
 - Løfte problemstillinger som de ansatte kommer med.
 - Lære av hverandre.
6. Arbeidsmiljø
- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?
 - Ja.
 - Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?
 - Jeg har vært her under et år og har ikke trengt det. Det var et veldig godt utgangspunkt. Gode rutiner på julebord og fester, feiringer av de ansatte osv.
7. Subkulturer
- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?
 - Det er litt uformelle grupperinger. Det er mest positivt, men det kan for snu til negativt dersom noen føler at de holdes utenfor.
 - I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
 - Nei.
 - I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?
 - Jeg har snakket om det i plenum for å forebygge at det blir et problem. Lagt fram litt teori om det. Det viktigste er at man tør snakke om det!

Lederintervju Sykehjem

1. Kommunikasjon
- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?

- Ja, jeg informerer fra budsjettet om ekstra innleie og overtid for eksempel. De ansatte for også informasjon om endringer fra meg som jeg har fått fra min leder. Jeg tror det er viktig å ikke snakke for mye økonomi. De ansatte er mer interessert i fag.
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
- Vi har personalmøter hver måned. I tillegg er jeg i avdelingene og snakker med de ansatte der.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Viktig å sette av nok tid til personalmøter. Internmail er en mulighet for spredning av informasjon, men det kan fort bli for mye. Jeg skal spørre dem om de ønsker mer informasjon via mail!

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
- Ja.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
- Jeg starter dagen kl.0700, planlegger og forbereder fram til 0730, da går jeg til vaktrommene, sli at jeg kan være tilgjengelig for de ansatte. Jeg har som mål at det ikke skal være farlig å komme og snakke med meg. Min dør er alltid oppe! Jeg har medarbeidersamtaler med mine ansatte engang pr. år.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Synes det fungerer bra nå.

3. Kommunikasjon

- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
- Ja. Det er bare å komme, døra står på gløtt. Mina ansatte er selvstendige og trenger ikke meg for å ordne opp i ting. Men det vet at de alltid kan komme til meg i arbeidstida. Hjemme har jeg fri.
- Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
- Forteller de ansatte at de alltid kan komme til meg. Viktig å være synlig! Jeg er ikke veldig bestemmende, men prøver å få de ansatte til å se løsninger selv. Jeg prøver å huske å snakke om og spørre om ting jeg vet om som folk opplever eller

sliter med. Det kan være enkle ting som at noen har fått seg valp, eller vonde ting.
Dersom jeg hører om at noen sliter tar jeg det opp.

4. Kommunikasjon

- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Jeg har ikke opplevd mye kritikk. Bare kommentarer om at det ikke er nok folk eller at det er for mye å gjøre. Det går ikke på person.
- I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
- Dersom det er kritikk av meg som person er det ubehagelig og ikke moro. Dersom det går på ting jeg gjør, vil jeg ta det videre og tenke om jeg må gjøre endringer.
- Hvordan bør en slik kritikk utformes?
- Jeg vil helst at den skal komme muntlig til meg så fort det oppstår. Ikke gå med ting og la det bygge seg opp. Man bør heller ikke komme med ting i affekt.

5. Motivasjon

- Hva motiverer dine ansatte?
- Å få avslutte det de har planlagt å gjøre.
- Fornøyde brukere.
- Å lykkes med jobben sin og å føle at de har gjort en god jobb.
- Godt arbeidsmiljø.
- Å få være med på planlegging og avgjørelser.
- Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?
- Ja jeg tror og håper det.
- Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?
- Gir ros når det blir gjort noe bra.
- Lar de ansatte komme med løsninger selv.
- Å støtte de ansatte i de tiltakene de iverksetter.
- Delegerer ansvar.
- Gir utfordrende oppgaver.
- Gir varierende arbeidsoppgaver.

6. Arbeidsmiljø

- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?
- Ja det er et veldig godt arbeidsmiljø.
- Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?

- Har ikke trengt å sette i verk tiltak den korte stunden jeg har jobbet her. Det har tidligere vært kurs i ”medarbeiderskap”. Det er viktig med åpenhet og selvstendighet i avdelingen, og mye humor og latter.

7. Subkulturer

- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?
- Nei, det er ingen uformelle grupperinger i avdelingen.
- I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
- I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?

Lederintervju Barneskole

1. Kommunikasjon

- Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?
- Ja.
- Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)
- Informasjonsmøter. Best med muntlig informasjon fordi man da kan svare på eventuelle reaksjoner på informasjonen.
- Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
- Det er ikke bare å informere for mye, da blir ikke informasjonen lest / mottatt. Det kommer til å bli mer informasjon på mail og eventuelt på elektronisk oppslagstavle etter hvert.

2. Kommunikasjon

- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
- Ja, men er for dårlig til å følge med på hvordan hver enkelt jobber og gi tilbakemelding på det. Gir mer tilbakemelding på person.
- Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
- Medarbeidersamtale hvert år.
- Åpen dør, si hei når folk kommer.

- Være på personalrommet og hilse på.
 - Spise med de ansatte.
 - Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
 - Vanskelig tidsmessig å ha faste samtaler med alle. Prøve å være bevisst på å snakke med folk i hverdagen. Mitt ansvar som leder å skape relasjon og tillit!
3. Kommunikasjon
- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
 - Ja.
 - Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
 - Prater med hver enkelt og skape gode relasjoner. Spesielt i nyansettelser, viktig å gjøre vedkommende trygg. Ha en god dialog med de ansatte.
4. Kommunikasjon
- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
 - Sjeldent. Får av og til opplysninger og påminnelser, tar ikke dette som kritikk.
 - I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
 - Jeg tar i mot, går et annet sted og sparker i veggen, går tilbake og oversetter, prøver å finne ut hva vedkommende faktisk mente.
 - Hvordan bør en slik kritikk utformes?
 - Kritikk bør komme med en gang og rett til meg. Bedre å komme med det enn å snakke i krokene. Snakking i krokene er farlig!!
5. Motivasjon
- Hva motiverer dine ansatte?
 - Gode opplevelser som gir resultater.
 - Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?
 - Jeg vet ikke om jeg er den rette til å svare på det. Jeg tror ikke det er sjefen som motiverer. Jeg er mer støttende og veiledende. Viktigst at de ansatte vet at jeg er der. De ansatte blir mer motivert av indre prosesser.
 - Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?
 - Ingen spesielle tiltak.
6. Arbeidsmiljø
- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?

- **Ja. Vi scorer høyt på undersøkelser.**
 - Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?
 - **Skape en god kultur med gode relasjoner.**
7. Subkulturer
- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?
 - **Ja, det er noen uformelle grupperinger. Det er veldig negativt med slike grupperinger, da det kan oppstå uformelle ledere som får mer innflytelse, noe andre opplever som urettferdig. Det er ikke slik her at noen blir holdt utenfor grupperinger. Samkjøring til jobb har ført til at det er enn gruppe som snakker mer sammen (mens de kjører) og disse har ofte tenkt på forhånd, før møter for eksempel. Dette oppleves negativt av andre.**
 - I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
 - **Nei.**
 - I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?
 - **Det viktigste er å være klar over grupperingene og følge med. Tenke over det når man setter sammen folk som skal jobbe sammen. Viktig med en god bemanningsplan, sette sammen folk man mener at passer sammen. Venninner deler vi!**

Lederintervju Barnehage

1. Kommunikasjon
 - Informerer du dine ansatte om forhold høyere opp i bedriften, for eksempel bedriftens utvikling og økonomi?
 - **Ikke så mye om økonomi. De ansatte trenger ikke vite så mye om det. Andre forhold informeres det om.**
 - Hvordan går du fram for å formidle informasjonen (internmail, oppslag, møter?)

- Vi har morgenmøter daglig, ped.leder møte 2 ganger pr. mnd., og personalmøter en gang i mnd.
 - Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
 - Synes at dette fungerer bra. Spørsmålet er om alle trenger å vite alt.
2. Kommunikasjon
- Mener du at du klarer å se og høre den enkelte i arbeidshverdagen?
 - Jeg tror jeg er ganske god til det.
 - Hvilke struktur har du for å få til dette? (medarbeidersamtaler, under daglig arbeid, annet.)
 - Jeg har medarbeidersamtaler en gang i året, og de ansatte har også en medarbeidersamtale med sin nærmeste leder en gang i året. Det kommer sjelden fram noen ”bomber” under medarbeidersamtalene, for vi snakkes i det daglige og ting kommer fram da.
 - Hvordan kan dette evt. gjøres bedre?
 - Dette fungerer bra.
3. Kommunikasjon
- Mener du at du har gjort det enkelt for dine ansatte å komme til deg med sine problemer i arbeidshverdagen?
 - Ja.
 - Gjør du tiltak for at det skal være enkelt å ta opp problemer, og i så fall hvilke?
 - Min dør er alltid oppe, og det vet de ansatte. Jeg har sagt til dem at det er bare å komme til meg, og det gjør de også.
4. Kommunikasjon
- Opplever du å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
 - Ikke så mye kritikk, men forslag til forbedring.
 - I så fall: Hva synes du om å få konstruktiv kritikk fra dine ansatte?
 - Det er veldig positivt. Utviklende å ha flere å støtte seg til.
 - Hvordan bør en slik kritikk utformes?
 - De kan komme med det når som helst, muntlig. Ikke bra å samle opp for mye.
5. Motivasjon
- Hva motiverer dine ansatte?

- Medbestemmelse, og å føle at de er verdt noe. Det å ha en utviklende og spennende jobb.
 - Tror du at du motiverer dine ansatte i deres daglige arbeid?
 - Ja, det er viktig at lederen gløder og er engasjert, og det motiverer de ansatte.
 - Hvilke tiltak gjør du for å motivere dine ansatte?
 - Sosiale tiltak.
6. Arbeidsmiljø
- Opplever du at det er et godt arbeidsmiljø i din avdeling?
 - Ja, det er et veldig godt arbeidsmiljø her. Mange har jobbet her i 20 år.
 - Hvilke tiltak har du benyttet deg av for å forbedre arbeidsmiljøet?
 - Vi er en god gruppe som gir hverandre energi. Har vært på kurs i forbindelse med bedriftshelsetjenesten i arbeidsglede og arbeidsmiljø.
7. Subkulturer
- Opplever du at det er uformelle grupperinger i din avdeling? Ser du på uformelle grupperinger i avdelingen som et problem?
 - Noen har bedre kjemi enn andre, men det er ingen som er mye sammen på fritida for eksempel. Ingen venninneklikker. Uformelle grupperinger er ikke noe problem her.
 - I så fall: Holdes noen utenfor disse grupperingene?
 - I så fall: Hvilke tiltak har du satt til verks for å unngå dette?