



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Erfaring og oppfatning av lederutøvelse

En studie av medarbeidernes erfaring og oppfatning av lederutøvelse mellom kvinnelige og mannlige ledere.

—

Guro Pedersen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, juni 2019



Fordord

Dette studiet markerer avslutningen min på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen, Universitetet i Tromsø. Det har vært to utfordrende, men fine og lærerike år. Det er både godt og vemodig å vite at studentlivet for meg snart er over. Forskningsprosessen har til tider vært tungt, utfordrende og frustrerende, men det har også vært en veldig spennende og lærerik prosess.

Jeg kan på ingen måter ta på meg all æren for arbeidet da det har vært mange som har hjulpet meg på veien. Uten disse personene vet jeg ikke om hadde klart å gjennomføre oppgaven.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Anne Grete for hennes gode innspill, faglige kunnskap og engasjement. Gjennom hennes tålmodighet, støtte og interesse har hun hjulpet meg med å komme gjennom denne prosessen. Tusen takk for at du med ditt gode humør har motivert meg og fått det hele til å bli enklere.

Studiet ville ikke kommet noen steder uten de fantastiske informantene som har deltatt i studiet mitt. Tusen takk for at dere har møtt meg med velvilje og positivitet, og tatt tid til å dele deres erfaringer og oppfatninger.

Sist, men ikke minst vil jeg takke familien min for all støtte dere har gitt meg, ikke bare under denne prosessen, men hele studieløpet. Takk til Mia som har tvunget meg ut på gåturer når det har vært behov for det, fått meg til å smile når jeg har vært frustrert og som har ligget ved siden av meg gjennom lange dager med oppgaveskriving.

Tromsø, 31.05.19

Guro Pedersen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var finne ut hvilke erfaringer og oppfatninger medarbeidere i små og mellomstore private bedrifter har med lederutøvelse, spesielt med fokus på kjønnene til lederen. Dette er viktig for å vite hvilken lederutøvelse som fungerer best for medarbeiderne, men også om det er ulike forventninger til en leder av et bestemt kjønn.

Problemstillingen «hvordan snakker medarbeiderne i små og mellomstore private bedrifter om erfart lederutøvelse, spesielt med tanke på kjønn til lederen?» er undersøkt gjennom den kvalitative forskningsmetoden dybdeintervju. Datainnsamlingen ble gjort gjennom intervju av medarbeidere ansatt i små og mellomstore private bedrifter.

Funnene fra studiet viser at kvinnelig og mannlig lederutøvelse ikke er erfart og oppfattet veldig forskjellig. De fleste lederne ble erfart som en blanding av transaksjonsledere og transformasjonsledere med størst fokus på oppgaver og mål, uansett kjønn. Erfarte forskjeller har mer sammenheng med alder, erfaring, yrke og kulturaspekter. Selv om det viser seg at det ikke blir erfart stor forskjell, så er det fortsatt en oppfatning at kvinner og menn har ulik lederutøvelse. Oppfatningen er at kvinnelige ledere er mer relasjonsorientert, inkluderende og har bedre kommunikasjon, men at mannlige ledere er mer oppgaveorientert, dominant og autoritær.

Forskningen viser også at erfart lederutøvelse ikke alltid påvirker oppfatning man har. Uansett hvor mye erfaringen motsier oppfatningen man har hatt så blir ikke oppfatningen nødvendigvis endret. Det betyr at kjønnsoppfatning kan ha en sterk rolle på hvordan vi bedømmer lederutøvelse.

Nøkkelord: lederutøvelse, kvinnelig ledere, mannlige ledere, oppfatning,

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Problemstilling	4
1.3 Annen forskning	5
1.4 Kontekstbeskrivelse	6
1.5 Oppbygging og avgrensning	7
2 Teori:	8
2.1 Ledelse	8
2.1.1 Lederstil	9
2.1.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse	11
2.2 Kjønn og ledelse	16
2.2.1 Feminin, maskulin og androgyn ledelse	17
2.2.2 Holdninger og fordommer	19
2.3 Oppsummering	21
3 Metode:	21
3.1 Valg av metode	21
3.2 Forskningsfilosofi	23
3.3 Forskningsdesign	24
3.4 Datainnsamling	25
3.4.1 Utvalg	25
3.4.2 Semistrukturert intervju	26
3.4.3 Etikk	27
3.5 Analysemetode	28
3.6 Oppgavens gyldighet	29
3.6.1 Begrepsvaliditet	29
3.6.2 Ekstern validitet	29
3.6.3 Reliabilitet	30
3.6.4 Bekreftbarhet	30
4 Resultater	30
4.1 Hovedfunn	30
4.2 Gode ledere	31
4.3 Erfaringer:	33

4.3.1 Informanter med kvinnelige ledere	33
4.3.2 Informanter med mannlige ledere.....	35
4.3.3 Informanter med ledere av begge kjønn	39
4.4 Oppfatninger	45
4.4.1 Kvinnelige ledere:.....	46
4.4.2 Mannlige ledere	50
4 Avsluttende diskusjon	53
6 Implikasjoner:.....	60
Referanseliste	60
Vedlegg 1: NSD-godkjenning	63
Vedlegg 2: Intervjuguide	66
Vedlegg 3: Informasjonskriv	68

1 Innledning

Temaet for avhandlingen er ledelsesutøvelse, og formålet er å undersøke hvilke erfaringer medarbeidere har i små og mellomstore bedrifter til ledere av ulikt kjønn. Det betyr at i denne avhandlingen skal jeg undersøke hvilke erfaringer og tanker medarbeidere har gjort seg om nåværende og tidligere ledere, spesielt med fokus på kjønn. Jeg skal se på hvordan lederne omtales generelt, men også om medarbeiderne omtaler mannlige lederutøvelse på en annerledes måte enn kvinnelig lederutøvelse. Vi kan dele temaet for avhandlingen i to; hvordan blir lederutøvelse erfart av medarbeidere i små og mellomstore private bedrifter, og er det noe forskjell på hvordan kvinnelig og mannlig lederutøvelse oppfattes av medarbeidere.

Valget med å studere små og mellomstore bedrifter (heretter kalt SMB) handler om at det er de mest vanlige bedriftstørrelsene i Norge. 99% av alle bedrifter i Norge blir definert som små og mellomstore (NHO, 2018). Det betyr at nesten alle bedrifter i Norge har under 100 ansatte, og dermed er det viktig å få kunnskap om erfaringer og oppfatninger som medarbeiderne har om lederutøvelse i denne delen av næringslivet.

Ledelse i store bedrifter kontra SMB er forskjellig på flere måter; i store bedrifter ligger beslutningstaking hos en gruppe med toppledere, mens i små bedrifter blir det gjerne gjort av en person: ofte eieren. For å sikre kontroll og selvstendighet har det visst seg at ledere av små bedrifter oftere er skeptisk til å desentralisere beslutningstaking og viser mer autoritet over medarbeiderne sine (Wang & Poutziouris, 2010). En annen forskjell er at ledelsesstil og relasjoner er mer uformell i små organisasjoner. På grunn av størrelsen og ressurser, vil strategi også være annerledes (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Delgado-Almonte & Rodríguez-Ponce, 2006). SMB vil dermed kunne innebære en annen dynamikk på arbeidsplassen enn store bedrifter; Medarbeiderne jobber tettere opp mot hverandre, avstanden til lederen er kortere og lederen kan ofte være gründeren og ha et tettere forhold til bedriften. Ikke bare betyr det at lederen har et veldig nært forhold til bedriften, men på grunn av størrelsen så må de kanskje jobbe hardere for å overleve et hardt marked. Det vises også at medarbeidere i små bedrifter ofte føler et personlig ansvar for resultatene til bedriften enn det blir gjort i store bedrifter (Ledernytt, 2015). En av begrunnelsene for ansvarsfølelsen handler om at man i små bedrifter kan man

oftere se direkte virkning av arbeidet hvert individ gjør i resultatene enn i store bedrifter (Ledernytt, 2015).

Et resultat av å vite hvordan medarbeiderne snakker om lederutøvelse, er at det kan gi oss mer innsikt i om noen typer lederutøvelse er mer erfart og foretrukket enn andre. Gjennom erfaringer kan informantene gi oss deres tanker på hvilken lederstil fungerer best for medarbeiderne, henholdsvis i SMB. Men undersøkelsen kan også gi et svar om det er ulike forventninger til en leder av et bestemt kjønn. Vil det være samme underliggende forventninger til en kvinnelig leder som en mannlig leder, eller er det en oppfatning at det vil være/burde være en forskjell? I henholdsvis vil jeg, via undersøkelsen, prøve å få et bilde av hvordan informantene oppfatter og erfarer lederutøvelse i små og mellomstore bedrifter.

1.1 Bakgrunn

Tidligere så har definisjon av en typisk leder vært en som er autokratisk, strukturerende og instruerende. Men gode ledere blir nå mer og mer definert som flinkere trenere eller lærere. En leder med høy autoritet som bare forteller hva medarbeiderne skal gjøre, blir ikke lengre definert som gode ledere. Det betyr at ledere må fungere som rollemodeller for medarbeiderne sine for å bli erfart gode og effektive ledere. Men han/hun må også være en som inspirerer og motiverer dem til å være kreativ og gå utenfor rollen sin (Alice H Eagly, 2007).

I en undersøkelse fant Døving, Elstad og Strønen (2010) hva som kjennetegner en god leder. Et bredt utvalg i alder fra 15-77 år svarte på hva de oppfattet som kjennetegn for gode ledere. Resultatene visste at den gode lederen må være samarbeidsvillig, fornuftig og være god på målsetting. Det var også en enighet om at lederen ikke burde være individualistisk og egenrådig. Samme undersøkelse viser også at det er en forskjell på hvordan unge og eldre mennesker foretrekker lederen. De yngre respondentene oppfattet gode ledere som handlekraftige, med høyt konkurranseinstinkt og selvsikker, (Barbuto, Fritz, Matkin & Marx, 2007). Mens eldre respondenter, på sin side, mente at gode ledere er omsorgsfull, intuitiv, endringsvillig og dristige (Barbuto et al., 2007). Forskerne diskuterte til slutt hva som kan være bakgrunnen for resultatene, og det blir spekulert i at arbeidserfaring har hatt innvirkning på resultatene. De hadde ingen empiriske forskningsresultater for å støtte opp om antagelsen, og det kan dermed fortsatt bare beskrives som antagelser. Det er derimot veldig interessant å se at yngre mennesker, med ingen

eller liten arbeidserfaring, kjennetegner god ledelse med en typisk maskulin rolle, og at eldre mennesker, med lang arbeidserfaring, foretrekker ledere med mer feminine trekk. Spesielt da lederutøvelse gjennom årene har blitt beskrevet som noe maskulint og som noe som passer mannlige ledere bedre enn kvinnelige ledere (Spence & Buckner, 2000). Resultatene fra en meta-analyse fra 1995 viser at kvinnelige ledere blir sett på som mindre effektiv når de er i mannsdominerte jobber eller i lederroller som blir definert som maskulin (Ayman & Korabik, 2010). Men det er ikke bare i maskuline jobber at kvinner er mindre foretrukket. I studiet til Ayman og Korabik (2010), hvor de forsket på hvordan kultur og kjønn påvirker hvordan de blir sett på som ledere, fant de også ut at medarbeidere oftere kan devaluere prestasjonene til kvinnelige ledere og mørkhudete ledere. Samt at stereotyping av ledelsesutøvelse og tradisjonelle roller til kvinner og mørkhudete, fører til at de har vanskeligere å legitimere autoriteten sin og at de opplever høyere grad av kontroll fra medarbeiderne og andre rundt seg.

Forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere blir ofte diskutert i henholdt til lederstil. At kvinner og menn har ulik lederstil. Denne tankegangen kan skape en konsekvens, ved at for eksempel at den kan påvirke om vi mennesker tenker at for eksempel kvinner kan bli gode ledere (Alice H Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Jeg har en historie fra virkeligheten som beskriver hvordan oppfatninger til lederen kjønn kan påvirke hvordan man ser på lederutøvelsen deres. En kvinnelig ansatt hadde en mannlige leder, som igjen hadde en kvinnelig leder over seg igjen. Den mannlige lederen hadde ikke veldig mye ledererfaring og virket dermed veldig usikker på rollen sin. Han ble også beskrevet som veldig konfliktsky og gjorde seg enig i det meste hans leder sa, uansett om han var uenig at det var for bedriftens beste. Den kvinnelige lederen derimot hadde lengre erfaring som leder, og ble beskrevet som veldig viljesterk og resultatorientert. I motsetning til den mannlige lederen, jobbet ikke den kvinnelige lederen tett på medarbeiderne, dermed ble det den mannlige lederens oppgave å ta vare på medarbeidernes interesse og meninger. Flere ganger når beslutninger skulle tas eller noe nytt innføres, så gjorde den mannlige lederen seg enig med den kvinnelige lederen, selv om han visste at det ikke nødvendigvis var den beste for bedriften eller medarbeiderne. Ja, det kunne føre til bedre økonomiske resultater, men han var klar over at det ville skape misfornøyde og umotiverte medarbeidere samt andre problemer for bedriften. Den kvinnelige ansatte syntes den mannlige lederen var svak. Han var tross alt en mann som burde klare å stå

opp for seg og medarbeiderne sine. I hennes øyne skulle han, som mannlig leder, kunne stå opp til lederen sin og forklare at dette ikke kunne skje. Mens den kvinnelige lederen ble beskrevet som «en kjerring». Hun burde jo tross alt høre mer på de som jobbet på «gulvet», og ikke bare økonomi, økonomi og økonomi.

Historien kan være et eksempel på at ledere, uansett kjønn, som skiller seg fra den tradisjonelle kjønnsrollen blir mindre likt. Den kvinnelige lederen i historien kan kobles opp til å ha en maskulin kjønnsrolle. Undersøkelsen til Alice H. Eagly (2007) viser at kvinnelige ledere i maskuline roller er dårligere likt enn andre, men også at mannlige ledere som ikke holder seg til den maskuline kjønnsrollen blir mindre likt av medarbeiderne. Noe som kan vise seg å stemme i historien overfor.

1.2 Problemstilling

Ledelse og kjønn har blitt forsket på utallige ganger: hvordan defineres kvinnelig og mannlige ledere, hvilken ledelsesutøvelse er mest likt av ansatte, kjønnsroller etc. (Ayman & Korabik, 2010; Bernard M. Bass, 1999; Solberg, 2012). Jeg skal studere erfaringer og oppfatninger av lederutøvelse; for eksempel, er det noe forskjell på hvilken erfaring man har med mannlige vs. kvinnelige ledere i SMB.

Med kjønnsteori og lederteori som et grunnlag, skal jeg studere kjønn og ledelse med fokus på oppfatninger og erfaringer medarbeidere har av ledere i SMB.

- Hvordan snakker medarbeiderne i små og mellomstore private bedrifter om lederutøvelse, spesielt med tanke på kjønn på lederen?

Jeg skal altså i denne avhandlingen få et bilde over hvordan medarbeidere i små-mellomstore private bedrifter snakker om sine nåværende og eventuelle tidligere ledes ledelsesutøvelse. Samt deres perspektiv på mannlige og kvinnelige ledere. Jeg skal prøve å se litt nærmere på om det er en forskjell på hvordan mannlige og kvinnelige lederutøvelse blir erfart, og om det fortsatt eksisterer en oppfatning om kvinner og menn har ulike lederstiler,

1.3 Annen forskning

I dette delkapittelet skal jeg presentere tidligere relevant forskning på kvinnelig og mannlig lederutøvelse. Spesielt med hensyn på kjønnsroller og holdninger, da jeg mener det er relevant for å kunne svare på problemstillingen. Tidligere i avhandlingen har jeg presentert tidligere forskning om medarbeidernes oppfatning av kvinnelig og mannlig lederutøvelse.

Spence og Buckner (2000) har gjort en undersøkelse om generell stereotyping av kjønnsroller. Resultatene viser at menn fortsatt blir sett som mer dominant, aggressiv, selvstendig og med høyere konkurranselyst, mens kvinner blir stereotypert som mer emosjonell, forståelsesfull, sensitiv og hjelpsom. Beskrivelsen gitt til kjønnene på en generell basis, passer også med forskningsresultater gjort av stereotyping av kjønnsrollene, og hvilke forventninger det er til ledere av ulikt kjønn (Embry, Padgett & Caldwell, 2008).

I Elsesser og Lever (2011) studie om kjønns- skjevhet av kvinnelige ledere, fant de ut at de som hadde en preferanse for lederens kjønn foretrakk mannlige ledere. Men resultatene viser også at ved eksponering av kvinnelige ledere, minsket holdninger og tanker rundt stereotyping av ledelse og kjønn; ansatte som hadde/ har hatt kvinnelige ledere var mindre sannsynlig å foretrekke mannlige ledelse enn de som aldri har hatt kvinnelige ledere. Samtidig så kom det også frem i forskningen at flertallet av deltagerne av undersøkelsen fortsatt hadde en preferanse for mannlige ledere over kvinnelige ledere.

Men Elsesser og Lever (2011) påpeker at de empiriske bevisene for at det er partiskhet for mannlige ledere er blandet. Resultatene viser seg å være forskjellig ettersom hvilken metode de har brukt i datainnsamlingen. I studier hvor de bruke faktiske ledere så viser resultatene liten eller ingen partiskhet, men i studier hvor det er brukt hypotetiske ledere så er det større sjanse for partiskhet. Bruk av metode viser seg også til å påvirke resultatene når det gjelder å skille seg ut fra den typiske kjønnsrollen. Ved bruk av hypotetiske ledere, i motsetning til faktiske ledere, så ble resultatene at sterke kvinner ansett som mindre effektiv og likt, men ved å bruke ekte ledere så var effektivitet korrelert med styrke av både kvinnelige og mannlige ledere, samt at det var ingen forskjell i hvor godt likt de var.

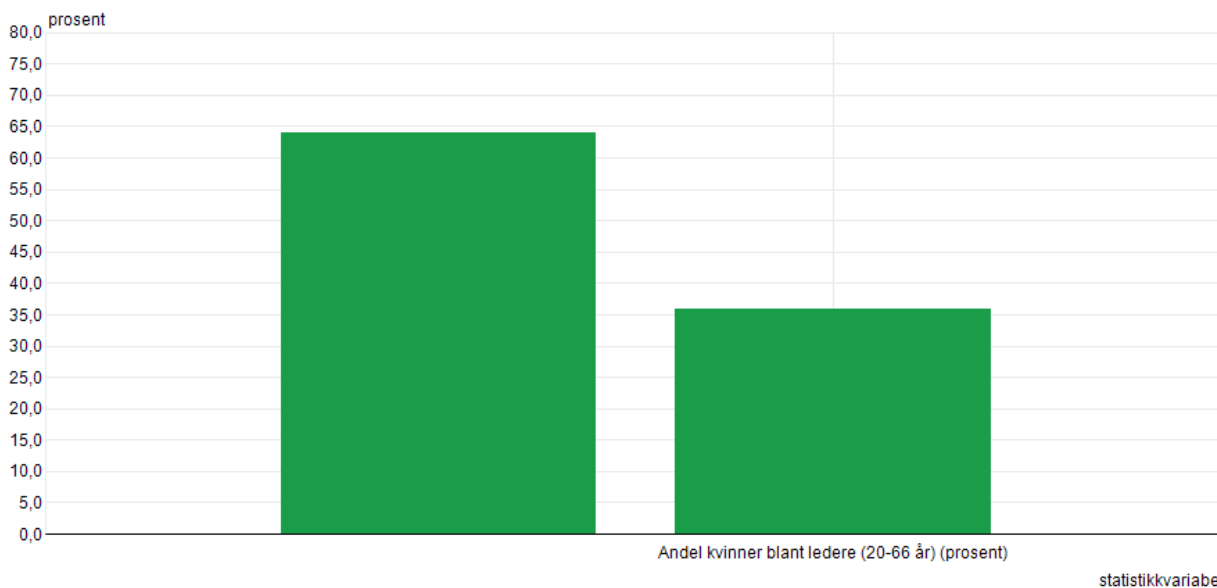
1.4 Kontekstbeskrivelse

Valget med å undersøke små-mellomstore bedrifter handlet om å undersøke erfaringer og oppfatninger i den vanligste bedriftsstørrelsen i Norge. Små bedrifter defineres som bedrifter med 1-20 ansatte, mens små-mellomstore bedrifter har 21-100 ansatte. Bedrifter som er større enn 100 ansatte blir kategorisert som store bedrifter. Ikke bare viser det seg at de fleste bedriftene i Norge blir definert som SMB, men at 47 % av antallet ansatte i næringslivet er ansatt i SMB (NHO, 2018).

Viktigheten med disse bedriftene vises i en ny rapport, som påpeker at 40 % av de samlede verdiskapningene fra norske aksjeselskaper kommer fra nettopp små og mellomstore bedrifter. Ikke bare skaper de høye verdier, men disse bedriftene har også over 60 % av alle ansatte i det private næringsliv (Høgseth, 2018).

Diagrammet under er med på å vise hvordan kjønnsfordelingen blant ledere er i Norge i 2017.

09293: Indikatorer for kjønnslikestilling. Grunnlagstall, etter statistikkvariabel. 2017.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

(SSB, 2019)

Som vi ser i diagrammet ovenfor så var andel mannlige ledere i 2017 64, 1 %, altså godt over halvparten av ledere i Norge var menn. Mens kvinnelige ledere kun var på 35, 9 % (SSB, 2018). I denne avhandlingen skal jeg ikke finne løsningen for andelsforskjellen, men grafen vil fungere som et oversiktsbilde av fordeling mellom kjønnene i lederstillinger, og kan dermed fungere som et bakteppe for undersøkelsen av erfaringer medarbeidere har av kvinnelige og mannlige ledere. Grafen viser at det er større sjans for medarbeidere å ha erfaring med mannlige ledere enn kvinnelige ledere, spesielt i den private sektoren hvor det er høyere andel mannlige ledere. Dette betyr at hvordan medarbeiderne snakker om ledelsesutøvelse vil ha høyere sjans for at det kommer fra erfaring av mannlige ledere enn kvinnelige ledere. Dermed kan det hende at den ideelle ledelsesutøvelse baseres i høyere grad på hvordan mannlige ledere utøver ledelse.

For å finne oppfatning og erfaring med lederutøvelse skal jeg undersøke det fra medarbeidernes synsvinkel. Ledere og medarbeidere vil nok se på lederutøvelse på ulike måter da lederen utøver den, mens medarbeiderne må følge den. Det er medarbeiderne som opplever og påvirkes av ulik lederutøvelse, og hvordan den blir erfart vil være forskjellig fra person til person. På grunn av dette så er det bare medarbeiderne, ikke lederne, som kan fortelle hvordan den blir erfart, hva som fungerer og hva som motiverer

1.5 Oppbygging og avgrensning

Denne avhandlingen er bygd opp av 8 kapitler. I første kapittel har jeg beskrevet bakgrunn for tema og problemstillingen, oppbygging og kontekstbeskrivelse. Her får du en beskrivelse av hva undersøkelsen innebærer. I innledningskapittelet vil jeg også presentere tidligere relevant forskning som er gjort av ledelse og kjønn, for å bedre kunne svare på problemstillingen. I neste kapittel, teori, vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget som oppgaven er bygget opp av. Her presenteres underkategorier som generell ledelsesteori om lederstil, og transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Deretter underkategorier av kjønn og ledelse som kjønnsroller og holdninger og fordommer til kjønn og ledelse. I tredje kapittel vil jeg redegjøre for forskningsfilosofi, metodevalg, strategi, design og oppgavens gyldighet. I kapittel fire presenterer studiets resultater før jeg i kapittel fem vil diskutere resultatene i forhold til problemstillingen, praktiske implikasjoner og avslutte med kapittel 6 hvor jeg diskuterer

funnene. I sjette kapittel vil jeg redegjøre for noen implikasjoner som kan påvirke undersøkelsen. Kapittel 7 og 8 vil henholdsvis inneholde litteraturliste og vedlegg.

Oppgaven avgrenses ved blant annet å bare studere SMB, og unnlate store bedrifter. Jeg har tidligere diskutert bakgrunnen for skillet, men i hovedsak oppsto det på grunn av oppfatninger at SMB og store bedrifter vil ha forskjellige arbeidsmiljø.

En annen avgrensning består av at forskningen bare er gjort i Troms fylke, og som vi diskuterte tidligere så er det en større andel kvinnelige ledere i Nord-Norge enn i resten av landet (SSB, 2017). Det kan bety at resultatene bare kan representere medarbeidernes holdning til kjønn og ledelse i Nord-Norge, og muligens ikke i resten av landet. På den andre siden så har jeg antagelser at forskjellen mellom oppfatninger basert på informantens geografiske bosted ikke vil vise noen signifikant forskjell så lenge de har samme kultur.

2 Teori:

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for avhandlingen bli presentert. Dette er relevante teorier som jeg tror kan hjelpe meg å svare på problemstillingen. Først vil jeg presentere teori om oppgaveorientert og relasjonsorientert som beskriver ulike lederstiler. Neste teoridel handler om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, som på sin side handler om verdiene lederen styres etter. Til slutt vil jeg presentere teoretiske grunnlag bak kjønn og ledelse, henholdsvis kjønnsroller og holdninger til kjønn og ledelse

2.1 Ledelse

Ledelse er en spesiell atferd som noen mennesker utviser med hensikt å påvirke andre menneskers holdninger, tanker og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Lederroller kan gjerne assosieres med teaterverden; Ledere blir aktører med rolleforventninger og de spiller en rolle for medarbeiderne ved å tilegne seg og danne normer og verdier. Rollene blir laget for det grunnleggende behovet mennesker har for samhold og harmoni (Solberg, 2012).

I følge Jacobsen & Thorsvik (2016) så finnes det fire ulike tilnærming av studiet av lederskap. Først har vi lederroller som omhandler om oppgaver, plikter og forventninger knyttet til den type

lederrollen du har. Deretter har vi *lederegenskaper* som handler om egenskaper en person har som gjør han egnet eller uegnet som leder. Det kan vi dele i to kategorier: personlighetstrekk og ferdigheter. Den tredje tilnærmingen av lederskap handler om *institusjonell og verdibasert ledelse*. Dette er ledelse som kommer av å skape og endre normer og verdier, altså kulturen, gjennom for eksempel tale og tekst. Eksempler på institusjonell og verdibaserte ledelse er etisk ledelse, karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Siste tilnærming av studiet av lederskap, og som vi skal fokusere mer på, sammen med institusjonell og verdibasert ledelse, er *lederstil*. Det handler om ulike måter lederskap blir utøvd på, og kan karakterisere ved hvordan en leder opptrer, er opptatt av og hvordan han forholder seg til medarbeiderne sine (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.1.1 Lederstil

Lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere, altså atferden til lederen. Teorien om lederstil har fokus på hvordan en leder kan oppnå høyere ytelse gjennom ulike lederstiler ovenfor medarbeiderne sine, og blir gjerne kalt atferdsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Martinsen, 2016)

Det er to hovedlederstiler: relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse.

Relasjonsorientert ledelse, også kalt demokratisk ledelse, handler om ledere som prøver utvikle gode relasjoner med sine medarbeidere. Dette gjøres gjerne ved å være oppmerksom, støttende og ved involvere og konsultere med medarbeidere i beslutninger og avgjørelser (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Oppgaveorientert ledelse, eller autoritær ledelse, handler derimot om ledere er mer fokusert på produksjonen, effektiviteten og om å strukturere sin egen og medarbeidernes roller mot å nå målene sine. Autoritær ledelse betyr at lederen sentraliserer beslutningsmyndighet, og tar beslutningene selv. Den største forskjellen mellom disse to lederstilene handler om viljen til å trekke med medarbeiderne i beslutningsprosessen og det å delegere beslutningsmyndigheten (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det blir argumentert at hvordan lederen klarer å balansere mellom disse i ulike situasjoner avgjør om man får en effektiv organisasjon/bedrift, mens andre mener at man må endre atferd etter situasjon og etter ønsket utfall (Larsson & Vinberg, 2010). Det betyr at å utøve en lederstil i en

situasjon utelukker ikke nødvendigvis den andre, men at den beste lederstilen er når man kombinerer disse to. Kaufmann og Kaufmann (2003) mente også at den beste lederstilen var en kombinasjon. De antok de beste lederne til å ha høy score på oppgaveorientering og relasjonsorientering. Men de påpeker også at det vil være svært vanskelig for en leder å være høy på begge dimensjonene samtidig.

En meta-analyse av 87 studier av lederskap viser at både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse kan assosieres med effektivitet, men relasjonsorientert ledelse førte til høyere tilfredshet og pålitelighet fra medarbeiderne sine, mens strukturorientering assosieres med profitt og prestasjon (Ayman & Korabik, 2010). En undersøkelse som omhandlet ekstrarolleatferd og ledelse, viser at relasjonsorientert ledelse har en positiv effekt, både direkte og indirekte, på resultatoppnåelse og innsats (Martinsen, 2016).

To av de mest kjente studiene om lederstil ble gjort på 1950-tallet og kalles Ohio-studiene og Michigan-studiene.

Ohio-studiene:

Denne studiet ble gjort av forskeren Stoggdill og er mest kjent som Ohio-studiene. Den fokuserte på selvstendig atferd, og de fant to atferds-roller for ledere (Stone, Russell & Patterson, 2004). Den første handler om å initiere struktur, som går hand i hand med oppgaveorientert ledelse. Å initiere struktur handler om i hvilken grad ledere fokuserer på måloppnåelse, etablerer et kommunikasjonsmønster og hvordan lederen definerer sine medarbeideres rolle (Tabarnero, Chambel, Curral & Arana, 2009) Den andre atferds rollen er å vise hensyn for medarbeider, som handler om mennesker og relasjoner, som i relasjonsorientert ledelse (Stone et al., 2004). Hensyn for medarbeiderne handler om i hvilken grad lederne viser interesse og støtte til medarbeiderne og viser takknemlighet for dem (Tabarnero et al., 2009).

I en meta-analyse fant Judge og Piccolo (2004) at både å vise hensyn og initiere struktur har positiv relasjon med ledelse. Å vise hensyn for medarbeiderne hadde derimot høyere resultat for ledertilfredshet, jobbtildfredshet og motivasjon hos medarbeiderne, mens det å initiere struktur var sterkere relatert til lederens arbeidsinnsats og gruppe-organisert prestasjon.

Michigan-studiene:

Det er gjort en lignende studie som Ohio-studiene ved universitetet i Michigan, kalt Michigan-studiene. Men i motsetning til Ohio-studiene hvor de fokuserte på selvstendig atferd av ledere, fokuserte Michigan-studiene på å definere jobbrelasjoner, arbeidsplan, arbeidsmetoder og gjennomføring (Vroom & Jago, 2007). Studiet identifiserte jobborientert lederatferd og medarbeiderorientert lederatferd. Resultatet av studiet viste at de fleste effektive ledere «inkorporerer» begge dimensjonene, men har mest fokus på medarbeiderne (Stone et al., 2004).

Lederstil handler om lederne er opptatt av relasjonene på arbeidsplassen eller selve oppgavene for å oppnå gode resultater. Enten så prøver lederne å inkludere medarbeiderne i beslutningsprosesser og avgjørelser, eller så tar lederen disse selv og heller strukturerer og instruerer medarbeiderne slik at de når målene som er satt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Undersøkelser viser at den beste orienteringen er enten når lederne er høy på både relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse, men at det også kan være bra å kunne bytte mellom orienteringene ettersom hva det er behov for (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Larsson & Vinberg, 2010).

2.1.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse

Det finnes flere ulike ledelsemetoder, men to av de mest kjente er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Disse ledermetodene handler i hovedsak om hvilke verdier de bruker i lederutøvelsen.. Transaksjonsledelse handler om individuell verdi for hver medarbeider, mens transformasjonsledelse bruker verdier og moraler for å skape et miljø hvor man tenker hvordan hver enkelt kan gjøre det best mulig for gruppen (Bernard M Bass, 1999). Noen mener at ledere er enten transformativ eller transaksjonell, mens andre mener at man kan se på ledelsemetoder som en linje hvor du har transaksjonsledelse på den ene siden, og transformasjonsledelse på den andre. Man trenger ikke å være enten eller, men kan for eksempel plasseres på midten (Stone et al., 2004). I delkapitlene under skal jeg presentere teorien bak disse. Jeg begynner med å presentere dem hver for seg før jeg vil sammenligne dem.

2.1.2.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er gjerne beskrevet som et bytteforhold; hvor lederen gjør det klart hva som kreves av dem og hvor de ansatte ønsker ut av å oppfylle kravene (Martinsen, 2016). Slike ledere tenker ikke så mye på hvert individ og deres utvikling, men oppnår mål og resultater da de ansatte vet at det er i deres beste interesse å gjøre det han/hun ber om, ved for eksempel belønning for oppdrag utført (Northouse, 2016).

Det er tre, eventuelt fire, kategorier innenfor transaksjonsledelse. Det er mye diskutert om Laissez-faire er en underkategori på ledelse eller på transaksjonsledelse, dermed har jeg valgt å ikke inkludere den her. (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Jeg har også valgt å dele aktiv og passiv ledelse ved unntak, selv om de er veldig lik, for ordens skyld.

- **Betinget belønning**

Betinget belønning handler om at ledere og ansatte avtaler belønning for innsats, ytelse og gode resultater. Sammen lager leder og medarbeidere klare og spesifikke mål som må oppnås, og hvilke belønninger de kan få ved oppnådd mål. Det er ansattes egeninteresse som er i fokus for å få jobben gjort og dermed få belønningen (Bryant, 2003). Ikke bare er det ansattes personlige interesse for å oppnå belønning, men også for å unngå straffen som kan komme ved å ikke oppnå resultater. Ansatte aksepterer og følger lederens ordre i bytte for fysisk belønning, men også for å få psykiske belønninger som ros og nye ressurser, eller bare for å unngå straff (Bernard M Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Alice H Eagly, 2007).

- **Ledelse ved unntak (aktiv):**

Aktiv ledelse handler om at lederen følger med på ansattes opptreden, prøver å forutse mulige problemer og deretter korrigerer og prøver å løse det mulige problemet før det blir et faktisk problem (Judge & Piccolo, 2004). Det kan kalles korrigerende-lederskap da lederen prøver å korrigere kritikk, negativ tilbakemeldinger eller negativ forsterkning. I motsetning til betinget belønning så bruker aktive ledere (og passive ledere) negative tilbakemeldinger (Northouse, 2016)

- **Ledelse ved unntak (passiv):**

I denne metoden vil lederen kun gripe inn hvis regler ikke blir fulgt. I motsetning til aktive ledere, så vil passive ledere ikke gripe inn før opptreden faktisk er blitt et problem (Judge & Piccolo, 2004). Slike ledere har gjerne en tankegang som sier at man trenger ikke fikse noe hvis det ikke er ødelagt (Barbuto Jr, 2005). Eksempel på passiv ledelse er ledere som gir ansatte dårlig evaluering uten å diskutere opptreden med den ansatte på et tidligere stadium (Northouse, 2016).

Bernard M Bass (1999) hevder at en viktig del for at transaksjonsledelse skal fungere og ikke bli middelmådig så må lederen ha kontroll over belønning og straff, men han poengterer også at det er viktig å vite om belønningen faktisk er ønsket og straffen fryktet. Hvis ingen av delene stemmer, så vil det heller ikke funke. Medarbeidere med en transaksjonellorientert leder gjør gjerne kun det som er avtalt for å oppnå belønningen, men de går ikke inn med ekstra arbeid eller innsats. Dette er konsekvensen av å ha et så nært og spesifikt bånd mellom mål og gevinst (Bryant, 2003).

Transaksjonsledelse blir altså beskrevet som et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Selv om verditypen lederen bruker er individuell verdi så er ikke lederen så opptatt av hvert enkelt individ, men heller om å få gjennomført oppgaver og nådd mål (Northouse, 2016). Denne ledelsesformen er bygd opp av tre punkter; Betinget belønning, hvor medarbeidere får en type belønning for innsats og gode resultater. Ledelse ved unntak, enten passiv eller aktiv. Det som skiller disse handler om hvordan lederen følger med på medarbeidernes innsats og opptreden, og om det tar tak i problemer før eller etter et problem faktisk har oppstått (Bryant, 2003; Judge & Piccolo, 2004).

2.1.2.2 Transformasjonsledelse

Hovedpilaren for transformativ ledelse er å etablere seg som rollemodeller for de ansatte. Dette gjøres ved å oppnå deres tillit (Alice H Eagly, 2007). Transformasjonsledelse handler å få ansatte til å se utover sine egne interesser for hva som er best for gruppen som en helhet. For å oppnå dette bruker transformasjonsledere gjerne visjon og utradisjonelle tankemåter for å nå

frem til ansatte, samt å gi tilbakemelding for å skape et tillitsfullt og samarbeidsvillig arbeidsmiljø (Van Engen, Van der Leeden & Willemsen, 2001).

Transformasjonsledelse er som transaksjonsledelse bygget opp av flere faktorer som beskriver slike ledere. Disse blir gjerne kalt de 4 I'ene:

- **Idealiserende innflytelse (karisma)**

En viktig del for å lykkes med transformasjonsledelse handler om å være karismatisk eller å bli oppfattet som karismatisk av omgivelsen. Bernard M Bass (1999) mener at karisma ikke er det rette ordet for å beskrive denne faktoren. Han mener at vi heller burde kalle det idealisert innflytelse. Karisma, i hans synspunkt, er alt for mye assosiert med diktatorer som Hitler og Mussolini, har blitt feil-assosiert av media, og at karisma kan brukes som en fellesbetegnelse for alle de fire faktorene. Bass (1999) mente det heller burde kalles idealiserende innflytelse, så heretter blir denne faktoren kalt idealiserende innflytelse.

Ledere som har idealiserende innflytelse har mer fokus på medarbeidernes behov enn sitt eget, de deler risikoene med ansatte, og tar verdier, etikk og prinsipper i betraktning i alt han/hun gjør. Dette fører til at de blir beundret, respektert og ansett som troverdig av medarbeiderne, som igjen fører til lojalitet til både lederen og bedriften (Bernard M Bass et al., 2003; Bono & Judge, 2004).

- **Inspirerende motivasjon**

Transformerende ledere oppfører seg gjerne på en måte som motiverer de ansatte. Det kan være gjennom å gi mening til eller utfordre arbeidet til medarbeiderne, eller ved å oppmuntre dem ved å se fremover (Bernard M Bass, 1999). Lederne som er inspirerende motiverende har en sterk visjon for fremtiden basert på verdier og idealer. Denne faktoren kan knyttes til karisma, ved at inspirerende motivering handler om å stimulere entusiasme, inspirere og bygge opp selvtilliten til de ansatte (Bono & Judge, 2004).

- **Intellektuell stimulering**

Intellektuell stimulering skjer når en leder hjelper medarbeiderne å bli mer innovativ og kreativ ved å stille spørsmål om tidligere antakelser, stille samme spørsmål om noe på forskjellige måter og ved å se på gamle situasjoner i et nytt lys (Bernard M Bass, 1999). Lederen oppmuntrer

ansatte til å tenke annerledes. En viktig del av intellektuell stimulering og å skape miljø for innovative strategier, er at lederen skaper et miljø for innovasjon og kreativitet ved å ikke kritisere eller latterliggjøre ideer og løsninger som kommer frem.

- **Individuell oppmerksomhet**

Individuell oppmerksomhet handler i korte trekk om å se hver ansatt som ulike individer med forskjellige behov, ferdigheter og utvikling. Denne kunnskapen blir brukt til å skape flere muligheter for individets selv-aktualisering (Bernard M Bass, 1999). En transformativ leder fungerer gjerne som en mentor som hjelper og guider medarbeidere til nå mål og å vokse. Å være en mentor betyr at lederen ser muligheter og ferdigheter som individet kanskje ikke ser selv. Det er ikke alltid at en medarbeider ved hvor unik han/hun er, og det er lederens jobb som mentor å få det frem (Bono & Judge, 2004).

Det som kan gjøre transformativ ledelse vanskelig er at lederne må klare å samkjøre medarbeidernes egeninteresse med hva som er best for hele gruppen (teamet, bedriften, samfunnet etc.). Det betyr at mange individer med ulike behov må tas hensyn til samtidig som man skal få medarbeiderne til å også se utover sine egne interesser for hva som er best for gruppen som helhet (Bernard M Bass, 1999). Men ved å bruke transformasjonsledelse kan det komme ut mye positivt: flere forskere har foreslått at denne lederskapstypen er viktig for å bygge opp et kollektivt selvtillit som er nødvendig for at grupper og team skal være suksessfull når de må takle vanskelige utfordringer. Det kan ha sammenheng med den positive linken mellom transformasjonsledelse og samhold, potensial og gjennomførelses av oppgaver. Det viser seg også at medarbeidernes relasjonsstyrke til lederne er høy når lederen utøver transformasjonsledelse (Kark, Shamir & Chen, 2003)

Transformasjonsledelse handler om hvordan lederne får medarbeiderne til å se utover sine egne interesser og heller fokusere på hva det beste er for gruppen som en helhet. Det kan gjøres ved at lederen er karismatiske, inspirerende, stimulere intellektet til medarbeiderne og/ eller gir oppmerksomhet til hvert individ. Hovedjobben til lederen i denne ledelsemetoden er å fungere som rollemodeller for medarbeidere (Bernard M Bass, 1999; Alice H Eagly, 2007)

2.1.2.3 Transaksjonsledelse vs. Transformasjonsledelse

Bernard M Bass (1999) beskriver forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse slik:

«Transformasjonslederen legger vekt på hva du kan gjøre for landet ditt; transaksjonslederen legger vekt på hva landet ditt kan gjøre for deg.» (Bass, 1999 side 9).

For en leder på bedriftsnivå er hovedforskjellen mellom disse ledelsesformene hvordan han motivere medarbeiderne; enten det er ved å skape et ønske å gjøre det beste for fellesskapet, eller ved den individuelle belønningen man kan oppnå.

Tradisjonelt sett så er kvinner ansett som transformerende ledere, og menn som mer transaksjonsledere. I en undersøkelse hvor de studerte transformasjonsledelse og transaksjonsledelse hos kvinner og menn, med hjelp av MLQ-spørreskjema kom det frem at kvinnelige ledere scoret høyere enn menn på motivering, intellektuell stimulering, fokus på individer og «idealisert» innflytelse. Alle disse kategoriene tyder på transformasjonsledelse. Mannlige ledere, på sin side, scoret høyere enn kvinner på alle kategorier inne transaksjonsledelse (ledelse ved aktivt unntak, ledelse ved passivt unntak og laissez-faire). Men det var en kategori innenfor transaksjonsledelse de ikke scoret høyere på: belønning. Det var kvinnelige ledere som visste seg å bruke betinget belønning mer. (Bernard M Bass et al., 2003)

2.2 Kjønn og ledelse

Siden hensikten med studiet er å se på kjønn og ledelsesutøvelse, så er det viktig å bringe inn teori om kjønn. I dette kapittelet skal jeg først presentere teorien om kjønnsroller før jeg vil avslutte med en presentasjon av teori om holdninger og fordommer til kvinnelige og mannlige ledere.

2.2.1 Feminin, maskulin og androgyn ledelse

Noen forskere mener vi lever i et samfunn med kulturelle og varige budskap om hva kjønn er og hvordan den burde være (Solberg, 2012). Men West og Zimmerman (1987) slår fast at sosialt kjønn er ikke noe man er, men noe man gjør.

Sosialt kjønn formes gjennom sosiale interaksjonsprosesser som igjen resulterer i maskuline og feminine uttrykksformer. Oppfatningen andre menneskers sosiale kjønn vil påvirkes av holdninger som igjen påvirkes av erfaringer. Oppførselen til en kvinne eller mann er en effekt av de ulike sosiale opplevelsen (Solberg, 2012 ; West & Zimmerman, 1987). Dette betyr at det er lederens tanker og erfaring om hvordan man skal oppføre seg vil påvirke atferd og rolle lederen tar for seg, mens samfunnets holdninger påvirker hvordan mennesker ser på lederutøvelse. Vi har tre kjønnsroller knyttet til ledelse: maskulin, feminin og androgyn ledelse.

Maskulin kjønnsrolle er gjerne karakterisert som strukturert, instruerende, business-orientert, transaksjonell og autokratisk. De med maskulin kjønnsrolle scorer ofte bedre på strategisk planlegging, og organisasjonsvisjon. Forskning viser at den stereotypiske maskuline lederrollen blir ansett som viktig for lederrollen, spesielt når det gjaldt å bli likt og ansett som effektiv (Appelbaum, Audet & Miller, 2003) Trekk som villighet til å ta risiko, selvstendighet og selvsikkerhet er også koblet opp mot maskulin kjønnsrolle (Vecchio, 2002). Risikovillighet og selvstendighet, som også blir kategorisert som maskulint, er beskrevet som spesielt viktig for entreprenør-lederskap.

Feminin ledelse har derimot blitt karakterisert som transformell, menneske-orientert, deltagende, hensynsfull og fokus på miljøet og det sosiale. Andre trekk som blir koblet opp til feminin ledelse er god kommunikasjons, spesielt når det gjelder lytting og empati og god mellommenneskelige ferdigheter, som er bra når det kommer til konfliktløsning. Det er forventet at kvinner skal være feminin og dermed være sensitiv, forståelsesfull og ha medfølelse for andre. Hvis vi skal blande alle disse beskrivelsene i en overordnet tittel så vil det nettopp bli menneske-orientert (Appelbaumet al., 2003). Denne beskrivelsen blir blant annet støtte opp i en meta-analyse fra 1993 hvor kvinnelige lærere ble beskrevet som varm, empatisk og med medfølelse for studentene, altså menneske-orientert og med feminin kjønnsrolle (Vecchio, 2002).

Mellom disse to ytterpunktene har vi en androgyn ledelse. Den karakteriseres med å være en blanding av maskulin og feminin ledelse. Det betyr ikke at androgyne ledere har høy faktor på begge delene, men at de har en balanse mellom typisk maskulin ledelse og typisk feminin ledelse (Appelbaumet al., 2003). De med androgyne kjønnsroller har mulighet til å ta for seg både feminin og maskulin kjønnsrolle, og det har også visst seg at androgyne ledere kan bytte mellom de to ytterpunktene ettersom hva det er behov for (Ayman & Korabik, 2010). Dette er en fordel i mange ledelsessituasjoner da de kan blande mellom struktur og handlingsrom, kontroll og empati. Androgyne ledere har det lettere for å tilrettelegge og lede uten å dominere, skape frihet for de ansatte og gi plass til kreativitet fra ansatte (Solberg, 2012).

Sammen med maskuline kjønnsroller, så er androgyne kjønnsroller foretrukket over feminine kjønnsroller av individer (Appelbaumet al., 2003). I Solberg (2012) doktorgradsavhandling kommer det frem at det er androgyne ledere som har høyest resultat på visjon og deltakertrygghet. Dette er nok nettopp fordi lederen har mulighet til være oppgaveorientert, men samtidig ha de gode relasjonene som kjennetegner feminine roller. En annen fordel med androgynitet; jo mer ledere var androgyn, jo mer rapporterte lederne og medarbeiderne lavere stressnivå og høyere tilfredshet på jobben (Ayman & Korabik, 2010).

Lederroller	
Maskulin kjønnsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Transaksjonell • Instruerende • Strukturert • Autokratisk • Strategisk planlegging
Androgyn kjønnsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • En kombinasjon av maskulin og feminin kjønnsrolle • Kan bytte mellom kjønnsrollen ettersom hva det er behov for
Feminin kjønnsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Transformell • Menneske-orientert • Deltakende

- Mellom-menneskelige ferdigheter
- God kommunikasjonsferdigheter

Både kvinnelige og mannlige ledere har visst seg å være relativt sensitiv til omgivelsen når de velger lederstil, da de gjerne tar for seg den kjønnsrollen de mener passer omgivelsen, slik som er den androgyne kjønnsrollen er beskrevet. I mannsdominerende yrker blir det for eksempel mest brukt en maskulin kjønnsrolle (Appelbaum et al., 2003; Ayman & Korabik, 2010)

Selv om forskning har vist at maskulin ledelse er den foretrukne, så viser det seg at feminin ledertrekk kombinert med maskuline trekk er en fordel. Både kvinner og menn kan ha de ulike kjønnsrollene, f. eks kvinner kan ha maskulin kjønnsrolle, mens menn kan ha feminin kjønnsrolle (Appelbaum et al., 2003). Selv om kjønnsroller og biologisk kjønn ikke trenger å være lik eller påvirke hverandre, så har forskning visst at menn blir sett på som mer effektiv om de adopterer en maskulin kjønnsrolle. Akkurat slik som kvinner blir sett på mer effektive om de har en feminin kjønnsrolle (Ayman & Korabik, 2010).

I delkapitlet under skal vi diskutere hva kvinner som skiller seg fra feminine kjønnsroller har måtte takle, og hvilke stereotyper det er til kjønn.

2.2.2 Holdninger og fordommer

I forrige avsnitt diskuterte vi kjønnsroller i henholdt til ledelsesperspektivet. Men i dette delkapitlet skal vi diskutere holdninger og fordommer til ledelse og kjønn. I denne undersøkelsen bruker jeg ikke begrepene holdninger og fordommer da de blir for omfattende, men heller begrepet oppfatning. Men jeg mener at vi kan til en grad knytte oppfatninger med holdninger og fordommer, og dermed vil jeg presentere teori om holdning og fordommer.

«Fenomenet» kjønn kan være kjønnsrolle- identitet, kjønnsrolle- trekk, verdier, holdninger og interaksjoner mellom kjønnene. Men en viktig beskrivelse av kjønn er at den fungerer som en type status i samfunnet. Menn har typisk hatt høyere sosial status enn kvinner, og har dermed vært mer privilegert og har hatt flere muligheter (Ayman & Korabik, 2010).

Det finnes to typer fordommer mot kvinnelige ledere: beskrivende og normativ. Beskrivende fordommer er når det antas at kvinner har mindre potensiale for lederskap enn det menn har, mens normative fordommer er når kvinnelige ledere er evaluert mindre «gunstig» fordi lederskap er sett på som mer «ønskelig» for menn enn kvinner (Elsesser & Lever, 2011).

Den typiske stereotypen av ledere samsvarer mer stereotypen av menn enn kvinner (Alice H Eagly, 2007). Synet på typisk lederskap har vært maskulin med karakteristikk som kontrollerende, konkurrerende og autoritet (Van Engenet al., 2001). Flere tidligere forskninger viser at det er større favorisering av mannlige ledere. Forskning viser dessuten at selv om kvinner som tar for seg en maskulin rolle, og ikke den typiske feminine rollen, blir sett som mindre effektiv og dårligere likt av ansatte (Alice H Eagly, 2007).

Typisk kjønnsstereotyper har vært at kvinner har en rolle som sensitiv, omsorgsfull og pleiende, mens menns roller er aggressiv, ambisiøs og direkte. Individuer som har oppført seg annerledes enn hva den stereotypiske kjønnsrollen har ofte blitt sett på med et negativt syn. Dette gjelder særlig kvinnelige ledere som skiller seg ut fra den kvinnelige kjønnsrollen kulturen har satt dem i (Elsesser & Lever, 2011). En undersøkelse gjort i 2006 viser at kvinnelige ledere blir assosiert som sensitive, mens menn assosieres med tyranni og styrke. Dette er ikke noe nytt, men det som er interessant er for at kvinner skal bli oppfattet effektiv så må de ansees som sensitiv og ha styrke, mens menn bare må vise styrke for å bli ansett som effektiv (Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008). Samme undersøkelse viser samtidig at sterke kvinnelige ledere blir ansett som mindre effektive enn kvinnelige ledere som er sensitiv eller menn som er sensitiv eller sterk. Dette til tross for at mannlige ledere som viser sensitivitet er mindre likt enn noen av de fire alternativene. Disse perspektivene har gjort det vanskelig for kvinner å lede; om de har «fungert» i den typiske kvinnerollen så har de blitt sett på som uegnet som ledere, men om de har skilt seg fra den, så har det også blitt sett på som negativt. Det viser seg også at kvinner ikke bare kan bli sett på som sterke ledere, selv om ledere som er sterke viser å være mest likt, men de må også være sensitiv (Johnson et al., 2008).

Det finnes ikke bare holdninger mot kjønn og lederskap, men i arbeidslivet generelt. Stereotyper kommer fra kultur, og synet på kjønn har en sterk, direkte link med kulturen. Både kultur og kjønn har synlig og usynlige komponenter, hvor synlige komponenter er de fysiske faktorene,

mens verdier er usynlige komponenter. Disse komponente påvirker interaksjoner, identitet, gruppesamhold og tilgang til ressurser og makt (Ayman & Korabik, 2010).

2.3 Oppsummering

For å kunne svare på medarbeidernes erfaring med ledere i SMB så vil jeg bruke de ulike teoriene som; relasjonsorientert, altså inkluderer og fokuserer på medarbeiderne i arbeidsprosessen, eller oppgaveorientert, at de fokuserer mest på arbeidsprosessen og når mål. Hvilke verdier styrer lederutøvelsen: verdier om individets beste eller verdier om gruppens beste? Når det gjelder transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er det noen punkter som skiller dem: Bruker lederne betinget belønning, intellektuell stimulering, inspirerende og/eller bruker lederen typiske trekk som beskriver ledelse ved unntak? Blir lederne erfart som karismatisk? Erfarer medarbeiderne at lederne har laget et miljø hvor medarbeiderne fokuserer på seg selv eller gruppen som helhet?

Til slutt, blir lederne i SMB erfart som maskulin, feminin eller androgyn? Hvilken kjønnsrolle blir erfart informantene at lederne har? Er lederne instruerende og autokratisk? Blir lederen erfart som en med god kommunikasjon og deltakende?

3 Metode:

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metodevalget brukt i undersøkelsen. Formålet med studiet er å finne ut om det er forskjell lederutøvelse mellom kvinner og menn.. I dette kapitelet vil jeg først redegjøre for valg av metode og forskningsfilosofien avhandlingen er bygget på. Deretter vil jeg ta for meg forskningsdesign med fokus på metode og strategi, som f. eks datainnsamling. Til slutt vil jeg ta for meg oppgavens gyldighet.

3.1 Valg av metode

I forskning er det mange metoder for å innhente data. I naturvitenskapelig metode forsker man på fenomener uten språk og innsikt til å forstå seg selv, mens i samfunnsvitenskapelig metode studerer man den sosiale virkeligheten, altså mennesker og menneskers oppfatning og meninger.

(Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). I den samfunnsvitenskapelige metoden er det to hovedmetoder: kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode brukes for å få en økt forståelse av et fenomen og for å beskrive fenomenet i en kontekst. I den andre metoden, kvantitativ metode, prøver man å telle og kartlegge fenomener (Johannessen et al., 2010). I denne avhandlingen har jeg valgt å bruke en kvalitativ metode for å svare på problemstillingen nettopp fordi jeg ønsker økt forståelse av erfaring og oppfatning av lederutøvelse.

Kvalitativ forskningsmetode kalles teksten tale og går ut på å søke i dybden, i motsetning til kvantitativ forskningsmetode som handler om å søke bredt. Poenget med undersøkelsen er å forstå om menn og kvinner kan erfares og oppfattes som ulike i sin lederutøvelse. Ved å klare å se andres perspektiv og meninger på et fenomen så kan man få et annet innblikk og perspektiv, og dermed klare å gå ned i dybden på temaet (Bryman & Bell, 2015). Bruken av kvalitativ metode er valgt av denne grunn; for å få en god forståelse av erfaring og perspektiv til lederutøvelse. Kvalitativ forskningsmetode er også brukt for å undersøke blant annet atferd, verdier, tro og antakelser på det temaet som blir undersøkt. (Bryman & Bell, 2015).

Kvalitativ metode brukt i en empirisk forskning jobber med fortolkning av data enten i form av tekst, lyd og bilder eller en kombinasjon av disse (Johannessen et al., 2010). Det finnes ulike metoder for datainnsamling innenfor kvalitativ forskningsmetode som observasjon, intervju, fokusgruppe og tekstanalyse. Fra disse alternativene har jeg valgt å gå for kvalitativt dybdeintervju (se kapittel 3.4.3)

Det er gjennomført mye forskning på lederutøvelse, også sett i sammenheng med kjønn, både som kvalitativ og kvantitativ metode. Men siden hovedfokuset i denne undersøkelsen handler om hvordan erfaring og oppfatning spiller inn på hvordan personer snakker om betydning av kjønn når det gjelder lederutøvelse, ville jeg se nærmere på nettopp medarbeidernes tanker, oppfatninger og erfaringer på dette temaet. Som et resultat av dette ble kvalitativ metode valgt som tilnærming, da den metoden kunne gi meg en mer dyptgående forståelse av informantenes oppfatning, tanker og meninger. Fenomenet som undersøkes er dermed perspektiver og erfaringer, og det anvendes på ansatte i små-mellomstore private bedrifter.

3.2 Forskningsfilosofi

Når man skal bruke kvalitativ metode i en undersøkelse så er det en del spørsmål man må reflektere over. I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) så handler et grunnleggende spørsmål om hvilke vitenskapsteoretisk perspektiv undersøkelsen skal bygges på. De mener at vitenskapsteoretisk perspektiv er betegnelsen på den grunnleggende forståelsen av verden som teori er bygget på, og dermed vil en forskers vitenskapsteoretiske ståsted påvirke gjennomføringen av undersøkelsen. Om formålet er å oppnå kunnskap om et fenomen som antas å eksistere i en verden som en objektiv størrelse, vil det være annerledes enn hvis man for eksempel ønsker å belyse et fenomens kompleksitet eller at antagelsen er skapt gjennom vår måte å snakke om fenomenet om.

Bryman og Bell (2015) beskriver to motstridene forskningsfilosofier om hvordan forskere måler eller oppfatter verden. Den ene forskningsfilosofien er positivisme. Det er vanskelig å gi en direkte definisjon av positivisme, da den er brukt på ulike måter av forskere. Positivisme er bruk av metoder for å studere den sosiale virkeligheten, og hva man tenker om hva «verden» er. Sosiale fenomen studeres utenfra, altså at forskeren studerer et felt uten at han/hun selv deltar eller engasjerer seg i det, for å kunne gi en forklaring på hvorfor individer handler gjør som de gjør (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2010). Den andre forskningsfilosofien er hermeneutisk perspektiv. Denne forskningsfilosofien handler om forskerens fortolkning av et sosialt fenomen, og handler om et perspektiv at «verden» er ikke noe annet en samfunnsmedlemmenes fortolker den. Fortolkning er i stadig bevegelse, og hvordan man tolker noe avhenger av hvordan helheten fortolkes, men hvordan helheten fortolkes avhenger igjen av hvordan konteksten fortolkes (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2010). Denne avhandlingen er knyttet til det hermeneutiske perspektiv, da jeg forsøker å skaffe dybdekunnskap om kjønn og lederutøvelse gjennom tolkning.

En annen mye brukt teoretisk perspektiv er fenomenologi. Fenomenologi betyr «læren om det som viser seg», og brukes for å beskrive og utforske mennesker og deres forståelse og erfaring med et fenomen. Gjennom et fenomenologisk perspektiv ønsker man å forstå fenomenet gjennom andres øyne, og dermed få innsikt og økt forståelse av informantenes liv (Johannessen et al., 2010). Livsverden er en felles verden som er bygget opp av en kulturell, sosial og historisk

kontekst som er med på å påvirke individet og danne meninger. Men det betyr at alle kjensgjerninger er bygget opp av subjektive erfaringer, men heller en intersubjektivitet da den livsverden informantene snakker om er kollektivt, og det er dette man plukker opp i datainnsamlingen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det betyr at mennesker bringer med seg forutinntatte holdninger og meninger i et møte med et fenomen.

Å arbeide gjennom et fenomenologisk perspektiv har noen metodiske konsekvenser. Det er viktig at forskeren er i stand til å leve seg inn i andres situasjoner og livsverden, og går inn i forskningsprosessen fordomsfri, se på selve saken og legge vekk forutinntatte tanker og teorier (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Tilnærmingen til denne oppgaven er bygget opp av fenomenologisk vitenskapsteoretisk perspektiv, da perspektivet til oppgaven er menneskers erfaring og perspektiv med et fenomen: kjønn og ledelse. Dermed vil jeg prøve å forstå dette fenomenet gjennom å fortolke informantenes meninger og erfaringer av lederutøvelse. Men som uerfaren «forsker» så kan det være vanskelig å se rett inn i informantenes erfaringer og oppfatninger.

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for forskningen som for hvordan forskningen skal belyses og gjennomføres for å kunne svare på problemstillingen (Bryman & Bell, 2015; Sander, 2017). For å kunne gjennomføre forskningen fra start til mål, må man ta hensyn til hvem og hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2010).

Et kriterium for gjennomføring handler om tidsdimensjonen. I denne forskningen benyttes tversnittundersøkelse. Det betyr at undersøkelsen benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en begrenset periode for å gi et øyeblikksbilde for det vi studerer (Johannessen et al., 2010). Valget med å bruke tversnittundersøkelse kontra longitudinelle undersøkelser, handler om at jeg ønsker å undersøke holdningene som foregår nå, og ikke over tid. Jeg vil se på hvilke oppfatninger til kjønn og ledelse som eksisterer i dag, i motsetning til å se om oppfatningene endrer seg over tid.

Forskningsdesign kan også deles inn i tre typer og bruksområder; eksplorerende-, beskrivende- og forklarende design. Eksplorerende design brukes når man har en uklar problemstilling, og

brukes for å gi oss økt innsikt og forståelse. Beskrivende design handler å kartlegge og sammenligne variabler og gi en beskrivelse av situasjon. Årsakssammenheng, eller kausalt design, brukes når vi ønske å påvise en årsakssammenheng mellom to variabler (Sander, 2017). Det er eksplorerende design som er blitt brukt i denne forskningsprosessen, nettopp fordi jeg ønsker økt innsikt og forståelse av hvordan ansattes perspektiv på lederutøvelse er. Jeg skal verken se på årsakssammenheng eller beskrive og sammenligne variabler.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamling handler om hva og hvordan det samle informasjon som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes (Johannessen et al., 2010). Her skal jeg presentere hvordan datainnsamlingen for prosjektet innhentes.

Data kan deles i to: primærdata og sekundærdata. Primærdata er data vi har innhentet selv, men sekundærdata er data andre har innhentet. Jeg har brukt primærdata i denne forskningen, da jeg selv har samlet inn data gjennom flere kvalitative dybdeintervju (Sander, 2018). For å samle inn forskningsdata har jeg brukt dybdeintervju, og fordelene med kvalitativ datainnsamling er den åpenheten og fleksibiliteten den tilbyr. I denne forskningsprosessen har jeg måtte tatt valg om hvem som skal delta i undersøkelsen, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter (Johannessen et al., 2010).

3.4.1 Utvalg

Det ble tidligere nevnt at i en forskningsprosess så må det tas flere valg og vurdering for å sikre riktig data som gjenspeiler virkeligheten. Dette handler om hvem som skal delta, hvor mange og hvordan strategi som er gjennomført for å få informanter. Målet ved kvalitativ metode er å få så informasjon som mulig av et begrenset antall informanter, og dermed må stille spørsmål som: hvem og hvor stort utvalgt bør man ha for denne avhandlingen? Det ideale informantantallet i en kvalitativ metode er 10-15 personer, men på grunn av begrensning av tid og kapasitet er dette ikke alltid mulig (Johannessen et al., 2010) Målet i starten av prosjektet ble satt til 6-8 informanter. Og jeg ente opp med 6 informanter til slutt.

For å sikre at dataen speiler virkeligheten, så valgte jeg et utvalg informanter med bare to kriterier: 1, ansatt i SMB. 2, har erfaring med enten mannlige eller kvinnelige ledere eller begge deler. Jeg har prøvd å få et utvalg med hvor halvparten har erfaring med mannlige ledere, og neste halvparten med kvinnelige ledere.

Alder og lengde på erfaring ble ikke brukt som et kriterium, men alderen på informantene strakk seg fra tidlig tjueårene til sekstiårene. Det betyr også at det var variert lengde på erfaring.

Informanter	Kjønn på informant	Kjønn på leder	Sektor
1	Mann	Kvinne & Mann	Håndverker
2	Kvinne	Kvinne	Håndverker
3	Mann	Kvinne & Mann	Service
4	Kvinne	Kvinne & Mann	Service
5	Kvinne	Mann & kvinne	Service
6	Mann	Mann	Håndverker

Utvalget blir rekruttert via bekjente og Facebook. Eventuelle informanter fikk et informasjonsskriv (vedlegg 3) om undersøkelsen før de takket ja eller nei til å delta.

3.4.2 Semistrukturert intervju

Metoden som er valgt for denne undersøkelsen er kvalitativt intervju. Denne metoden er vanlig for å samle inn kvalitativ data, og brukes for å få frem informantens erfaring og perspektiv på fenomenet. I datainnsamlingsprosessen har jeg brukt kvalitativt dybdeintervju oppbygd som semi-strukturert intervju. Bakgrunnen for å bruke intervju er at informanter har større frihet til å uttrykke seg om erfaringer opplevelser enn det et strukturert spørreskjema vil tillate. Dessuten så er sosiale fenomen ganske komplekse, men på grunn av mindre begrensinger vil det være mulig å få frem kompleksiteten. En annen viktig fordel og grunn for at jeg valgte intervju som datainnsamlingsmetode handler om å se problemstillingen og tema fra en annen synsvinkel. En annen fordel med intervju er at kan skreddersy hvert intervju (Johannessen et al., 2010).

Det finnes tre typer intervjuformer; strukturert-, semi-strukturert- og ustrukturert intervju. Jeg valgte å for en semi-strukturert intervju form i datainnsamlingsprosessen

Semi-strukturert intervju handler om at intervjuene baseres på en intervjuguide (se vedlegg: 1). Den består av en liste over tema og spørsmål, som er utarbeidet med fokus i problemstillingen og det teoretiske rammeverket, man ønsker å stille i intervjuene (Johannessen et al., 2010). I utformingen av intervjuguiden brukt jeg det teoretiske rammeverket som f. eks lederstiler og kjønnsroller, samt problemstillingen som utgangspunkt. Første steg i intervjuguiden var lette spørsmål om informantens jobberfaring, da dette hjelper å unngå å starte med for dype spørsmål. Deretter valgte jeg å bygge opp spørsmålene etter hovedkategoriene som bygger på teori og problemstilling, men med noen underspørsmål under. For å ikke påvirke svarene unnlot jeg å ta for meg spørsmål angående oppfatning av kvinner og menn som leder før til slutten av intervjuene.

Fordelen med semi-strukturerte intervju i forhold til strukturert og ustrukturert dybdeintervju, er at intervjuet har en struktur, men samtidig en frihet til å hoppe mellom spørsmålene og komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål som ikke står på intervjuguiden (Bryman & Bell, 2015)

3.4.3 Etikk

Forskning må underordne seg etiske og juridiske retningslinjer. Etikk handler om regler, retningslinjer og prinsipper for vurdering om handlinger er riktig eller gale, altså om hva vi kan eller ikke kan gjøre mot andre mennesker (Johannessen et al., 2010).

Etikk er en viktig problemstilling man må ta for seg når forskningen direkte berøre mennesker, som i denne forskningsprosessens tilfelle når datainnsamlingen skjer gjennom intervju. Dette gjelder spesielt om temaene i intervjuene er intime eller nærgående, eller om informantene føler at de har dummet seg ut og gitt for mye informasjon eller at de ikke føler at de og informasjon blir behandlet med respekt (Johannessen et al., 2010).

For å sikre at prosjektet følger etiske retningslinjer i henholdt til personvern, sendte jeg inn prosjektbeskrivelse til NSD- Norsk senter for forskningsdata, for en forhåndsgodkjenning før jeg startet datainnsamlingsprosessen (se: vedlegg 2).

Diener og Crandall (1978) har laget fire kategorier basert på etiske prinsipper; om forskningen kan skade informantene, om det er en mangel på informert samtykke, om det er en invasjon av privatlivet eller om det er en villfarelse om hva som egentlig studeres (Bryman & Bell, 2015).

For å sikre at forskningsetiske retningslinjer følges har jeg fulgt den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) retningslinjer. Det er tre typer hensyn vi må ta hensyn til: 1. informantens rett til selvbestemmelse og autonomi: alle informanter som deltok i forskningen min har frivillig deltatt og kunne trekke seg fra forskningen når som helst. 2: forskerens plikt til å respektere informantens privatliv: all informasjon om informanten, som navn, arbeidsplass, utseende og annen privat informasjon, som kan gjenkjennes har blitt anonymisert. Informantene har også ikke blitt presset eller tvunget til å svare på spørsmål de ikke ønsker å svare på. 3: Forskerens ansvar for å unngå skade: det har blitt tatt hensyn til at informantene som deltok i forskningen, skal utsettes for minst mulig belastning. Da informantene har snakket ærlig om lederens sine og deres syn på deres lederutøvelse, har det vært viktig for meg at denne informasjonen ikke kunne gå tilbake til lederen og skape trøbbel for informanten. Derfor har anonymitet vært veldig viktig (Johannessen et al., 2010).

3.5 Analysemetode

Utgangspunktet for analyse av kvalitative intervju er å tolke og analysere alle notater og utskrifter fra intervjuene, for å få noe ut av fornuftig ut av det. Dataanalyse-fasen handler mest om data reduksjon, altså å redusere dataen ned slik at den er forståelig (Bryman & Bell, 2015)

Når dataen er samlet inn, må den analyseres og tolkes. Kvalitativ data analyse består av å bearbeide og tolke tekst, da de ikke kan snakke for seg selv som kvantitativ data kan (Johannessen et al., 2010).

Å analysere og tolke er ikke det samme, men prosessene går hånd i hånd. Å analysere betyr å dele informasjonen opp i biter, og deretter identifisere budskap og finne mønster i dataen. Det betyr at jeg har delt alle intervjuene opp i biter og prøvd å finne et mønster mellom hvert intervju. Tolking betyr derimot å sette dataen inn i en større sammenheng, og prøve å skjønne hvilke konsekvenser analysen har for det forskeren undersøker (Johannessen et al., 2010).

Siden datainnsamlingsmetoden er gjort via et semi-strukturert dybdeintervju, så har jeg, med hjelp av intervjuguiden, fått et godt skille mellom hvert tema som var med intervjuene. Det betyr at det var lettere å dele opp informasjonene i biter for å finne et mønster.

Siden ikke alle informantene hadde erfaring med begge kjønnene som deres ledere, har jeg måtte skille mellom informanter med erfaring av mannlige ledere, informanter med erfaring av kvinnelig ledere og informanter med erfaring av begge kjønn som ledere.

Utfordringen med å analysere tekst handler om at ord kan tillegges flere meninger og betydninger. Dette er noe som kan kobles opp mot begrepsvaliditet.

3.6 Oppgavens gyldighet

Reliabilitet og validitet er et viktig kriterium for å sikre kvaliteten av en undersøkelse enten den er kvalitativ eller kvantitativ. For å måle reliabilitet og validitet i en kvalitativ metode så har vi fokus på å måle troverdighet og autentisitet (Bryman & Bell, 2015)

3.6.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om troverdighet, og for å sikre den må man stille seg spørsmålet om man måler det man tror man måler. I kvalitative forskninger dreier validitet seg om i hvilken grad framgangsmåter og funn representerer virkeligheten og formålet med studiet (Johannessen et al., 2010). En måte for å styrke troverdighet er å få informantene til å bekrefte resultatet, og/eller ved la andre forskere til å analysere datamaterialet for å se om de kommer til samme resultat. Men som vi vil se senere, er det vanskelig å få andre til å tolke resultatene lik da forskeren er selve måleinstrumentet i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2010).

3.6.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om hvordan resultatene fra en forskningsprosess kan overføres til lignende fenomen. I forskningsprosessen handler det om resultatet som fremstilles kan overføres til andre ansattes holdninger og tanker. Det dreier seg om det lykkes å etablere begreper, fortolkninger, beskrivelser og forklaringer som kan være nyttig i andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2010).

3.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet er et synonym for pålitelighet. I forskningsfeltet handler pålitelighet om hvilke data som brukes, og hvordan dataen samles inn og bearbeides. Reliabilitet er viktig i kvantitative undersøkelser, men siden forskeren er selv instrumentet i kvalitative metoder så kan ikke andre tolke dataen på samme måte, og dermed er ikke kravene til reliabilitet like hensiktsmessig. For å styrke påliteligheten i en kvalitativ forskning så har jeg vise tillagt god beskrivelse av konteksten, en detaljert framstilling av framgangsmåten av forskningsprosessen. Det er også lagt med transkribering av intervjuene (Johannessen et al., 2010).

3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet, eller objektivitet, handler om å sikre at funnene fra forskningen er et resultat av selve forskningsprosessen, og ikke forskerens holdninger (Johannessen et al., 2010). En måte å styrke bekræftbarhet er vise at fortolkningen støttes av annen litteratur og ved at fortolkningen blir støttet av informantene.

4 Resultater

I dette kapittelet skal jeg presentere resultatene fra undersøkelsen. Jeg deler kapittelet i fire; kort oppsummering av hovedfunnene, informantenes beskrivelse av hva en god leder er, erfaringer og til slutt informantenes oppfatning av kvinnelige og mannlige ledere.

4.1 Hovedfunn

Hovedfunnene fra undersøkelsen er at de fleste lederne, uansett kjønn, i SMB har større fokus på oppgaver og måloppnåelse. Det var også fokus på relasjoner på arbeidsplassen, men i en mindre grad. Det var i hovedsak mannlige ledere som var mest fokusert på relasjonene. Som motivasjonsmetode er tilbakemeldinger, belønninger og utfordringer mest erfart brukt av lederne. Kvinnelige ledere ble erfart som best på å gi tilbakemeldinger og gi utfordringer.

Informantene med erfaring med kun kvinnelige ledere erfarte et skille mellom yngre og eldre ledere. De eldre lederne ble erfart som mer karismatiske, motiverende og tryggere, mens yngre ledere ble erfart som usikre og ustabile. Ledere, uansett alder, ble erfart lik ved at de var instruerende og målorienterte og sjeldent lot medarbeiderne delta i beslutningsprosesser. Disse lederne ble erfart at de bruker belønninger og utfordringer som motivasjonsmetode for medarbeiderne. Informantene med erfaring med kun mannlige ledere erfarte også et stort fokus på oppgaver og måloppnåelse. Begge informantene i denne kategorien var i samme yrke og har erfart lignende arbeidsmiljø, hvor det er en avstand mellom leder og medarbeider og et tett forhold mellom medarbeiderne. På grunn av dette så var det medarbeiderne seg imellom som motiverte hverandre, mens lederens motivasjonsmetode var i hovedsak belønninger og utfordringer. De var erfart som veldig dårlig på å komme med tilbakemeldinger, oppmuntring og å inspirere medarbeiderne. Lederne til begge informantene ble også erfart som instruerende, målfokusert og til dels autokratisk. Informantene med erfaring av både kvinnelige og mannlige ledere har som de andre også erfart at ledernes hovedfokus er på oppgaver og måloppnåelse. Men flere av lederne ble også erfart som deltakende, karismatiske og motiverende. Faktisk så ble over halvparten av lederne beskrevet som en blanding av instruerende og inkluderende. Som motivasjonsmetode ble det erfart at disse lederne brukte utfordringer, belønninger og tilbakemeldinger

Selv om erfaringene til medarbeiderne viser at det ikke er stor forskjell på lederutøvelsen til ledere i SMB, så eksisterer det en oppfatning at kvinnelige ledere er mer menneske-orientert, inkluderende og med kommunikasjon, mens mannlige ledere er mer autoritær, oppgavefokusert og dominant. Et annet viktig funn i undersøkelsen er at selv om mange mente at det var en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere, så oppfattet de også at andre trekk som alder, kultur og ledererfaring påvirker lederutøvelsen.

4.2 Gode ledere

Det første jeg vil rette oppmerksomhet til er informantenes syn på hva en god leder er. For å kunne si noe om generelt om lederutøvelse følte jeg det var viktig å ha det som et grunnlag for resten av intervjuet. For senere kunne jeg sammenligne hvordan en god leder ble beskrevet i

sammenheng med hvordan de beskriver deres erfaring og oppfatning av lederutøvelse blant kvinnelige og mannlige ledere.

Et svar som gikk igjen i de fleste intervjuene var at de mente at en god leder må ha *autoritet* over sine medarbeidere, men samtidig så var det viktig at lederen lytter til sine medarbeidere. De mente at autoritet var viktig for å få medarbeiderne til å ha en viss kontroll over medarbeiderne, men samtidig så var det viktig for dem å bli hørt. En av de mannlige informantene sa at en god leder ikke må ha en «gammeldags» tankemåte. Han hadde gjennom førti års arbeidserfaring opplevd slike ledere som han beskrev som ledere som bare gir ordre og ikke lyttet til sine medarbeidere. En annen informant beskrev det slik:

«... generelt være på et og samme nivå. Ikke ha sånn ovenfra-ned holdning»

En god leder ble altså beskrevet som en som behandler dem som en medarbeider, og ikke bare en ansatt. Dette innebærer blant annet at lederen er flink med å kommunisere. Halvparten av informantene brukte eksempler på kommunikasjon for å beskrive en god leder. Det er viktig for informantene at det var høy takhøyde for å kommunisere med hverandre; gjennom at lederen lytte til medarbeiderne, og gjøre dette på en måte som gjør at medarbeiderne forstår og føler seg forstått.

Inspirere via handling er også et trekk som kom frem i undersøkelsen. En leder må vise gjennom handling hvordan han/hun ønsker at medarbeiderne skal være. For hvorfor skal medarbeiderne gjøre det som er rett eller ta i et ekstra tak hvis ikke lederen selv gjør det. Dette innebærer også at lederne må ta i et tak på «gulvet» slik at de faktisk vet hva arbeidet innebærer for medarbeiderne.

Strukturerende, motiverende og inkluderende er også beskrivelser som informantene mener at gode ledere må klare å være.

Et trekk som ble nevnt i beskrivelsen av en god leder er at lederen holder taushetsplikten. Det er bare en informant som nevnte det, men på grunn av opplevelser og erfaringer så var det viktig for henne at å nevne det. Hun tok det ikke lengre som en selvfølge, og beskriver dermed en god leder som en som er litt eldre og har mer ledelseserfaring, som igjen ville føre til å skape en trygghetsfølelse.

4.3 Erfaringer:

Nå vil jeg dele informantene i tre grupper: de som har hatt bare kvinnelige ledere, mannlige ledere og de med erfaring av ledere av begge kjønn. Dette av hensyn at en person med erfaring med leder av et kjønn, kanskje vil ha andre oppfatninger enn de uten erfaring.

4.3.1 Informanter med kvinnelige ledere

Bare en av informantene som var med i undersøkelsen hadde kun erfaring med kvinnelige ledere. Men hun har derimot hatt erfaring med flere kvinnelige ledere i både samme og forskjellige bedrifter og yrker. Informanten jobber i en typisk kvinne-dominerende yrke, og har både gode og dårlige erfaringer med kvinnelig lederutøvelse. Men i dag har hun et godt forhold til lederen sin.

Fokus

Alle de kvinnelige lederne den kvinnelige informanten har hatt blir erfart som opptatt av strukturen av å gjøre oppgaver av informanten, hvor fokuset til lederne var måloppnåelser, spesielt med hensyn på de økonomiske aspektene. Hun har opplevd et konstant fokus fra lederne med å gjøre det enda bedre og få inn mer penger til bedriften.

«det har vært sånn fra jeg begynte. Det første jeg gjorde var å sette mål ... Det handler om å ta inn mest mulig penger. Det synes jeg er ganske teit, men det funker jo for bedriften. Men for min del så handler det om å få fornøyde kunder.»

Informanten føler at det store fokuset på oppgaver og måloppnåelse ikke alltid passer med hennes fokus. Det har vært situasjoner hvor hun har gjort det dobbelt så bra som vanlig, noe som var veldig stort for henne, men daværende leder prøvde med en gang å finne forslag til å gjøre det enda bedre igjen. Dette ble beskrevet som umotiverende for informanten.

Motivasjon

Som motivasjon er det blitt erfart at lederne hun har hatt bruker belønninger. De som gjør det best i for eksempel en konkurranse får gavekort. Dette har ikke bare hjulpet for motivasjonen til informanten, men også for å utvikle ferdighetene sine.

«Hun var veldig flink med å presse meg og kjøre sånne konkurranser. Jeg vant jo nesten hele tiden for jeg får sånt konkurranseinstinkt, så da ble jeg liksom bedre på ting som jeg kanskje ikke var så god på.»

En annen måte de legger opp til å nå målene er at medarbeiderne får mye ros og oppmuntring når det er blitt prestert godt, men når det ikke går like bra så har hun erfart at man ikke hører noe fra ledelsen. Og når det blitt gitt negative tilbakemeldinger, så skjer det oftest i plenum på arbeidsplassen. Det blir ansett som et problem, da arbeidsplassen er liten, og dermed vet alle hvem det blir snakket om.

Selv om informanten er i et kreativt yrke, så er det sjeldent medarbeiderne får være med på å komme med nye, kreative innspill eller å bli inkludert i beslutningsprosesser. Når de blir inkludert, så har hun erfart at det er vanskelig å gjennomføre på grunn av strenge de strenge regelverkene de har i bedriften.

Yngre ledere vs. Eldre ledere

Informanten har vært ansatt i flere forskjellige bedrifter på få år. Mye av det handler om at hun har opplevd svik fra ledelsen ved flere anledninger. To av de kvinnelige lederne hun har hatt, har snakket nedlatende om henne til andre medarbeidere, samtidig som de har brutt taushetsplikten.

«Jeg var veldig god venn med ei som ble daglig ledere. Men da hun ble daglig leder så ... det var da jeg oppdaget at hun ... jeg var sykemeldt i en periode, og da jeg kom på bakrommet, satt hun og pratet om meg og om hvor teit det var at jeg var sykemeldt. Etterpå så spurte hun jeg kunne være så snill og ikke sykemelde meg videre. Da sluttet jeg der.»

Nevnte ledere, var ganske unge og uerfarne som ledere. Informanten erfarer yrket som et ungt yrke, hvor de fleste som jobber der er relativt ung, som igjen fører til at mange av lederne er unge og uten noen form for ledelseskompetanse. Etter hun sa opp stillingene sine i disse

bedriftene, har hun nå en litt eldre leder, som hun uttrykker at hun er fornøyd med. Fra erfaring, så har hun gjort seg opp en mening at eldre ledere er mer strukturert og streng, men at de har en trygghet som yngre ledere mangler.

«... jeg syntes det var bra, men det er flere personer som har kalt henne sånn nazi-greier, men jeg liker heller at en leder er streng og strukturert.»

Hun har altså opplevd at ikke alle medarbeiderne hennes er enig med hennes perspektiv på strukturerte og strenge. Men hun mener at det er nødvendig for hun har opplevd at dette skaper et bedre arbeidsmiljø. Til tross for at hun trives på nåværende arbeidsplass, så har hun begynt å studere noe annet og er på vei ut av bransjen. Dette som en konsekvens av tidligere erfaring.

Et annet skille hun har erfart mellom yngre og litt eldre ledere er karisma. Eldre ledere har i hennes perspektiv hatt høyere grad av karisma enn de yngre.

«Det er gjerne de som er litt eldre (som har karisma). De tenker annerledes, men de andre har liksom ikke det. Jeg husker hun ene sa til meg «jeg hater å være daglig ledere. Det er så mye jobb. Det er så kjedelig» Og hun har sagt til meg at hun bare gjør det for å få ekstra lønn.»

Ikke bare opplever hun eldre ledere som mer karismatisk, men også tryggere. Hun føler at man kan prate med disse lederne uten frykt at informasjonen skal lekes ut eller at hun skal oppleve sviket hun tidligere har opplevd med yngre ledere.

4.3.2 Informanter med mannlige ledere

To av informantene i undersøkelsen hadde kun erfaring med mannlige ledere. Begge informantene som bare har erfaring med mannlige ledere er i samme yrkesgruppe, som kan beskrives som ganske mannsdominert.

Selv om de ikke jobber i samme bedrift, så har de erfart ganske like arbeidsmiljø; hvor de har lite kontakt med leder, og medarbeidere tar mye avgjørelsene selv og styrer arbeidsdagene selv.

«Vi styrer jo selv av det som skal gjøres. Og har lite.. lite omgang med toppledelsen. Vi får bare det vi skal gjøre og så gjør vi det.»

Avstand mellom leder og medarbeidere

Begge informantene forteller at de får arbeidsoppgavene fra lederen og deretter må de, sammen med medarbeiderne, ta egne beslutninger for gjennomføring av oppgaven. Så lenge jobben blir gjort så er det ikke erfart at lederne er veldig involvert i prosessen. Den ene informanten har jobbet i bransjen i over 40 år og har hatt lik erfaring på de fleste arbeidsplassene han har vært innom.

På grunn av avstanden mellom leder og medarbeidere, uttrykker begge informantene at det er medarbeiderne selv som skaper arbeidsmiljøet.

«Jeg føler jeg vil jobbe ekstra hardt for de jeg jobber med ute i avdelingen. Jeg vil jobbe ekstra hardt for de andre ansatte, men for (ene mannlig leder) har jeg lite igjen for, så han gir jeg ikke så mye.»

Den andre informanten uttrykte også et nærmere forhold til medarbeidere, og at det aldri har vært et spesielt forhold med nåværende eller tidligere ledere. Han beskriver forholdet sitt til lederen at «han som er lederen for bedriften.»

Fokus:

Det vises at lederne til begge informantene er også erfart som veldig opptatt av mål og oppgaver. Det er ingen tvil fra informantene at dette er hovedfokuset til lederne, og det har vært lite endringer på fokuset. Den ene informanten forklarer at tidligere var det mye snakk om penger, men etter en samtale med ledelsen om at penger ikke er et like viktig fokus for medarbeidere har det blitt mindre av det, men at er det mer fokus på å få gjennomført oppgaver i rett tidslinje. Å gjennomføre mål og oppgaver innen en tidsperiode blir erfart som veldig viktig for lederne i denne bransjen. Dette mener de har sammenheng med at andre yrkesgrupper skal ta over arbeidet. Hvis noe går feil hos den ene gruppen, så påvirker det den neste.

Selv om informantene erfarer et stort fokus på oppgave-gjennomføring, så har de også erfart, dog i mindre grad, et fokus på jobbreasjonene. Enten det er gjennom sosiale settinger hvor lederne kjøper inn mat og kake til lunsj hvor de kan samles eller gjennom firmaturer. Men i hovedsak føler begge informantene at det sosiale på arbeidsplassen er selvskapt av medarbeiderne.

Motivasjon:

Motivasjonsmetodene som blir brukt av lederne til informantene er litt forskjellige, men samtidig så er det enkelte metoder som ligner. Lederne er gode til å la medarbeiderne selv løse hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgavene, men de mannlige lederne blir erfart som å være dårlig på å oppmuntre og å gi tilbakemeldinger, spesielt når medarbeiderne har gjort det godt.

«Nei, det er sjeldent de sier noe.. Man hører jo mest når det er galskap.»

Det var medarbeidere som igjen ble trukket frem når det gjaldt å motivere. Den ene medarbeideren som ble trukket frem har lang erfaring og mye kunnskap i yrket, og var den som muntret opp og kom med positive og konstruktive tilbakemeldinger. Han har visst seg å være en god støttespiller for den ene informanten da handlingen har ført til høyere selvtillit og at han tørr å ta flere sjanser og ta ansvar.

I en vanlig arbeidsprosess ble lederne erfart som god til å utfordre medarbeiderne, spesielt de som visste interesse for det. Det kan innebære å finne nye løsninger, være kreativ i utforming eller bare få gjøre noe nytt.

«Vi får plutselig oppgaver hvor noe helt nytt skal lages. Jeg kan ta et eksempel fra forrige uke. Jeg fikk et oppdrag å lage et produkt som jeg fikk en ganske grov forklaring på. Så tok jeg å tegnet opp fem-seks forskjellige forslag, så visste jeg forslagene til lederne og de ble enig på et av forslagene»

Men hvor selvsikker han var til å komme med forslag kom an på hvilke leder som skal godkjenne det. Han har erfaring med at den ene lederen kan ha veldig negative tilbakemeldinger hvis han ikke var enig eller bare har en dårlig dag.

Det var et skille mellom erfart ledelse for de to informantene når det gjaldt motivasjonsmetoden: belønning. På den ene arbeidsplassen praktiserer bonussystem for medarbeiderne. Alle medarbeiderne får tjue prosent av overskuddet, noe som informanten påpeker hjelper til motivasjonen. Gjør bedriften det bra, så får medarbeiderne mer i bonus. Belønningen er alltid i bakhodet når de jobber ifølge informanten, men det var stort sett den eneste måten lederen prøver å motivere medarbeiderne. Verken oppmuntring, tilbakemeldinger eller andre motivasjonsmetoder blir erfart brukt av nåværende leder. Faktisk så har han erfart det slik i de

fleste bedriftene han har jobbet for. Informanten har bare hatt en leder, som han hadde for mange år siden, som skilte seg ut fra resten. Denne mannlige lederen ble beskrevet som karismatisk og naturlig motiverende, noe som igjen også ble erfart som motiverende. Ingen av informantene med kun erfaring fra mannlige ledere hadde opplevd noen spesielt karismatiske ledere, men heller mer autokratiske ledere.

De har erfart at de ikke får blande seg mye inn i avgjørelser eller beslutninger, og må gjøre det de får beskjed om uten å få komme med så mye innspill.

To forskjellige lederstiler

Gjennom karrieren har den ene informanten opplevd lite forskjell i lederutøvelsen, selv med mange forskjellige ledere. Men den andre informanten forklarer at han i dag har to ledere, med lederutøvelse som blir erfart som vidt forskjellig i dag to ledere.

Selv om begge lederne blir erfart som i hovedsak målfokusert og instruerende, så er det stor spredning i hvordan han beskriver dem. Den ene lederen blir erfart som selvsikker, god på kommunikasjon, ansvarsfull og streng på en saklig måte. Han blir beskrevet som en som tar i et tak på «bunnen» og ikke er rett for å få hendene skitten. Hvor denne lederen blir sett på som en som møter medarbeiderne på midten, blir den andre lederen beskrevet som autokratisk. Han er lederen som gir ordre, informanten er ansatt som må lytte.

«Man legger merke til om han har en god eller dårlig dag.»

Informanten har ved flere anledninger hatt ubehagelige opplevelser med denne lederen, både knyttet til seg selv og andre medarbeidere. Han har erfart ofte at lederen kjefter på medarbeiderne og bedd medarbeiderne å «reise til helvete» og finne seg en ny jobb på dagen.

«Han kan gi en sjefavgjørelse på ting, og du kan utføre disse oppgavene, men det er ikke alltid han husker at han har gitt en beskjed ... og det er ikke alltid han er enig med seg selv. Du kan gjøre den oppgaven han har gitt deg til punkt og prikke, så kan det gå to uker, så kommer han å ser på det du har gjort og tenner på pluggene på hvorfor man har gjort det sånn og sånn og sånn. Og så kan man si at det er for det er DU som har sagt det, og da er han ikke enig i det.»

Selv om denne lederen ikke har hovedansvar for personalet, så er det en liten bedrift hvor de ofte møter på han. Det er også blitt erfart noen negative hendelser med den første lederen. Både når det gjelder temperament og arbeidsrettigheter. Dette har ført til at informanten har kontaktet Fagforbundet for å være sikker på sine rettigheter.

Lederne som blir beskrevet ovenfor er ung og samaldret med informanten. De har lite ledelse- og administrativ erfaring. Og informanten som har erfart disse lederne mener at, i alle fall den ene lederen, kanskje vil bli gode ledere om noen år når de har fått mer ledelseserfaring.

4.3.3 Informanter med ledere av begge kjønn

Jeg har tre informanter med erfaring med både mannlige og kvinnelige ledere. Den mannlige informanten har hatt flere kvinnelige og mannlige ledere, og har erfart ulik lederutøvelse fra de forskjellige lederne. Til tross for at han hadde et godt forhold med nåværende kvinnelig leder, har det ikke alltid vært slik med de andre lederne. De to tidligere mannlige lederne var veldig ulike. Den ene lederen var veldig ung med lite ledererfaring. Han ble ikke oppfattet som en leder av informanten, da han ikke klarte å si ifra og ikke hadde autoritet. Han ble heller oppfattet som en kompis med for mye fokus på relasjonene, hvor han heller burde hatt mer fokus på oppgaver.

Kvinnelig informant #2 har hatt i hovedsak erfaring med en mannlige og en kvinnelig leder. De to lederne blir erfart som at de har to forskjellige ledermetoder. Begge lederne var i samme bransje og hadde samme yrke. Forskjellen var kun størrelsen på bedriften og lokasjonen. Forholdet med den mannlige lederen beskrives som klassisk leder-ansatt-forhold, mens med kvinnelig leder har informanten et mentor-forhold.

Kvinnelig informant #3 har også hatt ledere av begge kjønn. I dag har hun en mannlige leder, men har tidligere hatt kvinnelige ledere. Derimot så har de tidligere lederne vært en del av større bedrifter, og er ikke nødvendigvis lik ledere av mindre bedrifter. Forholdet med nåværende leder blir beskrevet som bra, hvor det blir erfart at lederen bryr seg mye om medarbeiderne sine.

Fokus:

Den mannlige informanten i denne kategorien hadde altså opplevd ledere med ulik lederutøvelse. Han har hatt ledere som har fokusert mest på relasjonene, oppgavene og blanding mellom disse.

En av de tidligere mannlige leder blir beskrevet som en dårlig leder, mens den andre en umoden leder. Diktatur var ordet som ble brukt for å beskrive den første mannlige lederens ledermetode. Informanten følte at han og de andre medarbeiderne ikke var viktig i hans lederskap så lenge pengene kom inn i bedriften. Det førte til at arbeidsdagene handlet om å bli ferdig for informanten slik at han kunne dra hjem igjen og slappe av.

«Det var liksom.. vi har disse tingene vi måtte få gjort i løpet av dagen, og om det ikke gikk eller ikke ble gjort i løpet av dagen, ble det drittsslenging og baksnakking.»

Den andre tidligere mannlige lederen ble oppfattet motsatt.

«Problemet med yngre arbeidsledere er at det er vanskelig å få sånt grep på ansatte hvis du ikke viser at du er moden nok. For min del så var han like gammel som meg, og det var nok vanskelig for han å gå frem som et eksempel og stå for det hundre prosent.»

Nåværende kvinnelig leder blir derimot beskrevet som en god blanding fokusert på oppgaver og relasjoner. På arbeidsplassen kan de være sosial med hverandre og ha et godt forhold, men lederen blir også erfart som klar på når det er på tide å sette grense, og heller fokusere på arbeidet. Informanten har et inntrykk at den kvinnelige lederen mener at godt forhold mellom medarbeiderne vil føre til gode resultater.

Begge lederne til den kvinnelige informanten #2 blir erfart som at de har hovedfokus på måloppnåelse. Men den mannlige lederen er mer tilbøyelig til å fokusere mer på relasjonene til medarbeiderne, hvor den kvinnelige lederen er veldig satt på oppgaver og gjøremål.

«.. På å nå mål og å bli bedre. Og å få inn flere kunder. Vi har aldri hatt sånn teamwork-arbeid. Hun er veldig sånn er vi nødt til å gjøre det, å nå det eller vi må bli flinkere på det. Men på den andre arbeidsplassen så er han mer opptatt av at det skal bli en god kommunikasjon, og følelse ... en familiefølelse blant de som jobber der.»

Bedriften til den mannlige lederen er større enn hos den kvinnelige lederen, dette har gjort at informanten har erfart arbeidsplassen til kvinnelig leder som mer intimt og koselig uten at det er fokus på det. Mens den mannlige lederen arrangerer spillekvelder og andre teamoppgaver for å styrke relasjonene mellom medarbeiderne. Informanten mener at på grunn av størrelsen til bedriften til den kvinnelige lederen, så må hun ha et så stort fokus på måloppnåelse og

konkurransen i markedet, hvor den mannlige lederen kanskje ikke har et like stort press på seg. Samtidig som hun har erfart at han mener at gode relasjoner vil skape bedre resultater.

Kvinnelig informants #3 mannlige leder blir erfart som fokusert på måloppnåelses. Hun mener at det kan ha sammenheng med at lederen startet bedriften selv og er hans «hjertebarn». Dette er en liten bedrift, og for å kunne overleve så er det erfart av informanten at mål og oppgaver er viktig å fokusere på. Men hun har også erfart at relasjonene på arbeidsplassen er viktig for lederen. Medarbeiderne har et godt forhold til hverandre, noe som betyr at det ikke har vært et så stort behov for å fokusere på det.

«De vil jo at vi skal bli flinkere på mersalg og sånne ting, men de er ikke sånn de ruser veldig på det. Og de er veldig opptatt at vi skal ha et godt forhold.»

Om det hadde vært annerledes så antar informanten at fokuset ville ha endret seg litt. Når det for eksempel har vært konflikter så har lederen tatt tak i det, men det blir oppfattet av informanten at han ønsker at medarbeiderne skal klare å løse problemene selv.

Kommunikasjon

På arbeidsplassene til den mannlige informanten har vært i, så har han opplevd at det i hovedsak er fokus på at det skal være god kommunikasjon. Men det har også vært unntak:

«Det var mye drittsslening for ting som var veldig ... små i utgangspunktet»

Den ene tidligere mannlige lederen til den mannlige informanten blir beskrevet som en som skapte ubehag for medarbeidere og kunder gjennom kjefting og drittsslening. Hvis noe var feil så ble ansvaret kastet over på medarbeidere, og det ble oppfattet at han aldri mente at han kunne gjøre feil. Den mannlige lederen som overtok stillingen hans var helt motsatt, med lite ordre og beskjeder. Medarbeiderne og denne mannlige lederen hadde god kommunikasjon, men var ikke god nok til å gi beskjed og få medarbeiderne i arbeid.

«Jeg tror det verste med han var at han ikke klarte å si nå må vi faktisk starte å gjøre noe. Det var mer sånn har du lyst å jappe, så japp nå bare, så tar vi oppgavene når vi har tid. Det var litt vanskelig.. Det var viktig at vi selv gikk å gjorde noe av det vi skulle gjøre. Vi prøve å være litt mer uavhengig av han.»

Han klarte ikke å skille mellom kompis og leder. Som vi så tidligere så ble nåværende kvinnelig leder beskrevet som en god blanding av lek og moro og seriøst arbeid. Dette gjelder også kommunikasjonen.

«Hun snakker ofte med oss gjennom en arbeidsdag og spør. Eller kan vi snakke med henne. Det er jo klart at når vi er på jobb så er det litt begrenset hvor ofte, men om det er mulig så er det mye snakking og spørring. Vi kommunisere godt mellom oss.»

Han beskriver et godt forhold hvor de tuller og tøver med hverandre, men også får klare beskjeder ved behov. Han hadde erfart at ved situasjoner hvor det var mer behov for klare ordre, mens i andre situasjoner så får han og andre medarbeidere komme med innspill og ideer. Hun blir erfart som veldig inkluderende, men også at hun ledet med eksempel. I situasjoner hvor hun har bedt om noe fra medarbeiderne har hun også vært med på det selv.

Som vi så tidligere så var den mannlige lederen og kvinnelige lederen til den kvinnelige informant #2 veldig forskjellig. Dette gjelder også kommunikasjonsmetoden deres.

«Når hun ber om noe så spør hun ikke»

Den kvinnelige informanten erfarer den kvinnelige lederen som streng og rett på sak. Hun har opplevd at lederen har gitt negative tilbakemeldinger framfor kunder, noe som kan oppleves som ubehagelig. Samtidig mener hun at det er viktig, spesielt på grunn av arbeidets omfang, å kunne lære av feilene.

«Masse konstruktiv kritikk. Gjerne hver dag. Det er alltid noe å sette fingeren på, men samtidig som man gir konstruktiv kritikk så har hun også gitt meg komplimenter for det jeg har gjort bra. Det er viktig med komplimenter det er det. Men man må ikke være redd for å gi konstruktiv kritikk som leder»

Den mannlige leder blir oppfattet som opptatt av at det skal være god kommunikasjon mellom alle på arbeidsplassen. Hvor den kvinnelige lederen gir ordre, så er formidlingsmetoden til den mannlige lederen mer vennlig. Hun har en klar oppfatning at når han ber om noe, så forventer han at det skal skje, men måten han formidler det på er annerledes. Det oppfattes ikke som en ordre.

På nåværende arbeidsplass til kvinnelig informant #3 jobber hun veldig tett med både lederen og medarbeiderne. De har et veldig godt forhold, og hun uttrykker at det er lett å snakke med dem, både om mer seriøse ting og mer uformelle saker.

«Jeg merket jo i en periode hvor jeg hadde mye (annet som skjedde. Så da var ikke mye innom arbeidsplassen, annet enn når jeg skulle på jobb, og da ble de plutselig veldig «er det noe? Er det en grunn for at du ikke har vært her»

Det har også vært en annen hendelse hvor en person tilknyttet bedriften, men ikke ansatt hadde vært uhøflig med de kvinnelige ansatte. Lederen tok snarlig kontakt med informanten og forklarte at hendelsen var uakseptabel og ikke godtatt.

Det er også lagt opp til at medarbeiderne løser konflikter eller avgjørelser (f. eks vaktbytte) internt mellom medarbeiderne. En annen måte de kan kommunisere med hverandre er gjennom sosiale medier. Bedriften har en egen Facebook-gruppe for medarbeiderne hvor informasjon blir lagt ut, men også hvor lederen kan gi enkle tilbakemeldinger til medarbeiderne. Kommunikasjon gjennom teknologi blir også gjennom telefon. Om lederen ikke er tilstede i arbeidstiden så erfarer informantene at han alltid er tilgjengelig om det skulle være noe.

Motivasjon

Motivasjonsmetoder som blir brukt av lederne har den mannlige informantene erfart som i hovedsak å gi utfordringer og å vise tillit til medarbeiderne. Den kvinnelige lederen blir for eksempel erfart som veldig åpen for nye ideer, og hun spør gjerne medarbeiderne om deres meninger, spesielt de med lengre arbeidserfaring.

«Belønningen er at sjefen sier bra jobbet.»

Alle lederne han har hatt har vært flink til å gi tilbakemeldinger og muntre opp medarbeiderne sine, foruten om den ene tidligere mannlige lederen som bare ga tilbakemeldinger når noe var gått galt. Nåværende kvinnelige leder blir også beskrevet som karismatisk og som en person de har lyst å følge. Hun har også utfordret informantene ved å gi han nye og andre ansvarsområder, noe som han anser som viktig for motivasjonen. Han har i dag ansvar for en avdeling på

arbeidsplassen og denne utfordringen gir han motivasjon til å jobbe hardere. Den unge mannlige lederen ga også informanten et ansvarsområde.

Kvinnelig informant #2 beskriver forholdet med kvinnelig leder som et mentorforhold. På arbeidsplassen er det viktig at alt går riktig for seg av hensyn til arbeidets form, noe som har ført til at informanten har erfart kvinnelig leder som veldig streng. Men samtidig så har hun erfart at den kvinnelige lederen hele tiden prøver å utvikle henne.

«Det er veldig mye utfordringer og tilbakemeldinger. Det er alltid noe nytt som jeg får gjøre, og hun tar det alltid litt lengre. Hun setter oss ut av komfortsonene vår med vilje»

Det beskrives litt ubehagelig, men den tilliten hun får av lederen skaper motivasjon. Men hun er ikke erfart som flink til å inkludere medarbeiderne. Hun har erfart at den kvinnelige lederen ber om medarbeidernes meninger og tanker rundt for eksempel en avgjørelse, men at hun på forhånd har tatt en avgjørelse, og det å inkludere medarbeiderne i prosessen er mer for høflighets skyld.

I motsetning til den kvinnelige lederen så blir ikke den mannlige lederen erfart som like god til å gi tilbakemeldinger. Men det betyr ikke at han ikke gir noen tilbakemeldinger, bare ikke i samme grad som den kvinnelige lederen. Samme som den kvinnelige lederen, har informanten erfart at han er god til å utfordre henne.

«Han gir alltid mer jobb til som. De som klarer å utføre seg. Jo mer man klarer å utvikle seg, jo mer jobb. Belønningen er øking av jobb og øking av lønn.»

Siden denne bedriften er større enn den andre så er det mer konkurranse mellom medarbeiderne, og de som klarer å gjøre det best får belønninger. I motsetning til den kvinnelige lederen erfarer informanten at den mannlige lederen inkluderer medarbeideren i beslutninger og valg.

Lederen til kvinnelig informant #3 blir beskrevet som karismatisk. Bedriften er hans hjertebarn, og er veldig engasjert i alt som skjer i bedriften. Selv om de har så stor tilknytning til bedriften så viser mye tillit til medarbeiderne, og prøver å gjøre arbeidsplassen så bra som mulig.

«De er jo som sagt veldig flink til å si når vi har gjort det bra. Vi har en sånn gruppe på Facebook hvor de skriver at jeg har fått skryt den og den dagen, og det er kjempebra. Og de er veldig sånn.. Dere må komme innom og smake på det her. Hva synes dere om det her og bla bla bla. Så vi får sånn sett ikke mye belønninger av ting og penger, men tillit og ros.»

Informanten synes ikke det er så mange utfordringer på arbeidsplassen, men at hun vokser og blir bedre ved andre oppgaver som for eksempel kundebehandling.

Alder og kultur:

En ting som var viktig for den mannlige informanten å påpeke, var at mye av den negative erfaringer han har hatt med lederutøvelse ikke handlet om kjønnet på lederen. Han hadde heller erfart at det kom av ulik personlighet, alder, erfaring og kultur.

«... for meg har det ikke så mye å si hvilke kjønn de er. Så lenge de er gode ledere, så har ikke noe å si.»

Den ene tidligere mannlige lederens dårlige lederegenskaper knyttet informanten mye opp mot kulturforskjeller. Han tror ikke denne lederen helt forsto hvordan alt fungerer i Norge når det gjelder kultur.

«Jeg vil tro det var litt kulturforskjell. De var ikke opprinnelig norsk, og de manglet nok den kulturbiten. Det er klart, i Norge gir vi ikke oss ut så mye. Vi er ikke veldig selvgode, og vi passer på at vi er snill med hverandre og at vi går å kjeft og styrer med hverandre. Han hadde en del på den biten å gjøre.»

Mens den unge lederen sine oppfattet feil erfarte informanten som en sideeffekt av at han var ung og hadde lite ledererfaring. Han mente det ville vært annerledes om han bare fikk noen års erfaring.

4.4 Oppfatninger

Siste delkapittelet handler om informantenes oppfatninger av ledelsesutøvelse mellom kjønnene.

Resultatene av medarbeidernes oppfatning til lederutøvelse blant kjønnene, viser at det er en oppfatning at kvinnelig og mannlige leder utøver ledelse på forskjellig måter. Det er litt forskjellige oppfatninger av kvinnelige og mannlige ledere etter som hvilken erfaring de har. Men det som går igjen hos de fleste informantene er at de oppfatter mannlige ledere som mer

oppgavefokuserert, målrettet og autoritær, mens kvinnelige ledere blir sett på som mer menneskeorientert, relasjonsfokuserert og med bedre kommunikasjon.

4.4.1 Kvinnelige ledere:

Erfaring med kun kvinnelige ledere:

Den informanten som bare hadde erfaring med kvinnelige ledere oppfatter et skille mellom lederutøvelse, spesielt hos kvinnelige leder, på alder og erfaring. Dette bygges opp av at hun har erfaring at yngre og eldre ledere med forskjellig lederutøvelse. Som en konsekvens av de dårlige erfaringene med yngre ledere, har hun fått en oppfatning at for å være en god leder, spesielt i et kvinnedominerende yrket, så må man være litt eldre. Eldre kvinnelige ledere oppfatter hun som streng, strukturert, men tryggere. De blir oppfattet som tryggere på seg selv og på stillingen sin slik at de får medarbeiderne til å føle seg tryggere igjen. Mens de yngre lederne blir oppfattet som useriøs, utrygg og dramatisk. Informanten føler at yngre ledere synes det er viktigere å bli godt likt av medarbeiderne, og dermed har vanskeligheter med å være autoritær og instruerende. På grunn av dette uttrykker informanten at hun vil ha mer respekt for eldre ledere enn yngre.

Et annet oppfattet skille mellom yngre og eldre ledere handler om at yngre ledere ikke klarer å skille mellom jobb og privatlivet, mens eldre ledere klarer det. Informanten oppfatter at yngre ledere gjerne vil snakke om hva som har skjedd på fritiden, og gjerne sladre litt om hverandre. Mens de litt eldre kvinnelige lederne også blir oppfattet slik til en grad, så mente hun at de fokuserer mer på arbeidet når de var på arbeid. På grunn av aldersgruppen i yrket så mener hun at det er viktig at lederen kan vise hvem som er lederen, men at hun oppfatter at yngre ledere ikke kan det. Særlig på grunn av at mange i yrket er samaldrene, så oppfatter hun at de har det vanskelig å kunne opptre som en lederfigur i stedet for en venninne. Og at denne usikkerheten fører til at yngre ledere oppfattes mer useriøs og konfliktsky.

På generell basis oppfatter informanten at kvinnelige ledere, uansett alder, er mer konfliktsky enn mannlige ledere. Hvor hun oppfatter at menn ikke har noen problemer med å ta opp konflikter eller ta vanskelige beslutninger, så føler hun at kvinnelige leder prøver å holde seg

unna. Kvinnelige ledere blir også oppfattet at de ikke bruker makten som kommer med lederposisjonen så mye, spesielt ikke yngre ledere.

På grunn av oppfattet konfliktskyhet, men også fysiologiske trekk hos kvinner så oppfatter informantene kvinnelige ledere som vennligere enn mannlige ledere.

Erfaring med kun mannlige ledere:

Informantene med erfaring med kun mannlige ledere oppfatter kvinnelige ledere som mer menneskelig enn menn. Dette gjaldt spesielt at de oppfatter dem som mer forståelsesfull og lettere å ha med å gjøre.

«det kan godt hende (at de er flinkere med mennesker).. og det kan godt hende at de er litt mer menneskelig.»

Den ene informantene i denne kategorien var ikke helt sikker på om han mente at det var en stor forskjell mellom kvinnelig og mannlig lederutøvelse, men han oppfatter at hvor mannlige ledere har størst fokus på arbeidsoppgavene og arbeidsprosessen, så har kvinnelige ledere et større fokus på medarbeiderne, høre på dem og inkludere dem mer. Den ene informantene beskrev det slik at han oppfatter at kvinnelige ledere ikke har like stor A4-tankegang som han mener mannlige ledere kan ha. Han oppfatter at kvinner kan tenke litt utenfor boksen, og kan gjøre ting annerledes enn slik det tradisjonelt er gjort. Begge informantene av mannlige ledere uttrykte et behov for kvinnelige ledere i bransjen deres, som er tradisjonelt en veldig mannsdominerende bransje. Spesielt da de oppfatter at kvinnelige ledere er flinkere å kommunisere enn menn. Det henger sammen med at de oppfatter at de lytter mer til medarbeiderne og har mellom-menneskelige ferdigheter. Men de oppfatter også at den gode kommunikasjonen henger sammen med at kvinner formulerer seg bedre og at det de sier er mer gjennomtenkt

«Jeg tror kvinnfolk tenker mer før de snakker, mens menn er mer etterpåkløk.»

Samtidig som de tror at kvinner er mer relasjonsfokusert og inkluderende, så oppfatter den ene informantene at kvinnelige ledere også vil være strengere enn mannlige. Han oppfatter det slik at de ønsker å ha mer kontroll over medarbeiderne og arbeidsprosessen, og vil utøve det på en eller en annen måte.

«Noen kvinnfolk vil absolutt være mye mer strengere enn mannlige ledere, og hatt det under kontroll. Mens andre ville vært ... hatt kontroll på et annet vis. I stedet for å bruke kjeften på en brutal måte så ville nok, i mine øyne, et typisk kvinnfolk tenke før hun snakker og tenkt sluttresultatet med det hun sier.»

Igjen så kommer god kommunikasjon frem i oppfatningen. Kvinnelige ledere oppfattes å bruke tid på å formulere seg riktig for at medarbeiderne skal forstå. I motsetning til oppfatningen av mannlige ledere, så tenker han at kvinnelige ledere vil tenke konsekvenser av det hun sier før hun faktisk sier det. Det betyr ikke at de oppfatter at kvinnelige ledere ikke kan være streng og bestemt, men at i stedet for å kjefte for å frem poenget så vil hun være klar over hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres, og ha kontroll over prosessen.

«Fortsatt veldig strikt og hard på arbeidsoppgavene.»

En av informantene i denne kategorien har såpass høy oppfatning av kvinnelig lederutøvelse at han mener at den er bedre enn oppfattet mannlige lederutøvelse

«Jeg vil egentlig si at et kvinnfolk kan være mye bedre leder enn et mannfolk.»

Erfaring med ledere av begge kjønn:

Hos informantene med erfaring med lederutøvelse fra begge kjønn, så kom det tidlig frem at de oppfatter at kvinnelige ledere må jobbe hardere enn mannlige ledere i frykt for å ikke bli sett på som seriøs eller autoritær nok. Selv om de påpeker at det ikke burde være slik i Norge i dag, så er oppfatningen fortsatt at kvinnelige ledere må jobbe hardere for å få den samme respekten menn har.

«Jeg tror at som kvinne så har du mer et press på deg»

Informantene tror en konsekvens av dette er man oppfatter kvinnelige ledere som mer stresset og usikker. De føler at kvinnelige ledere hele tiden må bevise at de er god nok og at de kan gjøre det menn kan gjøre like godt, men som en konsekvens av dette så kan det oppfattes at kvinnelige ledere prøver for hardt med å for eksempel være streng, men så klarer de ikke å være konsistent nok

«Jeg føler at kvinnelige ledere er mer usikker. Litt mer stresset. Og litt mer Å ikke bli sett på som autoritær nok. Litt sånn prøver å være litt streng, men så sklir det gjennom [...] litt mer redd for å ikke bli tatt seriøs nok, særlig ovenfor guttene.»

Selv om kvinnelige ledere blir oppfattet som mer usikker og stresset, så blir de også oppfattet som mer relasjonsbeviste hos disse informantene også. Informantene kobler også inn god kommunikasjon og det at det er lettere å snakke med en kvinnelig leder opp til kvinnelig lederstil. Den ene informanten i denne gruppen mente det delvis handler om at de delte samme kjønn.

«Hun synes jeg fortsatt det er lettere å ha med å gjøre på grunn av at hun er dame.»

Den andre kvinnelige informanten er enig i at hun oppfatter at kvinnelige ledere er lettere å snakke med, men hun mener også at en av grunnene til at kvinner oppfattes som bedre til å kommunisere handler om at kvinner tar tak i ting med en gang, og ikke lar det ligge å skape dårlig stemning. I motsetning til informanten med kun erfaring med kvinnelige ledere, så mente denne informanten at kvinner er mindre konfliktsky enn menn. Er det et problem i bedriften, så tar hun det opp og får det ut av verden.

Ikke bare oppfatter de at kvinnelige ledere er flinkere å kommunisere, men også å inkludere medarbeiderne.

«Jeg ser for meg at kvinnelige ledere er flinkere å kommunisere og å inkludere.»

«At kvinnelige ledere er lettere å snakke med og er flinkere å inkludere.»

Disse punktene var viktig for informantene, og de oppfattet at kvinnelige ledere var bedre til å inkludere medarbeiderne i avgjørelser og diskusjoner.

Til tross for at informantene oppfatter kvinnelige ledere som flinkere med mellom-menneskelige ferdigheter som å inkludere og å kommunisere, så påpeker de at de ikke vil beskrive kvinnelige ledere som veldig følelsesmennesker. De føler at det er et gammelt bilde av kvinner som personer som bare fokuserer på følelser og relasjoner, som kanskje ikke stemmer med virkeligheten eller hvordan de oppfatter kvinnelige ledere.

Det som går igjen i oppfatningen av kvinnelige ledere er at de er bedre å kommunisere, mer inkluderende og mer menneskelig, spesielt av informanter som har ingen erfaring med kvinnelige ledere. De med erfaring med kvinnelige ledere var delvis enig i disse oppfatningene, men at de mente at kvinnelige ledere igjen måtte jobbe hardere for respekten.

4.4.2 Mannlige ledere

Erfaring med kun kvinnelige ledere:

Informanten med erfaring med kun kvinnelige ledere har en oppfatning at mannlige ledere er mer fokusert på oppgaver og måloppnåelse enn relasjonsaspektene på arbeidsplassen. Hun oppfatter at en typisk mannlig leder vil gå på jobb for å jobbe, og ikke for å være sosial. En antatt konsekvens av det er at informantene tror at mannlige ledere er mindre dramatisk, og godtar ikke like mye drama fra medarbeiderne heller.

«En som er mer stabil og ikke en som prater om drama og hva som skjedde i helga og sånne ting. En person som går på jobb for å være på jobb.»

Hun oppfatter at de skiller mer mellom privatlivet og arbeidslivet, og fokuserer på arbeidet når de er på arbeidsplassen. Informanten beskriver også at mannlige ledere er mer stabil enn kvinnelige leder.

Den informanten som ikke hadde noen erfaring med mannlige ledere har også en oppfatning at mannlige ledere er mer autoritær

«Selv om man sier at mannfolk ikke er mer autoritær på en måte, men så noen ganger kan det virke slik uansett. Man kan ha litt mer respekt for mannfolk.»

Hun mener at man har mer respekt for menn. Men at i situasjoner hvor det blir akseptert at kvinnelige leder kjefter på medarbeiderne, så tror ikke informanten at det hadde vært godtatt hvis det hadde vært en mannlig leder. Samtidig påpeker hun at hun kanskje er litt mer redd menn.

«Man er litt mer redd dem. De er litt mer stor og sterk, og har mørkere stemme.»

Det er de fysiologiske trekkene til menn som oppfattes som skummel for informanten, og ikke nødvendigvis oppfattet lederutøvelse.

Erfaring med kun mannlige ledere:

Informantene med erfaring med kun mannlige ledere oppfatter mannlige ledere som autoritære, og det er viktig for få medarbeiderne til å høre etter og gjøre det som blir bedt om. Det oppfattes som viktig for mannlige ledere å få gjort ferdig arbeidsoppgaver og nå målene som er satt. Hvor de oppfatter kvinnelige ledere som mer relasjonsbevisst og menneskelig, så oppfatter de at det viktigste for mannlige ledere er selve arbeidet, og at relasjonene med medarbeiderne ikke blir like viktig for lederen.

Informantene oppfatter at mannlige ledere er enkel og grei, men at de har en fast lederhånd. De vil ha kontroll over medarbeiderne.

Informantene oppfatter også at mannlige ledere ikke alltid tenker før de snakker og er mer etterpåkløkket. De oppfatter at de mannlige lederne kan komme ut hard og streng, men kanskje ikke mener å virke slik. På grunn av etterpåkløkkelsen så oppfatter de at mannlige ledere fort kan kjeft og si dumme ting som kan skape dårlig stemning på arbeidsplassen. På grunn av dette oppfattes det at mannlige ledere er dårligere enn kvinnelige ledere til å kommunisere.

Erfaring med ledere av begge kjønn:

Også informantene med erfaring med kvinnelige og mannlige ledere oppfatter mannlige ledere som mer autoritære enn kvinnelige ledere. De skal vite hva de vil, og kunne få sine medarbeidere til å gjøre oppgaver og tjenester som de er bedt om. Det er oppfattet at mannlige ledere skal ha større kontroll og respekt fra sine medarbeidere.

De med erfaring med mannlige ledere oppfatter også mannlige ledere som mer dominant enn kvinnelige ledere. Den ene informanten beskrev det som ledere med fast lederhånd, mens en kvinnelig informant beskriver det slik:

«Mer dominant. Mer hormoner. Dominant på hvordan de går inn i rommet. Hvordan de ser på deg. Hvordan de snakker med deg.»

Dominansen handler om hvordan lederne trer seg, men også hvordan de snakker med medarbeiderne. De gjør det klart over hvem som er lederen og hvem som tar avgjørelser

Mannlige ledere blir også oppfattet som mer avslappet enn kvinnelige ledere. De har ikke det samme behovet å bevise godt lederskap som kvinnelige ledere har, og har ikke det samme presset på seg, dermed blir det opptatt som roligere og mer avslappet i rollen sin som leder. En informant oppfatter mannlige ledere som enkel og grei med korte forklaringer og beskjeder. I motsetning til den ene informantene med kun erfaring med kvinnelige ledere, så mener informantene med erfaring av både kvinnelige og mannlige ledere at mannlige ledere er mer konfliktsky. Det blir oppfattet at de holder seg borte fra drama, konflikter og uenigheter.

«Jeg tror nok mannlige ledere er mer konfliktsky enn kvinnelige ledere. [...] mens mannlige ledere trekker seg mer unna.»

Flere av informantene oppfatter ikke forskjeller på lederutøvelse er basert på kjønnen til lederen, men at det har andre faktorer som spiller inn:

Den ene mannlige informant mener at kjønnen på lederen ikke har noe å si på hvordan han oppfatter lederen, men at personlighet, alder og kultur er de faktorene som påvirker hvordan lederstil en har.

«En kvinnelig leder er for meg ... burde være akkurat som andre ledere. Jeg forventer de til å være rollemodeller. Jeg forventer at de gir positive og negativ respons. [...] for meg har det ikke så mye å si hvilke kjønn de er. Så lenge de er gode ledere, så har det ikke noe å si.»

Også de kvinnelige informantene oppfatter at ledermetode vil påvirkes av alder, erfaring og hvilke forhold man har til bedriften du er leder i:

«Selvfølgelig alder ... og erfaring. Jeg tror jo eldre du blir ... du blir mer avslappet på ting, men at du tolerer litt mindre tøv. Og jo mer erfaring du har ... og ... om det er din egen bedrift så har du en annen følelsesmessig tilknytning til den.» (kvinnelig informant #3)

«Men jeg tenker at hvis man skal være ... hvert fall kvinnelige ledere i et mer kvinnelig yrke så burde man være litt eldre.» (Kvinnelig informant #1)

Ledere, uansett kjønn, blir oppfattet som strengere, men mer avslappet hvis de har litt ledererfaring da de er mer sikker på posisjonen sin. Der blir spesielt alder oppfattet som en fordel. Men det blir også oppfattet at ledere som styrer sin egen bedrift kontra noen andres er mer

tilknyttet bedriften, og vil dermed være mer knyttet til bedriften. Dermed blir det oppfattet at ledere med slik tilknytning vil være mer

4 Avsluttende diskusjon

En god leder, uansett kjønn, ble beskrevet av informantene som en som har blant annet autoritet, god kommunikasjon, inkluderer medarbeiderne, inspirerer via handling og en som viser at han/hun er på samme nivå som medarbeiderne, noe som viser at informantene kan ha et fordelaktig syn til ledere med en feminin kjønnsrolle og transformasjonsledelse. Dette kan vise at vi går vekk fra det tradisjonelle synet på lederskap som noe maskulint. Hvordan en god leder er beskrevet og hvordan mannlig og kvinnelig lederutøvelse blir erfart har lite sammenheng. Hvis vi ser på oppfatningene så passer denne beskrivelsen best sammen med hvordan kvinnelige ledere blir oppfattet av informantene. Både de med og uten erfaring oppfatter en typisk kvinnelig leder som en med bedre kommunikasjon, inkluderende og med mer original tankegang. Det var bare trekket autoritær som koblet opp mot oppfattet mannlig lederutøvelse. Men når det gjaldt faktiske erfaringer av lederutøvelse så var det ingen av beskrivelsen av en god leder som strakk seg mer mot et av kjønnene.

I tabellen under får vi en oversikt over hvilken ledelsesutøvelse informantene har erfart, og om det er erfart fra kvinnelige ledere eller mannlige ledere, samt hvilken informant som har opplevd det. Hvert stikkord er med på å vise hvordan lederne er erfart når det gjelder lederstil, lederverdi og kjønnsrolle. Den er oppbygd av teorigapitlene knyttet til lederutøvelse. De to første linjene viser om hvordan lederstil som oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil er erfart av ledere i SMB av informantene. De neste åtte linjene skiller beskrivelser fra transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, mens de siste kommer fra teorien ba kjønnsroller. *K* betyr erfart av kvinnelige ledere og *M* betyr erfart av mannlige ledere.

		Informanter -> / erfart					
		Mann	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne
		# 1	#1	#2	#2	#3	#3
		lederutøvelse					
<i>Lederstil</i>	Oppgaveorientert	M	K	M	K	M	M
	Relasjonsorientert			M, K	M		M
<i>Transaksjons/ Transformasjon</i>	Betinget		K		K, M	M	
	Belønning						
<i>ledelse</i>	Tilbakemelding			K	K		M
	Intellektuell stimulering	M	K	M, K	K		
	Inspirere			K	K		M
	Karisma		K	K			M
	Ledelse ved unntak	M				M	
	Individet	M	K	M	K	M	
	Gruppen			K	M		M
<i>Kjønnsroller</i>	Instruerende	M	K	M	K	M	
	Autokratisk			M	K		
	God kommunikasjon		K	K	K, M		M
	Deltakende			K, M	M		M

Som vi ser fra tabellen så ser vi at de fleste lederne blir erfart som oppgaveorientert, har en maskulin kjønnsrolle og er en blanding av transaksjonsledere og transformasjonsledere.

Kvinnelige og mannlige ledere sin lederutøvelse blir ofte delt i to: oppgaveorientert og relasjonsorientert (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Oppfatningene informantene har, spesielt for de uten erfaring, og oppfatning til tidligere forskning er ganske lik (Van Emmerik, Wendt & Euwema, 2010); De mener at kvinner er mer relasjonsorientert, mens menn er mer oppgaveorientert. Resultatene av denne undersøkelsen kan derimot tolkes slik at de fleste lederne

i SMB erfares som oppgaveorientert, uansett kjønn. De lederne som blir erfart som mest relasjonsorienterte er i hovedsak menn, og at det er de som er erfart mer tilbøyelig til å trekke medarbeiderne inn i beslutningsprosessene. Selv om ledere i SMB blir erfart som mer oppgaveorientert betyr ikke at de aldri fokuserer på gode relasjoner med medarbeiderne. Flere av lederne, spesielt de mannlige, ble beskrevet som flink til å involvere og konsultere med medarbeiderne, men at det ble erfart at effektiviteten og arbeidsoppgavene var det viktigste, og at selv om medarbeiderne kan bli konsultert når det gjelder en beslutning, så var det i hovedsak lederen som tar beslutningen selv. Men hos de mannlige informantene i det maskulin-dominerende bransjen, så var det erfart at medarbeiderne selv som må ta mange av beslutninger om hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgaver. Selv om de får ta beslutninger og avgjørelser selv, så er det ikke nødvendigvis for at lederne ønsker å inkludere dem, men for at lederne ikke nødvendigvis er på arbeidsplassen hele tiden under arbeidsdagene.

Undersøkelsen viser også assosiasjoner til at de fleste lederne var det vi kan kalle transaksjonsledere. Men det betyr derimot ikke at de bare leder med trekk fra transaksjonsledelsen. De fleste innen denne kategorien vil jeg heller plassere midt i mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, da de fleste blir erfart som å hente egenskaper fra begge verdiledelsene.

Transaksjonsledere får blant annet medarbeiderne til å fokusere på seg selv ved å gjøre sitt beste for å få noe ut av det og fokuserer på individuell verdi. På den andre siden så skaper transformelle ledere et miljø hvor de fokuserer på gruppen som en helhet, og fokuserer på en gruppeverdi (Bernard M Bass, 1999). Resultatene fra undersøkelsen viser at det er ganske likt fordelt mellom disse to, men det ble uttrykt at det ikke var nødvendigvis for bedriften eller lederne informantene gjør en ekstra god jobb, men heller for det nærmeste teamet og kollegaer.

Informantene erfarer at ledere og medarbeidere ofte jobber tett med hverandre, og det blir automatisk et sterke bånd mellom medarbeiderne. Og dermed at avstanden mellom leder og medarbeider blir mindre. Det var kun i de veldig mannsdominerte miljøene hvor det kom frem at det faktisk var en avstand og hvor ledelsesutøvelse som kan assosieres med ledelse ved passivt unntak var mer brukt. For eksempel så fikk medarbeiderne med disse mannlige lederne sjeldent tilbakemeldinger fra lederne, så lenge ikke noe hadde gått galt.

En viktig oppgave for ledere er å motivere medarbeiderne sine. Transaksjonsledere bruker gjerne betinget belønning som motivasjonsmetode (Bryant, 2003), og undersøkelsen viser at over halvparten av informantene hadde erfart denne motivasjonsmetoden fra lederne i SMB. Positive belønninger som bonuser og gode tilbakemeldinger var mer brukt av kvinnelige ledere. Dette passer funn fra tidligere undersøkelser som viser at kvinnelige ledere bruker betinget belønning mer enn mannlige ledere (Bass et. Al, 2003). Mens negative belønninger, som straff, var mer brukt av de mannlige ledere som ble omtalt i denne undersøkelsen. Informantene fortalte også om at det ble brukt en del motivasjonsmetoder som kan kobles opp mot transformasjonsledelse; Utfordringer som kan kobles opp til intellektuell stimulering, ble erfart som mye brukt og som effektivt for motivasjonene. Denne ble brukt av både mannlige og kvinnelige ledere. Karisma kan også kobles opp mot transformasjonsledelse, og er viktig for å motivere medarbeiderne. Flere av informantene erfarte lederne som karismatiske. Men det var flere kvinnelige ledere som ble erfart som karismatiske enn menn.

Som vi så tidligere i teorikapittelet, så viser tidligere forskning at den maskuline kjønnsrollen er viktig for å bli likt og ansett som effektiv av medarbeiderne (Appelbaumet al., 2003). Oppfatningene til informantene var at en typisk mannlig leder er mer dominant, oppgaveorientert og autoritær, noe som passer til beskrivelsen av en maskulin kjønnsrolle. Mens en typisk kvinnelig leder blir oppfattet som relasjonsorientert, inkluderende og vennlig, altså har en feminin kjønnsrolle. Men resultatene av erfart lederutøvelse viser at de fleste lederne i SMB, uansett kjønn, har fått kan tolkes som en maskulin eller androgyn kjønnsrolle. Det eneste som kan trekke kvinnelige ledere mer mot en feminin kjønnsrolle enn menn var at de var erfart som bedre til å kommunisere enn menn, men ellers var beskrivelsen av erfart leder-kjønnsrolle nærmere knyttet en maskulin eller androgyn kjønnsrolle. Tidligere undersøkelser viser at disse to kjønnsrollene er de best likte av medarbeiderne, spesielt den androgyne kjønnsrollen (Appelbaumet al., 2003).

Som en beskrivelse av god kommunikasjon kom det f. eks frem at kvinnelige ledere ble erfart som å være bedre å gi tilbakemeldinger, mens mannlige ledere, spesielt i maskulin-dominerende bransjer, var erfart som dårlig på dette. Men det er flere punkter for god kommunikasjon som jeg ikke har tatt høyde for her, og dermed kan jeg ikke nødvendigvis si at kvinnelige ledere er bedre til å kommunisere enn menn.

Som vi ser så er det veldig små forskjeller på erfart mannlig og kvinnelig ledelsesutøvelse, men at oppfatningene vi har er at det er en forskjell.

	<i>Oppfattet lederutøvelse</i>	<i>Erfart lederutøvelse</i>
<i>Kvinnelige ledere</i>	<i>Relasjonsorientert, god kommunikasjon, streng, mindre autoritær, inkluderende, jobber hardere, mellom-menneskelige ferdighet</i>	<i>Oppgaveorientert, god kommunikasjon, jobber hardere.</i>
<i>Mannlige ledere</i>	<i>Oppgaveorientert, autoritær, dominant, enkel, avslappet, etterpåkløkk</i>	<i>Oppgaveorientert, mer relasjonsorientert, dårligere på kommunikasjon,</i>
<i>Begge kjønn</i>	<i>En informant mente at kjønn ikke spiller noen rolle</i>	<i>Kommer an på alder, erfaring, kultur og yrke, og ikke nødvendigvis kjønn</i>

Som vi ser i tabellen ovenfor så viser resultatene fra undersøkelsen at erfaring og oppfatning av lederutøvelse i SMB ikke alltid passer sammen. Som en informant pekte ut selv, så stemmer ikke alltid oppfatningen man har av lederutøvelsen til kvinnelige og mannlige ledere riktig med den erfaringen de har hatt.

«Vi er i 2019, så jeg har sikkert et helt galt bilde av hva det er å være mannlig og kvinnelig leder.»

Oppfatningene til informantene og deres erfart lederutøvelse stemte ikke veldig overens. For eksempel så beskrev en av informantene at hun oppfattet en typisk kvinnelig leder som inkluderende, vennligere og bedre til å kommunisere. Denne oppfatningen passet ikke med erfaringen hun har med kvinnelig leder, som heller ble erfart som streng, dominant og maskulin. Oppfatningen og selve erfaringen av mannlige ledere passet heller ikke sammen for denne informanten, da han ble erfart mer slik oppfattet kvinnelig lederutøvelse er. En annen informant har en oppfatning at mannlige ledere er enklere og mer avslappet, men når han beskrev erfaring

med mannlige ledere har han opplevd mannlige ledere som ofte lager konflikter og drama på arbeidsplassen. Disse eksemplene viser at oppfattet og erfart lederutøvelse i SMB ikke alltid går overens.

Resultatene fra undersøkelsen viser også at kjønnet på lederen kan påvirke hvordan noen medarbeidere ser på lederutøvelsen, men også at erfaringen med lederutøvelse ikke alltid endrer oppfatningen. En av lederne ble beskrevet som «beinhard for å være en kvinne», ikke bare «beinhard», men «beinhard» *til* å være en kvinne. Informanten uttrykte at det ville vært mer forståelig om det var en mann hun beskrev. Et annet eksempel på at kjønnet påvirker oppfatning er at trekk koblet opp mot et kjønn fortsatt blir inkludert i oppfatningen selv om det i praksis ikke stemmer.

«Så føler jeg det er lettere å gjøre feil rundt han enn det er hos kvinnelig leder [...] Jeg synes det fortsatt det er lettere å ha med henne å gjøre på grunn av at hun er dame. Hun er mye strengere, men det er lettere å snakke med henne (på grunn av at de er av samme kjønn)»

Erfaringen til informanten av lederutøvelse hadde altså ikke påvirket alle oppfatningene hun har. Men i motsetning til tidligere undersøkelser som viser at lederutøvelse som strider mot kjønnsrollen lederen er blitt forventet å ha, har en negativ innvirkning på synet til lederutøvelsen, så kommer det ikke frem i denne undersøkelsen (Johnson et al., 2008). Som vi ser så ble oppfattet kvinnelig lederutøvelse beskrevet mer feminin, men selv om erfaring tilsa at også kvinnelige ledere var mer typisk maskulin, så ble det ikke nevnt noe misnøye med det. Men heller at noen ganger er kvinnelige ledere, uansett brukt lederutøvelse, foretrukket fordi de var av samme kjønn som medarbeideren.

Tidligere i teorien diskuterte jeg at det finnes to typer fordommer for kvinnelige ledere: beskrivende og normativ (Elsesser & Lever, 2011). Men det kom ikke frem i undersøkelsen at informantene mente at kvinner hadde mindre potensiale for lederskap enn menn eller at de evaluerte kvinner mindre gunstig fordi de så på lederskap som noe maskulint. Den ene som faktisk hadde en preferanse for et kjønn, hadde det til kvinnelig lederutøvelse:

«Jeg tror kvinner kan være bedre ledere enn menn.»

Denne informanten hadde ingen erfaring med kvinnelig lederutøvelse, og preferansen ble kun basert på oppfatning han har på kvinnelig lederutøvelse. Ingen av de andre informantene uttrykte en preferanse for kjønnen på ledere.

Andre faktorer som påvirker oppfattet lederutøvelse

En faktor som kom frem i undersøkelsen, både i oppfatningen og erfaring, er at det ikke alltid er kjønnen som påvirker hvordan de så på lederutøvelse. Andre faktorer som alder, yrke, ledererfaring og kultur ble flere ganger brukt for å forklare hvorfor ledere har forskjellig lederutøvelse. De lederne informantene viste mest misnøye med var unge og uerfarne ledere. Erfaringer viser at unge ledere med lite ledelseserfaring ikke blir erfart å ha samme autoritet, kunnskap eller modenhet som litt eldre ledere til å få medarbeiderne til å følge dem eller skape en trygghetsfølelse. Lite erfaring ble for eksempel erfart å ha en sammenheng med mindre administrative kunnskaper som har ført til ubehag hos noen av informantene. Mens kultur- aspektet påvirket hvordan lederen passet inn med medarbeiderne sine. Hva som kan være riktig å gjøre i en kultur, kan vise seg å være helt feil for en annen. Men man kan også se en sammenheng med bransje og lederutøvelse. Informantene som jobbet i samme bransje, men ikke i samme bedrift, hadde ganske lik erfaring av lederutøvelse. Lederutøvelse i denne bransjen ble erfart som noe jeg assosieres med ledelse ved passivt unntak. Så lenge ingenting er galt, så blander lederen seg ikke inn. Og i begges opplevelse blir det erfart at det er stor avstand mellom leder og medarbeider. Lederen er på kontoret, mens medarbeiderne er på «gulvet». Mens de andre lederne ble beskrevet med det som kan assosieres med en blanding av transaksjons- og transformell lederutøvelse.

Selv om det fortsatt eksisterer en oppfatning at det er forskjell på kvinnelig og mannlig lederutøvelse, så viser det seg at det faktisk ikke er en så stor forskjell. Kvinnelige ledere, i dette materialet, viser seg å være like oppgaveorientert, inntar like mye en maskulin kjønnsrolle og har generelt en ganske lik lederstil som menn. Den lederutøvelsen som er erfart av medarbeidere i SMB er at lederne har et fokus på oppgaver og måloppnåelse, bruker betinget belønning, intellektuell stimulering og tilbakemeldinger som motivasjonsmetoder, og er instruerende, men samtidig inkluderer medarbeiderne til en viss grad i beslutninger og avgjørelser. Det som skiller kjønnene er hvordan de blir oppfattet og hva som forventes av dem av de rundt seg, i dette tilfelle medarbeiderne. Kvinner blir fortsatt ansett som bedre i å kommunisere, spesielt av

kvinnelige medarbeidere, men også av mannlige medarbeidere. Menn blir sett på som litt skumlere, dette fra et kvinnelig perspektiv. Mannlige ledere blir også oppfattet som mer autorativ enn kvinner. Det viser seg også at tidligere oppfatning er viktig for hvordan man ser på lederutøvelse til mannlige og kvinnelige ledere, da den ikke nødvendigvis endrer seg med erfaring.

6 Implikasjoner:

Noe som må inkluderes er at selv om det var en lik fordeling av mannlige og kvinnelige ledere, så var det et klart høyere antall erfaringer med mannlige ledere enn kvinnelige ledere. Vi vet allerede at det er flere mannlige ledere i den private sektoren enn kvinnelige, så det kommer ikke som en overraskelse. Men for denne undersøkelsen så betyr det at vi har mer beskrivelse av erfart mannlig lederutøvelse enn kvinnelig.

Referanseliste

Kilder

- Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership Organization Development Journal* 24(1), 43-51.
- Ayman, R. & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S. & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. 56(1-2), 71-83.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership Organizational Studies* 11(4), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work organizational psychology* 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.

- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership Organizational Studies* 9(4), 32-44.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4 utg.): Oxford University Press
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). Ethics in Social and Behavioral Research. *University of Chicago Press*
- Døving, E., Elstad, B. & Strønen, F. (2010). Prototyper på en god leder. *Beta*, 24(01), 26-37.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations* 64(12), 1555-1578.
- Embry, A., Padgett, M. Y. & Caldwell, C. B. (2008). Can leaders step outside of the gender box? An examination of leadership and gender role stereotypes. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 15(1), 30-45.
- Høgseth, M. H. (2018). Fersk rapport: Norge bedrifter skaper verdier for 1.356 mrd. . E24. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/dnb/fersk-rapport-norske-bedrifter-skaper-verdier-for-1-356-mrd/24242032>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjonen fungerer* (4. utg.): Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.): Abstrakt forlag
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior Human Decision Processes* 106(1), 39-60.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*: Hans Reitzels Forlag.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3 utg.): Fagbokforlaget
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total quality management* 21(3), 317-334.
- Ledernytt. (2015). Føler mer personlig ansvar for bedriftens resultater i små enn i store bedrifter. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/foeler-mer-personlig-ansvar-for-bedriftens-resultater-i-smaa-enn-i-store-bedrifter.5755423-355436.html>
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- NHO. (2018). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership - Theory and practice* (bd. 7th edition): Sage Publications, INC. .
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M. & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(2).
- Sander, K. (2017). Forskningsdesign Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

- Sander, K. (2018). Data og datatyper Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* (PhD). Universitetet i Oslo.
- Spence, J. T. & Buckner, C. E. (2000). INSTRUMENTAL AND EXPRESSIVE TRAITS, TRAIT STEREOTYPES, AND SEXIST ATTITUDES What Do They Signify? *Psychology of women quarterly*, 24(1), 44-62.
- SSB. (2017). Størst del kvinner i styre og leiing i Nord-Noreg Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/storst-del-kvinner-i-styre-og-leiing-i-nord-noreg>
- SSB. (2018). Indikatorer for kjønnligestilling i kommunene Hentet fra <https://www.ssb.no/likekom>
- SSB. (2019). 09293: Indikatorer for kjønnslikestilling. Andel kvinner og menn blandt ledere (20-66 år) 2017 [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/09293/chartViewColumn/>
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership Organization Development Journal* 25(4), 349-361.
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L. & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior Personality: an international journal* 37(10), 1391-1404.
- Van Emmerik, H., Wendt, H. & Euwema, M. C. (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 83(4), 895-914.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R. & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of occupational organizational psychology* 74(5), 581-598.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Wang, Y. & Poutziouris, P. (2010). Leadership styles, management systems and growth: Empirical evidence from UK owner-managed SMEs. *Journal of Enterprising Culture*, 18(03), 331-354.
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender society* 1(2), 125-151.

Vedlegg 1: NSD-godkjenning

Vedlegg 1: NSD-godkjenning 6.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Perspektiv på kjønn og ledelse

Referansenummer

733913

Registrert

15.02.2019 av Guro Pedersen - gpe019@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Grete Sandaunet , anne-grete.sandaunet@uit.no, tlf: 77644209

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Guro Pedersen, gpe019@post.uit.no, tlf: 45487265

Prosjektperiode

01.02.2019 - 31.05.2019

Status

25.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

25.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.03.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c52c250-9cad-4f0b-9c25-3603ce26f12e>
6.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

1/2

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold

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

Vedlegg 2: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

- Er din nærmeste leder mann eller kvinne?
- Har du hatt kvinnelig/mannlig leder?
- Hvor lenge har du arbeidet på nåværende arbeidsplass?
- Hvor lenge har du hatt nåværende leder som leder?
- Hva tenker du kan beskrive en god leder?

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

- Hvordan arbeidsmiljø har dere?
- Føler du at lederen din skaper et miljø hvor du går et ekstra steg for å gjøre det beste for hele bedriften/teamet ditt eller bare for du må?

Intellektuell stimulering: *(Hjelper lederen medarbeiderne bli mer kreativ og innovativ?)*

- Føler du at det er lederen har skapt et miljø hvor medarbeidere kan være kreativ med hvordan oppgaver/ting gjennomføres?
- Hvor komfortabel er du med å komme med forslag/ ideer, både av hensyn til leder og medarbeidere? (Har du hatt ledere som skiller seg ut når det gjelder dette på godt og vondt?)

Individuelle vurdering/relasjoner *(ser lederen sine medarbeidere som individer med ulike behov, kunnskap, interesse)*

- Kan du beskrive forholdet du har med lederen din? (Tidligere ledere) God relasjon, leder er autoritær?
- Har du eksempler på hvor lederen har hjulpet deg med å vokse og bli bedre? (Har det vært annerledes med andre ledere?)

Motivere/belønning

- Hvordan prøver lederen å motivere deg og andre medarbeidere? (oppmuntre/utfordre?)
- Hvilken belønning/ bonus system har dere på jobben? (Har det vært andre belønninger hos andre ledere?) Funker det?
- Føler du at lederen din er naturlig motiverende og engasjerende? (karisma)

Ledelse ved unntak

- Hvor god er lederen å følge opp på arbeidsoppgavene du er tildelt?
- Hvordan føler du at lederen din tar opp å korrigere feil? (skjer det med en gang? På hvilken måte gjør han/hun det? Gir han/hun tilbakemeldinger?)

Oppgaveorientert og relasjonsorientert

- På en vanlig arbeidsdag/ i en vanlig arbeidsprosess er lederen din mest opptatt av hva som skal gjøres/nå mål eller på samholdet mellom dere på jobb?
- Har du opplevd at det dette hovedfokuset har endra seg etter en situasjon?
- Hvor viktig føler du det er å nå satt mål for lederen din?
- På hvilke måter blir du og de andre medarbeiderne involvert i beslutningsprosesser?

Feminin ledelse og maskulin ledelse

- Hvordan vil du beskrive hvordan lederen kommunisere med medarbeidere? Gir ordre? Forslag? Vennlig?
- (tidligere ledere)
- Har du eksempler hvor kommunikasjons og ledermetoden har vært annerledes på grunn av en situasjon?

Holdning til kjønn

- Føler du at det er forskjell på mannlige og kvinnelige ledere generelt?
- Er det noen spesielle karakteristikk du ser for deg at mannlige/kvinnelige ledere har?

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Perspektiver på lederutøvelse”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke medarbeidernes perspektiv på lederutøvelse*. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne undersøkelsen er en del av min mastergrad som gjennomføres ved Handelshøgskolen, UiT-Norges arktiske universitet. Formålet med undersøkelsen er å undersøke medarbeiderens syn på lederutøvelse. Undersøkelsen fokuserer på ledelse i små- og mellomstore private bedrifter.

Informasjonen fra undersøkelsen vil kun brukt i masteravhandlingen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT, Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker informanter fra små-mellomstore private bedrifter da det er det område av «bedrift» sektoren jeg ønsker å studere. Jeg ønsker informanter som har/har hatt mannlige ledere, kvinnelige ledere eller begge deler. Forskningen vil foregå i Troms fylke, og dermed er det ønskelig med informanter som er ansatt der.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsmetoden er kvalitativt dybdeintervju, det vil si en samtale mellom deg og meg som forsker.

Det vil ta deg ca. 45 minutter. Spørsmålene vil handle om ditt syn og erfaring med ledelse, spesielt ditt syn på kjønn og ledelse. Det vil bli tatt opp på bånd.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun jeg og veileder Anne Grete Sandaunet, som vil ha tilgang til kontakinformasjonen din og informasjonen om deltakelsen.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Andre personopplysninger som kan bli gjenkjent av andre vil bli anonymisert.*
- *Bedriften du er ansatt i vil ikke bli nevnt, kun sektoren.*
- *Stillingen du innehar vil også bli anonymisert. Du blir omtalt som mannlige/kvinnelig ansatt*
- *Jeg vil selv transkribere intervjuene.*
- *Behandling av personopplysninger vil baseres på samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a: behandlingen er bare lovlig dersom den registrerte har samtykket til behandling av sine personopplysninger for ett eller flere spesifikke formål.)*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19. Ved prosjektslutt vil lydopptak slettes og materialet vil anonymiseres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Handelshøgskolen ved UiT* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø* ved student *Guro Pedersen*. Tlf: 45 48 72 65 eller veileder og prosjektansvarlig *Anne Grete Sandaunet*, tlf: 77 64 42 09.
- *Personvernombud ved Universitetet i Tromsø*: personvernombud@uit.no
- *NSD- Norsk senter for forskningsdata AS*: personverntjenester@nsd.no

Deltakelse i studien

Ta kontakt med masterstudenten, Guro, tlf: 45 48 72 65 eller epost: gpe019@post.uit.no, om du ønsker å delta.

Med vennlig hilsen

Student
Guro Pedersen

Prosjektansvarlig
Anne Grete Sandaunet
