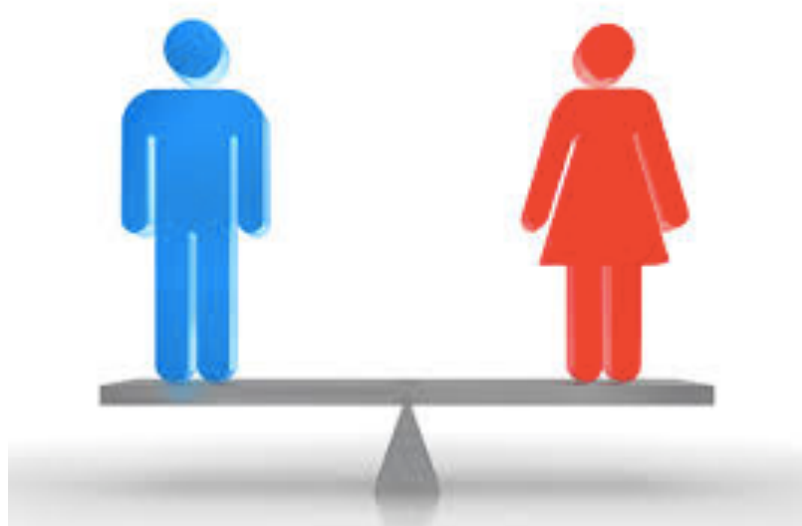


**BCR3100 –
Bacheloroppgave
25.05.2016**

Ledelse - En kjønnsforskjell?

Hvordan påvirker kvinnelig kontra mannlig ledelse kommunikasjon og lederstil
i detaljhandelbransjen?



**Høyskolen Kristiania
VÅR 2016**

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger.”

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1.0 Innledning	5
1.1 Valg av tema	5
1.2 Presentasjon og valg av problemstilling	5
1.3 Avgrensninger og forutsetninger	6
1.4 Oppgavens oppbygging	7
2.0 Litteraturgjennomgang	8
2.1 Ledelse	8
2.1.1 Lederstil	8
2.1.2 Transaksjonsledelse	9
2.1.3 Transformasjonsledelse	9
2.1.4 Kjennetegn på gode og dårlige ledere?	10
2.2 Kommunikasjon	11
2.2.1 Hva er kommunikasjon?	11
2.2.2 Kommunikasjonskanal	13
2.2.3 Kommunikasjonsretninger	13
2.3 Kjønnforskjeller	15
2.3.1 Feminin og maskulin lederstil	15
2.3.2 Glasstaket	16
2.4 Typologi	16
3.0 Metode	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.2 Datainnsamlingsmetode	18
3.3 Utvalgstrategi	18
3.4 Intervjuundersøkelsen	19
3.5 Gjennomføring av intervjuene	19
3.7 Metoderefleksjon	20
4.0 Analyse	21
4.1 Lederstil- Hvilken lederstil benytter den kvinnelige og mannlige lederen?	21
4.2 Kommunikasjon- Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet av mannlige og kvinnelige ledere?	24
4.3 Fullstendig typologi	26
4.4 Kjønn- I hvilken grad foretrekkes mannlige ledere fremfor kvinnelig ledere?	30
5.0 Konklusjon	31
5.1 Forslag til videre forskning	33
5.2 Kritikk til egen oppgave	33
6.0 Litteraturliste	35

Vedlegg 1 – Transkribering

Vedlegg 2 – Koding

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Førord

Oppgaven du nå holder i dine hender er et resultat av tre års godt samarbeid mellom to studenter som startet sammen på Markedshøyskolen og nå leverer det siste leddet i vår bachelorutdannelse i markedsføring og salgsledelse. Med en brennende interesse for ledelse, samt at vi en dag har lyst til å bli ledere, dannet dette grunnlaget for å forske på hva som gjør at ledere lykkes. Oppgaven har vært svært lærerik og har dannet en nødvendig plattform som vi senere kan bygge videre på for å lykkes i fremtidige arbeidsforhold.

I løpet av tiden vi har jobbet med denne oppgaven har vi fått mye nyttig veiledning og hjelp. Prosessen mot den ferdige oppgaven har til tider vært svært utfordrende og det er mange personer som har bidratt med innspill og støtte i forbindelse med bacheloroppgaven. Det er derfor mange som fortjener en stor takk fra oss.

Først og fremst vil vi takke hverandre, begge to har holdt ut sammen i en stressende hverdag, og kommet oss gjennom prosessen med vennskapet i behold. Vi vil også takke veilederen vår Jon-Arild Johannessen som har bidratt til økt motivasjon og et engasjement rundt temaet ledelse. Vi ønsker også å takke alle lederne og deres ansatte som vi har intervjuet, for deres villighet til å ta imot to nysgjerrige studenter. Vi ble tatt godt imot av alle sammen og takker for spennende og inspirerende samtaler. Takk for at dere har brukt tid i en travel hverdag for å gi oss et innblikk i bransjen.

Sammendrag

Formålet med denne studien baseres på om kjønn har en innvirkning på lederstil og kommunikasjon, samt om det mannlige kjønn er mer foretrukket enn det kvinnelige da det eksiterer flere menn enn kvinner i lederstillinger. Studien vil omhandle ledere i detaljhandelbransjen, med vekt på daglig ledere fremfor topp ledelsen i de eventuelle kjedene. Studien tar for seg en rekke ny og gammel, men relevant teori og benytter en kvalitativ metode for innhenting av datamaterialet. Det er gjennomført dybdeintervjuer ved hjelp av et semi-strukturert intervjuguide. Vi har intervjuet 6 ledere og 5 medarbeidere, studien bærer derfor et preg av medarbeiderens syn på lederen.

Studiens problemstilling er:

Hvordan påvirker kvinnelig kontra mannlige ledelse kommunikasjon og lederstil i detaljhandelbransjen?

Problemstillingen stiller 3 spørsmål, og danner grunnlaget for 3 forskningsspørsmål:

F1: Hvilken lederstil benytter den kvinnelige og mannlige lederen?

F2: Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet av mannlige og kvinnelige ledere?

F3: I hvilken grad foretrekkes mannlige ledere fremfor kvinnelige ledere?

Denne studien har kommet frem til at mannlige og kvinnelige ledelse til dels er forskjellig, dette spesielt med tanke på lederstil. Det viser seg i to av tre tilfeller at den kvinnelige lederen benytter seg av en transformerende lederstil, mens den mannlige lederen benytter seg av en transaksjonslederstil. Kommunikasjonsanalysen frembringer funn på at samtlige ledere benyttet seg av kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde, og at det på bakgrunn av dette ikke anses å eksistere en korrelasjon mellom kommunikasjon og kjønn med tanke på kommunikasjonskanaler. Studien finner samtidig at slike kanaler reduserer misforståelser. Til slutt belyses kjønnsstatistikken hvor kun en av informantene mente at en mannlige leder var bedre å ha enn en kvinnelig leder. Fire av fem foretrekker ikke det ene kjønn fremfor det andre, og studien finner derfor at den mannlige lederen i svært liten grad foretrekkes bedre enn den kvinnelige.

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven vil ta for seg fem ulike kapitler. I dette kapittelet vil vi beskrive bakgrunn for tema, presentasjon av problemstilling, samt avgrensning i oppgaven. Vi vil til slutt redegjøre for oppgavens videre oppbygging.

1.1 Valg av tema

Vi viste tidlig at vi hadde lyst til å undersøke lederstil og kommunikasjon knyttet opp mot kjønn. Hvilke faktorer fører til at en leder lykkes og blir oppfattet som en god leder av sine medarbeidere? Basert på vår tanke om at menn og kvinner er forskjellige, var vi nysgjerrig på hvor forskjellige de egentlig er. Dette dannet grunnlaget for og hensikten med denne oppgaven.

Da det finnes utallige teorier på lederstil, kommunikasjon og kjønn, var det en utfordring å finne forskning og relevant teori på detaljhandelbransjen. Detaljhandelen består av små varepartier solgt direkte til forbruker, og er ”en småbedriftsnæring; hvor omtrent tre fjerdedeler av bedriftene har under fem ansatte” (Snl.no). Dette er en stor bransje med ca 37.000 bedrifter og med en omsetning på 243 milliarder kroner (Snl.no). På bakgrunn av likestillingsdebatten de siste årene, finnes det statistikker på kjønnsfordeling blant ledere, ifølge SSB er kjønnsfordeling er slik: 64,2% mannlige ledere og 35,8% kvinnelige ledere. Det vi derimot ikke har klart å oppdrive er tall og statistikker på kjønnsfordelingen blant ledere i detaljhandelen. Denne bransjen er interessant for oss på bakgrunn av tidligere jobberfaringer samt våre ønsker om å fortsatt jobbe i denne bransjen. På bakgrunn av lite forskning på dette område, vil oppgaven derfor dukke dypere inn i detaljhandelbransjen.

1.2 Presentasjon og valg av problemstilling

Basert på teori om at kvinner og menn er forskjellig (Eagly og Johnson 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt og van Egon 2003), antar vi at kvinner og menn benytter ulike lederstiler og besitter ulike kommunikasjonsegenskaper. Vi var derfor nysgjerrige på hvor forskjellige mannlige og kvinnelige ledere egentlig er, samt hvordan de gjennom sine lederstiler og kommunikasjonsmåter samhandler med sine ansatte. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Hvordan påvirker kvinnelig kontra mannlig ledelse kommunikasjon og lederstil i detaljhandelbransjen?

Formålet med problemstillingen er å undersøke (1) hva slags lederstil den mannlige og kvinnelige lederen har, (2) hvilke kommunikasjonskanaler de mannlige og kvinnelige lederne benytter seg av og (3) om det ene kjønnnet derfor foretrekkes bedre enn det andre. Dette dannet utgangspunktet for tre forskningsspørsmål:

F1: Hvilken lederstil benytter den kvinnelige og mannlige lederen?

F2: Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet av mannlige og kvinnelige ledere?

F3: I hvilken grad foretrekkes mannlige ledere fremfor kvinnelige?

For å visuelt belyse vår problemstilling, har vi utviklet en figur. Figuren belyser de ulike aspektene og deres påvirkning av hverandre. Med aspekt menes at den ene variabelen korrelerer med den andre, eksempelvis vil bruk av én kommunikasjonsform påvirke lederstilen. Figuren påpeker derfor at lederstil og kommunikasjon er aspekter av hverandre, samt at lederstil og kommunikasjon er et aspekt av kjønn.

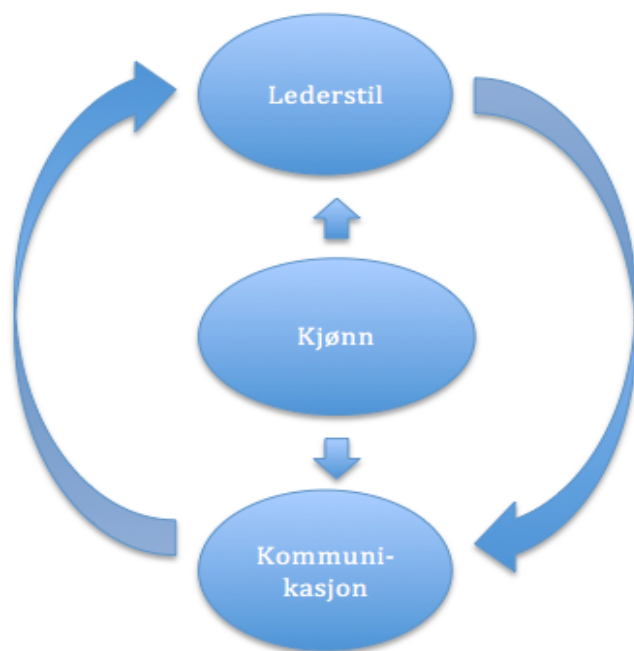


Fig. 1

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Da problemstillingen vår er åpen er det behov for ytterligere avgrensninger. Vi har som nevnt valgt å innsnevre til ledere i detaljhandelbransjen. Det anses som en stor, men nødvendig bransje å se nærmere på på bakgrunn av snever forskning. Da det finnes flere teorier og

modeller på ulike lederstiler, ønsket vi å forholde oss til de vi mener er mest nevneverdig, nemlig transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, hvilket vil bli belyst nærmere i punkt 2.1.3 og 2.1.4. Kommunikasjon er også et stort begrep. Vi har valgt å avgrense dette tema til kommunikasjonskanaler, grunnen for det er at studier på dette feltet innenfor kjønn ikke eksisterer så vidt vi har klart å oppdrive.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er formet slik at det skal være lett og oversiktlig for leserne å forstå innholdet, samt enkelt å kunne se sammenhenger gjennom oppgaven. Teoriene i neste kapittel vil redegjøre grunnlaget for undersøkelsen og er basert på relevant faglitteratur. I metodekapittelet beskriver vi metoden som er benyttet for å innhente data på best mulig måte. Deretter vil det så fremkomme en analyse, før vi presenterer resultatene og drøfter oss frem til en endelig konklusjon og besvarer problemstillingen.

På bakgrunn av forskningsspørsmålene, problemstillingen og teorikapittelet har vi utviklet en typologi for å kunne plassere ledere med tanke på deres kommunikasjon og lederstil. Denne vil være gjennomgående i oppgaven å kunne se sammenhenger mellom ledernes plasseringer og kjønn, samt om våre funn korrelerer med tidligere forskning.

2.0 Litteraturgjennomgang

Bakgrunnen for dette kapittelet er å dokumentere og diskutere relevant fagstoff.

Gjennomgangen skal vise hvor oppdaterte vi er på et bestemt tema, samtidig som det vil være nødvendig for å få en god drøfting av de resultater vi får gjennom våre undersøkelser (Askheim og Grenness 2008, 179). For oppgavens oversiktighet vil teorien vil rangeres likt som forskningsspørsmålene, derfor vil vi først redegjøre for teori om lederstil, deretter kommunikasjon, for til slutt å se på kjønnsstatistikken.

2.1 Ledelse

Den første teorien om ledelse kalles *teorien om den store mann*, hvor hovedfokuset befinner seg på ordene stor og mann (Arnulf 2012, 56). Det er ingen hemmelighet at begrepet ledelse har tillagt seg flere assosiasjoner siden den gang. I de forskjellige definisjonene vil man kunne se sammenhenger og fellesnevnerer som går igjen. Eksempelvis definisjonen til Arnulf (2012, 15) ”ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre”, mens Andersen (2011, 16) definerer ledelse som ”atferden til en person når han dirigerer en gruppes aktivitet mot et felles mål”. Resultater, felles mål og samarbeid er ord og uttrykk som går igjen i definisjonene, men definisjonene beskriver ikke hvordan dette skal gå til. For å kunne se nærmere på forskningsspørsmål 1: Hvordan er lederstilen til den kvinnelige og mannlige lederen? vil det først være nødvendig å diskutere begrepet ledelse.

2.1.1 Lederstil

De amerikanske ledesspesialistene Paul Hersey og Ken Blanchard har utviklet en modell som hjelper ledere med å tilpasse lederstilen sin (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 344). På bakgrunn av heterogene medarbeidere, ville ikke én lederstil være ideelt, hvilket var utgangspunktet til teorien. Muligheten til å kunne forme og tilpasse ledelsesstilen til hver enkelt medarbeider, vil derfor være kritisk for å kunne utøve god ledelse (Arnulf 2012, 60). Denne teorien har fått navnet *situasjonsbestemt ledelse*. Hersey og Blanchard (Kaufmann og Kaufmann 2009), hevder at medarbeidere varierer på to måter, (1) hvor erfarne de er og (2) hvor motiverte de er. Ut ifra disse to spørsmålene har forskerne utarbeidet en firefeltstabell med kan/kan ikke på den ene siden og vil/vil ikke på den andre siden. Hovedpoenget med modellen er å hjelpe ledere til å se hva medarbeideren trenger, og å tilpasse lederstilen deretter. Da dette er vanskelig å måle, fikk aldri denne teorien noen stor plass i ledelsesteorien, men teorien passer godt for å forstå lederutvikling (Arnulf 2012, 61). To lederstiler som derav har fått stor plass i ledelsesteorien er transaksjonsledelse og

transformasjonsledelse, disse vil derfor presenteres ytterligere nedenfor og benyttes som utgangspunkt for vår studie.

2.1.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en lederstil som i sin enkelhet er bygget på en transaksjon mellom relasjoner (Arnulf 2012, 55). Med andre ord, er lederen villig til å hjelpe medarbeideren så lenge det vil føre til et positivt resultat for lederen selv. Egeninteresse står sentralt i transaksjonsledelse, hvor forholdet mellom leder og medarbeider baserer seg på et ”gi og ta” forhold.

Transaksjonsledelse deles i tre typer ledelse, hvilket baserer seg på lederens atferd. Den ene er *passiv ledelse ved unntak* som innebærer at lederen stort sett ikke leder, men bare griper inn om noe går galt. Den andre atferden er *aktiv ledelse ved unntak* som innebærer at lederen er opptatt av at ingenting skal gå galt, og går proaktivt inn for dette. Den siste atferden omhandler *betinget belønning* som beskriver hvordan ledere kan gjøre de ansatte oppmerksomme på hva som må gjøres. Dette betyr i praksis at lederen belønner de ansatte basert på innsats, ytelse eller gode resultater. Transaksjonsledelse bygger på grunnleggende styringsatferd og er av den grunn noe mislikt hos forskerne (Arnulf 2012, 56-64).

2.1.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse omhandler en verdibasert kommunikasjon mellom lederen og de ansatte (Glasø og Thompson 2013). Dette gjøres gjennom å inspirere de ansatte til engasjement for bedriftens mål og misjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 350).

Transformasjonsledelse benyttet Burns for å forklare ”den store mann”, hensikten var at ordet skulle erstatte begrepet karisma (Arnulf 2012, 56).

Transformasjonsledelse er på lik linje som transaksjon brutt ned i fire typer ledelsesatferd, og har fått kallenavnet de ”fire I-er”. Den første I-en er *intellektuell stimulering* som innebærer at lederen bruker samtale med medarbeideren, til å utvikle medarbeiderens egen tenkning. Den andre I-en er *individuell hensyntaken* som innebærer lederens evne til å se det spesielle i hver enkelt ansatt og møte deres behov, hvilket kan sammenlignes med den overnevnte ledelsesteorien: situasjonsbestemt ledelse. Den tredje I-en er en *inspirerende motivasjon* som innebærer å få de ansatte til å tenke langsiktig og inn i fremtiden. Den siste I-en tar opp igjen karisma begrepet og omtales her som *idealisert innflytelse* hvor adferden handler om å være en rollemodell. Som leder vil man bli lagt merke til, omtalt og analysert av mange mennesker

(Arnulf 2012, 65-67). Arnulf (2012) nevner i sin bok at ledere som har transaksjonsledelse som en knagg i bedriften, men som benytter seg av en transformerende lederstil mot sine ansatte, vil oppnå bedre effektivitet og gjøre det bedre enn andre bedrifter (Arnulf 2012, 65-68).

Utifra dette er vår fortolkning at transaksjonsledelse er en lederstil enhver leder har, men anses som en dårlig lederstil da egeninteresse står sentralt. Transformasjonsledelse anses derimot som en god lederstil, da den fokuserer på verdibasert kommunikasjon gjennom å engasjere og inspirere de ansatte. Lederstilene kan beskrives på en “lettere” måte hvor transaksjon er sjef med stor S og transformasjon er sjef med liten s. Men det finnes også et tredje alternativ, dette er en kombinasjonsstil mellom transaksjon og transformasjon. Dette er en lederstil som skaper effektivitet, yter bedre enn andre bedrifter (Arnulf 2012), og anses derfor som den ideelle lederstilen.

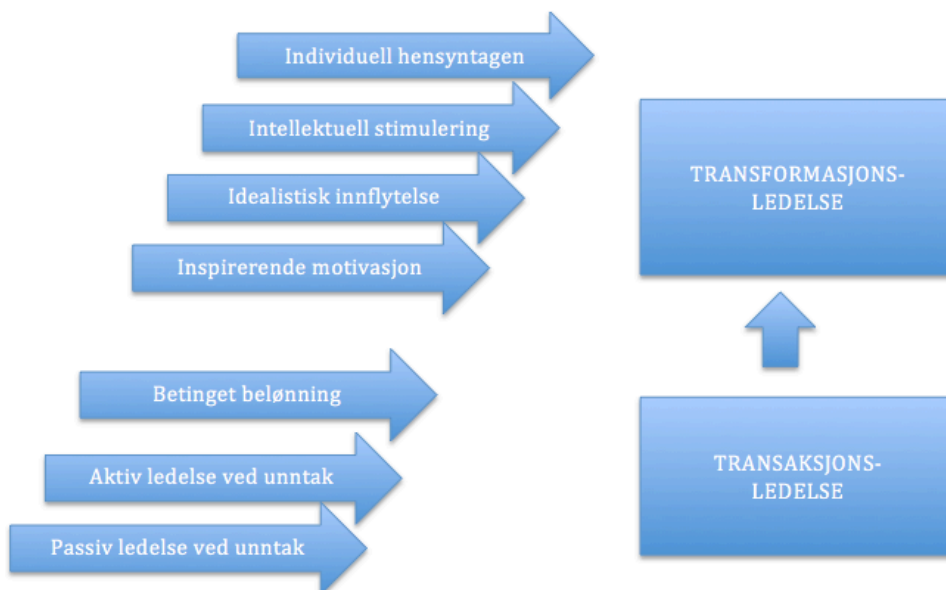


Fig. 2

2.1.4 Kjennetegn på gode og dårlige ledere?

For å kunne kalle en leder for god, dårlig eller ideell, finnes det en rekke faktorer å ta hensyn til. Faktorer som kjønn, alder, og personlighet er noen av de mange faktorene som vil kunne være med på å definere lederegenskaper. Flere forskere har derimot vært mer konkrete i hva som kreves av en leder. Kaufmann og Kaufmann (2009) påstår at ledere må ha et høyt driv og is i magen. Med dette menes: høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabilitet og selvtillit. Johnston og Marshall (2013, 7) argumenterer derimot for 10

spesifikke lederegenskaper: lytting, empati, helbredelse, bevissthet, overtalelse, konseptualisering, framsyn, forvaltning, forpliktelse og bygge fellesskap. Det finnes utallige slike lister over egenskaper en leder bør inneha, og det er tydelig stor uenighet da listene er ulike fra forsker til forsker. Men spørsmålene dukket opp når vi oppdaget at få foreløpig har nevnt kommunikasjon som en topp ti nødvendig egenskap å besitte som leder, hvorfor? På bakgrunn av dette var det ønskelig å se nærmere tema kommunikasjon.

2.2 Kommunikasjon

Grenness (1999, 5) forklarer at “kommunikasjon er selve livsnerven i en organisasjon”, mens Erlie (2006, 17) diskuterer viktigheten rundt temaet. Kommunikasjon reduserer rykter og spekulasjoner, fører til samspill, fungerer som en trivsel og motivasjonsfaktor, samt er forskjellen på suksess og fiasko i organisasjonen (Erlie 2006, 17). Utsagn som de overnevnte inneholder så konkrete, informasjonsrike og interessante detaljer at disse i seg selv vil være nok for å undersøke viktigheten av kommunikasjon i detaljhandelen.

2.2.1 Hva er kommunikasjon?

“Kommunikasjon er prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufman 2009, 290).

Definisjonen omhandler kommunikasjon i sin helhet. Internkommunikasjon vil derimot være en mer korrekt definisjon for denne oppgaven, da den understreker viktigheten av toveisaspektet. “Med intern kommunikasjon menes informasjonsflyten og utvekslingen av idéer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlie 2006,17). For å lettere kunne forstå hva kommunikasjon er, samt hvordan utveksling av internkommunikasjon skjer, må vi se nærmere på kommunikasjonsprosessen.

Kommunikasjonsprosessen beskrevet av Kaufmann og Kaufmann (2009, 290-293) forklarer i all enkelhet i hovedsak hvordan en avsender med et budskap kommuniserer med en mottaker. Prosessen er noe mer kompleks enn som så, da den dreier seg om en toveisprosess, hvilket igjen kompliseres ytterligere da tilbakemeldinger og tolkninger i et sosialt samspill skjer på samme tidspunkt.

Prosesen og overføringen begynner allerede ved senderes refleksjon. Sender formulerer budskapet i egne tanker før den opprinnelige hensikten bak formidlingen fremtrer, hvilket kalles innkoding. I en organisasjon kan denne delen av prosessen være svært viktig da den legger grunnlaget for den videre forståelsen av budskapet. Kanalen budskapet skal sendes igjennom vil deretter vurderes. Disse kan eksempelvis være samtale ansikt til ansikt, telefonsamtale, e-poster, brev, formelle rapporter, uformelle samtaler etc. Uavhengig av kanal, vil målet alltid være å sende det innkodede budskapet så nøyaktig og korrekt som overhodet mulig til mottakeren (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290-293).

Avkoding begynner når budskapet treffer mottaker. Her oversettes budskapet til en egen forståelig form, hvilket danner mulighetene for misforståelser og feiloppfatninger også kalt støy. Det bør påpekes at støy generelt for hele kommunikasjonsprosessen kan tiltre i alle punktene i figur 3, illustrert nedenfor. Støy er “alle forhold som kan være med på å forstyrre formidlingen av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 292), eksempelvis bråk i form av lyd, svikt i konsentrasjonsevnen, stress, språkbarriere eller andre distraherende elementer. Tilbakemeldingssløyfen er på bakgrunn av nettopp dette, uhyre viktig. Denne sløyfen former muligheten for en toveisprosess, samt gir senderen en mulighet til å korrigere det eventuelle misforståtte budskapet. Dette danner en form for “runddans” som sørger for at to eller flere parter sitter igjen med en felles forståelse av budskapet, hvilket også er hovedhensikten til internkommunikasjon. Kommunikasjonsprosessen belyser med andre ord viktigheten av å velge korrekt kommunikasjonskanal, dette for å redusere støy, samt sørge for en toveisprosess (internkommunikasjon).

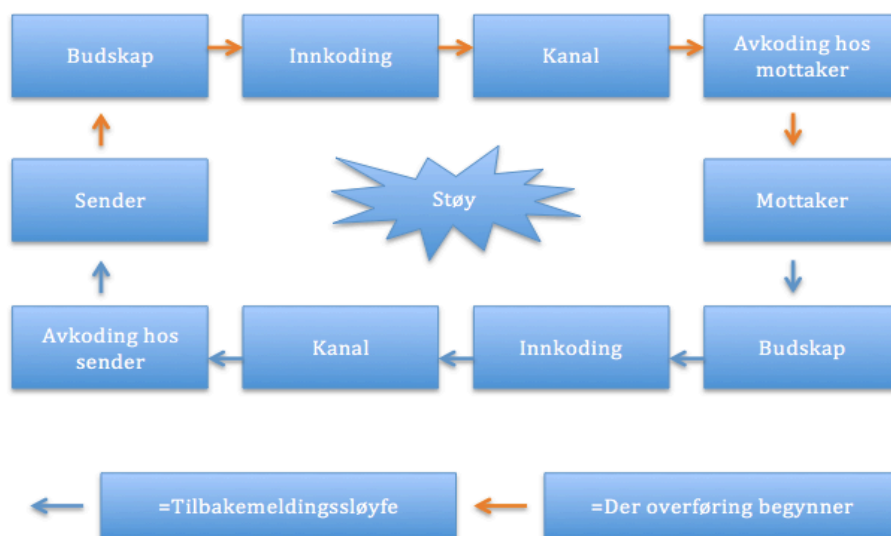


Fig. 3

2.2.2 Kommunikasjonskanal

Viktig informasjon formidles ofte gjennom e-poster, brev, formelle rapporter og forhåndsinnstilte taler, disse kommunikasjonskanalene er effektive med tanke på spredningsmulighetene, men grunnet kommunikasjonstans ved mottaker, defineres den som en enveiskommunikasjon med *lav informasjonsfylde* hvor mulighetene for en felles forståelse opphører (Kaufmann og Kaufmann 2009, 294). Muntlige samtaler ansikt til ansikt, telefonsamtaler, videokonferanser og levende taler antas derimot å være spesielt gode måter å overføre budskaper på da de sørger for en tilbakemeldingssløyfe. Disse kanalene defineres derfor som en toveiskommunikasjon og innehar *høy informasjonsfylde* (Kaufmann og Kaufmann 2009, 293). I figur 4 nedenfor finner du også online diskusjonsgrupper og voice-mail. Disse anses å befinne seg et sted mellom lav og høy informasjonsfylde. Valg av kommunikasjonskanal forklarer derfor mye om lederens kommunikasjonsform (Kaufmann og Kaufmann 2009, 293-294).



Fig 4

2.2.3 Kommunikasjonsretninger

Internkommunikasjon fokuserer på å gå fra enveiskommunikasjon, hvor lederens budskap formidles ut til de ansatte, til en toveiskommunikasjon hvor informasjon beveger seg fritt gjennom det formelle og uformelle nettverket på kryss og tvers av organisasjonen (Erlieen 2006, 18-19). For å kunne se på hvordan kommunikasjon i en organisasjon fungerer, vil det derfor være viktig å se nærmere på kommunikasjonensretninger. Kommunikasjonensretning kan også gi en pekepinn på hvilken lederstil lederen har. Ved å sammenligne påstått lederstil med kommunikasjonens retning, vil man mer korrekt kunne si noe om lederens eksakte stil.

Nedoverkommunikasjon har en rettledende og styrende funksjon, hvilket baseres på jobbinstruksjoner, prosedyrer, tilbakemeldinger og mål. Den kommer ovenfra og ned, og kan typisk beskrives som ”her er ditt arbeid for dagen” eller ”arbeidet skal utføres på denne måten” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 299). Benyttes en eller flere mellomledere på veien ned, oppstår raskt mulighetene for misforståelser i budskapet og kan derav føre til uklare beskjeder og medføre store konsekvenser for både den enkelte medarbeider samt organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Nedoverkommunikasjon kan ses på lik linje med transaksjonsledelse, dette på bakgrunn av deres styrende funksjon samt gi og ta forhold.

Oppoverkommunikasjon omhandler ”flyt av informasjon fra lavere til høyere lag i organisasjonen” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 299). Denne formen for kommunikasjon anses som en tilbakemeldingskanal hvor medarbeiderne fremlegger statusrapporter, idéer og forslag til forbedringer, samt arbeidsrelaterte problemstillinger (Kaufmann og Kaufmann 2009). Da dette høres ut som en kommunikasjonsform alle organisasjoner gjennomfører, vil det være viktig å påpeke at statusforskjeller og psykologisk motstand bremser denne formen for kommunikasjon. Forskning viser at oppoverkommunikasjon er mindre hyppig brukt en først antatt på bakgrunn av det overnevnte, samt redsel for represalier og maktbruk (Luthans og Larsen 1986). Dette belyser viktigheten av å skape en god kultur og et godt arbeidsmiljø for å redusere at kritisk informasjon ikke blir tilbakeholdt. Oppoverkommunikasjon kan sammenlignes med transformasjonsledelse da dette går ut på å bruke samtalene med medarbeideren til utvikling, og møte den enkeltes behov gjennom eksempelvis ideer og forslag.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 298) påpeker at kommunikasjonens viktigste funksjon er motivasjon, samspill og tilbakemelding. En kombinasjon mellom god ledelse og god kommunikasjon, hvor tydelige arbeidsoppgaver, repeterte medarbeidersamtaler og sosialt samspill står sentralt vil kunne heve motivasjonsnivået. Tilbakemelding på egen jobbytelse er derimot kritisk for å redusere usikkerhet, samt for at læring og forbedring av egen rolle skal finne sted. Ved slik synliggjøring av hva kommunikasjon egentlig fører til, belyser det ytterligere viktigheten av god kommunikasjon i organisasjonen, samt hvordan ledere er med å påvirke denne. Dette bringer oss over på kjønnsstatistikken og vi vil nå se på tidligere forskning om kjønn.

2.3 Kjønnforskjeller

Det overordna bilde i det norske arbeidsmarkedet er at kvinner deltar i økende grad, og at de generelt lar være å gå inn i tradisjonelt mannsdominerte yrkeskategorier (Martinsen 2012, 156). Det er ingen hemmelighet at arbeidslivet preges av kjønnsidentitet, hvor arbeidsoppgaver og kjønn defineres på måter som gjør at en stilling enten passer best for kvinner eller for menn (Storvik 2012). For å få en forståelse av dette vil vi nedover i oppgaven gi leseren en innsikt i forskjellige resultater på kjønnforskning

2.3.1 Feminin og maskulin lederstil

64,2% av ledere er menn (Ssb.no), og mange påstår at grunnen for dette er at kvinner har en annerledes lederstil enn menn og at den typiske kvinnelige lederstilen er i konflikt med det som kreves av en toppleder (Storvik 2012). Denne påstanden er foreløpig ikke bevist, men noen studier viser til store forskjeller mellom kvinner og menns atferd som leder, eksempelvis studiene til Eagly og Johnson (1990). Studiene deres viser at kvinnelige ledere bidrar spesielt når det kommer til kommunikasjon og samarbeid. Det fremkommer i tillegg at den største forskjellen mellom kjønnene var kvinners tendens til å bruke en mer deltagende lederstil, mens menn benyttet en mer styrende lederstil. Eagly og Johnson er ikke alene om slike funn. I en meta-analyse om transaksjon- og transformasjonsledelse fant Eagly, Johannesen-Schmidt og van Egon (2003) ut at det nok en gang er noen små, men signifikante forskjeller mellom menn og kvinner. Kvinnelige ledere skåret høyere på transformasjonsledelse og menn skåret høyere på transaksjonsledelse.

Andersen og Hansson har derimot andre funn enn de overnevnte (2011). De undersøkte svenske offentlige organisasjoner, hvor 385 ledere ble undersøkt og sammenlignet. Målet med undersøkelsen var å forstå atferds forskjeller mellom kvinner og menn i lederstillinger. Kjønnssammensetningen i undersøkelsen var (1) organisasjoner med mannsdominert ledelse (2) organisasjoner med kvinnedominert ledelse, (3) organisasjoner med mannlig dominert ledelse med flest kvinnelige ansatte og (4) organisasjoner med kvinnelig dominert ledelse med flest mannlige ansatte. Konklusjonen i undersøkelsen viser til små og inkonsekvente forskjeller i lederatferden mellom kvinner og menn. Andersen og Hansson (2011) konkluderer derfor med at det ikke er noen forskjell på kjønnene i lederrollen. Andersen og Hansson er heller ikke alene om slike funn, Solberg (2012) fant i sin doktoravhandling at kjønnforskjeller i ledelse er en myte. Det er ingen forskjell på lederstilen mellom mannlige og kvinnelige ledere. Hun spekulerer også i at maskulin ledelse ikke lenger er den mest

foretrekkende lederstilen, men at heller en kombinasjon av den maskuline og feminine, kalt androgyne lederstilen vil være med på å skape bedriftens ønskede resultater. Dette minner om Arnulfs (2012) teori om at en kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse vil skape effektivitet og derav være den ideelle lederstilen.

2.3.2 Glasstaket

Ovenfor belyses fire ulike studier hvor noen konkluderer med funn om korrelasjon mellom kjønn og lederstil, mens andre konkluderer med null korrelasjon. Eagly og Johnson (1990) finner også at kvinner skårer høyere på kommunikasjon enn menn. Så hvorfor besitter derfor menn flere lederstillinger enn kvinner? (Ssb.no). Er de, som forskningsspørsmål 3 spør, mer foretrukket enn kvinner? Et fenomen som har oppstått er glasstaket. Fenomenet defineres som “en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger” (Martinsen 2012, 152). Med andre ord hevdes det at når kvinner når et visst nivå “slår de hodet i et glasstak”, som hindrer dem i å ta det siste steget opp i toppledelsen. Nyere forskning på kvinner og ledelse sier at glasstaket som fenomen er for snevert og at kvinners karriere kan være begrenset på grunn av få muligheter, for lite makt, eller økende ønske om familieliv (Martinsen 2012, 152-154).

2.4 Typologi

På bakgrunn av forskningsspørsmålene samt teorikapittelet ovenfor har vi utviklet en typologi for å kunne plassere ledere med tanke på deres kommunikasjon og lederstil. Denne vil samtidig kunne se sammenhenger mellom deres plasseringer og kjønn. Ved hjelp av denne typologien vil vi kunne se om våre funn korrelerer med tidligere forskning. Vi måler her grad av informasjonsylde, samt om lederne er transaksjonsledere eller transformasjonsledere. Det er også ønskelig å påpeke at den ideelle lederstilen, som både Arnulf (2011) og Solberg (2012) påpeker, er en kombinasjon mellom transaksjon(maskuline) og transformasjon(feminine) lederstiler. For at en leder vil havne her, må vi se bevis på effektivitet og gode resultater, og vil da plasserere lederne mellom transaksjon og transformasjon i typologien.

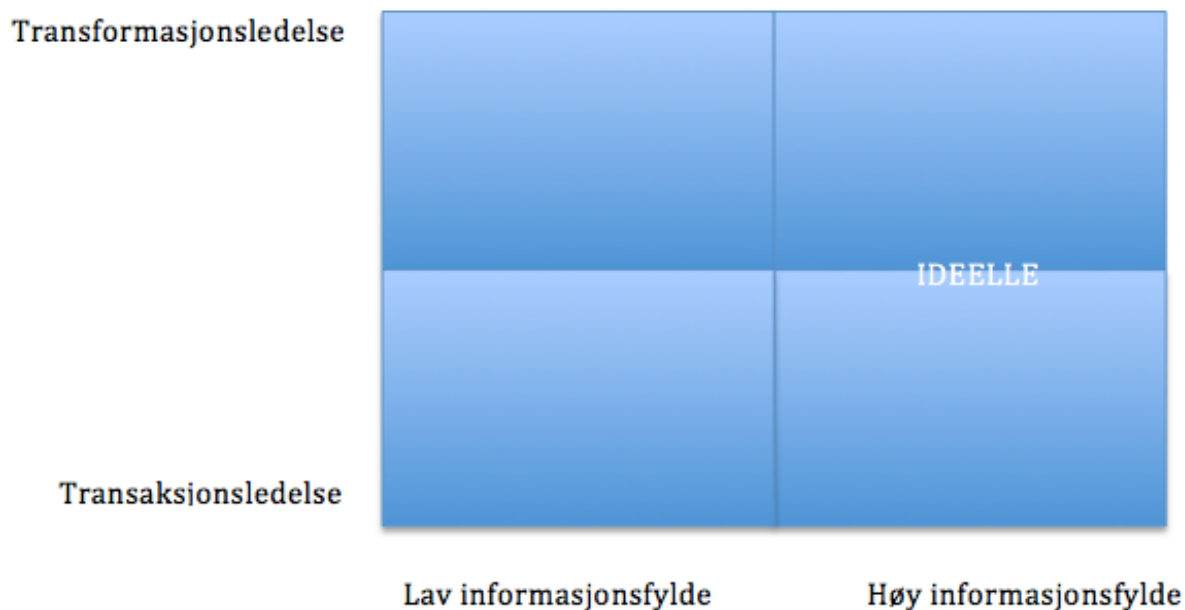


Fig. 5

3.0 Metode

I dette kapittelet vil det ikke bli vektlagt i særlig stor grad å beskrive ulike intensive- og ekstensive design og tilnærminger, da det er forventet at leseren har en generell kunnskap på dette området. Det vil istedenfor bli lagt vekt på valg av forskningsdesign, innsamlingsmetode og utvalgsstrategi. Utforming av intervjuundersøkelsen og gjennomføringen av intervjuet vil også beskrives i detaljert form.

3.1 Forskningsdesign

Det finnes en rekke ulike fremgangsmåter for å besvare de ulike problemstillingene verden rundt. Kvalitativ, kvantitativ eller en metodetriangulering (kombinasjon) er alle fremgangsmåter/metoder, som er med på å bestemme regler og prosedyrer for undersøkelsesopplegget. For å kunne besvare vår problemstilling vil det være nødvendig å benytte seg av en kvalitativ metode med et intensivt design, hvor hensikten er å gå i dybden på informantene fremfor bredden (Svartdal 2009; Askheim og Grenness 2008; Jacobsen, 2005, 131). Det ønskelig å påpeke at en metodetriangulering ville vært beste forskningsmetode. Dette for å kunne tallfeste omfanget kvinner og menn i detaljhandelen, rangere viktigheten av kommunikasjon og lederegenskaper, og ikke minst kunne generalisere. Men på bakgrunn av oppgavens størrelse og manglende informasjon om bransjen ble dette alternativet valg bort.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Det finnes flere ulike måter for innsamling av kvalitativ data, de mest benyttede metodene er dybdeintervju, gruppeintervju, fokusgrupper og observasjoner (Svartdal 2009). Metodene kan varieres og kombineres alt etter som hva man ønsker å oppnå ut ifra forskningsspørsmålet. Kritiske faktorer ved bruk av kvalitativ innsamling er eksempelvis omgivelsene, moderators rolle og utformingen av intervjuguidens utforming (Askheim og Grenness 2008, 87). Disse faktorene vil vi diskutere nærmere i punkt 5.2 kritikk av egen oppgave.

For å kunne besvare vår problemstilling har vi benyttet oss av dybdeintervjuer. Dette for å kunne innhente korrekt og meningsfull data, samt skaffe en forståelse av meningen bak ulik kommunikasjon og lederstil blant kjønnene. Dybdeintervjuer egner seg godt da vi undersøker relativt få informanter, hvor hensikten er å avdekke motiver og holdninger til individets personlige erfaringer og meninger. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010; Askheim og Grenness 2008, 87). Da flere av spørsmålene og temaene flyter over i hverandre, fant vi det hensiktsmessig å benytte en semi-strukturert intervjuguide (Wahyuni 2012).

3.3 Utvalgstrategi

Vi valgte å begrense utvalget vårt til 6 ledere og 1 medarbeider per leder, med andre ord skulle studien undersøke tilsammen 12 informanter. Selv om dette utvalget er lite, anså vi det som tilstrekkelig for å besvare vår problemstilling. For at utvalget skulle være representativt var det for det første ønskelig å studere ledere som selger ulikt varesortiment. Dette fordi det ville gi oss variasjon i type salg, nødvendig engasjement og butikkenes størrelse. Butikkene som er med i undersøkelsen selger derfor: bøker, klær, kosmetikk, mat, skjønnhetsprodukter og barneleker. For det andre er det stor variasjon i alder, erfaring og ansettelsestid hos alle våre 12 informanter. Alderen sprer seg fra 17 - 50+, mens erfaring og ansettelsestid fra 1,5 måned til 33 år.

Det første intervjuet med leder fikk navnet leder 1, hans/hennes medarbeider har fikk navnet medarbeider 1. Leder 2 hører derfor sammen med medarbeider 2 etc., slik refererer vi til utsagn i analysen og slik vil de plasseres i typologien. Tilfeldig endte vi opp med å intervjuer de mannlige lederne først, med andre ord er leder 1, 2 og 3 mannlige ledere, mens leder 4, 5 og 6 er kvinnelige ledere. Det er kritisk å påpeke at alle medarbeiderne er kvinner. I spørsmål 9 til medarbeiderne: Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå? Og hvis ja: med utgangspunkt i denne erfaringen hvilket kjønn ville du valgt om du kunne velge? Svarer

derfor medarbeider 1, 2 og 3 på om de har hatt en kvinnelig leder tidligere, og om dette kjønnet er mest foretrukket. Mens medarbeider 4, 5 og 6 svarer på om de har hatt en mannlig leder tidligere og foretrekker dette fremfor det kvinnelige kjønnet.

3.4 Intervjuundersøkelsen

Vi leste vi oss opp på relevant faglitteratur for å kunne utforme spørsmålene i intervjuguiden. Det var nødvendig å utforme én intervjuguide for leder og én for medarbeider da det krevdes ulike spørsmål for å kartlegge deres meninger om temaene. Felles for intervjuguidene var utformingen, hvilket beveget seg fra de generelle til det spesielle. Da eksempelvis personlige meninger om egen leder kunne være et sårt tema, var hensiktsmessig å sørge for trygge rammer ved å etablere en god relasjon mellom oss (moderator) og informanten. Det var ønskelig å gjennomføre intervjuene på testpersoner før de offisielle intervjuene fant sted. Dette ville ikke bare forberede oss som moderatorer, men gi oss muligheten til anslå hvor lang tid intervjuet ville ta, samt endre spørsmål som føltes gjentakende og unødvendige. Vi gjennomførte derfor fire test intervjuer (Ringdal 2013).

Intervjuguiden gikk fra det generelle til det spesielle. De generelle spørsmålene var enkle relasjonsbyggende spørsmål om informanten og hans/hennes erfaringer i bransjen. De spesielle var styrt inn mot tema og tok først for seg lederstil, deretter kjønn, og tilslutt kommunikasjon. Denne tema inndelingen (i analysen kalt kategori) sørget for fri flyt innad i temaet, hvilket igjen gav informanten muligheten til å komme med tanker og meninger på tvers av spørsmålene, men samtidig sørget for at både vi og informanten holdt oss til et og et tema.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

For å sikre trygghetsfølelsen til informantene var det ønskelig å gjennomføre intervjuene på bakrommet på egen arbeidsplass, vi trodde der at informantene ville føle seg “hjemme” og derav komfortable. Vi tok samtidig utgangspunkt i at det var lettest for informantene å gjennomføre intervjuene der, fordi det ville spare dem for tid, og eventuelle reisekostnader. Da vi ankom de ulike butikkene var en fellesnevner at de ikke hadde et bakrom. Dette resulterte i at 9 av 11 intervjuer ble gjort enten inne i butikken, eller rett utenfor. Dette medførte trolig også at både bevist og ubevist informasjon ble tilbakeholdt. Flere ønsket eksempelvis ikke å svare på lederens svakheter, og medarbeider 2 trakk seg fra undersøkelsen. Tiltross for fratredelsen til medarbeider 2 syntes vi fortsatt at det var hensiktsmessig å beholde datamaterialet fra leder 2, da dette vil være med på en balansering

av kjønnet i typologien. Det negative aspektet med fratredelsen til medarbeider 2 er at vi ikke kan verifisere lederens utsagn, og måtte da stole blindt på lederens utsagn alene.

Da det er sagt, begynte selve gjennomføringen av intervjuene med en generell presentasjon av oss, samt en innføring i hva undersøkelsen omhandlet. Deretter var det nødvendig å ta for seg den lovmessige biten av intervjuet. Vi informerte om at informantene var anonyme, at den gitte informasjonen eksempelvis ikke ville leveres til leder, eksisterte det spørsmål de ikke ønsket å besvare var dette ok, samt at de kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst (Etikk.no). Da vi under testintervjuene kartla vanskeligheten av å skrive i lik hastighet som samtalen forløp seg, så vi det som kritisk å benytte oss av en båndopptager ved siden av små notater for å sikre oss all informasjon. Et muntlig samtykke for dette, samt at informantene deltok frivillig i studien var derfor nødvendig (Kvale og Brinkmann 2009). Intervjuene tok oppimot 30 minutter å gjennomføre. For å kartlegge at den gitte informasjonen fra informant var korrekt oppfattet av oss og at ikke datamaterialet ville være verdiløst, gikk vi etter intervjuet kort gjennom synspunktene på hvert spørsmål for å informere om vår tolkning av den gitte informasjonen (Askheim og Grenness 2008).

Etter intervjuene begynte en ordrett transkribering, dette for å gjennomgå den gitte informasjonen, synliggjøre sitater, og kunne gi en korrekt gjengivelse av informantene. Den ordrette transkribering resulterte i nærmere 8000 ord. Transkriberingen kan ses i vedlegg 1, og resten av transkriberte intervjuer, i vårt tilfelle intervju på båndopptager, er tilgjengelig og kan sendes ved etterspørsel. For å lettere kunne finne svar på spørsmålene hos hver enkel informant, valgte vi også å trekke ut "hovedbesvarelsen" og nøkkelord og plassere dette strukturert i en rutetabell (se vedlegg 2), hos oss kalt koding. Dette resulterte i en enklere sammenligning av informantenes utsagn, uten å måtte lese gjennom alle transkriberingsarkene.

3.7 Metoderefleksjon

Metodisk tilnærming ble som nevnt innledningsvis valgt på bakgrunn av dybden det ville gi oss. Fordelen med dybdeintervju fremfor annen innsamlingsmetode var at informantene unnslopp gruppepress og vi kunne til en vissgrad stole på de individuelle meningene som kom frem. Det var også enklere å innhente dypere og sensitiv informasjon da informantene følte seg tryggere i denne én til én situasjonen, fremfor i en eventuell gruppesituasjon. Ikke minst kunne vi gi vårt fulle fokus til hver enkelt informant, og virkelig sette oss inn i deres følelser og meninger.

Det ble derimot raskt lagt merke til at dybdeintervjuer er, som Gripsrud, Olsson og Silkoset sier (2010) tidkrevende, da vi bruke opp mot 4 ganger så lang tid som intervjuet på transkriberingen. Vi brukte også mye tid på å reise rundt til hver enkelt informant. En annen fare ved en slik tilnærming kan bestå av at vår egen oppfattelse av de gitte svarene tolkes i annen retningen enn de var ment, dette kan farge analysen, og deretter prege resultatet. Vi så det derfor som uhyre viktig å gå igjennom intervjuet med informanten til slutt, for å redusere slike misforståelser.

4.0 Analyse

Dette kapitlet skal diskutere og analysere våre funn opp mot teorikapitlet. Det vil foregå slik at vi først i punkt 4.1 vil ta for oss svarene gitt i kategorien ledelse. Svarene gitt fra lederen vil analyseres og deretter verifiseres av medarbeideren. Dette vil gi hver enkelt leder en plassering i typologien på lederstilsiden. Analysen i 4.2 vil foregå på lik linje som punkt 4.1 og plassere lederne i enten høy eller lav informasjonsfylde. Kommunikasjonsretningen vil som nevnt i teori kapitlet også gi en pekepinn på type lederstil og punkt 4.3 vil derfor sammenligne analysen i punkt 4.1 og lederens plasseringer med kommunikasjonsetningen. Dette vil derfor være en “dobbel-verifisering” og sørge for en pålitelig plassering i typologien. Til slutt vil vi redegjøre for forskningsspørsmål 3, og analysere svarene gitt i kategorien kjønn. Det er til slutt nok en gang viktig å påpeke at leder 1, 2 og 3 er menn og leder 4, 5 og 6 er kvinner, samt at alle medarbeiderne er kvinner.

4.1 Lederstil- Hvilken lederstil benytter den kvinnelige og mannlige lederen?

Leder 1 uttalte “altså jeg er ikke sjef med stor S”, han påpekte at han var på lik linje med alle andre i bedriften og at det var viktig å gå foran og vise de ansatte hvordan ting skulle gjøres. Dette minner om transformasjonsledelse, med spesielt tanke på *idealisert innflytelse*, hvor adferden omhandler nettopp det å være en rollemodell. Svarene fra medarbeider 1 var noe korte og det var vanskelig å få medarbeideren til å beskrive hvordan lederen hennes var, men hun forklarte at han stort sett var bra, med unntak av at han var veldig rotete. Det positive med hans lederstil var friheten til de ansatte. De kunne i stor grad ta egne avgjørelser og ordne problemer uten at dette ville få konsekvenser. Leder 1 vil derfor plasseres i rubrikken transformasjonsledelse.

Leder 2 så på seg selv som en person som var opptatt av å utvikle sine medarbeidere, tilpasse coachingen etter de ansattes behov, samt så viktigheten av å ha en åpen dialog. Disse uttalelsene minner om en transformerendelederstil. Han uttalte også at det til syvende og sist var han som hadde det siste ordet, og kan i første omgang virke det sistnevnte som styrende og rettleidende og derav en transaksjonslederstil. På bakgrunn av at medarbeider 2 trakk seg, har vi ikke muligheten til å verifisere denne informasjonen opp mot medarbeideren. Men vi stilte spørsmålet: det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere? Fikk vi til svar at ”det er viktig å være på lik linje, jeg leker ikke sjef, det er viktig å være venner på jobb”. Svarene på de ulike spørsmålene i kategorien ledelse samsvarer godt med hverandre, og beskriver derfor leder 2 som en transformasjonsleder.

Bedrift nummer 3 var en familiebedrift. Leder 3 uttalte at utfordringen med dette var at medarbeiderne, altså hans to døtre, skulle se han som sjef og ikke en far. Han var derfor tydelig på at dette var en arbeidsplass og at han var Sjef. Denne tydeligheten har definitivt fungert, hvilket blir synlig når medarbeider 3 påpeker at de er profesjonelle på jobb og lar være å snakke om familieliv. Hun forklarte også at lederen selv uttalte seg slik: ”du skal gjøre det jeg sier, ikke gjøre det jeg gjør”, denne frasen var en gjenganger på jobben og var til tider frustrerende for medarbeideren, da hun måtte gjøre ting annerledes enn lederen. Basert på svarene gitt i kategorien ledelse alene, anser vi leder 3 som en transaksjonsleder. Dette på bakgrunn av fokuset på å være en sjef med stor S, samt at han ikke er god en rollemodell da han sier en ting og gjør noe annet.

Leder 4 mente at det var positivt å ansette personer som var bedre enn deg selv, dette fordi man da kunne lære mye av hverandre og ende opp som et supert team. Hun påpekte også at hun likte å lære bort tingene hun var dyktig på, men samtidig at jobben ikke kun skulle være et ”seriøst lærested” men et sted man skulle kunne ha det gøy. Filosofien hennes gikk ut på om man hadde det gøy på jobb, så ville man yte bedre. Disse utsagnene ligner godt på en transformerendelederstil. Vi fikk dessverre lite detaljerte og utfyllende svar fra medarbeideren når det kom til lederens stil. Grunnen for dette kan ha vært at hun var relativt ny på arbeidsplassen. Det er verdt å påpeke at hun ikke hadde noe negativt å si, at hun trivdes på jobben og de hadde et godt samarbeid. Leder 4 vil derfor også plasseres i transformasjonsledelse da vi ikke har funnet noen tegn på at hun er en transaksjonsleder.

Leder 5 beskriver seg som en av de ansatte, men hun påpeker at det er viktig at de ansatte forstår at varene i butikken er penger, og jobber derfor en del med at medarbeiderne skal være innforstått med dette på lik linje som hun er. Hun mener selv at hun ikke er flinkere enn noen andre som jobber i bedriften og at mottoet skal være ”vi skal ha det gøy på jobb”. Det kan derfor tyde på at lederen har kvalifikasjoner som plasserer hun i en transformerende lederstil. Medarbeideren bekrefter det lederen sier når hun forteller at det er et bra og godt arbeidsmiljø på jobben og lederen anses som en av de ansatte. Men medarbeideren syntes det var upassende å snakke om lederens negative kvalifikasjoner når lederen var tilstede i butikken, og vi får inntrykk av at det kan være faktorer og negative sider som gjør at lederens plassering i transformasjons rubrikken ikke helt stemmer. Vårt inntrykk er dessverre ikke nok til å plassere henne i en transaksjonsledelse, og hun plasseres derfor i rubrikken transformasjonsledelse.

Leder 6 ser på seg selv som selve knutepunktet i bedriften, hun forteller at ”jeg er en leder som er inkluderende, rettferdig og har kontroll samtidig som jeg er ryddig”. Medarbeideren påpeker at de har et god samarbeid og at lederen skaper et godt arbeidsmiljø, samt at hun gleder seg til å dra på jobb. Vi finner ingen andre bevis enn at lederen innehar en mer transformasjonslederstil enn en transaksjonslederstil, dette styrkes når medarbeider forklarer tilslutt at lederen er dyktig på å dele og gi ut informasjon og skaper derfor et bindeledd mellom de ansatte og toppledelsen i organisasjonen. Vi vil derfor plassere hun i typologien transformasjonslederstil.

Plassering av ledere vil derfor se slik ut:



Fig. 6

4.2 Kommunikasjon- Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet av mannlige og kvinnelige ledere?

Vi ønsker å kommentere at kommunikasjonsanalysen diskuteres og illustreres noe annerledes enn analysen av lederstil ovenfor. Begrunnelsen for dette er at lederstilen til lederne ikke alltid var klar, og en oversiktlig drøfting på hver enkelt leder var derfor nødvendig. Å kartlegge kommunikasjonskanalene til de ulike lederne var en enklere oppgave, denne analysen vil derfor se på kommunikasjon i sin helhet og analysere alle lederne og medarbeiderne sammen fremfor hver for seg.

Kommunikasjon var generelt for alle lederne og medarbeiderne en kritisk egenskap å inneha. Leder 2 fortalte at “kommunikasjon er nøkkelen til det meste”, leder 4 uttalte at ”uten kommunikasjon fungerer ikke bedriften”, mens medarbeider 6 påpekte viktigheten av at de på lik linje som lederen, fikk informasjon sendt fra hovedkontorene slik at de kunne være like informert om hendelser, aktiviteter og reglementer. Det er ingen tvil at både ledere og medarbeidere har en generell oppfattelse av hva kommunikasjon er, samt hvilken sentral rolle den spiller i bedriften, og ikke minst betydningen den har for samspillet.

Alle lederne mente de hadde en god kommunikasjon med sine medarbeidere. Da flertallet beskrev kommunikasjonen som: veldig god, fungerer, klare og tydelige beskjeder, og åpenhet, samsvarte dette med alle medarbeidernes utsagn om at kommunikasjonen var bra, samt at de kunne si ifra om noe var urett. Leder 3 og leder 6 hadde derimot observert interessante sider med kommunikasjonen. Leder 3 hadde observert at kommunikasjonen til de ulike medarbeiderne var bra men forskjellig, som han forklarte: “det er stor forskjell på hvordan jeg kommuniserer med mine to ansatte, grunnet at de er individuelle personer”. Leder 6 forklarte at kommunikasjonen var “litt rotete til tider fordi vi kun er to på jobb av gangen”. Men et generelt funn hos alle bedriftene var: god kommunikasjon mellom leder og medarbeider.

Dessverre svarte en av medarbeiderne at kommunikasjonen var “relativt god, sier ifra om det er noe, men om problemet blir tatt til følge er en annen sak” (medarbeider 1). Den generelle kommunikasjonen mellom leder og medarbeider 1 fremstår ved første øyekast ok, men det kan virke som om avkodingen av budskapet (som dannes til egen forståelig form) ikke avkodes korrekt, eller i den mening det var ment fra senderen. Ved en ukorrekt avkoding, dannes misforståelser og feiloppfatninger, om det er dette som skjer, eller om den interne

kommunikasjonen hvor informasjonsflyt og utvekslingen av idéer og synspunkter ikke blir vurdert seriøst av lederen, er vanskelig å si noe om (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290-293; Erlie 2006, 17).

Som nevnt tidligere i punkt 2.2.2 sørger ulike kommunikasjonskanaler for ulik kommunikasjonsprosess (Kaufmann og Kaufmann 2009, 293-294). Kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde anses som mest attraktive da de åpner opp for muligheten til å redusere støy, samt sørger for muligheten til avklaring av eventuelle misforståelser. På bakgrunn av at bedriftene var små, både med tanke på antall ansatte, men også butikklokalenes kvadratmeter, hadde vi en mistanke om at de fleste lederne benyttet seg av en høy informasjonskanal som ansikt til ansikt. Dette bekreftet også leder 1 som sa: “mest muntlig. Er ikke så stor bedrift vet du, er ikke mange etasjer og kvadrat og sånn nei”. Alle lederne og medarbeiderne benyttet seg av ansikt til ansikt som kommunikasjonskanal. Hver og en av informantene la vekt på dette, for deretter å utfylle med andre kanaler. Om ansikt til ansikt er mest brukt med tanke på dens gode egenskaper eller om den benyttes på bakgrunn av bedriftenes størrelser vet vi dessverre ikke.

Telefon, med spesielt vekt på meldinger ble også benyttet av alle informantene. Dette er en kanal som er effektiv med tanke på spredningsmulighetene (Kaufmann og Kaufmann 2009, 294), og som leder 6 nevnte ovenfor, er de kun to på jobb av gangen, “så det kan gå lang tid mellom hver gang jeg ser alle sammen”. Å benytte seg av en kommunikasjonskanal som telefon/meldinger kan derfor være nødvendig for å sørge for at hver og en av medarbeiderne får tilsendt den informasjonen og de oppdateringer de trenger for å kunne utøve sine jobbplikter korrekt. Den eneste som benyttet seg av andre kanaler enn ansikt til ansikt og telefon var leder 6. Hun benyttet e-post, samt facebook hvilket hun beskrev som: “et diskusjonsforum”. Det interessante funnet her var at selv om leder 1 benytter seg av en kommunikasjonskanal med høy informasjonsfylde, har kommunikasjonsprosessen mellom leder 1 og medarbeider 1 feilet enten på bakgrunn av støy, feil avkoding eller rett å slett fordi lederen ikke innehar interessen av å ta medarbeidernes forslag og ideer på alvor.

Analysen ovenfor viser tydelig at alle lederne, som også medarbeiderne verifiserer, befinner seg på skalaen for høy informasjonsfylde. Vi fant også at ved bruk av disse kanalene var det generelt få misforståelser i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, unntaket var nok engang leder 1 som forklarte at misforståelser så klart kunne oppstå, grunnen for dette kunne

tenkes å være: “ uklare beskjeder da kanskje. Eller for lite beskjeder”. De resterende lederene svarte blankt nei på dette spørsmålet. Basert på svarene kan det nok en gang tyde på at kanalene med høy informasjonsfylde sørger for en felles forståelse av budskapet, samt sørger for en toveisprosess som virkelig fungerer i denne bransjen, med unntak hos leder 1.

Alle lederne vil på bakgrunn av kommunikasjonsanalysen ovenfor plasseres i høy informasjonsfylde i typologien, leder 6 vil også plasseres her, men helle litt mot lav informasjonsfylde grunnet bruken av e-post og sosiale medier.



Fig. 7

4.3 Fullstendig typologi

Det var viktig at våre data var valide (relevante) for undersøkelsen, men også at de var reliable (troverdige), dette for at våre funn skulle være korrekte, samt at man kunne oppnå samme resultat ved en re-test. Vi verifiserte derfor lederens utsagn ved hjelp av medarbeiderne, men i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) kan kommunikasjonsretninger også gi en pekepinn på type lederstil, å kartlegge dette ville derfor være en “dobbelverifisering” og sørge for en pålitelig konklusjon. De siste avsnittene vil derfor sammenligne svar gitt i 4.1 lederstil, med svarene gitt i kommunikasjonsretninger, for til slutt å kunne gi en nøyaktig og pålitelig plassering i typologien.

I følge leder 1 viste de ansatte hva de skal gjøre til enhver tid, men han ga beskjeder innimellom før han dro fra jobben. Dette verifiserer medarbeider 1 når hun forklarer: “står vanligvis fritt, men hender vi får konkrete oppgaver, men generelt vet vi hva vi skal gjøre”. I følge besvarelsen deres anses kommunikasjonen som en oppoverkommunikasjon. Bedriften har tydelig gode prosedyrer på bakgrunn av deres frihet og klarhet i arbeidsoppgaver, men

samtidig leveres jobbinstruksjoner og mål fra lederen ved arbeidshagens slutt. Det ble dessverre tydelig i kommunikasjonsanalysen at lederen ikke lyttet til sine ansatte. Fremle de ansatte forslag til forbedring etc., ble ikke disse vurdert eller “hørt” av lederen. Det tyder derfor på at lederen ikke er en transformasjonsleder som først antatt, da han ikke fokuserer på utvikling og ansattes meninger. Leder 1 fremstår derfor mer som en transaksjonsleder, med spesielt tanke på *passiv ledelse ved unntak* som innebærer at lederen stort sett ikke leder, men bare griper inn om noe går galt. På bakgrunn av dette flyttes leder 1 i typologien over til transaksjonslederrubrikken.

På bakgrunn av at medarbeider 2 trakk seg er det derfor enda viktigere og verifisere lederstilen til leder 2 med kommunikasjonsretningen. Han forklarer at han til tider må gi beskjeder, men at de også står fritt i arbeidshagen. Det som derimot skiller denne lederen fra en nedoverkommunikasjon er hans utsagn “det handler om at de ansatte må se og lære hva som skal gjøres, så noe må man si ifra om men andre ganger går ting av seg selv”. For å kunne lære de ansatte å se arbeidsoppgaver selv, kan ikke lederen ha en rettledeende og styrende stil. Lederstilen minner mer om en *intellektuell stimulering* som er en av de fire i er i transformasjonsledelse (Arnulf 2012, 65-67). Denne lederstilen innebærer at lederen bruker samtale med medarbeideren, til å utvikle medarbeiderens egen tenkning, hvilket vil sørge for både effektivitet og motivasjon (Arnulf 2012, 65-68). Dette tyder på at leder 2 benytter seg av transformerende lederstil. Men det er ønskelig å påpeke at utfallet kunne vært annerledes om medarbeideren ikke hadde trukket seg fra studien.

Leder 3 benytter seg av en nedoverkommunikasjon. Det råder ingen tvil da han forklarer kommunikasjonsretningen som “å fortelle dem det der og da, eller underveis, eller hva de kan forvente i løpet av dagen”. Medarbeideren sier at hun får de arbeidsoppgavene som lederen selv ikke vil ha og beskriver seg selv som “jeg er en potet, kan brukes til alt”. Leder 4 faller også innenfor denne retningen da kommunikasjonsretningen er styrende og rettledeende grunnet daglig muntlig overlappning. På den ene siden antyder dette at leder 3 og 4 faller innenfor lederstilen transaksjonsledelse, men på den andre siden må informasjonen i punkt 4.1 også overveies.

Leder 3 har ovenfor blitt plassert i transaksjonslederstil. Han beskriver at utfordringen med å være leder i hans bedrift, er at alle hans medarbeidere er familie, hvilket fører til at han må tydeliggjøre at han er sjef og ikke far. På den ene siden antyder denne informasjonen, samt hans kommunikasjonsretning at han er en transaksjonsleder. På den andre siden beskriver

medarbeider 3 at han er lett å kommunisere med og at hun sier ifra om noe er urett, og det kan her virke som om informasjon flyter fra lavere til høyere lag i bedriften (Kaufmann og Kaufmann 2009, 299). I tillegg svarte leder 3 at han kommuniserte ulikt med sine ansatte på bakgrunn av at de var ulike og individuelle personer, hvilket minner om den andre I-en i transformasjonsledelse: *individuell hensyntaken*. Leder 3 er på bakgrunn av de familiære relasjonene vanskelig å plassere. Det bør påpekes og vektlegges at kommunikasjonen sett fra medarbeiderens side kunne vært annerledes hvis lederen ikke hadde vært hennes far, dette vil også gjelde lederstilen til leder 3. Kommunikasjonsretningen og hans egne uttalelser om å være sjef veier opp og han plasseres derfor i rubrikken transaksjonsledelse som i punkt 4.1.

Leder 4 vil også ved første øyekast, som nevnt ovenfor plasseres i typologien i transaksjonsledelse, men analysen av hennes lederstil viser noe annet. Hun forklarer “ansett folk som er bedre enn deg, siden du kan lære mye av dem, ta til deg læring og lytt på dine ansatte - for de har mye å komme med”. På den ene siden vil leder 4 basert på utsagnet ovenfor plasseres i en kombinasjonsstil, på den andre siden selv hvor godt hennes utsagn var, ser vi ikke at disse rådene stemmer overens med hennes atferd. Grunnen er enkel, hun har i dag kun én medarbeider, denne medarbeideren er kun 17 år, har jobbet i denne bedriften i 1,5 måned og har aldri jobbet i bransjen tidligere. Å ansette en ung og uerfaren strider mot hennes egen filosofi, da vi ser at det kan være mange grunner til at hun ikke har fulgt sine egne råd, fremstår fremdeles handling sterkere enn ord. Lederen påpeker selv at hun gir klare og tydelige beskjeder, mens medarbeideren påpeker at utydighet er en av hennes svakheter. Dette er derfor grunnen for at hun ikke plasseres i transformasjon, og vil på bakgrunn av kommunikasjonenretningen samt at forklaringene ikke samsvarer, plasseres i transaksjonsrubrikken.

Medarbeider 5 fortalte at de ansatte var selvgående og ikke trengte utlevering av arbeidsoppgaver, mens lederen selv mente at hun ga arbeidsoppgaver fortløpende. Enten føles ikke lederens beskjeder som rettleidende og styrende hvilket tyder på en inspirerende motivasjons lederstil (transformasjonsledelse) og en oppoverkommunikasjon, eller så kan det tenkes at det er andre variabler i bildet som ikke ble nevnt eller ikke var ønskelig å nevne. Kommunikasjonens retningen er derfor vanskelig å avgjøre. I følge svarene gitt i kategori leder, mente lederen selv at hun var en av de ansatte, ikke flinkere enn dem og at de skulle ha det gøy på jobb. Da vi stilte medarbeideren spørsmålet om hvilke styrker og svakheter hun ville beskrevet lederen med, ønsket hun ikke å besvare dette, men at de hadde et godt

samarbeid. På bakgrunn av uklare svar i kommunikasjonens retning, samt vage svar fra medarbeider er det eneste vi har å gå ut ifra på leder 5 hennes egne utsagn.

Det kan virke som om leder 5 er en kombinasjon mellom transaksjon og transformasjon. Hun utgir jobbinstruksjoner og lignende fortløpende, noe medarbeideren ikke føler at hun gjør, hvilket tyder på en kombinasjons kommunikasjon av oppover- og nedover. Lederen påpeker at det er viktig at de ansatte lærer at varer er lik penger, at utveksling av ideer og synspunkter skjer daglig ved hjelp av briefing, samt at en av hennes styrker er at hun tar de ansatte med på arrangementer. Dette kan minne om både en *inspirerende motivasjons lederstil* (transformasjon), men også om en *betinget belønnings ledestil* (transaksjon). Grunnen for at hun ikke plasseres i den ideelle lederstilen kombinasjon, bunner i null funn om effektivitet, hvilket anses som den viktigste faktoren for å havne i denne “rubrikken”. Leder 5 plasseres derfor i transformasjonsledelse i typologien.

I følge leder 6 vet de ansatte hva de skal gjøre fra dag til dag, “flere av de har jo vært her lenger enn meg, så de vet veldig godt hva de skal gjøre”, unntaket er “forventninger i forhold til salgstall”. Dette verifiserer også medarbeider 6, da hun forklarer at arbeidsoppgaver “skjer muntlig dag fra dag, men vi veit jo hva vi skal gjøre, har jo en liste her med gjøremål”. På den ene siden kan listen med gjøremål være en form for nedoverkommunikasjon med tanke på “her er ditt arbeid for dagen” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 299), på den andre siden får de ikke rettlede jobbinstruksjoner, mye grunnet at medarbeiderne har jobbet lengre i butikken en lederen selv. Kommunikasjonen anses derfor ikke som en rettlede og styrende nedoverkommunikasjon, men heller som en oppoverkommunikasjon. Denne antagelsen styrkes når vi ser nærmere på uttalelsene i kategorien lederstil. Lederen selv mente at hun var inkluderende, lite sjefete, hadde god kontroll og var en god lytter - høre deres meninger. Dette verifiserer også medarbeideren med ord som: forståelsesfull, skaper et godt miljø, deler informasjon og har kontroll. Leder 6 vil på bakgrunn av det overnevnte anses som en transformasjonsleder, denne plasseringen styrkes når vi ser på sitatet “jeg prøver å inkludere de ansatte i planlegging og aktiviteter slik at de får en motivasjon og et eierskap til bedriften” (leder 6), hvilket ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, 350) er selve definisjonen på transformasjonsledelse.

Analysen ovenfor viser en litt annen plassering av lederne enn etter første analyse. Leder 1 og leder 4 har endret plassering fra transformasjonsrubrikken til transaksjonsrubrikken.

Typologien i sin helhet med fokus på lederstil og informasjonsfylde vil bli illustrert i konklusjonen.

4.4 Kjønn- I hvilken grad foretrekkes mannlige ledere fremfor kvinnelig ledere?

Det er ingen hemmelighet at kjønn kan være en faktor når det kommer til lederstillinger i arbeidslivet (Ssb.no). Men på bakgrunn av at det ikke finnes statistikker på kjønnsfordeling i denne bransjen, ønsket vi i første omgang å se nærmere på om det ene kjønn var mer foretrukket enn det andre.

For å få en dypere forståelse av hvilket kjønn som er mest ettertraktet i detaljhandelbransjen spurte vi medarbeiderne om de har hatt en leder av det motsatte kjønn enn det de hadde nå, samt underspørsmålet hva de ville ha valgt om de kunne velge. Medarbeider 3, 5 og 6 hadde hatt en leder av det motsatte kjønn, mens medarbeider 1 og 4 hadde ikke det. Svarene gitt i denne kategorien var veldig varierte, men en fellesnevner var at de fleste ikke hadde noen formening om foretrukket kjønn. Medarbeider 3 og 6 hadde derimot noe mer utfyllende svar en de resterende informantene. Medarbeider 3 fortalte at opplevelsen med sin kvinnelige leder ikke var bra. Lederen var diskriminerende og gav særbehandling, men til tross for den dårlige opplevelsen påpekte hun at lederstil var individuelt og at kjønn ikke er avgjørende, “er du en leder så er du en leder.” Da vi stilte underspørsmålet til medarbeider 6 svarte hun “kommer veldig an på jobben”. Grunnet salget av kosmetikk i deres butikk ville det være en fordel å ha en kvinnelig leder, “men jeg har hatt en mann når jeg jobbet i dagligvare, men merket ikke noe forskjell”. Den eneste informanten som hadde en formening om foretrukket kjønn, var medarbeider 5, som uttalte at en “mannlig leder er bedre å ha en kvinnelig leder.”

Fire av de fem medarbeiderne hadde altså ingen formening om foretrukket kjønn. Vi ønsket derfor å se om plassering av lederne i typologien kunne gi oss noen svar. Hadde vi sett at kjønnene ble ulikt fordelt på informasjonsfylde, kunne vi eksempelvis trukket slutninger om at informasjonsfylde var en faktor for foretrukket kjønn, men da alle lederne plasseres i høy informasjonsfylde anses ikke kommunikasjonskanal som en variabel for å si noe om foretrukket kjønn. 2 av 3 kvinner havnet derimot i transformasjonsledelse og 2 av 3 menn havnet i transaksjonsledelse, disse funnene samsvarer med Eagly, Johannesen-Schmidt og van Egon (2003) studie, hvor det er små men signifikante ledelsesforskjeller mellom kjønnene. Vi anser ikke plasseringen i typologien alene nok som funn for å trekke slutninger om at det ene

kjønnen er mer foretrukket enn det andre. Studien har derfor funnet at det mannlige kjønnen ikke i særlig grad er foretrukket fremfor det andre.

5.0 Konklusjon

Det har gjennomgående i oppgaven vært ønskelig å plassere lederne i en typologi for å visuelt belyse lederens valg av kommunikasjonskanal og type lederstil. Analysen plasserte de ulike lederne slik:

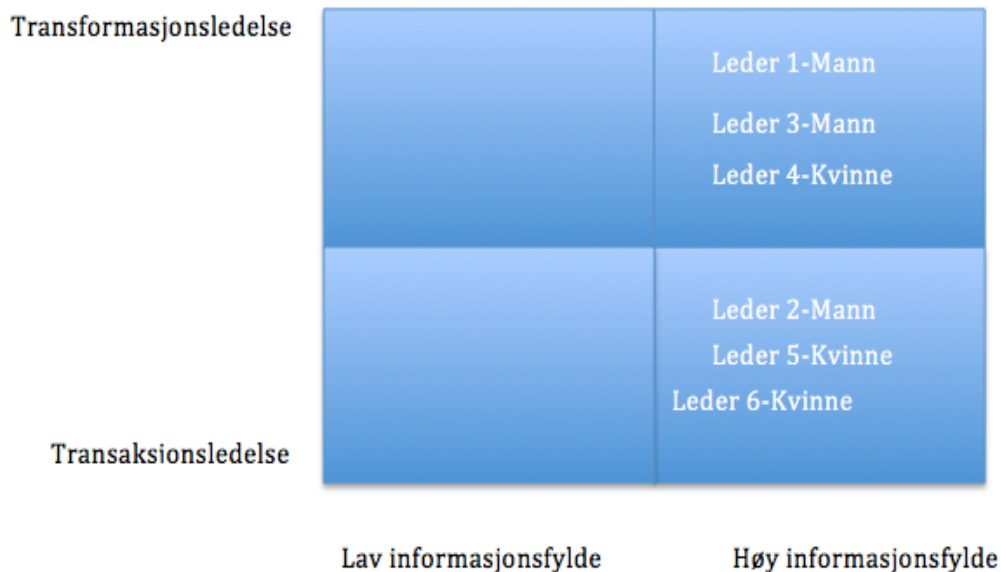


Fig.8

Som typologien illustrerer fant vi i vår studie at det var små men signifikante forskjeller i lederstilen til de kvinnelige og mannlige lederne, hvilket støtter oppunder forskningen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Egon (2003). To av tre kvinner benyttet seg i denne bransjen av en transformerende lederstil, mens to av tre menn benyttet seg av en transaksjonslederstil. Det trengs absolutt videre forskning på dette området, spesielt i denne bransjen, men det kan tyde på at kjønn er en faktor for lederstil. Det er viktig å påpeke at en mannlige og en kvinnelig leder ble plassert motsatt enn de resterende kjønnene, og at studien derfor ikke kan med 100% sikkerhet påpeke en korrelasjon mellom kjønn og lederstil. De motsatte plasseringene kan tyde på at det er andre forhold enn kun kjønn som påvirker lederstil, eksempelvis faktorer som egenskaper og personlighet kan trigge disse plasseringene.

Kommunikasjonsanalysen frembringer funn som viser at samtlige kvinner og menn benytter seg av kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde, og det tyder derfor på at kjønn ikke er en faktor for valg av kommunikasjonskanal. Andre variabler som eksempelvis butikkenes reduserte størrelser kan derimot være en faktor for at spesielt ansikt til ansikt ble

benyttet som kommunikasjonskanal. Det bør påpekes at kommunikasjonskanalene kunne vært annerledes om oppgaven hadde tatt for seg en bedrift med et større organisasjonskart, fremfor seks mindre butikker.

Vi fant også at ved bruk av kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde oppsto det generelt få misforståelser, grunnen for dette er trolig at slike kanaler åpner for en tilbakemeldingssløyfe og en toveiskommunikasjon. Leder 1 havnet på lik linje som de andre lederne, i rubrikken høy informasjonsfylde, men vi fant tiltros for dette kommunikasjonsproblemer mellom lederen og medarbeiderne. Grunnen for dette er noe uvisst, men det kan tenkes at valg av kommunikasjonskanal ikke alltid er nok for å sørge for en god kommunikasjonsprosess. Det må derfor være en interesse om god kommunikasjon fra begge parter for at dette skal finne sted.

Det tredje forskningsspørsmålet fokuserte på i hvilken grad det ene kjønnet ble foretrukket fremfor det andre. Vi spurte derfor medarbeiderne om de hadde hatt en leder av det motsatte kjønn av hva de hadde nå, samt hvilket kjønn de foretrukket at lederen hadde. 4 av 5 informanter hadde ingen formening om foretrukket kjønn, mens den siste informanten mente at en mannlig leder var bedre enn en kvinnelig leder. Vi finner derfor få funn på foretrukket kjønn. Hadde vi derimot funnet at menn var mest foretrukket i denne bransjen, men at den besto av flest kvinner kunne dette belyst fenomenet glasstaket om at kvinner ikke klarer å “klatrere helt til topps” (Martinsen 2012). Dette er derfor et av forslagene våre til videre forskning som vil bli belyst i punkt 5.1.

Ved hjelp av våre informanter og deres svar kan vi nå svare på vår problemstilling, *“Hvordan påvirker kvinnelig kontra mannlig ledelse, kommunikasjon og lederstil i detaljhandelbransjen?”* Vi kan konkludere med at det ikke er en sammenheng mellom kjønn og kommunikasjon. Kvinner og menn benytter seg av like kommunikasjonskanaler, og på bakgrunn av dette anses ikke kjønn som en faktor for valg av kommunikasjonskanal. Det viser seg samtidig at spesielt kommunikasjonskanalene ansikt til ansikt og telefon, hvilket er kanaler med høyinformasjonsfylde og anses som “best” for oppnåelsen av toveiskommunikasjon, benyttes til enhver tid av alle lederne i denne bransjen.

Da dette er et lite studie vil vi være forsiktig med å gi bastante konklusjoner om en korrelasjon mellom kjønn og lederstil. Det må gjennomføres en rekke studier før slike

påstander og problemstillinger kan besvares med 100% sikkerhet. Men vi ser derimot at det er små, men signifikante funn mellom kjønn og lederstil, da i to av tre tilfeller at kvinnelige lederne benyttet seg av en transformasjonslederstil og de mannlige lederne av en transaksjonslederstil.

5.1 Forslag til videre forskning

Da dette har vært interessant tema for oss, har det underveis i oppgaven dukket opp flere faktorer vi kunne tenkt oss å forske videre på. Da oppgaven hadde sine begrensninger har vi kommet frem til noen punkter til hva andre kan forske videre på.

Som nevnt tidlig i oppgaven finnes det tall på kjønnsfordeling blant ledere, det vi ikke har funnet tall, statistikker eller forskning på er kjønnsfordeling blant ledere i detaljhandelbransjen. Vi ser derfor nødvendigheten av å kartlegge tall og omfang av mannlige og kvinnelige ledere i bransjen. På den måten kan man se om kjønnsfordelingen er annerledes i denne bransjen enn det de generelle tallene fra Ssb.no viser.

Lederstil og kommunikasjon er kjente temaer som det er forsket mye på gjennom tidene og det har derfor vært enkelt å samle informasjon på hovedtemaene. Vi oppdaget derimot at detaljhandelbransjen generelt, men også med tanke på temaene kommunikasjon og lederstil var lite forsket på. Flere studier i denne bransjen bør derfor gjennomføres, dette gjelder også kommunikasjonskanaler. Kaufmann og Kaufmann (2009) har utarbeidet teorien om kommunikasjonskanaler, men forskning på kommunikasjonskanaler knyttet opp mot kjønn finnes ikke så vidt vi er bekjent, dette vil derfor også være forslag til videre forskning.

5.2 Kritikk til egen oppgave

Vi tok utgangspunkt i at det var enklest for informantene å gjennomføre intervjuene på bakrommet i deres butikk. Dette ville spare informantene for tid, og eventuelle reisekostnader. Da vi ankom de ulike butikkene var en fellesnevner at de ikke hadde et bakrom. Dette resulterte i at 9 av 11 intervjuer ble gjort enten inne i butikken, eller rett utenfor, hvilket trolig medførte at både bevisst og ubevisst informasjon ble tilbakeholdt. Flere ønsket ikke å svare på eksempelvis lederens svakheter samt medarbeideren fra bedrift nummer to trakk seg fra studie. Alternativet ville vært å skaffet et "intervju-kontor", eller spurt informantene om å komme med "møteplass-alternativer". Vi ser at dette kunne medført tidskonsekvenser for informantene og vi kunne risikert frafall i undersøkelsen. Å finne nye informanter er

tidkrevende, men å starte denne prosessen tidligere enn vi gjorde kunne vært løsningen på problemet.

Det kan være andre grunner enn intervjustedet som påvirket tilbakeholdent av informasjon. Flere svar var “vet ikke eller har ikke dannet meg en formening om dette”. Et forbedringstiltak for å redusere svar som de overnevnte er å sende intervjuguiden til hver enkelt informant 48 timer i forkant av intervjuet. På den måten kunne informantene lest og tenkt igjennom spørsmålene og gitt et mer reflektert svar enn det som ble gjort.

Vi dannet oss tidlig en formening om at kvinner ville havne på en side og menn på en annen i typologien, dette tross for vår innsikt i studien til Andersen og Hansson (2011) og Solberg (2012), var vårt syn påvirket og farget av studiet til med Eagly, Johannesen-Schmidt og van Egon (2003). Grunnet “vårt farget syn” valgte vi å bruke mye tid på analysen for å ikke feilplassere lederne. Vi gikk derfor grundig igjennom kodingen og diskuterte godt i analysen før vi tok de endelig beslutningene om hvor lederne ble plassert i typologien. Denne delen av oppgaven var derfor mer tidkrevende enn først antatt og ble flest ganger redigert enn noe annet i oppgaven. Da vi klarte å se våre fargede syn tidlig, har dette spart undersøkelsen for feilplasseringer, vi ser derfor at vi må jobbe med å holde oss nøytrale under forskningen hvilket sparer oss for tid og eventuelle feilgrep som eventuelt feilplassering.

Oppfølgingsspørsmål ble benyttet i intervjuguiden for å få utfyllende data. Vi ser i etterkant at disse ikke alltid ble stilt. 9 av 11 intervjuer befant seg som nevnt ovenfor ute i butikklokalet, hvor ofte både kunder og sjefen var tilstede. Selv med en semi-strukturert intervjuguide, forsvant noen av spørsmålene i “kaoset” av det overnevnte. Vi forberedte oss så mye vi kunne ved hjelp av blant annet testintervjuer, men dette alene var tydeligvis ikke nok til å føle oss trygge i intervjusituasjonen og er mest sannsynlig grunnen for at noen av oppfølgingsspørsmålene ikke ble spurt. Dessverre anser vi kun mer intervjuerfaring som et forbedringstiltak, men ved å være opplyst om feilen vi gjorde kan feilen muligens reduseres ved senere intervjuer.

Til tross for noen feil beskrevet ovenfor i kritikken, mener vi fortsatt at våre data er reliable og at våre funn er korrekte. Ved en re-test tror vi sterkt at funnene vil bli like. Vi sitter igjen med stor innsikt og ny kunnskap på våre temaer, og anser denne kunnskapen som god å ta med seg videre inn i arbeidslivet.

6.0 Litteraturliste

- Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Andersen, Jon Aarum og Hansson Per H. 2011. "At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour." *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5):428-441.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eagly, Alice H. og Blair T. Johnson. 1990. "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 108(2):233-256.
- Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt og Marloes L. Van Engen. 2003. "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing woman and men." *Psychological Bulletin*. 129(4):569–591.
- Erlien, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Etikkom.no. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Lover og retningslinjer. Lesedato: 22. Mai 2016.
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Glasø, Lars og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Grenness, Carl Erik. 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner: innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhold Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.kommunikasjonsteknikker. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Google.com. Forsidebilde. Ledelse en kjønnsforskjell.

Lesedato 22. Mai 2016.

https://www.google.com/search?q=Ledelse+en+kj%C3%B8nnsforskjell&espv=2&biw=1024&bih=661&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjwrKiYoOvMAhXBYJoKHm1Dz0Q_AUIBigB#imgrc=3xTLW73eYu7KfM%3A

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2013, *Sales force management*. 11. utg. New York: Routledge.

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Luthans, F og Larsen J.K. 1986. How managers really communicate. *Human Relations*. 39(2):161-178.

Martinsen, Øyvind Lund. 2012. *Perspektiv på ledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Ringdal, Kristen. 2013. Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Solberg, Anne Grethe. 2012. *“Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse”*. University of Oslo.

Statistisk sentralbyrå. 2014. *“Nøkkeltall for likestilling”*. Lesedato 18. Mai 2010:
<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

Store Norske Leksikon. 2009. Detaljhandel definisjon. Lesedato: 18. Mai 2016:
<https://snl.no/detaljhandel>

Storvik, Aagoth Elise. 2002. “Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten.” *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 43(2):219-243.

Svartdal, Frode. 2009. *Psykologiens forskningsmetoder, en introduksjon*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Wahyuni, Dina. 2012. *“The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies.”* *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1)

Vedlegg 1 – Transkribering

Vedlegg 1. Side 1

Leder 1

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|-------------------|
| 1) Stilling | Dagligleder |
| 2) Kjønn | Mann alder ca 50. |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | Jaaa 1983, 2, 4,. |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | Fra da |

Ledelse

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Det å være leder, det, er å gå foran de andre og vise dem hva de skal gjøre. Også gjøre det dem må gjøre. Jeg er vel en sånn leder som er på lik linje med alle andre, for å si det sånn.

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

Ehh styrker da, hva skal jeg si for noe, at jeg er veldig...ehh... jeg er ikke noe sjef, altså jeg er ikke sjef med stor S, for å si det sånn. Ehh er mulig det er en svakhet også men hahahaha...hva skal jeg si for noe...styrken er vel at jeg..eller jeg kan det jeg kan, altså det jeg driver emd her, så legger jeg meg på dems linje, jeg er ikke noe høy sjef som sitter på en stol og , ja men svakheter jeg vet a søren jeg! Noen vil kanskje si at, hvis jeg har bestemt meg for noe, så er det det som går forran, eller altså det er det som blir gjort. Ahhaha selv om jeg gjør som andre sier også da så klart.

7) Svarte litt på det over: Men det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om det?

Ja, jeg jobber sammen emd dem. Alled rar lasset. Jeg ser ikke på dem som noen under sotter, eller hva man skal kalle det, vi gjør jo det samme alle sammen egentlig også, så..så alle er egentlig på lik linje på en måte.

Kjønn

8) Tror du at kjønn kan være en faktor som påvirker lederstilen?

Eh ja. Det tror jeg

Hvorfor mener du dette?

Menn er litt mer rett frem. Damer er litt ehh-.. litt mer redd for å kanskje bli litt mer upopulær.

Det gjelder både på privaten og jobb. Eheheh

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Nei det vet jeg ikke. Det kan være veldig forskjellig tror jeg. Ddet har jeg aldri tent over.

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Det er veldig viktig ja, så klart. Det viktigste er jo at alle vet ehh.. eller får den informasjonen de må ha, på en eller annen måte. Om det er skriftlig eller muntlig eller. Det er jo litt forskjellig. Men man må jo holde de ansatte orientert om alt mulig.

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Ble ikke spurt direkte om, men.. Kommer de med synspunkter, ideer og sånn til deg?

Ehh ja, litt avhengige av hvem person det er.

12) Hvilke kommunikasjonskanaler er det du benytter deg av?

Mest muntlig. Er ikke så stor bedrift vettu. Heheh er ikke mange etasjer og kvadrat og sånn nei, så ja det blir muntlig ja.

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

- Kan jo det da så klart.

Hva tror du er grunnen for det?

Da er det jo uklare beskjeder da kanskje. Eller for lite beskjeder eller..

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

De vet hva de skal gjøre. Men det hender jeg gir dem en beskjed før jeg skal gå hjem for eksempel fra jobben da, hvis det er noe som må gjøres på jobben. Men de so jobber her nå de veit egentlgi hva de skal gjøre, de har vært her holdt på å si like lenge som meg holdt jeg på å si. Heheh.

Avsluttende

15)Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Nei det er ikke noe forskjell på hunkjønn han kjønn egentlig, når det gjelder ledelsen at det går dårlig eller bra med ledelse, bedriften da. Viktigste er jo å få med seg medarbeiderne og det de driver med. Sørge for at de veit hva vi, åssen vi ønsker å gjøre det, ikke gjøre noe annet en vi har blitt enig om. Ehh. Ja.

Leder 2

Åpningsspørsmål

1) Stilling	Dagligleder
2) Kjønn	Mann, alder ca 30
3) Arbeidet i bransjen hvor lenge?	Ja siden 1998, 18 år
4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?	8 år

Ledelse

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Åhh, vanskelig. Det å være en leder går vel på å handler om å utvikle medarbeideren sine. Se de og behovene dems for å bli enda bedre.. ehh ja kommer ikke på no mer fornuftig å si nå og hvordan jeg er som leder, jeg er fleksibel og opptatt av at vi skal være kollegaer at jeg er der oppe og de der nede, og en flat struktur men til syvende og sist så er det jeg som har siste ordet. Men har en åpen dialog og at vi behandler hverandre med respekt og på lik linje

egentlig det er viktig for meg å ikke leke sjef, jeg leker ikke sjef men at man faktisk ja ser på medarbeideren som en kollega. Se på de ansatte. Ja dere skjønner

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

Svakheter at jeg bruker tid på å få ting gjort enkelte ganger, mye som skal gjøres for første pri for min del er kunden og butikken så ting tar tid før jeg får fikset det er en av svakhetene mine. Men styrker at jeg prøver å være at vi er at venner og kollegaer har en god tone. Tilrettelegger sånn at de føler de kan komme til meg om det er noe de vil snakke om. At det ikke er skummelt. Høyt over taket og lave teksjer er styrken her.

7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

Dette sier han jo hele tiden.. se opp

Kjønn

8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

Njaa veit ikke kanskje. Nei veit ikke

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Blir jo veldig klisjé at mannfolk er kyniske kanskje litt mer strikse og rett frem og at damer mer fokusert på de mye sidene. Jeg tror ikke det er sånn i dag, jeg tror at uansett om det er mann eller kvinne har begge deler og forhåpentlig mest av det menneskelige at det handler om at man for å utvikle en god butikk kan man ikke være for knyske og fokusere på de mye verdiene. Veldig vanskelig å svare på

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Det har alt å si, hvis man ikke kan snakke sammen kommer man ingen vei både med tanke på vanskelige ting og å kjempe hverandre. Kommunikasjon er nøkkelen til det meste. At den er god forutsetter at den er bra og en god dialog. Det er sånn vi har det her

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

God dialog, som jeg sa istad

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

Det er alt, ovenfor mine medarbeidere og her er det veldig mye face to face og muntlig eller sms. Leverandører og ekstern er det mail og telefoner, grunnet at de ikke er her. Men det beste er å ta det under fire øyner

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Opplever ikke det, føler ikke det. Føler vi kjenner hverandre godt. At vi vet.. holdt på å si. Vi har en fin kommunikasjon.

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

Litt både og. Både rett frem med tanke på gjør dette samtidig som det er fritt. Noen ganger må jeg si at det og det skal gjøres ellers jobber de fritt. Det handler om at de ansatte må se og lære hva som skal gjøres så noe må man si ifra om men andre ganger går ting av seg selv

15) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Nei

Leder 3

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|--------------------|
| 1) Stilling | Dagligleder |
| 2) Kjønn | Mann |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | 5 år |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | Startet for 1,5 år |

Ledelse

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Nå er jo det her en veldig liten bedrift, og de som jobber her er jo barna mine, og det er kanskje det som er den største utfordringen ved å være leder, for barn har vanskelig for å se deg som en sjef, heller se deg som pappa. Jeg prøver og være ganske tydelig på at dette er en arbeidsplass. Vi er ikke hjemme. Det er vel egentlig det det handler om, lære dem det. ja... så da trenger jeg ikke si så mye mer enn det.

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

At jeg er litt for snill, ja det tror jeg helt sikkert er en svakhet. Ehh..styrken min er nok kunnskapen min og evnen til og formidle kunnskapen. Ehh det er jo også det som er, at jeg har såpass mange og trofaste kunder, handler mye om det.

7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

Mhm. Det er veldig vanskelig å si noe om i en så liten bedrift som det her. Ehh.. men jeg prøver å formilde, jeg har nok blitt flinkere til det, i tidligere jobber har jeg vært, eller hvor jeg har vært leder i samme bransje så har jeg vel ofte tatt meg selv i at det er enklere å gjøre ting selv, enn å prøve å forklare hva jeg ville ha gjort. Så det handler om kommunikasjon.

Kjønn

8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

Nei jeg tror egentlig ikke det, det handler mye om person. Uavhengig av kjønn så tror jeg det handler veldig mye om person.

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Det har jeg ikke noen mening om skal jeg være helt ærlig. Det har jeg ikke tenkt på før.

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Det er veldig viktig. Det er vel egentlig det det handler om i bedriften. Det handler vel om kommunikasjon. Så det tror jeg er veldig viktig.

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Den er bra. Jeg har to døtre som jobber her, jeg merker at det er veldig stor forskjell på kommunikasjonen mellom meg og de to. så det blir to veldig individuelle personer. Og kan ikke kommunisere likt med de. Det viser vel egentlig bare enda tydeligere hvor forskjellige mennesker er. Og at du må kommunisere forskjellig med hvert enkelt individ.

Skjer utveksling av ideer og synspunkter? Muligheter for å gi tilbakemelding?

Ja det er dem ikke redd for, de kommer med det. og det er viktig. Veldig viktig. Men det må være faglig kunnskap bak syns jeg. Altså ja, det må være noe faglig bak. Mhm.

Vil du si det er på bakgrunn av statusforskjeller og psykologisk motstand?

Nei.

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

I den lille bedriften her sånn, så er det stort sett facebook. Og facebook og facebook og word of mouth. Det er vel egentlig det det handler om. De ansatte er face to face. Det er det eneste som virker.

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Nei. Tydelig kommunikasjon også kjenner de meg, det er grunnen for det.

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

Tja, altså det blir jo å fortelle dem det der og da, eller underveis, eller hva de kan forvente i løpet av dagen, kanskje ja.. også kjenner de meg veldig godt, så de kan lese meg, når de jobber sammen

med meg, for til tider er det veldig hektisk her, så da trenger jeg noen som ser forover. Så kommunikasjon kan bare egentlig være kroppsspråk.

Avsluttende

15) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Nei jeg er jo en liten bedrift så det er ikke så mye å si om det! Jeg tør påstå at det er roten til alt vondt, når ting begynner å skje på tekst meldinger og sånne ting, fordi det betyr at man er utrygg på å kommunisere, det kan være alt fra sykdom til vfri hold jeg på å si, altså sånne ting, eller at man ikke føler seg bra i en situasjon, det bør man ta face to face. Det skulle vært forbudt å sende tekstmelding når det gjelder personlige forhold i en bedrift. Uansett om det er bare hvordan man har det eller bare sykdommer eller hva som helst.

Leder 4

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|-------------|
| 1) Stilling | Dagligleder |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | 4 år |

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Liker å lære bort, det å selge er ikke bare prøver å lære de å være en god selger, jeg er ingen streng leder liker at de føler seg vel på jobben. Har en filosofi om at om de har det gøy på jobben yter de mer. Om de gjør feil forklarer jeg de hva de skal gjøre neste gang, er mild og sier i fra men er rettferdig.

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

Svakheter er når det er veldig mye å gjøre så blir jeg kort, med andre ord sier ifra hva dem skal gjøre. Jeg gir ordre som jeg sikkert ikke burde. Men er noe jeg kan jobbe med. Styrker er at jeg er menneskekjenner og leser kundene mine fort.

7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

Helt riktig er noe med den filosofien jeg har. Ansett folk som er bedre enn deg siden du kan lære mye av dem, ta til deg læring og lytt på dine ansatt for de har mye å komme med. Bra å ansatte en som kan slå deg i salg, det er min filosofi er de bedre enn deg så hura da er vi et super team

Kjønn

8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

Vanskelig å si, siden jeg ikke har noe med menn å gjøre for selger dame klær har ikke noe å sameligne det med

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Damer kan være vi forstår mer mens gutta er mer hmm de forlager mer uten grunn, gutta tar det forgitt

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Uten kommunikasjon så fungerer det ikke, om du ikke gir klare beskjeder, hvis du antar at de ansatte skjønner hva du driver med, holdt jeg på å si, uten å forklare noe som helst, så eh,. Spør en gang til? (gjentar spørsmål), klare tydelige beskjeder, ikke sånn det fikser du, også g'r du på en måte, klare tydelige beskjeder, og selvfølgelig at man har en god opplæring, og at ikke, hvis de gjør feil, at de ikke er redd for å komme til meg som leder, altså de skal ikke frykte meg liksom, de må gjerne respektere meg, men de skal ikke frykte mage, de skal kunne tørre å snakke med meg hvis det er noe, og jeg har hatt en før (medarbeider 4) som hadde litt trøbbel på hjemmebane, ja da tar vi en prat om det, da går vi på en cafe og så snakker vi litt om det, også prøver vi å finne ut om det er noe vi kan gjøre, eller om de så ja, uten å snakke emd de så tror jeg ikke man kommer noen vei, da, så kommunikasjon er viktig.

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

klare tydelige beskjer, også selvfølgelig god opplæring og om de gjør feil skal de ikke frykte å komme til meg. Ikke vær redd for meg. Ta opp evt personlige ting om det er trøbell osv. Må snakke samme, ellers kommer man ingen vei. Kom er viktig

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

Ansikt til ansikt og melinger

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Det har ikke skjedd enda, fordi de tør å komme til meg om det er noe

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

Muntlig fordi vi overlapper hverandre, gir beskjere eller skriver det på en lapp og kan alltid ringe meg om det er noe. Uansett om jeg er i damark å finner klær.

15) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Nei, har ikke noe å se

Leder 5

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1) Stilling | Dagligleder |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | 29 år |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | Startet butikken i 2009 (7år) |

Ledelse

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Som en leder så, jeg ser meg selv som en av de ansatte. formålet mitt er å kun tjene det jeg gjorde på gulvet når jeg jobbet sammen med de andre, på norli. jeg tjener ikke så mye mer i dag. jeg legger de ekstra i hyllene mine i varer, det syns. men jeg er ikke noe flinkere ikke noe bedre, vi skal ha det gøy på jobb. det er formålet mitt.

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

ja det er ikke lett. ehh. blir kanskje litt frustrert når jeg oppfatter at kunder stjeler fra meg, det det tynger. men hvordan de ser meg..jeg håper de ser meg som en positiv leder, men det vet jeg ikke heheh har jeg ikke spurt dem om, men jeg prøver å være likestilt som dem. og tar de med på arrangementer så fort det er sjangs.

7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

det er viktig. De skal kunne like mye som ledelsen. ikke på regnskapsbiten men de skal skjønnere det økonomiske. de må behandle vare pent og for de skal selges videre. det er der vi tjener pengene våre.

Kjønn

8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

ehh min erfaring er at det er veldig enkelt å jobbe med menn. fordi er veldig enkle å jobbe med, vi kvinner vi ser litt anderledes på verden. det er min erfaring. jeg har jobbet 22 år med menn og jeg har jobbet syv år bare med kvinner. begge ting er hyggelige, men det er nok lettere for menn og like lederstillinger, fordi de er så enkle. jeg syns det er vanskelig og svare på spørsmålet ditt egentlig.

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Gjort deg noen tanker? Nei ikke noe veldig.

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

vi får aldri kommunisert godt nok, vi får aldri.. en beskjed kan aldri gis for mange ganger. det ja, det er masse beskjeder hver dag. alle er like viktige. og hvem snappes opp, ja det, vi sier det gang på gang, men det handler om å repetere. vi liker og repetere, vi mennesker.

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Den håper jeg er veldig god. for vi driver veldig liten bedrift. her må alle være åpne med hverandre, håper jeg, men det vet jeg jo ikke helt, jeg er jo en leder hehe så da..vi prøver å utvikle ideer og synspunkter daglig. vi prøver og ha en sånn breeffing.

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

med mine ansatte? det er ansikt til ansikt. veldig lite sms og mail.

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Ikke hva jeg føler. da repeterer vi det en gang til hehe der kommer kommunikasjon igjen, ikke sant hehehe ja..

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

ehh. vi tar det fortløpende, dagene er aldri like her, det spørs hva som kommer av varer og leverandører. leverandørene har veldig lett for å bare dette innom her, ikke avtale tid, og det går jo litt utover arbeidssituasjonen til mine ansatte, så jeg prøver å holde struktur på dem. - selgerne. heheh for å si det sånn.

Avsluttende

15)Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

nei jeg håper jeg har svart godt nok på det dere lurte på, så jeg har ikke noen flere spørsmål.

Leder 6

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|-------------|
| 1) Stilling | Dagligleder |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | 4-6 år |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | 2014 (2 år) |

Ledelse

5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Jeg inkluderende ehh, rettferdig vill jeg si. også jeg så stod og snakket med en kunde om det her om dagen, og han sa: du er jo sjef her, også sa jeg ja..jeg føler ikke jeg er så sjefete, men jeg har kontroll, flink til å inkludere de og ja, har kontroll og er ryddig da.

6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

hmm.. styrker kan være atte jeg er flink til å høre på de, demmes meninger og inkludere de. og atte jeg har god kontroll.

Svakheter litt vimsettee til tider kanskje. heheh eemm. og atte kanskje ikke er, kanskje ikke sier i fra så mye. men det er jo ikke noe å si i fra om heller, hehe eh ja nei det er det jeg kan tenkte meg.

7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

helt enig.! emm jeg har emm. jeg har vel kanskje litt vanskelig for å slippe ansvar, det er også en sånn svakhet kanskje, hehe men `ee jeg vet og prøver og inkludere de i planlegginga, ulike aktiviteter og det tror jeg også er viktig for motivasjon av de ansatte ved å føle at det er med på å bestemme og sette mål og sånn. det tror jeg er viktig. for det det gir ikke dem noe eierskap hvis jeg sitter og sier alt det dem skal gjøre,ehh noe selvfølgelig det er jo derfor jeg er leder, menne jeg tror de får mer eierskap hvis de får være med i avgjørelsene og sånn da. være med på litt andre ting enn å bare stå i kassa.

Kjønn

8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

Ja, absolutt. når er jeg jeg jente, eller dame eller hehe ehh og vi er jo, jenter er mer hensynsfulle når det gjelder følelser og litt sånn, hva heter det da, vi har litt mer empati for andre og det tror jeg kommer veldig tydelig fram som forskjell når det gjelder kvinner og menn i lederrollen. ehh for menn tenker ikke så mye over hva de andre føler, det er liksom jeg som bestemmer, kjør på, men det , altså jeg har ikke hatt mannlig leder, så jeg kan heller ikke utdanne meg om det, men det er det jeg tenker som kanskje er den største forskjellen da, og at det er forskjeller det er det ikke tvil om.

9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

ja, svarte på over.

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Kjempe viktig. tror det er alfa omega, hvis ikke man har kommunikasjon så blir det usikkerhet, både hos leder og hos de ansatte, og da blir det vanskelig å være trygg i den jobben man gjør da. så også det å gi beskjeder, føle seg trygg på hverandre, få de arbeidsoppgavene man skal utføre.

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Den er litt rotete til tider. det er fordi vi bare er to på jobb av gangen, så det kan gå lang tid mellom hver gang jeg ser alle sammen, så jeg prøver å snakke med hver enkelt når de er på jobb, men det får mye i e-poster, tekstmeldinger for å gi viktige beskjeder eller tilbakemeldinger på hvordan det har gått forrige uke. så det er både skriftlig og muntlig da, men for å utfylle de de mulighetene man har.

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

svarte på over. også facebook. som er veldig enkelt. da kan man kommuniere med alle sammen istedfor at det er enveis mellom, som med tekstmelding og mail, så blir det litt mer et diskusjonsforum. for de andre også, er det stort sett lenge mellom hver gang de ser hverandre også, de jobber stort sett med meg.

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

ikke ofte vil jeg si. ikke som jeg er klar over, så nei, tror jeg er ganske tydelig der.

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

en gang til: daglige instruksjoner eller: nei de vet hva de skal gjøre de, flere av de har jo vært her lenger enn meg. så de vet veldig godt hva de skal gjøre. menne så det jeg kommuniserer til de når de er på jobb eller skal på jobb er litt forventninger i forhold til salgstall og hvis det er noe spesielt som skjer, men ellers så blir det... det er generelt som skal være her, de skal hjelpe kundene, så de vet stort sett hva de skal gjøre.

Avsluttende

15) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

nei det eneste er det første spørsmålet der er det to deler, (hva legger du i det å være en leder?) eh ja, der legger jeg det å være knutepunkt i bedriften ehh ja, samle trådene og ha en plan. eh ja. egentlig det. ellers har jeg ikke noe mer.

Medarbeider 1

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|-------------------|
| 1) Stilling | Heltidsansatt |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | Lengre enn sjefen |

Ledelse

5) Hva er ledelse for deg?

Ja, det er noen som driver en bedrift, som har ansatte under seg

6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Stort sett bra, men negative og som vi ikke er fornøyde med, men ellers kommuniserer vi relativt bra. Han er litt rotete, ikke helt med mange tanker over alt.

7) Hvilke styrke og svakheter vil du beskrive din leder med?

Styrker: frihet, ta avgjørelser på egenhånd. Store avgjørelser, om han er borte og vi ikke får tak i han er veldig positivt. Vi order problemet med lov, er ikke noe problem eller får konsekvenser

Svakheter: surrete

8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Relativt bra, men en medarbeider som vi ikke er fornøyd med. Ellers er alt bra alle de andre. Jeg er veldig motivert til å gå på jobb

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

nei, det har jeg vel ikke...

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Maskulin noen som er overkjørende tar ikke hensyn jeg kan og veit best. Feminin har dialog med ansatte om fremgangsmåte og tar hensyn

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Svært viktig, uten dette fungerer det ikke bra

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Den er relativt god stort sett, sier ifra om det er noe men om det blir tatt til følge er en annen sak..

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Ansikt til ansikt, ikke noe på mail eller data, evt telefonen

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Nei, ikke ofte men det skjer. Vi mener forskjellige ting med det vi sier. Jeg mener det men han tror jeg mener noe annet

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Står vaneligvis fritt men hender vi får konkrete oppgaver men generelt veit vi hva vi skal gjøre eks om det er mye varer eller spesielle dager. Da får vi beskjed om det er noe spesielt

Avsluttende

16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Nei, ikke egentlig

Medarbeider 2

Trakk seg!

Medarbeider 3

Åpningsspørsmål

1) Stilling	Deltidsansatt
2) Kjønn	Kvinne
3) Arbeidet i bransjen hvor lenge?	3 år
4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?	5 måneder

Ledelse

5) Hva er ledelse for deg?

Ledelse er på en måte den som tar ansvar, den som skal passe på at ting går ordentlig, den som skal passe på at ting er riktig og lissom de asnatte har det bra, bedriften går rundt, tar for seg økonomi og ja.

6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Det er veldig bra, de er ikke noe, altså, jeg ville ikke tro at det ville være noe anderledes enn om jeg ikke var datteren hans, jeg tror ikke det har noe å si på jobb. for at det er ikke vi snakker ikke hjemme prat når jeg er på jobb. det er veldig sånn, det er helt annen stemning på jobb.

7) Hvilke styrke og svakheter vil du beskrive din leder med?

veldig surrete. har veldig "kåll" (orden) på sine ting, veldig sånn: du skal gjøre det jeg sier, ikke gjøre det jeg gjør. den kommer igjen hele tiden i forhold til da atte jeg: si at jeg skal kutt een løk på et skjære brett som du kutter opp og ned også, får jeg beskjed om å bruke håndtaket, og bruker håndtaket, kutter meg ikke også tar han over arbeidet også kutter han seg fordi han ikke bruker håndtaket, så det er veldig sånn type..surrer sånn sett også er det litt sånn. ehh også er det veldig god kommunikasjon, eller hva skal jeg si, styrken sånn sett er at han er veldig flink til å lære bort, jeg lærer veldig mye, i forhold til hva jeg ville gjort ellers,

jeg lærer mye sånn bakgrunns informasjon på forskjellige ting som gjør at det blir veldig mer interessert i, altså at kunden blir mer interessert i å på en måte kjøpe produktet og at det på en måte ikke er...altså opplæringen foregår hele tiden, fordi det er nye produkter og det er veldig sånn greit for meg da at det ikke er den samme osten hele tiden.

8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

ehh, altså arbeidsmiljøet er veldig bra. det er det er jo en liten bedrift, så det er jo ganske sånn fint arbeid, vi går veldig mye oppå hverandre, så hadde det vært et dårlig miljø så ville man merket det og da ville det rett og slett ikke fungert, men jeg mener at arbeidsmiljøet er veldig bra.

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

Hvis nei: Tror du lederstilen ville vært anderledes hos det motsatte kjønn? Og hva ville du valgt?

Ja. den opplevelsen var ikke bra! absolutt ikke bra. veldig ehhe diskriminerende føler jeg, fra hennes side ovenfor de andre ansatte. det var, eh jeg fikk ikke, altså det var jo, hun hadde sine barn i bedriften, hun hadde sine bestevenners barn og hun hadde de som var litt mindre kjent og som personlig merket jeg da, som var mindre kjent at jeg ble veldig pushet ekstra mye, fikk ekstra kjeft, fikk ordentlige dritt jobber. det var skikkelig særbehandling. så jeg har en dårlig opplevelse med å ha en kvinnelig leder, menne det er jo mere individuelt også for den saks skyld egentlig, men sånn sett så har jeg en dårlig opplevelse med det.

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Egentlig ikke, jeg føler altså at begge kjønn kan ha en god lederstil, i den forstand at noen er mer lederinnstilte av natur at de tar ansvar lettere enn andre og jeg føler at den type, hva skal jeg kalle det, gener da, eller ja, de ligger litt sånn av natur sånn at den leder er på en måte, altså, det er en nøytral person i kjønn da, at det ikke er at det er du som kvinnelig ledere eller mannlig leder, det er ikke noe store forskjeller, er du en leder så er du en leder.

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Det er veldig viktig. Det er hvis noe ikke er bra på arbeidsplassen så skal du føle at du har en trygghet for å kunne gå til personen for å få svar og hvis du føler du blir diskriminert av andre ansatte skla du kunne gå til lederen din å kunne si at du ikke har det bra på jobb. Så kommunikasjon er veldig viktig i arbeidslivet.

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Det er veldig bra. det er lett å snakke med han i forhold til at det er jo familie så i andre arbeidssituasjoner har jeg hatt det veldig enkelt med kommunikasjonen sånn sett, altså jeg er en person som er veldig, altså jeg har ikke noe problem å si ifra hvis jeg mener noe er urett, så i bedriften er det veldig greit. det går lett.

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

ehh, det er som regel ansikt til ansikt, det er en melding i ny og ne hvis jeg skal, men det er veldig sjeldent jeg blir ringt eller ja det er, greit egentlig. får aldri en mail egentlig, blir mye ansikt til ansikt.

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Nei. det er veldig greit egentlig.

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Det er som regel de arbeidsoppgavene som han selv ikke vil gjøre da, sånn det er på en måte bare be meg gå å gjøre det, og jeg er sånn at jeg gjør det jeg får beskjed om, så jeg tar det, daglige instruksjoner ja. .så ja det er på en måte det og hvis det trengs litt ekstra hjelp her og der, jeg er litt sånn potet, brukes til alt.

Avsluttende

16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

nei jeg syns tema er veldig spennende egentlig, det er et veldig godt, altså kvinnelige ledere, lederstilligene, altså jeg syns det er veldig bra at noen tenker litt mer gjennom det da, noe jeg ikke har tenkt gjennom selv egentlig.

Medarbeider 4

Åpningsspørsmål

1) Stilling	Deltidsansatt
2) Kjønn	Kvinne
3) Arbeidet i bransjen hvor lenge?	1,5 måned
4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?	1,5 måned

Ledelse

5) Hva er ledelse for deg?

Ehm, det er at noen tar ansvar for butikken, på en måte at, eller at på en måte at samholdet også er bra da, at hun tar ansvar for det og da, ikke bare at ...

6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Nei det er veldig godt det, vi samarbeider godt og til og være såpass ny så er det bra det.

7) Hvilke styrker og svakheter vil du beskrive din leder med?

Styrker og svakheter, oij den var vanskelig. Emm heheh styrker er jo. Em på en måte det og ta ansvaret og på en måte få meg til å gjøre ting som utfordre meg litt.

Svakheter kanskje litt utydelig til tider. Men jeg tenker ikke over det, jeg bare spør en gang til så ordner det seg.

8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Det er veldig bra egentlig, vi samarbeider godt og jeg kan liksom ikke si noe negativt heller føler jeg, for det er liksom ikke noe som har oppstått enda som er negativt.

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

Nei det har jeg ikke. Det kan jo hende at menn er friere, enten så er de det eller så er de ikke det, det spørres veldig på personen også. Men sånn som lærer for eksempel så kan jo være å gi deg mer utfordringer, mens andre kan tenke at du er kvinne og da kan du ikke gjøre alt det gutter kanskje kunne gjort da.

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Følte hun svarte på det over.

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Det er det viktigste tror jeg. Sånn enten det er bedrift eller ikke så er det viktig å snakke sammen.

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Em den er bra den. Ja det går fint.

Skjer utveksling av ideer og synspunkter? Muligheter for å gi tilbakemelding?

Ja det kan jeg, hun sier selv at jeg får lov til å endre på ting jeg vil og er det ikke greit så bare gjør man noe med det ellers så er det okei.

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Åja, ansikts til ansikt, eller på meldinger hvis det er noe. Hvis vi ikke får snakket sammen i virkeligheten så blir det meldinger.

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Nei, ikke ofte, det er kanskje noen ganger, noen sånne småting, men det er bare sånne hvor skulle disse klærne og hvor skulle dette. Det er sånne alle kan ta feil av.

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Em, det spørs helt har vi fått inn nye klær så er det gjerne damping som foregår veldig ofte i en uke, men jeg får vite når jeg kommer på jobb hva som har skjedd den dagen og hva jeg skal ta hand om når jeg kommer på jobb da, så det er vel kanskje litt daglig med mindre det er en spesiell uke.

Avsluttende

16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

nei.

Medarbeider 5

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|---------------------------|
| 1) Stilling | Heltidsansatt |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | Begynte når hun var 17 år |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | 6 år |

Ledelse

5) Hva er ledelse for deg?

Hva tenker du på. Ehh det første jeg tenker er noen som tar styringen for bedriften

6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Ehh, hva skal jeg si, hvordan skal jeg formulerer det. Har et godt samarbeid. Har ikke noe negativt å si

7) Hvilke styrke og svakheter vil du beskrive din leder med?

Det vil jeg ikke snakke om her, passer seg ikke. Har ikke lyst til å snakke om det her

8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Det er bra, et godt miljø det er det

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

Ja, dette er første gang jeg har en kvinnelig leder

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Maskulin har mer, kanskje en bedre leder har mer ja styrer mer. Styrer mer men de maskuline er ofte ikke i butikken. Men ofe de maskuline har større bedrifter og der er de ikke i butikken. Men her i butikken er vi på lik linje. Hvis jeg kan velge.. hmm ingen valg er ikke store forskjellen

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Kjempe viktig, hvis man må tørre å si ifra til lederen at dette syntes jeg ikke noe om uansett om det er bra eller dårlig. Viktig å tåle ris og ros skal gir begge veier mener jeg er veldig viktig. Man må tørre og slå i bordet om det er noe man ikke har lyst til.

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Jeg sier ifra om det er noe, det gjør hun og så der er vi like

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Bare ansikt til ansikt

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Innimellom, det skjer jo med alle mennesker. Det er jo samme hvem det er om det er ektemann eller ikke. Kommunikasjon er kjempe viktig, er ikke et problem i denne bedriften

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

vi er så selvgående så er ikke ofte man trenger å man har jobbet i bransjen så mange år, man veit når man kommer på jobb så skal man støvsuge. Trenger ikke gi beskjeder, vi veit hva vi skal gjøre. Jeg står fritt til å gjøre det jeg vil . jeg veit hva jeg skal gjøre

Avsluttende

16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

nei

Medarbeider 6

Åpningsspørsmål

- | | |
|--|---------------|
| 1) Stilling | Heltidsansatt |
| 2) Kjønn | Kvinne |
| 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge? | |
| 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften? | 5 år |

Ledelse

5) Hva er ledelse for deg?

Det å kunne samordne teamet, på en god måte og ha kontakt med de som er over og formidle kunnskap og informasjon og de ansatte i butikken og medarbeiderene på en god måte og oversiktlig. oss og få oss til å samarbeide og si ifra om noe er feil sånn at vi kan forbedre oss. Jaa det er det

6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Nei jeg har et godt forhold til lederen min, det er koselig på jobb og hun oppfyller det jeg sa istad. Jeg har det koselig på jobb oppfyller det som jeg sa istad. Deler informasjon og er forståelsesfull om det er noe, eksempel med å bytte vatert. Ja har ikke noe negativt å si

7) Hvilke styrke og svakheter vil du beskrive din leder med?

Styrker er at hun er forståelse full og har kontroll på det hun skal ha kontroll over, og ja skaper et godt miljø for oss andre. Hmmm skaper et godt miljø for oss ansatte. Negativt har ikke så mye å si. Jeg har ikke noe negativt å si det går veldig smuurt her.

8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Vi er jo bare jenter, så vi har et veldig bra miljø, vi har det gøy på jobb og vi liker det man jobber med så vi har en felles interesse av det vi selger. Vi er som oftes de samme personene som jobber her samarbeider godt. Vi er ikke så mange her heller så det blir ganske nært. Det er Anette og en til som er 100% så man får ikke jobbet så mye med de andre. Så veldig godt miljø. Men vi har personalmøter og da møter vi ekstrahjelpene som vi ellers ikke ser så ofte.

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

ja

Hvilket ville du valgt? Hmm, kommer veldig ann på jobben. Her blir det mer naturlig å ha en jente siden vi selger det vi gjør så er nok dette en fordel. Blir naturlig å ha en kvinnelig leder. Men høyere opp er det menn som er regionsjef. Vi har jo hatt e mann som har jobbet her og, men som kvinne har man mer forståelse. Men her passer det at det er en kvinne. Men jeg har hatt en mann når jeg jobbet i dagligvare. Men merket ikke noe forskjell

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Maskulin: de er litt mer rett på sak, litt mer sånn sånn og sånn skal du gjøre det og ikke like forståelse noen ganger åpen for og ikke liker å få kritikk eller at vi som ansatte kommer med forslag. De har den stilen og den måten å gjøre ting på

Mens kvinner er mer åpen, men dette kan være en negativt ting siden de er lett påvirkelig.

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Ekstremt viktig, vært fall sånn hos oss det er jo medarbeider så butikk leder så hovedkontoret all informasjon som er fra hovedkontoret må ned til oss også så kommunikasjon er ekstremt viktig når vi ikke har linken til høyere hold. Når vi ikke har den samme linken til høyere hold. Og det er viktig at vi kommuniserer med hverandre at vi veit hva vi skal gjøre til enhver til at vi klarer og kommunisere sammen. Det er viktig at vi kommuniserer med hverandre og veit hva vi skal gjøre til enhver tid. Sånn at det ikke blir krøll

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Som sakt litt som jeg har nevnt tidliger, hvis det er noe du lurer på og hun ikke veit det så fikser hun det og da får man svar. Godt forhold, er forståelse full. Er en gjensidig kontakt

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Jeg jobber jo mye med henne så det er mest muntlig siden vi jobber masse sammen, og lukket gruppe på face. Hun sender sms når det er ny kampanje så vi får info om det på sms eller når det er noe nytt, eller noe å huske på. Siden det er greit å få informasjon om vi ikke er på jobb. Vi bruker mange kanaler

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Det har skjedd, men det er sjeldent. Det er jaa så lenge vi holder oss liksom og hører etter men det skjer jo men det er sjeldent. Ting er på stell.

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Akkurat arbeidsoppgavene skjer muntlig dag fra dag, vi veit jo hva vi skal gjøre har jo en liste her med gjøre mål. Men ellers gjør vi mye av det samme, vi veit jo hva vi skal gjøre med mindre det er noe spesielt som skal skje så snakker vi om det på jobb eller får en sms om hun ikke er på jobb med hva som skal gjøres. Om hva som skal gjøres.

Avsluttende 16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect? Nei.

Vedlegg 2 – Koding

Vedlegg 2. Side 1

LEDER

TEMA: LEDER

1 Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Gå foran, vise hva som skal gjøres. På lik linje som alle andre i bedriften.	Mann	32-34 år
Leder 2	Utvikle medarbeiderne og tilpasse ting etter dems behov. Være fleksibel og opptatt av at man skal være kollegaer men samtidig venner. Ha en åpen dialog men til syvende og sist er det jeg som bestemmer.	Mann	8 år
Leder 3	Familie bedrift. utfordringen er at familien skal se deg som sjef og ikke far. Jeg er tydelig på at jeg er sjef. Vi er ikke hjemme. Lære dem det.	Mann	5 år
Leder 4	Liker å lære bort. Lære å selge, min filosofi er om man har det gøy på jobb yter man mer.	Kvinne	4 år
Leder 5	Som en av de ansatte. Formål: tjene det samme som de ansatte. Jeg er ikke flinkere enn de andre. Vi skal ha de gøy på jobb.	Kvinne	7 år
Leder 6	Leder på være: knutepunktet i bedriften, samle trådene. Jeg som leder er inkluderende, rettferdig, ikke så sjefete, har kontroll og er ryddig.	Kvinne	2 år

2 Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Styrke: ikke en sjef med stor S. kan være svakhet også. Kan det jeg driver med. (dyktig på sitt område). Svakhet: Har han bestemt noe, så er det det som gjelder.	Mann	32-34 år
Leder 2	Svakheter: bruker lang tid på å få ting gjort. Første pri er kunder og butikken Styrker: være venner og kollegaer. God tone. Høyt over taket og lave teksjer.	Mann	8 år
Leder 3	Svakhet: for snill.	Mann	5 år

	Styrken: Kunnskapen og formidlingsevnen av denne kunnskapen		
Leder 4	Svakheter: når jeg er stressa/mye å gjøre blir jeg kort å gir ordre. Styrker: meneskekjenner og leser kundene	Kvinne	4 år
Leder 5	Svakhet: frustrasjon ved stjeling. Styrker: positiv, likestilt og tar de med på arrangementer.	Kvinne	7 år
Leder 6	Styrker: flink til å lytte, høre deres meninger, inkluderende og god kontroll Svakheter: litt vimsette, sier ikke ifra så mye. Vanskelig for å slippe ansvaret og gi de til andre (deligering)	Kvinne	2 år

3 Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Enig. Samarbeid. Alle drar lasset. Alle står på lik linje.	Mann	32-34 år
Leder 2	Være på lik linje, jeg leker ikke sjef. Se på de ansatte som kollegaer og venner	Mann	8 år
Leder 3	Vanskelig å si noe om da vi er liten bedrift. Tidligere har deligering vært vanskelig, enkelere og gjøre ting selv. Tror jeg er flinkere til dette nå.	Mann	5 år
Leder 4	Helt riktig. Det er min filosofi. Ansatt mennekser som er bedre enn deg så lærer begge to masse. Og man blir et super bra team	Kvinne	4 år
Leder 5	Viktig. De må kunne like mye som ledelsen skjønne at varer = penger.	Kvinne	7 år
Leder 6	Helt enig. Prøver å inkludere de ansatte i planlegging og aktiviteter slik at de får en motivasjon og et eierskap følelse til bedriften.	Kvinne	2 år

TEMA: KJØNN

4 Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Ja. Fordi menn er rett frem. Kvinner er redd for å bli upopulære. Derav vil det bli ulik lederstil.	Mann	32-34 år
Leder 2	Nei, veit ikke	Mann	8 år

Leder 3	Nei. Det handler om person.	Mann	5 år
Leder 4	Vanskelig å si, har ingen formening	Kvinne	4 år
Leder 5	Av erfaring er menn enklere og jobbe med. Kvinner ser annerledes på verden. Men begge er hyggelig.	Kvinne	7 år
Leder 6	Ja absolutt. Damer er mer hensynsfulle mtp følelser, vi har mer empati. Det kommer nok tydelig frem i lederrollen. Menn rett frem, jeg bestemmer, kjør på stil. At det er forskjeller er det ikke tvil om!	Kvinne	2 år

5 Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Vet ikke.	Mann	32-34 år
Leder 2	Maskulin er kyniske og rett frem Feminine: fokuserer på de myke sidene Men uansett om du er mann eller kvinne er det lurt å ha begge deler mest det å være menneskelig.	Mann	8 år
Leder 3	Vet ikke.	Mann	5 år
Leder 4	Maskulin: kan forlange mer uten grunn Femenin: mer forståelsefull	Kvinne	4 år
Leder 5	Vet ikke.		
Leder 6	Samme svar som over: Damer er mer hensynsfulle mtp følelser, vi har mer empati. Det kommer nok tydelig frem i lederrollen. Menn rett frem, jeg bestemmer, kjør på stil. At det er forskjeller er det ikke tvil om!	Kvinne	2 år

TEMA: KOMMUNIKASJON

6 Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Veldig viktig. Viktigste er at alle før den informasjon de trenger. Holde de ansatte orientert.	Mann	32-34 år
Leder 2	Det har alt å si. Kommunikasjon er nøkkelen til det meste. God dialog uansett om noe er vanskelig eller ikke	Mann	8 år
Leder 3	Veldig viktig. Alt handler om kommunikasjon.	Mann	5 år
Leder 4	Uten kommunikasjon fungerer ikke butikken, må gi klare beskjeder ikke antagelser	Kvinne	4 år
Leder 5	Vi får aldri kommunisert godt nok. Repetisjon av	Kvinne	7 år

	beskjeder er viktig.		
Leder 6	Kjempe viktig. Alfa omega. Uten kommunikasjon oppstår usikkerhet i alle ledd, utrygghet. Kunne gi beskjeder, føle seg trygge på hverandre og oppgavene man skal utføre er viktig.	Kvinne	2 år

7 Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Fungerer. Noen ansatte kommer med synspunkter/ideer.	Mann	32-34 år
Leder 2	Være venner og kollegaer, god kommunikasjon er nøkkelen	Mann	8 år
Leder 3	Bra. Men stor forskjell på hvordan jeg kommuniserer med mine to ansatte, grunnet at de er individuelle personer. De kommer ofte med ideer, det er bra, men det må være noe faglig bak de. Ingen statusforskjeller.	Mann	5 år
Leder 4	Klare og tydelig beskjeder. God opplæring er ekstremt viktig. Ikke være redd for å ta opp negative ting. Må snakke sammen og ha respekt for hverandre	Kvinne	4 år
Leder 5	Veldig god. Åpenhet. Deler ideer og synspunkter daglig ved hjelp av breefeeing.	Kvinne	7 år
Leder 6	Litt rotete til tider fordi vi kun er to på jobb av gangen. Tid mello hver gang alle ses.	Kvinne	2 år

8 Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Muntlig ansikt til ansikt. Grunnet liten bedrift.	Mann	32-34 år
Leder 2	Medarbeideren er det face to face og noen ganger sms. Ting bør bli tatt opp under fire øyne. Eksternt over mail tlf osv.	Mann	8 år
Leder 3	Face to face. Det er det eneste som virker.	Mann	5 år
Leder 4	Face to face og melinger	Kvinne	4 år
Leder 5	Ansikt til ansikt og noe sms	Kvinne	7 år
Leder 6	e-post, sms, facebook lukket gruppe og ansikt til ansikt.	Kvinne	2 år

9 Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken

Leder 1	Ja noen ganger. Grunnet uklare eller for lite beskjeder.	Mann	32-34 år
Leder 2	Opplever ikke dette på denne arbeidsplassen	Mann	8 år
Leder 3	Nei. Fordi vi har tydelig kommunikasjon også kjenner de meg.	Mann	5 år
Leder 4	Det har ikke skjedd enda hos oss, grunnet klare og tydelige beskjeder	Kvinne	4 år
Leder 5	Nei, i så fall repeterer vi det.	Kvinne	7 år
Leder 6	Nei, ikke som jeg vet. Tror jeg er ganske tydelig der.	Kvinne	2 år

10 På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	De vet hva de skal gjøre som oftest. Noen ganger gis beskjeder før jeg drar fra jobben.	Mann	32-34 år
Leder 2	Noen ganger må jeg gi beskjed ellers står de frit. Det handler om at de ansatte må se og lære hva som skal gjøres uten at man må si ifra.	Mann	8 år
Leder 3	Fortelle dem det der og da, underveis eller hva de kan forvente ila dagen. De kan også lese kroppsspråket mitt. Jeg trenger noen som ser fremover.	Mann	5 år
Leder 4	Muntlig grunnet overlapping ellers skrives det opp på lapp	Kvinne	4 år
Leder 5	Fortløpende.	Kvinne	7 år
Leder 6	De vet hva de skal gjøre! eventuelt salgstall gis hver dag og om det er noe spesielt som skjer.	Kvinne	2 år

AVSLUTTENDE

11 Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i butikken
Leder 1	Ingen forskjell på kjønn og hvordan bedriften går. Viktigste er å få med seg de ansatte. Gjøre det man er blitt enig om.	Mann	32-34 år
Leder 2	nei	Mann	8 år
Leder 3	Roten til alt vondt, når ting begynner å skje på tekst meldinger. det betyr at man er utrygg på å kommunisere	Mann	5 år
Leder 4	Nei	Kvinne	4 år
Leder 5	Nei.	Kvinne	7 år
Leder 6	Nei, svare på hva som er en leder, skrevet i øverste rubrikk	Kvinne	2 år

MEDARBEIDER

TEMA: LEDER

1 Hva er ledelse for deg?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobbet i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Driver en bedrift. Har ansatte under seg	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Ansvar, ting går som det skal, passe på at de ansatte har de bra, bedriften går rundt, økonomi.	Kvinne	5 måneder	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Ansvar for butikken, sørge for samhold.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Noen som tar styringen for bedriften	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Det å samordne teamet på en god måte og ha kontakt med de ansatte i butikken. Samle oss og si ifra om noe er feil, sånn at vi forbedrer oss	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

2 Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Positivt: stort sett bra, kommuniserer greit Negativt: veldig surrete, er ikke alltid "hode" er med på jobb. Han tenker på andre ting også	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Veldig bra. Selv om vi er familie er han profesjonell sånn, at familielivet ikke blir nevnt.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Samarbeider godt til å være så nye kolleger.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt

Medarbeider 5	Har et godt samarbeid	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Godt forhold, har det koselig på jobb. Er forståelse full om det er noe og deler informasjon	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

3 Hvilke styrker og svakheter vil du beskrive din leder med?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Styrker: vi kan ta egne avgjørelser. Noen ganger også store avgjørelser. Har friheten til dette. Svakheter: surrete	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Svakhet: Veldig surrete. Sier en ting gjøre noe annet. Styrken: god kommunikasjon, dyktig til å lære bort.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Styrker: ta ansvar, utfordre meg Svakheter: litt utydelig.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Det vil jeg ikke svare på, passer seg ikke å snakke om det her	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Styrker: forståelsefull, har full kontroll og skaper et godt arbeidsmiljø	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

4 Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Relativt bra, er motivert til å dra på jobb	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Veldig bra. Liten	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt

	bedrift, går oppå hverandre. Derav et dårlig miljø hadde ikke fungert.			
Medarbeider 4	God. Godt samarbeid. Grunnet ny ansatt har ingen negative ting dukket opp enda.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Det er bra, et godt miljø	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Veldig bra miljø, vi har det gøy på jobb. Vi har de samme personlighetene (ansatte)	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

TEMA: KJØNN

5 Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Nei	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Ja. Den opplevelsen var ikke bra. Hun var diskriminerende og ga særbehandling, men dette vil være individuelt. Min opplevelse = dårlig.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Nei. Tror men er friere, men det spørres på personlighet.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Ja, dette er første gang jeg har en kvinnelig leder	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Ja. Kommer veldig ann på jobben, eksempel her passer det å ha en kvinne ikke en mann	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

6 Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Maskulin: overkjørende og rett frem Feminin: Viser hensyn	Kvinne	20 år	Heltidsansatt

	og har dialog med de ansatte			
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Begge kjønn kan ha god lederstil, men noen tar ansvar lettere, ikke avhengig av kjønn. Leder ligger i din natur.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Vet ikke, litt som svaret over.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Maskulin: en bedre leder enn kvinnelige Feminin: på lik linje	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Maskulin: mer rett på sak, ikke like forståelsesfull og liker ikke å mota kritikk eller ideer Feminin: mer åpen og forståelsesfull, men det negative er at de kan være lett påvirkelige	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

TEMA: KOMMUNIKASJON

7 Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Svert viktig, ellers fungerer det ikke	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Veldig viktig. Skal føle trygghet ved å gå til ledere og kommunisere.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Det viktigste. Viktig å snakke sammen.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Kjempe viktig, må tørre å si ifra om det er noe. Ris og ros skal gis begge veier	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Ekstremt viktig. Det er viktig at alle får den informasjonen som kommer fra hovedkontoret grunnet	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

	at vi ansatte ikke har den samme linken oppover i systemet.			
--	---	--	--	--

8 Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Relativt god, sier ifra om det er noen men om problemet blir tatt til følge er en annen sak	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Bra. Lett og snakke med. Sier i fra om noe er urett.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Den er bra den! Jeg får lov til å endre på ting hvis jeg vil.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Sier ifra om det er noe	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Veldig bra, er forståelse full og om det er noe så sier jeg ifra. Vi har en gjensidig kontakt	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

9 Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Face to face og telefon. Ikke noe på data	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Ansikt til ansikt. Melding i ny og ne. Aldri mail.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Ansikt til ansikt, noen ganger sms.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Bare face to face	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Muntlig, sms, facebook gruppe, mail, vi bruker mange kanaler	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

10 Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Ikke ofte med det skjer. Grunnet forskjellige	Kvinne	20 år	Heltidsansatt

	oppfatninger med tanke på at en ting kan ses på som ulikt			
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Nei.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Nei. Kanskje noe som hvor skulle klærne, men ellers lite.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Innimellom, men det skjer jo med alle. Men er ikke et problem her	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Det har skjedd, men er sjeldent	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

11 På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Står vanlig fritt. Men om det er noe som må gjøres eller spesielle dager får man beskjed om hva som må gjøres	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Får de oppgavene han selv ikke vil ha. Daglige instruksjoner. "jeg er potet, kan brukes til alt"	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Noen uker er mer planlagt enn andre, utenom det får hun daglige instruksjoner.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Vi er selvgående, så man trenger ikke beskjeder.	Kvinne	6 år	Heltidsansatt

	Veit hva vi skal gjøre			
Medarbeider 6	Det skjer muntlig, fra dag til dag. Liste med hvas om skal gjøres, men vi veit også dette. Får direkte beskjed om det er noe spesielt som skal skje.	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

AVSLUTTENDE

12 Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Person/sted	Svar	Kjønn	Jobb i bedriften	Stilling
Medarbeider 1	Nei	Kvinne	20 år	Heltidsansatt
Medarbeider 2	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg	Trakk seg
Medarbeider 3	Nei. Spannende tema.	Kvinne	5 mnd	Deltidsansatt
Medarbeider 4	Nei.	Kvinne	1,5 måned	Deltidsansatt
Medarbeider 5	Nei	Kvinne	6 år	Heltidsansatt
Medarbeider 6	Nei	Kvinne	5 år	Deltidsansatt

Intervju guide leder

Generell innledning

- Takke respondenten for å stille opp til intervju
- Gjentakelse av informasjon: Spørsmål om lov til å benytte båndopptager, og presisering av anonyme intervjuer. Lov å bryte midt i intervjuet, lov å ikke svare på spørsmål. Er det ønskelig å lese bacheloroppgaven, vil den sendes etter innlevering.

Åpningsspørsmål

- 1) Stilling
- 2) Kjønn
- 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge?
- 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

Ledelse

- 5) Hva legger du i det og være en leder og hvordan vil du beskrive deg selv som person i lederrollen?
- 6) Hvilke styrker og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg med?
- 7) Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?

Kjønn

- 8) Kan kjønn være en faktor som påvirker lederstilen? Hvorfor mener du dette?
- 9) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Kommunikasjon

10) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

11) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Hvis bra: Hva er bra? Og hvorfor er det bra?

Hvis dårlig: Hvorfor tror du kommunikasjonen er dårlig?

12) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg av?

13) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

Hvis ja: Hvor ofte? Og hva tror du er grunnen for dette?

Hvis nei: Hva tror du er grunnen for dette?

14) På hvilken måte kommuniserer du ut arbeidsoppgaver til dine medarbeidere?

Avsluttende

15) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Kjapp gjennomgang av svar!

Intervjuguide medarbeider

Generell Innledning

- Takke respondenten for å stille opp til intervju.
- Gjentakelse av informasjon: Spørsmål om lov til å benytte båndopptager, og presisering av anonyme intervjuer. Lov å bryte midt i intervjuet, lov å ikke svare på spørsmål. Er det ønskelig å lese bacheloroppgaven, vil den sendes etter innlevering.

Åpningsspørsmål

- 1) Stilling
- 2) Kjønn
- 3) Arbeidet i bransjen hvor lenge?
- 4) Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

Ledelse

- 5) Hva er ledelse for deg?
- 6) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder, med tanke på positive og negative kvalifikasjoner?
- 7) Hvilke styrke og svakheter vil du beskrive din leder med?
- 8) Hvordan vil du beskrive kulturen og arbeidsmiljøet deres?

Oppfølgingsspørsmål: I hvilken grad vil du si leder klarer å oppnå motivasjon, samspill og åpne for tilbakemelding i bedriften?

Kjønn

9) Har du hatt en leder med motsatt kjønn av hva du har nå?

Hvis ja: Med utgangspunkt i din erfaring, hvordan var den opplevelsen sammenlignet med denne? og hva ville du hatt om du kunne velge?

Hvis nei: Tror du lederstilen ville vært anderledes hos det motsatte kjønn? Og hva ville du valgt?

10) Hva mener du kjennetegner en maskulin og feminin leder?

Kommunikasjon

11) Hvor viktig mener du kommunikasjon er i en bedrift?

12) Hvordan vil du forklare kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Hvis bra: Hva er bra? Og hvorfor er det bra?

Hvis dårlig: Hvorfor tror du kommunikasjonen er dårlig?

13) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter din leder seg av?

Oppfølgingsspørsmål: Kommer beskjeder, rapporter o.l. fra leder eller fra andre? Eventuelt hvem?

14) Oppstår det misforståelser og/eller feiloppfatninger i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Hvis ja: Hvor ofte? Og hva tror du er grunnen for dette?

Hvis nei: Hva tror du er grunnen for dette?

15) På hvilken måte kommuniserer din leder ut arbeidsoppgaver?

Avsluttende

16) Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål eller noe som er uklart ect?

Kjapp gjennomgang av svar!