

**Tone Skadberg**

---

# **Ledelse og trivsel**

**Hvorledes feminin og maskulin lederstil påvirker  
arbeidstakeres trivsel**

## Sammendrag

Denne studien ønsket å utforske hvilken lederstil som var trivselsskapende for norske arbeidstakere, og om den hadde feminine eller maskuline assosiasjoner. Forskningen baserte seg på en kvalitativ metode, hvor to yrkesgrupper ble valgt ut: barnehageyrket og IT-yrket. De nevnte yrkene ble valgt ut fra assosiasjoner mot henholdsvis et kvinnedominert- og mannsdominert yrke. Det ble da gjennomført åtte dybdeintervjuer, fire i hver yrkesgruppe, hvor det var like stor andel kvinner og menn. Resultatene viste til at den ønskede lederen både hadde maskuline og feminine kvaliteter, mens den trivselsskapende lederen ble oppfattet å ha feminine kvaliteter. Den uegnede lederen ble sett på som å være *for* ensidig maskulin eller feminin, mens lederen som skapte dårlig trivsel ble forbundet med maskuline trekk. Den uegnede lederen og lederen som skapte mistrivsel viste også trekk av tyrannisk ledelse og la-det-skure ledelse. Det ble funnet noen små forskjeller mellom yrkesgruppene, hvor IT-yrket trakk fram mer trekk av den maskuline lederstilen. Avslutningsvis ble det ikke funnet noen forskjeller mellom informantenes kjønn.

## **Abstract**

This study wanted to explore which leadership style was perceived to create job satisfaction for Norwegian workers, and if it had any feminine or masculine associations. The research was based on a qualitative method, where two professions were selected: the kindergarten profession and the IT profession. The former was chosen for its association to a man dominated occupation, the latter were chosen for its association to a woman dominated occupation. Further on the study was conducted with eight in-depth interviews, four in each profession, with the same amount of women and men. The results showed that the ideal leader had both masculine and feminine qualities, while the leader who created job satisfaction was perceived to display feminine qualities. The unfit leader was seen as to be either too masculine or feminine, while the leader who created job dissatisfaction was regarded to have masculine traits. The unfit leader and the leader who created job dissatisfaction also showed sign of tyrannical leadership and laissez-faire leadership. Some of the results also displayed some differences between the occupations, where the IT profession put forward more traits towards the masculine leadership style. However, none of the results showed any differences between the interview objects' gender.

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FORORD</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1.0. INNLEDNING</b> .....                                  | <b>7</b>  |
| 1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....                             | 7         |
| 1.2 DISPOSISJON .....   | 9         |
| <b>2.0 DEN TEORETISK RAMMEN</b> .....                         | <b>10</b> |
| 2.1 LEDELSE – HVA ER DET?.....                                | 10        |
| 2.2 LEDELSE OG JOBBTRIVSEL (JOB SATISFACTION).....            | 11        |
| 2.3 HOFSTEDES KULTURDIMENSJON – MASKULINITET/FEMININITET..... | 12        |
| 2.4 FEMININ OG MASKULIN LEDELSE.....                          | 14        |
| 2.5 DET KJØNNEDE LEDELSESIDEAL .....                          | 16        |
| 2.6 KVINNER OG MENN - ULIK LEDERSTIL? .....                   | 19        |
| 2.7 OPPSUMMERING AV DEN TEORETISKE RAMMEN .....               | 22        |
| <b>3.0 METODE</b> .....                                       | <b>23</b> |
| 3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....                             | 23        |
| 3.1.1 Valg av intervjudesign.....                             | 24        |
| 3.2 DATAINNSAMLING .....                                      | 24        |
| 3.2.1 Valg av informanter .....                               | 24        |
| 3.2.2 Gjennomførelse av intervjuer .....                      | 27        |
| 3.3 GJENNOMFØRELSE AV ANALYSE.....                            | 28        |
| 3.4 EVALUERING AV METODE.....                                 | 28        |
| 3.4.1 Reliabilitet .....                                      | 28        |
| 3.4.2 Validitet .....   | 29        |
| 3.4.3 Etikk .....   | 30        |
| <b>4.0 RESULTATER</b> .....                                   | <b>31</b> |
| 4.1 LEDELSE .....   | 31        |
| 4.1.1 Ledelsesidealet.....                                    | 31        |
| 4.1.2 Den uegnete lederen.....                                | 32        |
| 4.2 TRIVSEL .....   | 34        |
| 4.2.1 Generell trivsel på arbeidsplassen.....                 | 34        |
| 4.2.2 Ledelse og trivsel.....                                 | 35        |
| 4.2.3 Ledelse og mistrivsel .....                             | 37        |
| 4.3 KJØNN OG OPPFATTET LEDERSTIL.....                         | 39        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.0 DISKUSJON.....</b>              | <b>42</b> |
| 5.1 LEDELSESIDEALET.....               | 42        |
| 5.2 TRIVSEL.....                       | 43        |
| 5.3 DEN KJØNNEDE LEDEREN.....          | 46        |
| 5.4 MER OM KJØNN OG YRKESGRUPPENE..... | 46        |
| <b>6.0 KONKLUSJON .....</b>            | <b>48</b> |
| <b>7.0 VIDERE FORSKNING .....</b>      | <b>49</b> |
| <b>REFERANSER .....</b>                | <b>50</b> |
| <b>VEDLEGG .....</b>                   | <b>53</b> |
| VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....          | 53        |

## Forord

Denne oppgaven er en del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Høyskolen i Oslo, fakultet for samfunnsfag, og leder frem til tittelen siviløkonom. Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende og utfordrende. Spennende fordi det har gitt meg mulighet til å arbeide med og utforske et tema jeg virkelig brenner for. Utfordrende fordi en masteroppgave er ordentlig hardt arbeid, med både oppturer og nedture. Gjennom alle oppturene og nedturene har min veileder guidet meg gjennom prosessen, og gitt meg mange gode råd. Hennes interesse og fagkunnskaper innenfor området har gitt meg stor inspirasjon til mitt arbeid. Jeg vil derfor rette en stor takk til min veileder Aagoth Storvik.

I tillegg vil jeg takke familie og venner for all støtte og oppmuntring under hele prosessen. Jeg vil selvfølgelig også takke alle informantene som tok seg tid i sin travle hverdag for å være med på denne studien.

Oslo, august 2015.

## 1.0. Innledning

### 1.1 Tema og problemstilling

Ledelse har vært et omdiskutert tema i flere år. I følge Strand (2007, s.14) har det vært stor interesse for ledelsesspørsmål i mediene og populære tidsskrifter i Europa siden 80-årene. Etter hvert som kvinner har entret arbeidslivets lederstillinger, har også mye forskning omkring forskjeller blant menn og kvinner i lederroller blitt gjennomført. Noen mener at kvinner og menn har ulike lederstiler, mens annen forskning viser til at det ikke eksisterer noen forskjeller blant kvinnelige og mannlige ledere. Denne oppgaven vil ta opp kjønn i forbindelse med lederrollen, men i hovedsak vil den *feminine og maskuline lederstilen* undersøkes.

Videre skriver Strand (2007) at ledelse kan ha blitt et slikt hett tema fordi ledelse oppfattes som en kritisk faktor for forbedring av arbeidsform og ytelse. Storvik (2002b, s.8) tar også opp hvorfor en bør studere ledelse, eller ledelsesidealer: det sier noe om hvordan mennesker mener relasjoner på arbeidsplassen er og bør være. I Storviks rapport (2002b, s.9) forklares det at hierarkiske strukturer er i ferd med å tones ned, og skillet mellom posisjoner, oppgaver og avdelinger er i ferd med å viskes ut. Det refereres blant annet til Kanter (1989), som mener at de nevnte endringene har vært med på å forandre lederrollen de siste årene.

I de siste månedene har det også vært mye omtale av Statens arbeidsmiljøinstitutt studie i medier og tidsskrifter om *ledelse og trivsel*. Her fokuserer det mye på forskningens resultater om hvordan destruktiv ledelse påvirker trivsel i en negativ forstand, og det overraskende funnet om at konstruktiv ledelse ikke bedrer trivsel. Mye av den tidligere forskningen har da vært rettet mot hvilken type ledelse som kan skape mistriivsel på arbeidsplassen. Denne oppgaven ønsker derimot å rette fokus på hvilken ledelse som kan være *trivselsskapende*. Her vil det spesielt sees nærmere på oppfattet trivsel i forhold til maskulin og feminin ledelse. Lederrollene har lenge vært besatt av menn, og det maskuline ledelsesbildet har dominert det meste av det tjuende århundre (Storvik, 2002a). I følge Kanter (1977) preges dette ledelsesbildet av trekk som tøffhet, en analytisk tilnærming og det å ikke la seg styre av følelser eller av personlige hensyn. Det er da interessant å studere om denne lederstilen kan innvirke på trivselen til de norske arbeidstakerne, og om en annen lederstil, feminin ledelse, kan ha en annen innvirkning på den oppfattede trivselen. I følge Hofstede (2001) har Norge

en feminin kultur, og det finnes da grunn til å tro at en maskulin lederstil ikke er å foretrekke fremfor en feminin lederstil, selv om den maskuline lederstilen lenge har regjert i det norske arbeidslivet.

Årsakene til å studere hvilken lederstil som oppfattes som trivselsskapende er mange. Trivsel på arbeidsplassen er blant annet en nødvendighet for å kunne holde på sine ansatte.

Misfornøyde ansatte er de første til å forlate arbeidsplassen hvis de mottar et bedre og mer attraktivt tilbud fra en annen bedrift. Hvis bedriftene ønsker å holde på sine kunnskapsrike ansatte, som også tilfører bedriftene mer verdi, må en sørge for at de trives. Forskning om trivsel kan også være samfunnsnyttig med hensyn til sykefravær. Høyt sykefravær skaper en stor kostnad for både bedrifter og samfunnet generelt. Ansatte som mistrives sterkt på arbeidsplassen kan oppleve angst og grue seg for å gå på jobb. Hvis denne opplevelsen blir for sterk, kan det videre føre til at de ansatte faktisk uteblir fra arbeidsplassen og i verste fall sykemeldes over lengre tid. Ved å betale sykepenger, i tillegg til å ansette ny arbeidskraft for å gjøre den sykemeldtes jobb, taper bedriftene og samfunnet penger. Det er derfor til samfunnets beste å studere hva som faktisk får arbeidstakere til å ønske å være på jobb, og hva som får dem til å trives.

Ut i fra de presenterte argumentene vil da følgende problemstilling bli utforsket:

*Hva oppfatter arbeidstakere som trivselsskapende ledelse, og har den trivselsskapende lederstilen feminine eller maskuline assosiasjoner?*

Denne problemstillingen vil bli studert på bakgrunn av åtte dybdeintervjuer i IT-yrket og barnehageyrket, fordelt på fire intervju i hver gruppe. Utvalget vil bestå av to menn og to kvinner i begge yrkesgruppene.



## 1.2 Disposisjon

For å besvare oppgavens problemstilling vil den teoretiske rammen bli fremlagt først. Her vil det bli gått nærmere inn på hva ledelse er, hvordan ledelse og trivsel henger sammen, Hofstedes kulturdimensjon maskulinitet/feminitet, forskning på maskulin og feminin ledelse, det kjønnete ledelsesidealet og eventuelle forskjeller i lederstil mellom kvinner og menn. Deretter vil oppgavens metode bli gjennomgått, hvor det sees nærmere på forskningsdesign, datainnsamling, gjennomførelse av analysen og evaluering av metoden. Etter en gjennomgang av metoden vil alle dataene fra intervjuene bli presentert, og deretter analysert. Videre vil oppgaven komme frem til en konklusjon basert på de fremlagte dataene. Avslutningsvis vil det bli gjort forslag til videre forskning.

## 2.0 Den teoretisk rammen

Under dette kapittelet av oppgaven vil det bli redegjort for studiens teori og tidligere forskning som har blitt lagt til grunn for den utarbeidede problemstillingen. Her vil det sees nærmere på ledelse, jobbtrivsel, maskulinitet og feminitet, maskulin og feminin ledelse, ledelsesidealet og kjønnsforskjeller i lederstiler.

### 2.1 Ledelse – hva er det?

Det finnes flere teorier på hva som kjennetegner en god leder. Flere mener en god leder innehar spesifikke egenskaper eller ferdigheter, og at visse personlighetstyper er bedre egnet som ledere. Forskning fra Yukl (2010, sitert fra Sandal 2000) viser til at de mest relevante personlighetstrekkene til en vellykket leder er høyt energinivå og høy tåleevne for stress, selvtillit, emosjonell modenhet og sosialisert maktorientering. Andre legger mer vekt på bestemte former for atferd, der atferden inneholder to grunndimensjoner; grad av menneskeorientering og grad av saksorientering. Ulike kombinasjoner av disse vil gi ulike lederstiler (Strand, 2007).

Videre mener Strand (2007, s.17) at ordet ledelse kan brukes om både personene som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere. Likevel finnes det flere definisjoner av ledelse, hvor ledelse og styring gjerne blir brukt om hverandre, samt de engelske ordene "leadership", "administration" og "management". Ladegård & Vabo (2010) skiller da mellom bruken av disse begrepene. De mener "leadership" kan defineres som lederatferd rettet direkte mot medarbeidere, "administration" som en forvaltningsfunksjon og "management" som begge deler (Ladegård & Vabo, 2010, s.17). En annen definisjon av "management" kan en finne av Clegg, Kornberger & Pitsis (2011). De definerer det som "the process of communicating, coordinating, and accomplishing action in the pursuit of organizational objectives while managing relationships with stakeholders, technologies, and other artifacts, both within as well as between organizations" (s.9).

Når det kommer til de norske begrepene på ledelse, mener Ladegård & Vabo (2010) det eksisterer et viktig skille mellom ledelse og styring, der ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert. Ladegård & Vabo (2010, s.18) ser da på ledelse som virkemiddelet for å koordinere atferd, og refererer til Røviks (2007) definisjon på ledelse: "desentralisert,

direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte”. De refererer også til Røvik (2007) i definisjonen av styring: ”en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner” (Ladegård & Vabo, 2010, s.18). Mens styring omfatter virkemidler som mål- og resultatstyring, prosessstyring, regelstyring og insentivstyring, vil ledelse være de virkemidlene en leder som person bruker for å påvirke andre. Lederen vil da bruke seg selv som person for å øve innflytelse (Ladegård & Vabo, 2010).

I denne oppgaven vil ordet ledelse bli brukt, da det ønskes å se nærmere på hvordan ledere som person påvirker de ansatte i organisasjoner med spesielt hensyn til jobbtrivsel. Det vil da utdypes nærmere omkring temaet jobbtrivsel.

## 2.2 Ledelse og Jobbtrivsel (Job satisfaction)

En studie gjennomført av Statens arbeidsmiljøinstitutt, BI og UiB (Skogstad et al. 2014) har sett nærmere på sammenhengen mellom ledelse og jobbtrivsel på kort og lang sikt. Jobbtrivsel handler om hva folk føler for jobbene sine og de ulike aspektene ved dem. ”Det dreier seg om i hvilken grad personer liker (er tilfreds med) eller misliker (er mistilfreds med) sitt arbeid (Spector, 1997, sitert fra Matthiesen, 2005, s.168). Studien til Skogstad et al. (2014) fokuserer på hvordan konstruktiv ledelse, la-det-skure(laissez-faire)-ledelse og tyrannisk ledelse påvirker jobbtrivsel. Denne inndelingen av lederstiler er mye lik fremstillingen av lederstiler i *Destruktiv lederskap: årsaker og konsekvenser* (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002). Einarsen et al. (2002) bruker termen ”god ledelse”, som er lederatferd som fokuserer på både menneskene og oppgavene. Videre forklares la-det-skure-ledelse som en lederatferd som verken er opptatt av mennesker eller oppgaver. Tyrannisk ledelse forklares som en lederatferd der lederen er sterkt fokusert på organisasjonens mål og dens oppgaver, mens en er destruktiv i det mellommenneskelige samspillet (s.240).

Funnene fra Skogstad et al. (2014) viste at over en 6-måneders periode ble jobbtrivsel redusert ved tyrannisk lederskap, og la-det-skure-ledelse viste seg å være en hovedprediktor for jobbtrivsel over en 2-års periode. Studiet viste, kanskje overraskende, lite sammenheng mellom jobbtrivsel og konstruktiv ledelse over samme tidsperioder. Ut i fra studiet kan det se ut til at denne form for ledelse blir tatt for gitt, og at jobbtrivsel ikke blir redusert før en opplever en destruktiv ledelse. Dette er funn som stemmer overens med Herzbergs

motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Matthiesen, 2005). I følge Herzberg (Matthiesen, 2005) vil motivasjonsfaktorene skape trivsel når de er tilstede, men ikke skape mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Hygiene faktorene vil skape mistrivsel hvis de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede (s.171). Motivasjonsfaktorer som kan være årsaker til trivsel er prestasjoner i arbeidet, anerkjennelse for arbeid, jobbinnhold, ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon og forfremmelse og vekst. Hygiene faktorer som er forbundet med mistrivsel er bedriftens administrasjon og personalpolitikk, ledelsesforhold som lederens atferd, det fysiske arbeidsmiljøet, de mellommenneskelige forhold, økonomiske goder eller lønn, jobben som statussymbol, arbeidstrygghet og forholdet mellom jobb og privatliv (Matthiesen, 2005, s.171-172). Her ser en ledelsesforhold som en del av hygiene faktorene, og i følge Herzberg vil da ledelsesforhold kunne føre til mistrivsel. Herzberg ser derimot ikke ledelse som en faktor som årsak til trivsel, som er lignende funnene til Skogstad et al. (2014).

Matthiesen (2005) påpeker i sin artikkel at utenom Herzberg og medarbeiderne er det ingen andre som har funnet empiriske belegg for at jobbtillfredshet og jobbmisnøye er to atskilte fenomen, og kritikerne har derfor vært mange. Matthiesen (2005) trekker frem at det finnes flere studier som har funnet at både ”indre” og ”ytre” jobbforhold bidrar til jobbtrivsel og jobbmisnøye (s.172). Med hensyn til dette kan en si at det ikke ligger nok forskning til rette for å konstatere hvordan ledelse og jobbtrivsel henger sammen, men at ledelse ser ut til å være en faktor for jobbtrivsel. Denne oppgaven vil derfor prøve å avdekke nærmere hvordan ledelse kan påvirke arbeidstakeres trivsel. For å gjøre dette startes det med å gå gjennom Hofstedes syn på maskulinitet og femininitet.

### **2.3 Hofstedes kulturdimensjon – maskulinitet/femininitet**

I følge Hofstede er nasjonal kultur en viktig del av ledelse (1983). I Hofstedes artikkel *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories* (1983) skriver han at gjennom våre erfaringer blir vi mentalt programmert til å tolke nye erfaringer på en bestemt måte. Kultur kan sees på som kollektiv mental programmering, da kultur er det vi deler med andre medlemmer av vår nasjon, region eller gruppe, men ikke med medlemmer av en annen nasjon, region eller gruppe. Videre har Hofstede (1983) delt opp nasjonal kultur i fire dimensjoner; Individualisme versus kollektivism, stor eller liten maktavstand, sterk eller svak usikkerhetsunngåelse og maskulinitet versus femininitet. Da denne oppgaven vil

utforske den maskuline og feminine lederstilen, vil den maskuline og feminine dimensjonen bli utdypet videre.

Maskulinitet og femininitet er atferd som assosieres med det ene kjønn fremfor det andre. Betegnelsen av mann og kvinne henviser derimot til den biologiske forskjellen (Hofstede, 1983). Hofstede (1983) forklarer i sin artikkel at noen samfunn tillater menn og kvinner til å ta på seg flere ulike roller, mens andre samfunn har et skarpt skille av hva menn skal gjøre og hva kvinner skal gjøre. I det sistnevnte tilfellet tar menn på seg roller av å være bestemte og dominante, mens kvinner er mer service-orienterte og omsorgsfulle. Dette skillet av roller i ulike samfunn refereres til som enten feminine eller maskuline samfunn. Videre forklares det at feminine samfunn domineres av verdier, for både menn og kvinner, som er assosiert med den feminine rollen. Eksempler på dette er at en ikke skal "show off", en skal prioritere menneskelige relasjoner fremfor penger, ta vare på miljøet og hjelpe andre, spesielt de svake. I maskuline samfunn er det de maskuline verdiene som er gjeldene, med betydning på å vise seg frem, oppnå noe som er synlig og tjene penger.

I følge Hofstedes (1983) studier har Norge en feminin kultur. Basert på Hofstedes (1983) forskning vil da Norge være et samfunn der både menn og kvinner kan ta på seg ulike roller, og de dominante verdiene er feminine. Det vil si at Norge domineres av verdier der menneskelig relasjoner verdsettes, samt at en skal hjelpe andre, og ikke vise seg selv frem. Med slike dominante verdier i det norske samfunn kan det da tenkes at norske arbeidstakere også vil foretrekke en ledelse som ikke preges av maskuline verdier. I tabellen 6.14 i boken *Culture's consequences* av Geert Hofstede (2001, s.318) sammenlignes feminine og maskuline kulturer i arbeidssituasjoner. Her fremvises det at i feminine kulturer vil suksessfulle ledere både ha mannlige og kvinnelige karakteristikk. Det vil også være flere kvinnelige ledere i feminine kulturer enn i maskuline kulturer, og kvinner vil velge kvinnelige ledere fremfor mannlige ledere. I tillegg vil det forventes at lederne bruker intuisjon, tar hensyn til følelser og søker konsensus i en feminin kultur. Dette påpekes også i artikkelen *The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences* (Moulettes, 2007). Her henviser Moulettes (2007) til Hofstede, hvor hun skriver at sammenlignet med maskuline kulturer, vil feminine kulturer ha flere kvinner i lederposisjoner, mindre lønnsforskjeller mellom kjønnene, mindre stress og utbrenthet, og en preferanse for kvinnelige ledere. Moulettes (2007) gir derimot inntrykk av en uenighet til Hofstede og hans funn. Hun retter

kritikk til hans forskning der hun blant annet setter lys på utvalget i forskningen, hvor kvinner er tydelig underrepresentert, og hans inndeling av maskuline og feminine verdier i et samfunn. For denne oppgavens forskning vil det da være interessant å utforske videre på de maskuline og feminine verdiene i forhold til ledelse. Ettersom Norge blir sett på som et feminint samfunn, kan en anta at norske arbeidstakere vil foretrekke en lederstil med både feminine og maskuline assosiasjoner. Den feminine og maskuline lederstilen vil da bli nærmere forklart.

## 2.4 Feminin og maskulin ledelse

I Hitland (2000) skrives det om kvinner og ledelse hvor tre ulike prinsipper tas opp. Prinsippene blir kallet likhetsprinsippet, kvinneperspektivet og kjønnsperspektivet. I likhetsprinsippet ble de første bidragene innen ledelse angående kjønnsforskjeller studert. Kvinner ble sammenlignet med menn, hvor den underliggende forutsetningen var at kvinner bør være mer like menn. Dette er litteratur som kom frem i begynnelsen av 70-tallet. Her ble blant annet bøker gitt ut for kvinner med råd om hvordan de kunne bli mer lik menn og få karriere. Under dette perspektivet var det også en retning som ønsket å vise at kvinner kunne være like gode ledere som menn.

I kvinneperspektivet, som kom frem på 80-tallet, fokusertes det derimot på at kvinner og menn var forskjellige, og kvinner hadde andre verdier enn menn. Forskjellen ble sett på som noe positivt, som en ressurs. Marilyn Lodens (1987) skrev blant annet om hvordan maskulin og feminin lederstil kan bli sett på som to ulike modeller for utøvelse av ledelse. Det som kjennetegnet den mannlige lederstilen var konkurranse, selvhevdelse og kontroll, mens den kvinnelige lederstilen ble forbundet med konsensusorientering og løsninger der "alle vinner". I nyere litteratur har Drake og Solberg (1995, s.219) oppsummert de to ulike lederstilene i følgende tabell:

| <b>Maskulin lederstil</b> | <b>Feminin lederstil</b> |
|---------------------------|--------------------------|
| Konkurransorientert       | Samarbeidsorientert      |
| Egenorientert             | Andreorientert           |
| Selvhevdelse              | Uselvisk                 |
| Kontroll                  | Intuisjon                |
| Strategisk planlegging    | Ad-hoc planlegging       |
| Objektiv                  | Emosjonell               |

*Figur 1 – Maskulin og feminin lederstil*

Litteratur etter 2000-tallet har også tatt opp de to ulike lederstilene. I Alvesson og Billings (2009, s.72) *Understanding Gender and Organizations* tas det opp Hines (1992) beskrivelse av maskuline trekk som hard, tørr, upersonlig, objektiv, eksplisitt, ytre fokusert, handlingsorientert, analytisk, dualistisk, kvantitativ, lineær, rasjonalistisk, reduksjonistisk og materialistisk. De feminine trekkene kjennetegnes ved en prioritering av følelser, samt viktighet av fantasi og kreativitet (Alvesson & Billing, 2009, s.73). Grants (1988) feminine klassifisering blir også nevnt, hvor det prates om å ta vare på andre, medfølelse, sensitivitet og empati (Alvesson & Billing, 2009, s.73). I tillegg forklarer Alvesson & Billing (2009, s.72-73) Marshalls inndeling av mannlige og kvinnelige verdier. De mannlige verdiene blir beskrevet med selvhevdelse, separasjon, uavhengighet, kontroll, konkurranse, fokusert persepsjon, rasjonalitet og analytisk. De kvinnelige verdiene blir derimot presentert med gjensidig avhengighet, samarbeid, mottakelighet, sammenkomster, aksept, oppfattelse av mønstre, helhet og kontekst, emosjonell tone, personalistisk persepsjon, å være, intuisjon og syntetisere.

Så for å komme tilbake til de tre perspektivene i Hitland (2000), så forstås kjønn som noe sosialt konstruert i det siste perspektivet, kjønnsperspektivet. Det starter på midten av 80-tallet, og det ser på kjønnsforskjeller som et resultat av sosiale og organisatoriske prosesser. Her kommer det frem et tydelig skille mellom biologisk og sosialt kjønn. Når det refereres til det mannlige og kvinnelige sees det på som det biologisk kjønn, mens henvisning til det maskuline og feminine blir sett på som det sosiale kjønn. Denne inndelingen likner Hoftedes (1983) forståelse av kjønn. Ved det sosiale kjønn vil noen egenskaper da assosieres med maskulinitet, mens noen egenskaper vil assosieres med femininitet. Hva som anses å være maskuline og feminine egenskaper vil videre variere med kultur. Under dette

kjønnsperspektivet tar Hitland (2000) opp bidragsytere som Birthe Folgerø Johannessen (1991) og Joan Acker (1994, 1998). De tenker på organisasjonen som en ”gendered organization”, med andre ord som en kjønnsordnet organisasjon. Det vil si at kjønn har en betydning, og kan slå ut på en rekke måter. Individet tilhører en bestemt sosial kategori, og omverdenen vil behandle individet på grunnlaget av ens tilhørighet til en sosial kategori. Dette skjer på grunn av forestillinger, holdninger og forventninger en har til den sosiale kategorien, som for eksempel kjønn. Hitland (2000) skriver videre at Johannessen (1991) mener lederstillinger tradisjonelt er dominert av menn, og at menn derfor har satt sitt preg på lederrollen, der maskulinitetsnormer er omformet til lederskapsidealene. Det menes derfor at lederrollen er maskulin og at lederskapsidealene vi omgir oss med er maskuline. Dette kjønnede ledelsesidealet vil utdypes videre.

## 2.5 Det kjønnede ledelsesideal

En viktig bidragsyter innenfor den kjønnede ledelsesteorien er Kanter (1977), som tar opp det maskuline ledelsesidealet. I *Men and Women of the Corporation* (1977) skriver hun om kulturelle konstruerte ideer om kjønn i vårt samfunn, hvor det skilles mellom det sosiale og biologiske kjønn. De kulturelle ideene om kjønn assosierer da den ideelle lederen med maskuline egenskaper. Dette mener hun sitter igjen fra den tidlige ledelsesteorien, der Taylorismen var rådende. Under Taylorismen ble det lagt vekt på rutiner, orden, logikk og analytiske egenskaper. En skulle være i stand til å sette til side ens personlig og emosjonelle følelser og fokusere på utførelsen av oppgavene. De nevnte egenskapene ble sett på som mannlige, og ledelsesidealet ble da også sett på som mannlige. Kvinner ble derimot tilskrevet stillinger i personalavdelinger, på grunn av kulturelt konstruerte antakelser om kvinnelige egenskaper som empati og følelser.

Andre viktige bidrag innenfor den kjønnede ledelsesteorien er Schein, Mueller & Jacobson (1989). De går inn på kjønnsstereotyping og oppfattede egenskaper forbundet med en suksessfull leder. I deres studie utforsket de ledersynet til kvinnelige og mannlige ledelsesstudenter på daværende tidspunkt, og sammenlignet resultatene med datidens ledere, samt ledere studert 15 år tilbake i tid. Resultatene viste at de mannlige studentene, og datidens ledere, samt lederne 15 år tilbake i tid, oppfattet ideallederen med karakteristikk, holdninger og temperament som tradisjonelt blir tilskrevet til menn og ikke kvinner. De kvinnelige studentene og datidens kvinnelige ledere, delte ikke det samme synet på ledelsesidealet, i



motsetning til de kvinnelige lederne 15 år tilbake i tid. Datidens kvinnelige ledere og kvinnelige studenter mente at noen egenskaper for ideallederen var mer sannsynlig å finne hos kvinner enn menn. Denne studien viser tegn til at ledelsesidealet begynner å bli avmaskulinisert. En fortsettelse på det nevnte studie ble senere gjennomført av Schein & Mueller (1992). I denne studien ble tidligere funn testet i ulike land. Her så de nærmere på ledelsesidealet til mannlige og kvinnelige ledelsesstudenter fra USA, Storbritannia og Tyskland. De fant samme form for kjønnsstereotyping av lederrollen til menn for alle de mannlige studentene i alle tre land. Resultatene for de kvinnelige studentene varierte derimot etter nasjonal kultur. De kvinnelige, tyske studentene oppfattet ledelsesidealet som maskulint, slik som de mannlige studentene. Det samme gjorde de britiske, kvinnelige studentene, men i en mindre grad enn de tyske kvinnene. De kvinnelige, amerikanske studentene så derimot ikke på ledelsesidealet som maskulint, og mente at kvinner og menn hadde lik mulighet for å besitte egenskaper til en suksessfull leder.

Storvik (2002a) har også sett nærmere på det maskuline ledelsesidealet. I studien *Ledelse revidert – kjønn ekskludert* (Storvik, 2002a) tar Storvik for seg toppledere og mellomledere i den norske stat. Fra resultatene i hennes studie kom det frem at topplederen i alle de valgte organisasjonene ga uttrykk for et sosialt tvekjønnet lederideal. Lederidealet som kom frem var da både egenskaper tradisjonelt forbundet med menn, som styrke og handlekraft, og egenskaper tradisjonelt forbundet med kvinner, som samarbeid og omsorg. Personer som var ment å ikke være passende, var dem som ble vurdert for ensidig maskulin eller feminin. I resultatet blant mellomlederne, ble også det avmaskuliniserte lederidealet funnet. Blant viktige egenskaper trakk mellomlederne frem feminine konnotasjoner eller egenskaper med en mer feminin karakter. Storviks (2002a) resultater viser til at det lenge rådende bildet av lederidealet som maskulint, kan ha skiftet mot et mer kjønnsnøytralt lederideal.

Fondas (1997) går et skritt videre enn Storvik, og trekker frem en feminisering i nåtidens ledelsesteori. Fondas (1997) mener at ledelsesteori unngår å bruke ordet feminisme, selv om nåtidens ledere blir forventet å inneha flere feminine egenskaper. Hun sammenligner tre viktige bidrag innen ledelsesteorien, hvor flere feminine kvaliteter blir trukket frem i ledelsesidealet. Det første temaet Fondas (1997) fant blant den valgte litteraturen var det å avgi kontroll og dele ansvar. Videre fant hun et annet tema som omhandlet å fokusere på å hjelpe og utvikle andre. Det tredje og siste temaet som oppstod blant Fondas (1997) forskning

var at ledere skulle bygge meningsfulle kontakter og forhold med et bredere nettverk av mennesker. Alle de nevnte temaene mener Fondas (1997) er generelt forbundet med feminine kvaliteter. Basert på de presenterte funnene mener hun da at det faktisk finnes et *feminint ethos* blant nåtidens ledelseslitteratur, i motsetning til Kanter, som oppfattet ledelsesidealet som maskulint ved forfatterskapet av hennes bok i 1977.

Annen nyere forskning omkring ledelsesidealet har blitt gjennomført av Døving, Elstad & Strønen (2010). De utførte en undersøkelse av 96 personer mellom 15-77 år på Forskningsdagene 2007. Her ble deltakerne spurt om å vurdere 14 egenskaper til en god leder. I følge deres funn mente respondentene at en god leder måtte være fornuftig og sette mål for virksomheten. Den måtte også like å samarbeide og ikke være for individualistisk og egenrådig. Det var den samlede forventningen til en god leder. Men, undersøkelsen avdekte også noen forskjeller i oppfatningen på en god leder i forhold til respondentenes alder. I følge undersøkelsen mente de eldste respondentene en god leder var intuitiv, dristig, omsorgsfull og endringsvillig. Forskerne peker på at dette er trekk til den feminine lederstilen. De yngste respondentene la derimot vekt på trekk som handlekraft, konkurranseinstinkt og selvsikkerhet, som blir forbundet med en maskulin lederstil. Her fremkom det altså to ulike ledelsesideal basert på deltakernes alder.

Ut i fra forskningen om ledelsesidealet kan en da se at den tidlige forskningen fant støtte for et maskulint ledelsesideal, mens den senere forskning viser resultater mot et avmaskulinisert ledelsesideal. Samtidig har forskningen vist at det finnes mulige forskjeller i oppfatningen av ledelsesidealet med hensyn til nasjonal kultur og alder. Videre vil oppgaven ta opp temaet rundt kjønn og ledelse, ettersom maskulinitet og femininet ofte, men gjerne feilaktig, blir forbundet med det biologiske kjønn.

## 2.6 Kvinner og menn - ulike lederstil?

Mye av tidlig forskning rundt ledelse har fokusert rundt forskjellen mellom kvinner og menn. I *Understanding Gender and Organizations* (2009) tar Alvesson & Billing opp forskjellige bidragsyttere rundt kjønnsforskningen omkring ledelse, og om det faktisk foreligger en forskjell i lederstil mellom kvinner og menn. På grunn av temaets kompleksitet, mener de det er vanskelig å gi et enkelt og konkret svar på denne problemstillingen. Likevel poengterer de at mesteparten av forskningen ser ut til å lene mot at det ikke eksisterer særlig forskjell i lederstil mellom kvinner og menn. Samtidig peker de på at det *kan* finnes noen forskjeller med hensyn til at kvinner kan være mer personal og demokratisk orientert. Her bringer de blant annet opp Eagly & Johnson. I følge Eagly & Johnson (1990) burde synet om at kvinner og menn leder på samme måte bli revurdert. Samtidig mener de at synet om at kvinner og menn har en distinktiv, kjønnsstereotypisk lederstil også burde bli revurdert. Dette sier de med hensyn til deres utførte forskning. Forskningen deres viste generelt at lederstiler var *noe* kjønnsstereotypisk. Mer presist fant de at lederstilen var kjønnsstereotypisk når studiene ble gjennomført i eksperimentelle omgivelser. Den samme stereotypi fant de i deres vurderingsstudier, av mennesker uten lederstilling, men i en mindre grad. Dette var med hensyn til en mellommenneskelig orientert lederstil for kvinner, og en oppgaveorientert lederstil for menn. I sine organisasjonsstudier fant de derimot ingen forskjeller mellom menn og kvinner, men når det kom til tendensen for å lede demokratisk eller autokratisk, viste kvinner en tendens for å lede mer demokratisk og deltakende, og mindre autokratisk og direktiv enn menn. Dette var gjeldende i alle tre studiegruppene.

Videre har Bass, Avolio & Atwater (1996) også sett på kjønnsforskjeller ved utøvelse av ledelse. De tar opp tidligere litteratur der kvinner sees på som mer pleiende, forståelsesfull, hjelpsom, samarbeidende, empatisk, sosialt sensitiv og uttrykksfull enn mannlige kollegaer. Menn blir derimot forventet å være mer uavhengig, mestrende, bestemt og kompetent enn kvinner. Videre henviser Bass et al. (1996) til forskning som ser på årsaken til kjønnsforskjellene på grunn av sosiale mønstre, fremfor forskjeller basert på genetikk. De tar så for seg tidligere forskning som sier at forskjeller blant menn og kvinner faktisk ikke eksisterer. Disse funnene mener de har oppstått i forbindelse med hvilke type lederstiler som er blitt undersøkt, med andre ord at ikke riktig form for lederstil har blitt undersøkt. For i følge Bass et al. (1996) har nyere studier, som ser utover oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederskap, og inkluderer karismatisk og transformasjonsledelse, vist tegn til

kjønnsforskjeller i ledelse. Det er denne forskjellen mellom menn og kvinner, i form av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, de ser nærmere på i deres studie. I *The transformational and transactional leadership of men and women* skriver Bass et al. (1996) at deres studie er det første som representerer substansielt empirisk utforskning av kjønnsforskjeller i lederstil som inkluderer laissez-faire, transaksjons- og transformasjonsledelse. Studiens funn viste at kvinnelige ledere, vurdert av både kvinner og menn, fremviste egenskaper forbundet med transformasjonsledelse oftere enn menn. Bass et al. (1996) mener da at studien viser til at kvinner ikke er mindre transformasjonelle enn menn, og at de kanskje faktisk er mer transformasjonelle enn dem.

Andre som har undersøkt videre på Bass et al. sin studie er Bruke & Collins (2001). I studien ser de på selvrapporteringer fra mannlige og kvinnelige ledere innenfor regnskapssektoren. Studien viste at menn og kvinner til en viss grad hadde ulik lederstil, hvor flere kvinnelige ledere enn menn rapporterte om en lederstil forbundet med transformasjonell ledelse. I følge Bruke & Collins (2001, s.245) utvikler transformasjonsledere positive forhold til underordnede for å styrke de ansatte og den organisatoriske utførelsen. Transformasjonsledere oppfordrer ansatte til å se forbi sine egne behov og fokusere på gruppens beste interesse. Videre skriver Bruke & Collins (2001) om fire ulike måter for å oppnå de nevnte resultatene. Det første punktet er attribuert karisma, der lederne er karismatiske og opptrer som rollemodeller. Det andre punktet er intellektuell stimulasjon, der lederne intellektuelt stimulerer sine ansatte. Det tredje punktet er inspirerende motivasjon, der lederne klarer å få de ansatte til å tro på målet. Det siste punktet er individuell omtanke, der lederne tar hensyn til de ansattes emosjonelle behov.

Lederstilen som da ofte blir satt opp mot transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. I Bruke & Collins (2001) sin studie skiller de mellom to ulike former for transaksjonsledelse; ”contingent-reward” ledelse og ”management-by-exception” ledelse. I contingent reward ledelse etablerer lederne jobbstandard, de kommuniserer standardene til de ansatte, og informerer om belønning som vil bli mottatt dersom utførelsene er tilstrekkelige. Dette er ofte utformet i muntlige eller skriftlige kontrakter. I management-by-exception ledelse utøver lederne den makten de besitter i forhold til den organisatoriske strukturen. Her fokuseres det på å identifisere feil og implementering av disiplinær handling. Bruke & Collins (2001) tar frem tidligere studier av Bass & Avolio (1990a; 1993b) som viste til at ledere som fokuserte

på transformasjonsatferd ble sett på som de meste effektive og tilfredsstillende lederne av sine underordnede. Det samme synet ble også delt av de andre ansatte i organisasjonen.

Slik som flere nyere studier innenfor kjønnsforskjeller ved ledelse, har Bruke & Collins (2001) fokusert sin studie på lederstilene transformasjonsledelse versus contingent reward ledelse og management-by-exception. Resultatene fra studiene viste til at lederstilen mest brukt blant både kvinner og menn var transformasjonell ledelse. Likevel antydet studien at det finnes kjønnsforskjeller når det kommer til de tre ulike lederstilene. Studien viste at kvinnelige ledere rapporterte oftere enn menn om å bruke transformasjonsledelse. De rapporterte oftere enn menn om å være positive rollemodeller, inspirerende for de ansatte og oppmuntrende til kreative problemløsning, og de brukte tid til å utvikle, lære og coache deres ansatte. Bruke & Collins (2001) bemerker at de beskrevne funnene går i mot tidligere teorier om at det ikke finnes kjønnsforskjeller i lederstiler, og at funnene heller gir støtte til en kjønnsforskjell, hvor kvinner utøver mer transformasjonsledelse enn menn.

Liknende funn blir også observert i Halvorsen & Johansen (2013) sin masteroppgave. I masteroppgaven ønsket Halvorsen & Johansen (2013) å utforske hvilken betydning lederstil og kjønn har for medarbeideres oppfattelse av en effektiv leder. Dette gjorde de ved å se nærmere på kjønnsforskjeller i forhold til transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Funnene fra studien viste at kvinnelige ledere ble ansett å utøve transformasjonsledelse med noe innslag av transaksjonsledelse, mens mannlige ledere ansås å utøve transaksjonsledelse med noe innslag av transformasjonsledelse.

En annen nyere forskning utført av Solberg (2012) viser til at kvinner og menn *ikke* praktiserer forskjellig type ledelse. Hun påpeker at lederstil kan være uavhengig av biologisk kjønn, og at det er omtrent like mange kvinnelige ledere med maskulin lederstil som det er mannlige ledere med feminin lederstil. I Solbergs forskning *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* måles kjønnsrolleidentitet, lederstil og innovasjonsklima, basert på spørreskjema fra 917 topp- og mellomledere i privat næringsliv i Norge. Funnene viste til at det ikke fantes særlig forskjell på hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfattet seg selv. Et annet viktig funn fra Solbergs (2012) studie var at androgyne ledere skåret høyere på en fasiliterende lederstil enn de som var maskuline og feminine, samt høyere på visjon og deltagertrygghet i arbeidsgrupper. Videre ble det funnet sterk positiv sammenheng mellom

lederens opplevelse av å ha fasiliterende lederstil og et godt innovasjonsklima i den arbeidsgruppen de leder.

Med dette kan en si at det råder uenighet om det faktisk eksisterer en forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til lederstil. Forskningen som tar for seg kjønnsforskjeller i form av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, mener å ha funnet en forskjell mellom kvinner og menn. Annen forskning som går inn på den maskuline og feminine ledelsesteorien, mener derimot at lederstil ikke kan skilles på kjønn.

## **2.7 Oppsummering av den teoretiske rammen**

Under kapitlet om den teoretiske rammen har en da sett at det finnes mange ulike definisjoner og begreper på ledelse, hvor det kan gjøres et skille mellom ledelse og styring. Videre har sammenhengen mellom ledelse og jobbtrivsel blitt utdypet, der mye av den tidligere forskning i hovedsak har sett på sammenhengen mellom ledelse og mistrivsel. Deretter har Hofstedes kulturdimensjon maskulinitet og femininet blitt beskrevet, hvor det blant annet skilles mellom det sosiale og biologiske kjønn. Den feminine og maskuline lederstilen har også blitt presentert, der de ulike egenskaper for hver lederstil har blitt beskrevet. Videre har den kjønnede lederen blitt forklart, hvor nyere forskning peker mot et avmaskulinisert lederideal. Avslutningsvis har forskjeller i lederstiler mellom kjønn blitt diskutert, der mye av forskningen mener det ikke foreligger noen forskjeller mellom kjønn.

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil det bli redegjort for forskningens metode. Den første delen vil forklare valg og begrunnelse av forskningsdesign. Videre vil datainnsamlingen bli beskrevet, der det ses nærmere på valg av informanter og gjennomførelsen av intervjuene. Det vil også gås inn på hvordan selve analysen ble gjennomført, før en evaluering av metoden, med hensyn til reliabilitet, validitet og etikk, vil bli forklart.

### 3.1 Valg av forskningsdesign

I denne oppgaven har det blitt benyttet en kvalitativt forskningsstrategi. Kvalitativ forskningsstrategi er basert på tekstdata, hvor metoden gir tekstlige beskrivelser, og forskningsstrategien er basert på få enheter og informanter (Ringdal, 2013, s.24). Forskningsspørsmål innenfor kvalitativ metode ”begynner gjerne med hva eller hvordan, der formålet er å beskrive, mens spørsmål om forklaringer (hvorfor) trekker i retning av en kvantitativ forskningsstrategi” (Ringdal, 2013, s.25). Denne oppgaven ønsker å utforske hvordan feminin og maskulin ledelse spiller inn på den oppfattede trivselen til arbeidstakere. Formålet med denne oppgaven har da vært å *beskrive* den oppfattede trivsel, og sammenhengen mellom ledelse og trivsel. En kvalitativ tilnærming ble derfor vurdert å være en hensiktsmessig strategi. Samtidig vil en kvalitativ forskningsstrategi være ønskelig med hensyn til temaet trivsel og feminin og maskulin ledelse, da dette har blitt lite utforsket tidligere. Ved et uutforsket område vil en kvalitativ metode gi bedre mulighet til å avdekke et større spekter ved temaet, da denne type forskningsstrategi er åpnere enn en kvantitativ metode. En åpnere, eller friere, metode kan også bidra til oppdagelse av nye sider ved temaet en ikke hadde tiltenkt før forskningen startet, enn hvis en hadde benyttet den strengere kvantitative metoden, hvor datainnsamlingen er basert på talldata.

Videre har forskningen blitt gjennomført i form av et tverrsnittsdesign. Et kvalitativt tverrsnittsdesign blir ofte basert på samtaleintervjuer med få antall intervjuer, der intervjuene skjer i et avgrenset tidsrom, og hensikten er å beskrive forhold i nåtid (Ringdal, 2013, s.107). Oppgavens forskning har da blitt utført i form av samtaleintervjuer med åtte forskjellige personer, over en periode på to uker. Forskningen har også blitt gjennomført i form av en fenomenologisk tilnærming. Dette innebærer et fokus på ”hvordan en eller flere individer opplever en bestemt type livserfaring eller en bestemt type fenomen” (Ringdal, 2013, s.109).

Hensikten er å komme frem til det viktigste som alle opplever. I denne oppgaven har hensikten vært å utforske hvordan flere individer opplever fenomenet trivsel på arbeidsplassen, med hensyn til maskulin og feminin ledelse, og det kan derfor sies at tilnærmingen har vært fenomenologisk.

### **3.1.1 Valg av intervjudesign**

For å finne ut hvordan ulike personer oppfatter trivsel på arbeidsplassen har det blitt benyttet samtaleintervjuer, som nevnt tidligere. Dette ble utført i form av semistrukturerte intervjuer. I Ringdal (2013, s.242) blir samtaleintervjuet beskrevet som et formål om å hente inn informasjon, og ikke måle teoretiske variabler. Videre forklares samtaleintervjuet bestående av åpne spørsmål, i motsetning til strukturerte intervju, der spørsmålene er lukkede. På denne måten vil samtaleintervjuene være fleksible, og de vil sjeldent være like for hver informant. Kvale og Brinkmann (2012, s.47) går også nærmere inn på semistrukturerte intervjuer, og skriver at dem verken er åpne samtaler eller lukkede spørreskjemasamtaler. Intervjuet utføres etter en intervjuguide som omhandler bestemte temaer, med et forslag til spørsmål. For å avdekke denne oppgavens problemstilling på best mulig måte, ble da semistrukturerte intervjuer valgt som den mest passende intervjuform.

## **3.2 Datainnsamling**

Etter at forsknings- og intervjudesignet har blitt valgt, kan en se nærmere på utvalget av informanter og gjennomførelse av intervjuene.

### **3.2.1 Valg av informanter**

I denne studien har det blitt benyttet et komparativt design. Ved komparativt design ”sammenliknes to eller flere caser (familier, bedrifter) på grunnlag av feltobservasjon eller samtaleintervju” (Ringdal, 2013, s.106). Denne oppgaven har da sammenlignet åtte ulike enkeltindivider, hvor utvalget ble basert på informantenes kjønn og tilhørighet til ulike yrkesgrupper. Faktorene kjønn og yrkesgruppe ble tatt i betraktning ettersom de ble antatt å kunne ha en påvirkning på resultatene til denne studien. Yrkesgruppene ble videre valgt etter oppfatningen av deres tilhørighet til et manns- og kvinnedominert yrke. Henholdsvis ble da IT-bransjen og barnehageyrke valgt. To kvinner og to menn ble representert i hver



yrkesgruppe. På denne måten var utvalgets kjønn fordelt likt på de ulike yrkesgruppene, og det ble da mulig å sammenligne både kjønn og yrkesgrupper i de fremkomne resultatene.

Selve kjønn på informantenes ledere har ikke blitt lagt til grunn ved utvelgelse av informantene. Lederens stil kan være både maskulin og feminin, uavhengig hvilket kjønn lederen har, og det ble derfor ikke sett på som nødvendig å vite lederens kjønn før intervjuene startet. Et annet argument for ikke å vite lederens kjønn i forkant, var at informantene gjerne også ville uttale seg om tidligere ledere de hadde hatt. Informantene ville da kunne dele erfaringer om ledere av ulike kjønn, og det ble derfor ikke relevant hvilket kjønn den nåværende lederen var. Ettersom intervjuene ble gjennomført, kom det frem at flesteparten hadde hatt ledere av begge kjønn.

I tillegg til kjønn er det andre uavhengige variabler som har blitt tatt hensyn til ved gjennomførelsen av oppgaven. En av variablene er alder. I følge Døving et al. (2010) sin forskning kan alder ha en påvirkning på oppfattelsen av en god leder. Med dette er det ønskelig å fokusere på en spesifikk aldersgruppe for å se nærmere på oppfattelsen av ledelse i forhold til trivsel. For å få et betydelig utvalg innen oppgavens forskning, ble det fokusert på én aldersgruppe, som var mellom 30 og 40 år. Alderen på informantene ble da holdt konstant, slik at eventuelle forskjeller ikke skulle skyldes ulik alder. I følge Døving et al. (2010) sine resultater kan det tyde på at en yngre generasjon, som ble utforsket i denne oppgaven, kan oppfatte maskulin ledelse som god ledelse. Det vil derfor være interessant om liknende funn vil komme frem i denne forskningen med hensyn til ledelse og trivsel, og om det kan foreligge andre forskjeller innenfor denne generasjonen basert på andre variabler.

En av de andre variablene som har blitt overveid er informantenes utdanning. For at ikke ulik utdanning skal opptre som en bakenforliggende faktor til eventuelle ulike oppfatninger av ledelse, er det viktig å holde også denne faktoren konstant. Med hensyn til utvelgelse av informanter fokusertes det da på et utvalg der alle hadde høyere utdanning, altså utdanning utover videregående, med en utdanningslengde på 3-5 år.

Et annet punkt som har blitt tatt i betraktning ved utvelgelse av informanter er om oppgaven skulle fokusere på ledere og deres selvvurderinger, eller på ansatte og vurderinger av deres ledere. I forskningen til Bruke & Collins (2001) ble datainnsamlingen samlet inn gjennom

lederes selvvurderinger. Her blir det foreslått en alternativ, men kanskje mer vanskelig tilnærming, nemlig å basere dataene på beskrivelser fra ledernes ansatte og kollegaer. Grunnen til at dette blir foreslått er fordi selvvurderinger ikke alltid er like nøyaktige som vurderinger fra andre. En kan ofte opptre annerledes enn det en ønsker og faktisk gjør, men det er ikke alltid like enkelt å registrere selv. I denne oppgaven har det derfor blitt valgt å fokusere på uavhengige ansatte og hvordan de opplever *sine* ledere.

Informantene som ble valgt kan da fremstilles i figur 2 med de ulike variablene for å få et overblikk av de enkelte personene:

| Informanter | <i>Variabler</i>          |              |                  |                                      |
|-------------|---------------------------|--------------|------------------|--------------------------------------|
|             |                           | <b>Kjønn</b> | <b>Yrke</b>      | <b>Utdanning</b>                     |
|             | <b>Informant 1 - Nina</b> | Kvinne       | IT-konsulent     | Sivilingeniør                        |
|             | <b>Informant 2 - Per</b>  | Mann         | IT-konsulent     | Bachelor i informatikk               |
|             | <b>Informant 3 - Erik</b> | Mann         | Førskolelærer    | Sosionom                             |
|             | <b>Informant 4 - Lise</b> | Kvinne       | Førskolelærer    | Førskolelærer +<br>spesialpedagogikk |
|             | <b>Informant 5 - Anne</b> | Kvinne       | Produkteier (IT) | Sivilingeniør                        |
|             | <b>Informant 6 - Ole</b>  | Mann         | Førskolelærer    | Førskolelærer                        |
|             | <b>Informant 7 - Mari</b> | Kvinne       | Førskolelærer    | Førskolelærer                        |
|             | <b>Informant 8 - Pål</b>  | Mann         | IT-konsulent     | Fag på teknisk<br>Høyskole           |

*Figur 2 – Oversikt informanter*

I figur 2 kan en se at informantene har blitt gitt hvert sitt fiktive navn. Dette har blitt gjort for å gjøre fremstillingen av resultatene enklere å følge.

### 3.2.2 Gjennomførelse av intervjuer

Som tidligere beskrevet, har intervjuene blitt gjennomført i form av en semistrukturert intervjuguide. Spørsmålene til intervjuene ble da laget på forhånd og medbrakt til intervjuene, slik at intervjueren kunne holde en oversikt over hvilke temaer som skulle gjennomgås. På grunn av den semistrukturert intervjuguiden, ble ikke spørsmålene i guiden fulgt etter en streng plan, men det ble sørget for at alle temaer og spørsmål ble dekket.

Før selve intervjuprosessen startet, ble intervjuguiden testet ut på en utenforstående person, slik at det kunne testes om spørsmålene var forståelige. Alle spørsmålene var forståelige for testpersonen, likevel var det et av spørsmålene som ikke ga vesentlig informasjon til oppgaven, og dette spørsmålet ble da byttet ut med et annet etter de første intervjuene. Det nye spørsmålet fungerte bedre i intervjuene, og det ble derfor værende som en del av intervjuguiden.

Alle informantene fikk informasjon om at de ville holdes anonyme, slik at de ikke skulle behøve å bekymre seg for hva som ble sagt under samtalene. Alle samtalene ble også tatt opp på bånd, slik at intervjuene kunne transkriberes etterpå. Dette ga alle sitt samtykke til. Her kan det også bemerkes at for å faktisk holde informantene anonyme, og for unngå meldeplikt, ble det utelatt navn på personer, steder og arbeidsplasser ved transkripsjon av intervjuene.

Selve intervjuene ble av noe forskjellig lengde og innhold, da informantene fortalte ulike historier til spørsmålene, som også krevde ulike oppfølgende spørsmål. Intervjueren lot informantene fortelle historiene som var ønskelig for dem selv, men med oppfølgende spørsmål ble intervjuene likevel guidet inn på det riktige sporet for oppgaven. Andre type spørsmål som ble stilt var inngående spørsmål som ”har du noen eksempler på dette?”, spesifiserende spørsmål som ”er dette noe du har opplevd selv?” og fortolkende spørsmål som ”så da mener du at ...?”. Dette er alle nyttige spørsmålstyper som kan benyttes i et semistrukturert intervju, i følge Kvale og Brinkmann (2012, s.147).

Lokasjonen for gjennomførelsen av intervjuene var også varierende. Ettersom informantene stilte opp frivillig og tok seg tid til intervjuene i en travel hverdag, uten noen form for godtgjørelser, var det ønskelig å gjøre intervjusituasjonen mest mulig bekvemmelig for dem.

Med dette ble intervjuene gjennomført hjemme hos dem, på jobben deres, og hjemme hos intervjueren, alt etter hva som var best for informantene.

### **3.3 Gjennomføring av analyse**

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført, begynte prosessen med transkribering. Her ble alle lydbåndene gjennomgått flere ganger, for å forsikre om at transkriberingen var nøyaktig. Etter transkriberingen ble alle intervjuene gjennomgått for analyse. I analysearbeidet ble det benyttet fargekoder. I Kvale og Brinkmann (2012, s.208) forklares det at ”koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse”. I denne oppgaven ble transkripsjonen delt inn etter ulike kategorier og temaer, som fikk hver sin farge. Temaet ”maskulin ledelse” kunne for eksempel få en blå farge, slik at alt i transkripsjonene som omhandlet maskulin ledelse, ville bli markert med blått. På denne måten fikk oppgaven en oversiktlig fremstilling over hvem som sa hva om de ulike temaene, som igjen forbedret analysearbeidet.

### **3.4 Evaluering av metode**

Etter selve analysearbeidet var utført, ble det satt fokus på studiens reliabilitet, validitet og etikk. Dette er et essensielt område som må utforskes ved en forskning for at funnene skal kunne ha noe relevans.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

”Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre” (Kvale og Brinkmann, 2012, s.250). Videre handler reliabilitet om hvorvidt resultatene kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere. I forbindelse med det kvalitative forskningsintervjuet dreier det seg også om troverdigheten i forhold til selve intervjuene og intervjuerens rolle i dette. Her stilles det spesielt spørsmål ved mulighet for påvirkning fra intervjueren i form av ledende spørsmål. Intervjueren i denne oppgaven har vært klar over denne muligheten for påvirkning, og tok dette til hensyn ved å prøve å unngå å stille ledende spørsmål.

For reliabilitetens skyld er det også viktig å gjennomføre intervjuene et sted som informantene kan være fortrolige. Intervjueren lot derfor informantene bestemme hvor intervjuet skulle gjennomføres, slik at informantene skulle føle seg komfortable. Noen av dem

ønsket å utføre intervjuet på deres egen arbeidsplass, noe som kanskje kan ha påvirket noen av uttalelsene deres. Når en intervjuer noen på deres arbeidsplass, kan de gjerne føle seg ukomfortable over å si noe negativt om sine ledere, som også vil kunne hindre dem å si hva de egentlig mener. Dette ble tatt i betraktning før intervjuene startet, ettersom intervjueren informerte informantene at intervjuet burde skje et sted uten mulighet for forstyrrelser, hvor det var anledning å ha en fortrolig samtale. Intervjuene som ble gjennomført på informantenes arbeidsplass ble derfor holdt i private og lukkede møterom, der informantene kunne prate fritt om det de ønsket. På denne måten menes det at reliabiliteten ble overholdt.

Et annet punkt som ble tatt hensyn til for å opprettholde oppgavens reliabilitet var hvilken informasjon om studien informantene ville få kunnskap om. For å bevare studiens reliabilitet kunne ikke hele temaet eller problemstillingen bli avslørt før intervjuene. Med en visshet blant informantene om hva som skulle undersøkes, kunne svarene deres ha blitt påvirket, der informantene for eksempel kunne kommet med uttalelser som føltes akseptert av intervjueren eller samfunnet generelt. For å få ærlige og reliable svar, ble derfor ikke hypotese eller problemstilling delt med informantene. Samtidig ble det tatt i betraktning at informantene ønsket noe informasjon om studien for å stille opp på intervjuene. Med hensyn til dette ble det beskrevet at studien ville omhandle ledelse og trivsel. Under selve intervjuene ble da feminin og maskulin ledelse aldri nevnt, og reliabiliteten skal derfor være opprettholdt på også dette punktet.

### **3.4.2 Validitet**

”Validitet, eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle” (Ringdal, 2013, s.96). I Kvale og Brinkmann (2012, s.250) forklares det at den kvalitative forskningen da er ugyldig dersom den ikke resulterer i tall. Kvale og Brinkmann (2012) ser derfor på en bredere fortolkning av validitet som går ut på i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke: ”i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om (Pervin, 1984, s.48, sitert i Kvale og Brinkmann, 2012, s.251). Med dette synet på validitet kan kvalitativ forskning i prinsippet gi gyldig, vitenskapelig kunnskap.

Kvale og Brinkmann (2012, s.253) skriver også valideringen som en kontinuerlig prosess, og ikke bare som en endelig produktvalidering. For å oppnå best mulig validitet for oppgaven,

har da de syv stadiene i valideringsprosessen blitt benyttet: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. Oppgaven fulgte valideringsprosessen ved å utforme tema og problemstilling basert på tidligere teori og forskning innen maskulin og feminin ledelse. Videre ble det lagt opp en plan over hele arbeidet, alt fra hvilken teori som var relevant, til hvem intervjupersonene skulle være. Intervjuene var også nøye planlagt, der hvert intervju ble basert på en intervjuguide, som kan øke intervjuets kvalitet. Intervjuene ble i tillegg tatt opp på bånd, slik at det kunne gjennomføres en nøyaktig transkribering i ettertid. Videre ble det benyttet fargekoder for å øke analysearbeidets gyldighet. Avslutningsvis ble forskningens funn rapportert ved innlevering av denne oppgaven.

### **3.4.3 Etikk**

I Kvale og Brinkmann (2012, s.80) behandles begrepene etikk og moral i en bred definisjon, hvor de henviser til den menneskelige eksistens' bær-het, som vil si "den forestilling at menneskelivet innebærer noen moralske fordringer om å handle, tenke, føle og være på de måtene som kreves". Med hensyn til oppgavens etikk, har det blitt lagt stor vekt på utvelgelse av informanter. En forskning tar ofte utgangspunkt i én eller to bedrift, men denne oppgaven valgte å fokusere på enkeltindivider for å følge en god etikk og moral. Mange av spørsmålene i intervjuguiden gikk direkte på spørsmål om informantenes ledere og trivsel på arbeidsplassen. Hvis informantene hadde vært gjenkjennelige ville de da kunne opplevd et sterkt ubehag, ettersom deres arbeidssituasjon kunne ha blitt påvirket. Informantene ble derfor valgt å holdes anonyme. For å sikre deres anonymitet ble derfor ulike enkeltindivider valgt, uten tilhørighet til samme bedrift. Informanten ble dermed funnet ved hjelp av kjente til bekjente, altså ved hjelp av den såkalte snøballmetoden. Ved å sikre informantenes anonymitet, kunne de da føle seg trygge og gi ærlige svar. For å opprettholde deres anonymitet ble det derfor ikke notert ned noen navn noen sted. Videre ble båndopptakene lagret et trygt sted, samtidig som de ble slettet etter at forskningen var gjennomført. Alle informantene ga samtykke til båndopptak av intervjuene. I transkripsjonen ble stedsnavn og personnavn også utelatt for unngå gjenkjennelse av historier til informantene. Med dette ble all informasjon behandlet konfidensielt, og etiske betenknninger tatt hensyn til.

## 4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil resultatene av studien bli gjennomgått. Her vil det sees nærmere på hvordan informantene oppfatter den gode lederen og den uegnede lederen. Det vil også bli beskrevet informantenes syn på generell jobbtrivsel, og hva de tenker om ledelse og trivsel, samt mistrivsel. Til slutt vil resultatene om den kjønnede lederen bli presentert. Under gjennomgangen av resultatene vil de maskuline og feminine egenskapene bli klassifisert etter tidligere forskning beskrevet i kapittel 2.4.

### 4.1 Ledelse

Tidligere i oppgaven har forskning på ledelsesidealet blitt beskrevet, hvor de nyere studiene viste tegn til et tvekjønnet ledelsesideal. Under dette kapitlet vil det sees nærmere på hva informantene oppfattet som en god leder og en uegnet leder. Funnene vil dermed bli diskutert videre under diskusjonskapitlet.

#### 4.1.1 Ledelsesidealet

Når informantene ble bedt om å beskrive en god leder, ble både maskuline og feminine trekk trukket fram, samt kjønnsnøytrale egenskaper. Noen av de maskuline trekkene som ble nevnt hos flere informanter var *kontroll*, *oversikt* og *tydelighet*. I tillegg uttrykte noen av informantene at de ønsket *klare og konkrete tilbakemeldinger* fra lederen. Dette var egenskaper som ble vektlagt av både menn og kvinner, på tvers av manns- og kvinnedominert yrke. De maskuline trekkene som ble nevnt var ofte de samme, og de ble uttrykt av flere informanter. Likevel var det flere feminine egenskaper hos lederen som ble verdsatt i like stor grad som de maskuline verdiene. Det ble trukket frem et større spekter av feminine enn maskuline verdier, men det varierte mer fra informant til informant over hvilke feminine verdier som ble nevnt. Her ble *kommunikasjon* poengtert, *veiledning*, evne til å *lytte og høre* de ansatte, ha *tillit* til de ansatte og stole på deres kunnskaper, og ha *empati* og evne til å *sette seg inn i andres situasjoner*. Ole (barnehage) uttalte blant annet om sin leder: ”*Det er ikke sånn at hun står og henger over oss og følger med på hva vi gjør og hva vi planlegger, hun har tillit til at vi gjør det vi er her for å gjøre.*” Noe liknende ble også trukket frem fra Anne (IT), men hun snakket også om å bry seg om sine ansatte. ”*Vi hadde veldig gjensidig respekt for hverandre. I tillegg var han egentlig veldig personlig engasjert i meg, visste ting om familien min og mitt liv, og var veldig tilstede i lokalene. Vi satt ved siden av hverandre, og*

*hadde mye uformell kontakt på arbeidsplassen.*” Her ser vi klare feminine trekk som blir verdsatt av informantene. Og, som med de maskuline lederegenskapene, ble det feminine aspektet ved ledelsesidealet verdsatt av både menn og kvinner på tvers av manns- og kvinnedominert yrke. En kan gjerne se en svak tendens til at flere i IT-yrket trakk frem mer maskuline trekk, og at flere i barnehageyrket trakk frem mer feminine trekk, men dette var ikke et fremtredende skille. Både maskuline og feminine egenskaper ble poengtert i begge yrkesgrupper.

Videre pratet også informantene om gode egenskaper hos deres ledere som en gjerne kan si er verken feminine eller maskuline. De ønsket en leder som var *behagelig, synlig* i lokalene, et *forbilde* for de ansatte, *engasjerende* og *kunnskapsrik* i sitt fag. Ut fra svarene som kom fram i intervjuene, kan en da si at ledelsesidealet for oppgavens utvalg var preget av både maskuline, feminine og kjønnsnøytrale egenskaper.

#### **4.1.2 Den uegnete lederen**

Når det kom til trekk ved lederen som informantene ikke satte pris på, var det ofte ekstreme sider av maskulinitet eller femininitet som ble beskrevet. Nina (IT) uttalte blant annet om en av sine tidligere ledere: *”Han var så høy på seg selv, og hadde stålkontroll på alt, trodde han. Men han var bare så selvopptatt, og nektet å ta imot hjelp...han var så arrogant.”* Her ser en tegn til selvhøvdelse og egenorientering som går mot den mer ekstreme siden til maskuline ledelse. Nina (IT) pratet også om dårlig ledelse i form av feminin ledelse, der hun fortalte om en kvinnelig leder som *gikk inn i seg selv, gråt, og trakk seg tilbake* i møte med usikkerhet. Her var det den emosjonelle siden som ble for fremtredende for Nina (IT).

Andre aspekter ved dårlig ledelse som ble tatt opp var å *detaljstyre* de ansatte. De fleste informantene mente at *kontroll* var en viktig del av god ledelse, helt til det ble for mye. *Detaljstyring* kan en se på som en ekstremitet av *kontroll*, med andre ord blir *detaljstyring* en overdreven side av den maskuline lederstilen. Ved den uegnete lederen ble også andre maskuline trekk trukket frem, slik som å være *for autoritær, lite lyttende, overkjørende, lite anerkjennende, dårlig på kommunikasjon, lite deltaende, lite empatisk og lite emosjonell intelligens*. Erik (barnehage) uttalte for eksempel at han hadde opplevd en leder som mente at hvis han ikke gjorde oppgavene sine, så ville det være et mirakel om han stod på sin eksamen. Denne uttalelsen viser tegn på en lite empatisk leder. De nevnte trekkene ved en dårlig leder



viser mangler på tilstedeværelsen av feminine egenskaper, samt for mye tilstedeværelse av enkelte maskuline egenskaper.

I tillegg til en overdreven maskulin lederstil med mangel på feminine egenskaper ved den uegnede lederen, viste resultatene funn av en overdreven feminin lederstil med mangel på maskuline egenskaper. Her ble det trukket frem å være *utydelig, ustrukturert, lite oversiktlig, redd for å stå i ting, redd for ansvar og lite kontroll*. Mari (barnehage) uttrykket blant annet sider ved sin leder som hun syntes var for emosjonell: *”Vi tror jo at hun er i en overgangsalder eller noe, jeg mistenker det, eller et eller annet, jeg vet ikke, noe må det være når det er så opp og ned.”*

Likevel var det ikke bare overdreven eller mangel på tilstedeværelse av maskulin eller feminin ledelse som ble beskrevet som dårlig ledelse. Per (IT) tok blant annet opp at han ikke satte pris på en leder som *”forventet at man skal oppfatte informasjon som lederen sitter på”*. Videre uttalte Erik (barnehage) at han ikke likte når lederen var *lite synlig*. Han fortalte også han hadde hatt dårlig erfaring med en leder som hadde *lite erfaring og kompetanse*. I tillegg ble det oppgitt av Lise (barnehage) at hun oppfattet sin leder som mindre god fordi han ikke *stolte på* henne og hennes kompetanse. De nevnte uttalelsene kan en gjerne se på som en kjønnsnøytral lederstil. Ut over dette uttrykte Lise (barnehage) at hun så på lederen som mindre god når han eller hun *trykket andre ned*. Denne form for ledelse kan en si går mot en tyrannisk lederstil, da lederen er destruktiv i det mellom menneskelige samspillet. Mari (barnehage) fortalte også om en dårlig leder for henne, der en kan se trekk av la-det-skure ledelse. Her fortalte informanten at hun hadde hatt en arbeidsplass med mange sterke personligheter som kunne ta mye kontroll, og at det derfor kunne oppstå uønskede situasjoner. Da lederen ble gjort oppmerksom på de uønskede situasjonene, valgte lederen å *snu ryggen til og ikke gjøre noe med situasjonen*. Denne form for ledelse viser tegn til la-det-skure-ledelse, da lederen tydelig ikke var opptatt av menneskene på arbeidsplassen i de nevnte situasjonene.

Oppfatningene om den uegnede lederen fra denne oppgavens informanter kan en da si er mye preget av en overdreven eller mangel på tilstedeværelse av maskulin eller feminin ledelse. Samtidig ble den uegnede lederen beskrevet med noen kjønnsnøytrale egenskaper, samt trekk ved tyrannisk ledelse og la-det-skure-ledelse.

## 4.2 Trivsel

I den presenterte forskningen om jobbtrivsel og ledelse kom det tydelig fram meninger om at ledelse ikke påvirket jobbtrivsel før ledelsen begynte å bli dårlig. I dette kapitlet vil resultatene fra denne oppgavens studie om trivsel blir presentert med hensyn til generell jobbtrivsel, men også i forhold til jobbtrivsel og mistriivsel med hensyn til lederstil. Funnene vil deretter blir drøftet senere i oppgaven.

### 4.2.1 Generell trivsel på arbeidsplassen

Da informantene ble stilt direkte spørsmål om hva som fikk dem til å trives på arbeidsplassen, var ikke ledelse det første som ble trukket frem. Mari (barnehage) var den eneste som tok opp ledelse som en stor faktor for hennes trivsel, da lederen ofte påvirket trivselen til det negative. Dette funnet vil det gås nærmere inn på senere i oppgaven. Hvis en da ser bort fra Mari (barnehage), var det andre faktorer som virket å være avgjørende for trivselen til informantene. Det ble trukket frem mye av de samme faktorene blant alle informantene, samtidig som svarene viste en tendens til et skille mellom yrkesgruppene. Nina (IT), Per (IT), og Anne (IT) presiserte spesielt at de trivdes på arbeidsplassen når de hadde meningsfulle oppgaver. Dette var alle personer i IT-yrket. I barnehageyrket var det derimot bare en person, Lise (barnehage), som tok opp arbeidsoppgavene, etter hun hadde ramset opp flere andre faktorer: *"Personalet, samarbeidet, det sosiale, engasjerte mennesker, positivitet, ja-mennesker, være del av et felleskap, og så at jeg få gjøre mye av det jeg brenner for, som jeg føler jeg kan."* Med dette kan en se at informantene i IT-yrket uttrykte en større vekt på arbeidsoppgavene enn informantene i barnehageyrket med hensyn til trivsel.

Faktorer for trivsel som ikke viste noen tendens til skille mellom yrkesgruppene var det *sosiale miljøet, gode kollegaer, og samarbeidet*. Dette var faktorer som virket å være viktig for alle intervju kandidatene. Her beskrev blant annet Erik (barnehage) at han syntes trivselen ble bedre ved å arrangere *lønningsstreff* og andre *sosiale ting* utenfor jobben. Mari (barnehage) fortalte at hun syntes trivselen ble bedre ved å kunne *ha det gøy* med kollegaene, *ha en fest og le sammen*. Pål (IT) beskrev også lignende: *"Der jeg sitter nå så er tonen veldig lett, du kan tulle med hverandre og ha det kjekt på jobb. Ja, du skal ikke gå på jobb og se på klokken når du skal hjem. Så jeg føler dagene går veldig fort, og det er alltid noe å le av, og vi prater litt, samtidig som vi snakker fag, siden vi sitter i gruppe."*

Andre sider av trivsel som ble tatt opp av både Mari (barnehage) og Pål (IT) var de økonomiske rammene, at de hadde det de trengte av utstyr. Mari (barnehage) jobbet i en barnehage hvor de hadde mye ressurser til å gjøre ekstra morsomme utflukter, eller forbedre den fysiske barnehagen, som førte til at hun hadde det bedre på jobb, som dermed bedret hennes trivsel. Pål (IT) følte han klarte å gjøre jobben sin bedre når han hadde det riktige tekniske utstyret, som igjen førte til at han trivdes bedre på jobb.

Fra svarene om hva som fikk informantene til å trives på arbeidsplassen, virket den gode sosiale tonen med andre kollegaer å være en hovedfaktor for alle. Videre var det avgjørende for mesteparten av informantene i IT-bransjen at oppgavene var interessante og meningsfulle. En så også at én fra hver yrkesgruppe mente at de riktige ressursene kunne bedre deres trivsel på jobb. Ledelse ble dermed ikke tatt opp som en faktor for trivsel når informantene ble spurt om trivsel generelt. Likevel mente alle informantene at ledelse faktisk påvirket trivselen når de ble spurt direkte spørsmål om ledelse og trivsel.

#### 4.2.2 Ledelse og trivsel

Ved spørsmål om hvordan en leder skulle opptre for at informantene skulle trives på jobb, ble det trukket frem en overvekt av feminine ledertrekk. Alle informantene, i begge yrkesgrupper, fortalte om egenskaper og faktorer de satte pris på i forhold til trivsel som går mot den feminine lederstilen. Her ble det tatt opp ord som *kommunikasjon* og *samarbeid*, og at lederen var en som *lyttet*, *brydde seg*, *var åpen* og *tok seg tid*. Ole (barnehage) sa blant annet: *”kanskje vise litt engasjement, interesse i hvem du er og hvem kollegaene dine er og hvordan du har det og så videre”*. Dette er stikkord som peker mot en andreorientering i den feminine lederstilen. Nina (IT), Lise (barnehage) og Anne (IT) poengterte også en viktighet over at lederen lot en arbeide med det en ønsket, at en fikk være med å bestemme over sitt eget arbeid. Dette kan også gå mot en feminin lederstil, ved at lederen ser andre enn seg selv, uten behov for å hevde seg, og tar hensyn til medarbeidernes råd og erfaringer.

Andre trekk fra den feminine lederstilen som kom opp blant svarene var en empatisk og medfølende leder som *tok vare på* de ansatte. Erik (barnehage) sa blant annet at lederen hans gjorde trivselen bedre ved for eksempel å *”overraske meg på pauserommet med litt snacks og slikt i pausen”*, og ved å *”virkelig oppriktig bry seg om meg som ansatt, og de andre ansatte, ta seg tid, bli litt kjent og kan tøyse og tulle litt på en grei måte”*. Liknende utsagn kom fra

Lise (barnehage) om hva som var trivselsskapende lederatferd for henne: *"få en hyggelig beskjed i hyllen din, få en liten sjokoladebit, takke for innsatsen...det skal ikke så mye til alltid. 'Takk for at du gjør en god jobb', sånne ting synes jeg er viktig."*

Et annet viktig aspekt ved å være en empatisk og medfølende leder, var en leder som en kunne *komme til* i vanskelige situasjoner. Mari (barnehage) fortalte om en lei hendelse for henne på jobb, hvor hun hadde hatt en samtale med lederen om hendelsen etterpå: *"...da var jeg veldig lei meg for at det hadde skjedd, og følte det var mye på meg og mitt ansvar, men da var hun veldig god og snill, og viste mye støtte, og sa at dette ordner seg, at det kan skje hvem som helst. Og jeg fikk akkurat den type sjefen jeg trengte å møte i døra akkurat der og da, hun var veldig støttende, og sa alle de rette tingene til meg"*.

Per (IT) tok også opp den intuitive delen av den feminine lederstilen. Han beskrev blant annet en trivselsskapende leder som en leder som kunne oppfatte en situasjon *"uten at en nødvendigvis behøver å si i fra"*. Informanten mente lederen burde være observant på hvordan en trives. Dette kan en si går mot en leders intuisjon av situasjoner og forhold på arbeidsplassen, som da peker mot en feminin lederstil.

Ut i fra informantenes svar i denne oppgaven kan en da si at det er den feminine lederstilen som blir oppfattet som trivselsskapende i de to ulike yrkesgruppene. Likevel fremviste det seg en liten forskjell mellom gruppene. Alle informantene trakk frem en overvekt av feminine ledertrekk, men informantene i IT-yrket trakk også frem et par ord som går mot den maskuline lederstilen. Her fortalte Nina (IT), Anne (IT) og Pål (IT) at de trivdes hvis lederen var *konstruktiv, tydelig* og stilte litt *krav*. Dette kan en si går mot den maskuline lederstilen. Ved den oppfattede trivselsskapende lederen finner en da et svakt skille mellom yrkesgruppene, der informantene i it-yrket trakk frem noen få maskuline trekk i tillegg til de feminine trekkene, mens informantene i barnehageyrket bare trakk frem feminine trekk. Videre vil oppgaven utforske hvordan informantene oppfattet ledelse og mistrivsel, og om det oppstod noe skille mellom yrkesgruppene her også.

### 4.2.3 Ledelse og mistrivsel

Da informantene fikk spørsmål angående trivsel og ledelse, mente alle informantene at ledelse hadde en påvirkning om de trivdes på deres arbeidsplass. De fortalte at en god leder kunne bidra til bedre trivsel, men ut i fra noen av svarene, virket det som om en mindre god leder hadde større påvirkning på deres trivsel, til det negative. Som tidligere beskrevet kom dette spesielt frem ved Mari (barnehage). Hun fortalte at ledelse hadde mye å si for hennes trivsel, da hun for øyeblikket hadde en leder hun ikke trivdes med. Dette fikk informanten frem i denne uttalelsen: *”...i forhold til min jobb der jeg er nå, der er det faktisk sjefen min som styrer mye av trivselen min på jobb, både negativt og positivt. Hvis hun har gode dager, så har alle en ganske grei dag, da går alle rundt og har det ganske fint, men vi merker det veldig godt når hun ikke har en god dag”*. Det kom også tydelig frem ved følgende: *”Mange sier at hvis det ikke hadde vært for sjefen, så hadde barnehagen vært perfekt”*. Anne (IT) tok også opp hvordan hun ikke trivdes på sin nåværende arbeidsplass, på grunn av en leder som la seg opp i hvordan de skulle arbeide, i veldig stor grad, og på en ikke helt heldig måte.

Da informantene så ble bedt om å beskrive hvilke type ledere eller hvilken lederatferd som førte til en verre jobbtrivsel for dem, var det en overvekt av maskuline trekk som ble nevnt, samt en mangel på feminine trekk, men også ledertrekk en verken kan beskrive som feminine eller maskuline. Flere av informantene forklarte at de følte trivselen ble verre ved å ha en leder som hele tiden hang over dem og passet på hva de skulle gjøre, med andre ord at lederen *kontrollstyrte* dem. Dette ble poengtert av Nina (IT), Anne (IT), Ole (barnehage), Pål (IT) og delvis Mari (barnehage). Ole (barnehage) sa blant annet at han mistrivdes hvis lederen *”henger over oss og passer på hva vi skal gjøre”*. Liknende ble også uttrykt av Pål (IT) om hva som førte til dårligere trivsel for han: *”hvis han henger over oss hele tiden og prikker oss på ryggen og spør om jobben er blitt gjort, og maser på oss på den måten”*. Mari (barnehage) mente også at lederen hennes kunne være for kontrollerende noe ganger: *”hun har veldig tydelige meninger på hvordan ting skal være, og hun kan også henge seg opp i det hvis det er noe som blir drøftet eller tatt opp som er i motsetning til det hun tenker”*. Så selv om flere av informantene nevnte at de trivdes med en leder som hadde en viss kontroll, mente de også at for mye kontroll ville føre til at de mistrivdes. *Kontroll* kan plasseres på den maskuline siden av ledelse, og en kan da se at for mye fremvisning av dette maskuline trekket kan føre til mistrivsel.

Andre sider ved ledelse som ble forbundet med dårligere trivsel var en manglende tilstedeværelse av feminine lederegenskaper. Erik (barnehage) pratet om en leder han følte hadde vært lite forståelsesfull i forbindelse med en svært vanskelig og personlig hendelse utenfor arbeidsplassen: ” *Jeg fikk på følelsen at de nesten kanskje ikke trodde på meg. Da jeg kom tilbake igjen så følte jeg at jeg fikk mer medfølelse fra de andre ansatte enn det lederen gjorde. De ringte ikke i det hele tatt for å høre hvordan det gikk eller noe sånt.* ” Lise (barnehage) fortalte også om en hendelse der hun følte hun *ikke ble møtt* av sitt lederteam i en sak hun tok opp. Generelt trivdes hun veldig godt på arbeidsplassen, men hvis hun skulle tatt opp en episode der hun ikke hadde følt det på denne måten, var det i denne situasjonen. Hun ville gjerne hatt litt *forståelse* fra de andre lederne. Videre tok Pål (IT) opp en tidligere arbeidsplass hvor han ikke hadde trivdes på grunn av lederne. Her viste lederen en *mangel på interesse og engasjement* i han, samtidig som lederen i stor grad var *konkurransorientert*: ” *Jeg skulle ha medarbeidersamtale med min mannlige leder da, og han møtte opp på feil plass. Da følte jeg at han ikke hadde hatt gidde til å inkludere seg i hva jeg gjør, det var bare å selge meg ut, selge salg... Så det var mer jeg som tok initiativ til å ha et visst forhold til sjefen min og til jobben, enn at det var motsatt da.* ” I Pål (IT) sine uttalelser kan en se at den mannlige lederstilen i form av salg og *konkurranse* til arbeidsmarkedet ble for framtrædende, samtidig som det var en mangel på feminine trekk som *andreorientering*.

Av de kjønnsnøytrale ledelsestrekkene som førte til mistrivsel, kom det frem trekk som kan tyde på la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse. Både Erik (barnehage) og Lise (barnehage) tok opp at *negativitet* kunne føre til dårligere trivsel for dem. Hvis de hadde en leder som hele tiden kom med *negative bemerkninger* til de ansatte, alltid påpekte *hva en ikke gjorde bra nok*, og hadde en *ovenfra og ned* holdning, ville de trives mindre på arbeidsplassen. Dette kan en gjerne si er trekk som går mot en tyrannisk ledelse. Videre nevnte Lise (barnehage) og Mari (barnehage) en *mangel på informasjonsflyt*, at de trivdes dårligere når de ikke fikk den informasjonen de behøvde for å utføre arbeidet sitt. En leder som ikke er opptatt av å gi den riktige og nødvendige informasjon til sine ansatte kan gjerne sees på som la-det-skure ledelse. Pål (IT) fortalte også om en hendelse på hans tidligere arbeidsplass som viste trekk til la-det-skure ledelse: ” *En kunde spurte meg om noe, så gikk jeg til min leder, så sa han ja, han skulle gjøre det med en gang, og så ble det ikke gjort. Og når jeg poengterer dette i etterkant at dette ikke er gjort, og at det reflekterer dårlig på meg overfor kunden, så oppfattet han dette som syting. Og da blir det litt sånn, hvis dette er syting, da gidder jeg ikke. Så da var det siste*

*dråpen i begeret på den plassen, så da bare sa jeg opp før jeg fikk ny jobb.*” Ut i fra Pål (IT) sin beretning viser det tydelig at lederen ikke virket særlig interessert i verken oppgaven eller den ansatte.

Andre trekk som kan tyde på en tyrannisk ledelse ble fortalt av Mari (barnehage). Hun berettet om hennes leder som ofte kom med ubehagelige tilbakemeldinger etter informantens oppfattelser. Dette kom ofte frem ved lederens blikk eller kroppsspråk, men også ved å stille informanten spørsmål som fikk henne til å føle seg dum. Hun fortalte blant annet *”i stedet for å prate om det og finne ut av det, så går hun fort i en sånn angrepsgreie”*. Videre pratet informanten om en hendelse på et møte, der hun følte lederen rettet pekefingeren mot henne, og hengte henne ut foran alle. Igjen følte informanten at lederen gikk til et slags angrep mot henne. Her kan en gjerne si at lederen var destruktiv i sitt mellommenneskelige samspill med sine ansatte, og viste en atferd mot tyrannisk ledelse.

Ut fra informantenes uttalelser om ledelse og mistriivsel kan en da se at de mente ledelse kunne være en faktor for deres trivsel, da gjerne spesielt ved mistriivsel. En kan også se at informantene oppfattet at en overdreven maskulin ledelse, samt en mangel på feminin ledelse, kunne skape dårligere trivsel. I tillegg indikerte svarene at la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse kunne føre til dårligere trivsel for informantene, hvor det gikk så langt at en av informantene faktisk sa opp sin stilling.

#### **4.3 Kjønn og oppfattet lederstil**

I den tidligere teorien har det blitt beskrevet en forskjell mellom det biologiske og sosial konstruerte kjønn. Her forklares det at kvinne og mann oppfattes som en biologisk forskjell, mens feminitet og maskulinitet sees på som en sosial konstruert atferd. Likevel setter mange kjønnnet mann og kvinne lik maskulinitet og feminitet. Ettersom det ofte blandes mellom det biologiske og sosial konstruerte kjønnnet, er det interessant å se nærmere på hvordan informantene oppfattet sammenhengen mellom kjønn og ledelse, og om dette påvirket deres syn på ideallederen og den trivselsskapende lederen.

I intervjuene ble det stilt spørsmål om informantene hadde noen preferanser på lederens kjønn for å prøve å avdekke deres tanker omkring maskulinitet og feminitet i forbindelse med lederrollen. Nesten alle informantene svarte at de ikke hadde noen preferanse på lederens

kjønn. De mente det var *personligheten* som var viktig, hvilken *kompetanse* og *erfaringer* lederen inneholdt, hvor *flink* lederen var og at lederen *kunne faget* sitt. Den eneste informant som skilte seg noe ut fra de andre var Mari (barnehage). Hun poengterte at det var egenskaper ved begge kjønn hun likte i en leder, men i hennes yrke foretrakk hun gjerne en kvinnelig leder, eller en mannlig leder som i så fall kunne vise en del følelser. Dette begrunnet hun med: ” *Det er litt sensitivt yrke. Du må gi veldig mye av deg selv, du må gi veldig mye omsorg, og veldig mye som går litt på den sosiale delen, og det krever kanskje litt mer av en mannlig leder.... I mitt yrke er det mye dialoger, samtaler, drøftinger og refleksjoner blant oss som jobber der. Og vi jobber jo i team, så det er kjempeviktig at alle blir hørt og sett i det teamet. I mitt yrke tror jeg at jeg ville ha foretrukket ei dame, bare fordi at jeg tror at det har noe med kjønnen å gjøre, følelser og litt sånt. Noen dager hadde jeg synes det hadde vært sååå greit å hatt en mannlig leder, for da hadde ting gått litt mer strukturert kanskje, og litt mer...det hadde glidd litt bedre kanskje. Det hadde kanskje ikke vært så mye drama da. Men så har du den kvinnedelen også, den der styrte og snakkesalig, men også følsomme lederen som også kan være viktig når du trenger det. Hvis noen går gjennom noe som er veldig vondt, så er det kanskje lettere for ei dame å vise empati enn...altså jeg vet at menn også viser empati, men på en helt annen måte kanskje.* ” Som en kan se fra Mari (barnehage) sine uttalelser, så legger hun kjønnen til grunnlag for hvilken atferd lederen vil utøve. Egenskapene hun trekker frem hos både den mannlige og kvinnelige lederen er atferd som er kjønnsstereotypisk. Mannen blir tillagt maskuline trekk, som *strukturert* og *lite dramatisk*, mens kvinnen blir tillagt feminine trekk, som *følsomhet*, *snakkesalig* og *empatisk*.

Selv om de andre informantene ga uttrykk for at lederens kjønn ikke spilte noen rolle for dem, var det noen av dem som hadde tanker om lederens atferd som kan tolkes til noe kjønnsstereotypisk. Nina (IT) fortalte blant annet at hun trivdes med å arbeide med ”guttene”, for de var *enkle å forholde seg til* og *sa hva de mente*, samtidig som det ikke ble så mye *krangling*. Her igjen kan en si at mennene blir tillagt kvaliteter som å være *direkte* og *lite dramatiske*, som kan sees på som maskuline kvaliteter. Per (IT) tok også opp noen forskjeller han mente forelå mellom kvinner og menn. Han syntes det var positive og negative sider ved begge kjønn, der han mente at menn var veldig *prosessrettet*, mens kvinner var mer *sosiale* og hadde litt mer *fokus på mennesker*. Dette kan også bli kategorisert som henholdsvis maskulin og feminin atferd, hvor atferden blir kjønnsstereotypisk. Videre mente Lise (barnehage) at



kvinner kanskje hadde en tendens til å ta seg *raskere nær* av ting, at de *snakket litt for mye* og var opptatt av at *alle skulle ha det bra*, mens mennene kunne være litt *”sånn vil jeg ha det, så da kjører jeg på”*. Dette utsagnet viser at informantene tillegger menn maskuline egenskaper, som å være *egenorientert*, mens kvinner blir tillagt feminine verdier, som *følsomhet* og *andreorientering*.

Hvis en skal oppsummere de uttrykte tankene om kjønn og ledelse fra informantene, viser svarene at de ser positive sider ved begge kjønn i lederrollen. Videre fremstår det ikke som om informantene oppfattet lederrollen som tilhørende ensidig til den feminine eller maskuline lederstilen. Likevel virket det som om menn ble oppfattet som maskuline og kvinner som feminine for de fleste informantene. Dette var resultater som var gjeldende i begge yrkesgrupper. Disse funnene vil bli behandlet videre under neste hovedkapittel.

## 5.0 Diskusjon

Under dette kapitlet vil resultatene bli diskutert. Tidligere forskning vil bli sammenlignet med denne oppgavens funn, og det vil bli utarbeidet tanker om hvorfor resultatene ble som de ble. Som tidligere i oppgaven vil det da gås nærmere inn på ledelsesidealet, trivsel og den kjønnede lederen.

### 5.1 Ledelsesidealet

Denne studiens funn viser at både maskuline og feminine trekk ble verdsatt av informantene. Her ble det funnet et svakt skille mellom yrkesgruppene. Selv om det viste seg et svakt skille mellom it-yrket og barnehageyrket, ble både feminine og maskuline egenskaper beskrevet hos ideallederen ved begge yrkesgruppene. Kanters (1977) studier om det maskuline ledelsesidealet ser da ikke ut til å stemme overens med denne oppgaven. Resultatene ser derimot til å gi støtte for Storviks (2002a) funn om et avmaskulinisert ledelsesideal, da informantene i denne studien ga uttrykk for et tvekjønnet ledelsesideal.

Resultatene om den avmaskuliniserte lederen stemmer videre overens med Hofstedes (1983) antakelser om Norge som en feminin kultur. Som tidligere beskrevet om feminine kulturer vil suksessfulle ledere forventes å ha både mannlige og kvinnelige karakteristikk. Ettersom denne studien viser til at både maskuline og feminine egenskaper er ønskelig hos lederen, kan en si at en finner hold for Norge som en feminin kultur, der maskuline egenskaper ikke er å foretrekke fremfor de feminine. Likevel, ut i fra funnene til Døving et al. (2010) kunne en tenke seg at ledelsesidealet fra denne oppgavens studie ville vise seg som maskulint, da Døving et al. (2010) fant et maskulint ledelsesideal blant deres yngre gruppe. Forklaringen til hvorfor denne oppgaven fant andre resultater enn Døving et al. (2010), kan gjerne tenkes å være på grunn av aldersgruppen som ble valgt. Aldersgruppen som ble undersøkt i denne oppgaven var mellom 30 og 40 år, mens Døving et al. (2010) hadde et større spekter av respondenter. Det kan da tenkes at denne oppgavens informanter ikke samsvarer med den yngre gruppen til Døving et al. (2010) med hensyn til alder, og at det derfor fremkommer ulike resultater. Samtidig ble det valgt ulike metoder i studiene, og dette kan da også ha vært utslagsgivende for resultatene.

Når det kommer til resultatene av den uegnete lederen var det heller ikke her en tendens for en ren maskulin eller feminin ledelse. Dette viste seg hos begge yrkesgruppene. I forhold til den tidligere teorien om et maskulint ledelsesideal (Kanter, 1977), kan det gjerne tenkes at den uegnete lederen ville fremkomme med feminine egenskaper. Dette var ikke tilfelle av denne studien. Informantene trakk fram både maskuline og feminine kvaliteter ved den uegnete lederen. Oppfatningene om den uegnede lederen viste da trekk av en overdreven maskulin eller feminin ledelse. Dette er funn som stemmer overens med Storviks (2002a) studier om ledelse, hvor den uegnede lederen ble vurdert *for* ensidig maskulin eller feminin. Det var imidlertid andre egenskaper som også ble trukket frem i denne oppgavens resultater. Informantene beskrev noen kjønnsnøytrale sider ved den uegnede lederen, samt egenskaper som kan gjenkjennes hos en tyrannisk- og la-det-skure ledelse. Som tidligere beskrevet har den tyranniske- og la-det-skure lederen vært forbundet med dårligere jobbtrivsel, noe som står i forhold til funnene i denne oppgavens studie, da begge type ledelse blir forbundet med en uegnet leder.

Videre ble det ikke funnet forskjeller ved oppfatningen på verken ideallederen eller den uegnede lederen mellom informantenes kjønn. I Schein et al. (1989) sitt studie kom det fram en viss kjønnsforskjell blant noen av de nyeste forskningsgruppene, der kvinnene viste en tendens til et avmaskulinisert lederideal, mens mennene så på lederrollen som maskulin. Årsaken til at det ikke kom fram noen skille mellom menn og kvinner i synet på lederrollen i denne studien kan være vanskelig å konstatere uten videre forskning. Likevel kan det tenkes at hvis Norge faktisk har en feminin kultur, vil menn og kvinner kunne dele det samme synet på lederrollen, der det feminine blir like verdsatt som det maskuline.

## 5.2 Trivsel

Hvis en ser nærmere på hva som fikk informantene til å trives på sin arbeidsplass, fremkom det heller ikke her en forskjell mellom informantenes kjønn. Resultatene viser at det sosiale var den viktigste faktoren for trivsel, og at en hadde en lett og gøy tone med de andre kollegaene. En ser også et spesielt fokus på arbeidsoppgavene for informantene i IT-bransjen. Dette skillet ved yrkesgruppene kan gjerne forklares av naturlige årsaker. IT-bransjen ble valgt på bakgrunn av denne yrkesgruppens ofte betegnelse som mannsdominert, og barnehageyrket på bakgrunn av betegnelsen som kvinnedominert. Selv om det finnes mange kvinner i IT-bransjen, vil kvinner som velger dette yrket gjerne ha andre interesser enn

kvinner som velger barnehageyrket. Dette kan gjerne også sies om mennene i barnehageyrket; de har kanskje andre interesser og egenskaper enn mennene i IT-yrket. I IT-bransjen bør en ha interesse for tall og det analytiske, mens en bør ha interesse for barn og omsorg i barnehageyrket. En kan gjerne si at det blir et skille mellom det harde og myke blant de to yrkene. For informantene i IT-bransjen vil da arbeidsoppgavene muligens ha en større rolle i deres trivsel, ettersom de gjerne ikke er like opptatt over de myke verdiene som informantene i barnehageyrket. I tillegg er IT-utdannelsen som regel lengre enn barnehageutdannelsen, og en kan gjerne si at mange i IT-bransjen oppnår en spissere kompetanse innen sitt felt, der de blir eksperter i det de gjør. I Lai (2013, s.58) blir spisskompetanse referert til som ”kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå (ekspertkompetanse), noe som innebærer høy grad av spesialisering”. I svarene fra IT-informantene kom det frem at deres ledere ofte ikke satt inne med samme kompetanse som dem, da deres ledere ofte ikke hadde IT-bakgrunn. Ut i fra svarene til barnehage-informantene virket det som det var mer vanlig at lederne satt inne med en spissere kompetanse enn de ansatte. En ser da at det kan eksistere et skille mellom kompetansenivået til de ulike lederne i IT-yrket og barnehageyrket. Lai (2013, s.172) tar opp dette forholdet mellom medarbeideres og ledes kompetanse i *Strategisk kompetanseledelse*. Her forklarer hun at når medarbeidere har bedre kunnskaper og ferdigheter enn lederne i de spesifikke oppgavene som skal utføres, vil det være mest effektivt og motiverende hvis medarbeiderne har stor grad av autonomi. Forholdet mellom kompetansenivået til lederne og de ansatte kan derfor være en mulig forklaring til ulikheten mellom IT-yrket og barnehageyrket. Informantene i IT-yrket kan da gjerne ha mer behov for interessante oppgaver, med større bestemmelsesrett over arbeidet, enn informantene i barnehageyrket, ettersom IT-informantene sitter med en spissere kompetanse enn sine ledere, i motsetning til barnehageinformantene.

Når en ser videre på funnene om jobbtrivsel, nevnte ingen, unntatt én person, ledelse som det viktigste for jobbtrivsel. Dette ser ut til å gå i samme retning som Skogstad et al. (2014) og Herzbergs (Matthiesen, 2005) forskning, der god ledelse ikke blir trukket frem som en påvirkningsfaktor for trivsel. Likevel, selv om informantene ikke oppfattet ledelse som en hovedfaktor for deres jobbtrivsel, kom det fram egenskaper ved ledelse som de mente kunne skape både trivsel og mistrivsel. Den lederstilen som ble trukket fram som trivselsskapende var preget av feminine trekk. Samtidig viser funnene at informantene i IT-yrket også opplevde noen maskuline trekk som trivselsskapende. Denne forskjellen kan gjerne skyldes at IT-yrket

kan være preget av en mannsdominert kultur, og noen maskuline egenskaper vil da gjerne oppfattes som trivselsskapende. Lederegenskaper som ble oppfattet å skape dårligere trivsel var derimot preget av en *for* fremtredende maskulin lederstil, og en mangel på feminine egenskaper blant begge yrkesgruppene. Samtidig kom det frem beretninger og beskrivelser som pekte mot en tyrannisk- og la-det-skure ledelse. Funnene om at tyrannisk og la-det-skure ledelse fører til mistriivsel ser da ut til gå i samme retning som den tidligere forskningen om mistriivsel.

Det interessante i resultatene som fremkommer er at den uegnede lederen og lederen som skaper mistriivsel har likhetstrekk med hensyn til den ensidige maskuline lederstilen, samt en fremtreden av tyrannisk og la-det-skure ledelse. Til forskjell viser resultatene av ideallederen og den trivselsskapende lederen en ulik lederstil. Ideallederen blir sett på som både maskulin og feminin, mens den trivselsskapende lederen blir assosiert med en overvekt av feminine verdier. En idealleder kan tenkes å være en type leder som også er trivselsskapende, og det ville da være naturlig at den trivselsskapende lederen blir forbundet med samme trekk og egenskaper som ideallederen. Likevel kan det finnes en naturlig forklaring til denne ulikheten. Trivselsaspektet ved ledelse kan gjerne sies å høre til den mykere delen av ledelse. For å skape trivsel blant de ansatte vil det ofte forventes at en lytter og viser interesse og omsorg for sine ansatte. Dette er sider ved ledelse som kan betegnes som feminine kvaliteter. Men, når en ser for seg den ideelle lederen, finnes det flere ulike områder en må mestre. Blant de andre ulike områdene kan det da tenkes at det settes mer pris på den maskuline lederen. Hvis en da setter sammen alle de ulike områdene vil det muligens komme frem en blanding av både feminine og maskuline trekk som det ideelle. Med denne mulige forklaring vil det være naturlig at ideallederen og den trivselsskapende lederen forbindes med ulike lederstiler. Videre kan resultatene omkring den maskuline og feminine lederstilen diskuteres nærmere i form av lederens kjønn.

### 5.3 Den kjønne leder

Selve ledelsesidealet ble sett på som både maskulint og feminint av informantene, og det kan da kanskje tenkes at informantene ikke ville ha noen preferanse på lederens kjønn.

Resultatene viser at denne antakelsen stemmer overens med informantenes oppfatninger, de foretrakk ikke det ene kjønn fremfor det andre. Likevel fremkom det fra resultatene at det ble gjort en viss kjønnsstereotypi med hensyn til lederne. De kvinnelige lederne ble ofte tilegnet feminine kvaliteter, og mennene ble ofte tilegnet maskuline kvaliteter. Det kan derfor gjerne sies at noen av informantene mente det fantes en forskjell i hvordan menn og kvinner ledet. Som tidligere beskrevet i oppgaven er det uenighet blant tidligere forskere om menn og kvinner faktisk leder ulikt, men størsteparten av teorien har funnet hold for at det ikke finnes forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Det blir derimot argumentert for et skille mellom maskulin og feminin ledelse. Men, som Solberg (2012) har kommet frem til i sin forskning, så finnes det omtrent like mange kvinnelige ledere med maskulin lederstil som det er mannlige ledere med feminin lederstil. Skillet som oppfattes av informantene vil da gjerne ikke kunne kalles et reelt skille, og kan heller være en vanlig misoppfatning som ofte gjøres. Det virker ikke som de fleste informantene var helt klar over dette skillet som gjøres mellom det biologiske og sosial konstruerte kjønn. Likevel ser det ikke ut som det påvirket deres oppfatning av hva som var god ledelse for dem, også i forhold til trivsel. Både maskuline og feminine assosiasjoner ble funnet i lederidealet, samt feminine assosiasjoner i forbindelse med den trivselsskapende lederen, uavhengig av lederens kjønn.

### 5.4 Mer om kjønn og yrkesgruppene

Oppsummerende kan en si at en ikke fant noen ulikheter mellom informantenes kjønn i noen av funnene om lederstil og trivsel. Noen små forskjeller ble derimot oppdaget med hensyn til yrkesgruppene. Dette kan utdypes nærmere.

Årsaken til at det ikke har oppstått noen kjønnsforskjeller kan skyldes valget av yrkesgrupper i denne studien. Yrkesgruppene ble valgt på grunn av deres oppfattede tilhørighet til et kvinne- og mannsdominert yrke. Det kan da tenkes at mennene i barnehageyrket blir påvirket av den kvinnedominerte kulturen, og at kvinnene i IT-yrket blir påvirket av den mannsdominerte kulturen. Det vil si en mulig årsak til ulikheten mellom yrkesgruppene kan skyldes organisasjonskulturen i de ulike yrkene. Strand (2007, s.184) gir flere eksempler på definisjoner av organisasjonskultur. En av definisjonene det refereres til er fra Hatch (2001):

”Felles meningsinnhold, forståelser, verdier, overbevisningssystemer eller kunnskaper”. En definisjon fra Hofstede (1993) er også oppgitt: ”Den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen”. Det som blant annet kjennetegner kultur er da felles oppfatninger, dyptliggende antakelser som ikke er observerbare, og verdier og normer som er retningsgivende for oppfatninger, handlinger og verdsettinger (Strand, 2007). Hvis en tar organisasjonskultur i betraktning, kan preferansen for en noe mer maskulin lederstil i IT-yrket enn i barnehageyrket da gjerne skyldes en ulik organisasjonskultur. Det er mulig at IT-yrket preges av mer maskuline oppfatninger, antakelser, verdier og normer enn barnehageyrket, og at det derfor foretrekkes flere maskuline trekk i IT-yrket.

## 6.0 Konklusjon

Ut i fra denne oppgavens resultater og diskusjon kan en nå komme tilbake til studiens problemstillingen: Hva oppfattet norske arbeidstakere som trivselsskapende ledelse, og hadde den trivselsskapende lederstilen feminine eller maskuline assosiasjoner?

Resultatene viser at arbeidstakerne fra denne studien oppfattet ideallederen som tvekjønnet. Lederen ble altså assosiert med både feminine og maskuline trekk. Videre oppfattet de den uegnede lederen som *for* ensidig maskulin eller feminin, men også den tyranniske lederen og la-det-skure lederen ble trukket fram som uegnet. I forhold til den trivselsskapende lederen, ble den feminine lederstilen foretrukket, men informantene fra IT-yrket satte pris på en noe mer maskulin lederstil. Det viste dermed et lite skille mellom yrkesgruppene, men her må det forskes mer for å finne ut om dette skillet er et reelt og vesentlig skille. Den lederstilen som derimot ble assosiert med mistriksel, viste tegn til en maskulin lederstil, samt tyrannisk ledelse og la-det-skure ledelse. Dette lignet noe av resultatene fra den uegnede lederen. Det mest interessante funnet i oppgaven var gjerne forskjellen mellom ideallederen og den trivselsskapende lederen. Selv om ideallederen ble forbundet med både maskulin og feminine trekk, kom det frem en overvekt av feminine trekk ved den trivselsskapende lederen.

Det er også viktig å poengtere at selv om alle informantene følte ledelse var viktig for deres jobbtrivsel, ble det sosiale på arbeidsplassen og gode kollegaer trukket frem som gjerne det viktigste for deres trivsel. Arbeidsoppgavene og bestemmelsesrett ble også lagt fram som utslagsgivende faktorer, men da hovedsakelig i IT-yrket.

Avslutningsvis må det bemerkes at dette har vært en kvalitativ studie, og en kan derfor ikke generalisere oppgavens funn til resten av befolkningen. For å finne hold for oppgavens resultater vil det være nødvendig med videre forskning.



## 7.0 Videre forskning

Det finnes flere mulige forskningsmetoder for videre utforskning av resultatene i denne oppgaven. For det første kunne en ha laget en kvantitativ studie. Den kvantitative studien kunne ha basert seg på funnene fra denne kvalitative studien, hvor det ble laget et spørreskjema som ble sendt ut til en større gruppe av arbeidstakere. Med et større utvalg ville det da vært mulig å komme med mer nøyaktige data, og en generalisering hadde vært mulig.

For det andre ville det vært hensiktsmessig å utforske flere ulike yrkesgrupper. I denne studien ble det valgt to ulike yrkesgrupper, som gjerne kan bli vurdert som to motpoler. I videre forskning kunne en sett om resultatene ble de samme hvis en også valgte yrkesgrupper som lå mellom disse motpolene. Samtidig kunne en ha valgt flere yrkesgrupper i hver kategori.

For det tredje kunne ulike generasjoner vært representert i en videre forskning. Selv om denne studien ikke fant samme resultater som Døving et al. (2010), gir Døving et al. (2010) sin forskning indikasjoner på at det kan finnes en forskjell i oppfatning på feminin og maskulin ledelse mellom aldersgrupper. Ettersom denne oppgaven bare hadde én aldersgruppe i sitt utvalg, ville det vært interessant å utforske om resultatene ville vært like med flere aldersgrupper.

For det fjerde hadde det vært mulig å undersøke både de ansatte og lederne i ulike bedrifter. En kunne undersøkt nærmere om lederne og de ansatte hadde samme oppfatning omkring feminin og maskulin ledelse, samt trivselsskapende ledelse. Men, her måtte en vært ekstra påpasselig med hensyn til de etiske retningslinjene, slik at ingen anonymitet ble brutt.

Med dette har det blitt vist det flere mulige forskningsmetoder som kunne ha gitt nærmere bekreftelse, eller avkreftelse, på denne studiens resultater.

## Referanser

- Alvesson, M. & Billing, Y.D (2009). *Understanding Gender and Organizations* (2.utg.). London: Sage Publications
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology* 45(1), 5-34. doi: 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bruke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/09649420110395728>.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations* (3.utg.). London: Sage Publications
- Drake, I. & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO
- Døving, E., Elstad, B. & Strønen, F. (2010). Prototyper på en god leder. *Beta*, 24(1), 26-37. Hentet fra <http://www.idunn.no.ezproxy.hioa.no/beta/2010/01/art01>.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S. & Løseth, A.M.S.B (2002). Destruktiv lederskap: årsaker og konsekvenser. I: Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fondas, N. (1997). Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *Academy of Management Review*, 22(1), 257-282. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180266

- Halvorsen, M. & Johansen, S. I. (2013). *Kjønn og ledelse: Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Hitland, S. (2000). *Kvinner og ledelse – kjønn og organisasjon*. Trondheim: Høgskolen I Sør-Trøndelag, Avdeling for økonomisk-administrativ utdanning.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/222593>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2.utg.). California: Sage Publications.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Ladegård, G. & Vabo, S.I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* 3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Loden, M. (1987). *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Matthiesen, S. Berge (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet og det moderne. I: Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Den dyktige medarbeider*, 165–189. Bergen: Fagbokforlaget
- Moulettes, A. (2007). The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences – A postcolonial reading. *Women in Management Review*, 22(6), 443-455.  
doi:10.1108/09649420710778682

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G.M. (2000). Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I: Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Det gode arbeidsmiljø* (2.utg.), 446-465. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, V.E., Mueller, R. & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20(1), 102-110. doi: 10.1007/BF00288030
- Schein, V.E & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. *Journal of organizational behavior*, 13(5), 439-447. doi: 10.1002/job.4030130502
- Skogstad, A., Aasland, M.S., Nielsen, M.B., Hetland, J., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/doi/10.1027/2151-2604/a000189>.
- Solberg, A.G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse (Doktoravhandling)*. Universitetet i Oslo.
- Storvik, A.E. (2002a). Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(2), 219-243.
- Storvik, A.E. (2002b). *Topplederrekruttering i staten. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn* (2002:5). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- The Hofstede Centre. Hentet fra <http://geert-hofstede.com>.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

**Kjønn:**      **Alder:**      **Yrke :**      **Stilling:**      **Utdanning:**

#### God ledelse og kjønn

1. Kan du fortelle litt om en god leder du har eller har hatt? Hva synes du gjorde han eller hun til en god leder?
2. Hvis god mannlig (kvinnelig) leder: har du hatt en god kvinnelig(mannlig) leder? Hvorfor god?
3. Har du noen gang hatt en dårlig leder? Hva mener du gjorde han eller hun til en dårlig leder?
4. Hvis dårlig mannlig (kvinnelig) leder: har du hatt en dårlig kvinnelig(mannlig) leder? Hvorfor dårlig?
5. Har du en preferanse på hvilket kjønn lederen din er? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### Ledelse og trivsel

6. Hva føler du påvirker trivselen din på jobb?
7. Hvordan føler du lederen din påvirker arbeidshverdagen din (i forhold til trivsel)?
8. Kan han eller hun påvirke dagen din til å bli bedre eller verre? Hvordan da?
9. Føler du lederen din påvirker denne generelle trivselen din på arbeidsplassen? Hvordan da?
10. Hva mener du lederen din kan gjøre for at du skal trives på jobb?

11. Føler du det er en forskjell i hvordan du trives på jobb etter om du har en mannlig eller kvinnelig leder? Hvorfor/hvorfor ikke?
12. Har du noen gang følt deg urettferdig behandlet av lederen din? Hvordan da?
13. Hva føler du lederen din setter pris på eller mindre pris på (ved deg og ditt arbeid)?
14. Hvis du skulle vært leder selv, hvordan ville du ønske å bli oppfattet som leder?