

Kjønn og ledelse

Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?

Mona Halvorsen

Susann Iren Johansen



SNF

Et selskap i NHH-miljøet

S A M F U N N S - O G
N Æ R I N G S L I V S F O R S K N I N G A S

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF

Samfunns- og næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kort-siktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

Institute for Research in Economics and Business Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 14/13

Kjønn og ledelse

*Hvilken betydning har lederstil og kjønn
for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?*

av

**Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen**

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, DESEMBER 2013**

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0849-7 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0850-3 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne masterutredningen utgjør den avsluttende delen av masterutdanningen ved Norges handelshøyskole i Bergen. Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og ledelse. Vi har begge en interesse for ledelse og etter en kort diskusjon bestemte vi oss for temaet kjønn og ledelse. Siden vi er kvinner og potensielle ledere fant vi dette temaet både interessant og nyttig.

Etter møter med Rune Lines snevret vi inn temaet til å gjelde forskjell i kvinnelig og mannlig lederstil, og medarbeidernes evaluering av dette i et effektivitetsperspektiv. Gjennom disse møtene ble det klart at Rune Lines skulle bli vår veileder. Vi ble også, gjennom søknad, tatt inn under FOCUS-prosjektet ved NHH. Prosjektet har fungert som en støttespiller for oss og har vært behjelpelig med tips og råd. Etter en gjennomgang av eksisterende litteratur fant vi i tillegg ut at lederstil og effektivitet sett fra medarbeidernes syn var et felt det var viet lite oppmerksomhet til. Vi synes derfor det ville være interessant å ha en slik vinkling på vår utredning. Utredningen har resultert i en bedre forståelse for hvordan medarbeiderne oppfatter sine kvinnelige og mannlige ledere både når det kommer til lederstil og effektivitet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Rune Lines. Han har vært til stor inspirasjon, og har veiledet og støttet oss gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle som har latt seg intervjuet i forbindelse med utredningen. Uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Helt til slutt vil vi takke Hilde Torp, Geir Magne Bøe og Tove Kristin Smedsrud for nyttige tips og råd.

Norges Handelshøyskole

Bergen 17. juni. 2013

Mona Halvorsen

Susann Iren Johansen

Sammendrag

Formålet med masterutredningen er å avdekke hvilken betydning lederstil og kjønn har for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder. Det tar derfor sikte på å avdekke forskjeller mellom kvinner og menn i utøvelse av ledelse. I tillegg tas det sikte på å se hvilken lederstil medarbeiderne oppfatter som mest effektiv. Fra tidligere litteratur kom det frem et behov for å belyse lederens effektivitet fra medarbeidernes ståsted (Singh, et al., 2012). Siden vi ønsker å se eventuelle forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere presenteres en gjennomgang av relevant litteratur om kjønn og ledelse. Lederstil og effektivitet analyseres opp mot transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og teori om leder-medarbeiderutvekslingen, som utgjør utredningens teoretiske grunnlag.

Studien har et utforskende design og bygger på en kvalitativ metode. Det er foretatt 16 dybdeintervju med medarbeidere i ulike bedrifter, for å avdekke deres oppfatning av lederstil og grad av innfrielse på forestillingene om god ledelse.

Utredningens funn tyder på at medarbeiderne oppfatter en forskjell i utøvelse av lederstil mellom kvinner og menn. Forskjellene knytter seg til *formidlingsstil, fokus, vurderingsstil og oppfølging og tilbakemelding*. Kvinnelige ledere anses å utøve en transformasjonell lederstil med noen få innslag av transaksjonelle trekk, mens mannlige ledere oppfattes å utøve en transaksjonell lederstil med noen innslag av transformasjonsledelse. Videre tyder funnene derimot ikke på noen overordnet forskjell i oppfattet effektivitet mellom kvinnelige og mannlige ledere. Dette innebærer at en ikke kan rangere kvinnelig lederstil som mer eller mindre effektiv sammenlignet med den mannlige lederstilen. Funnene er interessante for teoretikere som ønsker å forstå hvordan medarbeiderne evaluerer sine ledere avhengig av lederens kjønn og lederstil sett i et effektivitetsperspektiv. Funnene vil også være interessante for praktikere da dette vil gi innsikt i hva som skal til for å være effektive ledere i medarbeiderens øyne.

Innhold

FORORD

SAMMENDRAG

INNHold

1.	INNLEDNING	1
1.1	OPPGAVERS FORMÅL	2
1.2	OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	3
2.	TEORI.....	4
2.1	LEDELSE	4
2.1.1	<i>Kjønn og ledelse.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Hva kjennetegner en god leder?</i>	<i>8</i>
2.1.3	<i>Evaluering av ledere</i>	<i>9</i>
2.2	LEDELSESTEORI	10
2.2.1	<i>Transaksjonsledelse</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Transformasjonsledelse</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Transaksjonsledelse vs. transformasjonsledelse</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Leder-medarbeider-utvekslingen</i>	<i>15</i>
3.	METODE	18
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	18
3.1.1	<i>Forskningstilnærming</i>	<i>19</i>
3.1.2	<i>Tilnærming av data.....</i>	<i>19</i>
3.2	INNSAMLING AV DATA	20
3.2.1	<i>Utvalg.....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Intervju.....</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Intervjuguide og forberedelser.....</i>	<i>22</i>

3.2.4	<i>Gjennomføring av intervju</i>	24
3.3	DATAANALYSE.....	25
3.4	EVALUERING AV METODE.....	27
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	28
3.4.2	<i>Validitet</i>	29
3.5	ETIKK I UNDERSØKELSEN	30
4.	RESULTATER	33
4.1	FORESTILLINGER OM GOD LEDELSE	33
4.1.1	<i>Se den enkelte</i>	33
4.1.2	<i>Oppfølging og tilbakemelding</i>	34
4.1.3	<i>Formidling av budskap</i>	37
4.1.4	<i>Ansvar og beslutninger</i>	38
4.1.5	<i>Kompetente</i>	39
4.1.6	<i>Oppsummering av forestilling om god ledelse</i>	40
4.2	BESKRIVELSE AV LEDEREGENSKAPER	40
4.2.1	<i>Beskrivelse av kvinnelige lederegenskaper</i>	41
4.2.2	<i>Beskrivelse av mannlige lederegenskaper</i>	46
4.2.3	<i>Oppsummering av beskrivelse av lederegenskaper</i>	50
4.3	INNFRIELSE AV GOD LEDELSE	50
4.3.1	<i>Se den enkelte</i>	51
4.3.2	<i>Oppfølging og tilbakemelding</i>	53
4.3.3	<i>Ansvar og beslutninger</i>	61
4.3.4	<i>Formidling av budskap</i>	64

4.3.5	<i>Kompetente</i>	66
4.3.6	<i>Oppsummering på innfrielse av god ledelse</i>	67
5.	DISKUSJON	68
5.1	BESKRIVELSE AV KVINNELIGE OG MANNLIGE LEDEREGENSKAPER.....	68
5.1.1	<i>Forskjell i formidlingsstil</i>	69
5.1.2	<i>Forskjell i fokus</i>	71
5.1.3	<i>Forskjell i vurderingsstil</i>	75
5.2	LEDERSTIL OG EFFEKTIVITET	78
5.2.1	<i>Formidlingsstil</i>	78
5.2.2	<i>Fokus</i>	80
5.2.3	<i>Vurderingsstil</i>	82
5.2.4	<i>Oppfølging og tilbakemelding</i>	84
5.3	OPPSUMMERT BESKRIVELSE AV KVINNELIG OG MANNLIG LEDERSTIL OG EFFEKTIVITET	87
6.	AVSLUTNING	90
6.1	KONKLUSJON	90
6.2	BIDRAG OG BEGRENSENINGER.....	92
6.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	94
7.	LITTERATURLISTE	96
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	101
	VEDLEGG 2 – KODING AV UTVALGET	107

1. INNLEDNING

Konseptet lederskap har fått stor forskningsoppmerksomhet over lengre tid, særlig når det gjelder dens påvirkningskraft på medarbeidere og som determinant for organisatorisk resultat og effektivitet (Northouse, 2010). Den store fascinasjonen kan komme som følge av at ledelse oppfattes som en mystisk prosess, i tillegg til at denne prosessen berører alles liv (Yukl, 2013). Ledelse kan berøre mennesker direkte gjennom arbeidstakerrollen eller en kan berøres indirekte ved å være en del av medarbeidernes familie og omgivelser. I et samfunn med stadige endringer og store økonomiske konjunktursvingninger vil organisatoriske resultat og effektivitet være avgjørende for videre overlevelse for organisasjoner.

Forskningen har lenge forsøkt å besvare spørsmål om hvordan menn og kvinner utøver ledelse, og hvilke konsekvenser dette har for organisatoriske resultat og effektivitet. Tradisjonelt sett har lederposisjoner vært et mannlige doméne. Dette har ført til at forståelsen av ledelse lenge var knyttet til menn. Gjennom blant annet kvinnebevegelsen ble det endringer i synet på kvinner og deres posisjon i arbeidslivet (Strand, 2007). Andelen kvinner som ønsker å arbeide utenfor hjemmet i høyere stillinger er stadig økende. Dette har resultert i en økende andel kvinnelige ledere, noe som har gitt behov for en ny vinkling i tradisjonell ledelsesforskning. I henhold til en lederundersøkelse gjort av Administrativt forskerforbund ved Norges Handelshøyskole har det vært en økning i kvinnelige ledere på elleve prosentpoeng siden 2009, noe som tilsvarer en økning på femti prosent¹.

Selv om andelen kvinnelige ledere har økt, er det fortsatt en overrepresentasjon av menn i de øverste stillingene. Glasstaksteorien stod lenge som en forklaring på dette. Glasstaket representerer en usynlig barriere for kvinner som ønsker å avansere til høyere stillingene i en virksomhet. Ut i fra nyere forskning mener en at et slikt glasstak har begynt å slå sprekker og kan nå betraktes mer som en myte (Solberg, 2012). På bakgrunn av dette velger vi bevisst ikke å vinkle vår utredning som en likestillingsutredning, men ønsker heller ønsker å drøfte ledelse i et effektivitetsperspektiv.

For å klassifisere utøvelse av ledelse vil det kunne være gunstig å gjøre dette ved hjelp av lederstiler. I henhold til Smith et al. (2004) er undersøkelser om hvordan kjønn påvirker lederstil,

¹ <http://e24.no/jobb/andelen-kvinnelige-ledere-opp-11-prosentpoeng-paa-ni-aar/20176916>

et område hvor det eksisterer et mangfold av litteratur. På tross av dette finnes det fremdeles aspekter hvor det behøves videre forskning. Et slikt aspekt er oppfatning av ledelse ut fra medarbeidernes synspunkt. Dette er også noe Singh et al., (2012) argumenterer for, og nevner at dette gjelder spesielt ved klassifisering av god og dårlig ledelse. De argumenterer videre for at det finnes mye litteratur som knytter kjønn til lederstiler, men at det igjen finnes mangler når det gjelder medarbeidernes evalueringer av kvinnelige og mannlige ledere. Meninger om slike mangler bekreftes også av flere studier, eksempelvis slik som i Awamleh og Gardner (1990), Eagly og Carli (2010) og Jonsen et al. (2010).

1.1 Oppgavens formål

Vår utredning tar sikte på å skape en forståelse av medarbeidernes oppfattelse av lederstilen til kvinner og menn. Det utforskes også hvorvidt de aktuelle lederstilene innfrir forestillingene medarbeiderne har om god ledelse, og dermed vurderes også hvilken lederstil som oppfattes som mest effektiv. Ut i fra dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?

Det vil finnes en rekke faktorer som spiller inn i avgjørelsen hvorvidt en lederstil kan anses som effektiv eller ikke. I denne forbindelse har vi valgt å konsentrere oss om kjønn og medarbeidernes forestillinger om god ledelse. Årsaken til dette er at spørsmålet om hva som er effektivt ut i fra medarbeiderens synspunkt vil være individuelt, og det vil dermed være forskjellig hva hver enkelt medarbeider legger i begrepet effektivitet. Vi vil derfor definere effektivitet som lederens innfrielse av medarbeiderens forestilling om god ledelse. For å kunne besvare på den overordnede problemstillingen har vi valgt å formulere to forskningsspørsmål:

1. Har kvinnelige ledere en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere?
2. I hvilken grad anser medarbeiderne den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre effektiv sett i forhold til mannlig lederstil?

Ved å undersøke det første forskningsspørsmålet vil vi avdekke om det finnes ulikheter mellom kjønnene i utøvelse av ledelse. Dette gjøres gjennom medarbeidernes beskrivelser av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Det andre forskningsspørsmålet har med hensikt å

avdekke hvorvidt lederstilen oppfattes som effektiv. Dette gjøres ved å vurdere lederens innfrielse av forestillingene om god ledelse.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 2 består av teorigrunnlaget for utredningen. I denne delen presenteres det først hva ledelse er, og relevant forskning om kjønn og ledelse. Deretter presenteres relevant ledelsesteori og teori for utvekslingen mellom leder og medarbeider.

Metoden som ligger til grunn for utredningen presenteres i kapittel 3. Under dette kapitlet forklares og begrunnes hvordan data er innsamlet og analysert. Det blir også drøftet etiske aspekter ved utredningen.

I kapittel 5 presenteres funn fra intervjuene, og gjøres ved å vise til sitater. Funnene assosiert med beskrivelser av kvinnelige og mannlige ledere blir også illustrert ved bruk av ordskyer.

I kapittel 6 drøftes de viktigste funnene fra resultatene. I denne delen vurderes funnenes mulige årsaker og konsekvenser. Dette gjøres i lys av teorigrunnlaget og annen relevant litteratur.

Funnene blir i kapittel 7 oppsummert i en konklusjon. I tillegg til dette, belyses begrensninger ved utredningen, før vi avslutningsvis påpeker implikasjoner for både videre forskning og næringsliv.

2. Teori

Problemstillingen og tidligere forskning vil fungere som en rettesnor for valg av teori. Vi vil i dette kapitlet presentere litteratur og teori som kan være med på å belyse vår problemstilling.

Kapitlet begynner med å definere *ledelse* med tanke på hva som vil være relevant for vår utredning. Da hovedtema med utredningen er *kjønn og ledelse*, presenteres også en gjennomgang av relevant litteratur om temaet. Videre vil vi også under denne delen komme inn på hva som *kjennetegner gode ledere*. Basert på vår problemstilling vil vi også se på hvor effektive de aktuelle lederne er ut i fra medarbeidernes synspunkt og vi finner det dermed fordelaktig å ta med hvordan *medarbeiderne evaluerer lederne*.

Den neste delen av dette kapitlet består av en beskrivelse av ulike *ledelsesteorier*. Her har vi valgt å ta utgangspunkt i Bernard Bass' arbeid som munnet blant annet ut i lederstilene *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*. Med tanke på den valgte definisjonen av ledelse, som beskriver ledelse som en prosess mellom leder og medarbeider finner vi det hensiktsmessig at teorikapitlet også innbefatter teori som belyser denne prosessen. Vi har i denne forbindelse valgt å benytte oss av teorien om *leder- medarbeider utveksling*.

De overnevnte teoriene vil etter vår mening være nødvendig for å kunne forstå sammenhengen mellom ulike lederstiler og kjønn fra et effektivitetsperspektiv.

2.1 Ledelse

Ledelse er et tema det har blitt forsket mye på, spesielt i USA. Grunnlaget for forskningen kommer fra psykologien, hvor utgangspunktet har vært at den naturlige rammen for ledelse er enkeltindividers egenskaper, atferd og forhold til medarbeidere (Northouse, 2010). Den utbredte forskningsinnsatsen har derimot ikke ført fram til begreper som betegnes som autoritative og entydige (Strand, 2007). Stogdill (1974:7) fant i sin gjennomgang av ledelsesforskning at det var nesten like mange ulike definisjoner på ledelse som det finnes folk som har forsøkt å definere begrepet (Northouse, 2010). På bakgrunn av dette er det fortsatt forvirring og uklarthet til hva ledelse er og hva det innebærer.

Selv om det finnes mange definisjoner på begrepet ledelse kan en likevel finne kjerneelementer som går igjen på tvers av definisjonene. Slike komponenter er prosess og innflytelse. En kan se ledelse som en transaksjonsbasert hendelse mellom leder og medarbeider. Uten innflytelse vil ledelse ikke eksistere (Northouse, 2010). Lederen bruker innflytelsen på sine medarbeidere for å få alle til å trekke i samme retning mot et felles mål. Ut i fra disse komponentene kan en i følge Northouse (2010:3) definere ledelse som «*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer for å nå et felles mål*».

2.1.1 Kjønn og ledelse

Kjønn og ledelse har blitt et forskningstema med stor interesse, siden kvinner har gjort et fremtog i både utdanning og innehavelse av høyere stillinger i organisasjoner. Forskingen om kvinner i ledende posisjoner har gått i forskjellige retninger. En av disse retningene er å avdekke hvorvidt det foreligger forskjeller mellom kvinner og menn i lederposisjoner (Andersen, 2011).

Tradisjonelt sett ble kjønnsdiskrimineringen rettferdiggjort gjennom oppfatninger om at menn var mer kvalifisert enn kvinner når det kom til lederposisjoner (Avotie, 2002). Oppfatningene omhandlet antagelser om nødvendige egenskaper og evner for effektiv ledelse, iboende forskjeller mellom kvinner og menn, og passende atferd for kvinner og menn. Det finnes imidlertid ingen empirisk støtte for antagelsen at menn er mer kvalifisert enn kvinner til lederposisjoner (Yukl, 2013). Nå derimot er tendensen at en fremhever de egenskapene og holdningene som en kan betrakte som «kvinnelige», som noe positivt og bedriftsøkonomisk interessant (Avotie, 2002).

«Female advantage»

I senere tid har det vokst frem et syn på at kvinner i større grad tenderer å besitte verdier og evner som er nødvendig for effektiv ledelse. Isteden for å adoptere lederstil og evner som har blitt bevist suksessfulle for menn, har kvinner brukt evner og holdninger som de har utviklet gjennom deres delte erfaringer som kvinner (Rosener, 1990). Slike evner og holdninger har kommet som et resultat av barndomserfaringer, foreldre-barneerfaringer, og sosialiseringsspraksiser. Disse erfaringene reflekterer kulturelle kjønnsstereotyper og antagelser om både kjønn og passende yrker for menn og kvinner (Cockburn, 1991, referert i Yukl, 2013). Slike erfaringer oppfordrer «feminine» verdier som vennlighet, medfølelse, omsorgsfull og

delende. Kvinner er i følge «feminine advantage» opptatt av konsensusbygging, inkludering og mellommenneskelige forhold. Tilhengerne av synspunktet hevder også det er mer sannsynlig at kvinner er villig til å utvikle og ta hensyn til medarbeiderne å dele makt med dem. Kvinner antas å være mer empatiske, stole mer på intuisjon og at de tar mer hensyn til følelser og relasjonskvaliteten. Tilhengerne hevder i tillegg at den endrede lederskapsnaturen har økt relevansen av evner og verdier som er sterkere hos kvinner enn hos menn (Yukl, 2013). Synspunktet om «female advantage» er imidlertid basert på svake antagelser og stereotyper. Vurderinger av påstander om et kjønns overlegenhet krever en nøye evaluering av empiriske funn (Yukl, 2013).

Forskning omkring kjønn og ledelse

Hvordan menn og kvinner utøver ledelse har vært av interesse for forskere gjennom flere tiår. Det har i den forbindelse vokst frem to spørsmål. Det ene er hvorvidt det foreligger en forskjell i menn og kvinners lederstil. Det andre omhandler hvorvidt menn eller kvinner er mer effektive ledere, og under hvilke kontekster dette vil være gjeldende (Bass & Riggio, 2006)

Forskning rundt kjønnsforskjell i lederstil er tvetydig. I noen studier ble det avdekket forskjeller, mens andre studier har konkludert med at det finnes små eller ingen forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Av studiene som avdekket en forskjell finner en blant annet i Eagly og Johnson (1990). De gjennomførte en metaanalyse av studier i tidsperioden 1961- 1987. Målet med analysen var å se kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil. Selv om forskjellene var små, fant de en tendens til at kvinner brukte en deltagende ledelse mens menn brukte en mer styrende lederatferd. Rosener (1990) fant også at mannlige ledere adopterte en mer transaksjonell lederstil mens kvinnelige ledere gikk i retningen mot en transformasjonell lederstil. Et slikt funn støttes opp i en nyere metaanalyse av Eagly et al. (2003). Disse fant at hovedforskjellen mellom kvinner og menn var individualisert hensyn. De forklarer videre at et individualisert hensyn inkluderer en mer støttende atferd, hvor lederne søker å utvikle medarbeidernes ferdigheter og selvtillit. Resultatene for transaksjonsledelse var på sin side vanskelig å tolke.

Som nevnt finnes det også mange eksempler på studier som har funnet at det ikke er noen forskjell mellom menn og kvinner i forbindelse med deres lederstil. Selv om Eagly og

Johnsen (1990) fant kjønnsforskjeller i lederstil var dette kun gjeldende for laboratorieeksperimenter. For faktiske ledere fant de imidlertid ingen kjønnsforskjeller med hensyn til menneske- og oppgaveorientert lederstil. Powell (1990) foretok en gjennomgang av forskning på kvinnelige ledere fra midten av syttitallet. Han fant små forskjeller, men argumenter for at det finnes liten grunn til å tro at menn og kvinner er ulike som ledere. Gibson (1995) fant også i likhet med Powell (1990) kun ubetydelige kjønnsforskjeller for dimensjonene i lederstil. Dette var på bakgrunn av en gjennomgang av studier som omhandlet kjønnssammenligninger og krysskulturelle studier av ledelse. Videre kan en også nevne Vecchio (2002) som mener at kjønnsforskjeller i lederstil er et overdrevent utsagn.

Når alt kommer til alt kan en se at det er en rekke studier som har konkludert med små eller ingen kjønnsforskjell i lederstil. Tradisjonelt sett har ledelse fått merkelappen maskulin, noe som har skapt grunnlag for stereotyper og kjønnsdiskriminering. Billing og Alvesson (2000) mener at et forsøk på å redefinere ledelse som feminin vil kunne skape grobunn for nye stereotyper. Videre argumenterer de for at kvinner og menn har de samme lederambisjonene og de samme atferdsmønstrene i slike stillinger.

Funnene omkring kjønn og ledelse i et effektivitetsperspektiv er også inkonsistente (Yukl, 2013). I laboratoriestudier ble menn vurdert som mest effektiv, men i den faktiske verden var det ingen oppfattet forskjell i effektivitet. Powell (1990) mener det er liten grunn til å tro at et av kjønnene er overlegen i en lederposisjon, og at det vil finnes eksempler på utmerkede-, gjennomsnittlige- og dårlige ledere innenfor hver av kjønnskategoriene. Eagly et al. (1992) fant i sin gjennomgang at det var små forskjeller i evalueringer av mannlige og kvinnelige ledere. De fant også at disse forskjellene var mer fremtredende da lederne innehadde posisjoner som var inkonsistente med etablerte kjønnsnormer. Eksempelvis ble kvinnelige ledere evaluert dårligere enn mannlige dersom de utøvde en lederstil som tradisjonelt sett ble ansett som maskulin. I tillegg fant Eagly et al. (1995) ingen overordnet forskjell i effektivitet mellom mannlige og kvinnelige ledere. På den andre siden fant de imidlertid at en leder var mer effektiv dersom det var kongruens mellom lederrollen og kjønnsrollen. Med dette menes at menn og kvinner var mer effektive i roller som er egnet til deres kjønn. Eksempelvis var mannlige ledere mer effektive i posisjoner som krevde oppgaveorienterte ferdigheter, og i posisjoner som krevde mellommenneskelig ferdigheter var kvinnelige ledere mer effektive. Dette funnet karakteriserte de som sitt mest oppsiktsvekkende funn.

2.1.2 Hva kjennetegner en god leder?

Spørsmålet om hva som kjennetegner god ledelse er noe som har opptatt forskning i tusenvis av år. På egyptiske skriftruller og i kinesiske skrifter, som er datert tilbake til langt før vår egen tidsregning, har en funnet instruksjoner om hva «god ledelse» er (Bass, 1990, referert i Skogstad & Einarsen, 2002).

I forbindelse med hva som kjennetegner gode ledere er det aktuelt å se på hvilke egenskaper lederne besitter. Selv om det finnes usikkerhet knyttet til de aktuelle lederegenskapene, vil det eksistere elementer som kan anses som grunnutrustningen for ledere (Strand, 2007). I tråd med dette har også en rekke andre forskningsprosjekt konkludert med at bestemte egenskaper ved personligheten tenderer å kjennetegne suksessfulle ledere (Yukl, 2013). Det er imidlertid viktig å anerkjenne at besittelsen av disse elementene ikke vil være noen form for suksessgaranti for lederne. På den andre siden mener Strand (2007) at dersom en mangler en eller flere av egenskapene bør en vurdere om en bør tre inn i et lederverv.

- *Energi og utholdenhet* vil være viktig i en lederstilling da en slik lederposisjon innebærer å håndtere usikkerhet. Dersom lederen mangler energi og utholdenhet vil dette etter kort tid kunne føre til utmattelse.
- *Makt og prestasjonslyst* nevnes også som egenskaper ledere bør ha. Dette er fordi det forventes at lederen har et ønske om å utrette noe og lar dette komme til syne. Lederne er også nødt til å ha en tro på at de kan utgjøre en forskjell. Det kreves derfor en påvirkningslyst og en påvirkningsevne ut over det organisasjonen mekanisk produserer. Uten denne lederegenskapen vil alternativet være ubesluttsomhet, flaskehalsrolle og tap av legitimitet.
- Ledere har mye ansvar og bør derfor ha en *ansvarsfølelse og ansvarsglede*. Det betyr at en leder må kunne evne og ta på seg ansvar både innenfor og utenfor sitt ansvarsområde. Dersom denne egenskapen er fraværende vil lederen raskt kunne skylde på andre, unnvike de vanskelige oppgavene og etter hvert miste tillit av andre.
- *Verbale evner* er essensielt da mye av arbeidet foregår gjennom ansikt-til-ansikt kontakt med andre. En av de viktigste lederegenskapene er derfor å kunne formidle og påvirke gjennom tale og samtale. Dersom lederen ikke har denne lederegenskapen kan de oppfattes som fjern og skriftlig, noe som igjen kan resultere i usikkerhet og

frustrasjon blant organisasjonsmedlemmene. For lederen kan mangel på verbale evner føre til usikker kunnskap og tap av legitimitet.

- *Sosial kompetanse* innebærer at lederen bør kunne bevege seg naturlig i ulike sosiale settinger. Det forutsetter også en evne til å tolke kulturelle, sosiale og personlige signaler og justere responsen som følger av signalene. Dersom en leder har en sosial kompetanse vil den i større grad kunne dra fordeler av ulikheter blant medlemmene i organisasjonen. Alternativet til dette er feildiagnoser, konflikter og frustrasjoner.
- Den siste viktige lederegenskapen er *evnen til å utholde usikkerhet*. Det innebærer at lederen må ha evnen til gjennomgå og forholde seg til mange uavklarte, tvetydige og konfliktfylte situasjoner. To idealistiske krav som trekkes frem i denne sammenhengen er generell *selvinnst* og *moralisk integritet*. Der den førstnevnte omhandler evne til å se sine egne sterke og svake sider, og den sistnevnte handler om å vite når en svikter, og dermed miste egen og andres oppslutning.

Nesten alle de fremhevede egenskapene vil være gjeldende i variert grad avhengig av stillingsnivå. Sosial kompetanse vil derimot være aktuell for alle nivåer. I tillegg vil egenskaper og ferdigheter slik som blant annet intelligens, målrettethet, fagkunnskap, proaktiv holdning og evne til å løse bestemte problemer vil også være ønskelig hos en leder (Strand, 2007).

2.1.3 Evaluering av ledere

En leder er svært synlig, og vil derfor være gjenstand for evalueringer fra blant annet medarbeiderne. For å avgjøre hvem som er ansvarlig for suksess eller fiasko bruker medarbeiderne informasjon basert på lederens handlinger, endringer i lederens prestasjon innenfor teamet eller organisasjonen, og eksterne forhold (Yukl, 2013).

Det finnes flere beslektede faktorer som avgjør medarbeidernes evaluering av lederens effektivitet (Yukl, 2013). Blant annet evaluerer medarbeiderne lederens intensjoner så vell som kompetanse. En leder som oppfattes å være mer interessert i medarbeiderne og deres oppgaver fremfor lederens egne personlige fordeler og karriereutvikling vil oppnå en større grad av aksept fra sine medarbeidere. Medarbeidere stoler på ledere som de oppfatter som «en av dem», og vil dermed være mer tilbøyelig til å gi positive evalueringer (Hogg, Hains

og Mason, 1998, referert i Yukl (2013). I tillegg vil medarbeidere som oftest ha større tillit til en leder som deler de samme interessene og kvalitetene.

På samme måte som medarbeiderne vil ha formening om lederens kompetanse og intensjoner, vil også lederen gjøre seg opp en mening om medarbeidernes kompetanser. Disse vurderingene vil påvirke hvordan lederen oppfører seg ovenfor medarbeiderne. Lederen evaluerer sine medarbeidere med bakgrunn i deres atferd og prestasjon. (Yukl, 2013).

2.2 Ledelsesteori

Ledelsesteorier er hovedsakelig produkter av det tjuende hundreåret. Sammen med fremveksten av industrisamfunnet vokste det også fram et behov for mennesker som kunne styre og kontrollere produksjonsprosesser og organisasjoner. Dermed vokste ledere frem som en sosial elite i samfunnet. Det meste av dagens ledelsesteori er sterkt preget av amerikansk samfunnssyn og vitenskap. I Norge må en helt fram til 1970-årene før vi finner ledelsesteorier (Strand, 2007).

Fra tidligere forskning kom det frem at kvinnelige ledere tenderte til å være mer transformasjonelle enn mannlige ledere. Dermed er det hensiktsmessig at utredningen tar utgangspunkt i ledelsesstilteoriene transaksjons- og transformasjonsledelse. Da utredningen tar sikte på å avdekke effektivitet sett fra medarbeiderne, er det også gunstig å ta med teorien om leder- medarbeiderutvekslingen.

2.2.1 Transaksjonsledelse

Kaufmann og Kaufmann (2003:348) definerer transaksjonsledelse som «*Ledelse basert på bytte av verdier basert på egeninteresse*». Fra definisjonen kan en at transaksjonsledelse er basert på en utveksling mellom leder og medarbeider. Forholdet mellom leder og medarbeider blir sett på som en sosial transaksjon, hvor lederen belønner eller disiplinere medarbeideren avhengig av dens prestasjoner. Altså kan en betrakte relasjonen mellom leder og medarbeider som et bytteforhold hvor medarbeiderens innsats byttes mot belønning eller korreksjon fra lederen. I denne lederstilen motiverer lederen de ansatte gjennom å appellere til medarbeidernes egeninteresser og spille på fordelene medarbeiderne vil få som

følger av utvekslingen (Yukl, 2013). I følge teorien består transaksjonsledelse av to faktorer; betinget belønning og ledelse ved unntak (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Betinget belønning

Ved denne type lederatferd vil lederen bruke belønninger for å oppnå ønsket atferd blant sine medarbeidere. Lederen kan gi belønning i form av løfter, bonus, avspasering og så videre, avhengig av medarbeiderens innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Thompson & Li (2010) uthever to typiske lederatferder knyttet til denne faktoren. Den ene er at lederen redegjør hva medarbeideren kan forvente å motta dersom prestasjonsmålene nås. Den andre atferden er at lederen tilbyr assistanse i bytte mot medarbeiderens innsats. Selv om ledelse ut i fra denne faktoren ikke er like motiverende som transformasjonsledelse er betinget belønning relativt mer effektiv sammenlignet med faktoren kalt ledelse ved unntak som beskrives under.

Ledelse ved unntak

Denne faktoren kan beskrives som en korrigerende faktor. Videre nevnes fire typiske lederatferder for denne faktoren. Den første atferden er at lederen fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder. Det andre er at lederen retter sin fulle oppmerksomhet til å håndtere feil, klager eller fiaskoer. Tredje muligheten er at leder ikke griper inn før problemene blir store og seriøse. Den siste atferden omfatter at lederen lever etter en filosofi om at dersom det ikke er ødelagt trenger du heller ikke å fikse det (Thompson & Li, 2010). Summert opp kan en si at ledelse ved unntak handler om at lederen kun griper inn når arbeidet ikke utføres i tråd med forventninger eller forskrifter (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Slike inngrep kan skje på to måter, gjennom en aktiv eller en passiv strategi. Den aktive strategien går ut på at lederen nøye overvåker arbeidet, og griper inn så fort det gjøres noen feil. En slik strategi inkluderer de to første atferdene som Thomson & Li (2010) beskrev for denne faktoren. Den passive strategien går ut på at lederen venter passivt på en melding om feil, for så å foreta nødvendige korreksjoner. Denne strategien inkluderer de to siste av atferden Thomson & Li (2010) beskrev.

2.2.2 Transformasjonsledelse

Kaufmann og Kaufmann (2003:348) definerer transformasjonsledelse som «*Ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon*» Den første som innførte begrepet transformasjonsledelse i sitt arbeid var James MacGregor Burns. Begrepet stammer fra en undersøkelse Burns foretok av en rekke amerikanske, politiske ledere i 1978 (Haukedal, 2005). Kuhnert (1994), referert i Thomson & Li (2010) beskriver individer som utøver transformasjonell ledelse som mennesker med sterke, indre verdier og ideer. Samtidig er slike ledere effektive i å motivere medarbeiderne til å handle på måter som støtter opp under felles mål fremfor egeninteresse. Selv om Burns var den første til å bruke begrepet transformasjonsledelse ble Bernard Bass i 1985 den første til å presentere en formell teori om begrepet (Yukl, 2013). Denne type ledelse handler om å være oppmerksom på medarbeidernes behov og motiver, samt å forsøke og hjelpe medarbeiderne til å nå sine ytterste potensial (Thompson & Li, 2010). I transformasjonsledelse motiverer lederen sine medarbeidere på tre måter. Den første måten handler om å gjøre medarbeiderne mer bevisste på viktigheten av utfallene av arbeidsoppgavene. Den andre handler om å få de til å overgå deres egeninteresse av hensyn til organisasjonen eller teamet, og den siste er å aktivere medarbeiderens behov av en høyere orden. Dette kan føre til at de medarbeiderne blir motiverte til å gjøre mer enn det som er forventet av dem (Yukl, 2013). På bakgrunn av dette kan en se at transformasjonsledelse ofte settes opp som en kontrast til lederatferden under transaksjonsledelse.

Transformasjonelle ledere kan generere overlegne resultater ved å benytte seg av en eller flere av de « fire I-ene», som utgjør faktorene i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Disse er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert hensyn.

Idealisert innflytelse

Ledere som er gode på denne faktoren har høy moralsk og etisk standard. Denne faktoren innebærer at lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere og lederen blir beundret og respektert. Medarbeiderne identifiserer seg med lederen og dens visjon. I tillegg utvikler medarbeiderne affeksjon, tillit og trygghet til lederen (Thompson & Li, 2010). Denne faktoren blir av Kaufmann og Kaufmann (2003) ansett som en av de sterkeste formene for ledelse, hvor lederne blir betraktet som spesielt målrettet og pålitelige.

Thompson og Li (2010) mener at jo mer gunstig oppfatning medarbeiderne har av sin leder jo større sjanse er det for at medarbeiderne vil innfri forventninger og oppfylle ytelsesstandarder.

Inspirerende motivasjon

I henhold til Thompson og Li (2010) består denne faktoren av en rekke atferder. Disse atferdene inkluderer å snakke optimistisk og entusiastisk om fremtiden og hva som skal oppnås, kunngjøre en overbevisende visjon og uttrykke tillit for at mål vil oppnås. Ledere som er gode på denne faktoren viser entusiasme og optimisme, samtidig som de øker fellesskapsfølelsen. Ledere som skaper entusiasme og lagånd er flinke til å motivere og inspirere sine medarbeidere gjennom kommunikasjon, visjonsarbeid og samspill. I henhold til Traycey og Hinkin (1998), referert i Thompson og Li (2010) inkluderer denne faktoren atferd som å artikulere klare forventninger og demonstrere forpliktelse til organisasjonens overordnede mål.

Intellektuell stimulering

I denne faktoren stimulerer lederen medarbeiderne til å være kreative og innovative. Dette gjøres i følge Thompson og Li (2010) ved at lederen oppfordrer til å sette spørsmålstejn ved antagelser og ved gamle måter å gjøre ting på, og se problemer fra nye perspektiver. I tillegg mener Kaufmann og Kaufmann (2003) at dette gjøres ved å gi medarbeiderne utfordrende og selvstendige oppgaver. Under denne faktoren gir også lederen medbestemmelse til sine medarbeidere, noe som kan resultere i økt engasjement blant medarbeiderne (Thompson & Li, 2010). Transformasjonelle ledere fremkaller ekstra innsats fra deres medarbeidere gjennom blant annet intellektuell stimulering (Bass & Avolio, 1994).

Individualisert hensyn

Denne faktoren innebærer ledere som legger til rette for et støttende klima. En leder som vektlegger denne faktoren vil i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) være flink til å tilpasse og ivareta den enkeltes behov gjennom individuell oppmerksomhet eller sosial anerkjennelse. Omsorg for andre er i følge Thompson og Li (2010) ansett som en viktig del av leder-medarbeider forholdet. Videre uttrykker de at denne omsorgen legger et grunnlag for medarbeiders tilfredshet med lederen og i mange tilfeller vil kunne påvirke medarbeiderens ytelse. Bass og Avolio (1994) fant at ledere som hadde en høy grad av

individualisert hensyn til medarbeiderne ble oppfattet som mer effektive. De hadde også bedre arbeidsutfall og deres medarbeidere hadde større vilje til å forfølge felles mål fremfor mål av egeninteresse.

2.2.3 Transaksjonsledelse vs. transformasjonsledelse

I dette avsnittet settes transaksjonsledelse og transformasjonsledelse opp mot hverandre for å poengtere forskjellene i atferdene, se tabell 1.

Transaksjonsledelse	Transformasjonsledelse
<p>Hovedattributter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operer ut fra egne behov og verdier - Manipulerer andre og situasjoner - Søker konkrete bevis for suksess 	<p>Hovedattributter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av verdier, etikk, standarder og langsiktige mål - Selvbetjent og selvdefinert
<p>Ledelsesfilosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spill etter mine regler og jeg vil gi deg det du vil ha. 	<p>Ledelsesfilosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artikulerer klare, langsiktige standarder og mål - Beslutninger baseres på en bred vurdering av situasjonen, ikke bare åpenbare faktorer
<p>Follower-filosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> - La meg vite hva du vil ha og jeg vil gi deg det (hvis du ivaretar mine behov) 	<p>Follower-filosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gi meg autonomi til å nå brede organisatoriske mål - Ikke be meg om å kompromittere mine verdier og standarder for selvspekt, med mindre det er til det beste for gruppen og organisasjonen.

Tabell 1: Sammenligning av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994, referert i Thompson & Li, 2010:107)

Transaksjonsledelse kan betraktes som en videreføring av det tidligere forskning har betegnet som oppgaveorientert ledelse, mens transformasjonsledelse på sin side er en utvidelse av menneskeorientert ledelse. (Skogstad & Einarsen, 2002)

På bakgrunn av den teoretiske konteksten og empiri argumenterer Judge og Piccolo (2004) for at det kan forventes at transformasjonsledelse kan fremkalle mange positive organisatoriske utfall. Dette er også i tråd med Northouse (2010) som nevner at transformasjonell ledelse produserer mer av de positive effektene enn transaksjonell ledelse vil gjøre. Videre sier han at mens transaksjonsledelse gjerne resulterer i de forventede utfallene, vil transformasjonsledelse imidlertid resultere i utfall som går ut over det som en kunne ha forventet. Dette kan en se ut i fra figur 1.



Figur 1: Effekten av transformasjonsledelse (Northouse, 2010:180)

2.2.4 Leder-medarbeider-utvekslingen

En teori som får stadig mer vind i seilene er teorien om leder-medarbeider-utveksling. På engelsk kalles denne for «Leader member exchange» også kalt LMX, et navn vi vil bruke når vi videre refererer til denne teorien. Kaufmann og Kaufmann (2003:328) definerer LMX-teorien slik: «Teori med fokus på det nære samspill mellom leder og medarbeider»

LMX-teorien beskriver ledelse som en prosess som setter interaksjonen mellom leder og medarbeider i sentrum (Northouse, 2010). Den beskriver kvaliteten på forholdet mellom en

leder og dens medarbeider. Et slikt forhold kalles for en dyade. En dyade blir i henhold til sosialpsykologien definert som samspillet mellom to personer. Dermed skiller LMX-teorien seg ut i fra de tradisjonelle ledelsesperspektivene som ser på ledelse som en enveis prosess fra leder til medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Den skiller seg også ut ved at teorien tar utgangspunkt i at lederen ikke behandler alle medarbeidere likt, men heller over tid utvikler relasjoner med ulik karakter og kvalitet med sine medarbeidere (Yukl, 2013). Dette innebærer at lederen tilpasser sin lederstil i henhold til hver enkelt medarbeider. Dermed utfordres den tidligere antagelsen om at lederen hadde en uniform lederatferd mot sine ansatte (Northouse, 2010). I tidligere forskning på teorien fant en at det ble dannet to typer dyader. Den ene representerte inn-gruppen og den andre ut-gruppen. Inn-gruppen karakteriseres av personlige forhold mellom leder og medarbeider, mens ut-gruppen karakteriseres av et distansert forhold mellom leder og medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det ble også funnet at personlighet og andre personlige karakteristikk er relatert til prosessen om medarbeideren havner i inn-gruppen eller ut-gruppen (Dansereau et al., 1975, referert i Northouse, 2010)

Som nevnt fant forskning på LMX to ulike former for dyader. Her vil dyader av høy kvalitet bestå av relasjoner mellom leder og medlemmer av inn-gruppen. Medlemmene i en slik gruppe vil ha fordeler som følger av medlemskapet. Slike fordeler består blant annet av å bli verdsatt av lederen, i større grad bli informert og oftere få komme med innspill og råd. Det er også en tendens til at inn-gruppens medlemmer får mer interessante og utfordrende oppgaver (Risan, 2012). Dyader av lavere kvalitet består av relasjoner mellom leder og medlemmer i ut-gruppen. Disse medlemmene har en mer nøytral holdning til lederen og nøyer seg med å utføre jobben kun etter de krav som er beskrevet i arbeidskontrakten.

I senere forskning har fokuset skiftet fra å karakterisere dyaden til å relatere dette til organisatorisk effektivitet. Dyader av høy kvalitet førte til blant annet mindre turnover, positive ytelses evalueringer, mer organisatorisk engasjement og mer støtte til lederen (Graen & Uhl- Bien, 1995; Liden, Wayne & Stilwell, 1993, referert i Northouse, 2010). Det har også blitt foretatt studier om hvordan LMX-teorien er relatert til myndiggjøring av medarbeiderne. Graden av medbestemmelse fungerer som en moderator på relasjonen mellom leder-medarbeider forholdet på den ene siden og organisatoriske utfall på den andre siden. Dersom det er liten grad av medbestemmelse kan et godt forhold mellom leder og

medarbeider kompensere for dette (Harris, Wheeler & Kacmar, 2009, referert i Northouse, 2010)

Dersom lederen ønsker å bygge på medarbeidernes indre motivasjon vil det være hensiktsmessig for lederen å benytte seg av en form for transformasjonsledelse (Yukl, 2009, som sitert i Risan, 2012). Årsaken til dette er at kjernen i transformasjonsledelse er individuell oppmerksomhet og behandling av sine medarbeidere (Risan, 2012). Graen og Uhl-Bien (1991) sitert av Bass (1997) fant at selv om leder-medarbeider-utvekslingen kan begynne med et enkelt transaksjonelt forhold, er dette forholdet nødt til å utvikle seg til et transformasjonelt forhold for at det skal være effektivt. En kan derfor poengtere at den mest gunstige formen for dyade er personlige forhold basert på relasjon av høy kvalitet, ergo dyaden mellom lederen og medlemmer av inn-gruppen.

Kritikk av leder-medarbeider-utvekslingsteorien

En av hovedkritikkene er at teorien går i mot verdien om rettferdighetsprinsippet. På bakgrunn av at det dannes grupper med sterke og svake relasjoner, kan det skapes en grobunn for diskriminering mot gruppen med svake relasjoner. En annen kritikk er at det har blitt satt spørsmålsteget ved målingen av leder-medarbeider forholdet. Det har blitt benyttet ulike skalaer, og det derfor argumenteres for at resultatene ikke er sammenlignbare (Northouse, 2010).

Selv om det har blitt rettet en del kritikk mot teorien, poengterer (Northouse, 2010) at teorien også har mange styrker. En fordel med teorien er at den retter oppmerksomhet mot viktigheten av kommunikasjon innenfor ledelse. En annen styrke er at det eksisterer et mangfold av forskning som viser hvordan LMX er relatert til positive organisatoriske utfall.

3. Metode

Metoden beskrives som en planmessig fremgangsmåte, og angir måten en skal fremskaffe kunnskap og utvikle teorier om fenomenet en forsker på. En kan derfor si at metode handler om alle valg en må ta, relatert til utredningen, samt begrunnelse for disse valgene (Grønmo, 2004). Dette kapitlet er en gjennomgang av hva som ligger bak våre beslutninger og hvordan undersøkelsen er gjennomført. Vi vil derfor i dette kapitlet beskrive utredningens metode. Metoden vil være hjelpelig i arbeidet med å besvare vår problemstilling: *Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?* Først blir valgene knyttet til forskningsdesignet redegjort, etterfulgt av hvilken strategi som anvendes. Deretter vil datainnsamlingen og hvordan dataene analyseres bli presentert. Avslutningsvis gis det en diskusjon av etiske vurderinger knyttet til utredningen.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign inneholder en overordnet plan over hvordan en ønsker å besvare et forskningsspørsmål (Ringdal, 2007). Når det gjelder undersøkelsesdesign finnes det tre typer en kan velge mellom; utforskende, deskriptiv-, og forklarende (Saunders, et al., 2009). Ved valg av design vil en rekke faktorer påvirke dette valget. Eksempler på slike faktorer er hvor mye en vet om det aktuelle forskningsområdet, og hvilke ambisjoner en har med tanke på analysering og forklaring av sammenhenger. Utforskende design er et verdifullt virkemiddel for å finne ut hva som skjer, søke nye innsikter, stille spørsmål og vurdere fenomen i nye lys (Saunders, et al., 2009).

Selv om det eksisterer mye kunnskap om ledelsesfeltet er det lite kunnskap på hva god ledelse er sett ut i fra medarbeidernes synspunkt. Formålet med denne utredningen er todelt. Den første delen av formålet går ut på å se om det foreligger noen forskjell med tanke på hvordan menn og kvinner utøver ledelse. Den andre delen av formålet går ut på å avgjøre hvorvidt en spesifikk lederstil anses som mer eller mindre effektiv. Med tanke på vårt formål ønsker vi, om mulig, å kunne bidra med ny kunnskap.

Vi har valgt å benytte oss av et utforskende design, og gjennom dette ønsker vi å gi vårt bidrag til de felt som berøres av vårt forskningsformål. Et utforskende design gir oss muligheten til å ha en åpen tilnærming til datainnsamling og analyse. Dette resulterer i at

respondentene kan påpeke hva som er viktig fremfor at vi legger føringer gjennom etablert teori. I tillegg gir dette dermed fleksibilitet til å tilpasse fokus og retning på bakgrunn av ny innsikt som fremkommer av datamaterialet (Saunders, et al., 2009). Videre uttrykker Saunders et al. (2009) at utforskende design ikke er i mangel av retning, men at en starter bredt for så å snevre seg inn etter hvert som forskningen fremskrider. Dette fremkaller muligheten til å gå dypere og finne nyansene i de aspektene som fremstår som viktige.

3.1.1 Forskningstilnærming

I henhold til Saunders et al. (2009) vil valget av forskningstilnærming avhenge av både eksisterende kunnskap og problemstillingens natur. En kan velge hvorvidt en ønsker en deduktiv eller induktiv tilnærming. I en deduktiv tilnærming tar en utgangspunkt i etablert teori med sikte på å teste denne gjennom empiriske data en samler inn. I en induktiv tilnærming tar en imidlertid utgangspunkt i datamaterialet. Ved en slik tilnærming tar en sikte på å utvikle nye teorier med bakgrunn i det empiriske datamaterialet (Grønmo, 2004).

For å belyse vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av en induktiv tilnærming med deduktive innslag. Før vi formulerte problemstillingen gjennomførte vi et omfattende litteratursøk for å avdekke hva som tidligere hadde blitt skrevet om temaet, og hvilke teorier som fantes i forbindelse med dette. De teoriene vi anser som mest anvendbare med tanke på vår problemstilling, brukte vi i utarbeidningen av intervjuguiden både når det kom til struktur og operasjonaliseringen av spørsmål. Dette er noe som representerer det deduktive innslaget. I tillegg bestod intervjuguiden av en rekke åpne spørsmål som gjorde det mulig for respondentene å svare fritt uten å ha begrensninger fra etablert teori hengende over seg, noe som tilsvarer en induktiv tilnærming. Vi har også i analysen valgt å analysere tema som respondentene trakk frem som viktig, uavhengig om dette er i overenstemmelse med den etablerte teorien benyttet i utforming av intervjuguiden. Vi valgte derfor å ha en mer induktiv tilnærming, siden vi ikke ønsket å frasi oss muligheten å avdekke uforutsette mønstre og elementer ved datamaterialet. Gjennom et slikt åpent sinn ved datainnsamling og analyse vil det være respondentenes historie og erfaringer som kommer frem.

3.1.2 Tilnærming av data

For å kunne besvare problemstillingen er en avhengig av datamateriell, og en kan ved datainnsamlingen og analysen velge om en vil bruke kvantitativ eller kvalitativ metode.

Kvantitative data foreligger i tallform, mens kvalitative data foreligger i tekstform. Dette innebærer at mens kvantitativ metode gir en beskrivelse av virkeligheten i tall og tabeller gir kvalitativ metode en tekstlig beskrivelse, eksempelvis utskrift fra et intervju. Det sentrale i kvantitativ metode er å finne kausale sammenhenger, mens en ved kvalitativ metode søker å finne meninger ved-, og forklaringer på relevante fenomener (Ringdal, 2007). For innsamling og analyse av dataene har vi valgt å bruke en kvalitativ metode. En kvalitativ innsamling av data innebærer et mangfold av informasjon fra et fåtall respondenter. Årsaken til at vi har valgt denne metoden er at vi mener den er mest hensiktsmessig i besvarelsen av vår problemstilling. Siden vår problemstilling blant annet krever data fra medarbeidere som omhandler deres erfaringer, hendelser og meninger vil det være hensiktsmessig å samle inn denne typen data gjennom en kvalitativ metode. I tillegg imøtekommer denne metoden fleksibilitetskravene vi har. Dette setter oss i stand til å kunne bevege oss i den retningen datamaterialet fører oss. Selv om vi har valgt en kvalitativ metode, har vi også valgt å sette opp ordskyer som viser frekvensfordelingen i datamaterialet, noe som kan ses på som en liten smak av kvantitativ tilnærming.

3.2 Innsamling av data

Hoveddelen av våre data er primærdata og ble innsamlet gjennom semistrukturerte intervju, som utdypes nedenfor. Primærdata kan klassifiseres som data som er samlet inn for et spesifikt forskningsformål (Saunders, et al., 2009). Under dette avsnittet gis det en oversikt over våre valg når det gjelder datainnsamlingen.

3.2.1 Utvalg

Når en skal bestemme seg for utvalget i studien vil problemstillingen fungere som en guide. Alle enhetene som problemstillingen omhandler, kalles univers eller populasjon (Grønmo, 2004). Siden vi, som formulert i problemstillingen, ønsker å se på ledelse fra medarbeidernes synspunkt, ser vi det derfor hensiktsmessig å intervjuere medarbeidere. Derfor vil vår populasjon være medarbeidere. Ofte er det ikke praktisk mulig å studere hele populasjonen, dette kan komme som følge av ressursbegrensninger og mangel på oversikt over medlemmene i populasjonen. Derfor studerer en som regel et utvalg av den ønskede populasjonen. Vi har funnet det mest hensiktsmessig å benytte oss av ikke-sannsynlighetsutvalg, og under dette har vi valgt å bruke et bekvemmelighetsutvalg. Dette

innebærer at det ikke er like stor sannsynlighet for at alle enhetene i populasjonen kan bli utvalgt (Saunders, et al., 2009).

Grunnet tidsbegrensninger har vi valgt å begrense vårt utvalgt til å gjelde bedrifter som er lokalisert i Bergen. For å avgjøre hvilke bedrifter vi skulle ta kontakt med, benyttet vi oss av Studentsamskipnaden i Bergen sine sider². Etter at vi hadde tatt kontakt med bedriftene var det kontaktpersonene som valgte ut respondentene. Dette kan representere en potensiell feilkilde ved at kontaktpersonene velger ut respondenter som svarer best ut i fra bedriftens synspunkt. Det kan imidlertid tenkes at alle parter er mer tjent med å få resultater som skildrer virkeligheten mest mulig.

For å sikre relevans i forhold til vår problemstilling stilte vi også krav til karakteristika ved respondentene. Vi presiserte at vi ville ha både mannlige og kvinnelige respondenter. Dette var for å sikre uttalelser fra begge kjønnene. Vi ba også om at respondentene vi skulle intervju hadde opplevd både kvinnelige og mannlige ledere. Dette var fordi de skulle kunne uttale seg om hvorvidt de hadde opplevd kjønnsforskjeller i måten det har blitt ledet på. I tillegg skulle de uttale seg om hvordan de oppfattet sine ledere og hva de mener er effektivt.

Hvor mange respondenter det er nødvendig å intervju, er avhengig av formålet med studien (Ringdal, 2007). Generalisering til hele populasjonen er ikke et hovedformål i kvalitative metoder. Vi sendte forespørsler til i alt 32 bedrifter, se tabell 1.

Henvendelse sendt	32
Positiv tilbakemelding	4
Negativ tilbakemelding	13
Antall respondenter	18
Pretest	3

Tabell 2: Oversikt over utvalg

Vi fikk negativ tilbakemelding fra 13 av bedriftene, og endte dermed opp med positivt svar fra fire bedrifter. Hos de resterende bedriftene fikk vi ikke svar på vår henvendelse. På tvers av disse fire bedriftene gjennomførte vi intervju med 18 respondenter, hvorav tre av disse

² <http://www.sib.no/no/karriere/pa-terskelen-til-arbeidslivet/bedriftsoversikt>

fungerte som pretest. Det er viktig å gjennomføre en pretest av intervjuguiden fordi dette vil kunne avdekke eventuelle feil eller svakheter ved spørsmålene. Det kan også være at en har formulert spørsmål vanskelig og/eller at det ut i fra svar som fremkommer under pretest oppdages at andre spørsmål også burde vært inkludert. Da vi nærmet oss slutten av intervjuene så vi at de siste intervjuene ikke fremskaffet nye innsikt. Dette indikerer at en kan ha nådd det som kalles metningsnivå.

3.2.2 Intervju

Vi har som nevnt valgt en kvalitativ metode og har i den forbindelse valgt å benytte oss av individuelle intervju med respondenter. Dette innebærer at det er respondentenes svar utredningen bygger på. Intervju defineres av som en samtale mellom intervjuer og respondent, og er nyttig når man søker å forstå fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres (Saunders, et al., 2009). En fordel ved å intervju enkeltpersoner er at sannsynligheten øker for at de vil svare mer ærlig. Vi har valgt å intervju enkeltpersoner fordi vi ønsker å snakke om deres erfaringer og meninger, og det kan være lett at respondentene blir farget av de andres meninger i en eventuell gruppe. I tillegg er det ikke sikkert at alle hadde villet ytret sin mening dersom vi hadde intervjuet respondentene i grupper.

Videre, ønsker vi å bruke semistrukturerte intervju. Dette innebærer at en på forhånd bestemmer seg for noen tema som en vil spørre respondenten om, men samtidig kan en trekke inn flere tema underveis. Dette er noe som passer overens med det ønsket vi har om fleksibilitet ved metoden.

Ved intervju må en være påpasselig med at kommunikasjonen fungerer godt mellom forsker og respondent (Grønmo, 2004). Det er derfor viktig å unngå forstyrrelser, noe som kan påvirke konsentrasjon hos begge parter. Ettersom intervju fungerer som samtale er det mulig for forsker å observere både hva som blir sagt og måten det sies på. Dette kan muligens gi verdifull tilleggsinformasjon.

3.2.3 Intervjuguide og forberedelser

I forberedelsen til intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, se vedlegg 1. En intervjuguide er i følge Grønmo (2004) en beskrivelse av hvordan intervjuet skal gjennomføres, der

hovedvekten er på hvilke tema som skal tas opp med respondenten. Derfor er utarbeidelse av intervjuguide en viktig del i forberedelsene til intervjuene. Intervjuguiden vår inneholder temaene vi ønsket at respondentene skulle snakke om. Under hvert av temaene utformet vi spørsmål vi ønsket å stille respondentene. Vi valgte å sette av god tid i forkant av intervjuene for å utarbeide intervjuguiden. Årsaken til dette er at respondentenes svar generer grunnlaget for analysen.

De første spørsmålene bestod av helt generelle innledningsspørsmål som handlet om respondentenes ansiennitet og stillingstittel. Eksempler på denne type spørsmål er; «*Hva er din offisielle stillingstittel?*», «*Hvor lenge har du vært i stillingen*». Slike innledningsspørsmål var nødvendigvis ikke relevant for forskningstemaet, men hadde heller som hensikt å få respondentene til å slappe av og bli komfortable med selve intervjuprosessen og oss som intervjuere. Det kan tenkes at dersom vi hadde inkludert svar på disse spørsmålene i analysen og diskusjonen ville dette kunne ført til oppdagelse av nye elementer. Årsaken til at vi ikke valgte å ta dette med, var at svarene på disse spørsmålene kan linkes tilbake til enkeltpersonene. Deretter kom spørsmål knyttet opp til tyngre, sentrale tema. Slike tema er tilknyttet det teoretiske grunnlaget for oppgaven, som er beskrevet i teorikapitlet som lederstil og hva som kjennetegner god ledelse. Eksempler på slike spørsmål er; «*Hvilken egenskaper mener du det er viktigs at en person i lederstilling besitter?*», «*Hvilke forventninger har du til din leder?*» og «*På hvilken måte føler du at du blir engasjert og inspirert til å utføre jobben din?*». Disse spørsmålene dannet blant annet hoveddelen av intervjuet. Avslutningsvis i intervjuguiden valgte vi å ha enklere spørsmål som var av en mer oppsummerende karakter. Et eksempel på denne typen spørsmål er; «*Hva mener du kjennetegner effektivitet?*». Årsaken til at vi valgte å avslutte med denne typen spørsmål var at vi ønsket at både forskerne og respondentene skulle sitte igjen med en god følelse etter intervjuet. Dette er et råd Grønmo (2004) gir i forbindelse med intervjuing av respondenter. I besvarelsen av spørsmålene skulle respondentene trekke frem meninger og hendelser omkring deres nåværende leder. Respondentene skulle også svare på de samme spørsmålene relatert til tidligere ledere som var av motsatt kjønn. De kunne også trekke inn andre ledere som var relevante for vår problemstilling dersom dette var aktuelt.

En fordel ved semistrukturerte intervju er at en kan ta inn flere tema og spørsmål underveis. Dette skjer gjennom oppfølgingsspørsmål på tema og/eller svar hos respondentene som det

kan være interessant å få en dypere forståelse av. Det er derfor viktig at en som forsker er åpen for initiativ fra respondentene, men samtidig styrer intervjuet slik at det omhandler elementer som er relevant for studien (Grønmo, 2004). Ved en slik styring er intervjuguiden et nyttig verktøy.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplasser, for å gjøre det enklere for respondentene. Det finnes både fordeler og ulemper med dette. En fordel er at det er kjente omgivelser og det vil derfor være en større sjans for at respondentene føler seg trygge. Dette øker igjen sjansen for at de svarer mer ærlig. En ulempe er at de kan få følelsen av at de nå representerer hele arbeidsplassen, noe som kan føre til at de svarer mer «politisk korrekt» framfor hva de faktisk mener. Altså at de sier det de tror sjefen vil at de skal si. Dette har vi prøvd å redusere ved å forsikre at alle data er anonyme og at det ikke skal kunne være mulig å spore et svar tilbake til en enkelt respondent.

Det er som også nevnt tidligere viktig å tilse at kommunikasjonen flyter godt, noe som gjør at en burde unngå forstyrrelser. Alle intervjuene ble gjennomført på lukkede møterom. Dette førte til at graden av forstyrrende element ble på et minimumsnivå. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført utviklet vi våre ferdigheter som intervjuere, og dialogen ble bedre. Dette resulterte i at de siste intervjuene ble langt bedre enn de første vi gjennomførte. Dette er også en av årsakene til at en utfører pretest.

Under de første intervjuene noterte den som ikke stilte spørsmål. Dette så vi skapte uro og virket forstyrrende for respondentene, og vi gikk dermed bort fra denne løsningen. Vi fant også ut tidlig i intervjuprosessen at det var en rekke spørsmål som dukket opp gjennom oppfølgingsspørsmål, som også var hensiktsmessig å stille de gjenværende respondentene. Denne fleksibiliteten er som sagt en fordel ved semistrukturerte intervju. Dette er også en årsak til at en utfører en pretest, slik som beskrevet tidligere. I slike intervjuprosesser er det vanlig å oppdage forbedringsmuligheter underveis.

Fremtoningen til intervjuerne, ved klær og kroppsholdning, kan også være med på å farge respondentene og deres svar (Saunders, et al., 2009). Vi valgte derfor å gå med nøytrale klær på intervjuene. Vi valgte også å kle oss i tråd med kleskoder som gjorde at de oppfattet oss som seriøse intervjuere. Vi har også vært bevisst på vårt kroppsspråk under intervjuene. Vi

har i stor grad forsøkt å unngå å krysse armene og samtidig forsøkt å vise interesse gjennom en åpen og svakt fremoverlent holdning.

Dersom det har forekommet uklarheter ved respondentens svar har vi som intervjuere bedt om en konkretisering. Dette har også skjedd der hvor en videre dybdeforståelse har kunne vært gunstig. Vi har også hele tiden presisert ovenfor respondentene at vi ønsker at de skal eksemplifisere sine synspunkter.

Intervju er veldig tidkrevende. Det er derfor viktig at en vurderer varigheten både i forhold til informasjonsbehov og med tanke på hva som er forsvarlig ovenfor respondentene. Dersom respondentene blir for slitne vil utbytte av intervjuet bli begrenset. Våre intervju varte fra 30 til 45 minutter. Dette følte vi var tilstrekkelig tid slik at vi fikk det vi trengte ut av intervjuene og at respondentene samtidig ikke ble slitne.

For å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuene valgte vi å benytte oss av en båndopptaker. Dette gjorde også arbeidet med transkribering lettere. Før hvert intervju startet spurte vi om tillatelse fra respondenten for å kunne benytte oss av båndopptakeren, og opplyste at opptak ville slettes etter at transkribering var gjort. Det var ingen av respondentene som motsatte seg dette. En fordel ved å benytte seg av båndopptaker er at intervjuer i større grad kan fokusere på respondentene og dens svar. Dette fører til at det blir enklere å lytte aktivt og fange opp ikke-verbale signaler (Saunders, et al., 2009). En annen fordel er at en kan benytte seg av direkte sitater uten frykt for at intervjuer justerer sitat ved gjentagelse. På den andre siden må en likevel være forsiktig. Det kan være at respondentene sensurerer sine svar fordi de ikke ønsker at det skal havne på bånd. Vi opplevde ikke dette som noe problem, men en kan aldri være helt trygg på at dette ikke har skjedd.

3.3 Dataanalyse

Dataanalyse innebærer i følge Grønmo (2004) å avdekke generelle eller typiske mønstre i datamaterialet. I kvalitative analyser er målet å skape helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller det å utvikle teorier og hypoteser om bestemte sammenhenger i samfunnet (Grønmo, 2004). Analysen av kvalitative data foregår parallelt med datainnsamlingen, og en kan dermed ikke skille ut dataanalysen som en egen fase i undersøkelsen (Grønmo, 2004).

Etter at transkribering av alle intervjuene er klar, vil det foreligge en betydelig mengde tekstdata. Det vil derfor være et behov for sortering og kategorisering av datamaterialet.

Det første steget i en dataanalyse er kategorisering av data. Dette er en sentral del av datareduksjon (Ringdal, 2007). Kategorisering handler om å identifisere og kode ulike enheter i datamaterialet (Saunders, et al., 2009). Koding går ut på å finne ett eller flere stikkord som beskriver eller karakteriserer en større enhet av teksten. En enhet viser til sitat eller avsnitt i teksten, som i vårt tilfelle er transkriberingene av intervjuene. Enhetene tildeles en kode som følger av dens meningsinnhold. Enheter med samme meningsinnhold tildeles derfor den samme koden. Fordelen med å benytte koder er at en kan lettere for oversikt over et stort datamateriale (Grønmo, 2004).

I arbeidet med kodingen har vi benyttet oss av verktøyet ATLAS.ti. Dette har vært til stor hjelp fordi det gjorde kodingen enklere og mer oversiktlig, spesielt siden vi hadde en betydelig mengde tekstdata som skulle bearbeides. En av fordelene som Grønmo (2004) beskriver for koding ved hjelp av egne programmer er at en kan gå tilbake å se tekstsegmentet som den aktuelle koden er laget ut i fra. Dette gjør muligheten for sammenfatning av like koder enklere og en har derfor større muligheter for å kunne oppdage mer generelle mønstre i datamaterialet.

Før kategoriseringen startet ble de transkriberte intervjuene lagt inn i ATLAS.ti. Vi har hatt en åpen tilnærming når det gjelder kategorisering. Dette innebærer at det er først og fremst de empiriske dataene som er avgjørende for hvilke koder som velges (Grønmo, 2004). Enhetene trekkes så frem og navngis med passende kode ut i fra hva respondentene har sagt. Dette er i tråd med en induktiv forskningstilnærming. Eksempler på koder vi har brukt er «God ledelse», «Mann» og «Tilbakemelding». Vi har valgt å definere kodene ut i fra det meningsinnholdet vi tillegger dem, dette for å opprettholde konsistens i kodingen. De første rundene med koding resulterte i til sammen 69 koder. Under hver kode gir ATLAS.ti muligheten til å kunne gå tilbake til primærdokumentet for å se sitat og utsagn i sin rette kontekst. Dette reduserer faren for å løsrive små dataelementer fra sin opprinnelige kontekst, og resulterer igjen i at sjansen for at dataene mister sin betydning synker.

Med bakgrunn i 69 koder så vi behovet for en mer overordnet kategorisering. Hvor generelle eller spesifikke kategorier som er mest hensiktsmessig vil avhenge av hvilke

kategorier datamaterialet generer, og den aktuelle problemstillingen (Grønmo, 2004). Etter hvert som de ulike kategoriene blir mer og mer veldefinert, vil de bli brukt som utgangspunkt for en systematisk koding av hele materialet. Denne prosessen resulterte i tre hovedtemaer.

ATLAS.ti har også vært nyttig i arbeidet med å identifisere og sammenligne respondentenes opplevelse innunder de tema som er relevant for vår problemstilling. Årsaken til dette er at programmets søkemotor gjør det mulig å hente alle avsnitt og utsagn som omhandler et spesifikt tema.

Når det gjelder presentasjonen av datamaterialet har vi valgt å benytte oss av direkte sitat fra intervjuene som så forklares. Alle sitat er skrevet i kursiv og har anførselstegn. Det er også tilfeller hvor deler av sitat ikke er benyttet. Dette markeres slik (...). Alle sitatene er skrevet på bokmål selv om respondentene har hatt ulike dialekter. Vi har i tillegg valgt å utelate språklige uvaner slik som «ehm», «på en måte» og «sant» og tenkepauser. Videre har vi også valgt å presentere deler av datamaterialet ved hjelp av figurer. Vi har valgt å presentere medarbeidernes beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper i ordskyer. En visuell figur gjør materialet mer levende og gjør det lettere å sammenligne fenomener.

3.4 Evaluering av metode

I følge Grønmo (2004) er hensikten med datamaterialet at det skal besvare undersøkelsens problemstilling. Jo mer egnet datamateriale er for å besvare problemstillingene jo høyere er kvaliteten. For å vurdere kvaliteten på undersøkelsen vil vi under dette avsnittet vurdere datamaterialets reliabilitet og validitet (Saunders, et al., 2009).

Når det gjelder validitet generelt vil det ikke være mulig å oppnå en helt perfekt validitet i samfunnsvitenskapelige studier (Grønmo, 2004). Den viktigste måten å øke sjansen for høy validiteten er å gjennomføre systematiske og kritiske evalueringer av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet. Reliabilitet og validitet utfyller hverandre som vurdering på datamaterialets kvalitet. Årsaken til dette er at de to begrepene refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet (Grønmo, 2004).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvor stor grad en kan stole på at funnene eller resultatene er pålitelige og troverdige (Gripsrud, et al., 2004). Dette innebærer at dersom datamaterialet har høy reliabilitet vil undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gi pålitelige data. Ved kvalitative studier kan det ofte være vanskelig å reproducere resultat ved gjentakelse, siden forskningskonteksten er vanskelig å gjenskape. For å vurdere reliabiliteten vil vi se på vår og kontekstens påvirkning på respondentene. Dette er fordi hvert enkelt intervju er unikt som følger av faktorer som vårt forhold til respondentene, lokalisering og spørsmål. Slike faktorer er som nevnt vanskelig å gjenskape. For en vurdering av reliabiliteten vil vi presentere vår vurdering av kontekstens påvirkning på respondentene.

En mulig trussel mot reliabiliteten er den relasjonen som oppstår mellom oss som forskere og respondentene. Intervjuernes atferd kan være med på å farge respondentenes svar (Saunders, et al., 2009). I denne forbindelsen vil faktorer som kroppsspråk, toneleie og spørsmålsform være av betydning. Som nevnt tidligere har vi i størst mulig grad prøvd å tilpasse fremtoning og kroppsspråk til situasjonen. Vi har i tillegg unngått å stille ledende spørsmål til respondentene. I spørsmålsstillingen har vi for det meste valgt å holde oss til åpne spørsmål. Lukkede spørsmål har kun vært aktuell i tilfeller hvor avklaringer har vært nødvendig, slik som «*Så du mener at...*» og «*Er det slik å forstå at...*». Et annet viktig poeng er at vi både i begynnelsen og flere ganger underveis i intervjuene presiserte at det ikke fantes noen gale svar, og at det var respondentenes egne meninger og erfaringer vi var ute etter.

En annen ting som kan være med på å påvirke respondentenes svar er tilliten som foreligger mellom forskerne og respondentene (Saunders, et al., 2009). Vi har prøvd å skape tillit ved å opptre profesjonelt gjennom å gi god informasjon, være forberedt og presis. Uten tillit vil sjansen for at de ikke svare ærlig øke. Dette har vi forsøkt å imøtekomme ved å poengtere til alle respondentene at deres svar er helt anonyme og vil bli behandlet med konfidensialitet. Som nevnt under avsnittet 3.2.3 *intervjuguide og forberedelser* valgte vi også å starte med generelle og enkle spørsmål for å skape en fortrolig ramme rundt intervjuene.

Imidlertid vil det kunne tenkes at noen respondenter vil svare på en annen måte enn det som gjenspeiler deres faktiske meninger, da de prøver å stille seg selv i et bedre lys (Saunders, et

al., 2009). For å redusere faren for dette har vi forsøkt å skape en trygghetsfølelse under intervjuene. Faktorer som vil kunne påvirke hvorvidt respondentene vrir sine svar er intervjuers fremtreden og respondentens vilje til å diskutere sensitive emner.

Det faktum at vi benyttet oss av båndopptaker kan også ha vært med på å påvirke undersøkelsens reliabilitet (Saunders, et al., 2009). Denne påvirkningen ville vært større dersom lydfilene hadde blitt lagret etter bruk. Før intervjuene startet hentet vi inn tillatelse til å bruke båndopptaker og samtidig informerte om at opptakene ville bli slettet etter transkriberingen. Under intervjuene viste ingen av respondentene tegn til å være affektert av båndopptakeren. Ut i fra dette mener vi at bruk av båndopptaker ikke har vært noe problem. Fordelen med å benytte seg av en båndopptaker er at respondentenes kroppsspråk kan fanges opp gjennom en mer observant intervjuer.

Transkribering og koding er også faktorer som kan utgjøre en trussel mot undersøkelsens reliabilitet. Vi har vært påpasselig på nøyaktig transkribering, og konsistent bruk av koder, og vi tror derfor ikke dette vil være en trussel.

Det viktigste for å sikre at undersøkelsen har høy reliabilitet er at forskningsopplegget må være utformet så klart som mulig slik at det fungerer på en entydig måte, og at datainnsamlingen gjennomføres på grundig og systematisk (Grønmo, 2004). Vi har gjennom hele prosessen støttet oss opp til råd fra veileder og litteraturen (Saunders, et al., 2009; Grønmo, 2004; Gripsrud, et al., 2004 og Ringdal 2007). Vi har også prøvd å være så detaljert som mulig i beskrivelsen av vår fremgangsmåte slik at det skal være enkelt å forstå de valgene vi har tatt. På bakgrunn av dette tror og håper vi at vår utredning lever opp til de standarder som settes for gjennomføringen av seriøse forskningsarbeid.

3.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt en måler det en har som hensikt å måle (Gripsrud, et al., 2004). Altså dreier det seg om datamaterialets gyldighet i forhold til de problemstillingene en skal belyse (Grønmo, 2004). Dersom en undersøkelse har en høy grad av validitet resulterer undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen i data som er relevant for problemstillingene. Et poeng som er viktig å få med seg er at en undersøkelse med høy reliabilitet ikke er noen garanti for høy validitet (Grønmo, 2004).

Intern validitet er i hvilken grad resultatene fra vår undersøkelse kan karakteriseres som gyldige (Saunders, et al., 2009). Gyldige resultater innebærer at de reflekterer faktiske funn og ikke kommer som et resultat av forskningsmetoden. Dermed vil validiteten i vår utredning handle om hvorvidt vi har fått kjennskap til de faktorene respondentene mener beskriver kvinnelige og mannlige lederegenskaper, og hvordan dette er koblet til medarbeidernes syn på effektivitet.

Ved en kvalitativ metode er det lettere for forskerne å påvirke datamaterialet med sine egne forståelser og perspektiver. I forbindelse med dette er det en rekke tiltak en kan igangsette for å redusere denne risikoen. Dersom noen av respondentenes svar ikke har vært forståelig, har vi vært påpasselig med å spørre respondenten hva den mente. Selv om respondenten har forklart dette, er det imidlertid ikke noen garanti for at vi oppfattet det slik respondenten ville. I analysen og diskusjonen har vi også gått tilbake til hovedkilden for å være sikker på at vi har forstått funnene ut i fra den konteksten de er uttalt i. I henhold til Saunders et al. (2009) er det også viktig å sammenligne funnene i utredningen opp mot andre uavhengige kilder for å sikre høy validitet. Dette har vi gjort gjennom å kvalitetssikre våre resultater opp mot tidligere funn. Med henblikk på dette vil vi påstå at den interne validiteten i vår utredning imøtekommer kravene det stilles til forskningsprosjekter.

Den *eksterne validiteten* er i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til alle andre relevante kontekster (Saunders, et al., 2009). Ved kvalitative studier vil slik generalisering ofte være vanskelig, men det er som oftest heller ikke formålet med denne typen undersøkelser. Verdien av utredningens resultater ligger i rik og fyldig informasjon, noe som oppveier for manglende generaliseringsmuligheter (Saunders, et al., 2009). Selv om generalisering er vanskelig kan det hende at resultatene i vår utredning kan vise seg gjeldende for andre kontekster, men vi oppfordrer til forsiktighet dersom en skal overføre våre resultater videre ut i den resterende populasjonen. Dette vil dermed innebære at utredningens eksterne validitet er lav, men siden høy ekstern validitet ikke er å anse som et formål ser vi ikke noen problemer knyttet til dette.

3.5 Etikk i undersøkelsen

Forskningsetikk blir av Ringdal (2007) definert som de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Forskningsetikk relaterer seg til formuleringer av tema,

forskningsdesignet, tilgangen til organisasjonen, innsamling av data, lagring og presentasjon av data (Saunders, et al., 2009). Derfor er etiske vurderinger viktige aspekt en må ta hensyn til gjennom hele utredningen. Det er gjennom et slikt systematisk arbeid en kan opprettholde et høyt forskningsetisk nivå.

For å ivareta integriteten til alle parter som berøres av studien, bør utredningen skje på en ansvarlig måte. Det viktigste utgangspunktet er at en som forsker har en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Ringdal, 2007). Når en som forsker er inne i en organisasjon må en tenke over at en kun er der over en kort periode, mens de som deltar i forskningen skal være i organisasjonen videre. Dette påvirker hvordan en bør analysere og rapportere funnene.

Tidlig i semesteret sendte vi henvendelser til bedrifter om de var interessert i å delta i vår utredning. I denne henvendelsen la vi ved en prosjektbeskrivelse. På denne måten ble de informert om tema, hensikt, metode og andre viktige og relevante aspekt ved utredningen. Dette ble gjort før de gav sitt samtykke om å delta. Årsaken til dette var at vi ønsket at de skulle være fullt informert da de besvarte vår henvendelse. I prosjektbeskrivelsen ble det også informert om at deltagelsen i prosjektet var helt frivillig og, at vi ikke kom til å be om noen argumentasjon rundt årsaken til de som ikke ønsket å delta. Siden prosjektbeskrivelsen ble sendt i forkant, ble datainnsamlingen gjennomført etter at respondentene har hatt mulighet til sette seg inn i hensikten med utredningen og ivaretagelsen av deres anonymitet. Selv om det ble nevnt i prosjektbeskrivelsen gjentok vi i starten av hvert intervju at alle svar var anonyme og at alle data ville behandles med konfidensialitet. Dette innebærer at svar ikke skal kunne spores tilbake til en enkelt respondent. Hver av respondentene fikk tilegnet sin egen kode slik at deres identitet skulle være anonym, eksempler på slike koder er *KMI* og *MMI*. Hvor den første bokstaven angir respondentenes kjønn; *K* står for kvinne og *M* står for mann. For fullstendig liste over kodene, se vedlegg 2. Alt transkribert materiell ble lagret under respondentenes tilkrevende kode, slik at det ikke er mulighet for å linke intervju til enkeltrespondenter. Det er viktig å være oppmerksomhet på bruk av sitat som berører andre. Under intervjuene var det noen av respondentene som navngav de lederne de snakket om. Dette har vi valgt å anonymisere til «den kvinnelige lederen» eller «den mannlige lederen», alt etter hva som har vært relevant. Vi har også opplyst respondentene om deres rett til ikke å svare på spørsmål vi stiller og rett til å trekke seg fra intervjuet når som helst. Dette har ikke

vist seg å være et problem for vår utredning. I tillegg avtalte vi et tidsvindu fra en halvtime til tre kvarter for hvert intervju. Dette ble forsøkt overholdt, siden det er viktig å respektere respondentenes tidskjema.

Et særdeles viktig poeng en må ta hensyn til er at anonymitet utad ikke er det samme som anonymitet innad. Med dette menes at selv om folk utenfor de aktuelle organisasjonene ikke klarer å spore svar tilbake til enkeltpersoner, vil dette kunne være mulig for andre innenfor organisasjonene. Derfor må en som forsker vise forsiktighet i bruk av sitater og uttrykk som kan være lett gjenkjennelig og lett kan knyttes til individer av dets kollegaer.

Med bakgrunn i vår bevissthet rundt etiske utfordringer og problem, samt de tiltakene vi har gjennomført for å imøtekomme dette, tror vi at vår utredning er i tråd med et høyt forskningsetisk nivå.

4. Resultater

Under dette kapitlet presenteres hovedfunnene fra datainnsamlingen. Funnene danner grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen: *Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?* Målet med denne delen av utredningen er ikke å diskutere funnene, men heller fremstille de viktigste funnene fra det empiriske datamaterialet. Diskusjon av funnene skjer i neste kapittel. Dataene presenteres i form av sitater fra respondentene, og i tillegg presenteres resultatene ved hjelp av ordskyer.

Resultatene er delt inn i tre deler hvor det første knyttes til hvilke forestillinger respondentene har om god ledelse. Den andre delen er respondentenes beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Denne delen vil kunne gi et grunnlag for å besvare det første forskningsspørsmålet; *hvorvidt kvinnelige ledere har en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere*. Den siste delen er linket opp til forestillinger om god ledelse, og i hvilken grad lederne innfrir dette. På bakgrunn av første og siste delen av dette kapitlet vil en kunne besvare det andre forskningsspørsmålet; *hvorvidt medarbeiderne anser den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre effektiv*.

4.1 Forestillinger om god ledelse

I denne delen beskrives respondentenes forestillinger om god ledelse. Avsnittet vil derfor presentere funn som omfatter egenskaper og atferd som er ønskelig hos en leder. Gjennom sortering av dataene ble det avdekket fem hovedkomponenter som respondentene trakk frem som viktige. Avslutningsvis kommer en kort oppsummering av funnene.

4.1.1 Se den enkelte

Mange av respondentene fremhever at de ønsker at lederen skal være flink til å se hva den enkelte medarbeider er dyktig på. Dermed er det et ønske om at lederen har evnen til å tilpasse sin lederstil i henhold til hva den enkelte medarbeider trenger og har behov for. Dette kaller respondent MM6 for ressursrokkering og sier: *«Lederen må være flink med ressursrokkering. De må se hva folk er flinke til og la de gjøre det de mestrer godt, kontra ”slik har vi alltid gjort det her måten. Ved å trykke alle gjennom de samme traktene»* MM6. En leder som er flink på ressursrokkering setter medarbeiderne i stand til å utføre sine

arbeidsoppgaver ved at de på best mulig måte prøver å imøtekomme faglige og personlige behov den enkelte medarbeider har. Respondent MM4 støtter opp under sitatet fra respondent MM6 og sier følgende: *«Han eller hun skal nå mål gjennom sine ansatte. Det betyr jo det at de må rett og slett sørge for at de ansatte har en arbeidssituasjon som gjør at de er i stand til å utføre oppgavene sine. Da tenker jeg både på arbeidsmessig og personlige» MM4.* På spørsmål om hva respondenten mener er de viktigste oppgavene en leder utfører med tanke på sine ansatte forklarer videre respondent MM6: *«(...)Det er jo det å hele tiden legge til rette for at man skal ha det man trenger og hele tiden legge til rette for å skape motivasjon og engasjement på jobben» MM6.*

Dersom lederen kommer ned på medarbeiderens nivå og prøver å bli kjent med den enkelte, vil det i større grad være mulig å finne ut hva den enkelte trenger. Flere vektlegger i denne sammenheng et ønske om at lederen skal se den enkelte medarbeider. To av respondentene uttrykker dette på denne måten: *«Det er viktig å se og høre den enkelte» KM4 og KM3.* Samtidig som respondent MM1 sier følgende: *«Være klar og bli kjent med dem du har med å gjøre» MM1.* Et annet viktig poeng kommer frem gjennom respondent MM6, som sier følgende: *«(...) lederen må komme ned på medarbeiderens nivå, og ikke ha en ovenfra ned stil» MM6.* Parallelt med dette ønsket, mener respondentene det er viktig at det foreligger en gjensidig tillit mellom leder og medarbeider: *«Det er viktig at det finnes en gjensidig tillit mellom en leder og medarbeider samtidig som lederen ser og inkluderer dem» KM4.* Dersom gjensidig tillit er grunnsteinen i relasjonen mellom leder og medarbeider vil dette kunne skape et grunnlag for respekt, noe som blant annet respondent MM2 karakteriserer som et ønske til lederen og formulerer det slik: *«Lederen må vise respekt og må la folk få ansvar i de stillingene de har» MM2.* Videre forklarer respondent MM2 at det å ha et mer overordnet blikk fremfor detaljstyring er noe som kjennetegner en effektiv leder. Denne respondenten sier: *«En effektiv leder er en som ikke pirker i alle detaljer og sitter litt lenger opp og passer på» MM2.*

4.1.2 Oppfølging og tilbakemelding

På spørsmål om hva medarbeiderne oppfatter som god leder har de fleste av respondentene trukket frem tilbakemelding og oppfølging som noe de mener er viktig. En god dialog og et

godt sosialt samspill er essensielle momenter ved oppfølging og tilbakemelding. Vi har derfor valgt å beskrive disse elementene før oppfølging og tilbakemelding presenteres.

God dialog og et sosialt samspill

Dersom oppfølgingen og tilbakemelding skal fungere optimalt er det viktig at det etableres en god dialog mellom leder og medarbeider. Respondent KM2 forklarer følgende: «*At vi klarer å skape en fin dialog og at vedkommende kan styrke oss faglig, motivere oss til å gjøre en bedre jobb, eller til å gjøre jobben vår og enda litt mer*» KM2. Denne gode dialogen blir videre utdypet av respondent MM1 som uttrykker følgende: «*Ærlig på godt og vondt. Få en god og ærlig dialog, snakke om det, få en ærlighet med det du holder på med*» MM1. Gjennom en ærlig dialog kan det være mulig å skape et godt miljø der lederen viser at han setter pris på sine medarbeidere. Dette kommer frem hos respondent KM7 som formulerer det slik: «*(...) Jeg trenger å vite at jeg er i et miljø der man er ærlig, der du blir satt pris på for den du er, og for det du leverer og en god tone*» KM7.

Med et godt miljø kan en anta det vil være større sjanse for at de ansatte trives på jobben. Det at lederen er flink på å skape trivsel anses som viktig for medarbeiderne. For å understreke viktigheten av trivsel kan en se på et sitat fra respondent KM2 som poengterer at trivsel er nødvendig for at en skal gjøre en god jobb. Sitatet lyder som følgende: «*(...) for å kunne gjøre en god jobb så må vi trives, så da må lederen være opptatt av at vi har det greit på jobben*» KM2. En av respondentene argumenterer også at relasjonen er viktig for trivsel. Dersom relasjonen er dårlig vil det ikke være hyggelig å gå på jobb. Denne respondenten sier: «*Et godt samarbeid er viktig. Relasjonen mellom meg og min leder er nødt til å være bra, ellers er det ikke kjekt å gå på jobb*» MM3. Dersom leder-medarbeider relasjon er god vil det potensielt sett være lettere å skape den ærlige dialogen som respondentene ønsker. En ærlig dialog vil også kunne være med på å forenkle prosessen med oppfølging og tilbakemelding.

Oppfølging

Mange av respondentene trekker frem at de mener det er viktig at lederen er god på delegering og at medarbeiderne gis ansvar i de rollene og oppgavene de har. En respondent sier følgende: «*Vel det er vel det å gi ansvar og delegere oppgaver, og samtidig legge til rette for at man kan gjøre en best mulig jobb*» MM5. Samtidig kan vi også se ut i fra

respondentenes svar at de ønsker at lederen skal følge opp det som har blitt gjort. En annen respondent forklarer følgene: *«At lederen gir meg ansvar og samtidig kontrollerer det jeg skal gjøre blir gjort» MM2*. Når oppfølgingen foretas forklarer en respondent at for hennes vedkommende er det av stor betydning at oppfølgingen skjer på en god og strukturert måte. Respondent KM4 uttrykker: *«Det er viktig at lederen har en strukturert plan for etterspørring av status på det medarbeiderne jobber med. (...) Det er å ha klare strategier og målsettinger for hvor skal vi være, og ha faste punkter å etterspørre» KM4*.

Tilbakemelding

Parallelt med oppfølging trekker flere av respondentene frem tilbakemelding som en viktig oppgave som deres ledere bør utføre. Respondentene fremhever tilbakemelding som en motiverende faktor. En av respondentene sier i denne sammenhengen: *«Jeg blir inspirert gjennom tilbakemeldinger og skryt» KM6*. Som en ser ut fra dette sitatet er tilbakemelding en reaksjon de ønsker når arbeidet de utfører er bra. Et annet viktig aspekt ved tilbakemeldinger, som respondent KM2 kommer inn på, er at tilbakemeldinger også er viktig dersom ting ikke går så bra. I slike tilfeller er det viktig at lederen er støttende og gir konstruktive tilbakemeldinger. KM2 sier følgende: *«Jeg blir inspirert og motivert av å få positiv tilbakemelding. Når ting gjerne ikke går så bra er det positivt med støtte og hjelp når vi trenger det» KM2*.

At det er viktig med tilbakemelding er det ikke noen tvil om, og én av respondentene uttrykker at tilbakemeldinger er avgjørende for at han trives og yter sitt beste. Sitatet er som følger: *«For alle mennesker er det viktig å få tilbakemelding og få anerkjennelse i ulik grad. Men det tror jeg er helt avgjørende for at du trives i hverdagen og yter ditt beste, at du får feedback på det du gjør» MM4*. Respondent MM5 sier også: *«Vi lever av ris og ros, så det er viktig med tilbakemelding» MM5*. Dette bekreftes av en annen respondent som sier at: *«Jeg vil ha en leder som følger opp det vi har snakket om. Og samtidig evner å gi meg tilbakemelding, både på godt og vondt» KM2*. Sitatet fra KM2 viser igjen hennes ønske om både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Videre forklarer respondentene at tilbakemelding er viktig dersom en ønsker å utvikle seg. Respondent MM3 forklarer: *«Hvis du ikke får korreksjoner i ditt arbeid, så kan du ikke utvikle deg» MM3*. Dette utsagnet støttes av en annen respondent som forklarer at uten tilbakemelding vil de ikke kunne bryte opp dysfunksjonelle mønstre og kun fortsette i den samme retningen: *«Tilbakemelding er*

viktig ellers blir du ikke bedre. Hvis du ikke får tilbakemelding så fortsetter man i samme tralten» KM3.

4.1.3 Formidling av budskap

Et annet moment som respondentene trekker frem som en viktig egenskap hos lederen, er lederens evne til å formidle et budskap. Når lederen skal kommunisere et budskap ser en ut i fra respondentene at de ønsker en leder som er klar og tydelig. Respondent KM2 påpeker viktigheten med et forståelig budskap. *«En som er klar og tydelig. At budskapet som er fremlagt er forståelig» KM2.* Dette er også noe som går igjen hos flere av respondentene. En annen respondent forklarer at et budskap som ikke er tydelig ofte kan være vanskelig å forstå: *«Jeg vil heller ha en klar beskjed på et eller annet enn at det må pakkes inn og det skal serveres på veldig forsiktig måte. Det er i hvert fall sånn for meg, da blir jeg veldig usikker på hva de egentlig mener» MM1.*

Selv om de fleste respondentene uttrykker at de ønsker tydelighet vil ikke dette være gjeldene for alle. Respondent MM4 sier at noen liker at det er klart og tydelig, mens andre liker at det gjerne er mer innpakket. MM4 sier: *«Personlig liker jeg at ting er veldig klart og tydelig, på leveringsfrister og så videre. Og der er helt sikkert mennesker forskjellig, noen liker det ene eller det andre» MM4.* Det at budskapet skal være klart og tydelig støttes også opp av en annen respondent, hvor han påpeker: *«Jeg er veldig direkte, og jeg liker at ting skal være klart og tydelig» MM1.* Som en kan se trekker begge disse respondentene frem betydningen av personlige preferanser.

Tydelighet kombinert med en løpende informasjonsutveksling er også viktig med tanke på kommunikasjon av mål. Viktigheten kommer frem hos en respondent som sier: *«Være en god kommunikator ved å ha løpende informasjonsutveksling og kommunisere klare og tydelig mål» MM4.* En konsekvens av at målene kommuniseres tydelig er at alle berørte parter forstår målene og er klar over hvilken retning lederen ønsker å dra sine ansatte. Dette kommer til syne hos respondent KM4: *«Det er viktig at lederen har klare strategier og målsettinger for å lede vei» KM4.* En annen respondent uttrykker: *«Det må være en som får folkene med seg, og får de til å forstå målene. At man drar i samme retning, at ikke jeg*

holder på med mitt og hun med sitt» MM3. Som vi kan se ut i fra dette sitatet stemmer hans synspunkt overens med forrige sitat.

4.1.4 Ansvar og beslutninger

Ansvar og beslutninger er en annen komponent respondentene trekker frem som viktig når det kommer til forestilling av god ledelse. Med ansvar og beslutninger mener respondentene at lederen må stå frem som en lederfigur og ikke være redd for å ta avgjørelser. I tillegg er det viktig at lederen gir ansvar til sine medarbeidere og er støttende i deres rolle.

Lederfigur

Mange av respondentene uttaler at noe av det viktigste en leder gjør er å tørre å stå frem som en lederfigur. En av respondentene påpeker: *«Det er viktig at en leder er synlig og står fram som en leder» MM3.* Dette argumenterer også respondent MM2 for og sier: *«En leder, for det første må han lede, ikke være redd for å ta ansvar og ikke være redd for å ta avgjørelser. Må ikke være redd for å ta i de tingene som ikke er så kjekke» MM2.* Disse påstandene kan summeres opp gjennom et ønske uttrykt av respondent KM2: *«Jeg vil ha en leder som er sterk, klar og tar ansvar» KM2.* Samtidig som det er viktig at lederen står frem som en sterk leder, er det også viktig for medarbeiderne at lederen viser integritet. Integritet handler blant annet om at lederen evner å ta beslutninger og tør å stå for de beslutningene som tas. En av respondentene poengterer det slik: *«Å være leder, så må du tørre å være en leder. Det er ikke bare til å ha et ansvar, men du må ta beslutninger» MM1.*

Ansvarsfordeling

På spørsmål om hva som skal til for at medarbeiderne trives er det mange som trekker frem frihet innenfor deres ansvarsområde. MM4 sier i denne forbindelse: *«For at jeg skal trives må jeg ha utfordrende oppgaver, og ikke rutineoppgaver. Jeg må ha noe som jeg får teste meg selv på. Og jeg må ha friheter til å gjøre ting, og jeg må få realisert ting som jeg jobber med. (...) Jeg må se at jeg får til forbedringer ut i fra det som jeg jobber med, og se at jeg får organisasjonen til å yte bedre gjennom det arbeidet som jeg gjør. (...) Jeg må se at det går igjennom og at jeg får realisert, at det virker.» MM4.* Samtidig sier respondent KM6: *«For og trives trenger jeg variasjon, og så trenger jeg å ha innflytelse, det å få være litt der det skjer og få være med å påvirke det» KM6.* Ut i fra disse sitatene kan en også se at det ikke er nok at respondentene får frihet av sin leder, men det er også viktig at de ser at ting

realiseres videre ut i organisasjonen og at de får lov til å være med å påvirke gjennom innspill. At medarbeiderne foretrekker at lederen hører på deres innspill kommer også til uttrykk hos respondent KM2: *«At det er åpenhet, rom for ulike meninger og at det er rom for at de hører på oss. De bør også spørre i forkant om vi har meninger om ting».*

Simultant med ønsket om at lederen må stå for sine egne beslutninger trekker også respondentene frem at de ønsker en leder som støtter opp under sine medarbeidere når det er medarbeiderne som er nødt til å ta en beslutning. En respondent beskriver dette på følgende måte: *«Det er viktig at en leder står for avgjørelser den tar, og må ikke vakle hvis det begynner å blåse. Samtidig er det viktig at lederen har ryggen til sine ansatte som følge av deres beslutning» MM3.*

4.1.5 Kompetente

Respondentene anser det også som viktig å ha en kompetent leder, altså at lederen har faglig tyngde. En respondent poengterer: *«Det er viktig å ha en leder som kan det vi holder på det, særlig det faglige» KM3.* Dette støttes opp av respondent MM5 som sier: *«Det er viktig at en leder har bransje- og fagkunnskap, altså tyngde» MM5.* Respondent KM4 sier at en dyktig leder er noe som også inspirerer henne. Sitater lyder som følger: *«Jeg blir inspirert og engasjert når en leder er faglig engasjert» KM4.* Dette kan føre til at medarbeiderne i større grad føler det hensiktsmessig å kunne ta opp og diskutere faglige problemer og utfordringer med sin leder. Respondent MM5 sier at for hans del er det viktig at det finnes en mulighet for at lederen kan opptre som en sparringspartner: *«Det er viktig at lederen er tilgjengelig som samtale og sparringspartner» MM5.*

Det blir i tillegg trukket frem et ønske om at lederne skal være kreative. Lederne bør hele tiden se etter nye måter å løse oppgavene på slik at de unngår og gro fast i gamle spor. Respondent MM7 uttaler: *«(...) Dette med stadig å jobbe for å se nye og enklere måter å gjøre det på, det er for meg effektivitet. Ikke bare å stoppe med at sånn gjør vi det, altså hele tiden lete etter enklere måter å gjøre ting på» MM7.*

4.1.6 Oppsummering av forestilling om god ledelse

Respondentene fremhever fem komponenter som utgjør deres forestillinger om hva som oppfattes som en god leder. Disse er å se den enkelte, oppfølging og tilbakemelding, formidling av budskap, ansvar og beslutninger og at lederen bør være kompetent. Fra første komponent har respondentene et ønske om at lederen skal se den enkelte og hva den er god til. Innunder andre komponent trekker medarbeiderne fram oppfølging og tilbakemelding som et viktig element i god ledelse. Ærlighet og god relasjon mellom leder og medarbeider er også av betydning for resultatet av oppfølging og tilbakemelding. Under tredje komponent, som er formidling av budskap, ønsker respondentene i stor grad en tydelig og direkte kommunikasjonsstil, noe som omhandler deres måte å kommunisere på. Ved det fjerde momentet ønsker medarbeiderne en tydelig lederfigur, og at lederen gir frihet. Den femte og siste komponenten handler om at en god leder oppfattes som faglig dyktig og nytenkende.

4.2 Beskrivelse av lederegenskaper

I denne delen beskrives respondentenes opplevelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. For å få frem deres holdninger til dette ble det stilt spørsmål om de kunne beskrive lederstilen til sine ledere. I tillegg har vi gått igjennom dataene og hentet ut andre relevante momenter som kan betegnes som en beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Funnene er samlet i ordskyer og beskrives nærmere gjennom sitater fra respondentene. Avslutningsvis oppsummeres funnene etter hvilke forskjell det er på kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Funnene fra denne delen vil kunne danne grunnlag for å besvare det første forskningsspørsmålet: *Har kvinnelige ledere en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere?*

4.2.1 Beskrivelse av kvinnelige lederegenskaper

For å presentere funnene på en illustrativ måte har vi valgt å samle dem i ordskyer. Ordskyen (figur 2) viser hvilke lederegenskaper respondentene har til kvinnelige ledere. Størrelsen på ordet viser hvor mange av respondentene som har samme formening om lederegenskapene. De ordene som er nevnt av flest respondenter er dermed størst. Forklaringer rundt lederegenskapene og respondentenes oppfattelse av kvinnelig ledere beskrives i den følgende delen.



Figur 2: Beskrivelse av kvinnelig lederegenskaper

Kvinner oppfattes å ha en helhetsforståelse

En kan se av ordskyen at mange respondenter oppfatter at kvinnelige ledere har en helhetsforståelse. Respondentene sier at de har erfart at kvinnelige ledere er flinkere til å se den enkelte. I denne forbindelse tar de også hensyn til at medarbeiderne har forpliktelser utenom arbeidet. En respondent uttrykker dette på følgende måte: «Jeg syns kvinner er flinke til å se helheten på tingene. (...) Kvinner ser både mennesker og jobb» KM1. Dette bekreftes

Figur 2 Oppfattelse av kvinnelig lederadferd

jobb og privat» KM4. Samtidig sier respondent MM6: «En kvinne kan være flinkere til å se menneskene bak og se hva den enkelte trenger» MM6.

Som en mulig årsak til at kvinner er flinke til og å ta hensyn til medarbeidernes privatsituasjon, er at de selv har opplevd en hektisk hverdag med for eksempel å være

foreldre. Eksempelvis nevner respondent KM2 følgende: «*Kvinner har gjerne selv erfart på godt og vondt hvordan det er å være mor. De har gjerne forståelse for at vi også har et hektisk liv utenom jobben. De ser denne siden samtidig som de ser viktigheten med at vi har en jobb også*» KM2. Denne erfaringen som respondent KM2 snakker om vil også kunne være aktuell i en arbeidssituasjon gjennom at kvinnelige ledere ofte føler et foreldreansvar for sine medarbeidere, og vil i denne sammenhengen gjerne oppfattes som en morsskikkelse. Dette er noe respondent MM5 føler og sier: «*Jeg hadde en kvinnelig leder der det ble litt sånn morsskikkelse, litt sånn som skulle ta seg av*» MM5.

I likhet med at kvinnelige ledere oppfattes å ha en helhetsforståelse ved at de ser den enkelte medarbeider og i tillegg tar hensyn til privatsituasjonen, opplever også flertallet av respondentene at kvinnelige ledere er mer strukturert og har orden på sakene. En respondent sier følgende: «*Jeg føler det er mer orden på ting med en dame. (...) det mer strukturert, altså det her det er greie rammer. (...) føler at det er mer strukturert på det med den kvinnelige lederen. (...) en dame er målrettet*» MM3. Det faktum at kvinner har et godt blikk for struktur og oversikt gjør det gjerne lettere for dem å prioritere. Dette er noe respondent MM7 trekker frem: «*Kvinnelig ledere kan være mer strukturert, at de gjerne har en fordel og kan prioritere lettere*» MM7. En god prioriteringsevne kan igjen føre til at det gjerne er lettere å ha en oversiktlig plan som viser hvilke oppgaver som må utføres og hvilken retning en ønsker å gå. En av respondentene sier følgende: «*Kvinner er kanskje bedre med å ha en strukturert plan over våre oppgaver, hva vi skal jobbe etter og søke fremdrift i sak eller etterspørre status*» KM4. En av de andre respondentene mener at det til og med er bevist at kvinner er flinkere på struktur og sier: «*Det er jo bevist at kvinner er flinkere, de har mer struktur og mer oversikt (...)*» MM5.

Kvinner oppfattes som analyserende og komprissøkende

Ut i fra ordskyen kan en se at en rekke medarbeidere oppfatter kvinnelige ledere som analyserende. Med analyserende menes det at de hele tiden ønsker å finne ut hva som ligger bak det som blir sagt og hendelser som skjer. En respondent påpeker at det kan fort bli litt for mye med kvinner: «*(...) Jeg sier ikke at de har feile holdninger eller feile vurderinger alt etter, men det kan bli veldig mye; nei det må du undersøke, nei det må vi sjekke*» MM1. Videre sier denne respondenten at han også følte at det kunne til tider være vanskelig å ta opp ulike problemstillinger eller komme med innspill. Han følte han svært ofte måtte backe

opp det han sa og måtte hele tiden komme med eksempler: «(...)Skal ikke si at hun ikke trodde på meg, men jeg måtte hele tiden backe opp alle forslag og forklare veldig mye» MM1. Det at kvinnelige ledere er analyserende mener flere av respondentene fører til at lederen bruker for mye tid til å finne ut hva som ligger bak det som ble sagt. «Jeg hadde en leder som tenkte litt for mye. Hvis ting ble sagt så skulle det virkelig analyseres; hva mente de egentlig. (...) Etter min erfaring liker jenter å analysere og tenke hva som ligger bak og så videre» MM5.

Det at kvinnelige ledere alltid skal analysere ting blir ikke oppfattet som ensbetydende negativt av respondentene. De mener også at det å tenke gjennom og diskutere ting kan være en god ting. «(...) det er jo en god ting det, at man skal tenke igjennom og skal diskutere og slike ting av og til» MM2.

Kompromissøkende er en lederatferd som blir gjentatt i ordskyen. En konsekvens av kvinners behov for analyse er at de ofte vil gå ned på detaljnivå ved ulike situasjoner som oppstår. Respondentene poengterer at kvinner strekker seg litt lenger for å finne bakenforliggende årsaker i ulike situasjoner: «En dame strekker seg bitte litt lenger for å nøste i det» KM7. Respondent KM4 sier også følgende: «Jeg tror at kvinne er mer på detaljer og vil borre mer på ting.» KM4. Respondent MM4 sier at ut i fra hans erfaring er kvinner også mer opptatt av å komme til et forlik: «Erfaringsmessig tror jeg det at en kvinnelig leder ville vært mer opptatt av å komme til et forlik, for vi skal jo eksistere sammen. Kvinner er mer opptatt av å enes om en løsning på en konflikt» MM4. Som vi ser av sitatet vil et forlik være å anses som en mer gunstig fremgangsmåte siden en skal eksistere videre sammen i organisasjonen, og er dermed avhengig av at en fungerer sammen.

Kvinner oppfattes som inkluderende

Som illustrert i ordskyen ser vi at respondentene trekker frem sine kvinnelige ledere som inkluderende. Begrepet inkluderende handler om i hvilken grad medarbeiderne oppfatter at lederne tar hensyn til deres innspill og ideer, samt villigheten til å la medarbeiderne delta i diverse prosjekter i organisasjonen.

En kvinne oppfattes som flink til å ta med seg sine medarbeidere når beslutninger skal tas, nye prosjekt skal gjennomføres og nye ting skal innføres. I denne forbindelse sier en respondent: «Dersom det skal være nye prosjekter eller det skal være nye ting som skal

gjøres, så får vi ofte spørsmål hva vi ønsker. Vi får være med og gi innspill før min leder går på møter. (...) Jeg synes kvinnelige ledere er flinke til å dra alle med» KM2. Flere av respondentene uttrykker også at de føler at det er lettere å komme med innspill til kvinnelige ledere, ikke bare fordi de ikke er så avvisende, men også fordi de føler at innspillene deres blir tatt hensyn til. *«Det er i hvert fall lettere å komme med innspillene til en kvinne. Det er lettere å få foredlet de ideene man kommer med, og så kan det godt hende at det ikke har rom for å gjøre noe med det, men det blir en diskusjon av det og du blir tatt hensyn til. Det blir gjort en bredere vurdering, og det kan godt hende fordi at den kvinnelige lederen ikke avviser det uten å ha diskutert det» MM4.* Videre forklarer respondenten at en slik bredere vurdering gjerne kan føre til at rommet for å komme med innspill virker større: *«Har du en diskusjon med en kvinnelig leder, og diskuterer problemstilling og legger frem hvordan man tenker en kan løse det her i fellesskap så synes jeg at rommet kan virke større» MM4.* Dette kan vi se igjen hos respondent MM3 som argumenterer for at kvinner er mer søkende og gode til å lytte: *«Jeg opplever at kvinnelige ledere er mer søkende og flinke til å lytte. (...) Jeg har jo hatt forskjellige stillinger, med mye erfaring. Jeg blir lyttet til hvis jeg sier noe, og jeg føler man blir hørt når man kommer med innspill og ideer. Det merker jeg er litt greiere med den kvinnelige lederen» MM3.*

På den andre siden har det å være inkluderende også en ulempe. Dersom en skal inkludere alle vil dette være en svært tidkrevende prosess og kan skape irritasjon blant medarbeidere som føler at det ikke skjer noe fremgang. Det kom frem at selv om respondentene føler at kvinnelige ledere er flinkere til å gi sine medarbeidere medbestemmelse, er det også lettere for at det skli ut hos en kvinnelig leder. Med dette menes det at dersom alle skal få lov til å ha et ord med i laget vil det være svært liten fremdrift som skjer. En av respondentene poengterer her at en må passe på slik at prosessen med å inkludere sine ansatte ikke må skli ut: *«(...) det kan også gå for langt, men hvis det er innenfor det som er greit, så er det veldig flott men det skal ikke skli helt ut, sånn at alle skulle hatt noe de skulle ha sagt» MM2.*

Et annet viktig poeng er at det også finnes kvinnelige ledere som ikke har like godt øye for inkludering. Dette er noe respondent MM5 har erfart og sier: *«(...) det var veldig; slik gjør vi det ikke her, og slik blir det alltid gjort og derfor må vi fortsette å gjøre sånn. Det er ikke rom for å gjøre ting, innføre nye systemer eller rutiner» MM5.* Dette har også en av de andre respondentene opplevd og understreker at: *«Jeg fikk ofte høre at jeg måtte bare utnytte meg*

av de rammebetingelsene som ligger til grunn. (...) det er litt rart, for det hadde jeg forventet av en mann» MM1.

Kvinner oppfattes som innpakkende

I henhold til ordskyen kan en se at kvinner kan oppfattes som innpakkende. Begrepet innpakkende handler om at medarbeiderne oppfatter at lederne bruker mye ord og forklaringer i formidlingen av budskapet, altså pakker inn budskapet. På bakgrunn av at kvinner gjerne er mer analyserende ser vi at dette fører til at respondentene mener kvinner pakker ting mer inn. En av respondentene uttrykker det slik: *«Jeg føler at når det blir damer så kan det bli litt innpakket. Det skal være så enkelt men samtidig blir det veldig mye ord og forklaringer. MM1.* Det er ofte tilfelle at den kvinnelige lederen oppfatter seg selv som tydelig, men når medarbeiderne evaluerer dette er det ikke sikkert at de har det samme inntrykket. Respondent KM7 sier følgende: *«Jeg opplever ofte at kvinnelig ledere tror dem er tydelige, men så er de gjerne ikke tydelig nok. De ofte pakker det litt for mye inn, sånn at du ikke er helt trygg på om budskapet faktisk har kommet frem» KM7.*

En konsekvens av at alt er mer innpakket enn nødvendig vil være at medarbeiderne blir usikre på hva som menes, og at de dermed er nødt til å bruke tid til å definere dette. MM4 poengterer dette og sier: *«Ting er kanskje litt innpakket og du må finne litt ut av ting selv med en kvinne. (...) Ting kan være litt udefinert, ikke veldig banket og tydelig, og det føler jeg at kanskje kunne vært bedre. MM4.* Dette poengteres også av en annen respondent: *“(…) det er i hvert fall sånn for meg, at jeg blir veldig usikker på hva de egentlig mente» MM1.*

Videre forklarer respondentene at kvinner gjerne oppfattes som mer ydmyke, og dette kan være en årsak til deres innpakking: *«En kvinne er mer ydmyk og pakker det gjerne mer inn.» MM3.* Ved å være ydmyk, vil en kunne anta at kvinner er mer forsiktig i fremtoningen av deres budskap. En respondent forklarer at kvinner er mer opptatt av å legge inn smilefjes i meldingene slik at ikke mottageren feiltolker humøret meldingen er sendt i, og at en ikke oppfattes som for eksempel sint dersom en egentlig ikke er det: *«Jeg opplever at kvinnelige ledere som jeg har møtt, i hvert fall pakker det litt mer inn, kan være mer opptatt av de der smilefjesene i meldingen og de der små tingene for å vise at jeg ikke er sint på deg; Nå er jeg egentlig glad, men det hadde vært fint om du hadde gjort sånn» KM7.* Med hensyn til dette vil en kvinne gjerne gå omveier, og være mer opptatt av at alt skal være korrekt. Dette

meddeles av respondent MM7: «Kvinner føler gjerne at de må pakke inn ting og gå litt omveier. Jeg føler at de kanskje er bekymret for at alt skal være helt korrekt.» MM7. Vi kan se at poenget med at kvinnelige ledere kanskje er mer opptatt av at alt skal være korrekt kan komme som en årsak av at de ikke ønsker å fremstå som et dårlig eksempel. Dette er også noe som respondent KM7 trekker frem: «Kanskje kvinner er mer opptatt hva folk syns om dem. (...) Jeg tenker på at de skal være ryddig i fremferd og måten å være på som ikke det blir et dårlig eksempel, det er ikke bra» KM7

4.2.2 Beskrivelse av mannlige lederegenskaper

Ordskyen (figur 3) viser hvilke lederegenskaper respondentene opplever at de mannlige lederne har. Som en kan se under beskrivelse av kvinnelig lederegenskaper ble kvinnelige ledere oppfattet som helhetsforstående, analyserende og at de ofte pakket inn budskapet. Dette er motsatt i oppfattelsen av lederegenskaper for mannlige ledere. Vi ser fra ordskyen at begreper som blant annet tydelig, direkte og arbeidsfokuserte er hvordan respondentene oppfatter de mannlige lederne.



Figur 3: Beskrivelse av mannlige lederegenskaper

Mannlige ledere oppfattes som tydelig og direkte

Fra ordskyen ser vi at begreper som tydelig og direkte blir gjentatt flere ganger av respondentene. En respondent påpeker at han oppfatter mannlige ledere som litt tøffere: «Mannlige ledere er gjerne litt tøffere, og litt mer rett frem.» MM2. Dette kan gjerne føre til

at risikoen for misforståelse rundt budskapet som kommuniseres reduseres. En annen respondent sier følgende: «*Han sier det rett ut som det er, han er veldig klar på hva som skal gjøres og hva som ikke skal gjøres*» MM1. Flere respondenter støtter opp under dette utsagnet og en av dem sier: «*Etter min erfaring opplever jeg at de mannlige lederne jeg har hatt, har vært flinke til å si rett ut hva som er*» MM3. Videre påpeker respondentene at ved å være så direkte blir mannlige ledere oppfattet som tydeligere i sin kommunikasjonsstil. En respondent sier eksempelvis: «*Det er mer "to the point" med klare og tydelig beskjeder og klare levereansefrister (...)*» MM4. Dette kan ses i sammenheng med at menn benytter seg av færre ord når noe skal sies: «*Menn er mer tydeligere, da de bruker færre ord*» KM6. Parallelt med at mannlige ledere oppfattes som tøffere ser vi at respondenter også trekker frem at lederne ikke bruker tid på å bekymre seg over hvordan mottageren av budskapet tenker: «*Menn er flinke med å få ut budskapet, de er ikke så redde, eller bruker ingen krefter på hva budskapsmottageren tenker og føler. Menn er mindre opptatt av det, og der har de en fordel at de faktisk kan bli oppfattet som mer tydeligere.*» KM7. Dette blir også bekreftet av en annen respondent der han mener at de mannlige lederne tar litt lettere på det: «*Menn kan være litt mer direkte, de har litt lettere for å si det som det er*» MM7. En konsekvens av dette kan være at mannlige ledere også oppfattes som ærlige, og en respondent sier: «*Oppriktig tale opplever jeg at jeg har funnet mer hos mine mannlige leder*» MM4. Respondenten trekker også frem tydelighet som en av forskjellene mellom mannlige og kvinnelige ledere: «*Mine mannlige ledere var mer tydelige på en del ting. Etter min erfaring syns jeg akkurat det med tydelighet er forskjellig fra kvinner i forhold til lederfunksjonen, menn har hatt den egenskapen. (...) En beskjed ville ikke vært å misforstå hos en mann, det er en klar melding ut.*» MM4. Dette er også i tråd med hva respondentene tidligere har uttrykt om at det vil være lettere å forstå budskapet en mannlige leder kommuniserer.

Det at menn oppfattes som direkte og tydelig er ikke ensbetydende positivt. En kvinnelig respondent trekker frem at dette kan føre til at en ikke klarer å se hvilken kontekst meldingen gis i: «*Han er litt kort i meldingene, så det er ikke så lett å lese mellom de linjene, om dette var en fornøyd melding eller ikke*» KM7. Det er heller ikke tilfelle at alle mannlige ledere blir oppfattet som direkte og tydelige. En av respondentene beskriver sin mannlige leder som vanskelig å forstå: «*Den mannlige lederen var mer vanskelig å forstå*» KM2.

Mannlige ledere oppfattes som avvisende

Fra ordskyen fremkommer det også at begrepet avvisende blir brukt i beskrivelsen av enkelte mannlige ledere. En respondent forklarer at innspill og ideer var vanskelig med den mannlige lederen: «Jeg følte at selv om han ville at vi skulle være med å medvirke så var ofte beslutningen tatt før våre synspunkter kom frem» KM2. Respondenten påpeker videre: «Vi skulle finne opp forskjellige punkter, så skulle han sy det sammen til noe som skulle gjerne være vår målsetning. Vi så jo at det var han som hadde satt det sammen, det var ikke vi.» KM2. Andre respondenter støtter opp om dette utsagnet hvor innspill og ideer lettere kan bli avvist av mannlige ledere: «Jeg kunne komme med innspill, men det ble aldri gjort noe videre med.» KM1. Respondent MM4 påpeker at risikoen for å bli avvist øker dersom en kommer med innspill som lederen selv ikke har tenkt på: «Dersom en mannlig leder kanskje ikke har tenkt på det selv, blir det lettere avvist» MM4. Respondent MM4 sier videre at der kvinner er mer åpen for diskusjon, er mannlige ledere mer avvisende og gir tydelig beskjed at dette er ting som en medarbeider ikke skal konsentrere seg om: «(...)en mannlig leder er veldig klar på at nei det kan du ikke gjøre. Ting eller ideer du kommer med kan lettere bli avvist av en mann. De er tydelig og klar på at dette skal du ikke gjøre, konsentrer deg om ditt arbeid» MM4. Dette utsagnet bekreftes av flere respondenter, der en av respondentene oppfatter dette som en forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere: «Mannlige ledere er litt kortere hvor de bare går inn og bestemmer. En mann vil nok forvente; gjør jobben din, dette er jobben din, gjør den. Det opplever jeg som en forskjell i forhold til kvinner» KM7. En annen respondent sier følgende om hennes tidligere mannlige leder: «(...)Han hadde en mannsrolle og det var veldig tydelig at han var der og kjørte over og tok beslutninger; sånn gjør vi det. Det var en mann, det har jeg aldri opplevd med en kvinne» KM4.

Det er viktig å gjøre oppmerksom på at ikke alle mannlige lederne ble beskrevet som avvisende. Noen ble imidlertid beskrevet som inkluderende. Enkelte av respondentene er svært positive til sine mannlige ledere og sier at de er fornøyde med hvordan de blir inkludert: «Innspill blir veldig godt mottatt, jeg føler vi har ganske fritt spillerom og stor takhøyde, så de blir absolutt tatt i mot på en positiv måte» MM6. Dette synspunktet blir også bekreftet av respondent MM1: «Jeg kan nesten bare knipse med fingrene og forklare mine forslag direkte til lederen, så blir de hørt på.» Videre oppfatter en annen respondent at den

mannlige ledere er flinkere til å invitere til innspill: *«Han inviterer gjerne mer til innspill enn det som jeg opplevde med den kvinnelige lederen» MM5.*

Mannlige ledere oppfattes som handlingsorienterte

Noen av respondentene mener mannlige ledere i større grad er handlingsorientert noe en kan se ut i fra ordskyen. Derfor er det flere respondenter som oppfatter at menn kanskje kan ordne ting litt raskere enn kvinner. Her sier respondent MM2 følgende: *«Jeg opplever at menn kanskje kan i enkelte situasjoner ordne ting litt raskere enn hvis man samarbeider med kvinner» MM2.* Dette kan oppfattes som at mannlige ledere kan bruke mindre tid på å drøfte saker fra ulike vinklinger. Respondent MM4 sier følgende: *«En mann gjør et forarbeid og gjør opp sine tanker for så å skjære igjennom og blir ferdig med det»MM4.*

Parallelt med at menn oftere hiver seg raskere ut i situasjoner kan dette oppfattes som at de ikke tenker så nøye gjennom det på forhånd. Respondent MM1 påpeker: *«Menn tar ikke sjanser men de; greit vi forsøker, er det feil da vet hvordan vi ikke skal gjøre det»MM1.* Det er ikke alltid denne taktikken får positive effekter. Dersom mye av handlingene som gjøres slår feil kan dette gjerne resultere i at en i større grad må foreta skippertak for å komme à jour. Dette bekrefter respondent MM3 og sier følgende: *«Med en mannlig leder får du mer skippertak der du må prøve å hive oss på og prøve å få orden på det igjen» MM3.*

Mannlige ledere oppfattes som arbeidsfokuserte

Ut i fra ordskyen kan vi se at respondentene oppfatter de mannlige lederne som arbeidsfokuserte. Dette innebærer, i henhold til respondentene, at de mannlige lederne har et større fokus på de oppgavene som skal gjøres fremfor det sosiale. Respondent KM7 sier: *«En mannlig leder er mer opptatt av at det skal jobbes enn at folk skal trives, slik som kvinner» KM7.* Dette støttes av respondent MM2 som sier: *«Han var ikke så flink med å skape trivsel» MM2.* Videre blir dette bekreftet av respondent KM3 som forteller: *«Han er veldig opptatt av at her må du jobbe» KM3.* Dette er nesten ordrett med det respondent KM1 sier om sin tidligere mannlige leder: *«Det var mer fokus på at det skulle jobbes, han var mer opptatt av det faglige» KM1.* Dette kan føre til at medarbeiderne oppfatter menn til å ha et mindre fokus på menneskene som utfører arbeidet, noe respondent MM6 trekker frem gjennom sitt sitat: *«En mann kan fort glemme at det er personer som sitter der og heller fokuserer på det som må gjøres» MM6.*

Dette innebærer imidlertid ikke at de mannlige lederne mangler fokus på det sosiale miljøet, men at de gjerne har et litt annet syn på det. En respondent forklarer at mannlige ledere bygger team og relasjoner på en annen måte enn kvinner: *«Menn er opptatt av det samspillet mellom mennesker på en annen måte. Det blir ikke sånn i det daglige, men at ting skal skje av og til på en sosial agenda for å samle teamet. Det blir ikke daglig vedlikehold slik med kvinner. Men de er opptatt av det, de bygger team og relasjoner på en annen måte»MM4.*

Mannlige ledere oppfattes som å ha en stor grad av selvfølgelighet

Selvfølgelighet er et uttrykk som er fremhevet i ordskyen da respondentene bruker dette i sin beskrivelse av mannlige ledere. Med uttrykket selvfølgelighet mener de at menn ofte tar ting som en selvfølge, altså at en tar ting for gitt. En av respondentene sier: *«Menn tar liksom ting mer for gitt i hvert fall en mannlig leder mot en mannlig ansatt. En mannlig leder er ikke like flink eller opptatt av det sosiale, de forutsetter at ting er i orden så lenge de ikke hører noe.» MM4.* Det at mannlige ledere viser en større grad av selvfølgelighet kan en også se av et sitat som handler om motivasjon, der respondent MM2 sier følgende: *«Mannlige ledere forventer vel at man motiverer seg selv hele veien» MM2.* Dette synet bekreftes også når det kommer til konflikthåndtering der respondent KM4 sier: *«En mannlige leder ville trodd at ting gikk litt over av seg selv» KM4.*

4.2.3 Oppsummering av beskrivelse av lederegenskaper

Respondentene har en rekke beskrivelser av både sine kvinnelige og mannlige ledere. I sin beskrivelse av kvinnelige ledere trekker respondentene i hovedsak frem fire beskrivelser. Disse er helhetsforståelse, analyserende og kompromissøkende, inkluderende og innpakkende. Respondentene beskrev sine mannlige ledere som tydelig og direkte, avvisende, handlingsorienterte, arbeidsfokuserende og at de har en stor grad av selvfølgelighet. Ut i fra disse beskrivelsene kan en se at respondentene har beskrevet kvinnelige og mannlige ledere som motsetninger.

4.3 Innfrielse av god ledelse

Tidligere presenterte vi hvilke forestillinger respondentene har om god ledelse. Respondentene trakk i denne forbindelse frem fem komponenter. Disse var; se den enkelte, oppfølging og tilbakemelding, formidling av budskap, ansvar og beslutninger og at lederen

burde være kompetent. I denne delen vil vi presentere funn som beskriver i hvilken grad respondentene opplever at lederne innfrir disse forestillingene. På bakgrunn av disse funnene vil det danne grunnlaget for besvarelsen av det andre forskningsspørsmålet: *I hvilken grad anser medarbeiderne den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre effektiv.* Effektivitet defineres ut i fra respondentens synspunkt. Videre er respondentens svar fordelt etter hvilke formeninger de har om kvinnelige og mannlige ledere.

4.3.1 Se den enkelte

Respondentene trekker frem kvinnelige leder som helhetstenkende, mens mannlige ledere beskrives som mer fokusert på arbeidet som skal gjøres. Da respondentene har en forestilling om god ledelse som innebærer å se den enkelte, vil det være kvinnelige ledere som anses og i størst grad innfri dette.

Kvinnelige ledere

Respondentene beskriver kvinnelige ledere som flinke på å tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider. Dette kan en se fra respondent KM4 som sier: *«Jeg tror kanskje en kvinne er bedre på å se og høre den enkelte» KM4.* Respondent MM6 støtter også opp om dette og uttrykker: *«En kvinne kan være flinkere til å se menneskene bak og se hva den enkelte trenger. (...) Det er gjerne litt sånn at kvinner er flinkere å se menneskene bak enn menn» MM6.* Kvinnelige ledere blir også oppfattet som mer tilgjengelig av sine medarbeidere. Respondent KM2 trekker i denne forbindelse frem at hun føler at lederen alltid har tid til dem. Sitatet er som følger: *«Hun viser at hun alltid har tid til oss, døren er alltid åpen. Hun bryr seg, viser omsorg, godt humør og er en fin leder. Hun vinker meg inn selv om hun sitter litt opptatt, for da skjønner hun at det er noe vi har på hjertet» KM2.* Ut i fra dette kan en se at kvinnelige ledere også oppfattes som observante ovenfor sine medarbeidere. Dette kan knyttes opp mot hva respondent MM4 mener, og sier at ut ifra hans erfaring er kvinnelige ledere opptatt av det sosiale samspillet. Sitatet er følgende: *«Etter min erfaring er kvinner mye mer opptatt av det sosiale samspillet, altså mellom menneskene som jobber på avdelingen (...)» MM4.* En av respondentene trekker det så langt at hun mener at kvinnelige ledere vil være mer effektive, da de ser personen som både arbeidstaker og menneske. Denne respondenten sier: *«Jeg vil nesten påstå at kvinnelige ledere er mer effektive enn mannlig. Jeg synes vi kvinner er flinke til å se helheten på tingene. Mannlige er mer opptatt av det faglige, mens en kvinne ser både mennesker og jobb» KM1.* Fra overnevnte sitater kan en se

at kvinnelige ledere oppfattes som flinke til å se helheten blant sine medarbeidere ved å se den enkeltes behov både på jobb og privat. Dette er i tråd med respondentens beskrivelse av typisk kvinnelig lederegenskaper.

Videre trekker respondentene frem at kvinnelig ledere er gode på å se hva den enkelte trenger for å lykkes i jobben. En av respondentene mener at det kommer av at lederen tenker at dersom medarbeiderne har det som skal til for å lykkes så har de det bra. Denne respondenten uttrykker dette på denne måten: *«Hun er veldig opptatt av å være tilgjengelig når vi trenger henne. Jeg tror hun tenker litt det samme som meg; hvis jeg har det som skal til for å lykkes så har jeg det bra» MM7.*

Imidlertid må en passe på at det finnes variasjoner mellom respondentene når det handler om kvinnelige ledes evne til å se den enkelte medarbeider. Noen av respondentene har opplevd kvinnelige ledere som ikke har vært så flinke på dette området. En av disse respondentene sier: *«Den kvinnelige lederen var ikke like flink til å ta hensyn til mine behov. Når jeg spurte henne om noe, måtte jeg ordne det selv» MM1.*

Mannlige ledere

Noen av de mannlige ledere får også skryt av sine medarbeidere når det kommer til hvorvidt de evner å se den enkelte. En av respondentene sier at han får det han trenger. Sitatet ser slik ut: *«Jeg får stor sett det jeg ønsker og peker på. Men selvfølgelig er alt innenfor rimelighetsgrense. Jeg vet jo hvor mye jeg kan be om og hva jeg ikke kan be om. Men av og til, så kommer det at jeg må ha noe ekstra, og da får jeg det» MM1.* En annen respondent trekker frem sin mannlige leder som flink til å se behov når det kommer til hva han trenger for videreutvikling i karrieren, og MM6 sier: *«Han legger til rette for videreutvikling i karrieren, trenger jeg kursing så er det bare å spørre så tar han det videre. (...) han er flink til å se behovet til de som er på kontoret» MM6.* Videre nevner den samme respondenten at det ikke er kun under det jobbmessige at lederen er flink til å se den enkeltes behov, og sier at dersom han har behov for fri en dag så er dette ikke noe problem. Sitatet ser slik ut: *«Har jeg behov for en dag fri et eller noe så er det bare å gi beskjed og så får jeg det. Det er veldig god stemning på akkurat det» MM6.*

I likhet med kvinnelige ledere blir også mannlige lederne beskrevet av sine medarbeidere som flinke til å se hva som skal til for at medarbeiderne skal lykkes i jobben. Respondent

MM6 sier: «*Han visste hvordan han skulle motivere meg og hva jeg trengte for at jeg skulle lykkes i min jobb, og gjøre jobben min bedre*» MM6. Dette mener også respondent MM8 som sier: «*Han vet hvem knapper han skal trykke på. Vi kjenner hverandre veldig godt og snakker veldig mye om hva som motiverer hverandre og hva som er viktig for meg og hva som er viktig for han. Det har vi månedlig møter om og det er han flink til å benytte seg av slik at jeg forblir motivert*» MM8. I dette sitatet kommer det også frem at leder og medarbeider kjenner hverandre svært godt, og dette kan være en årsak til at lederen vet hva som skal til for at den aktuelle medarbeideren skal lykkes i arbeidet. Dette er et poeng som også respondent KM3 snakker om når det gjelder hennes leder. Hun sier: «*Han vet hva vi er god på alle sammen, og hva vi er best på og hva som må til for at vi skal bli bedre. Så det har han rimelig full kontroll på, han kjenner oss så godt*» KM3. Med dette innfris også respondentenes ønske om at lederen tar seg tid til å bli kjent med sine medarbeidere.

Selv om det er noen respondenter som trekker frem sine mannlige ledere som flinke til å se den enkelte, er det noen respondenter som har hatt dårlige opplevelser knyttet til dette. En av respondentene mener at mannlige ledere kanskje fokuserer mer på tingene som skal gjøres, og kanskje glemmer at det er mennesker som skal utføre disse oppgavene. Denne respondenten sier: «*En mann kan fort glemme at det er personer som sitter der og heller fokusere litt mer på det som må gjøres*» MM6. En annen respondent trekker også frem at hun ikke følte seg komfortabel med å gå til den mannlige lederen dersom det var noe. Sitatet lyder som følger: «*Jeg følte meg ikke så komfortabel nødvendigvis å gå direkte til lederen om det var noe. Jeg gikk gjerne først til andre*» KM2. Fra beskrivelsen av mannlige lederegenskaper kom det frem at noen av medarbeiderne oppfattet dem som arbeidsfokuserte og avvisende. Dette kan være en mulig årsak til at noen av respondentene også oppfatter at mannlige ledere gjerne ikke innfrir denne forestillingen på like god måte som kvinnelige ledere gjør. Dette kan eksempelvis forklares av at det under en kvinnelig leder oppfattes som et større rom for å komme med problemer som opptar medarbeiderne.

4.3.2 Oppfølging og tilbakemelding

Som nevnt tidligere er god dialog og sosialt samspill viktige elementer ved oppfølging og tilbakemelding, og det er derfor viktig å se om lederne innfrir på disse elementene. Dersom det foreligger en god dialog vil dette skape et grunnlag for en god relasjon mellom medarbeiderne og deres leder. Alle respondentene uttrykker at de har en god relasjon til sine

nåværende ledere og derfor innfrir disse mannlige og kvinnelige lederne dette ønsket. Respondentene uttrykker imidlertid at kvinnelige ledere er flinkest til å fokusere på det sosiale. Oppfølging og tilbakemelding er en komponent hvor respondentene mener det foreligger en forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Respondentene argumenterer for at kvinnelige ledere i størst grad innfrir både på oppfølging og tilbakemelding.

God dialog

Kvinnelige ledere

På spørsmål om hvordan respondentene karakteriserer sin arbeidsrelasjon til sin kvinnelige leder svarer respondent MM2 følgende: *«Veldig bra, både arbeidsmessig og at man kjenner hverandre og har gode kjemier (...) hun kjenner meg jo godt. Hun har den der selvinnsikten og intelligensen som gjør at man kan samarbeide veldig bra» MM2.* Dette sitatet poengterer noe viktig når det kommer til relasjoner, at dette handler om personkjemi. Personkjemi kan i de fleste tilfeller være en avgjørende del av relasjonsbyggingen. Dette synspunktet understrekes også av en annen respondent som føler at relasjonen med sin kvinnelige leder er bra. Respondenten sier som følger: *«Relasjonen er god. Vi har en god dialog og et godt samarbeid. Vi kan snakke om alt og ingenting. Det gjør at avgjørelser blir tatt nesten på det daglige hvis det er ting som gjør at det er behov for det» MM4.* Som en også kan se vil en god relasjon, ut i fra denne respondentens erfaringer, føre til at beslutninger kan tas mer effektivt.

Som nevnt innledningsvis under oppfølging og tilbakemelding, finnes det imidlertid eksempler hvor relasjonen til kvinnelige ledere ikke har fungert så godt. Dette kan en se ut i fra respondent MM5 som forteller: *«Jeg tror faktisk hun likte meg, i alle fall sa hun det, så det handlet ikke om det. Men det var jo ikke en som jeg ville gått ut med på fritiden og tatt en øl» MM5.* For denne respondenten var lederens personlighet avgjørende. Dette henger igjen sammen med det som ble nevnt tidligere angående personkjemi og dens betydning for relasjonsbygging. Dette er et poeng som også trekkes frem av respondent MM4 som sier: *«Det er nok sikkert slik vi er av mennesketyper sånn at det er kanskje mennesketyperne som gjør at det fungerer godt» MM4.*

Mannlige ledere

I likhet med beskrivelsen av relasjonen til sine kvinnelige ledere trekker også en rekke av respondentene frem at relasjonen til sine mannlige ledere er god. En av respondentene trekker frem at for hennes del er hun veldig fornøyd med relasjonen. Hun sier følgende: *«Veldig fornøyd med den. Jeg føler at det er bygget på tillit og respekt og jeg får tilbakemeldinger på at han setter pris på det samarbeider og den relasjonen vi har. Det er noe med at du blir respektert for det du står for og verdsatt» KM7.* Vi kan også se at respondenten mener at relasjonen er basert på tillit og respekt. En av de andre respondentene sier seg enig i den gode oppfattelsen av relasjonen mellom seg selv og sin mannlige leder. Denne respondenten trekker det så langt at han sier at han opplever at lederen er et sted mellom kollega og venn. Respondenten uttrykker det slik: *«Vår relasjon er jo veldig god. Det er jo leder og kompis egentlig, jeg kjenner jo han litt fra tidligere også så vi har veldig godt forhold» MM6.* Det samme kommer frem hos respondent MM1 som sier: *«Min mannlige leder er et sted mellom kollega og venn mens den kvinnelige var kun en leder.» MM1.* Videre kan en se ut i fra sitatet at denne respondenten opplever dette som en forskjell, ut i fra hans erfaringer, mellom mannlige og kvinnelige ledere.

På den andre siden er det ikke alltid relasjonen med mannlige ledere fungerer godt. Dette er noe blant annet respondent KM2 har fått erfare. Hun uttrykker at relasjonen var helt grei, men at det ikke var noe mer. Sitater er som følgende: *«Både relasjonen og jobben fungerte greit, men det var ikke noe mer enn det. (...) Det var ikke fullt så enkelt å forholde seg til den lederen» KM2.* Som en kan se kan en årsak til at de ikke fikk etablert den gode relasjonen være potensielt at hun følte den mannlige lederen var vanskelig å forholde seg til.

Sosialt samspill

Kvinnelige ledere

Flere av respondentene fremhever sine kvinnelige ledere som flinke når det kommer til å skape trivsel. En av disse respondentene sier følgende: *«I den relasjonen jeg har syns jeg kvinner er flinke til å skape trivsel. Men der kan jeg ikke si noe generelt» KM4.* Som en ser poengterer denne respondenten at dette kun gjelder ut i fra hennes erfaringer og at hun ikke kan konkludere noe på generelt grunnlag. Siden det er flere respondenter som deler denne oppfatningen kan en likevel se en tendens, slik som MM4 forklarer: *«Etter min erfaring er kvinner opptatt av det sosiale samspillet mellom menneskene som jobber på avdelingen, og*

har en del sånn positive egenskaper knyttet til det. Det er en del andre egenskaper som en kanskje ikke finner hos en mann som kommer tydeligere til uttrykt hos kvinner» MM4. Denne respondenten mener at kvinnelige ledere gjerne har andre egenskaper enn menn og at disse er sammenfallende med det å være opptatt av det sosiale samspillet med sine medarbeidere. Respondent MM3 mener videre det gjerne er lettere for en kvinnelig leder å få den gode stemningen på arbeidsplassen. Sitatet er som følger: *«Jeg trives nå sikkert i de aller fleste situasjoner. Jeg ser jo det at det er litt lettere for en dame å få den gode stemningen.(...) Jeg synes det er veldig gøy, vi har en veldig god tone og godt humør» MM3.* Et annet viktig poeng ut i fra dette sitatet er at trivsel er svært individuelt og det vil finnes medarbeidere som trives uansett lederens bidrag på trivselen. En kan se ut i fra disse sitatene at en kvinnelig leder innfrir ønsket fra respondentene om å være trivselsskapende samtidig som de skaper et godt miljø. Her kan en også trekke paralleller til meningen om at kvinnelige ledere har en helhetsforståelse, noe som kom frem under beskrivelse av kvinnelige lederegenskaper.

Det finnes også tilfeller hvor medarbeidere har oppfattet at kvinnelige ledere ikke er så gode til å skape trivsel som det fremkommer ovenfor. Respondent MM5 har som nevnt tidligere hatt dårlige erfaringer når det kommer til en av hans kvinnelige ledere. Dette kan igjen ha noe med mangelen på personkemi med denne lederen. I likhet med hva respondent MM5 trakk frem under relasjon, altså at det ikke forelå noen god relasjon mellom han og hans kvinnelige leder, sier han følgende: *«Hun prøvde nok helt sikkert å skape trivsel, men det var ingenting som fungerte for meg. (...) hun var demotiverende» MM5.*

Mannlige ledere

Selv om kvinnelige ledere i de fleste tilfellene triumferer når det kommer til å skape trivsel, finnes det også eksempler på medarbeidere som trekker frem sine nåværende mannlige ledere som dyktige når det kommer til å være trivselskapene. En av respondentene forteller om en engasjert leder som setter opp forskjellige sosiale arrangementer og lager god mat til sine medarbeidere. Sitatet er som følger: *«Vi har ulike sosiale arrangementer og salgskonkurranser og han disker opp med god mat til oss på fredager» MM5.*

Samlet sett havner de mannlige lederne bak sine kvinnelige motstykker når det kommer til det å skape trivsel. En av respondentene uttrykker at menn gjerne tar ting mer for gitt når det kommer til det sosiale samspillet, dette spesielt når relasjonen består av en mannlige leder

mot en mannlig ansatt. Respondenten sier følgende: *«Menn tar liksom ting mer for gitt i hvert fall en mannlig leder mot en mannlig ansatt. En mannlig leder er ikke like flink eller opptatt av det sosiale, de forutsetter at ting er i orden så lenge de ikke hører noe.»* MM4. Dettes støttes også av en annen respondent som uttaler: *«Jeg tror kanskje ikke en mann tenker så mye igjennom det å skape trivsel, som det en kvinne gjør»* MM3. Dette henger igjen sammen med mannlige lederes høye grad av selvfølgelighet, noe som ble trukket frem under beskrivelsen av mannlige lederegenskaper.

Oppfølging

Kvinnelige ledere

Kvinnelige ledere blir av sine medarbeidere beskrevet som flinke på oppfølging. Mange av respondentene mener at kvinner er flinkere enn mannlige ledere når det kommer til den daglige eller løpende oppfølgingen. Mannlige ledere tar det derimot mer for gitt at oppgaven løses innenfor gitte rammer. En respondent sier følgende: *«(...)Det er mer på det jevne med en kvinnelig leder i dag. Om ikke daglig oppfølging så mer løpende oppfølging.(...) Jeg syns kvinner er bedre på den daglige oppfølgingen»* MM4. En annen respondent er av samme formening og trekker samtidig frem en mulig årsak for hvorfor kvinner er bedre på oppfølging. Respondenten mener at det kan komme av kvinnelige lederes potensielle morserfaringer. Sitatet er som følgende: *«Jeg tror det er kvinner som er flinkest med oppfølging fordi de selv har erfart det å være mor, de vet hva det kan innebære på godt og vondt og har forståelse for at vi også har et hektisk liv utenom jobben. (...)»* KM2.

Det at medarbeiderne ser på sine kvinnelige ledere som flinkere til å ha en jevn oppfølging kan for noen være ensbetydende med at de er kontrollerende. Dette er noe respondent MM4 avklarer og forklarer at det ikke er snakk om å være kontrollerende i en negativ betydning, men det at de er interessert i hvordan det går med oppgaven som skal løses. MM4 sier følgende: *«Jeg tror en kvinne vil være mer opptatt av å gå inn og kontrollere. Ikke kontroll i negativ forstand, men en mer løpende dialog i forhold til det å sjekke opp status (...) så føler jeg at en kvinne er mer inne og sjekker hvordan det går, mens en mann kanskje tenker sånn at vi har gitt beskjed og da vet han at han skal levere fredag, da følger vi ikke opp før deadline er der. Mens en kvinne ville vært mer inne og lurt på hvordan det går med fremdriften. Så oppfølgingen tenker jeg er annerledes»* MM4. Respondent MM4 kommer

samtidig inn på noe en bør bite seg merke i. Han uthever at det ikke er sikkert alle har behov for en slik tett oppfølging. For hans del syns han det er kjekt, men at det ikke er noe som han behøver. MM4 sier det slik: *«Det er bare jeg som jobber med det her så jeg er vant til å levere inn på de fristene. Jeg syns det er greit med oppfølging, men jeg klarer meg uten»* MM4.

Som en konsekvens av at kvinnelige ledere gjerne er flinkere til å ha en mer løpende oppfølging kommer det som regel ikke opp nye ting når de offisielle medarbeidersamtalene skal gjennomføres. Dette er noe respondent MM7 trekker frem som en positiv ting og sier: *«Nå jobber vi såpass tett at når vi kommer til den medarbeidersamtalen er det ikke noe nytt. Men det syns jeg egentlig er bra, for hvis du kommer der og det er mange nyheter så er ikke det bra. Men det er i alle fall satt av tid, der vi går litt systematisk gjennom saker og ting»* MM7. Ut ifra dette kan en anta at kvinnelige ledere innfrir ønske om oppfølging. Tidligere ble kvinnelige ledere beskrevet som analyserende hvor de ofte søkte etter bakenforliggende årsaker. Dette er noe som kan resultere i den gunstige evalueringen av oppfølgingen.

Selv om mange beskriver sine kvinnelige ledere som flinke på en jevn oppfølging, finnes det også tilfeller hvor dette ikke stemmer overens med erfaringer gjort av respondenter. En av respondentene opplevde at en kvinnelig leder kun håndterte oppfølgingen som en plikt organisasjonen krevde at hun skulle gjennomføre. Respondenten uttaler følgende: *«Tilstedeværelsen i det daglige var fraværende, ellers var det samme oppfølgingsmønstrene. Men jeg følte det ble et pliktløp for lederen (...)*» MM1.

Mannlige ledere

Det finnes tilfeller der mannlige ledere blir oppfattet som flinke på oppfølging av sine medarbeidere, og respondent KM3 sier eksempelvis: *«Jeg får en god oppfølging av min leder. Han sitter veldig masse ute blant oss slik at vi diskuterer jo hele dagen (...)*» KM3 Dette er også noe respondent MM1 nevner, og forklarer at daglig tilstedeværelse er noe flere av medarbeiderne setter pris på. Respondent MM1 sier følgende: *«Jeg setter mest pris på daglig tilstedeværelse. Han har kontor her, men han sitter ute blant oss hele tiden»* MM1. Dette kan gjerne føre til en løs tone som gjør at oppfølgingen gjerne skjer utenom de faste medarbeidersamtalene. Flere av respondenten har snakket om dette og en av disse sier: *«Oppfølging skjer via medarbeidersamtaler, eller hvis bare meg og han sitter på kontoret*

eller spiser lunsj så tar vi gjerne en prat om hvordan det går, er det god stemning, er det noe du lurer på, trenger du hjelp med noe, så vi har egentlig ganske løs og grei tone, kommuniserer hele veien» MM6. Raske og uformelle oppfølgingssamtaler kan komme som følge av at mannlige ledere i sin atferd tidligere ble beskrevet som både direkte og handlingsorientert.

Oppfølging er en av de tingene respondentene mener de kan se som en forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Respondentene har hatt flere dårlige erfaringer knyttet til mannlige ledere i forhold til kvinnelige ledere. En av respondentene sier at det ikke var så tett oppfølging under den mannlige lederen. Sitater er slik: *«(...) Det er ikke en så tett oppfølging med en mann. Du må selv gå tilbake hvis det er ting som du ikke har fått med deg eller lurer på. (...)frekvensen på oppfølgingen hos en mannlig leder er mindre, altså da blir oppgaven gitt og du har fått en deadline. Så er det oppfølging når du skal levere, og da har du større problem hvis du ikke har kunnet levert» MM4. Slike dårlige erfaringer fremhever også respondent KM7 som uttaler: «Jeg har jo hatt ledere som har lukket øynene og vært likegyldig når jeg leverer noe fra meg. Det er grådig lite stimulerende og motiverende, at de faktisk ikke har giddet å sette seg inn i hva jeg har gjort, ikke en eneste innvending eller et eneste spørsmål, eller eneste kommentar» KM7. En annen respondent poengterer i tillegg: «Vi hadde gjerne ikke så ofte én til én samtaler» KM2.*

Det finnes også tilfeller hvor noen av respondentene har følt at det har blitt for mye og for tett oppfølging. Respondent KM2 trekker frem et eksempel fra en av sine tidligere mannlige ledere, hvor han hele tiden måtte ha kontroll over hva hun gjorde, der hun følte dette som svært overvåkende i negativ forstand. Respondenten sier: *«Jeg følte den mannlige lederen var veldig overvåkende på en negativ måte. (...) Vi ble veldig styrt både med at han gikk inn og så i avtaleboken din. Han var veldig på å styre hva du skulle gjøre i den halvtimen som du ikke var opptatt.» KM2. Som en ser, oppfattes altså kvinnelige ledere som flinkere enn menn på den jevnlige oppfølgingen. En kan dermed også anta at kvinnelige ledere innfrir komponenten, oppfølging, i større grad enn mannlige ledere.*

Tilbakemelding

Kvinnelige ledere

Mange av respondentene trekker også frem tilbakemelding som noe de har opplevd som en

forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Flere av respondentene opplever kvinnelige ledere som flinkere til å gi tilbakemeldinger enn menn. En av disse uttrykker det slik: *«Det er ikke samme tilbakemeldinger, jeg får mye mer grad av tilbakemeldinger nå enn jeg fikk med en mannlig leder, både positive og negative» MM3*. Dette støttes opp av respondent KM1 som sier følgende: *«Du får høre at dette var veldig bra. Hun er flink til å gi tilbakemelding» KM1*. Den tilbakemeldingsmåten respondentene mener kvinner er sterkest på, er det å gi ros til sine medarbeidere når de har gjort en god jobb. Ros er også noe som blir trukket frem som viktig for medarbeiderne. En respondent uttaler: *«(...) Jeg opplever jo det at hun er mye flinkere å rose enn tidligere. Det er jo noe som driver, alle liker jo ros» MM3*.

Respondentene mener også at kvinnelige ledere er mer utdypende i tilbakemeldingene i forhold til det mannlige ledere er. Det er ofte flere ord, og i noen tilfeller strekker kvinnelige ledere seg ekstra langt for å vise medarbeideren at det er en positiv tilbakemelding. *«Jeg opplever jo at kvinnelige ledere som jeg har møtt i hvert fall pakker det litt mer inn, kan være mer opptatt av de der smilefjesene i meldingen og de der små tingene for å vise at jeg ikke er sint på deg; Nå er jeg egentlig glad, men det hadde vært fint om du hadde gjort sånn (...)» KM7*. Dette er i tråd med beskrivelsen av kvinnelige lederegenskaper som fremhever kvinner som innpakkende og er redde for at ting kan mistolkes. På bakgrunn av overnevnte meninger kan en tolke det slik at kvinnelig ledere imøtekommer respondentenes ønske om tilbakemelding.

På den andre siden er ikke alltid tilfelle at kvinnelig ledere oppfattes som flink på tilbakemelding. Dette har respondent erfart, og uttrykker følgende om en av hans tidligere kvinnelige ledere: *«Jeg fikk aldri noe skryt» MM1*

Mannlige ledere

Flere av de mannlige lederne blir også beskrevet som flinke på tilbakemeldinger. En respondent sier: *«Vi får tilbakemeldinger hele tiden både på godt og vondt» KM3*. Dette nevner også respondent MM6 som sier at de har jevnlig medarbeidersamtaler hvor de får tilbakemeldinger fra sin leder: *«Vi har jo medarbeidersamtaler jevnlig. Får egentlig positive og negative tilbakemeldinger på jobben du gjør hele tiden om det er muntlig eller via mail eller hva det er, så er det kontinuerlige tilbakemeldinger fra leder, så det er veldig bra» MM6*.

Selv om mange anser sine mannlige ledere som flinke til å gi tilbakemeldinger, er det i større grad et tilbakevendende faktum blant respondentene at de har hatt dårlige erfaringer med mannlige ledere og grad av tilbakemeldinger. En respondent sier følgende: «*Han var ikke så flink på å gi tilbakemeldinger, men det har jeg tatt opp så det begynner å bli bedre*» KM7. En annen respondent uttrykker at hennes mannlige leder er flink, men at det foreligger et forbedringspotensial. Sitatet lyder som følgende: «*Ja han er flink på tilbakemelding, men der har han nok potensial til å bli enda bedre. Men det er en mann som har et stort spekter*» KM6. Et annet poeng er at noen av respondentene har følt at tilbakemeldingen kun kommer dersom det er noe som ikke har gått slik som lederen har forventet. Respondent MM3 beskriver dette slik: «*Tidligere har det vært sånn at hvis du har gjort en god jobb så har du ikke hørt noe. Når det er noe som har skåret seg så blir du spurt om hvorfor det ble sånn (...)*» MM3. Fra dette utsagnet kan det tyde på at medarbeiderne ikke får like stor grad konstruktive tilbakemeldinger som hos de kvinnelige lederne og dermed kan en anta at mannlige ledere ikke innfrir dette ønsket i samme grad som de kvinnelige lederne.

4.3.3 Ansvar og beslutninger

Den fjerde komponenten som utgjør respondentenes forestilling om god ledelse er at lederne viser en tydelig lederfigur som tar ansvar og gir medarbeiderne frihet under sine ansvarsområder. Respondentene oppfatter at både kvinnelige og mannlige ledere viser seg gode innenfor denne komponenten, men det er de mannlige ledernes som innfrir i størst grad.

Lederfigur

Kvinnelige ledere

På spørsmål om hvilket lederkjønn som har hatt best innflytelse, uttrykker en respondent at dette var en kvinnelig leder. Årsaken til dette var at lederen var svært bevisst i sin lederrolle. Sitatet er som følger: «*Hun var ganske bevisst på hva hun gjorde (...)*» KM7. En annen respondent trekker her fram noe annet som er interessant. Denne respondenten poengterer at dersom hun selv hadde vært leder ville hun forsøkt å lede på samme måte som den aktuelle lederen. Sitatet ser slik ut: «*Jeg tenker at hvis jeg skulle vært leder så ville jeg ha vært slik som henne. Jeg syns hun utfører jobben sin veldig bra*» KM2. Dette poenget støttes også opp av respondent KM4 som sier: «*Hun fremstår sånn som jeg kunne tenkt meg rett og slett*» KM4.

Mannlige ledere

Ut i fra forrige avsnitt kan en se at noen av respondentene trakk frem kvinner som de lederne som har hatt best innflytelse på dem. Selv om dette er tilfelle trekker det store flertallet av respondentene frem at en mann som leder som har hatt best innflytelse på dem. En respondent trekker frem at han så opp til den mannlige lederen fordi han var dyktig og visste hva han gjorde. Denne respondenten uttrykker det slik: *«Han var absolutt en som jeg så opp til som en dyktig person. Han var en flink og dyktig person som visste hva han gjorde» MM6.* Dette er også på linje med ønsket respondentene har om kompetente ledere. Det er ikke bare mannlige respondenter som trekker frem mannlige ledere som den lederen som har hatt best innflytelse. En av de kvinnelige respondentene sier: *«Han er helt unik, jeg har hatt mange forskjellige sjefer, men han var helt spesiell» KM6.*

I forbindelse med det å være en lederfigur snakker respondent MM4 om en leder som var veldig uformell i stilen, men på det tidspunktet en var ferdig med vitsingen og det uformelle så var alle fullt klar over hvem som var lederen. Sitatet er som følgende: *«Han var veldig jovial, godt humør, kunne slå av en vits og sånne ting, uformell i stilen. når all vitsingen og uformelle var over så visste du hva han ville, sånn at det var tydelig og greit. Det var liksom det rundt han og det han hadde i seg som gjorde det at jeg opplevde han som spesiell» MM4.* I henhold til det å fremstå som en lederfigur kan en ut i fra sitatene se at respondentene oppfatter at mannlige ledere innfrir dette i størst grad.

Ansvarsfordeling

Kvinnelige ledere

Kvinnelige ledere blir av sine medarbeidere beskrevet som flinke til å gi frihet. Dette kan i stor grad føre til at medarbeiderne føler at lederen stoler på dem. Respondent MM3 uttrykker det slik: *«Jeg har stor frihet, og det opplever jeg som at hun stoler på meg at jeg ikke lurere meg vekk (...).* En annen av respondentene er av samme oppfatning når det gjelder kvinnelige ledere og sier: *«Jeg har stor frihet under ansvar. (...) Det er jo forventet at jeg skal levere de tingene som jeg skal, men jeg har frihet til å utvikle ting og frihet til å iverksette innenfor de gitte rammene, og det setter jeg stor pris på» MM4.* Det at kvinnelige ledere er flinke til å gi medarbeiderne frihet kan komme som følger av at de er flinke til å se hva den enkelte er flink på. Altså at kvinnelige lederes helhetsforståelse kan føre til de vet hvilke oppgaver de skal sette de ulike medarbeiderne til.

Mannlig leder

Som presentert over ser vi at respondent MM3 syns hans kvinnelige leder var flink til å gi frihet der han følte at hun stolte på han. På spørsmål om hvordan han opplevde dette under den mannlige lederen forteller respondenten at han ikke opplevde noen forskjell. Han sier: «(...) *det var det samme under min mannlige leder*» MM3. En annen respondent trekker også frem at hans mannlige leder gir han frihet. Denne respondenten mener også at hans leder er forståelsesfull og trekker kontraster til andre ledere som ofte ikke tar hensyn til at noen kan ha dårlige dager innimellom. Sitatet er slik: «*Han gir meg frihet, og han er forståelig for at vi kan ha dårlige dager. Andre ledere er veldig slik at du må levere hver dag. Vi er forskjellige alle sammen og har gjerne dårlig uke eller dag, det er helt greit for meg så lenge han er der for meg dagen etterpå*» MM1. I forbindelse med å få frihet trekker KM3 også frem noe annet. Hun mener at det i tillegg er viktig at hun føler at hun får brukt den rollen hun har. Dette er noe hun føler fungerer godt under den mannlige lederen, og sier: «*For meg er det viktig at jeg får brukt den rollen jeg har, og det får jeg virkelig. Jeg trives godt på jobben*» KM3.

Som en konsekvens av at lederen er delegerende vil medarbeiderne være nødt til å ta beslutninger. Som sagt mener respondentene at det er viktig at lederen støtter opp under disse beslutningene dersom det skjer noe som fører til at enkelte setter spørsmålstegn ved disse beslutningene. Respondent KM6 mener at sin mannlige leder er flink til dette og hun oppfatter han som støttende når det er behov for det, og sier følgende: «(...) *selvfølgelig at vedkommende er støttende når det er behov for det, det er jo selvfølgelig medvirkende. At jeg kan sjekke av mine beslutninger mot han, og det fungerer veldig bra*» KM6. En til av respondentene henger seg på dette og sier: «*Jeg vet at han har ryggen min og han vet at han også har min støtte*» MM1. Vi kan også se at denne respondenten beskriver en gjensidig støtte mellom leder og medarbeider.

Dette innebærer derimot ikke at alle mannlige ledere er støttende når ting ikke går på skinner. Dette har respondent KM2 har erfart og sier: «*Han var veldig fornøyd når alt gikk bra, men kanskje ikke samme støtten når det buttet litt imot*» KM2. På bakgrunn av respondentens meninger kan en se at det er de mannlige lederne som i størst grad innfrir denne forestillingen.

4.3.4 Formidling av budskap

Det kom frem at respondentene beskrev sine mannlige ledere som direkte og tydelige i deres lederegenskaper, mens kvinnelige ledere på sin side, i stor grad ble beskrevet som innpakkende. Når det kommer til hva respondenten foretrekker er de splittet i sine meninger. Fra sitatene kommer det klart frem at flertallet ønsker en direkte og tydelig kommunikasjonsstil fra sin leder.

Kvinnelig ledere

Når det gjelder kvinnelige leders formidling av budskap mener mange av respondentene at budskapene i stor grad pakkes inn, noe som kan føre til usikkerhet. En av respondentene sier følgende: *«Jeg synes det kan bli litt mye prat med damer. Jeg sier ikke at de har feile holdninger eller feile vurderinger alt etter, men det kan bli veldig mye prat» MM1.* Dette er noe som kan føre til at medarbeiderne føler ting fort kan bli litt udefinert og utydelig. Respondent MM4 støtter opp under dette utsagnet og mener at dette kunne vært bedre hos hans kvinnelige leder. Sitatet er slik: *«(...) Ting kan være litt udefinert, ikke veldig banket og tydelig og det føler jeg at kanskje kunne vært bedre» MM4.*

Under beskrivelsen av kvinnelige lederegenskaper mener respondent KM7 at kvinner er mer opptatt av for eksempel smilefjes i meldingene for å vise at en ikke er sint. Selv om dette for noen virker unødvendig vil det samtidig finnes respondenter som foretrekker at budskapet pakkes inn på en slik måte. Respondent forklarer at uten slike vedheng kan det være vanskelig å se hvilket humør budskapet er formidlet i. KM7 sier følgende: *«Jeg synes det er kjekt når du få de der små greiene heftet på, for det sier noe om hvilke stemning du er i. Ellers så er det ikke alltid like lett å forstå; er dette, var dette en sur melding eller var dette en vennlig påmelding med glimt i øyet.» KM7.*

Imidlertid oppfattes ikke alle kvinnelige ledere som innpakkende. Enkelte respondenter har erfart at det er den kvinnelige lederen som oppfattes som direkte, og den mannlige lederen som mer uklar. Denne respondenten sier som følger: *«Slik jeg har opplevd det, så tror jeg den kvinnelige leder er mer effektiv. Det er klare, tydelige meldinger, og hvis vi ikke forstår noe så må vi ta kontakt og det kommer det klart frem sånn at de er sikker på at alle er med (...) mens den mannlige var mer vanskelig å forstå» KM2.*

Mannlige ledere

De fleste mannlige ledere blir oppfattet som direkte og tydelige av sine medarbeidere, noe som stemmer overens med det respondentene har som oppfattelse av god ledelse. Respondent MM7 sier det slik: *«Det kan jo være at menn noen ganger bruker mindre tid og er mer direkte, enn at de pakker inn saker og ting (...)*» MM. Dette støttes opp av respondent MM5 som har erfart at de mannlige lederne han har hatt gjerne har vært mer direkte. Sitatet lyder som følgende: *«De mannlige lederne jeg har hatt har vært flinkere til å si rett ut hva som er»* MM5.

MM7 trekker også frem at menn gjerne er mindre opptatt for at alt skal være så korrekt og at dette kan være en årsak til at de bruker mindre tid når de skal formidle et budskap ut til sine medarbeidere. Sitatet ser slik ut: *«Det kan jo være at menn noen ganger bruker mindre tid, mens kvinner pakker saker og ting inn. Dette med å formidle, altså hva mener du egentlig. Jeg føler av og til at menn kanskje ikke er så bekymret og redd for at alt skal være helt korrekt. Noen ganger skal det være så voldsomt rett, kanskje menn tar litt lettere på det»* MM7.

At ting sies rett ut kan føre til at en bruker mindre tid på å formidle budskapet og det kan ta kortere tid for at mottagerne skjønner hva budskapet går ut på. Dette kan en se ut i fra respondent MM1 som uttaler følgende: *«Det er to tre ord eller setninger, så har jeg kartlagt hva jeg skal gjøre. Det må ikke pakkes inn i en mail»* MM1. Videre sier denne respondenten at selv om han ikke liker meldingen vil han fremdeles foretrekke at den er direkte fremfor at det skal pakkes inn. Han sier som følger: *«mens med menn, der kan det bli det litt mer fix it, gjør det. Om jeg liker det eller ikke så er i hvert fall meldingen krystallklar»* MM1. For dem som definerer effektivitet ut i fra tidsbruk, vil dette faktum være med på å begrunne at mannlige ledere gjerne kan oppfattes som mer effektive enn kvinnelige ledere. Dette fordi menn gjerne bruker mindre tid på å formidle et budskap. Dette er et poeng KM4 trekker frem og sier: *«Menn er direkte og jeg tror at de derfor blir oppfattet som mer effektiv»* KM4. Et slikt synspunkt støttes også opp av respondent MM1 som sier følgende: *«Jeg synes menn er mer effektiv fordi dem er direkte. Ikke effektiv bare ovenfor meg, men sånn generelt sett»* MM1.

4.3.5 Kompetente

Å ha en leder som er faglig dyktig er noe respondentene ønsker seg. Flere av respondentene har fått ledere som er internt rekruttert. I denne forbindelse vil det være større sjanse for at lederne har den fagkompetansen medarbeiderne søker i en leder. Samtidig ønsker respondentene at lederen skal være nytenkende og kreativ. Fra sitatene kan en se at kvinnelige ledere i størst grad innfrir ønsket om å være kreativ, mens mannlige ledere i størst grad innfrir ønsket om å være kompetent.

Kvinnelig ledere

En av respondentene karakteriserer seg selv som heldig da han har en leder som kan faget godt. Denne respondenten sier: *«Jeg følte egentlig jeg var litt heldig som fikk en leder som kommer fra samme avdeling. Det er en som jeg kan diskutere problemstillinger med, som kan faget virkelig godt» MM7.*

Flere av respondentene trekker frem at de kvinnelige lederne de har eller har hatt, innfrir deres ønske om at lederen skal være nytenkende og ikke gro fast i gamle spor. En av disse respondentene uttrykker det slik: *«(...) hun er fantastisk på det å være veldig nytenkende og kreativ» MM4.* En annen respondent sier: *«Min leder er kreativ selv og det smitter over på oss andre. Det ligger i måten det blir presentert og fremlagt på, du får lyst til å ta del» KM4.* Denne respondenten understreker et annet viktig poeng når det kommer til lederens kreativitet. Dette poenget er at denne respondenten føler at lederens kreativitet smitter over på de ansatte. Dette kan igjen redusere sjansen for å gro fast i gamle spor.

Det er likevel ikke alle de kvinnelige lederne som etterlever medarbeidernes ønske om faglig dyktighet. Respondent KM3 sier at hun har erfart at en kvinnelig leder hun hadde ikke var så faglig god som den nåværende mannlige lederen. Sitatet er slik: *«Hun var kanskje ikke så faglig god som han.» KM3.* En slik mening deles også av respondent MM5 som sier: *«Hun var vel fysisk tilgjengelig mesteparten av tiden, men det var ikke så mye å hente der. Det var mangel på bransjekunnskap, hun kjørte seg veldig fast i et spor, og evnet ikke å tenke nytt. Så det var ikke der du fikk motivasjon eller de gode ideene» MM5.* Som en kan se ut i fra respondent MM5 er det heller ikke alle kvinnelige ledere som er kreative i den grad medarbeiderne ønsker. Han mener at den kvinnelige lederen ikke evnet å tenke nytt og kjørte seg fast.

Mannlige ledere

Medarbeiderne trekker frem mange av sine mannlige ledere som dyktige. En av respondentene uttrykker at hans leder fungerer som støttespiller. Dersom det er ting det er usikkerhet knyttet opp mot er lederen svært hjelpelig med å fremskaffe informasjon. Denne respondenten uttrykker dette på denne måten: «*Han er en støttespiller for meg når jeg trenger det, har jeg spørsmål i forhold til ting jeg er usikker på så stiller han opp og er hjelpelig med å skaffe info der det behøves*» MM6. I tråd med at lederen fungerer som en støttespiller eller sparringspartner, sier respondent KM7: «*Han har faktisk gidde å sette seg inn i det du har gjort hvor det har vært litt spørring og så ender vi opp med noe på slutten, som er enda bedre enn det som er spilt inn fordi at det er plutselig blitt et produkt, ei ut av to. Så der syns jeg han er grådig flink*» KM7. Her kan en se at det faktum at lederen har satt seg inn i hva medarbeideren gjør, og har kompetanse nok til å kunne stille konstruktive spørsmål, fører til at de ender opp med et sluttprodukt som er bedre enn det som medarbeider alene ville klart. Dette kan refereres til det som kalles synergieffekt.

At mannlige ledere i liten grad beskrives som nytenkende kan en se blant annet ut i fra respondent MM4 som sier: «*En mann har lettere for å gro fast i gamle spor og vil ikke løse opp i gamle mønstre på samme måte som en kvinnelig leder*» MM4. Dette støttes opp av respondent KM4 som mener at på kreativitet foreligger det en kjønnsforskjell. Ut i fra hennes erfaring mener hun at kvinnelige ledere er mer kreative enn menn. Hun sier: «*Det er en tydelig kjønnsforskjell. Min mannlige leder var ikke like kreativ*» KM4.

4.3.6 Oppsummering på innfrielse av god ledelse

Når det kommer til innfrielse av respondentenes forestillinger om god ledelse varierer det i hvorvidt det er kvinnelige eller mannlige ledere som innfrir i størst grad. På forestillinger som *se den enkelte, oppfølging og tilbakemelding* er det de kvinnelige lederne som innfrir i høyere grad enn menn. På forestillinger som *ansvar og beslutninger* innfridde mannlige ledere i størst grad når det kom til å stå frem som en lederfigur, mens når det gjaldt *ansvarsfordeling* ble begge lederkjønnene vurdert som tilfredsstillende. Med forstillingen *kompetent* skjedde det også en slik todeling, hvor av de mannlige lederne ble oppfattet å innfri i størst grad når det kom til å bli ansett som faglig dyktig, mens kvinnelige ledere ble ansett å være mer kreativ enn mannlige ledere.

5. Diskusjon

I resultatkapitlet ble en rekke forestillinger om god ledelse presentert, og det fremkom hvilken beskrivelse respondentene hadde av kvinnelige og mannlige ledere. Helt til slutt ble det presentert hvorvidt respondentene følte at lederne innfridde deres forestillinger om god ledelse.

I denne delen av utredningen tas det sikte på å forklare de viktigste funnene fra resultatkapitlet. Formålet er å få en bedre forståelse for disse funnene ved å avdekke mulige årsaker og konsekvenser. Dette gjøres ved å sammenligne funnene opp mot eksisterende litteratur samt utredningens teorigrunnlag. I første del av diskusjonen presenteres forskjeller i beskrivelsen av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Siste del av diskusjonen tar for seg innfrielse av god ledelse. I denne delen knyttes lederegenskapene og atferd opp mot ulike lederstiler som har blitt presentert i teorikapitlet. Dette blir også vurdert i et effektivitetsperspektiv.

5.1 Beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper

I dette avsnittet diskuteres funnene knyttet til respondentenes beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper. Tabell 3 nedenfor gir en oversikt over de funn vårt datagrunnlag har generert. Fra tabellen kan en se at respondentene har ulike beskrivelser knyttet til kvinnelige og mannlige ledere langs en rekke dimensjoner. Disse dimensjonene er formidlingsstil, fokus, vurderingsstil og medbestemmelse. Kvinnelige ledere oppfattes som innpakkende, helhetsforstående, analyserende og kompromissøkende og inkluderende. Mannlige ledere blir på sin side oppfattet som direkte og tydelig, arbeidsfokuserte, handlingsorienterte og høy grad av selvfølghet og avvisende.

I første delen diskuteres tre av dimensjonene formidlingsstil, fokus og vurderingsstil. Årsaken til dette er at vi anser disse funnene interessante og karakteriserer disse som våre hovedfunn. Vi mener derfor det er hensiktsmessig å diskutere disse for å sette de inn i en bredere forskningskontekst. Grunnen til at vi ikke har valgt å diskutere dimensjonen medbestemmelse er at begge lederkjønnene ble beskrevet som flinke på dette, men at forskjellen lå i graden av medbestemmelse. Vi mener derfor det vil være interessant for

leseren å kunne fordype seg i dimensjoner hvor det foreligger en klar forskjell. Dette vil også være mer relevant for vår problemstilling.

Beskrivelse av kvinnelige ledere	Dimensjon	Beskrivelse av mannlige ledere
	Formidlingsstil	
Innpakkende: Kvinner ofte pakker inn budskapet, bruker mye ord og forklaringer, bekymret for feiltolkning		Direkte og tydelig: Menn er tydelig i sitt budskap, sier ting rett ut, kort i meldinger, bruker færre ord
	Fokus	
Helhetsforståelse: Kvinner er flinke til å se både mennesker og jobb, se den enkelte, opptatt at alle skal trives		Arbeidsfokuserte: Menn er mindre opptatt av det sosiale, glemmer at det er mennesker bak oppgaven, opptatt av det faglige, fokus på at det skal jobbes
	Vurderingsstil	
Analyserende og kompromissøkende: Tenker igjennom ting nøye og diskuterer, opptatt av å komme til et forlik		Handlingsorienterte og høy grad av selvfølgelighet: Ønsker rask fremdrift, forventer at ting går over av seg selv
	Medbestemmelse	
Inkluderende: Flink til å dra alle med, bredere vurdering av innspill og ideer, søkende, lyttende		Avvisende: Innspill og ideer blir lettere avvist, flinkere til å sette grenser, bestemt

Tabell 3: Beskrivelse av kvinnelige og mannlige lederegenskaper

5.1.1 Forskjell i formidlingsstil

Resultatene viser at respondentene opplever de kvinnelige lederne som innpakkende, og de mannlige lederne som direkte og tydelig. Sju av de 15 respondentene beskrev kvinnelige ledere som innpakkende. For de mannlige lederne beskrev 10 av respondentene dem som direkte og tydelig. På bakgrunn av dette kan det indikere at det foreligger en forskjell når det kommer til formidlingsstil.

Det finnes en rekke årsaker til hvorfor det er en potensiell forskjell. En mulig årsak til hvorfor kvinner bruker mer ord kan i følge Grant (1988) være at kvinner har hatt lang praksis i å kommunisere med og ha omsorg for andre. Da kvinnelige lederne oppfattes som innpakkende kan en mulig årsak være at de bekymrer seg for hvordan mottager reagerer på

det som formidles. Fra resultatene kom det frem at kvinnelige ledere bruker mye ord og forklaringer for å unngå tvil om budskapets innhold og mening. Dette fører imidlertid til en selvoppfyllende profeti. Mye ord og forklaringer vil i seg selv kunne resultere i at mottageren misforstår grunnet en informasjonsoverbelastning. Som Klapp (1986) påpeker kan en stor mengde informasjon fungerer som støy når det nås et overbelastningspunkt. Et slikt punkt fører til at mottager ikke klarer å prosessere informasjonen uten forstyrrelser, stress eller feiltolkninger, noe som igjen fører til at informasjonskvaliteten synker (Edmunds & Morris', 2000). Muligheten for misforståelser ble også trukket frem av respondentene, hvor eksempelvis MM4 sier:

«Ting er kanskje litt innpakket og du må finne litt ut av ting selv med en kvinne. (...) Ting kan være litt udefinert, ikke veldig banket og tydelig (...)» MM4.

Mannlige ledere karakteriseres derimot som mindre bekymret for hvordan budskap mottas av respondentene. Dette indikerer en tøffere formidlingsstil sammenlignet med kvinnelige ledere. En tøffere formidlingsstil bekreftes av våre data hvor respondentene argumenterer for dette i sin beskrivelse av den direkte stilen til mannlige ledere. Flere av respondentene har trukket frem dette, og KM7 beskriver det på en god måte:

«Menn er flinke med å få ut budskapet, de er ikke så redde, eller bruker ingen krefter på hva budskapsmottageren tenker og føler. Menn er mindre opptatt av det, og der har de en fordel at de faktisk kan bli oppfattet som mer tydeligere» KM7.

En innpakkende formidlingsstil vil ifølge respondentene resultere i en betydelig mengde informasjon. En konsekvens av dette er problemer ved dekodning av budskap. Dekoding handler ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) om at mottager tolker det som blir sagt for å danne seg et bilde av hva senderen ønsker å formidle. Her vil måten budskapet formidles på være essensielt. Budskap som oppfattes som uklare vil kunne lede til mistolkninger, noe som betegnes som et vanlig kommunikasjonsproblem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Problemet vil i denne sammenheng være relatert til overfladisk informasjonsprosessering grunnet en u håndterlig informasjonsmengde. Ved en slik prosessering vil sjansen for feiltolkninger av budskapet øke. På bakgrunn av resultatene kan en se at respondentene til tider oppfatter kvinnelige ledere som uklare, mens budskap fra mannlige ledere oppfattes som tydelige. Respondentene mener derfor det i mange tilfeller kan være lettere å forstå hva som formidles

av mannlige ledere. Tydelige budskap er viktig for å sikre en forståelse for oppgaver som må gjøres. Mohr og Wolfram (2008) poengterer at kommunikasjon mellom leder og medarbeider er et virkemiddel for å forklare oppgaver som må løses. Dermed vil uklare budskap kunne føre til misforståelser ved relevante oppgaver.

Forskjell i formidlingsstil mellom mann og kvinne støttes også opp av Alem et al. (2012). I tillegg fant de også ut at disse forskjellene kunne være et grunnlag for misforståelser. Fra annen forskning har det også blitt avdekket at menn og kvinner har et ulikt syn på formålet med formidlingen. Kvinner bruker kommunikasjon som et verktøy for å skape relasjoner, mens menn bruker det for å utøve makt og dominans (Gray, 1992 og Tannen, 1990). Teoretikere har argumentert for at forskjellene i kommunikasjonsstil setter kvinnene i en ufordelaktig posisjon når de samhandler med andre fordi de tenderer å snakke mer tentativt enn menn, som på sin side tenderer å snakke med en større grad av selvsikkerhet. En slik selvsikkerhet kan gi inntrykk av å være tryggere og mer kapabel som leder (Lakoff, 1973). Som en kan se stemmer dette overens med utredningens resultater hvor det fremkom at kvinnelige ledere ut i fra sin formidlingsstil til tider kunne oppfattes som usikre.

5.1.2 Forskjell i fokus

Med utgangspunkt i resultatkapitlet kan en se at respondentene opplever at kvinnelige ledere har et helhetsfokus, hvor det tas hensyn til at menneskene har forpliktelser, også utenom jobben. På den andre siden oppfatter respondentene at mannlige ledere gjerne i større grad har et fokus på arbeidet. Frekvensfordelingen når det gjelder fokus var at åtte respondenter mente kvinnelige ledere utviser en helhetsforståelse. Antallet som beskrev mannlige ledere som arbeidsfokuset var sju. Med henblikk på dette kan en se at det foreligger en mulig forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere.

Det finnes en rekke potensielle årsaker til en slik forskjell. En mulig årsak kan være at kvinnelige ledere har et genuint ønske om å bli kjent med sine medarbeidere og etablere relasjoner med dem. Et slikt ønske kan føre til at lederen danner personlige forhold med hver og en av sine medarbeidere. I henhold til LMX- teorien er dette et kjennetegn ved dyader av høy kvalitet. Et ønske om relasjoner stemmer også overens med «feminine advantage» som understreker at kvinner er mer opptatt av å bygge relasjoner med sine ansatte. Dette kommer som følger av feminine verdier slik som blant annet vennlighet og omsorgsfullhet. Det er

viktig å poengtere at dette ikke innebærer at mannlige ledere mangler et ønske om å etablere relasjoner med sine medarbeidere. På den andre siden kan en se fra resultatene at mannlige ledere oppfattes å ikke være like flink på det sosiale som kvinner. Videre argumenterer respondentene for at mannlige ledere er av den formening at det sosiale kommer av seg selv.

En slik beskrivelse stemmer overens med Argyle og Henderson (1985), referert i Solberg (1995). Eksempelvis uttrykker respondent MM4 dette og sier:

«(...) En mannlig leder er ikke like flink eller opptatt av det sosiale, de forutsetter at ting er i orden så lenge de ikke hører noe» MM4.

En annen årsak til den mulige forskjellen i fokus kan være at kvinner selv har erfart belastningen av å slites mellom jobb og familie. Siden de som oftest har erfart dette selv, kan de være mer tilbøyelig til å ta hensyn til en slik belastning ovenfor sine medarbeidere. Selv om mannlige ledere også har opplevd denne belastningen, rammer den som oftest kvinnen hardest. Dette stemmer overens med Schueller-Weidekamm og Kautzky-Willer (2012) som sier at det er kvinnen som fortsatt har hovedansvaret for barn og barneoppdragelsen. Imidlertid argumenterer Eagly og Carli (2010) for at denne ansvarsfordelingen har jevnet seg mer ut enn det som var tilfellet tidligere. Videre forklarer de at selv om dette er tilfelle bruker mødre mer tid på barneoppdragelse nå enn tidligere generasjoner. En mer jevnere fordeling av barneoppdragelsen mellom menn og kvinner skulle en tro ville lette konflikten mellom arbeid og familie. Dette er ikke tilfellet, konflikten har blitt intensivert gjennom stadig økende press for intensivt foreldreskap og tidkrevende karrierer på høyere nivå i organisasjonen (Eagly og Carli, 2010). En annen ting det er viktig å gjøre oppmerksom på er at det også finnes ledere som ikke har familieforpliktelser utenfor jobben, og vil dermed ikke ha en slik belastning på samme måte.

Som leder er det viktig å ta hensyn til balansen mellom jobb og fritid. Det vil være naturlig at hendelser privat vil kunne påvirke hvordan medarbeiderne har det på jobb og omvendt. En slik balanse er også tematikken i «Work- Life Balance»-teorien, som problematiserer det å skape en balanse mellom to like krevende ting (Kumar & Chakraborty, 2013). Clark (2000) støtter opp under dette og uttrykker gjennom sin teori «Work Life Border Theory», og mener mennesket foretar daglige overganger mellom jobb og hjemmeliv. Arbeidets kolonisering av privatatmosfæren kommer til uttrykk gjennom en stadig opphevelse av skillet mellom

atmosfærene (Thompson, 2003). Dette konkretiserer igjen behovet for at lederen i størst mulig grad legger til rette for en god balanse. På bakgrunn av kvinnelige leders erfaringsgrunnlag kan det være grunn til å anta at de vil være flinke til å utvise en helhetsforståelse, noe som respondentene også bekrefter. Mannlige ledere ble imidlertid oppfattet som arbeidsfokuserte. Dette indikerer at mannlige ledere kanskje ikke er like flink som de kvinnelige lederne i å legge til rette for en god balanse mellom jobb og familie. En mulig årsak til dette er at de mannlige lederne også ble oppfattet å ha en høy grad av selvfølgelighet. Med dette menes at lederne tar det som en selvfølge at du gjør jobben og leverer det du skal. At kvinnelige ledere anses som flinkere til å legge til rette for en god balanse er også noe som kommer til uttrykk blant respondentene, hvor eksempelvis KM4 sier:

«Generelt ser kvinner kanskje mer på sammenhengen jobb og privat» KM4.

Evnen til å se den enkelte kan også være en potensiell årsak til forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere. Siden kvinnelige ledere anses å ha en høyere grad av helhetsforståelse kan dette innebærer at de er gode til å se den enkelte medarbeider. Evnen til å se den enkelte kan komme som et resultat av deres omsorgsrolle. Med dette menes at omsorgsrollen har gjort dem oppmerksomme for andres behov. Gjennom sitt spesielle ansvar for å ivareta relasjoner har kvinner oppøvd evner og sanser, noe som innebærer en mulig utvikling av medfølelse og empati (Solberg, 1995). En annen mulig årsak er at kvinnelige ledere utvikler en morsrolle ovenfor sine medarbeidere. Ved en slik rolle finnes et ønske om at alle skal bli tatt hensyn til og at alle har det bra. For en mor vil det også være viktig å se hvert enkelt av sine barn slik at ingen av dem føler seg forsømt eller oversett. I henhold til Solberg (1995) vil en slik morsrolle innebære en sterk konsentrasjon på personalledelse, særlig aspekt som innebærer en ivaretagelse av omsorgsverdier. Respondent MM5 er en av de som har opplevd dette med en av hans kvinnelige ledere og formulerer det slik:

«Jeg hadde en kvinnelig leder der det ble litt sånn morsikkelse, litt sånn som skulle ta seg av» MM5.

Et sterkere arbeidsfokus kan indikere en redusert evne til å se den enkelte medarbeider, sammenlignet med kvinnelige ledere. En slik mening er noe som bekrefte av våre resultater. Dette kan eksempelvis se ut i fra respondent MM6:

«En mann kan fort glemme at det er personer som sitter der og heller fokuserer på det som må gjøres» MM6.

En redusert evne til å se den enkelte kan igjen medføre uheldige konsekvenser. Dersom mannlige ledere er mer opptatt av arbeidet som skal gjøres fremfor å sette av tid til medarbeiderne, kan dette føre til at lederne ikke oppfatter at motivasjonen synker. Å ha en følelse av ikke å bli sett på arbeidsplassen kan i verste fall føre til at medarbeidere slutter. Dette kan bekreftes ut i fra en undersøkelse utført av bedrifts- og lederutviklingsselskapet Fourstep (2013). Her fant de at en tredel av de som sluttet, gjorde dette på bakgrunn av lederen. I denne forbindelse ble det trukket frem et savn fra medarbeiderne som omhandlet det å bli sett på arbeidsplassen³. En redusert evne til å se den enkelte kan også potensielt sette lede til utbrenthet. Desto mer arbeidet går over i fritiden vil dette redusere tiden en har til for eksempel mosjonering. Dette sammen med et høyt stressnivå kan resultere i økte sjanser for utbrenthet (Thompson, 2003).

På den andre siden er det imidlertid viktig å poengtere at en høy grad av arbeidsfokus ikke utelukkende fører til at lederne ikke har en helhetsforståelse. Imidlertid vil et sterkt arbeidsfokus kunne redusere graden av helhetsforståelse, da opprettholdelse av begge disse fokusene i like høy grad kan vise seg å være vanskelig. Dette stemmer også overens med kritikk rettet mot Blake og Moutons ledelsesgitter. Denne kritikken går ut på at det vil være vanskelig å finne praktiske eksempler på ledere som utøver det Blake og Mouton kalte for 9,9-ledelsesstil. Kritikerne mener derfor at denne typen ledelse kun kan anses som et ideal som alle ledere bør strekke seg etter (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

På bakgrunn av vårt empiriske datamateriale kan en se at selv om noen mannlige ledere oppfattes å ha en helhetsforståelse, trekkes kvinnelige ledere frem som flinkest på dette området. Dette kan skyldes at kvinnelige ledere har en bedre forståelse av viktigheten med balansen mellom jobb og familie. En slik forståelse kan også skyldes det verdigrunlaget kvinnelige ledere antas å ha. Dette er noe som stemmer overens med synspunktet «feminine advantage» hvor det menes at kvinner innehar verdier slik som vennlighet, medfølelse,

³ <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/arbeidsliv/mister-ansatte-pa-grunn-av-darlig-ledelse/>

omsorg og deling. Dette vil kunne lede til at kvinnelige ledere tar mer hensyn til medarbeidernes behov, og er mer interessert i å skape dype relasjoner mellom seg selv og sine medarbeidere. Det er også viktig å poengtere at det kan bli *for* mye fokus på det sosiale. Et slikt overdrevent fokus vil kunne føre til en reduksjon i arbeidsfokuset. Dette er noe som igjen kan resultere i nedsatt effektivitet. Et annet viktig poeng er det faktum at det nødvendigvis ikke er kun lederen som legger til rette for en god balanse mellom jobb og familie. Myndighetene forsøker også å legge til rette for en god balanse gjennom et sterkt fokus på familiepolitikk, der fødselspermisjon og barnebidrag er noe en kan nevne.

5.1.3 Forskjell i vurderingsstil

Våre funn viser at de kvinnelige lederne ble oppfattet som analyserende og kompromissøkende mens de mannlige lederne ble oppfattet som handlingsorienterte. Her beskrev åtte av 15 respondenter kvinnelige ledere som analyserende, og ni av 15 beskrev mannlige ledere som handlingsorienterte. Slike oppfattelser indikerer en potensiell forskjell i måten kvinnelige og mannlige ledere foretar vurderinger. Kvinnelige ledere streber etter å vurdere problemstillinger fra flere vinkler og ståsted, mens mannlige ledere oppfattes å ha et sterkere ønske om en raskere fremdrift, noe som resulterer i en mer handlingsorientert vurdering.

Det finnes mange mulige årsaker som kan forklare den potensielle forskjellen i vurderingsstilen. En slik årsak kan være at kvinnelige ledere har et iboende behov for «cognition». Behov for «cognition» innebærer et ønske om å strukturere relevante situasjoner i meningsfulle og integrerte måter (Cohen et al., 1955, referert i Cacioppo og Petty, 1982). Dette handler i følge Cacioppo og Petty (1982) om et behov for å gjøre verden forståelig. For å imøtekomme et slikt behov vil informasjon prosesseres nøye, og ting vurderes fra flere innfallsvinkler før beslutninger tas. Kvinnelige ledere ble ifølge våre funn beskrevet å tenke nøye gjennom ting, noe som kan bekrefte deres iboende behov for «cognition». I tillegg beskrev respondentene de kvinnelige lederne som kompromissøkende. Et slikt funn stemmer også overens med Grant (1988) som argumenterer for at kvinner i større grad finner basis for forlik fremfor å engasjere seg i konfrontasjoner. Ved et kompromiss forsøker en å komme til løsninger som alle parter kan leve med for å bevare de ønskede relasjonene.

Videre ble kvinnelige ledere, ut i fra våre resultater, ansett som mer bekymret for hva medarbeiderne tenker om dem som ledere og de beslutningene som tas. Årsaken til en slik bekymring vil på sin side kunne være et ønske om å ikke støte noen og dermed skade gode relasjoner. Dette vil også kunne stemme overens med respondentenes beskrivelse av kvinnelige ledere som innpakkende, og synspunktet om «feminine advantage». Mannlige ledere på sin side blir ikke oppfattet som like bekymret for hvordan medarbeiderne evaluerer dem. Dette vil også kunne indikere at mannlige ledere ikke bruker mye tid på å forsikre seg om at alt skal være helt korrekt. En slik mening uttrykker blant annet respondent MM7 og sier:

«(...)Jeg føler av og til at menn kanskje ikke er så bekymret og redd for at alt skal være helt korrekt. Noen ganger skal det være så voldsomt rett, kanskje menn tar litt lettere på det. (...)» MM7.

Fra resultatene ble mannlige lederne oppfattet som handlingsorienterte, og en kan derfor anta et svakere behov for «cognition». En mulig årsak til dette kan være et iboende behov for «closure». Et behov for «closure» handler om prosessen hvor mennesker utvider sin kunnskap i et forsøk på å forstå sine omgivelser (Kruglanski & Webster, 1996, referert i Fox & Elraz-Shapira, 2005). Graden av behov for «closure» vil påvirke omfanget, tid og energi menneskene investerer i informasjonsprosessering (Fox & Elraz-Shapira, 2005). Mennesker med et høyt behov for «closure» streber etter å få en rask løsning på eventuelle problem. En slik løsning innebærer valg av den korteste ruten fremfor å bruke mye tid på utforsking av diverse informasjon. (Webster & Kruglanski, 1994). Et slikt syn stemmer overens med vårt empiriske grunnlag hvor respondentene beskrev sine mannlige ledere som handlingsorientert fremfor analyserende.

En konsekvens av den potensielle forskjellen i vurderingsstil er forskjell i tidsbruk. Siden kvinnelige ledere beskrives som analyserende vil dette kunne innebære at ting tar lengre tid, da det er tidkrevende å vurdere problemer fra flere innfallsvinkler. Dersom dette er tilfelle vil en kunne tenke at mannlige ledere tilskrives en kortere tidsbruk. Dette er noe som stemmer overens med uttalelser fra respondentene, hvorav MM2 sier:

«Jeg opplever at menn kanskje kan i enkelte situasjoner ordne ting litt raskere enn hvis man samarbeider med kvinner» MM2.

I følge Fox og Elraz-Shapira (2005) vil et høyt behov for «closure» kunne skape en tendens til å stole på forhåndsdefinerte kognitive strukturer, slik som tommelfingerregler. De vil dermed ikke ønske å bruke tid til å undersøke og analysere stimuli og informasjon. Denne logikken vil kunne forklare den reduserte tidsbruken hos mannlige ledere.

Tiden en har til rådighet vil avgjøre om det er best med «cognition» eller «closure». Dersom en bruker for lang tid vil en stå i fare for ikke å rekke viktige tidsfrister. Webster og Kruglanski (1994) poengterer at tidspress er en faktor som øker behovet for «closure». Behovet for «closure» er også økende dersom informasjonsprosesseringen er å anse som en tids- og kostnadskrevende prosess. Et slikt behov økes også dersom lederen oppfatter oppgaven som kjedelig og uinteressant. Selv om mange uttrykker at kortere tidsbruk er gunstig vil dette ikke alltid være tilfelle. Alle har en hørt ordtaket «*hastverk er lastverk*», noe som innebærer at den raskeste løsningen ikke alltid er den riktige løsningen. Raske løsninger kan i mange tilfeller føre til unødvendige feil, og en må enten gjøre ting på nytt eller en havner utenfor den kursen en hadde staket ut. Respondentene påpekte også et slikt syn. MM3 uttrykker det slik:

«Med en mannlig leder får du mer skippertak der du må prøve å hive oss på og prøve å få orden på det igjen» MM3.

Med henblikk på respondentenes beskrivelse av kvinnelige og mannlige ledere vil en kunne gjøre seg opp formeninger om disse ledernes mulige lederstiler. Som en kan se blir kvinnelige oppfattet å være innpakkende, ha en helhetsforståelse og være analyserende. Summert opp er disse egenskapene i tråd med en transformasjonell lederstil og det vil dermed være større sjanse for at kvinnelige lederne utøver denne lederstilen. Mannlige ledere ble på sin side oppfattet som direkte og tydelig, arbeidsfokusert og handlingsorientert, noe som er tilnærmet motsatser til beskrivelsen av kvinnelige ledere. Det vil dermed være rimelig å kunne anta at mannlige ledere utøver en mer transaksjonell lederstil. Det er også viktig å være oppmerksom på at faktorer som personlighet og situasjonelle karakteristika vil kunne spille inn på valg av lederstil.

5.2 Lederstil og effektivitet

I denne delen av diskusjonskapitlet blir lederegenskaper og atferd knyttet opp til de ulike ledelsesstilene som er beskrevet i teorikapitlet. I tillegg til de tre dimensjonene som er trukket frem i første del av diskusjonen blir også oppfølging og tilbakemelding drøftet her. Årsaken til dette er at respondentene har eksplisitt gitt uttrykk for at det foreligger en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere innen oppfølging og tilbakemelding. Det vil derfor være både interessant og hensiktsmessig i forhold til vår problemstilling å diskutere disse elementene nærmere. Hver del avsluttes ved å vurdere koblingen mellom lederstil og effektivitet. Forestillingene respondentene har om god ledelse, og i hvilken grad lederne innfrir disse utgjør vår definisjon på effektivitet. Dermed vurderes dimensjonene i forhold til dette. I tillegg trekkes annen litteratur inn der det er relevant både når det gjelder lederstil og effektivitet

5.2.1 Formidlingsstil

Fra resultatene kom det frem at kvinnelige ledere ofte pakket inn budskapet, mens mannlige ledere er direkte og tydelige.

Lederstil

I et forsøk på å karakterisere linken mellom kommunikasjon og lederstil gjennomførte De Vries et al. (2010) en studie av 279 medarbeider. De fant blant annet at menneskeorientert ledelse i stor grad var forankret i kommunikasjonsstil, og var sterkt assosiert med en støttende kommunikasjonsstil. De fant i tillegg at oppgaveorientert lederstil var langt mindre kommuniserende, og at denne typen ledere kan karakteriseres som sikre og presise i sin kommunikasjon. Videre påpeker de at menneskeorientert ledelse er nært beslektet med transformasjonsledelse og oppgaveorientert med transaksjonsledelse, og at en kan derfor anta at funnene vil være gjeldende også for de nevnte lederstilene. Dersom en ser deres funn opp mot vårt empiriske datagrunnlag vil en kunne si at kvinnelige ledere anses å ha en mer transformasjonell lederstil, mens mannlige ledere kan tilskrives en transaksjonell lederstil.

Penley og Hawkins (1985) fant at linken mellom kommunikasjon og menneskeorientert ledelse kom som følger av at kommunikasjon er full av relasjonelle aspekter. Eksempler på slike aspekt er mellommenneskelig varme og omsorg. De Vries et al. (2010) fant i tillegg at en vennlig kommunikasjonsstil ble assosiert med tilfredshet, mens en mer dominant stil ble

assosiert med ytelse. Dette indikerer at dersom mannlige ledere skal kunne komme unna med den direkte og tydelige stilen er de nødt til også å utøve en vennlig kommunikasjonsstil. Dersom dette uteblir vil dette kunne skape misnøye blant medarbeiderne.

Menneskeorientert ledelse er mer opptatt av det faktiske innholdet informasjonen gir fremfor kommunikasjonsstilen (De Vries, et al., 2010). Dette vil kunne indikere at mannlige ledere kommuniserer dersom de har noe og si, mens kvinnelige ledere kommuniserer også fordi de ønsker å vedlikeholde relasjonen til sine medarbeidere. Dette stemmer overens med synspunktet «feminine advantage» som tilskriver kvinner særegne verdier hvorav hensyn til relasjoner er et av dem. Relasjonsbygging med sine medarbeidere er i henhold til LMX en viktig del av ledelse. På bakgrunn av at kvinner har en formidlingsstil med feminine verdier, styrkes antagelsen om at kvinner utøver en transformasjonell lederstil.

Effektivitet

Formidlingsstil er et element respondentene har trukket frem som deres forstillinger om hva god ledelse innebærer. Ut i fra resultatkapitlet kan en se at respondentene mener en god leder er en som formidler klare og tydelige budskap. Mangelen på dette kan føre til usikkerhet og misforståelser. Viktigheten ved kommunikasjon er fremtredende når det gjelder blant annet kommunikasjon av mål, og tilbakemeldinger. Dermed kan kommunikasjon ses på som et viktig verktøy for effektiv ledelse (Mohr & Wolfram, 2008). Et utydelig budskap vil igjen kunne medføre økt tidsbruk på avdekke meningen av det som formidles, og vil kunne gå ut over oppfattelsen av effektivitet.

Siden ledelse er en aktivitet som består av mye ansikt-til-ansikts kontakt, er derfor formidling sentralt. Strand (2007) karakteriserer dette som *verbale evner*, og sier at mangelen på slike evner vil kunne medføre negative konsekvenser for både sender og mottager av et budskap. For mottagerne, medarbeiderne, vil dette kunne føre til usikkerhet og frustrasjon. For sender, leder, vil mangelen på verbale evner kunne medføre tap av legitimitet.

Mohr og Wolfram (2008) gjennomførte en studie av tyske medarbeidere hvor de ønsket å se på effekten av lederens verbale atferd i et kjønnsperspektiv. I denne studien fremkom det at kvinnelige og mannlige ledere ble oppfattet å utøve en lik grad av verbale hensyn. Et annet viktig poeng de tar opp i studien er at evaluering av lederens atferd påvirkes av lederens grad

av verbale hensyn. Med dette menes at en leder som artikulere seg på en bra måte, vil kunne oppfattes som kompetent. Videre uttrykker de at kommunikasjon er et virkemiddel for å formidle hva som skal gjøres. Uklar formidling kan i følge vårt utvalg lede til misforståelser. Medarbeidere som misforstår hva som skal gjøres, vil kunne skade effektiviteten gjennom merarbeid. Mohr og Wolfram (2008) argumenterer for at det ikke er mye forskning som dreier seg om hvordan medarbeiderne oppfatter og evaluerer ledernes verbale hensyn, og hvordan denne atferden er relatert til ytelse. Dette mener de er viktig å gjøre fordi effekten av kommunikasjon avhenger av medarbeidernes evalueringer.

I henhold til våre resultater setter de fleste respondentene likhetstegn mellom det å være direkte og tydelig og det å være effektiv. Det vil derfor være slik at det lederkjønnet som oppfattes som mest direkte og tydelig i sin formidling, vil etter denne parameteren også bli oppfattet som det mest effektive. Respondentene er splittet i sine meninger om hva de foretrekker, men flertallet foretrekker at formidlingen er direkte og tydelig. Dermed kan en ut fra dette anta at mannlige ledere anses som mer effektiv langs denne dimensjonen. Et slikt funn ble også gjort av Kent et al. (2010) i sin studie av tyske medarbeidere. De fant at menn oftere ble ansett å kommunisere viktige ting sammenlignet med kvinner. Siden dette var en annen kontekst enn vår utredning vil dette kunne indikere at funnene potensielt sett kan være gjeldende for andre utvalg enn vårt.

5.2.2 Fokus

Kvinnelige ledere ble ansett å ha en helhetsforståelse, mens mannlige ledere på sin side ble ansett å ha mer fokus på arbeidet.

Lederstil

På bakgrunn av at kvinnelige ledere blir oppfattet som helhetsforstående, kan dette indikere at kvinnelige ledere er transformasjonelle. Å se den enkelte er i tråd med *individualisert hensyn*, siden denne faktoren handler om å tilpasse og ivareta den enkeltes behov. Denne faktoren er en av de såkalte «4-I-ene» som utgjør transformasjonsledelse. Et slikt funn stemmer også overens med funnene i Rosener (1990), Bass et al. (1996) og Eagly et al., (2003). Disse fant blant annet de at kvinner benyttet seg av en noe mer transformasjonell lederstil sammenlignet med menn. Eagly et al. (2003) fant i tillegg at hovedforskjellen omhandlet individualisert hensyn. Da mannlige ledere ut i fra vårt utvalg oppfattes ikke å ha

den samme helhetsforståelsen kan dette tyde på en mer transaksjonell lederstil. Fra resultatene ble de mannlige ledere beskrevet som arbeidsfokuserte, noe som kan indikere at de i større grad ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en transaksjon hvor innsats fra medarbeiderne byttes mot belønning fra leder. Rosener (1990) fant også i sin studie at menn tenderte å adoptere en mer transaksjonell lederstil sett i forhold til kvinner. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette vil være mer en antagelse enn fakta og en skal dermed være forsiktig å konkludere ut i fra en slik holdning.

Effektivitet

Når det gjelder fokuset til lederen har respondentene en formening om at evnen til å se den enkelte er noe som representerer en god leder. I forbindelse med dette trekker respondentene frem at lederen må vite hva den enkelte er god på og evnen til å ta hensyn til både arbeid og fritid. En leder må, for å kunne kjennetegnes som god, kunne tolke ulike signaler fra medarbeiderne og justere sin respons i henhold til disse. I følge Strand (2007) kan dette betegnes som *sosial kompetanse*. Sosial kompetanse er det kjennetegnet som vil være gjeldende uavhengig av nivået på lederposisjonen.

En høy grad av forståelse for eksistensen av forpliktelse i og utenfor jobben kan føre til effektivitet. Kuman og Chakraborty (2013) argumenterer for at en god balanse mellom jobb og familie kan resultere i fordeler for både organisasjonen og den enkelte medarbeider. For den enkelte medarbeider vil det kunne resultere i økt motivasjon og tilfredshet. Fordelen for organisasjonen vil blant annet kunne være økt effektivitet og reduksjon av stress som følger av konflikten mellom arbeid og familieliv. På bakgrunn av dette vil lederen med den høyeste grad av helhetsforståelse anses som mest effektiv. Siden dette oppfattes å være kvinnelige ledere, kan en anta at disse vil være mest effektiv langs denne dimensjonen. Eagly et al. (1995) fant derimot ingen overordnet forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere når det kom til effektivitet. Ved første øyekast kan dette virke som om det ikke stemmer overens med våre funn. Derimot fant de at dersom en tok hensyn til rollekongruens ble effektivitetsvurderingen annerledes. Mannlige ledere ble ansett som mer effektiv i roller som var sammenfallende med deres kjønnsrolle, det samme var tilfellet for kvinner.

5.2.3 Vurderingsstil

Kvinnelig ledere ble ansett som analyserende og kompromissøkende, mens de mannlige lederne som handlingsorienterte.

Lederstil

Respondentene beskrev kvinnelige ledere som analyserende og kompromissøkende. Slike egenskaper skaper et ønske om å se ting fra flere vinkler, noe som er i tråd med et behov for «cognition». Denne type praksis kan være naturlig å overføre til sine ansatte, og vil da stemmer overens med den transformasjonelle faktoren, *intellektuell stimulering*. En slik antagelse styrkes av respondentenes beskrivelse av kvinnelige ledere som kreative mennesker. På den andre siden ble mannlige ledere beskrevet som handlingsorientert, noe som indikerer et sterkt ønske om fremdrift. Menn er svært målorientert og definerer seg selv gjennom deres evne til å oppnå resultater (Gray, 1992). For å få ønsket fremdrift vil de strebe etter å ordne ting raskt, og ser dermed nødvendigvis ikke behovet for å vurdere saker fra flere innfallsvinkler, noe som kan komme som følger av deres potensielle behov for «closure». På bakgrunn av deres handlingsorientering ble mannlige ledere også beskrevet som flinke til å sette grenser. Denne typen grensesetting kan komme som følger av den mulige farsrollen de bekler seg med ovenfor sine ansatte (Solberg, 1995). En slik rolle innebærer en klar markering av grenser og et snevrere område, spesielt når det kommer til omsorgsoppgaver. Som en kontrast trer kvinnelige ledere ofte inn i en morsrolle ovenfor sine ansatte. Denne rollen vil imidlertid innebære en mindre avstand mellom seg selv og sine medarbeidere, samt en manglende evne til å begrense seg i påtagelsen av ansvar og arbeid (Solberg, 1995).

En streng grensesetting vil kunne potensielt sett kunne medføre en redusert evne til kreativitet. Kreativitet var et av områdene respondentene uttrykte en oppfatning av forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere. Samtlige av respondentene uttrykte en mening om at mannlige ledere kommer dårligere ut med hensyn til kreativitet sammenlignet med kvinnelige ledere, og respondent KM4 sier:

«Det er en tydelig kjønnsforskjell. Min mannlige leder var ikke like kreativ» KM4.

Siden kreativitet er en del av *intellektuell stimulering* vil en kunne anta at kvinnelige ledere utøver en transformasjonell lederstil. Mannlige ledere ble beskrevet som handlingsorientert og flinke til å sette klare grenser, noe som kan resultere i redusert kreativitet. Ut i fra en slik logikk vil mannlige ledere, langs en slik dimensjon, ikke utøve en like stor grad av transformasjonsledelse som kvinnelige ledere.

Effektivitet

Respondentene argumenterte for at en god leder må stå frem som en leder og heller ikke være redd for å ta beslutninger. Dersom kvinners trang til å analysere stammer fra usikkerhet vil de handlingsorienterte mannlige lederne anses som mer effektive. Strand (2007) poengterer at gode ledere må ha en evne til å *utholde usikkerhet*. Dersom en slik trang ikke stammer fra usikkerhet vil en ikke kunne trekke frem et av lederkjønnene som mer effektiv ved en slik tankegang. En god leder bør også i følge Strand (2007) ha en *makt og prestasjonslyst* gjennom et ønske å utgjøre en forskjell, noe en kan koble opp mot en handlingsorientering.

Tidsbruk er en konsekvens av forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere som kan påvirke effektiviteten. Kvinners trang til å analysere fra flere innfallsvinkler vil kunne være mer tidkrevende enn mannlige ledes ønske om fremdrift. Dermed vil de som setter likhetstegn mellom effektivitet og minimal tidsbruk vil kunne argumentere for at de mannlige lederne er mer effektiv langs denne dimensjonen. På den andre siden fremkom det av resultatene at respondentene ikke alltid foretrakk minimal tidsbruk. Minimal tidsbruk på situasjonsanalyser vil kunne føre til feil og en må dermed hente seg inn eksempelvis via skippertak. Det kom også frem at en bred vurdering ofte er gunstig, og vil kunne føre til mer velbegrunnede beslutninger. Gjennom en bred vurdering økes sjansen for at ting utføres korrekt, og solid fremdrift sikres. Imidlertid vil en slik bred vurdering ikke være lønnsomt i situasjoner med tidspress (Webster & Kruglanski, 1994). Etter en slik argumentasjon vil en kunne anse mannlige og kvinnelige ledere som like effektiv i en slik dimensjon. Dette stemmer overens med annen litteratur. Boal og Whitehead (1992), referert i Leban og Zulauf (2004) uttrykker at suksessfulle ledere er nødt til å inneha et atferdsrepertoar, bestående av både kognitive og atferdsmessig kompleksitet og fleksibilitet. Lederne er nødt til å kunne velge rett atferd til enhver situasjon som oppstår. Dermed vil en ikke kunne rangere en isolert atferd som effektiv på tvers av situasjoner. Dette er i tråd med hva Jacobsen og

Thorsvik (2002) trekker frem innenfor det de kaller for *situasjonsbetinget teori for valg av lederstil*. Her poengterer de at trekk ved situasjonen vil kunne påvirke den antatte koblingen mellom lederstil og effektivitet. Med dette menes at ulike situasjoner krever ulike lederstiler for å kunne bli håndtert på en måte som kan anses som effektivt.

Langs denne dimensjonen vil en derfor ikke kunne argumentere for at det ene kjønn er mer eller mindre effektivt.

5.2.4 Oppfølging og tilbakemelding

Både kvinnelige og mannlige ledere ble oppfattet som flinke på oppfølging og tilbakemelding, men kvinnelige ledere anses som å ha en høyere frekvens sammenlignet med mannlige ledere. Dette vil innebære at forskjellen ikke ligger i utførelsen, men i omfanget. Respondent MM4 beskriver forskjellen på en god måte:

«(...) Frekvensen på oppfølging hos en mannlig leder er mindre, altså da blir oppgaven gitt og du har fått en deadline. Så er det oppfølging når du skal levere, og da har du større problem hvis du ikke har kunnet levert» MM4

En mulig årsak til denne forskjellen er at mannlige ledere beskrives som mer direkte enn kvinnelige ledere, noe som kan innebære at mannlige ledere sier direkte ut hvor landet ligger. En kvinne på sin side beskrives som innpakkende og analyserende, noe som indikerer en mer forsiktig fremtoning. En annen potensiell årsak til forskjellen er at mannlige ledere anses som mer handlingsorientert og dermed kanskje ikke ønsker å bruke for mye tid på oppfølging og tilbakemelding. Kvinnelige leders økte frekvens kan også stamme som følger av deres frykt for misforståelser. Med dette menes at en mulig årsak til at kvinnelige ledere anses om flinkere på mer jevnlig oppfølging er at de ønsker å forsikre seg om at medarbeiderne har forstått oppgaven og hva de skal gjøre. Det er også mulig at forskjellen her stammer fra beskrivelsen av mannlige ledere som avvisende. Respondenter har trukket frem at det kan være vanskelig å ta opp mulige utfordringer og problemer med lederen. Dette kan befestes i leders mulighet til å gi nødvendig oppfølging og tilbakemelding.

Lederstil

Tilbakemelding består av to aspekt; monetær- og symbolsk belønning. Monetær belønning dreier seg om den finansielle siden av belønning. Den symbolske delen av belønning har

isolert sett ingen pengemessig verdi, og kan bestå av eksempelvis ros eller klapp på skulderen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dersom tilbakemelding gis gjennom det monetære aspektet vil det kunne stemme overens med *betinget belønning*, en av faktorene som utgjør transaksjonsledelse. Dersom tilbakemelding gis i tråd med det symbolske aspektet vil det kunne knyttes til transformasjonsledelse gjennom ønsket å motivere medarbeidere til å gjøre mer enn det som kan forventes av dem. En leder som er flink på å gi monetær belønning vil kunne antas å ha en transaksjonell lederstil. Eagly et al. (2003) fant en tendens til at kvinner var mer tilbøyelig enn menn til å gi belønning for passende atferd. Et slikt funn stemmer ikke helt overens utredningens resultater hvor en kan se at også mannlige ledere beskrives som gode på denne type tilbakemelding. Gjennom en slik argumentasjon vil lederne som utøver en lederstil med både transaksjonelle og transformasjonelle elementer gjøre det bra på belønningselementet. I henhold til resultatene oppfattes mannlige og kvinnelige ledere å ha lederstil som har iboende elementer fra både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Dette skulle tilsi at begge lederkjønn ble oppfattet som jevnbyrdes når det kommer til tilbakemelding. Forskjellen i evalueringen når det kommer til tilbakemelding blir gjeldende når en tar hensyn til medarbeidernes ønskede tilbakemeldingsmetoder. Utredningens respondenter har trukket frem symbolske tilbakemeldinger som best, og har argumentert for at kvinnelige ledere er flinkest til dette.

Kvinnelige ledere beskrives som flinkere på en jevn oppfølging, sammenlignet med mannlige ledere. Respondentene forteller om kvinnelige ledere som daglig kommer til dem og spør hvordan det går. Dette kan indikere en individtilpasset oppfølging. En slik oppfølging stemmer overens med den transformasjonelle faktoren *individualisert hensyn*. Siden mannlige ledere beskrives som dårligere på en slik daglig oppfølging kan det indikere at kvinnelige ledere i større grad utøver en transformasjonell lederstil.

Totalt sett innebærer dette at ved oppfølging og tilbakemelding utøver mannlige og kvinnelige ledere en lederstil farget av både transformasjons- og transaksjonsledelse.

Effektivitet

I undersøkelsen European Employee Index 2011 utført av Ennova og HR Norge⁴ ble det argumentert for at dersom oppfølging og tilbakemelding uteblir kan dette resultere i synkende arbeidsglede, noe som igjen kan resultere i at ønske om å yte ut over egeninteresse forsvinner.

Det å få medarbeiderne til å yte en innsats som strekker seg ut over egeninteresse er en viktig del av transformasjonsledelse. Dette indikerer at de lederne som er transformasjonelle, samt flinke på tilbakemelding og oppfølging vil kunne anses om mest effektiv langs denne dimensjonen. Tilbakemelding gjennom ros kan i følge Haukedal (2005) betegnes som en motivasjonsfaktor. Herzberg argumenterte at tilstedeværelsen av slike faktorer vil skape motivasjon hos medarbeiderne, og vil kunne resultere i overskuddsatferd som blant annet ytelse utover egeninteresse. Dette vil igjen kunne føre til økt grad av effektivitet (Haukedal, 2005). Ut i fra utredningens resultater vil både mannlige og kvinnelige ledere anses som effektive. På den andre siden beskrives kvinnelige ledere som flinkere, og kan dermed attribueres som mest effektiv.

Et annet viktig poeng er leder-medarbeider relasjonens påvirkningskraft. Dersom relasjonen er av høy kvalitet og basert på personlige forhold, vil dette i henhold til LMX teorien være et grunnlag for at medarbeiderne har motivasjon for å yte ekstra. I tillegg poengterer LMX teorien at dette kalles relasjoner mellom leder og medarbeidere i «inn-gruppen». Medlemmer av en slik gruppe vil også potensielt sett motta verdsettelse fra lederen. Siden kvinnelige ledere ble ansett som flinke til å bygge relasjoner, vil det kunne være rimelig å anta at kvinnelige ledere bygger relasjoner som i henhold til teori vil kunne anses som mest gunstig i et effektivitetsperspektiv.

⁴ Kilde: European Employee Index 2011

5.3 Oppsummert beskrivelse av kvinnelig og mannlig lederstil og effektivitet

Lederstil

Diskusjonen viser at det er en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere i forbindelse med utøvelse av lederstil. Respondentene beskriver kvinnelige leder som transformasjonelle mens de mannlige lederne får en transaksjonell merkelapp. Det er derimot ikke så paradoksalt at kvinner er rent transformasjonelle og menn transaksjonelle. Det fremkom også at både kvinnelige og mannlige ledere utøver lederstiler med iboende elementer, både transformasjonell og transaksjonell lederstil. Fra resultatene kom det frem at mannlige ledere tenderte å ha en viss grad av transformasjonell lederstil, gjennom blant annet medbestemmelse og tilbakemelding. Forskjellen i utøvelse av lederstil ligger i sammensetningen av lederstilsenelementene. Kvinnelige ledere oppfattes å ha en transformasjonell lederstil med noen transaksjonelle trekk, mens mannlige ledere på sin side oppfattes å ha en transaksjonell ledelsesstil med noen transformasjonelle trekk. Det er viktig å være oppmerksom på at graden av transaksjonsledelse kan i mange tilfeller være vanskelig å måle, noe som stemmer overens med Eagly et al. (2003) oppdagelser.

Våre funn støttes opp av arbeidet til Eagly og Johnson (1990) som i sin metaanalyse fant en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere. De fant at kvinner tenderte til å benytte seg av mer deltagende lederstil, mens menn på sin side tenderte å benytte seg av en mer styrende lederstil. Videre, stemmer våre funn om lederstilsforskjeller overens med Eagly et al (2003) hvor det ble avdekket at kvinnelige ledere scoret høyere enn mannlige ledere på de transformasjonelle faktorene *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individualisert hensyn*. I tillegg til dette fant de også at kvinnelige ledere også scoret høyere på den transaksjonelle faktoren *betinget belønning*. Mannlige ledere på sin side scoret høyere enn kvinnelige ledere på den transaksjonelle faktoren *ledelse ved unntak*.

Effektivitet

Med tanke på at det foreligger en forskjell i oppfattet lederstil vil en kunne anta at det dermed også finnes forskjeller i hvordan respondentene evaluerer lederstilen til lederne sett ut i fra et effektivitetsperspektiv. Bass og Riggio (2006) trekker frem en rekke studier på tvers av kontekster som har konkludert med at transformasjonsledelse er effektivt. De

trekker også frem *betinget belønning* som en faktor som korrelerer med effektivitet. De poengterer imidlertid at denne koblingen ikke er like sterk som mellom effektivitet og de transformasjonelle faktorene. Samlet sett ser det ut til at transformasjonsledelse innvirker positivt på effektivitet, uavhengig om effektivitet er begrepsfestet ut i fra hva medarbeiderne oppfatter som effektivt eller om det er begrepsfestet ut i fra objektive mål slik som tall fra bunnlinjen.

Når det kommer til effektivitetsspørsmålet er det til en viss grad blandede svar. I henhold til vår dataanalyse ble kvinnelige ledere ansett som mer effektive langs dimensjonen *fokus*. De mannlige lederne ble ansett som mest effektiv langs dimensjonen *formidlingsstil*. Mens for dimensjonen *vurderingsstil* ble begge lederkjønn evaluert som effektive av respondentene. På *oppfølging og tilbakemelding* ble begge kjønnene ansett som effektive, men siden kvinnelige ledere vurdert som flinkest langs dimensjonen kan de også beskrives som mest effektiv.

Men hensyn på datamaterialet kom det frem at kvinnelige ledere ble ansett som mer detaljorientert. Dette kan innebære en oppfattet forskjell i vurdering av effektivitet. Dette kan en se eksempelvis hos KM4

«Jeg opplever at kanskje at en kvinnelig leder er mer detaljert, så da blir jo kanskje mann litt mer effektiv på en måte.(...) jeg tror kanskje det er litt mer krevende å ha en kvinnelig leder. Men, jeg tenker likevel at det er positivt lada i en sånn stor helhet» KM4 (9:41)

Som en kan se karakteriserer denne respondenten det i tillegg som krevende å ha en kvinnelig leder. Derimot kan en også se at respondenten ikke har noe i mot en slik måte å lede på, noe som er et gjennomgående synspunkt i forhold til vårt utvalg. På et direkte spørsmål om hvorvidt det ene lederkjønnet var mer effektiv enn det andre, svarte nesten alle at de ikke kunne rangere det ene lederkjønnet som bedre enn det andre. Dette indikerer at respondentene oppfatter lederkjønnene som like effektive. Respondentene trekker imidlertid frem at det likevel foreligger en forskjell, men at denne forskjellen ligger i måten å komme seg over målstreken. Respondentene mener kanskje at kvinnelige ledere typisk går en omvei sett i forhold til mannlige ledere. Dermed kan det ved første øyekast indikere at mannlige ledere er mer effektive enn kvinnelige, men som respondentene trekker frem har de en formening om at begge lederne til slutt havner på samme punkt. En årsak som trekkes frem

her er at selv om kvinnelige ledere tar en omvei, får en så mye avkastning gjennom en slik omvei at det til slutt utjevnes sett i forhold til mannens mer direkte valg av rute. Flere av respondentene har uttrykt dette og eksempelvis sier respondent KM7:

«Kvinnelige og mannlige ledere har litt forskjellig vei til målet. Men jeg tror den er like effektiv.(...) En jente kan tilsynelatende være mindre effektiv ved at du tar deg litt mer tid til å sjekke opp, at folk trives, at de er sikker på at budskapet er forstått sånn som du vil, leverer det og at du diller litt mer. Og sånn sett er det mindre effektivt enn en mann som går mer rett på. Men det tror jeg faktisk du får igjen i den andre enden, så derfor tror jeg kvinnelige ledere kommer frem til målstreken ganske likt» KM7

Et slikt funn stemmer overens med Eagly et al. (1995) som ikke fant noen overordnet forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere sett i lys av effektivitet.

6. Avslutning

Arbeidet med denne utredningen har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?* Dette indikerer et todelt formål. Den første delen har vært å avdekke om kvinnelige ledere har en annen lederstil enn mannlige ledere. Den andre delen har vært å se om den kvinnelige lederstilen er mer eller mindre effektiv. Begge delene er sett på fra medarbeidernes synspunkt. Vi har gjennomført 15 dybdeintervju med medarbeidere for å se hvorvidt problemstillingen kunne bekreftes eller avkreftes.

6.1 Konklusjon

Fra respondentene fremkom det en rekke elementer som kan være relevant for besvarelsen av problemstillingen. Analysen viser at det er fire hoveddimensjoner; *formidlingsstil, fokus vurderingsstil og medbestemmelse*. De tre førstnevnte dimensjonene ble drøftet videre. Vi valgte også å ta med *oppfølging og tilbakemelding*. På bakgrunn av disse dimensjonene ønsker vi i dette avsnittet å besvare våre forskningsspørsmål.

Har kvinnelige ledere en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere?

Kvinnelige ledere oppfattes å utøve en annen lederstil enn menn i lys av formidlingsstil. De ble ansett å være innpakkende, ved at de benytter seg av mange ord i sin formidling. Mannlige ledere på sin side antas å ha en tøffere og mer direkte formidlingsstil, hvorav respondentene i større grad oppfatter at de gir klare og tydelige beskjeder. Dette er noe som må ses i lys av kvinners tendens til å være mer relasjonell og omsorgsgivende ovenfor sine omgivelser.

Når det kommer til hvilket fokus lederne har ble det også avdekket at kvinnelige ledere har en annen lederstil enn menn. Kvinnelige ledere ble oppfattet å ha en lederstil mer i tråd med individualisert ledelse hvor de anses å være flinke til å se den enkelte og ta hensyn til individers behov. Mannlige ledere ble derimot oppfattet å ha en mer arbeidsfokusert lederstil. Dette trakk respondentene frem som et element som gikk ut over mannlige lederes evne til å fokusere på det sosiale.

Forskjeller i lederstil viste seg også gjeldende i vurderingsstilen. Kvinnelige ledere ble av respondentene attribuert med en lederstil hvor vurdering fra multiple innfallsvinkler vektlegges. I motsetning ble mannlige ledere oppfattet som mer handlingsorientert, hvor ønske om fremdrift står sterkt.

På bakgrunn av dette tenderer kvinnelige ledere til å utøve en transformasjonell lederstil med noen få innslag av transaksjonelle trekk, mens mannlige ledere oppfattes å utøve en transaksjonell lederstil med noen innslag av transformasjonsledelse.

I hvilken grad anser medarbeiderne den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre effektiv sett i forhold til mannlig lederstil?

Effektivitet defineres ut i fra medarbeiderens syn, og vil handle om hvorvidt ledelsesstilene stemmer overens med respondentenes forestillinger om god ledelse. Fra resultatene kom det frem fem komponenter som til sammen utgjør respondentenes forestilling om god ledelse. Disse komponentene er å se den enkelte, oppfølging og tilbakemelding, formidling av budskap, ansvar og beslutninger og at lederen bør være kompetent.

De tre dimensjonene *formidlingsstil, fokus og vurderingsevne* ble vurdert i forhold til ledernes innfrielse av forestillingene. I tillegg ble *oppfølging og tilbakemelding* også diskutert. Fra første komponent har respondentene et ønske om at lederen skal se den enkelte og hva den er god til. Under andre komponent trekker medarbeiderne frem oppfølging og tilbakemelding som en viktig egenskap i god ledelse, hvor ærlighet og god relasjon mellom leder og medarbeider er også av betydning. Formidling av budskap er den tredje komponenten, og her ønsker respondentene i stor grad en tydelig og direkte formidlingsstil. Ved den fjerde komponenten, ansvar og beslutninger, ønsker respondentene en tydelig lederfigur, og en leder som gir frihet. Den femte og siste komponenten handler om at en god leder oppfattes som faglig dyktig og nytenkende.

Gjennom tydelig og direkte formidling var det mannlige ledere som i størst grad oppfylte forestillingen om god ledelse i forbindelse med formidlingsstil. Et tydelig og direkte budskap er noe respondentene anser som effektiv, og dette resulterer i at respondentene oppfatter mannlig lederstil som mer effektiv.

Kvinnelige leders fokus på helheten resulterer at de i størst grad imøtekommer respondentenes ønske om at en god leder skal evne og se den enkelte. En slik evne vil igjen tilfredsstille respondentenes ønske om å etablere gode relasjoner mellom leder og medarbeidere. I tråd med dette vil den kvinnelige lederstilen ut i fra denne dimensjonen bli oppfattet som mer effektive, sett i forhold til den arbeidsfokuserende stilen til mannlige ledere.

Når det kommer til vurderingsstil vil ikke effektivitetsvurderingen være like enkel. Da kvinners trang til å analysere viser seg mer tidkrevende enn mannlige leders ønske om fremdrift. Dermed vil mannlige ledere oppfattes som mer effektiv for dem som setter likhetstegn mellom effektivitet og tidsbruk. På den andre siden kom det frem at minimal tidsbruk ikke alltid var å foretrekke, spesielt hvis en slik tidsbruk resulterer i feilvurderinger. Det kan derfor ikke konkluderes med en forskjell i oppfattet effektivitet langs denne dimensjonen.

Det foreligger en oppfattet forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere når det gjelder oppfølging og tilbakemelding. Kvinnelige ledere anses som flinkere til en jevn oppfølging og tilbakemelding. Siden dette trekkes frem som en forestilling om god ledelse, betyr det at den kvinnelige lederstilen anses som mest effektiv i denne forbindelsen.

Samlet sett kan vi derimot ikke konkludere med noen overordnet forskjell i effektivitet mellom kvinnelige og mannlige ledere. Dette indikerer at kvinnelig lederstil ikke kan anses som mer eller mindre effektiv enn den mannlige lederstilen.

6.2 Bidrag og begrensinger

I henhold til forskningsetterlysninger fra annen litteratur mener vi at denne utredningen gir en rekke bidrag. Masterutredningen har forsøkt å imøtekomme flere av implikasjonene som er beskrevet i annen litteratur. En slik implikasjon er å se effektivt ut i fra medarbeidernes synspunkt. Dette vil kunne gi mer virkelighetsnære bilder, siden det er medarbeiderne som opplever lederne på en daglig basis. Dersom en kun ser på effektivitet ut i fra hvordan lederne karakteriserer seg selv, vil dette kunne føre til at lederne prøver å sette seg selv i et bedre lys, fremfor å gi et bilde som skildrer virkeligheten. Det har også blitt trukket frem et behov for å benytte seg av en kvalitativ metode når en skal se på forskjeller mellom kvinnelig og mannlige lederstil, noe vår utredning imøtekommer. Smith et al. (2004)

poengterer at en kvalitativ fremgangsmåte, på tross av reduserte generaliseringsmuligheter, vil kunne generere viktige innsikter. Slike innsikter handler om hvorfor eventuelle forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere eksisterer, og hvordan disse forskjellene vil påvirke de individuelle lederne.

Selv om denne utredningen vil kunne gi en rekke bidrag, til både eksisterende og videre forskning, finnes det også begrensninger ved utredningen. En begrensning er valget av metode. Vi har som nevnt valgt å benytte oss av en kvalitativ metode. Dette innebærer mye data fra et fåtall respondenter, noe som vil gå ut over muligheten for generalisering av funnene. Da utvalget er såpass begrenset er det ikke sikkert at de genererte funn vil være gjeldende for hele populasjonen, men de gir en innsikt som tidligere litteratur har påpekt som nødvendig.

Spørsmålsformuleringen vil også kunne utgjøre en potensiell begrensning. Det kan forekomme at respondenter ikke oppfatter spørsmål, enten fordi det er uklare formuleringer eller at det skjer misforståelser. Denne begrensningen har vi i stor grad forsøkt å ta hensyn til ved å utføre pretest av intervjuguiden. Som nevnt i metodekapitlet vil dette redusere sjansen for misforståelser og uklarheter. Imidlertid vil ikke dette være noen suksessgaranti og en slik begrensning kan likevel vise seg gjeldende. Det er også viktig å forstå at tolkning av data kan utgjøre en begrensning, spesielt ved en kvalitativ metode. Med dette menes at forskeres subjektive mening kan forstyrre datatolkningen. Gjennom bevissthet for denne fallgruven og kobling av funn opp mot eksisterende litteratur, er denne potensielle begrensningen ikke spesielt stor.

I de aktuelle bedriftene var det kontaktpersonen som foretok utvalget av respondenter til utredningen. Dette utgjør en potensiell begrensning ved at vedkommende kan velge et utvalg som han anser som fordelaktig sett fra organisasjonens side. Imidlertid må det tenkes på at organisasjonen også har stor interesse av å få et resultat som best mulig skildrer virkeligheten. På bakgrunn av dette mener vi at denne mulige begrensningen derfor ikke å være utslagsgivende for vår utredning.

Vi har også valgt å presentere frekvensen når det kommer til beskrivelse av kvinnelige og mannlige ledere i ordskyer. Disse frekvenstillene er også benyttet i diskusjonen for å bygge opp under aktuelle funn. Da vi kun intervjuet 16 respondenter må det kunne sies at

frekvensfordelingen ikke alltid vil være representativt. Selv om dette tilfelle vil det likevel kunne gi nyttig innsikt. Som nevnt under metodekapitlet nådde vi et metningspunkt som innebærer at ny innsikt ikke vil fremkomme som følger av innhentning av flere respondenter. På den andre siden vil en økning i antall respondenter kunne medført at styrken på innsiktene hadde blitt mer fremtredende.

En begrensning det er viktig å merke seg er at det vil kunne foreligge andre faktorer enn lederens kjønn som påvirker medarbeidernes evalueringer av gode ledere. Den kanskje mest fremtredende faktoren her vil være individforskjeller. Altså at atferd avhenger av hvordan en er som person, og nødvendigvis ikke av hvilket kjønn en har. Dette var et poeng som noen av respondentene også trakk frem under intervjuene. Andre slike faktorer kan være for eksempel relasjonen mellom leder og medarbeider, kohorteffekt, jobbkarakteristika, alderseffekt, jobbansiennitet, medarbeidernes kjønn og andre situasjonelle karakteristika. Alle disse faktorene kan være med på å forklare hvorfor medarbeideren oppfatter sine ledes egenskaper på den måten de uttrykker. Det kan for eksempel være et tilfelle hvor relasjonen som foreligger mellom leder og medarbeider er så god, at medarbeideren ikke ønsker å si noe som kan sette lederen i et dårlig lys.

Vi valgte å skille mellom mannlige og kvinnelige medarbeidere for å se om dette gav nyttig innsikt. Vi har valgt å nevne det der det har vært relevant. Siden vårt utvalg var så lite var ikke dette noe utslagsgivende for noen av konklusjonene. Slike innsikter kan bli mer gjeldende i større utvalg.

6.3 Praktiske implikasjoner

En implikasjon for videre forskning vil være å foreta kvantitative studier med henblikk på våre funn. Dette vil kunne teste ut om våre funn vil være generaliserbar ut til en større kontekst. En kvantitativ studie vil som nevnt under begrensninger også kunne medført at frekvenstillene hadde blitt mer representative. Gjennom en kvantitativ studie vil en også kunne avdekke styrken på hva respondentene anser som god ledelse, og hvor mye disse forklarer variasjoner i effektivitetsvurderinger.

En annen implikasjon for videre forskning er å inkludere situasjonelle faktorer på en systematisk måte fra begynnelsen. Med dette menes at en bør ta sikte på å avdekke om det er

situasjonelle faktorer som vil kunne spille inn på valg av lederstil, samt på forholdet mellom lederstil og oppfatninger om god ledelse. Det vil i tillegg være interessant å teste om våre funn er gjeldende i typiske kvinne- og mannsdominerte bransjer.

Våre funn generer viktige implikasjoner for lederne. Det er viktig at de tar seg tid til å avdekke hva medarbeiderne har som forestillinger om god ledelse. Dermed kan en leder potensielt sett få mer tilfredse medarbeidere som yter det lille ekstra for bedriften. En vil også potensielt sett kunne få ned turnovergraden ved at en tar hensyn til medarbeidernes meninger. Samtidig er det viktig at organisasjoner er klar over at det potensielt sett kan eksistere forskjeller i oppfattelsen av kvinnelige og mannlige ledes effektivitet. Ved en bevisstgjøring av mulige forskjeller vil en kunne utnytte potensialet som ligger i komplementære egenskaper som igjen vil kunne medføre en økt effektivitet. Da våre funn baserer seg på medarbeidernes oppfatninger av ledere, vil det kunne være nyttig å inkludere disse funnene i lederutviklingsprogram. Dette kan resultere i at ledere blir gode på elementer medarbeiderne anser som viktige.

7. Litteraturliste

Alem, R., Esfahani, A. N. & Soltani, I., 2012. Studying managers and personal' awareness of communicational differences between man and women: The case of entekhab industrial set. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (10), pp. 317-324.

Andersen, J. A., 2011. *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.

Avotie, L., 2002. Ledelse: Et mannlig territorium?. I: A. Skogstad & S. Einarsen, red. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 213-232.

Awamleh, R. & Gardner, W. L., 1999. Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), pp. 345-373.

Bass, B. M., 1997. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52 (2), pp. 130-139.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L., 1996. The transformational and transactional leadership of men and women. *International Association of Applied Psychology*, 45 (1), pp. 5-34.

Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006. *Transformational leadership*. 2 red. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.

Billing, Y. D. & Alvesson, M., 2000. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), pp. 144-157.

Cacioppo, J. T. & Petty, R. E., 1982. The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (1), pp. 116-131.

Clark, S. C., 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, pp. 747-770.

De Vries, E. R., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W., 2010. Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business & psychology*, 25, pp. 367-380.

Eagly, A. H. & Carli, L. L., 2010. Women and the labyrinth of leadership. I: G. R. Hickman, red. *Leading organizations perspectives for a new era*, 2. Ed. Teller Road: Sage Publications, Inc, pp. 439-447.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L., 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569-591.

Eagly, A. H. & Johnson, B. T., 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256.

Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G., 1995. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), pp. 125-145.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G., 1992. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1) , pp. 3-22.

Edmunds, A. & Morris', A., 2000. The problem of information overload in business organizations: A review of the litteratur. *International Journal of Information Management*, 20 (1), pp. 17-28.

Fox, S. & Elraz-Shapira, Y., 2005. Perceived group variability and dispositional need for closure. *Current Psychology*, 24 (4), pp. 218-230.

Gibson, C. B., 1995. An investigation og gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), pp. 225-279.

Grant, J., 1988. Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16 (3) , pp. 56-63.

Gray, J., 1992. *Men are from mars, women are from venus: A practical guide for improving communication and getting what you want in a relationship*. New York: HarperCollins.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2004. *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand : Høyskoleforlaget AS.

Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haukedal, W., 2005. *Arbeids- og lederpsykologi*. 7 red. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Jonsen, K., Maznevski, M. L. & Schneider, S. C., 2010. Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and inclusion: An International Journal*, 29 (6), pp. 549-572.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F., 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 755-768.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F. & Schuele, U., 2010. Gender differences and transformational leadership behavior: Do both german man and women lead in the same way. *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1), pp. 52-66.

Kumar, H. & Chakraborty, S. K., 2013. Work life balance (WLB): A key to organizational efficacy. *A peer reviewed research journal*, pp. 62-70.

Lakoff, R., 1973. Language and women's place. *Language in Society*. 2 (1), pp. 45-79.

Leban, W. & Zulauf, C., 2004. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), pp. 554-564.

- Mohr, G. & Wolfram, H.-J., 2008. Leadership and effectiveness in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour. *British Journal of Management*, 19, pp. 4-16.
- Northouse, P. G., 2010. *Leadership: theory and practice*. 4 red. London: SAGE Publications, Inc.
- Penley, L. E. & Hawkins, B., 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 309-326.
- Powell, G. N., 1990. One more time: Do female and male managers differ?. *Academy of Management Executive*, 4(3), pp. 68-74.
- Ringdal, K., 2007. *Enhet og mangfold*. 2 red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risan, H., 2012. Dyadisk lederskap. *Magma*, Issue 2, pp. 67-74.
- Rosener, J., 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), pp. 119-125.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. 5 red. Essex: Pearson Education.
- Schueller-Weidekamm, C. & Kautzky-Willer, A., 2012. Challenges of work-life balance for women physicians/mothers working in leadership position. *Gender Medicine*, pp. 244-250.
- Singh, P., Nadim, A. & Ezzedeen, S. R., 2012. Leadership styles and gender: An extension. *Journal of Leadership Studies*, 5 (4), pp. 6-19.
- Skogstad, A. & Einarsen, S., 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, K. K., Matkin, G. S. & Fritz, S., 2004. A review of gender and full-range leadership research and suggestions for future research. *Journal of Leadership Education*, 3 (2), pp. 52-68.
- Solberg, A. G., 2012. *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*, Oslo: Akademika.
- Solberg, A. K., 1995. *Ledelse på kvinners vis? kvinnelig lederskap i omsorgssektoren*. Oslo: Kommuneforlaget.

Strand, T., 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Tannen, D., 1990. *You just don't understand: Men and women in conversation*. Ballantine red. New York: s.n.

Thompson, G., 2003. Regi i eget liv. I: g. Thompson , red. *Selvledelse menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk, pp. 37-63.

Thompson, G. & Li, J. Z., 2010. *Leadership in search of effective influence strategies*. 1 red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vecchio, R. P., 2002. Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), pp. 643-671.

Webster, D. M. & Kruglanski, A. W., 1994. Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), pp. 1049-1062.

Yukl, G., 2013. *Leadership in organizations*. 8 red. Edinburgh: Pearson.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

I dette intervjuet ønsker vi å intervjuere medarbeidere. Vi ønsker å se på deres erfaringer med ledere fra et kjønnsperspektiv. I tillegg vil vi kartlegge hva de mener er en effektiv leder. Siden de har hatt ledere av begge kjønn vil vi presisere at de skal tenke på begge lederne i deres svar på våre spørsmål.

Forklaringene på faktorene er kun internt bruk og vil ikke nevnes under intervjuene. Forklaringene er skrevet i parentes.

Generelle

1. Hva er din stilling?

- a. Hvor lenge har du vært i din stilling?

2. Har du kvinne eller mann som nærmeste leder i dag (eller begge)?

- a. Har du tidligere hatt kvinnelig/mannlig leder før?
b. Har du opplevd forskjell i måten det ledes på med tanke på lederens kjønn?
Gi eksempler?
c. Hvilket lederkjønn føler du deg mest komfortabel med? Hvorfor?

3. Hvilke egenskaper mener du det er viktig at en person i lederstilling besitter?

- a. Kan du beskrive dine leders lederstil med tre ord?
b. Tror du kvinner har en annen lederstil enn menn? På hvilke måte?
c. Hvilke forventninger har du til dine ledere?
d. Tror du det finnes ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere? På hvilken måte?

Leder- medarbeider relasjon (Dyaden)

4. Hvordan vil du karakterisere din arbeidsrelasjon til leder?

- a. Kan du beskrive ditt forhold til din nærmeste leder?
b. Hvilket lederkjønn er det lettest å få en god relasjon med? Hvorfor, og på hvilken måte?

Menneskeorientert ledelse

(Lederen har fokus på å bli godt likt, trivsel og hygge er det vesentlige. Alle skal være venner og konflikter skal unngå).

5. Hva er det som gjør at du trives i denne jobben?

- a. Hva gjør din nærmeste leder for at du skal trives på jobb? Gi eksempler?
(trivsel, hygge, sosial)
- b. Tror du kvinnelige ledere er flinkere til å skape trivsel på jobb?
 - i. *Hvis ja: hvorfor og på hvilke måte?*
 - ii. *Hvis Nei: Hvorfor ikke?*
- c. Har du opplevd konflikter med din nærmeste leder?
 - i. *Hvordan taklet du dette?*
 - ii. *Hvordan håndterte lederen dette?*
- d. Har du opplevd mer eller mindre konflikter med en kvinnelig eller mannlig leder? Hvorfor?

Oppgaveorientert ledelse

(Autoritær lederstil; sjefen tar alle avgjørelsene. Resultatene kan overstyre menneskelig behov).

6. Fortell om hva dine arbeidsoppgaver omfatter?

- a. Hvilke type oppgaver foretrekker du å arbeide med?
 - i. *Utfordrende eller konkrete. Hvorfor?*
- b. Hvordan blir du utfordret i ditt arbeid?
- c. Er det forskjell i måten du ble utfordret på med tanke på kjønn?
 - i. *Hvis ja: Gi eksempler?*

7. Hvilke oppgaver mener du er viktigst en leder skal utføre med tanke på sine ansatte?

- a. Utfører din nærmeste leder noen av disse? Hvilke?
- b. Er tilbakemelding fra leder viktig for deg? Hvorfor? I så fall hvordan gjøres dette?
- c. Er kvinnelige ledere flinkere til å gi tilbakemelding?
 - i. Hvis ja: Hvorfor og på hvilken måte?
 - ii. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- d. På hvilken måte tas det hensyn til de ansatte ved oppgaveløsning?
- e. Tror du kvinnelige ledere flinkere til å gi medbestemmelse?
 - i. Hvis ja: Hvorfor og på hvilken måte
 - ii. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- f. Hva mener du fokuseres mest på; at det skal være god stemning eller fokus på at man skal gjøre en best mulig jobb? Hvorfor?
 - i. På hvilken måte tror du dette er avhengig av lederens kjønn?

Transformasjonsledelse

(Inspirerende, personlig vekst, undergitte bidrar i arbeidet med mål å jobbe mot, karismatisk engasjerende og gir råd, ivaretar personlig behov, stimulerer de ansattes interesser).

Idealisert innflytelse

8. Tenk på en leder som hadde god innflytelse på deg. Var dette en mannlig eller kvinnelig leder?

- a. Kan du beskrive hva du mener det er som gjør at denne lederen har god innflytelse på deg? Tror du dette har noe med kjønn å gjøre? På hvilke måte?
- b. Ser du på denne lederen som en rollemodell/et godt eksempel? På hvilken måte?
- c. Hvilket lederskjønn tror du det er lettest å identifisere seg med? Hvorfor?

Inspirerende motivasjon

9. På hvilken måte føler du at du blir engasjert og inspirert til å utføre jobben din?

Gi eksempler?

- a. På hvilken måte inspirerer og engasjerer din nærmeste leder deg? Gi eksempler?
- b. Har du opplevd forskjell i måten lederne motiverer deg med tanke på kjønn? Gi eksempler?
- c. Blir du mer motivert av å jobbe for en leder av samme kjønn eller motsatt? Hvorfor/hvorfor ikke?

Intellektuell stimulering

10. Hvordan blir dine interesser og ideer mottatt av lederen? Gi eksempler?

- a. Har du opplevd forskjell på måten dine interesser og ideer blir mottatt med hensyn på kjønn? På hvilke måte?
- b. Hvordan fremmer din nærmeste leder kreativitet og innovasjon i ditt arbeid? Gi eksempler? (*gis det rom for å feile*)
- c. På hvilken måte gir din nærmeste leder deg mulighet til å utvide dine kompetanser og personlig vekst? Gi eksempler?
- d. Tror du kvinnelige ledere er flinkere til å drive kompetanseutvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?

Individualisert hensyn

11. På hvilken måte blir dine personlige behov blir ivaretatt av lederen?

- a. Har du opplevd forskjell i måten dine personlige behov blir ivaretatt med hensyn på kjønn? På hvilken måte?

Transaksjonsledelse

(Belønning etter innsats, straff ved feil, leter etter avvik fra regler, (bytteforhold), bryter kun dersom regler ikke blir fulgt).

Betinget belønning

12. Dersom du gjør en god jobb som blir lagt merke til, hva gjør din nærmeste leder?

- a. Tror du det er forskjell på hvordan ledere reagerer med tanke på kjønn? På hvilken måte? Og hvordan reagerer de dersom din prestasjon har vært under pari? Gi eksempler?
- b. Tror du mannlige ledere er mer opptatt av å belønne sine ansatte dersom de har gjort en god jobb? Hvorfor/hvorfor ikke?
- c. Hvilket lederkjønn er flinkest til å kommunisere hva som skal til for å få belønning? Hvorfor?

Ledelse ved unntak

13. På hvilken måte inngår klare og fastsatte regler og prosedyrer i din stillingsbeskrivelse?

- a. Er det viktig for deg å ha rutine i jobben (*eller mer frihet*)? Hvorfor?
- b. Tror du det finnes kjønnsforskjeller i vektlegging av regler og prosedyrer? På hvilken måte?

14. Vil du beskrive din leder som proaktiv eller reaktiv når det gjelder prestasjonsmål?

- a. Tror du det er kjønnsforskjeller forbundet med dette?

La det skure ledelse

(Bryr deg minst mulig om de ansatte og resultatene. Så lenge det har fungert før fungerer det nå (motto)).

15. Hvordan type oppfølging får du?(behovet for leder)

- a. Hvilket lederkjønn er flinkest med å gi oppfølging på dine arbeidsoppgaver?
Hvorfor?

16. Hvor ofte vil du si lederen er tilstede når du jobber selvstendig eller i gruppe?

- a. Har du opplevd at din nærmeste leder har vært fraværende når du trengte ham? Gi eksempler?

17. På hvilken måte føler du at du må ta selvstendige avgjørelser på dine ledernes vegne, uten at han/hun er til stede?

Avslutningsvis

18. Hva mener du kjennetegner effektivitet?

19. Hva mener du utgjør en effektiv leder?

- a. Ut fra disse spørsmålene, mener du en mann og en kvinne er like effektive i en lederrolle? Gi eksempler? (*kommunikasjon, støttende osv.*)
- b. Hvilke forskjeller tror du det er i oppfattelse av effektivitet med tanke på den ansattes kjønn?

20. Hva mener du utgjør en effektiv medarbeider?

- a. Hva tror du en leder ser i en effektiv medarbeider?
- b. Tror du dette er forskjell fra medarbeidernes kjønn? Hvorfor?

Vedlegg 2 – Koding av utvalget

Respondent	Beskrivelse	Nåværende leder	Opplevd begge kjønn
MM1	Mannlig medarbeider # 1	Mann	Ja
MM2	Mannlig medarbeider # 2	Kvinne	ja
MM3	Mannlig medarbeider # 3	Kvinne	ja
MM4	Mannlig medarbeider # 4	Kvinne	ja
MM5	Mannlig medarbeider # 5	Mann	ja
MM6	Mannlig medarbeider # 6	Mann	ja
MM7	Mannlig medarbeider # 7	Kvinne	ja
MM8	Mannlig medarbeider # 8	Mann	ja
KM1	Kvinnelig medarbeider # 1	Kvinne	ja
KM2	Kvinnelig medarbeider # 2	Kvinne	ja
KM3	Kvinnelig medarbeider # 3	Mann	ja
KM4	Kvinnelig medarbeider # 4	Kvinne	ja
KM5	Kvinnelig medarbeider # 5	Kvinne	ja
KM6	Kvinnelig medarbeider # 6	Mann	ja
KM7	Kvinnelig medarbeider # 7	Mann	ja

**PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS
PROGRAM
2012 –**

- Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen
Kjønn og ledelse
*Hvilken betydning har lederstil og kjønn
for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?*
SNF-rapport nr. 14/13
- Katrin Mjeldheim Holter
Like barn leker best
*En casestudie av hvordan diversitet påvirker
kunnskapsdeling i team*
SNF-rapport nr. 13/13
- Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad
Lønnsomhet i norske sparebanker
*En studie av forklaringer til lønns-
somhetsvariasjon*
SNF-rapport nr. 12/13
- Erik Aubert Barkovitch
Kundehåndtering og lønnsomhet
- En studie av regnskapsbedrifter
SNF-rapport nr. 10/13
- Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen
Tillit i rolleoverganger
*En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen
i overgangen til rådgiverrollen*
SNF-rapport nr. 09/13
- Ingunn Aanes
Kundeforhold i regnskapsførerbransjen
SNF-rapport nr. 08/13
- Ingunn F. Lundøy
Karina H. Sortland
*Læring og kunnskapsdeling i ein
prosjektbasert organisasjon*
- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä
SNF-rapport nr. 07/13
- Maria Blom
Fra regnskapsfører til rådgiver?
Endring i profesjonelle roller
SNF-rapport nr. 03/13
- Paul N. Gooderham
Svein Ulset
The Turn-around of Uninor
SNF Working Paper No. 06/13

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
-A Comparative Study of Permanent Employees
And External Consultants
SNF Report No. 08/12

Masterutredningen ser på hvordan medarbeiderne oppfatter lederstilen til kvinnelige og mannlige ledere, og hva de synes er effektivt.

Funnene indikerer at medarbeiderne oppfatter en forskjell i utøvelse av lederstil mellom kvinner og menn. Forskjellene knytter seg til "formidlingsstil", "fokus", "vurderingsstil" og "oppfølging og tilbakemelding". Kvinnelige ledere anses å utøve en transformasjonell lederstil med noen innslag av transaksjonelle trekk, mens mannlige ledere oppfattes å utøve en transaksjonell lederstil med noen innslag av transformasjonsledelse. Derimot tyder det ikke på noen overordnet forskjell i oppfattet effektivitet mellom kvinnelige og mannlige ledere, og en lederstil kan dermed ikke rangeres som mer eller mindre effektiv.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Helleveien 30
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
E-mail: snf@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen