



Sidrah Rehman og Shifa Asghar

Hvilke ledelsesideal finner en blant sykepleie- og ingeniørstudenter?

**Masteroppgave våren 2019
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Kvinner kamp på ledelsesfronten har foregått gjennom flere tiår og tidligere forskning på området viser at kvinnelige ledere ofte møter på en rekke barrierer i arbeidslivet. Studier viser at kvinnelige ledere konsekvent blir negativt evaluert og at kjønn er en viktig faktor som forstyrrer de kognitive prosessene når individer kategoriserer ledere. Det vil si at mennesker har en tendens til å danne seg et bilde av at lederrollen er tilknyttet menn og maskulinitet. Norge er et av de mest likestilte landene i verden, og av likestillingshensyn er det derfor vesentlig at kvinner står ovenfor de samme mulighetene som menn.

I denne masteroppgaven undersøkes ledelsesidealet blant studenter på de to av de mest kjønnssegregerte yrkesretningene i Norge; sykepleie og ingeniør. Problemstillingen drøftes opp mot de sosialkonstruktivistiske dimensjonene maskulinitet og feminitet. Hensikten er hovedsakelig å undersøke om ledelsesidealet er maskulint og feminint, samt hvilke innvikling dette har på kvinnelige og mannlige ledere. Oppgaven baserer seg på 12 semi-strukturerte intervjuer med kvinnelige og mannlige sykepleie- og ingeniørstudenter ved OsloMet – Storbyuniversitetet i Oslo og Sandvika.

Våre funn tyder på at ledelsesidealet er overveiende feminint. En ideell prototypisk leder er en som er faglig sterk, tilgjengelig, anerkjennende, inkluderende, demokratisk og forståelsesfull. En anti-prototypisk leder er en som er ekskluderende samt tall- og resultatorientert. Til tross for at ledelsesidealet er feminisert, viser også våre funn at kvinnelige ledere i mannsdominerte miljøer står ovenfor et dobbelbind; de blir negativt evaluert hvis de viser maskuline egenskaper, men på en annen side blir de evaluert som lite kompetente dersom de viser feminine egenskaper. Mannlige ledere kunne vise både feminine og maskuline egenskaper uten at det ble oppfattet som negativt. I kvinnedominerte miljøer viste alle studentene en større preferanse for kvinnelige ledere. Videre hadde de mannlige sykepleiestudentene størst grad av lederambisjoner, etterfulgt av de mannlige ingeniørinformantene. De kvinnelige sykepleierinformantene hadde høyere grad av lederambisjoner enn de kvinnelige ingeniørinformantene.

Summary

Women's struggle at the leadership front has taken place over several decades, and previous research shows that female managers often face a number of barriers in working life. Studies show that female leaders are consistently negatively evaluated, and gender plays an important factor in disrupting the cognitive processes when categorizing leaders. That is, people tend to form a picture of the leader role being associated with men and masculinity. Norway is one of the most egalitarian countries in the world. For the sake of gender equality, it's therefore important that women stand above the same opportunities as men.

In this master's thesis, the ideal leader profile among students in two of the most gender-segregated professional directions in Norway; nursing and engineer is examined. The issue is discussed against the social constructivist dimensions of masculinity and femininity. The purpose is mainly to investigate whether the leadership ideal is masculine and feminine, as well as which implications it has on female and male leaders. The thesis is based on 12 semi-structured interviews with female and male nursing and engineering students at Oslo Metropolitan University in Oslo and Sandvika.

Our findings suggest that the management ideal is feminine. An ideal prototype leader is one who is academically strong, accessible, approvingly, inclusive, democratic and understanding. An anti-prototypical leader is one that is autocratic as well as result oriented. Although the management ideal is feminine, our findings also suggest that female leaders in male-dominated environments are facing a double bind; they are evaluated negatively if they show masculine characteristics, but on the other hand they are evaluated as poorly competent if they show feminine characteristics. Male leaders could show both feminine and masculine characteristics without being perceived as negative. In women-dominated environments, all students showed a greater preference for female leaders. Furthermore, the male nursing students had the greatest degree of leadership ambitions, followed by the male engineering informants. The female nurse informants had a higher degree of management ambitions than the female engineering informants.

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende mastergrad i Økonomi og administrasjon ved OsloMet – Storbyuniversitetet med hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært lang og krevende, men prosessen har også vært lærerik og spennende. Vi er uansett glad for å endelig være i mål.

Vi ønsker aller først å takke alle våre informanter som satte av tid til oss i sin stressfulle studiehverdag. Deres åpenhet og engasjement rundt temaet gjorde det spennende og interessant for oss å arbeide med oppgaven. Tusen takk for gode samtaler og for at dere stilte opp. Uten dere ville det ikke ha vært mulig å gjennomføre denne avhandlingen.

Vi ønsker også å rette en stor takk vår veileder Aagoth Storvik som har stilt opp for oss og fulgt oss opp gjennom hele prosessen. Takk for konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst gode forslag til endringer og forbedringer. Du har gitt oss mye inspirasjon og verdifull støtte gjennom hele prosessen. Din solide faglige innsikt og engasjement på feltet har vært motiverende og økt vår interesse på området.

Til slutt ønsker vi å takke våre kjære familier og venner som har vært tilstede for oss og oppmuntret oss gjennom hele prosessen. Dere har vært gode støttespillere. Takk for at dere har hatt troen på oss.

Oslo, mai. 2019

Sidrah Rehman og Shifa Asghar

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	8
1.1 TEMA	8
1.2 AKTUALISERING	9
1.3 PROBLEMSTILLING	10
1.4 DISPOSISJON	11
2. TEORETISKE PERSPEKTIV OG TIDLIGERE FORSKNING	12
2.1 INNLEDNING	12
2.2 PROTOTYPE PÅ EN GOD LEDER	12
2.2.1 Prototypiske egenskaper	13
2.2.2 Partiskhet	14
2.3 MASKULINITET OG FEMINITET	15
2.3.1 Hofstedes kulturdimensjon	16
2.3.2 Maskuline og feminine egenskaper	17
2.3.3 Det maskuline ledelsesidealet	19
2.4 DET KJØNNEDE LEDELSESIDEALET	19
2.5 AVMASKULINISERING AV LEDELSESIDEALET	21
2.5.1 Stereotyper og fordommer	22
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI	23
3. METODE	24
3.1 INNLEDNING	24
3.2 KVALITATIV METODE	24
3.2.1 Forskningsdesign	25
3.2.2 Valg av intervju som forskningsmetode	26
3.2.3 Intervjuguide	27
3.3 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	28
3.4 DATAINNSAMLING	30
3.5 ANALYSEPROSESSEN	32
3.5.1 Deskriptiv fenomenologisk analyse	32
3.5.2 Koding og kategorisering	32

3.6 METODISKE REFLEKSJONER	33
3.6.1 Etske betraktninger	33
3.6.2 Rollen som forsker	34
3.6.2 Pålitelighet, gyldighet og generalisering	34
3.7 OPPSUMMERING	36
4. FUNN	37
4.1 INNLEDNING	37
4.2 MASKULINT ELLER FEMININT LEDELSESIDEAL?	37
4.3 DEN IDEELLE PROTOTYPISKE LEDEREN	39
4.3.1 Faglig dyktig	39
4.3.2 Tilgjengelig	41
4.3.3 Anerkjennende	42
4.3.4 Inkluderende	44
4.3.5 Demokratisk	46
4.3.6 Forståelsesfull	48
4.3.7 Oppsummering av prototypiske lederegenskaper	50
4.4 DEN DÅRLIGE ANTI-PROTOTYPISKE LEDEREN	51
4.4.1 Ekskluderende	51
4.4.2 Tall- og resultatorientert	51
4.4.3 Oppsummering av anti-prototypiske lederegenskaper	52
4.5 FORVENTNINGER TIL MANNLIGE OG KVINNELIGE LEDERE	53
4.5.1 Sykepleie	53
4.5.2 Ingeniør	54
<i>Kvinnelige ledere bryter normative forventninger</i>	56
4.5.3 Oppsummering	58
4.6. LEDERAMBISJONER	59
4.6.1 Sykepleie	59
4.6.2 Ingeniør	61
4.6.3 Oppsummering	63
5. DISKUSJON	64
5.1 INNLEDNING	64
5.2 LEDEREGENSKAPER	64

5.2.1 Et feminint ledelsesideal?	66
5.2.2 Hvorfor har ledelsesidealet blitt feminisert?	67
5.3 FORVENTNINGER TIL KVINNELIGE OG MANNLIGE LEDERE	68
5.3.1 Kvinnelige ledere er mindre kompetente?	68
5.3.2 Hvorfor ulike svar?	70
5.4 LEDERAMBISJONER	71
5.4.1 Sykepleie	72
5.4.2 Ingeniør	73
6. AVSLUTNING	77
REFERANSER	79
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	88
VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA	91

1 Innledning

1.1 Tema

I denne masteroppgaven undersøker vi hvilke ledelsesideal en finner blant sykepleie- og ingeniørstudenter. Det blir fokusert på hvilke oppfattelser og holdninger kvinnelige og mannlige studenter i svært ulike yrkesretninger har til ledere. I stedet for å forsøke å forstå en ledes effektivitet når det gjelder virkelige egenskaper og atferd, vil tolkningen i denne oppgaven være basert på informantenes subjektive realiteter. Storvik (2002) mener at det er interessant å studere ledelsesidealet, fordi det sier noe om hvorledes folk mener relasjoner på arbeidsplassen er og bør være. Mange viktige utfall, slik som ansattes holdning og evaluering av en leder samt lederens effektivitet, innflytelse og produktivitetsnivå, kan avhenge av underordnedes oppfattelser av en ideell leder (van Quaquebeke et al., 2008; Stelmokiene og Endriulaitiene, 2015). En av de viktigste komponentene i å øke ledelseeffektiviteten, er evnen til å identifisere underordnedes forventninger og behov for lederatferd (Mockaitis, 2005) – med andre ord, den ideelle lederprofilen.

Ledelsesoppfattelser kan blant annet være basert på egenskaper (Lord, de Vader og Alliger, 1986) og det er disse egenskapene vi ønsker å undersøke nærmere. Med andre ord ønsker vi å se på hvilke egenskaper og atferd som knyttes til en ideell leder. Spesielt fokuserer vi på egenskaper som kan kategoriseres som maskuline og feminine. Ledelsesposisjoner har hovedsakelig vært dominert av menn og ledelsesbildet har tradisjonelt sett vært konstruert i maskuline begreper (Kanter, 1977). Et maskulint ledelsesbilde kan være en forklaring på at det blir få kvinnelige ledere. Både fordi kvinner ikke velges til ledere og på grunn av selv-seleksjon. Kvinners inntog i arbeidslivet samt en økende andel av kvinnelige ledere har ført til behovet for å undersøke hvilke implikasjoner kvinnelige ledere står ovenfor. Oppgavens empiriske datamateriale består av kvalitative intervjuer med mannlige og kvinnelige sykepleie- og ingeniørstudenter ved OsloMet – Storbyuniversitetet i Oslo og Sandvika.

Vi mener at temaet er samfunnsmessig interessant da det kan ses i lys av utviklingen av likestilling mellom menn og kvinner i det norske samfunn. FNs bærekraftsmål nummer 5 handler blant annet om å sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer i beslutningsprosessene i det politiske, økonomiske og offentlige liv. Flere ganger har FN gjennom sin Human Development Report kåret Norge til

verdens mest likestilte land å bo i. Den norske likestillings- og diskrimineringsloven har blant annet som formål å fremme likestilling mellom kjønnene i alle deler av samfunnet. Loven forbyr diskriminering og stiller krav om aktivt arbeid for likestilling.

1.2 Aktualisering

Hvorfor er dette temaet aktuelt? Av alle landene i OECD området, er Norge det landet med nest høyest yrkesdeltagelse (OECD, 2017). Rundt halvparten av Norges sysselsatte er kvinner og kvinnelig ledere utgjør 33,9 % av lederstillinger (Bufdir,no, 2016). Det er et skille mellom offentlig og privat sektor hvor kvinner utgjør 70,1 % av sysselsatte i offentlig sektor, mens i privat sektor står de kun for 36,6%. Spesielt ser man også på økningen av kvinnelige ledere i offentlig sektor hvor andelen kvinnelige toppledere har økt til 42, 2 % i 2018, mens i privat sektor er ikke veksten like tydelig (SSB, 2017). Til tross for at Stortinget har vedtatt flere tiltak for å øke andelen ledere på alle nivåer i organisasjonen, ser det ut til at kvinner fortsatt møter på en barriere.

Denne oppgaven begrenser seg til to yrker; sykepleier og ingeniør. Det ikke er uvanlig å bringe frem disse yrkene når man snakker om et kjønnsdelt arbeidsmarked. Denne kjønnsdelingen kommer som følge av at få kvinner velger å utdanne seg som ingeniører og at få menn tar sykepleierutdanningen. Dermed har Norge et svært kjønnssegregert utdanningssystem, som i sin tur gjenspeiler seg i arbeidslivet (Støren og Arnesen, 2003). Støren og Arnesen (2003) påpeker at det kan være interessant å forstå hvorfor disse tradisjonelle utdanningsvalgene fortsatt eksisterer i samfunnet. Forfatterne gjengir ulike årsaker. Blant annet presiser de at valg av utdanning er begrunnet i rasjonell vurdering knyttet kjønnsstereotyper. Mer presist kan individer unnlate å velge utradisjonelle yrker fordi de tror de vil møte på ulike problemer i fremtiden, relatert til diskriminering eller til det å være en minoritet. En opprettholdelse av et tradisjonelt utdanningsvalg medfører at man i liten grad klarer å endre på de oppfatningene som eksisterer i samfunnet, ettersom tradisjonen videreføres. Det er ikke uvanlig å omtale denne utdanningssegmenteringen i negativ forstand. En interessant innfallsvinkel er derfor, å se hvorvidt dette er problematisk i forholdt til kvinners deltakelse i ledelsesroller. Det sentrale spørsmålet er om et tradisjonelt yrkesvalg har en påvirkning på hvordan man oppfatter en ideell leder, og hvilke holdninger man har til kjønn og ledelse.

Mangel på kvinnelige ledere blir ansett som et likestillingsproblem og kvinners deltakelse på ledelsesfronten er derfor viktig i forhold til likestillingskampen, som har pågått gjennom

århundre i Norge. For å utjevne forskjellene og for å ha et mer likestilt samfunn er det prinsipielt at kvinner står ovenfor de samme mulighetene som menn, også innenfor ledelse. Videre er et annet viktig poeng at kvinners manglende deltakelse i ledelsesroller er med på å opprettholde ulike kjønnsstereotyper som eksisterer i samfunnet og det er ikke uvanlig å forbinde lederrollen til maskulinitet og menn (Koenig, et al., 2011; Vial og Napier, 2018). En persons ledelsesvenner bør avhenge av individuelle styrker og lederatferd. Alt i alt kan vi si at de overnevnte resonnementene illustrerer betydningen og viktigheten av å bryte et inngrodd mønster som er dannet over en tidsperiode knyttet til lederrollen og kjønn. Denne masteroppgaven tar for seg ulike problemstillinger knyttet til dette dilemmaet.

1.3 Problemstilling

Formålet med denne studien er å innhente mer kunnskap om hvilket lederideal som eksisterer blant studenter i sykepleie- og ingeniørutdanningen. En del av målsettingen i denne forskningen er å undersøke om det eksisterer ulike holdninger til kvinnelige og mannlige ledere i disse to kjønnssegregerte utdanningsretningene. Siden sykepleie kan anses som et kvinnedominert yrke og ingeniør som en mannsdominert yrke, ønsker vi å undersøke hvilken rolle lederens kjønn spiller inn, hvis den i det hele tatt gjør det. Eagly og Karas (2002) rolle kongruens teori postulerer at fordømmer mot kvinner og kvinnelige ledere vil være spesielt fremtredende i miljøer eller arbeidsplasser som anses som maskuline. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvilke holdninger studentene har til kvinnelige og mannlige ledere i typiske (eller utypiske) kvinne- og mannsdominerte yrker. Kunnskapen kan bidra til å gi en bedre forståelse av hvilke oppfatninger og forventinger unge mennesker har rundt lederskap. Det er av spesiell interesse å finne ut hvilken holdning de har til kvinnelige ledere, som i sin tur kan være nyttig i arbeidet mot et mer kjønnsnøytralt og likestilt bilde av lederrollen.

Undersøkelsen er foretatt blant studenter fordi studentene er både fremtidens arbeidstakere og ledere. Deres holdninger og handlinger om tematikken er med på å danne grunnlag for hvordan fenomenet knyttet til ledelse og kjønn vil utvikle seg i samfunnet. Underproblemstillingene våre er relatert til studentenes forventinger knyttet til ulike momenter. Vi har valgt å fokusere på forventinger, fordi forventinger kan fort bli til selvoppfyllende profetier (Storvik & Abrahamsen, 2019b, s.2). Mer presist kan forventinger knyttet til et moment bidra til å skape en retning som en beveger seg mot. Hvis for eksempel kvinnelige studenter ikke forventer å bli ledere, kan det føre til at de ikke tar på seg lederansvar i fremtiden. Dersom det foreligger en

forventing om at ledelse er relatert til kjønn eller kjønnsstereotypiske egenskaper, kan det fort føre til at disse forventningene opprettholdes og gjenspeiles i arbeidslivet.

For å undersøke ledelsesidealet blant studentene har vi benyttet oss av tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke ledelsesideal finner en blant ingeniør- og sykepleiestudenter?
2. Hvilke forventninger har studentene til kvinnelig og mannlig leder?
3. Hvilke forventninger har studentene til seg selv for å bli ledere?

1.4 Disposisjon

Oppgaven består av seks kapitler, inkludert innledningskapitlet. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. I kapittel tre redegjøres det for de metodiske valgene og framgangsmåtene som er blitt gjort i forbindelse med innsamlingen av det empiriske datamaterialet og analyse av dette. Forskningsfunnene fra 12 intervjuer blir presentert i kapittel fire og deretter drøftet i kapittel fem. I kapittel seks avsluttes oppgaven gjennom en oppsummering av hovedfunnene. Her vil det også reflekteres over videre forskning innen temaet.

2 Teoretiske perspektiv og tidligere forskning

2.1 Innledning

Til tross for et økende fokus på ledelse og utvikling av gode ledere er det lite forskning som går i dybden på lederoppfattelser blant unge mennesker. Målet med denne oppgaven er å få mer kunnskap om hvilke ledelsesideal som eksisterer blant bachelorstudenter i sykepleie og ingeniørlinjen. En forståelse av slike oppfatninger vil blant annet reflektere den generelle samfunnsutviklingen (Storvik, 2002) og gi et innblikk i hvem unge mennesker mener bør være ledere og hvordan de bør oppføre seg. I denne oppgaven presenterer vi oppgavens teoretiske ramme basert på teori og tidligere forskning på feltet. Oppgaven tar utgangspunktet i den prototypiske lederen, som er en kognitiv tilnærming til å forstå lederskap blant underordnede. Ledelsesidealet vil ses i lys av sosialkonstruktivistiske dimensjonene maskulinitet og feminitet, hvor vi ser nærmere på hvilke egenskaper som forbindes med den ideelle lederen, samt hvilke holdninger unge har til lederskap og kjønn.

I dette kapittelet vil vi først presentere ledelsestilnærmingen som fokuserer på hvordan individer kategoriserer ledere og deretter introduseres begrepene maskulinitet og femininitet. Et sentralt poeng som vi prøver å trekke frem i det teoretiske rammeverket er hvilke oppfattelser som eksisterer til tross for feminine og maskuline endringer i ledelsesdiskursen. Med grunnlag i teoriene og tidligere forskning på feltet vil vi utvikle en teoretisk ramme for vår analyse.

2.2 Prototype på en god leder

I lederskapslitteraturen har forskere forsøkt å identifisere og beskrive effektivt lederskap fra ulike perspektiver. Universelle teorier har foreslått at de samme lederegenskapene (e.g. Bass og Stogdill, 1990) eller den samme oppførselen (e.g. Bowers og Seashore, 1966) gir gunstige resultater i alle situasjoner. En manglende evne til å konsekvent forutsi ledereffektivitet (Yukl, 1989) førte til utviklingen av situasjonsbetingede ledelsesteorier. Forskere regnet med at ledernes effektivitet ville bli moderert av situasjonsbetingede variabler som enten kunne forsterke eller redusere effekten av lederegenskaper og atferd (e.g., Feiedler, 1967). Forskning som derimot har testet denne tilnærmingen har fått blandende resultater (Yukl, 1989). Dette har gitt opphav til en alternativ, kognitiv tilnærming som forklarer sammenhengen mellom lederskap og oppfattelser (Lord og Maher, 1991). I stedet for å forsøke å forstå en leders

effektivitet når det gjelder faktiske egenskaper og atferd, foreslår denne tilnærmingen at dette derimot er basert på observatørens subjektive realiteter. Mye av forskning på området antyder at individer, gjennom tidligere erfaring med ledere og sosialiseringprosesser, utvikler 'implisitte lederskapsteorier' også kalt *lekmannteorier*: personlige forutsetninger og forventninger om egenskaper og atferd som trengs for vellykket lederskap (Nye & Forsyth, 1991). Lekmannteoriens relevans for lederskap er basert på forutsetningen om at underordnede bruker prototyper som referanse eller kategoriseringsprosesser når de danner lederoppfattelser (Junker og van Dick, 2014).

Det er denne kognitive tilnærmingen til lederskap vi ønsker å gå nærmere inn på i oppgaven. Det er disse forventningene som gjør at individer identifiserer noen som ledere, som i sin tur styrer individenes respons til ledere (Foti og Lord, 1987; Kenney, Schwarts-Kenney og Blascovich, 1996). Ifølge Gardner og Laskin (2011) er det å skape betydelige og varige endringer i en stor og heterogen gruppe, den største utfordringen som lederne står ovenfor. Studier viser at når faktiske ledere blir sammenlignet med lederprototypen vil leder-følger forholdet bli påvirket (Phillips & Lord, 1986). Når en person passer inn i den mentale kategoriseringen av en leder, vil folk oppføre seg på måter som er konsistente med denne kategoriseringen (Epitropaki og Martin, 2005). Det vil si at individer vil oppføre seg som forventet av underordnede når deres ledelsesprototyper bli aktivert og jo mer noen oppfattes som en prototypisk leder, jo mer positivt responderer individene (Lord og Maher, 1991). På en annens side når en potensiell leder ikke samsvarer med tilhengers forventninger, kan denne lederen bli møtt med motstand, uavhengig av den faktiske lederkompetanse (Phillips & Lord, 1986)

2.2.1 Prototypiske lederegenskaper

Det har vært en omfattende forskning på å forstå hvilke kvaliteter, egenskaper og attributter er en del av folks lekmannteorier. I en analyse av folks oppfatninger av ledere i ulike sektorer (for eksempel militæret, politikken, utdanningen, media) identifiserte Lord m.fl. (1984) ti nøkkelegenskaper: engasjert, målrettet, informert, karismatisk, avgjørende, ansvarlig, intelligent, bestemt, organisert og gode kommunikasjonsevner. Offerman m.fl. (1994) sin forskning på dette området viste at trekkene sensitivitet, engasjement, tyranni, karisma, attraktivitet, maskulinitet, intelligens og styrke som viktige kvaliteter i lekmannteoriene. Epitropaki og Martin (2004) undersøkte også nettopp disse trekkene og fant attributter knyttet til lederprototypen og anti-prototypen, det vil si gode egenskaper knyttet til en ideell leder og

negative egenskaper som kan knyttes til en dårlig leder. I deres studie fant de at trekkene sensitivitet, intelligens, engasjement og dynamikk (herunder karisma og styrke) er positivt relatert til lederprototype, mens tyranni og maskulinitet var positivt relatert til anti-prototypen. Studiet støtter også dermed Phillips og Lords (1981) klassifisering mellom prototypisk (positive) og antiprototypisk (negative) ledertrekk.

Basert på trekkene nevnt ovenfor (utenom attraktivitet) gjennomførte Tavares m.fl. (2018) en conjoint-analyse for å undersøke om noen av de ovennevnte trekkene er mer relevant enn andre, for å anerkjenne noen som en leder. Resultatet fra studien viser det foreligger en korrelasjon mellom de fleste trekkene og dannelsen av lederoppfattelser. Maskulinitet dukket opp som det eneste trekket som ikke var signifikant knyttet til lederoppfattelse. I likhet med andre studier (e.g. Engle and Lord, 1997; Topakas, 2011; Coyle and Foti, 2015; Riggs and Porter, 2017), finner også Tavares m.fl. (2018) at det eksisterer en merkbar variasjon i egenskapenes betydning i lederkategoriseringsprosessen. Intelligens, engasjement og sensitivitet ble vist å være de mest meningsfulle attributter; mens dynamikk, tyranni og maskulinitet hadde mindre betydning.

2.2.2 Partiskhet

Mens eksplisitte teorier er konstruert av forskere basert på data og vitenskapelig observasjon, er lekmannsteorier, derimot en underforstått konstruksjon basert på kognitive antagelser som mennesker har (Sternberg, 1985). En faktor som ser ut til å påvirke denne kognitive lederkategoriseringsprosessen og påfølgende lederskapsegenskaper er hvilket kjønn lederen har. En metaanalyse som undersøker lederskapsstereotyper viser at mange mennesker har en antagelse av lederskap som fortsatt er dominert av tradisjonelt maskuline egenskaper (Koenig et al., 2011). Nye og Forsyth (1991) undersøkte hvilken rolle lederens kjønn spilte i ledelseskategoriseringen. Ved å teste effekten av forstyrrelser på ledelsesvurdering, fant forskerne at prototypebaserte forstyrrelser først skjedde da forskningsdeltagerne evaluerte kvinnelige ledere. Forskerne fant ingen signifikante forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere når det gjaldt ledereffektivitet, men forstyrrelsene oppstod derimot på spørreskjemaet knyttet til lederkollegialitet og underordnedes tilfredshet; noen vurderte kvinner mer negativt enn de vurderte menn. Til tross for identisk ytelsesinformasjon for mannlige og kvinnelige stimulanledere, viste noen forskningsdeltagere mindre tilfredshet og uttrykte mindre ønske om å jobbe for kvinnelig leder. Selv om individer kan erkjenne at kvinner kan være like effektive ledere som menn, kan de kanskje ikke personlig ønske å jobbe under en kvinnelig leder, skriver

forskerne (Nye og Forsyth, 1991). Tilsvarende fant også Offerman, Kennedy og Wirtz (1994) at maskulinitet var en stabil trekk hos deltageres lekmannsteorier uavhengig av deltageres kjønn.

Lederkategorisering gjøres ubevisst og ofte uten at man er klar over det (Lord og Maher, 1991). Alle liker til en viss grad å tro at han eller hun er åpen og objektiv, men forskning har vist at verdiene og holdningene som er oppnådd fra familie, kultur og levetid, har en stor innflytelse på hvordan vi ser og evaluerer både andre og oss selv (Weber og Morris, 2010). Disse tankemønstrene, antagelsene og tolkningene – eller partiskhetene – som er bygget opp over tid, hjelper oss med å behandle informasjon rask og effektivt (Rosch, 1978). I næringslivet kan i midlertidig partiskhet være kostbart. Det kan føre til at en tar beslutninger som ikke er objektive, noe som kan resultere i mangel på muligheter. Menneskers ambisjoner har også en tendens til å gjenspeile den nåværende normen, og med relativt få kvinner i sentrale roller, kan kvinner og menns partiskhet om karriereutvikling holde kvinner tilbake fra å nå toppen. Partiskhet kommer i mange former, fra å anta at kvinner er for emosjonelle og uegnede til lederrollen til at kvinner selv føler at de må ta på seg «maskuline» egenskaper for å lykkes eller at de tviler på sine evner og styrker. Av den grunn finner vi det interessant å undersøke hvilke holdninger og oppfattelser som eksisterer blant studenter og hvilke egenskaper de mener er essensielle for å lykkes som en god leder.

2.3 Maskulinitet og feminitet

Forskning tyder på at ledelsesoppfattelser blant annet kan være basert på både egenskaper (Lord, de Vader og Alliger, 1986) og atferd og hendelser (Calder, 1977; Meindl og Ehrich, 1987). På bakgrunn av dette ønsker vi hovedsakelig å undersøke egenskaper og atferd som knyttes til en ideell prototypisk leder. Både egenskaper og atferd kan deles i feminine, maskuline eller androgyne trekk (Bem, 1974). I dette kapittelet ønsker vi å se nærmere på disse egenskapene, med fokus på spesielt maskuline og feminine egenskaper og hvilken tilknytning de har i oppfattelse av lederskap. Kultur spiller en viktig rolle i forståelsen av lederoppfattelser (Gerstner og Day, 1994; Brodbeck et al., 2000) og dette delkapittelet begynner derfor med en forklaring av Hofstedes (1983) dimensjoner feminitet og maskulinitet og hvordan de spiller inn i samfunnet. Deretter definerer vi feminine og maskuline egenskaper eller personlighetstrekk, med en avslutning som ramser opp forskning på hvilke lederegenskaper som tidligere har vært oppfattet som prototypiske.

2.3.1 Hofstedes kulturdimensjon

Keller (1985) argumenterer for at når man snakker om feminitet og maskulinitet må man først forstå at det er kategorier definert i kulturen og ikke av biologisk nødvendighet. De er skapt sammen av komplekse dynamiske sammenvevde kognitive, følelsesmessige og sosiale krefter (Keller, 1985). Begrepe feminitet og maskulinitet knyttes til den sosiale konstruksjonen av kjønn (eng. *gender*). Sosialt kjønn forskjellig fra biologisk kjønn, med den førstnevnte betraktet som en samling kvaliteter merket maskuline eller feminine (Lorber, 1994) som er opprettes gjennom sosialiseringprosesser og sistnevnte ses på som komprimerende attributter som et resultat av biologiske karakteristikk (Brandser, 1996). Det vil si at når vi betegner noe som feminint eller maskulint, gjenspeiler det kulturelle forestillinger knyttet til kategoriene kvinne og mann (Fondas 1997). Forskjellen mellom maskuline og feminine egenskaper kan hovedsakelig forklares av stereotyper, men er også avhengig av hvilke kulturelle kontekster det er snakk om.

Hofstede (1983) deler kulturer i feminine og maskuline dimensjoner. Han definerer en maskulin kultur som et samfunn der sosiale kjønnsroller har et tydelig skille: menn er ment å være selvsikre, tøffe og fokusert på materialistisk suksess; kvinner skal være mer beskjedne, hengivne og være fokusert på livskvalitet. Et feminint samfunn har ikke en slik inndeling og lar menn og kvinner ta på seg ulike roller. Det vil si at i feminine samfunn kan for eksempel både menn og kvinner være beskjedne, hengivne og opptatt av livskvaliteten (Hofstede, 2001).

Ifølge Hofstede (1983) har Norge en feminin kultur og er det neste mest feminine landet i studien, etter Sverige. Det vil si at Norge er et samfunn hvor kjønnsrollene overlapper hverandre og de dominante verdiene er feminine. Dette innebærer at Norge har en kultur som domineres av verdier slik som sosial utjevning, samarbeid og sympati for hverandre. Det å være bedre enn andre er verken sosialt eller materielt belønnet i særlig grad. Samfunnssolidaritet i livet er viktig og samhandling skjer gjennom dialog. I tillegg er innsikt er verdsatt og selvutvikling langs disse vilkårene oppfordres. Med slike dominante verdier i det norske samfunnet kan det tenkes at norske arbeidstakere har en preferanse for feminine kvaliteter og arbeidslivet i mindre grad er preget av maskuline verdier. I feminine kulturer er en effektiv leder en som er støttende, og beslutningsprosesser oppnås gjennom involvering. Feminine kulturer har høyere grad av kvinnelige ledere, mindre lønnsforskjeller mellom kjønnene i høyere grad og en preferanse for å velge kvinnelige ledere (Moulettes, 2007). Arbeidskulturen er bygd opp slik at man arbeider

for å leve, fokuset er på trivsel, statusforskjeller vises ikke og mindre antall arbeidstimer er oppfordret.

2.3.2 Maskuline og feminine egenskaper

Egenskaper og atferd kan også deles inn i feminine eller maskuline trekk (Bem, 1974). Siden sosialt kjønn (*gender*) er avkoblet av fra biologisk kjønn (*sex*) (Lorber, 1994) er det mulig for en kvinnelig leder å vise maskuline egenskaper og omvendt, selv om litteraturen normalt forbinder maskuline egenskaper med mannlig leder og feminine egenskaper med kvinnelige ledere. Spesielt i vesten har filosofihistorien skapt en kontrast mellom menn og kvinner ved hjelp av motsatte egenskaper, rasjonalitet/følelsesmessighet, objektivitet/subjektivitet, kultur/natur osv. (Due Billing & Alvesson, 2000). Det vil si at tradisjonelt sett har maskulinitet ikke handlet om å kun ha maskuline egenskaper, men også om å ikke ha feminine egenskaper. Tilsvarende handlet ikke femininitet om å kun ha feminine egenskaper men om også å ikke ha maskuline egenskaper. Som et resultat av disse stereotypiene kunne ikke kvinner gå inn i yrker som krever intellektuelt lederskap uten å frykte tap av femininitet og menn ble presset til å alltid ha kontroll (Porter et al.,1985).

En typisk beskrivelse av maskuline egenskaper er hard, tørr, upersonlig, objektiv, eksplisitt, handlingsfokuseret, analytisk, dualistisk, kvantitativ, rasjonalistisk og materialistisk (Hines, 1992). Dette konseptet av maskulinitet overlapper med hva Marshall (1993) ser på som mannlige kvaliteter eller maskuline verdier: selvsikkerhet, separasjon, uavhengighet, kontroll, konkurranseorientert, fokusert oppfatning, rasjonalitet. Dette skiller seg fra feminine trekk som Hines skriver handler om prioritering av følelser og betydningen av det fantasifulle og kreative (Hines, 1992). Kvinnelige kvaliteter eller feminine verdier er karakterisert ved gjensidig avhengighet, samarbeid, mottagelighet, aksept, helheter og sammenhenger, følelsesmessig tone, personlig oppfatning, intuisjon og syntetisering (Marshall, 1993). Andre egenskaper knyttet til feminitet er nærende, medfølende, emosjonell og empatisk (Grant 1988) samt uttrykksfull, samarbeidsvillig, varm, taktfull og underdanig (Park, 1996; Osland, Snyder og Hunter, 1998). Til tross for dette er gammel forskning, fant studien gjennomført av Haines, Deaux og Lofaro (2016) at disse tradisjonelle kjønnsstereotypiske egenskapene fortsatt er utbredt i nyere tid.

Istedenfor å være to motstridende poler, hevder Bem (1974) at derimot at maskulinitet og feminitet er to ukorrelerte dimensjoner. På 70-tallet identifiserte Sandra Bem en rekke

egenskaper som anses å være ønskelige i forhold til en persons kjønn. De fleste menn og kvinner hadde en tendens til å velge de egenskapene eller trekkene som enten var maskuline eller feminine for dem. Det var derimot også noen individer som hadde en tendens til å besitte begge typer egenskaper eller trekk avhengig av situasjonen. Personer som hadde både feminine og maskuline egenskaper, ble ansett som androgyne (Bem, 1974). Sandra Bem utviklet Bem Sex-Role Inventory (BSRI) basert på den oppfatningen at mennesker har internalisert samfunnsmessige standarder av maskulinitet eller feminitet men også på nøytrale kjønnsattributter som er like ønskelige hos kvinner og menn (Bem, 1974).

Elementer på Maskulinitet, Feminitet og Sosial Ønskelighet Scala av BSRI

<u>Maskuline trekk</u>	<u>Feminine trekk</u>	<u>Nøytrale trekk</u>
49 Oppfører seg som en leder	11 Kjærlig	51 Tilpasningsdyktig
46 Aggressiv	6 Munter	36 Innbilsk
58 Ambisiøs	50 Barnlig	9 Pliktoppfyllende
22 Analytisk	32 Medfølelse	60 Tradisjonell
13 Påståelig	53 Bruker ikke tøft språk	45 Vennlig
10 Atletisk	35 Rask på å berolige vonde følelser	15 Glad
55 Konkurransorientert	20 Feminin	3 Hjelpsom
4 Forsvare sin egen tro	14 Smigrende	48 Ineffektiv
37 Dominant	59 Høflig	24 Sjalu
19 Sterk	47 Godtroende	39 Lett å like
25 Har lederskapsevner	56 Elsker barn	6 Furten
7 Uavhengig	17 Lojal	21 Pålitelig
52 Individualistisk	26 Følsom for andres behov	30 Hemmelighetsfull
31 Tar avgjørelser let	8 Sjenert	33 Oppriktig
40 Maskuline	38 Snakker mykt	42 Høytidelig
1 Selvstendig	23 Sympatisk	57 Taktfull
34 Selvforsynt	44 Følsom	12 Dramatisk
16 Sterk personlighet	29 Forståelsesfull	27 Sannferdig
43 Villig til å ta en stilling	41 Varm	18 Uforutsigbar
28 Villig til å ta en risiko	2 Givende	54 Usystematisk

Tabell 1: Merk: tallet som går foran hvert trekk gjenspeiler plasseringen av hvert adjektiv som det faktisk vises i den originale skalaen. *Kilde: Bem, 1974, s. 156*

Det er 20 trekk i hver kategori, som henholdsvis definerer maskulinitet, feminitet og nøytralitet. Bems instrument var det første forsøket på å spesifikt gi uavhengige målinger av individets maskulinitet og feminitet (Lenney, 1991), og den har produsert relativt varige definisjoner av begge dimensjonene. Instrumentet har også mottatt kritikk for å blant annet være for rigid og avgrensende (Marsh & Meyers, 1986), at den måler omtrent de samme trekkene (Brems & Johnson, 1990) og det er uenigheter i hvordan Bem har kategorisert trekkene (Uleman & Weston, 1986). Til tross for det blir Bems funn brukt mye i empiriske studier på karakteren av maskulinitet og feminitet (Choi & Fuqua, 2003).

2.3.3 Det maskuline ledelsesidealet

Det har vært en del forskning på egenskaper og lederoppfattelser. Vi starter med å trekke frem forskningen til Schein (1973), som undersøkte ledelsesidealet hos mannlige og kvinnelige mellomledere på tidlig 70-tallet. Resultatet fra studiet viste at forskningsdeltagerne betraktet en vellykket mellomleder som en med maskuline egenskaper. I 1989, 16 år senere, gjennomførte Schein m.fl. (1989) en ny undersøkelse knyttet til suksessfullt lederskap. Resultatene fra studiet viste at mannlige studenter fortsatt knyttet suksessfullt lederskap med maskuline egenskaper og holdninger. De kvinnelige studentene derimot hadde en mer avmaskulinisert ledelsesideal og mente at både kvinner og menn hadde de egenskapene og holdningene som kunne knyttes til suksessfulle ledere. Dette fenomenet kalt *think-manager-think-male*, ble bekreftet i mange etterfølgende studier. Schein hadde utvidet sin forskning med tverrkulturelle sammenligninger, og fant at virkningen av kjønnsstereotyper på oppfatningen av lederskap blant annet kunne observeres i Tyskland, Storbritannia (Schein og Mueller, 1992), Kina og Japan (Schein et al., 1996).

Solberg (1995, s. 217) mener at en lederatferd med kombinasjon av maskuline og feminine egenskaper, det vil si en androgyn lederatferd, vil kunne fylle de fleste behov i en organisasjon utfra situasjon og hvilke behov som må tilfredsstilles. Med en lignende hypotese, og antagelsen om at en god leder blir oppfattet som androgyn (i.e., høy i begge maskuline og feminine egenskaper), gjennomførte Powell og Butterfield (1979) en undersøkelse blant økonomistudenter. Resultatet fra studiet viser at både kvinner og menn, beskrev en god leder med stereotypiske mannlige egenskaper. Deres studie bekrefter resultatene til Schein (1973, 1975) som også fant at respondentenes kjønn ikke var en faktor for å bestemme nødvendige ledelsesegenskaper, og at både kvinner og menn anser en god leder som en med maskuline egenskaper. Studiet fant i tillegg at kvinner, i motsetning til menn, så på en god leder som mer ulik seg selv. Studiet viser dermed at istedenfor en blanding av feminine og maskuline egenskaper, foretrekkes i grunn maskuline egenskaper i en leder.

2.4 Det kjønnede ledelsesidealet

Kerfoot og Knights (1996) hevder at maskulinitet er kjernen i ledelses- og organisasjonsarbeid, hvor en er opptatt av en bestemt form for «rasjonell kontroll». Bakgrunnen for hvorfor ledelse hovedsakelig blir knyttet til maskulinitet forklares av Kanter. Kanter (1977) forteller i boken *Men and Women of the Corporation*, om hvordan tanken om en rasjonell leder ble til. Gjennom en femårig casestudie av den store amerikanske bedriften Industrial Supply Corporation

(Indsco) undersøkte Kanter rollene menn og kvinner hadde i organisasjoner og hvordan disse rollene formet oppførsel. Kanter forklarer at en maskulin etos oppstod grunnet usikkerheten knyttet til å lede multinasjonal selskaper så tidlig som i 1890, hvor flinke mannlige ledere besatt egenskapene rasjonalitet og effektivitet. Det maskuline etos, eller 'ånden av lederskap' bestod av egenskaper som: tankeinnstilt tilnærming til problemer; analytiske evner til abstrakt tenkning og planlegging; evnen til å sette til side personlige, emosjonelle vurderinger til fordel for oppgavefullføring; kognitiv overlegenhet i problemløsning og beslutningstaking. Dette er egenskaper som i stor grad ble knyttet til menn. Kvinner på en annen side ble anset «for emosjonelle». På bakgrunn av dette ble menn egnet for lederstillinger i organisasjonen, mens kvinner primært opptok marginaliserte og usynlige roller. Når kvinner derimot prøvde å gå inn i ledelse, ble det maskuline etos påkalt som et prinsipp for lederskap, noe som førte til at kvinner ble utelukket for ledelsesroller. Kvinnene som kunne komme inn i varmen og bli ledere, var de som demonstrerte evnen til å "tenke som en mann".

Forskning på 90-tallet viser derimot at ledelsen i større grad begynte å bli avmaskulinisert. Smith og Smits (1994) hevder at det har skjedd en feminisering av ledelsen de senere to eller tre tiårene. Grunnet sosial organisering og global konkurranse av arbeid, partnerskap samt desentraliserte arbeidsformer, har spesifikke feminine egenskaper blitt beundret (Calás og Smircich, 1993). Jane Fondas undersøkte i 1997 datidens moderne og populære og avslørte tre feminiseringstemaer av lederrollen. Det første temaet Fondas (1997) fant gikk på at lederen ikke skulle kommandere og kontrollere, men å pleie og støtte folk. Dette innebar deling av makt, autoritet og beslutningsmyndighet, ofte forbundet med femininitet og avståelse av makt over mennesker, som tradisjonelt er forbundet med maskulinitet. Det nye ledelsesidealet var en leder som i stedet for å kommandere, heller kontrollerte ved hjelp av myndiggjøring av andre. Det andre temaet i tekstene var at lederen skulle fokusere på å hjelpe og utvikle andre. Dette temaet er tett knyttet til ovennevnte tema om delegering av ansvar. Ledere ble bedt om å fokusere på å hjelpe og utvikle andre samt vise følsomhet overfor folks behov og motivasjoner. Denne rollen inkorporerte bevegelsen vekk fra seg selv som leder og retter heller fokuset mot relasjonsbygging preget av gjensidighet, samarbeid og tilhørighet. Det tredje temaet som Fondas (1997) trakk frem fra tekstene var behovet for å bygge et sammensveiset nettverk av relasjoner hvor ledere jobber med underordnede i å oppnå felles mål og utvikle gjensidig støttende partnerskap. Denne feminine kulturen av «tilknytning og samarbeid» stod i direkte kontrast til den maskuline kulturen av «konkurranse og hierarki» hevder Fondas (1997, s. 268).

Fondas (1997) foreslår at de karakteristikaene er som kulturelt forbundet med kvinne fremgår i beskrivelse av ledelsesarbeid i tekster av samtidskrifter og at disse teksten fungerer som bærere av et «feminin etos» i praktisering av ledelse. Fondas analyse er viktig da hun gir eksempler på at forfattere påberoper seg kvinnelige kvaliteter i deres beskrivelser av ledelsesarbeid. Disse tekstene representerer kulturelle bærere som «legitimerer det feminine etos og derved initierer dets institusjonalisering» (Fondas, 1997 s.269).

2.5 Avmaskulinisering av ledelsesidealet?

Grunnet en økning av kvinnelige ledere på 90-tallet samt en avmaskulinisering av ledelsesidealet, ønsket Powell, Butterfield og Parent (2002) undersøke om stereotypier knyttet lederskap hadde endret seg. Funnene fra studiet viser at studenter med varierende alder, utdanning og jobberfaring fortsatt beskrev en god leder som en med hovedsakelig mannlige egenskaper. Videre fant Zekan, Pronja og Russo (2012) at ledelsesidealet for både mannlige og kvinnelige økonomistudenter, var en mannlig leder. Døving, Elstad og Strønen (2010) gjennomførte en studie om hva som er «viktig for å være en god leder» basert på folks egne oppfatninger om lederskap. Resultatet fra studiet viser at samarbeid og analytiske ferdigheter kom høyest opp, mens risikounnvikende og dumdristige egenskaper ble dårligst rangert. Det var dog noe ulikheter mellom preferansene til yngre og eldre respondenter. Respondentene mellom 26-45 år foretrakk typiske maskuline personlighetstrekk, slik som konkurranseinstinkt, faglig dyktighet, handlekraftighet og selvsikkerhet, mens respondentene over 46 år foretrakk feminine personlighetstrekk slik som endringsvillig, dristig, omsorgsfull og intuitiv. Samlet sett kunne det konkluderes at ledere med stereotypiske maskuline personlighetstrekk var den mest fremtredende prototypen. Forfatterne (2010) forklarte skillet mellom yngre og eldre respondenter ved hjelp generasjonseffekt og erfaring.

Med fokus på kjønnsattributter, gjennomførte Vial og Napier (2018) to studier for å undersøke menn og kvinners oppfattelser om hva som en utgjør en god leder. I studie 1 undersøkte de egenskaper som ble betraktet som nødvendige (versus overflødige) for ideelle ledere. Deltagerne i studiet ble bedt om å «designe» deres ideelle leder ved hjelp av egenskaper. Resultatet fra studiet viser at feminine egenskaper ble vurdert i en leder etter at de maskuline egenskapene var oppfylt. De feminine egenskapene ble sett på som bonus og ikke som nødvendige lederegenskaper. Videre fant forskerne at når deltagerne hadde flere egenskaper å velge mellom favoriserte deltagerne feminine egenskaper over maskuline. På den annen side

fant forskerne at jo mindre egenskaper deltagerne fikk velge mellom når de skulle designe sin ideelle leder, jo mer valgte de bort feminine egenskaper til fordel for maskuline egenskaper. I studie 2 undersøkte Vial og Napier (2018) om folks forventninger til lederrollen var annerledes når de betraktet seg selv i denne stillingen. Forskerne var spesielt opptatt av å undersøke hvilke stereotypiske egenskaper menn og kvinner anså som viktige for å hjelpe dem personlig i å lykkes i en tilfeldig tilordnet lederrolle. Resultatet fra studiet viser at folk vurderte maskuline egenskaper som mer nødvendige å lykkes som en leder og feminine egenskaper som mer nødvendige for å lykkes som en assistent.

2.5.1 Stereotyper og fordommer

Til tross for en feminisering av ledelsesrollen viser studier at studenter hovedsakelig forbinder en leder med maskuline egenskaper. Eagly og Karau (2002) rolle kongruensteori (eng. *Role congruity theory*) forklarer at stereotyper og fordommer mot kvinner gir dem mer en negativ evaluering, i tillegg til å favorisere menn. Tradisjonelle kjønnsstereotyper skildrer kvinner som mangelfulle i forhold til de attributtene som trengs for ledelsesmessig suksess (Eagly og Carli, 2003; Vecchio, 2002). Spesielt viser tradisjonelle kjønnsstereotyper menn som effektive, ambisiøse, kompetente, sterke, aktive følelsesmessig stabile, uavhengige og rasjonelle, mens kvinner derimot er generelt oppfattet i å mangle disse attribusjonene (Becker, Ayman og Korabik, 2002).

Heilman (1983) foreslår at forventninger om et individs suksess er bestemt av oppfatningen av en persons egenskaper og oppfatningen av jobbkrav og kompetanse. Hun beskrev en divergens som «mangel på sammenfall». For organisatoriske jobber som vanligvis er knyttet til menn (for eksempel lederstillinger) ble det foreslått en mangel på sammenfall mellom de opplevde kravene til jobben og evner som vanligvis tilskrives kvinner som en gruppe. En slik mangel på sammenfall blir antatt å være ansvarlig for kjønnsbegrensede vurderinger eller atferd. Fordommer mot kvinnelige ledere skjer spesielt i situasjoner som forsterker oppfatninger av uoverensstemmelse mellom kvinnelige kjønnsrolle og lederroller. Eagly og Karaus (2002) rolle kongruens teori foreslår at det er to former av fordommer mot kvinnelig ledere. Den første typen består av (1) mindre gunstig vurdering av kvinners potensial for lederskap, fordi lederskapsevner er mer stereotypisk for menn enn for kvinner og (2) mindre gunstig vurdering av kvinners faktiske lederadferd enn menns fordi slik oppførsel blir oppfattet mindre ønskelig hos kvinner enn hos menn.

Den første typen av fordommen stammer fra den *deskriptive* normen av kjønnsroller – det vil si den beskrivende oppfatningen av kvinners egenskaper og den tilhørende tilliggelsen av kvinnestereotypiske eller feminine kvaliteter til dem, som er ulik de forventede eller ønskede egenskapene i ledere. De hevder at kvinner generelt ikke passer til prototypen av lederskap og spesielt ikke når topproller vurderes. Den andre typen fordommer stammer fra *normative* normer av kjønnsroller – det vil si troen på hvordan kvinner bør oppføre seg. Kvinner som bryter gjennom glasstaket for å besitte lederskapsroller, er ofte i fare for forutbestemte evalueringer som skyldes deres mangel på sammenfall i forhold til de kulturelle definisjonene av feminitet. Eagly og Karau (2002) hevder at hvis kvinnelig ledere klarer å bryte mot den normative overbevisningen om kvinner, ved å oppfylle de maskuline egenskapene for lederskap og ikke viser den feminine, støttende atferden som er foretrukket hos kvinner, kan de bli negativt evaluert for disse bruddene. Rolle inkongruensanalysen skildrer dermed at kvinner i lederrollen står overfor to type klemmer – å være for feminin eller for maskulin. Trusler mot kvinner kommer dermed fra to retninger: å tilpasse seg sin kjønnsrolle vil føre til en manglende evne til å oppfylle kravene til deres lederrolle og ved å oppfylle kravene til deres lederrolle vil føre til at de ikke oppfyller kravene til kjønnsrollen.

2.6 Oppsummering av teori

Dette kapittelet har gitt en presentasjon av oppgavens teoretiske ramme, med teorier og begreper som skal benyttes for å undersøke hvilke ledelsesideal som eksisterer blant sykepleie- og ingeniørstudenter. Vi begynte kapittelet med en presentasjon om lekmannsteorier – det vil si implisitte teorier om hva som utgjør en god leder. Underordnede ser på lederegenskaper og lederatferd når de gjør seg tanker om prototype på en god. Studier viser på en annen side at det oppstår systematisk negativ rangering av kvinnelige ledere. En grunn til at maskuline egenskaper foretrekkes i en leder kan være at ledelsesrollen tradisjonelt har vært knyttet til menn. Feminisering av ledelsesidealet resulterer fortsatt ikke til en positiv evaluering av kvinnelige ledere. På bakgrunn av denne utviklingen finner vi det interessant å undersøke ledelsesidealet blant studenter.

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet redegjør vi for oppgavens metodiske aspekter og begrunnelsen for den metodiske tilnærmingen i forskningen. Det vil videre reflekteres det over de metodiske valgene som har blitt tatt i forbindelse med datainnsamlingen og analysen. Vi vil aller først redegjøre for hvorfor vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode med semi-strukturerte intervju som forskningsmetode. Videre diskuteres utformingen av intervjuguide, utvalg av informanter og datainnsamling knyttet til gjennomføring av intervjuene. Det analytiske arbeidet rundt empirien drøftes og til slutt foretar vi noen metodiske refleksjoner omkring etiske utfordringer, vår rolle som forskere samt forskningens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

Prosjektet er gjennomført etter Personombudets krav til behandling av personopplysninger og inneholder ikke lagring av personopplysninger. Oppgaven bygger på 12 semi-strukturerte intervjuer med både kvinnelig og mannlige sykepleier- og ingeniørstudenter ved OsloMet – Storbyuniversitetet i Oslo og Sandvika.

3.2 Kvalitativ metode

For å undersøke hvilke ledelsesideal en finner blant sykepleie- og ingeniørstudenter var det viktig å velge den metoden som egnet seg best til slik problemstilling. Kvantitativ metode kan benyttes når faktabasert data er nødvendig for å svare på forskningsspørsmålet; for eksempel (1) når det er behov for å søke etter generalisering eller sannsynlighetsinformasjon angående meninger, holdninger, synspunkter eller preferanser; (2) når variabler kan isoleres og defineres; (3) når variabler kan knyttes til hypoteser for datainnsamling; og (4) når spørsmålet er kjent, klart og entydig (Hammarberg et al., 2016). Det er ikke en generell konsensus på hva som menes med kvalitativ metode. Det er derimot en bred enighet om at kvalitativ forskning er en virkelighetsnær, tolkende tilnærming på å forstå hvilke meninger folk knytter til fenomener i deres sosiale verden (Dalen, 2004). Kvalitative metoder blir dermed brukt til å svare på spørsmål om erfaringer, meninger og perspektiver oftest fra deltakerens syn (Hammarberg et al., 2016). Tilnærmingen kjennetegnes ved at fokuset rettes mot prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg. Vi bestemte oss på bakgrunn av dette for å velge en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming, Vi ønsket å forstå fenomenet ut ifra

informantenes egen ståsted, slik den personlig ble oppfattet av dem (Kvale et al., 2015). Målet med forskningen er derfor å forstå informantenes perspektiv (Postholm, 2005). Forskningen vil til en viss grad være farget av forskerens eget teoretiske ståsted, valg og antagelser. Dette er noe vi prøver å synliggjøre i forskningen. Valgt teori, utvalg og funn er basert på vår subjektiv oppfatning av hva vi anser som viktig å frem i forskningen.

3.2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er rammen for innsamling og analyse av data innenfor et forskningsprosjekt (Ghuri og Grønhaug, 2010). For å oppnå pålitelige og troverdige svar, er det viktig at forskningen gjennomføres på en systematisk måte slik at lesere får en forståelse for og tiltro til undersøkelsen. Ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) defineres forskningsdesign som en overordnede plan og strategi for hvordan man best mulig skal få besvart underliggende problemstillinger og hypoteser. Det er med andre ord svært viktig å velge riktig forskningsdesign da det vil påvirke utfallet og troverdigheten av undersøkelsen. Forskningsdesign avhenger av problemstillingen samt grad av forståelse bak forskningen som skal gjennomføres. Man skiller hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign (Ghuri & Grønhaug, 2010): *eksplorativ design*, *deskriptiv design* og *kausalt design*. *Eksplorativt forskningsdesign* er nyttig dersom det er behov for å kartlegge et område eller problemstilling som er lite forsket på tidligere. *Deskriptiv forskningsdesign* brukes i situasjoner hvor man i utgangspunktet har klare strukturer og teori å jobbe ut ifra. Problemstillingen er uformet som spørsmål eller hypoteser. *Kausalt forskningsdesign* er hensiktsmessig i situasjoner hvor man i utgangspunktet har forestillinger om årsakssammenhenger, samt hvor målsettingen går ut på å vise mønstre ved å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler (ibid)..

Dette studiet har et deskriptivt forskningsdesign, men har også elementer som åpner opp for både eksplorativ design og kausalt design. Oppgaven er deskriptiv grunnet vår problemstilling, hvor vi fokuserer på å beskrive hvilke oppfatninger og tanker studenter har av lederidealet. Vi tar utgangspunktet i den teoretiske rammen for analysen av datagrunnlaget. På en annen side er det lite kvalitativ forskning som konkret går inn på oppfattelser av ledelsesidealet blant studenter, spesielt i Norge. Dermed er oppfattelser av ledelsesidealet et forskningsområde som utforskes i forskningen vår. Videre kan forskningen også ha kausalt design med tanke på at vi undersøker to ulike utdanninger som kan ha en effekt på oppfattelse av lederidealet.

3.2.2 Valg av intervju som forskningsmetode

Intervju er den vanligste metoden som brukes av kvalitative forskere (Mehmetoglu, 2004) og er også den mest vanligste innsamlingsstrategien innen fenomenologisk metode (Postholm, 2005). Intervjumetoden gir forskerne innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner (Punch, 1998 sitert i Mehmetoglu, 2004). Siden vi søkte etter å fremme informantenes egne oppfattelser og perspektiver knyttet til ledelse innen sitt fremtidige yrke, anså vi semi-strukturert intervju som best egnet for innsamling av data. Slik intervjuteknikk er *«en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet»* (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 325). Med andre ord gir semi-strukturerte intervjuer forskerne en mulighet til å komme nært inn på opplevelsene og oppfatningene til informantenes livsverden.

I et semi-strukturert intervju bruker man noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til en rekke temaer. Fordelen med slike intervjuer er at forskeren stiller de samme spørsmålene og diskuterer de samme temaene med hver enkel informant. På den måten kan man forsikre seg om at alle temaene og spørsmålene blir besvart. I tillegg tillater metoden at både forskeren og informanten kan være fleksible i intervjusituasjonen. Dette innebærer at man kan avvike fra den planlagte intervjuplanen og diskutere temaer som faller utenfor de opprinnelige temaene eller problemstillingene, men som likevel kan være nyttige i forhold til problemstillingen (Mehmetoglu, 2004). De formelle samtalerne man har under et intervju fungerer som et hjelpemiddel i forbindelse med å få informantene til å reflektere over temaer og problemstillinger som de til daglig ikke tenker over. Det kommer av at menneskers oppfatninger er ikke direkte observerbare og individer er i liten grad klar over hvordan disse oppfatningene oppstår og utvikles. Det er først når man reflekter og setter ord på dem at man blir klar over at de eksisterer (ibid).

Til tross for at vi anser individuelle semi-strukturert intervjumetode som best egnet som datainnsamlingsmetode for denne oppgaven, har vi også vurdert om andre metoder kan være hensiktsmessige. Et alternativ har vært å benytte fokusgrupper. Fordelen med fokusgrupper er at de er relative lette å gjennomføre, tidsbesparende, kan stimulere til kreativitet og ærlighet (Askheim og Grenness, 2008; Mehmetoglu, 2004). Svakheterne ved å benytte en slik metode er at det kan hindre at individuelle meninger og synspunkter fremkommer og at det alltid vil være noen individer som dominerer samtalen (Mehmetoglu, 2004). Altså kan informantene tilpasse

hverandre istedenfor å uttrykke individuelle og personlige meninger og tanker. Dette vil i sin tur medføre at individenes reelle tanker og oppfattelser ikke fremkommer. I vår oppgave var det viktig at vi fikk frem individenes subjektive erfaringer og holdninger uten påvirkning fra andre. Ut fra disse kriteriene ble individuelle intervjuer derfor betraktet som den mest egnende forskningsmetoden for prosjektet.

3.2.3 Intervjuguide

Johannessen og kollegaer (2016) beskriver en intervjuguide som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. Hvor temaene og spørsmålene har tatt utgangspunkt i problemstillingen. En intervjuguide skal med andre ord sikre at man kommer inn på de temaene som intervjuet har som hensikt i å belyse (Thisted, 2010). Ettersom vi bestemte oss for å benytte oss av semistrukturerte intervjuer, ønsket vi at intervjuguiden skulle være enkelt konstruert. Vi strebet etter å ha spørsmål som var åpne og nøytrale uten antagelser om hva vi tenkte om emnet eller hintet til hva slags svar som var ønskelige. Hvert spørsmål dekket kun ett emne og vi prøvde å ha spørsmål som var korte, enkle og konsise. I tråd med Ryen (2002) sine anbefalinger var vi oppmerksomme på graden av formaliseringen. En fast intervjustruktur kan binde forskeren, samtidig som det danner grunnlag for en mer mekanisk interaksjon (ibid). Ulempen er at dette kan også bidra til å hemme gyldigheten i den forstand at man blir mindre motivert og kan svare slurvete eller unnlate å svare på spørsmålene (Repstad, 2009). Samtidig anbefaler Postholm (2005) at man benytter seg en fast mal ved fenomenologiske intervjuer, slik at man forsikrer seg at forskningsdeltakerne blir spurt om de samme temaene. Dette skal bidra til at man finner en felles struktur og klarer å fange opp en felles underliggende mening i forhold til intervjuet. En tematisert intervjuguide ble utarbeidet før intervjuprosessen startet. Spørsmålene i intervjuguiden var knyttet til temaene vi ønsket å få svar på. Spørsmålene var strukturert slik vi mente samtalen naturlig ville flyte. Vi ønsket at informantene skulle kunne føle seg trygge slik at de kunne åpne opp for sine erfaringer og tanker om de ulike temaene.

Thaagard (2009, s. 99) snakker om intervjuguidens *dramaturgiske oppbygging*, som går ut på utviklingen av intervjuets emosjonelle nivå. Dette kan ha stor betydning for informasjonen i det innsamlede datamaterialet. Vi antok at lederidealet var et tema informantene i liten grad hadde reflektert over. Intervjuguiden startet derfor med enkle og nøytrale bakgrunnsspørsmål om informantene som krevde lite refleksjon. Deretter ble intervjuguiden strukturert i 3 hoveddeler knyttet til forskningsspørsmålene, som til sammen skulle dekke områdene knyttet til problemstillingen. Intervjuet ble avsluttet med ett par spørsmål som hadde som hensikt å tone

ned det emosjonelle nivået, slik at informanten satt igjen med et positivt inntrykk (Thaagard, 2009). Hensikten med intervjuguiden var ikke at vi skulle følge den slavisk, men at den heller skulle fungere som en huskeliste som skulle sørge for at aktuelle temaer ble dekket.

Før vi satte i gang med intervjuene hadde vi pre-intervjuer med to studenter som studerte administrative fag ved OsloMet. Til tross for fordelene knyttet semi-strukturerte intervjuer, opplevde vi en rekke utfordringer underveis i intervjuene. Vi erfarte av testintervjuene at enkelte av spørsmålene ble for ledende, uklare eller uinteressante. Det var et viktig poeng for oss at spørsmålene ikke skulle formuleres på en måte som antydte at noen svar var mer ønskelige enn andre. Under formuleringen av spørsmålene var det viktig at våre antagelser og oppfatninger ikke skulle reflekteres i spørsmålene eller påvirke informantenes svar. Tanken var at informantene selv skulle reflektere over sine erfaringer og antagelser og at det var deres perspektiver som kom fram, uten at det ble oppfattet som positivt eller negativt fra vår side.

3.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter har en stor påvirkning på studiets resultat. Derfor er rekruttering av nyttige og relevante informanter avgjørende for kvalitet og påliteligheten av studien (Robinson, 2013). Kvalitative studier går hovedsakelig ut på å rekruttere informanter som har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstilling og undersøkelsens teoretiske perspektiver, med andre ord et *strategisk utvalg* (Thaagard, 2009, s.55). Utvalgskriteriene som ble lagt til grunn i undersøkelsen var at studentene tilhørte enten sykepleierstudiet eller ingeniørstudiet. Det ble stilt krav om at informantene hadde arbeidserfaring, men ikke relevant i forhold til utdanningen. Relevant arbeidserfaring ville i utgangspunktet vært ideelt for forskningen, men på grunn av vanskeligheter knyttet til rekruttering, ble dette kriteriet lagt på hyllen. Et annet kriterium var at deltakerne skulle ha hatt erfaring med både mannlige og kvinnelige ledere. Vi anså det å ha erfaring med både en mannlig og kvinnelig leder, som avgjørende for å kunne foreta en sammenligning mellom kjønn og lederoppfattelser. Informasjonen som ble innsamlet ville ikke ha vært like utfyllende, dersom disse kriteriene ikke var lagt til grunn før intervjuene. Dette innså vi i vår studie etter å ha intervjuet to personer som kun hadde erfaring med ett kjønn. På grunn av lite nyttig og relevant informasjon, ble det besluttet å eliminere informantene fra forskningen.

De tre første informantene ble rekruttert via andre bekjente studenter som også er studenter ved OsloMet. Andre informanter ble rekruttert tilfeldig på skolen; vi gikk bort og spurte om

studentene var interessert i å delta i et forskningsprosjekt. Deretter ble det brukt en *snøballsutvalgsmetode*. Snøballsmetoden er brukbar når en ønsker å få innpass i lukkede miljøer (Halvorsen, 2008, s. 164). Siden det ikke var mange mannlige sykepleiere eller kvinnelige ingeniører, var vi avhengig av å bli anbefalt disse av noen. Én informant oppga navnet på andre informanter som det kunne være aktuelt å intervju. Disse studentene ga i sin tur forslag til andre personer som kunne være aktuelle informanter. Utfordringen i snøballutvalgsmetode er å unngå at man ender opp med et utvalg som er for snevert sammensatt. Det ideelle er selvfølgelig at man oppnå så stor variasjon i informantenes erfaringer og oppfatninger som mulig. Like viktig er spredning i relevante bakgrunnsvariabler som kjønn og alder (Halvorsen, 2008). Andrews og Vassenden (2007, sitert i Halvorsen, 2008, s. 163) anbefaler at dersom man benytter en snøballsutvalgsmetode, er det viktig å informere om hvordan informantene ble rekruttert.

Vi fikk et utvalg bestående av 12 bachelorstudenter fra 2.-3. klasse på sykepleie- og ingeniørstudiet ved OsloMet – Storbyuniversitet ved Oslo og Sandvika. Det var 6 studenter, 3 menn og 3 kvinner, fra hver linje. Det ble fokusert på å opprettholde en jevn fordeling mellom begge kjønn, slik at vi kunne innhente informasjon fra ulike perspektiver. Studentene på ingeniørlinjen kom fra de tekniske yrkesretningene som dataingeniør og byggingeniør. Informantene var mellom 21 – 27 år og noen av informantene i sykepleie gikk også i samme klasse. Informantene var fra ulike kulturelle bakgrunn og kom fra ulike deler av landet, men alle studerte på OsloMet, enten i Oslo eller Sandvika. Av hensyn til anonymitet er andre sentrale detaljer om deltakerne utelukket fra avhandlingen. For å forsikre oss om at anonymitet er ivaretatt i avhandlingen, har samtlige deltakere fått tildelt fiktive navn. De 3 kvinnelige informantene fra sykepleie har fått følgende navn: Silje, Anne og Kristin, mens de fra 3 kvinnelige informantene fra ingeniørlinjen har fått navnene Eva, Marte og Line. De 3 mannlige informantene fra sykepleie har fått navnene Jon, Ander og Tomas, mens de fra ingeniørlinjene har fått navnene Per, Ole og Tor.

Vi valgte å starte vår forskning med et utvalg på 12 personer, noe som er i tråd med Polkinghorne (1989, sitert i Postholm, 2005) sine anbefalinger. Dette er også et akseptabelt antall informanter for en masteroppgave (Robinson, 2013). Samtidig hadde vi en ekstra buffer av informanter som vi kunne benytte oss av, dersom vi opplevde informasjonen som var innhentet ikke ga nok innsikt i fenomenet som ble forsket på. Etter at intervjuene, transkripsjonen og gjennomgangen av intervjuene var gjort, anså vi 12 informanter som

tilstrekkelige for denne undersøkelsen. Vi merket underveis at mange av de samme meningene begynte å dukke opp. Vi opplevde med andre ord at vi til en viss grad hadde nådd metningspunktet på en rekke emner og temaer (Repstad, 2009).

3.4 Datainnsamling

En utfordring i vår studie og som ofte er tilfellet med kvalitative studier er *hvor* undersøkelsen skal utføres (Halvorsen, 2008). Et viktig poeng for oss var at intervjuene skulle være minst forstyrrende i den hektiske hverdagen til studentene. Alle studentene var fulltidsstudenter og vi var påpasselig med at informantene følte seg komfortable med tanke på sted samt at vi opptok minst mulig av deres tid. Vi lot derfor informantene bestemme sted for hvor intervjuene skulle gjennomføres ut fra hva som passet for dem. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene i en nøytral setting uten ytre påvirkninger samt et sted hvor studentene ikke trengte å reise langt. Grupperommene i OsloMet ble benyttet for intervjusamtalene. Vi anser det som passende at intervjuene skjedde på OsloMet, da studentene allerede befant seg på skolen. En annen årsak er at et kjent miljø vil ha en positiv innvirkning på intervjuets resultater, da dette vil gjøre studentene tryggere og roligere (Tjora, 2011).

De første minuttene av intervjuet spiller en sentral rolle for at informanten skal føle seg trygg nok til å dele erfaringer og følelser rundt temaet (Kvale og Brinkmann, 2009). I forkant av intervjuene fikk samtlige studenter tilsendt et informasjonsskriv som ga en kort redegjørelse for undersøkelsen, formålet med intervjuet og hva datainnsamlingen skulle benyttes til. I tillegg fikk deltagerne mulighet til å trekke seg fra intervjuet når som helst. Intervjuet ble startet med en kort beskrivelse av prosjektet og deltagerne signerte samtykkeerklæringen. Det ble informert at informantene ville være anonyme, informasjonen de formidlet skulle behandles konfidensielt og at et utkast av deres svar ville bli sendt til dem. I forkant av intervjuene hadde vi forsikret oss om at informantene var kjent med at det skulle bli brukt lydopptak under intervjuene. Vi ønsket ikke at intervjusituasjonen skulle bli preget av lydopptaket. Av den grunn var det viktig å avklare at lydopptaket kun var ment som et hjelpemiddel i forbindelse med analysearbeidet og at det ville bli slettet etter transkribering. Lydopptak ga oss bedre rom og mulighet til å konsentrere oss om intervjuets dynamikk (Kvale et al., 2015). Lydopptakene bidro også til å frigjøre nok oppmerksomhet til å komme med oppfølgings spørsmål. Siden vi hadde lite erfaring med kvalitative intervjuer, ble også lydopptaket benyttet som et forbedringsverktøy når det gjaldt vår egen intervjuteknikk (Ryen, 2002).

Vi bestemte oss for å ta i bruk en rekke strategier som kunne øke tillitten til oss som forskere. I begynnelsen av intervjuet fikk deltakerne utdelt et ark med en oversikt over ulike personlige egenskaper. Deltakerne skulle rangere disse egenskapene fra 1-10 etter hvor viktig de oppfattet dem hos en leder. De fikk lov til å jobbe med dette så lenge de ønsket. Vi opplevde at mange av informantene ble mindre nervøse etter at å ha jobbet litt med oppgaven. Hensikten med rangeringene hadde selvfølgelig en faglig baktanke, men fungerte også som en «myk oppvarming» i vår tilfelle. I tillegg hadde vi i forkant av intervjuene lest oss opp på hvilke faktorer som ville bidra til å gjøre intervjusituasjonen mer komfortabelt. Jacobsen (2015) sine anbefalinger hjalp oss i å være påpasselige på ulike områder slik som avbrytelser, kroppsposisjoner og ikke-verbale uttrykk. Disse elementene bidro til å holde samtalen gående og små pauser opplevdes ikke som ubehagelige. Vi ønsket at deltakerne skulle få tilstrekkelig tid til å reflektere og ønsket å ha en mer «passiv lytte-posisjon». I ettertid føler vi at vi lyktes med disse strategiene til en viss grad, men spesielt hos én informant opplevde vi at ikke kom helt gjennom. Årsaken ble oppdaget under transkribering. Til tross for at vi følte oss fullt forberedt, hadde vi ved flere anledninger avbrutt informanten, noe som kan ha bidra til å skape mistillit. Vi tok dette som selvkritikk og var påpasselige i intervjuene som ble foretatt i etterkant av dette intervjuet.

Siden vi ikke fulgte intervjuguiden slavisk, ble ikke alle spørsmålene dekket. Det ble derimot stilt en rekke oppfølgingsspørsmål. Planlagte temaer ble dekket, men på grunn av oppfølgingsspørsmål dukket det opp temaer av interesse som ikke er dekket i intervjuguiden. I utgangspunktet ble tidsrammen satt til 30 min, men i ettertid viste det seg at intervjuene gjennomsnittlig varte over en time. Det lengste intervjuet varte i 1 time og 30 min, mens det korteste intervjuet varte i 60 min. Etter intervjuet gjennomførte vi en *debriefing*, for å unngå anspenhet som følge av at informanten opplever at han eller hun kanskje har delt for mye personlig informasjon (Kvale og Brinkmann, 2009, s.141-142). Etter intervjuet påpekte vi igjen konfidensialitet og anonymitet samt at informanten kunne «trekke tilbake» informasjon dersom vedkommende opplevde at de hadde utgitt informasjon som de ønsket å trekke tilbake. Etter å ha informert informantene om at intervjuet var ferdig, opplevde vi at samtlige av informantene viste stor interesse for oppgaven og samtalen gikk over til å bli uformell og hverdagslig. Da vi takket for at de valgte å stille opp, ga informantene uttrykk for at de synes det hadde vært gøy å delta og synes det var et interessant forskningstema. Flere meddelte at de så frem til å lese oppgaven.

3.5 Analyseprosessen

Analysearbeidet er avhengig av det datamaterialet en har, samtidig som at materialet i seg selv er et resultat av analysen man utfører før og under datainnsamlingsfasen (Widerberg, 2001). Som utgangspunkt for analysen benyttet vi en tematisert analytisk tilnærming (Thaagard, 2009). Teorier, egen forforståelse og tidligere forskning ga oss grunnlaget for i analysen å gjenkjenne mønstre og temaer i informantenes beskrivelser og utsagn

3.5.1 Deskriptiv fenomenologisk analyse

Vi benyttet oss av en deskriptiv fenomenologisk tilnærming av dataanalysen. Ved hjelp av fenomenologisk analyse prøver man å beskrive de antagelsene og oppfattelsene informantene har av fenomenet. I tillegg til at resultatene gjenspeiler en akkurat beskrivelse av de elementene knyttet til fenomenet slik informantene selv presenterer det for forskerne (Giorgi, 2015, s.130-131). Denne metoden går ut på å beskrive dataen som er innsamlet, og ikke på å forklare eller fortolke datamaterialet. Den legger derimot til grunn et tolkningselement. Vi brukte denne metoden anbefalt av Giorgi (2015), som går ut på å ha en psykologisk fenomenologisk holdning mens man analyserer data.

Før vi begynte med analysen, leste vi gjennom volumet av materialet for å få en følelse av alt som ble sagt. Deretter gikk vi dypere inn i analysen av dataene i et forsøk på å organisere informasjonen samt fokusere på en dypere forståelse og trekke ut relevante temaer. Denne metoden krever en viss form for fleksibilitet, som følger dataens natur og tillater at retningen kan endres etter hvert som man kommer lengre inn i analysen. Alle aspektene av det informantene snakket om knyttet til ledelsesidealet ble nøye vurdert. Dette inkluderer blant annet følelser, tro, verdier og holdninger. Bakgrunnen for det er at det tillater forskeren å identifisere likhetstrekk mellom utsagnene til informantene.

3.5.2 Koding og kategorisering

Siden datamaterialet var omfattende var det behov for å kode og kategorisere materialet. De vanligste formene for dataanalyse i dag er koding eller kategorisering av intervjuet, hvor forskeren leser gjennom transkripsjonene og kategoriserer de relevante avsnittene (Kvale og Brinkmann, 2009). Å bryte dataene ned og kategorisere det ved å bruke koder kan bidra til å identifisere viktige aspekter og utvikle temaer. Ved å organisere dataene og trekke ut temaer gjennom bruk av koder kan gjøre prosessen mer objektiv. For å kode og kategorisere på en

oversiktlig måte ble programvaren *NVivo* brukt. Kodingsprosessen ble knyttet opp mot tendenser som kom frem under dataanalysen. Til tross for at vi allerede hadde tatt opp temaer vi anså som relevante for prosjektet, har det empiriske datamaterialet i hovedsak styrt hvilke temaer det skal fokuseres på i analysen.

Informantenes egne oppfattelser og holdninger omkring ledelsesidealet blir i analysekapittelet presentert gjennom direkte sitater og gjennom meningskondensering, hvor informantenes sitater har blitt kortet ned og gjort mer konkrete (Kvale og Brinkmann, 2009). Grunnet fenomenologisk psykologisk ståsted under dataanalyseprosessen, vil noe av datamateriale også presenteres gjennom våre egne formuleringer av informantenes utsagn (Giorgio, 2015). Dette vil ifølge oss også gi en bedre flyt samt forståelse av funn.

3.6 Metodiske refleksjoner

I kvalitativ forskning er det viktig å stille seg kritisk til hvorvidt kvaliteten på forskningen som helhet er tilfredsstillende. Under dette kapittelet stilles det spørsmål til etiske betraktninger underveis i forskningen, til vår rolle som forskere samt om våre fortolkninger av datamaterialet har ført til et troverdig forskningsprosjekt.

3.6.1 Etisk betraktninger

I kvalitativ forskning kan etiske problemer oppstå, spesielt i de tilfeller man studerer mennesker (Thaagard, 2009). Intervju som innsamlingsmetode medfører at man bruker mennesker som kilder. Forskningsetiske retningslinjer er til for å ta hensyn til informantene og for at deres integritet bevares. For å bevare informantenes integritet opplyste vi om intervjuets formål før vi spurte om deltagelse. Før intervjuet ble det gitt tilstrekkelig informasjon om hvordan informantenes bidrag skulle innhentes (via intervju), formålet med studiet og hvordan resultatene skulle presenteres og formidles. Etter at informantene takket ja til deltagelse, sendte vi samtykkeskjema om frivillig deltagelse i forkant av intervjuet. Det ble også informert om konfidensialitet, anonymitet og taushetsplikt. Samtykkeskjemaet ble signert før intervjuene startet. Dette er blant et av de viktigste leddene i å sørge for at behandling og formidling av informasjon ikke kan komme til skade for informantene (Grønmo, 2004). I tillegg hadde informantene når som helst muligheten til å trekke seg fra deltagelsen i prosjektet og kunne «trekke tilbake» utsagn både under og etter. Transkriberingen ble oppbevart sikkert og slettet etter at oppgaven ble fullført (Dalen, 2004)

3.6.2 Rollen som forsker

Forskerens rolle er sentral i intervjusammenheng da det etableres en direkte kontakt mellom forskeren og personen som studeres. En slik relasjon vil ha en påvirkning på datamaterialets kvalitet, og i forhold til en rekke etiske utfordringer som kan oppstå (Thaagard, 2009, s. 14). Thaagard (2009) hevder at forskeren vil kunne påvirke fenomenet som studeres gjennom måten informanten oppfatter den på. Derfor er det viktig at forskeren kritisk undersøker sin egen rolle og posisjon i forhold til informantene. Hensikten med studien var å undersøke ledelsesoppfatninger blant bachelorstudenter. Dette er et tema som vi ikke anser som særlig «ladet». Det kan derimot tenkes at forskerens kjønn kan ha påvirket svarene til spesielt de mannlige informanter. For eksempel uttalte én mannlig informant etter intervjuet at han ikke forventet at to kvinner skulle intervjuer han. Det kan dog diskuteres hvorvidt kjønn spilte en vesentlig rolle for hvordan vi som forskere ble oppfattet. Det er mulig at spesielt mennene i studien tøffet seg ved å uttrykke litt ekstreme synspunkter. Vi ønsker uansett å presisere at en ideell situasjon hadde vært at forskerne var av begge kjønn, ettersom forskningen fokuserte på kjønnsforskjeller.

3.6.3 Pålitelighet, gyldighet og generalisering

I kvalitativ forskning er det viktig å avgjøre om kvaliteten på data og tolkningen av den er troverdig. En vurdering av oppgavens troverdighet diskuteres ved hjelp av begrepene *pålitelighet* og *gyldighet*. Disse begrepene er betegnelser på det den kvantitative forskningen kaller reliabilitet og validitet (Halvorsen, 2008, s. 67).

Kravet pålitelighet, også kjent som reliabilitet, tar for seg forskningsrapportens konsistens og troverdighet (Halvorsen, 2008, s.72). Pålitelighet stiller krav til hvorvidt en ville ha kommet fram til de samme resultatene dersom andre forskere hadde gjentatt undersøkelsen på et annet tidspunkt ved bruk av samme metode (ibid). På en annen side argumenterer Stenbacka (2011) at pålitelighetsmål gjelder målinger som ikke har relevans i kvalitativ data. Hvis pålitelighetsmål brukes i kvalitativ studie vil konsekvensen av det bli at studien vil vurderes som ikke god. Vi har uansett prøvd å styrke oppgavens pålitelighet ved å blant annet gi en nøye og konkret beskrivelse av forskningsprosessen og fremgangsmåten vi har benyttet (Halvorsen, 2008). Videre har vi prøvd å holde oss nøytrale, slik at våre antagelser og forutinntatte holdninger ikke skulle påvirke forskningsarbeidet (Tjora, 2011). På en annen side har vi forståelse for at forskningsprosessen er *refleksiv*, noe som innebærer at forskere erkjenner at

personlige verdier og interesser påvirker hele prosessen (Chambliss og Schutt, sitert i Halvorsen, s. 72). Andre metoder som kan tenkes å ha styrket oppgavens pålitelighet, er blant annet prøveintervjuene. De har bidratt til tydeligere formuleringer av uklare og ledende spørsmål. Lydopptak av intervjuene har også bidratt til å styrke påliteligheten ettersom datagrunnlaget ikke avhenger av hva vi husket, men at det ble gitt en nøyaktig gjengivelse av hva som ble sagt (Thaagard, 2009). Videre har vi vedlagt relevant dokumentasjon slik som samtykkeerklæring og intervjuguide, noe som styrker reliabiliteten. Vi anser det også styrkende for vår reliabilitet at vi gir en presentasjon av sitatene.

Kravet om gyldighet, også kjent som validitet, stiller spørsmål til om hvorvidt metoden som er brukt, er egnet til å undersøke det den er ment å undersøke (Halvorsen, 2008, s. 72). Dette kan blant annet knyttes til spørsmålene vi har stilt og om svarene vi har fått, faktisk besvarer spørsmålene som vi har stilt (ibid). Gyldigheten kan styrkes ved å stille flere ulike spørsmål knyttet til forskningsspørsmålet. Dette er mulig i semi-strukturert intervjuer da det åpner opp for å omformuleringer og oppfølgingsspørsmål. Videre kan gyldighet styrkes gjennom å være åpen omkring valg tatt i forbindelse med metoden for datainnsamling samt hvordan oppgavens teoretisk ramme verk brukes i analysen (ibid). Gyldigheten styrkes videre ved å begrunne de tolkningene som har blitt gjort og ved å være kritisk til analyseprosessen (ibid). Intervjueffekten om kjønn som vi har vært inne på tidligere, kan på en annen side ha påvirket gyldigheten knyttet til at studentene faktisk sier det de mener (Halvorsen, 2008).

I kvalitative metoder kan ikke det empiriske materialet generaliseres på samme måte som kvantitativ data. Dette er hovedsakelig fordi kvalitativ metode har få informanter og dermed ikke utgjør et representativt utvalg (Kvale og Brinkmann, 2009; Halvorsen 2008). Halvorsen (2008, s.72) påpeker at innen kvalitativ forskning er målet heller ikke å generalisere til en større populasjon, men snarere å benytte rike beskrivelser av fenomenet og konteksten, slik at beskrivelsene kan gi mening og overføringsverdi til andre sammenhenger og situasjoner. Dette er noe Kvale og Brinkmann (2009, s. 266) trekker inn som *analytisk generalisering*. Vi betrakter det som styrkende for oppgavens analytiske generaliserbarhet at utvalget består av både kvinner og menn som studerer ulike retninger innenfor ingeniørfag samt sykepleie. Dette gir oss muligheten til å sammenligne deres tanker og refleksjoner, samt finne likhetstrekk og mønstre rundt deres utsagn. Det kan med dette tenkes at det er mulighet for at de sammenhengene vi kommer frem til også kan gjelde andre i lignende situasjoner.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort rede for de metodiske valgene som har blitt tatt i forbindelse med innsamlingen og analysen av oppgavens empiriske datamateriale. Alle valgene som er tatt i prosessen har vært bevisste for slik å kunne besvare vår problemstilling og for å kunne gå i dybden på tematikken. Vi har forsøkt å gi en grundig og veldokumentert fremstilling som mulig. I dette kapitlet har det blitt fokusert på å være refleksive til oppgavens metodiske tilnærminger til datamaterialet. På denne måten forsøker vi å danne et grunnlag for at oppgaven som helhet skal oppfattes som troverdig.

4 Funn

4.1 Innledning

Under dette kapittelet presenteres hovedfunnene fra datainnsamlingen. Her undersøker tre momenter; (1) Hvilke oppfatninger sykepleie- og ingeniørstudenter har om sin ideelle leder, (2) hvilke forventninger de har til kvinnelige og mannlige ledere og (3) hvilken betydning har dette i en kjønn kontekst? Ved å undersøke hvilke oppfattelser og forventninger studentene har til ledere kan vi tilegne oss en bedre forståelse av de sosiale aspektene av lederutvikling (Schyns et al., 2011) og arbeidsrelasjoner (Storvik, 2002).

4.2 Maskulint eller feminint lederideal?

Ved begynnelsen av intervjuene gjennomførte vi et lite eksperiment for å få et mer nyansert bilde av lederrollen. Basert på BSRI, ble informantene bedt om å plukke ut 10 egenskaper de foretrakk i deres ideelle leder innenfor deres framtidige yrke. Informantene ble bedt om å rangere egenskapene fra 1 – 10, hvor 1 var den viktigste egenskapen og 10 var den minst viktigste. Egenskapene i blått er maskuline egenskaper, de i oransje er feminine og de i svart er nøytrale. Klassifiseringen av egenskapene er i henhold til BSRI. Tabellen nedenfor viser resultatene:

<i>Ingeniør</i>		
Ole	Tor	Per
1. Uavhengig	1. Har lederskapsevner	1. Pålitelig
2. Tilpasningsdyktig	2. Ambisiøs	2. Har lederskapsevner
3. Konkurransinstinkt	3. Medfølelse	3. Høflig
4. Pliktopplyllende	4. Analytisk	4. Lojal
5. Lojal	5. Hjelpsom	5. Selvstendig
6. Tar avgjørelser lett	6. Tilpasningsdyktig	6. Godtroende
7. Villig til å ta risiko	7. Pliktopplyllende	7. Oppfører seg som en leder
8. Oppfører seg som en leder	8. Givende	8. Varm
9. Oppriktig	9. Villig til å ta en stilling	9. Sympatisk
10. Forsvare sin egen tro	10. Selvstendig	10. Villig til å ta en risiko
Eva	Marte	Line
1. Oppfører seg som en leder	1. Har lederskapsevner	1. Har lederskapsevner
2. Har lederskapsevner	2. Sterk personlighet	2. Innbilsk
3. Selvstendig	3. Tilpasningsdyktig	3. Tilpasningsdyktig
4. Oppriktig	4. Pliktopplyllende	4. Sterk personlighet
5. Sterk personlighet	5. Ambisiøs	5. Konkurransinstinkt
6. Pliktopplyllende	6. Villig til å ta en stilling	6. Forståelsesfull
7. Hjelpsom	7. Pålitelig	7. Vennlig
8. Forsvare sin egen tro	8. Sannferdig	8. Høflig
9. Tar avgjørelser lett	9. Villig til å ta risiko	9. Ambisiøs
10. Forståelsesfull	10. Forståelsesfull	10. Lett å like

Tabell 2: ideelle egenskaper ønskelig hos en leder blant ingeniørstudentene

<i>Sykepleie</i>		
Tomas	Jon	Anders
1. Har lederskapsevner	1. Selvstendig	1. Oppriktig
2. Analytisk	2. Analytisk	2. Analytisk
3. Pålitelig	3. Høflig	3. Kjærlig
4. Lojal	4. Konkurransinstinkt	4. Medfølende
5. Sympatisk	5. Sympatisk	5. Tilpasningsdyktig
6. Tilpasningsdyktig	6. Sannferdig	6. Pliktoppfyllede
7. Oppfører seg som en leder	7. Tilpasningsdyktig	7. Vennlig
8. Forståelsesfull	8. Oppfører seg som en leder	8. Villing til å ta en stilling
9. Ambisiøs	9. Barnlig	9. Sannferdig
10. Munter	10. Pliktoppfyllede	10. Pålitelig
Kristin	Silje	Anne
1. Ambisiøs	1. Pliktoppfyllede	1. Pliktoppfyllede
2. Lojal	2. Pålitelig	2. Vennlig
3. Har lederskapsevner	3. Oppriktig	3. Ambisiøs
4. Individualistisk	4. Forståelsesfull	4. Medfølende
5. Medfølende	5. Sterk	5. Sterk
6. Pålitelig	6. Hjelpsom	6. Har lederskapsevner
7. Forståelsesfull	7. Høflig	7. Givende
8. Pliktoppfyllede	8. Munter	8. Smigrende
9. Vennlig	9. Medfølende	9. Godtroende
10. Hjelpsom	10. Ambisiøs	10. Sympatisk

Tabell 3: ideelle egenskaper ønskelig hos en leder blant sykepleierstudentene

Som man kan lese av tabellen, knytter ingeniørstudentene mer maskuline egenskaper til lederrollen. Dette er noe både kvinner og menn i studiet gjør. Per derimot ønsket flere feminine egenskaper i en leder. Begrunnelsen for det kan være at han var noen år eldre enn de øvrige informantene. Alder kan ha hatt en påvirkende effekt på hvilke egenskaper som informanten anså som viktig hos en ideell leder. Utover alder, anser vi ingen andre faktorer som vesentlige i forhold til hvorfor enkelte av egenskapene ble utvalgt. Dette er fordi alle ingeniørinformantene hadde erfaring med både kvinnelige og mannlige ledere, samt at flere informanter under intervjuet jobbet under en kvinnelig leder. Sykepleierstudentene hadde i motsetning til ingeniørstudentene et mer feminisert bilde av lederrollen. En årsak til det kan være at arbeidet med sykepleie er knyttet til omsorg og kommunikasjon, noe som i sin tur kan medføre at man verdsetter egenskaper som anses som mer feminine. Selv om mange av sykepleierstudentene anså feminine egenskaper som viktige, er ikke disse egenskapene rangert høyest; de kommer lengre ned på listen. Slik det fremgår av tabell 3 er de nøytrale eller maskuline egenskapene plukket ut som de mest viktigste. Av samtlige av informantene hadde de kvinnelige sykepleierinformantene det mest feminine lederidealet, men også blant dem kommer de feminine egenskapene litt lengre ned i rangeringen.

4.3 Den ideelle prototypiske lederen

I dette delkapittelet ønsker vi å undersøke hvilke oppfatninger sykepleie- og ingeniørstudenter har om sin ideelle leder. Vi kommer kun til å fokusere på hvordan den prototypiske lederen, det vil si en ideell leder er, slik den er beskrevet av informantene. Cantor og Mischel (1979) hevder at folks beskrivelser av en kategori for eksempel lederskap, reflekterer underliggende prototyper i den kategorien – de mest typiske forekomstene eller mest representative eksemplene på kategorien. Å spørre informantene om å beskrive lederegenskaper kan dog fremkalle både typiske og ideelle lederegenskaper (Kenney et al., 1994). Vi argumenterer for at egenskapene beskrevet i dette kapittelet er egenskaper som informantene mener er ideelle lederegenskaper. Dette er, fordi vi har bedt informantene om å beskrive *ideelle lederegenskaper* og dermed vil informantenes utsagn ifølge Cantor og Mischel (1979) resonnerende reflektere kategorien *ideelle leder* og ikke en typisk leder. På en annen side trenger en prototypisk leder heller ikke å være en effektiv leder (Schyns og Schilling, 2010; Hou, 2016). En prototypisk leder i dette kapittelet vil derfor anses som en ideell leder, mens en anti-prototypisk leder vil anses som en dårlig leder. Videre er vår hensikt med dette studiet å undersøke hvilke egenskaper som knyttes til en ideell prototypisk leder og ikke hvordan oppfatningene har oppstått eller blitt utviklet.

Delkapittelet under presenterer funn som omfatter egenskaper og atferd som beskrives som ønskelig hos en leder. I dette delkapittelet prøver vi dermed å besvare forskningsspørsmål 1 som lyder følgende; *hvilket lederideal finner en blant sykepleie- og ingeniørstudenter?* Vi ønsker hovedsakelig å undersøke om lederidealet er knyttet til maskuline eller feminine egenskaper. Etter koding og kategorisering av datamaterialet ble det avdekket at det var seks hovedkomponenter som informantene trakk frem som viktige. Studenten beskrev en prototypisk leder med følgende egenskaper: faglig dyktig, tilgjengelig, anerkjennende, inkluderende, demokratisk og forståelsesfull. Vi skal i dette delkapittelet gå nærmere inn på de ulike egenskapene.

4.3.1 Faglig dyktig

Faglig kompetanse var en egenskap som dukket opp under alle intervjuene. På spørsmål om informantene foretrakk generelle lederegenskaper eller faglig kompetanse hos en ideell leder, svarte nesten alle informantene at de ønsket en fin balanse. Med andre ord, var en god leder en som hadde både relevant faglig bakgrunn og generelle lederegenskaper.

Når det gjaldt sykepleierstudentene mente både mannlige og kvinnelige informanter at faglig dyktighet hos lederen var en selvfølge. Ifølge informantene var det nærmest utenkelig å ha en leder som ikke hadde den samme faglig kompetanse som sine underordnede. Det ble begrunnet med at de betraktet arbeidet innenfor sykepleie som spesielt risikofyllt og sensitivt. Det var derfor både viktig og ønskelig at ledere kunne bistå på den faglige fronten, men samtidig også kunne ta de rette beslutningene. Enkelte av informantene påpekte også at faglig kompetanse bidro til å skape tillitt i forhold til ulike beslutninger som ble tatt av lederen. For eksempel trakk sykepleierinformanten Kristine noen av disse momentene frem;

«En god leder bør ha mye fag kunnskap og erfaring, fordi hvis noe skulle skje noe er det liv og helse som står på spill. (...) En ansvarlig leder bør kunne si ifra at nå jobber vi uforsvarlig og kunne si noe om hvorfor og da bør det foreligge mye faglig egenskaper».

Hos ingeniørstudentene viste det seg at faglig dyktighet var en viktig egenskap, men ikke nødvendigvis den mest essensielle egenskapen hos en leder. De mannlige ingeniørstudentene så derimot ut til å være mindre opptatt av lederens faglige dyktighet, enn de kvinnelige ingeniørinformantene. Per uttalte:

«Nei på det faglige mener jeg at lederen ikke skal blande seg noe opp i (...) Jeg ville ha likt å ha en [leder] som hadde samme kompetanse [som meg], for da kunne jeg ha diskutere med lederen».

Per var i mindre grad opptatt av lederens faglige kompetanse enn de øvrige ingeniørstudentene, hovedsakelig fordi hans nåværende leder ikke besatt samme faglig kompetanse som han. Det at lederen hadde en annen faglig bakgrunn opplevde han ikke som problematisk, men han påpekte samtidig at han hadde likt å ha en leder med samme faglig bakgrunn. De andre mannlige informantene mente at faglig dyktighet var viktig, men presiserte også viktigheten av lederens kontekstuelle kompetanse. Det var viktig at lederen besatt generell kunnskap om bedriftsspesifikke forhold, slik at lederen var i stand til å veilede ansatte på riktig spor i forhold til bedrifters overordna strategi og målsettinger. Hovedsakelig mente de mannlige informantene at lederegenskaper var viktige og siden de anså stillingen sin som mer eller mindre selvstendig i framtiden, siktet de til at lederen kun hadde en veiledende funksjon når det kom til det faglige.

Når det gjelder de kvinnelige ingeniørinformantene så det ut til at de i større grad, enn de mannlige informantene, verdsatte faglig dyktighet hos en leder. De kvinnelige ingeniørinformantene mente at det var viktig med en balanse. For eksempel uttalte Eva;

«Begge to er veldig viktig. For du kan ikke jobbe som en ingeniør og ikke vite hva du snakker om. For da risikerer du liv».

De andre kvinnelige ingeniørinformantene hadde også liggende svar og mente at en leder burde besitte både faglig kompetanse og generelle lederegenskaper.

Kort oppsummert mente alle informantene en ideell leder burde være både faglig dyktig og ha generelle lederegenskaper. Blant sykepleierinformantene var både de mannlige og kvinnelige informantene like opptatt av denne balansen. Til tross for at ingeniørstudentene også var opptatt av denne, balansen, favoriserte spesielt de mannlige informantene generelle lederegenskaper.

4.3.2 Tilgjengelig

En fremtredende kategori under samtale med informantene var lederens tilgjengelighet. Tilstedeværelse var viktig i forhold til blant annet relasjonsbygging, inkludering og veiledning. Samtlige av sykepleierstudentene trakk frem at lederens tilgjengelighet viktig. Blant ingeniørstudentene var svarene litt mer varierende. Hos de mannlige ingeniørstudentene var det enighet om at lederens tilstedeværelse var viktig, mens for deres kvinnelige motpart kom ikke dette fram som like betydningsfullt.

For sykepleierstudentene handlet lederens tilstedeværelse om oppbygging av et tillitsbasertforhold. Dette var hovedsakelig noe de kvinnelige informantene tok frem, men også for de mannlige sykepleierinformantene var det viktig at lederen ikke gjemte seg bak en lukket dør og kun opptatt av administrative oppgaver. Tilstedeværelse var dermed noe både de mannlige og kvinnelige informantene var opptatt av. Sykepleieinformanten Tomas fortalte:

«Han må være en leder som har døra åpen slik at man kan stikke innom når som helst, trenger ikke å være offisielt».

Informantene mente at lederens tilstedeværelse var viktig i forhold til kontroll og oversikt over avdelingen, samt for det generelle arbeidsmiljøet. Lederens tilstedeværelse var også viktig i forhold til iverksetting av tiltak på ulike områder som krevde forbedringer. Dersom lederen ikke var tilstede ville vedkommende ikke klare å fange ting som kunne forbedres. Videre var mange av sykepleierstudentene opptatt av å bli sett av lederen, samt at lederen fungerte som en god rollemodell. For å oppfylle disse kravene var det viktig at lederen var tilgjengelig på gulvet

samt oppdatert på det underordnede hold på med. Denne egenskapen var i hovedsak gjennomgående i intervjuene til både de kvinnelige og mannlige sykepleierstudentene.

For ingeniørinformantene handlet tilgjengelighet om at informantene ble hørt og sett av lederen. De mannlige informantene uttrykte i større grad enn de kvinnelige informantene, at lederens fravær resulterte i at de følte seg usynliggjort og ignorert. Ingeniørinformanten Per fortalte:

«Jeg krever ikke at en leder skal være der hver dag, for de har jo andre ting å gjøre også, men i hvert fall en gang i uka. Tar seg tid da til å prate om oppgaver, hvordan det går, fremgang, 'er det noe du har behov for' ikke sant».

De mannlige informantene mente at jevnlig kommunikasjon med lederen var viktig i forhold til gjensidig oppdatering av planer, arbeidsoppgaver og andre øvrige behov. Informantene mente at dersom lederen ikke viste tilstedeværelse, kunne man ikke ta opp eller si ifra om ting som ikke fungerte slik de skulle. Ingeniørstudenten Per mente at manglende kommunikasjon med lederen resulterte i at lederen ble for selvstendig og ikke utførte rollen som en leder. Dette var ifølge han problematisk, fordi dette gjorde at han han følte at man ikke fikk nok oppmerksomhet eller ble sett av lederen. Ingeniørstudenten Ole, var også inne på dette og skilte mellom en lederstilling og en lederrolle. Han mente at fraværende ledere kun hadde en stillingstittel og ikke utfylte rollen som en leder. For Ole betydde det å ha lederrolle at en er og oppfører seg som en leder. Han mente at dersom en leder ikke engasjerte seg nok i de ansatte, hadde lederen kun stillingen.

De kvinnelige ingeniørstudentene snakket om lederens tilstedeværelse i mye mindre grad, enn de øvrige informantene. De presiserte allikevel at det var viktig at lederen kjente sine ansatte, noe som i sin tur krever at lederen investigerte i forholdet ved å blant annet vise tilstedeværelse.

Ovennevnte funn viser at både de kvinnelige og mannlige sykepleierinformantene var opptatt av å ha en tilstedeværende leder. De mannlige ingeniørstudentene verdsatte lederens tilstedeværelse i større grad enn sin kvinnelige motpart.

4.3.3 Anerkjennende

En annen egenskap som var gjennomgående under intervjuene var opplevelsen av å bli sett og hørt. Som nevnt ovenfor var lederens tilstedeværelse viktig, fordi de ansatte opplevde på den måten at de ble sett og hørt av lederen. Flere av informantene påpekte at de var opptatt av å ha

en leder som så dem som enkeltindivider. Dette var et gjennomgående moment både blant ingeniør- og sykepleierstudentene.

Når det gjaldt sykepleierinformantene beskrev flere av dem at en ideell leder i sykepleie var en som hadde evnen til å se både enkeltpersoner og enkeltsituasjoner, men også det store bildet. Det var spesielt viktig for de kvinnelige sykepleierinformantene at lederen så dem som enkeltindivider. For eksempel beskrev Silje en god tidligere leder følgende;

«Jeg følte lederen så meg; at man ikke er en i mengden. Jeg følte at vi kjente hverandre. Selv om hun [lederen] sikkert tenkte 'hva var det hun het igjen', så følte jeg at hun så meg».

Vi så tendenser til at ledere som var anerkjennende ofte fikk en positiv vurdering av enkelte av informantene, selv i tilfeller hvor ledere måtte ta upopulære beslutninger. Dette kan ha en sammenheng med at ledere som var anerkjennende fikk mer respekt og forståelse blant ansatte. For eksempel nevnte Silje at så lenge lederen var anerkjennende, hadde hun større forståelse for eventuelle beslutninger lederen tok. Hun hadde forståelse for at lederen noen ganger viste autoritet:

«Jeg følte at hun så meg, var pliktoppfyllende, men også forståelsesfull dersom man var syk en dag og tilrettela alt du trengte å tilrettelegges for da. (...) Lederen var streng og rettferdig. Jeg synes det er viktig at lederen ikke kun er snill og hyggelig. Da kan man fort bli utnyttet som leder tror jeg».

Overnevnte funn viser at ledere som var flinke til å anerkjenne sine ansatte og se hver enkel medarbeider fikk en positiv vurdering av sine medarbeidere. Dette var noe som kom til uttrykk hos de kvinnelige sykepleierinformantene. De mannlige sykepleierinformantene var ikke like opptatt av å bli sett av lederen, som de kvinnelige informantene. For dem var derimot mer viktig at lederen deltok aktivt i arbeidsplassen og kunne ta tak i ting og komme med forbedringer og tiltak.

Når det gjelder ingeniørinformantene trakk både de kvinnelige og de mannlige studentene frem at en god leder anerkjente sine underordnede. Spesielt var Per svært opptatt av dette, blant annet fordi han var den eneste av ingeniørstudentene som hadde studierelatert jobb. I hans avdeling arbeidet han med folk som hadde ulike typer kompetanse. Hans nærmeste leder hadde også en annen faglig bakgrunn enn ham. Per presiserte at det var viktig at lederen ikke kun fokuserte på enkelte medarbeidere, men at alle underordnede ble hørt og sett. Han uttrykte misnøye til hans

nåværende sjef som ikke anerkjente hans kompetanse innen ingeniørfaget. Dette hadde en negativ påvirkning på hans arbeidsmotivasjon:

«Hvis en leder ikke ser medarbeideren; det er negativt. Det jeg mener med å se, handler om at du har respekt for alles kompetanse og du viser det til alle. Ikke bare den som har den samme kompetansen som deg».

Til tross for at samtlige informanter tok frem «å bli sett og hørt» som ideelle egenskaper, var spesielt Per som var opptatt av dette. Dette kan være fordi han opplevde en negativ erfaring med en leder som ikke verdsatt og anerkjente hans kompetanse. Han følte at siden lederen ikke hadde samme kompetanse som han, hadde ikke vedkommende forståelse for betydningen av ingeniørfaget og klarte derfor heller ikke verdsette det. Dette hadde en svært negativ påvirkning på Per, da han vurderte å søke seg til en annen avdeling. De øvrige ingeniørstudentene studentene både kvinnelige og mannlige nevnte også denne egenskapen.

Oppsummert tok alle informantene fram anerkjennelse som en ideell lederegenskap. For de kvinnelige sykepleierinformantene handlet anerkjennelse om å bli sett og hørt av lederen. De mannlige sykepleie informantene på en annen side mente at en anerkjennende leder var en som var flink til å se og sette seg inn i situasjoner. Ingeniørinformanter mente også at en god leder var en som respekterte og kunne bifalle sine ansatte. Dette var dog noe mer framtrædende hos de mannlige informantene enn hos de kvinnelige informantene.

4.3.4 Inkluderende

Informantene uttrykte at de var lite komfortable med hierarkiske lederstrukturer og ledere som ikke var inkluderende. Hierarkiske strukturer dannet grunnlaget for et slags skille mellom lederen og medarbeiderne og medarbeiderne følte seg dermed ekskludert. Enkelte av informantene i begge utdanningsretningene, tydeliggjorde også at gode ledere var de som ikke var orienterte om sin lederposisjon og ikke opprettholdt et separasjonsforhold til underordnede. Vi så tendenser til at ledere som opprettholdt et forhold preget av et maktskille, ble beskrevet som truende og lite imøtekommende. Både ingeniør og sykepleierstudentene beskrev dette som en viktig egenskap, men hadde ulike begrunnelser til hvorfor det var viktig.

Hos sykepleierinformantene var dette noe som særlige de kvinnelige informantene trakk frem.

Silje opplevde at et skille mellom leder og ansatt skapte en slags rangorden. Ledere så seg selv på toppen av denne rangorden, mens de underordnede kom lenger ned. Slike holdninger blant ledere ble beskrevet som en demotiverende faktor som forårsaket mistriivsel. Silje fortalte;

«Jeg er ikke kjempeglad i superstivt hierarki, hvor man nesten ser negativt på de som er under deg_(...) jeg synes det er veldig allright at du møter sjefen i gangen at og du kan tulle litt og det er god stemning. Det gjør jo også at man tør å komme til vedkommende med ting».

Silje foretrakk altså en leder som var inkluderende og en som var lett å komme overens med. Hun mente at dette var egenskaper som var viktige med tanke på arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Lignende uttalelser kom også fra de andre kvinnelige sykepleierinformantene.

De mannlige sykepleierinformantene nevnte også at de ikke ønsket en formelt og hierarkisk relasjon til lederen. Når de snakket om inkludering, siktet de til beslutninger som lederen foretok. De mannlige informantene var svært opptatt av å bli inkludert i beslutninger og forventet å bli rådført samt tatt seriøst av lederen. For eksempel nevnte Tomas:

«Hvis de ansatte kommer med ting må de bli tatt på alvor. En ting er å høre og skjønne hva du sier, men at man skjønner at du blir tatt på alvor».

Flere av informantene tok opp problemstillingen knyttet til ekskluderende ledere. Vi vil gi en nærmere redegjørelse på dette i kapittel 4.3.5.

Når det gjelder ingeniørstudentene var de mannlige informantene, i større grad enn de kvinnelige informantene, opptatt av at lederen var inkluderende. Ingeniørinformanten Tor beskrev en god leder som lite maktorientert;

«En leder er en person som deg. Når man tenker at det er sjefen min, får man ikke en aura [av ledelse]. Det er mange som er redd for lederen. Du skal føle deg bekvem, han skal ikke være truende».

Tor mente at ledere ikke burde skape et skille mellom seg og sine ansatte. Dette var viktig, fordi de mannlige informantene ønsket å bli behandlet med respekt og tillit, uavhengig av om de var underordnede eller hadde mindre kunnskap enn lederen. Det var viktig at lederen var på samme nivå som de ansatte både i væremåte og i talemåte. Ingeniørinformanten Ole forklarte;

«En som snakker samme språk som meg. Ikke i tale, men som snakker på samme måte som meg. Jeg takler ikke personer som har en høy stilling og snakker veldig komplisert bare for å snakke komplisert. Jeg trenger en som snakker på mitt nivå».

Ole presiserte at han ikke likte ledere som var nedlatende i sin talemåte, da det ifølge han bidro til å forsterke skillet mellom lederen og medarbeideren.

De kvinnelige ingeniørinformantene ga også uttrykk for at de ikke ønsket en hierarkisk relasjon til lederen. For eksempel uttalte ingeniørinformanten Line følgende om ideell leder:

«...er en kul leder og som kan ha det gøy med sine ansatte. Snakke sammen og le litt».

Lignende uttalelser kom også fra de andre kvinnelige ingeniørinformantene. De ønsket et vennskapelig og personlig forhold til lederen. Dette var i samsvar med det de kvinnelige sykepleier studentene ønsket, altså et personlig og inkluderende forhold til lederen.

Samlet sett ga alle informantene uttrykk for at de ønsket en inkluderende leder og ikke et hierarkisk og formelt forhold til lederen. De kvinnelige sykepleierinformantene ønsket å bli inkludert av lederen i form at de ble sett og hørt som enkeltpersoner mens deres mannlige motpart forventet å bli inkludert i beslutninger. De mannlige ingeniørene var mer opptatt av å bli inkludert i form av å bli respektert av lederen og ønsket ikke et maktskille mellom. De kvinnelige ingeniørinformantene ønsket i likhet med de kvinnelige sykepleierne, et personlig og uformelt forhold til lederen.

4.3.5 Demokratisk

En leder som var demokratisk ble beskrevet som en ideell leder blant mange av informantene. Alle informantene, uavhengig av studieretning, var opptatt av en demokratisk lederstil. Flere av dem ga uttrykk for at de trivdes best med en desentralisert organisasjonskultur, hvor beslutninger og avgjørelser ble tatt i samråd med underordnede. På den ene siden ønsket informantene en leder som var inkluderende og delegerte beslutningsmyndigheten. På den andre siden hevdet også noen av informantene at en god leder var en som var besluttsom og klarte å ta stilling til ulike problemstillinger på egenhånd. For studentene handlet det hovedsakelig altså om at lederen inkluderte dem i beslutningsprosessen, men tok den endelige avgjørelsen selv.

De mannlige sykepleierinformantene var i større grad opptatt av en desentralisert beslutningsmyndighet, enn de kvinnelige sykepleierinformantene. De mannlige informantene mente at det var viktig at lederen delegerte beslutningsansvar, fordi underordnede ofte besatt informasjon som lederen ikke hadde kjennskap til. Ettersom de hadde bedre kjennskap til arbeidet, hadde de bedre utgangspunkt til å ta de riktige avgjørelsene knyttet til en gitt situasjon. Konsekvensene av at beslutningsmyndigheten ikke ble delegert kunne ifølge informantene blant annet føre til feilaktige beslutninger. Manglende inkludering kunne også føre til at man underordnede oppfattet lederens beslutning som lite holdbar, noe som i sin tur skapte mistillit til lederen. Sykepleierstudenten, Anders fortalte om en spesifikk situasjon hvor lederen hadde tatt en avgjørelse uten å ha forhørt seg med de ansatte:

«Poenget mitt er at dette er noe lederen burde ha diskutert med sine medarbeidere, ikke bare tatt en avgjørelse med mangelfull informasjon om saken. Jeg opplever at lederen selv trodde hun hadde svar på hva hun skal gjøre med situasjonen. Jeg mener lederen burde ha utforsket situasjonen, spurt sine medarbeideren om hva som faktisk skjedde og lest rapporten før det ble tatt en avgjørelse»

Anders siktet til at dersom lederen hadde inkludert dem i beslutningsprosessen ville det gi et bedre grunnlag og kvalitet på beslutningen. Utsagnet understøttes også av sykepleierinformanten Jon, som mente ledere ofte tok avgjørelser uten å forhøre seg med underordnede. Det resulterte i sin tur til at man tok en beslutning som ikke korresponderte med hva situasjonen egentlig omhandlet. De kvinnelige sykepleier informantene tok også opp denne egenskapen, men ikke i like stor grad som de mannlige informantene.

Når det gjelder ingeniørstudentene, var både kvinner og menn, opptatt av delegert beslutningsmyndighet. De mannlige informantene var opptatt av å ha en desentralisert form for beslutningsmyndighet, fordi arbeidets art krevde mye selvstendighet. For dem var det derfor viktig at lederen hadde en mer veiledende og støttende funksjon, enn en bestemmende funksjon. Dette var noe ingeniørstudenten Ole trakk frem under samtalen;

«I mitt yrke jobber man veldig mye for seg selv. (...) Man får en oppgave og den skal man løse og da er det viktig at lederen din kan veilede deg om det er noe du sitter fast med».

De mannlige ingeniørinformantene hadde en forventning om at de i større grad kunne ta egne beslutninger og valg knyttet til sine egne prosjekter. Lederens oppgave var kun å sørge for at de underordnede nådde målene sine.

De kvinnelige ingeniørstudentene var også opptatt av å ha en demokratisk leder. Eva trakk allikevel frem at lederen burde ta den endelige beslutningen selv, men dersom det var behov for ytterligere klarering eller hjelp burde underordnede inkluderes. Det var viktig å ha i bakhode at lederen ikke alltid viste svar på problemene som dukke opp. Eva beskrev dermed en god leder som bestemt, men også en som spurte om hjelp;

«Ta avgjørelser, vit hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Man er jo alltid usikre på ting. En leder er fortsatt menneske, så hvis du er usikker så kan du spørre oss om forslag».

Dette var også noe de andre kvinnelige informantene ingeniørinformantene vektla. For eksempel mente også ingeniørinformanten Line, at lederen burde vite når medarbeidere skulle inkluderes i beslutningsprosessen og når avgjørelser skulle tas på egenhånd. Siden ingeniørstudentene forventet at de skulle jobbe mye selvstendig og ta beslutninger på egenhånd, var det derimot viktig for dem å ha gjensidig kommunikasjon med lederen for å opprettholde en viss kvalitet på arbeidet som ble gjort.

Oppsummert ønsket alle informantene en lyttende og demokratisk leder. Når det gjelder sykepleierstudentene, var de mannlige sykepleierstudenten mest opptatt av en demokratisk leder. Hos ingeniørstudentene ønsket både kvinner og menn en delegerende og demokratisk leder.

4.3.6 Forståelsesfull

En annen egenskap som var viktig blant mange informantene var en forståelsesfull leder. Lederens forståelse var relatert til ulike aspekter slik som opplæring, tilrettelegging, forståelse for livssituasjon og personlige problemer, og ikke minst forståelse for arbeidet ansatte gjorde. Alle informantene, uavhengig av kjønn og studieretning, var opptatt av å ha en forståelsesfull leder.

Sykepleierstudentene var spesielt opptatt av å ha en forståelsesfull leder som man kunne gå til dersom man opplevde problemer på arbeidsplassen. Dette var noe både de kvinnelige og mannlige informantene trakk frem. Det forelå forventninger om at lederen burde fungere som en støtteperson, samt en man kunne diskutere ulike problemstillinger med. Enkelte av informantene presiserte også at med denne forståelsen fulgte det også med en forventning om et

tillitsforhold, herunder at lederen hemmeligholdt det som ble sagt mellom partene. For eksempel beskrev Tomas en ideell leder følgende;

«En som er forståelsesfull, at man kan gå til han dersom man har problemer (...) Han må også være tillitsfull, at man føler at man kan snakke med lederen og at det ikke går videre, for eksempel ved at han sladrer på deg».

Dette argumentet var også i samsvar med det sykepleierstudenten Kristin trakk frem;

«Man føler at man kan ta kontakt med lederen sin, hvis det er noe man er misfornøyd eller sliter med. Det viktigste tenker jeg at man er en trygg person, som man kan kontakte og snakke med».

Sykepleierstudentene oppfattet en god leder som en som hadde forståelse for hvordan det var å jobbe på gulvet. Samtlige informanter ga uttrykk for hvordan denne forståelsen kunne dannes mellom dem og lederen; erfaring fra sykepleierarbeidet. Dette var et sentralt element som ville bidra til å øke lederens forståelse av hvilke utfordringer arbeiderne stod ovenfor. Med dette menes det også at informantene ikke ønsket en leder som kun hadde hoppet i stillingen, men derimot en leder som hadde erfaring som sykepleier. Sykepleierinformanten, Anne forklarte at lederes erfaring med tilsvarende arbeidsoppgaver var svært viktig, fordi lederen i større grad ville ha forståelse for ulike prioriterer som medarbeidere hadde gjort i løpet av arbeidsdagen. Informanten relaterte det til uventede situasjoner som kunne oppstå underveis i løpet av arbeidsdagen, noe som igjen medførte at planlagte arbeidsoppgaver ikke ble gjennomført. Ledere med samme erfaring som sykepleierne, ville i større grad kunne klare å forstå at medarbeideren hadde prioritert andre arbeidsoppgaver:

«Jeg har opplevd at de lederne jeg har hatt som har vært på gulvet før, de har jobbet i avdelingen i 10 år også blir de ledere, de vet hvordan det funker (...) [Lederne med ikke samme erfaring] De har bare ikke den forståelsen for at det kan oppstå ting eller at vi har mange pasienter inne og at det er varierende.» [Anne]

Ingeniørstudentene derimot var opptatt av at lederen viste forståelse for personlige problemer samt at lederen skulle ta hensyn og tilrettelegge for dem. Ingeniørstudenten Ole forklarte en forståelsesfull leder slik;

«Hvis jeg for eksempel kommer inn som ny, så tenker lederen at 'Han er ny. Han kan vi ikke ha så mange forventninger til, vi må sette han i et system som kan trenge opplæring i'. Da er man forståelsesfull for at man er ny. Eller for eksempel hvis jeg hadde hatt

problemer med fingrene mine, kanskje han hadde vært forståelsesfull og hadde tilrettelagt litt, kanskje en annen type tastatur og litt ting som det da».

Ingeniørinformanten Tor hadde erfaring fra byggesektoren og forklarte at enkelte ledere i sektoren hadde en tendens til å pålegge oppmøte på jobb, selv om man var syk. Han beskrev en god leder som en som var forståelsesfull for at ting kunne dukke opp:

«La oss si du gjør en feil en gang eller ikke kan komme på grunn av sykdom. Det er enkelte ledere som krever at du kommer på jobb til de finner en erstatting, selv om du er syk. Min tidligere leder var veldig forståelsesfull, dersom det dukke opp noe».

Tor sin tidligere leder var tilretteleggende og hensynsfull, noe han opplevde som svært positivt.

De kvinnelige ingeniørinformantene nevnte også at ledere måtte vise hensyn og forståelse ovenfor dem og andre medarbeidere. Informantene Eva og Marte, forklarte at de hadde hatt ledere som var lite behjelpelige i eksamensperioder. Begge trakk dermed frem at en ideell leder bør være i stand til å tilrettelegge og vise forståelse for slike personlige situasjoner som oppstår.

Våre funn viser at en forståelsesfull leder var viktig for alle informantene, men i ulike settinger og kontekster. Sykepleierstudentene var opptatt av at lederen hadde forståelse i forhold til selve arbeidsoppgavene og ulike krav som ble stilt til underordnede. Dette kom til uttrykk hos både de kvinnelige og mannlige sykepleierinformantene. For ingeniørstudentene var det derimot viktig at lederen var forståelsesfull og hensynsfull i forbindelse med individuelle situasjoner og personlige dilemmaer, dette kom også til uttrykk fra begge kjønn.

4.3.7 Oppsummering av prototypiske lederegenskaper

Den prototypiske lederen ble definert som tilgjengelig, anerkjennende, inkluderende, tilpascningsdyktig, demokratisk og forståelsesfull. Dette er alle feminine egenskaper (Fondas, 29917) og dermed kan man argumentere for at ledelsesidealet har blitt feminisert. Våre informanter ønsket et tillitsbasert og relasjonsorientert forhold til lederen. Dette innebærer at lederen viser feminine egenskaper som går hovedsakelig ut på å bygge og styrke underordnede. Det var ikke store forskjeller mellom preferansene til sykepleier og ingeniørinformantene eller mellom menn og kvinner i studiet, når det gjaldt ideelle lederegenskaper. Alle hadde hovedsakelig et feminisert ledelsesideal; de nevnte i stor grad de samme egenskapene, men ga ulike årsaker til hvorfor de var viktige. Sykepleierne opptatt av at lederen hadde pasientene og

kvaliteten på arbeidet i fokus. Ingeniørstudentene på en annen side ønsket en veiledende leder som kunne hjelpe og bidra til informantene klarte å fullføre sine egne prosjekter.

4.4 Den dårlige anti-prototypiske lederen

I dette delkapittelet prøver vi også å besvare hvilket ledelsesideal en finner hos studentene, men her fokuserer vi på hvilke egenskaper som ikke er ønskelige i en leder. Etter analyse av datamaterialet ble det avdekket to hovedmomenter som informantene trakk frem negative egenskaper i en leder. Anti-prototypiske egenskaper hos en leder var hovedsakelig ekskluderende og tall- og resultatorienterte egenskaper.

4.4.1 Ekskluderende

Samtlige informanter brukte egenskaper som dominerende og autoritær for å beskrive en ekskluderende leder. Dette kom til uttrykk hos alle informantene uavhengig av kjønn og yrkesretning. Som nevnt tidligere mente informantene at det var viktig å ha en inkluderende leder. På spørsmål om anti-prototypisk egenskaper trakk derfor informantene frem at en dårlig leder var en som ekskluderte informantene i beslutninger, samt en som kun ga ordre. Flere av informantene mente at lederen var ekskluderende når vedkommende tok avgjørelser på egenhånd uten samråd og inkludering fra underordnede. Sykepleierinformanten Annes utsagn oppsummerer det de andre informantene også trakk frem da de snakket om en dårlig leder:

«At man bare ikke villig til å høre på det de ansatte har å si, at du skal styre og få det du vil. Det at du er 'her kommer jeg, nå er jeg sjefen og nå gjør vi det på min måte'. Den fungerer nok ikke».

Samtlige av informantene ga uttrykk for at en ekskluderende leder var antiprototypisk.

4.4.2 Tall- og resultatorientert

En egenskap som var gjennomgående spesielt blant sykepleierstudentene var ledere som var tall- og resultatorienterte. Dette er noe som kun sykepleierstudentene tok opp. Ingen av ingeniørstudentene tok opp denne egenskapen.

Sykepleierinformantene refererte i hovedsak til at økonomiske resultater og andre tallbaserte målsetninger ble vektlagt av lederen, fremfor kvaliteten på arbeidet. De mente at ledere som fokuserte på tall- og resultater var lite samarbeidsvillige og forståelsesfulle. Manglende

samarbeid mellom partene bidro også til at lederen i mindre grad var kjent med hva som var realiserbart lengre nede i organisasjonen. Sykepleierstudenten Silje, forklarte:

«Nå tenker jeg hovedsakelig på sykepleiere som sitter lengre opp i ledelsen (...) Det er det at man sier at ting skal gjøres sånn og sånn, også klarer de ikke å skjønne at ja det er greit, men sånn fungerer ikke lengre ned. (...) Det er ikke gjennomførbart lengre ned på gulvet».

Informantene mente at ledere som kun var fokusert på målsetninger, hadde manglende evne eller villighet til å se situasjonen ut ifra medarbeiderens ståsted. Dersom målene som var fastsatt, ikke ble nådd ble man ofte møtt med negative reaksjoner. Målsetningene var relatert til daglige arbeidsoppgaver og gikk ut på at man hadde fastsatte tidsrammer for hvor lang tid man skulle bruke hos for eksempel hver enkel pasient. Viktige aspekter av arbeidet, slik som tiden det tok å kjøre mellom pasientene, var ikke inkludert i disse tidsrammene, noe som gjorde at målene ble vanskelig å nå. En av informantene, Silje ga uttrykk for at dette var et utbredt problem på flere arbeidsplasser i bransjen. Disse påstandene ble også understøttet av de mannlige informantene. For eksempel snakket sykepleierstudenten Tomas om at praksisen rundt antall liggedøgn per pasient på sykehus hemmet kvaliteten på arbeid. Han fortalte;

«Dersom de skal ligge minst mulig på et sykehus, da må vi kjappe oss. Man kan føle at kanskje vi skulle ha hatt han en dag lenger, for da ville det blitt litt bedre».

Tomas opplevde at lederen ikke tok ansatte på alvor, noe som i sin tur resulterte i at informantene oppfattet lederen som en mindre god leder.

Som nevnt tidligere var ikke ingeniørstudentene opptatt denne egenskapen. En mulig årsak kan være at de ikke hadde praksisarbeid i utdanningen i likhet med sykepleierstudentene. Av den grunn har ikke ingeniørstudentene opplevd hvordan det er å faktisk jobbe med relevante arbeidsoppgaver. En annen grunn kan være at offentlig sektor har blitt veldig preget av kontroll og resultatmålingssystem, kalt *New Public Management*. Dette finner en trolig mindre av i små private firmaer hvor ingeniører ofte jobber.

4.4.3 Oppsummering av anti-prototypiske lederegenskaper

Den anti-prototypiske lederen ble definert med en rekke egenskaper slik ekskluderende og resultatorienterte ledere. Ekskluderende ledere ble sett på som dårlige ledere av alle informantene. Informanten var opptatt av å bli inkludert i beslutninger og målsettinger som de

ble berørt av. Like viktig var det med inkludering i beslutninger der informantene mente at de kunne bistå med viktig informasjon. Dette er noe alle informantene mente, uavhengig av utdanningsretning og kjønn. Ledere som var veldig resultat- og presentasjonsorienterte ble sett på som anti-prototypiske av sykepleierinformantene. De mente at dette fokuset medførte unødvendig press på medarbeidere, samt hemmet kvalitet på arbeidet.

4.5 Forventninger til mannlige og kvinnelige ledere

Under dette delkapittelet presenterer vi funn knyttet til forskningsspørsmål 2 som lyder følgende: *hvilke forventninger har studentene til kvinnelig og mannlig leder?* Funnene våre indikerer at kvinner og menns leders egenskaper ble i stor grad knyttet til henholdsvis feminitet og maskulinitet. Det var forventet at kvinnelige ledere skulle utøve mer av de feminine egenskapene, mens mannlige ledere i stor grad skulle være maskuline. Ingeniør- og sykepleierstudentene hadde ulike forventninger til lederne til tross for at de mente at kvinner og menn hadde lignende lederegenskaper.

4.5.1 Sykepleie

Sykepleierinformantene hadde en oppfatning av at kvinner var mer relasjonsorientert, som vil si at de var mer opptatt av følelser og omtanke for andre. I tillegg ble kvinner også karakterisert som lite beslutsomme og surrete. Menn ble oppfattet som mer fokuserte på det praktiske og det fysiske, og mer beslutsomme. Dette var noe som til uttrykk både hos de kvinnelige og mannlige informantene.

På spørsmål om hvilke forventninger informantene hadde til kvinnelige og mannlige ledere trakk de kvinnelige sykepleierstudentene frem at forventninger til ledelsesrollen ikke var knyttet til et bestemt kjønn; det handlet mer om holdninger og personlighet. De kvinnelige sykepleierinformantene mente at de ikke hadde forventninger til en kvinnelig og mannlig leder, og forventet at ledere skulle oppføre seg likt uavhengig av kjønn. De kvinnelige informantene trakk imidlertid frem at arbeidsdynamikken ble påvirket av om leder var en mann eller en kvinne. Det ble påpekt at kvinnelige ledere ofte var mer omtenksom og empatiske, enn mannlige ledere. Silje forklarte at kvinnelige ledere var mer forståelsesfulle, blant annet fordi hun i større grad kunne identifisere seg med dem. Hun beskrev videre at kvinner i sykepleieryrket til tider kunne bli offer for seksuell trakassering. Kvinnelige ledere som kanskje hadde vært i samme situasjon ville forstå alvoret i det, mens mannlige ledere kunne være

flinkere til å avfeie det. De andre sykepleierstudentene var også enig i at kvinnelige ledere var lettere å åpne seg for;

«[Kvinnelige ledere er] Lettere å prate med, lettere å ta opp ting med. Det kan jo være det at jeg er jente selv og det er lettere å ta opp ting med ditt eget kjønn». [Anne]

«[Lederen] skal være en person du skal gå til, hvis du synes at det er vanskelig. Jeg synes det er lettere å gå til kvinner, enn menn. Fordi [menn] de er litt sånn at de skal feie litt over». [Kristin]

De mannlige sykepleierinformantene mente også at lederrollen var kjønnsnøytral. Jon uttalte:

«Sånn jeg ser det så er en leders rolle helt kjønnsnøytral. Det er ikke forskjellig det man forventer av kvinner og menn. Man skal forvente og stille de samme kravene uansett kjønn».

Alle de mannlige sykepleierinformantene mente dog at kvinner kunne være gode leder, til og med bedre ledere enn menn. Det ble begrunnet med at kvinner ikke viste egenskaper som dominans og ekskludering, noe mannlige ledere kunne finne på å gjøre. Til tross for dette mente enkelte av de mannlige informantene at kvinnelige ledere generelt hadde svakere beslutningsevne. For eksempel trakk Tomas frem av mannlige ledere var direkte, noe som var positivt. Han påpekte videre at kvinnelige ledere var konsensusøkende, noe som var negativt;

«Jeg tenker mer at mannlige ledere er mer direkte og kan være drittsekker og si det som det er, være frekke og såre folk. Tror kvinner gjør det motsatte, er ikke så direkte og sårer ikke folk. Men man får ikke løst så mye problemer heller, fordi man skal ta hensyn til så mange».

Oppsummert hadde ikke informantene særlig ulike forventninger til kvinnelig og mannlig leder. De kvinnelige sykepleierinformantene hadde allikevel en svak preferanse for kvinnelige ledere, fordi de mente at en kvinne ville forstå eventuelle situasjoner som kunne dukke opp, slik som seksuell trakassering. De mannlige informantene mente også at lederens rolle var kjønnsnøytral. Samtidig ble det påpekt enkelte av dem at kvinnelige ledere hadde svakere beslutningsevne, mens mannlige ledere var mer direkte.

4.5.2 Ingeniør

Blant de kvinnelige ingeniørinformantene forelå det en antydning om at deres fremtidige leder mest sannsynlig var en mann, fordi de hadde opplevd at det var menn som hovedsakelig hadde

lederroller innen ingeniør. Til tross for at de kvinnelige informantene mente at lederrollen var kjønnsnøytral, så vi tendenser til at informantene hadde ulike forventninger til kvinnelig og mannlig leder. For eksempel mente Line at det ikke forelå ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere, men hun hadde opplevd at menn var mer autoritære og dominerende. Kvinner derimot mente hun var mer forståelsesfulle. Marte presiserte også at det forelå ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere og mente at kvinner var mer relasjonsorienterte;

«Kvinner er litt mer på den å ta vare på de ansatte. Ikke nødvendigvis alle, men de har en større tendens, mens menn har ikke den egenskapen i like stor grad».

Marte hevdet allikevel at både menn og kvinner kunne være like gode ledere. Det viktigste var at en kvalifisert person fikk tildelt lederstillingen. Videre mente ingeniørstudenten, Eva at kvinnelige ledere ofte ble vurdert strengere, enn mannlige ledere. De måtte derfor legge inn mer innsats for å overbevise andre om at de var gode ledere;

«La oss si du har en mann og en dame, du forventer like mye av dem begge. Men hvis damen for eksempel hadde blitt lite grann emosjonell, tror jeg de hadde slått skikkelig hardt på det. For 'damer er jo bare sensitive'».

Eva forklarte at man i utgangspunktet hadde samme forventninger til kvinnelige og mannlige ledere, men på grunn av veletablerte kjønnsroller hadde man en viss forventning til hvordan kvinner skulle oppføre seg. Hun presiserte at siden det eksisterte en oppfatning om at kvinnelige ledere ikke var gode nok, var man ofte ute etter grunner som bekreftet denne antagelsen.

I likhet med de kvinnelige ingeniørstudentene, mente også de mannlige studentene at det forelå ulike forventningene til kvinnelige og mannlige ledere. De mannlige informantene mente at kvinnelige ledere var mer forståelsesfulle, følsomme og organiserte, enn mannlige ledere. På bakgrunn av dette forventet de at en kvinnelig leder ville vise mer forståelse, enn en mannlig leder. For eksempel forklarte Ole det med følgende;

«Jeg ser for meg at hvis jeg hadde kommet på jobb nå og kanskje hadde opplevd sammenbrudd hjemme, og min kvinnelige leder ser at jeg er nede for. Hun ville ha sett det enklere enn min mannlige leder og kanskje sagt 'ta deg dagen fri' for eksempel. En mannlig leder ville kanskje ikke gjort det. En mannlig leder ville kanskje kommet bort og sagt 'jeg ser du er nede for. Går det bra?' 'Ja jeg slo opp med dama'. [så svarer lederen] 'jaja sånt skjer, nå må vi bare komme oss gjennom. Hvis det er noe så kan du

si ifra'. Altså valgene tas jo litt ulikt. Dette hadde en dame vært flinkere på, en mann hadde vært mer bestemt».

Ole hevdet videre at siden kvinner var litt usikre, hadde de en mer forståelsesfull tilnærming. Menn derimot var strengere, improviserende og beslutsomme. Det at menn var impulsive ble ikke beskrevet som negativt, ettersom det var rasjonelle improvisasjoner som kom naturlig for menn ifølge Ole. Informanten Per forventet at kvinnelige ledere skulle være varme, glade og ha andre typiske feminine egenskaper. Tor hadde også liggende meninger og forventet at kvinnelige ledere skulle utvise feminine egenskaper;

«Jeg forventer ikke at hun skal oppføre seg sånn fisefin og jålete, men at hun er seg selv; som vanlig mennesker er. Dersom hun begynner å være litt røff og sånt, det er ikke den forventning jeg har av kvinner; begynne å ta tak i folk og litt sånn bråe avgjørelser».

Kvinner som viste maskuline egenskaper, ble negativt evaluert av de mannlige ingeniørinformantene. Menn som viste egenskaper som informantene hevdet var negative egenskaper, slik som dominerende og autorativ, fikk ikke i nærheten en like negativ evaluering som maskuline kvinnelige ledere fikk. De mannlige informantene mente også at kvinnelige ledere generelt hadde svak beslutningsevne og var mer konsensusøkende enn mannlige ledere, noe som ble trukket frem som ikke alltid positivt. De mannlige informantene forventet at kvinnelige ledere skulle opptre mer i tråd med det ledelsesidealet de beskriver. Til tross for dette fikk ikke de mannlige lederne som brøt med idealet en negativ vurdering. Dette var noe som kom til uttrykk blant de mannlige ingeniørinformantene og det er noe vi går nærmere inn på i de nestkommende avsnittene.

Kvinnelige ledere bryter normative forventninger

Ifølge de mannlige ingeniørinformantene var en kvinnelig leder en god leder, så lenge hun opptrådte i samsvar med normative forventninger om hvordan kvinner skulle oppføre seg. Det vil si så lenge hun viste feminine egenskaper og ikke viste maskuline egenskaper. Kvinnelige ledere som hadde en atferd som ikke var i tråd med de normative forventningene fikk ofte negativ evaluering. De mannlige informantene hadde dermed klare forventninger om hvordan kvinnelige ledere skulle opptre; organiserte, ydmyke og ikke dominerende. Ifølge informantene opptrådte ikke en kvinnelig leder i tråd med deres normative forventninger, når hun utøvet maskuline egenskaper. Det kunne være egenskaper slik som konkurranseorientert, risikovillig, harde avgjørelser, dominans og autorativ. De mannlige informantene beskrev slike situasjoner

som uvanlige, ukomfortable og ikke genuine. På spørsmålet om hvordan ingeniørstudenten Ole hadde opplevd en kvinnelig leder som ikke handlet i tråd med hans forventninger, svarte han at anså lederen som en mindre god leder. Han forklarte at maskuline egenskaper passet mer naturlig til menn og at han derfor var mer komfortabel med at menn utøvte slike egenskaper. Ole begrunnet dette med at menn var konstruert på en annen måte enn kvinner og taklet derfor situasjoner annerledes. For eksempel snakket han om at menn taklet motgang mye bedre enn kvinner;

«La oss si at det slår tilbake hvis man tar risiko. I mitt hode ville en kvinnelig leder tatt seg nært av at det dersom det kanskje ikke hadde gått bra. La oss si du fatter en beslutning og den ikke ender bra. En kvinne ville kanskje tatt det mer til seg enn hva en mann hadde gjort».

Ingeniørstudentene, Per og Tor hadde liggende meninger og hevdet at kvinnelige ledere burde ha feminine egenskaper. Tor fortalte at kvinnelige ledere som ikke handlet i tråd med det som var forventet av dem, prøvde å etterligne noe de ikke var. Han påpekte at kvinnelige ledere ikke skulle være dominerende, ta raske beslutninger og generelt utøve atferd som kunne defineres som maskulint. Han mente videre at det forelå et motiv når kvinnelige ledere utøvde maskuline egenskaper og at de prøvde å vise noe de ikke var;

«Slik som jeg ser det virker det som imitasjon, slik at hun imiterer noe (...)»

For ingeniørstudenten Per var det uvant at en kvinnelig leder viste maskuline lederegenskaper og mente at «en kvinne skal være en kvinne». På oppfølgingsspørsmål om hvordan han opplevde en dominerende kvinnelig leder, svarte han at det var ubehagelig fordi han forventet ikke at en dame skulle være maskulin. Per sine påstander var basert på erfaringer som han hadde hatt med kvinnelige ledere. Han mente at de kvinnelige lederne på arbeidsplassen hans var veldig konkurranseinnstilte og det foregikk en slags «psykologisk spill» mellom dem. Han forklarte at de konkurrerte om en topplederstilling og ønsket å vise hvem som er den beste topplederen. Med psykologisk spill refererte han til negativ holdning og «blikking». Når mannlige lederne derimot utviste samme atferd ble det oppfattet annerledes. Per siktet til at kvinnelige ledere hadde et behov for å konkurrere med andre kvinnelige ledere, mens mannlige ledere ikke hadde dette behovet. Han forventet videre at en kvinnelig leder skulle være myk, mindre dominant og ikke autoritær.

Videre mente alle de mannlige ingeniørinformantene også at lederrollen falt naturlig for menn. Begrunnelsen for det var at historisk sett har menn alltid vært ledere og det var derfor naturlig og tenkte seg at en mann hadde rollen som en leder. For Ole handlet det om at kvinnelige ledere var mer opptatt av å oppføre seg som en leder. De var opptatt av å utføre lederrollen ved å implementere egenskaper og ferdigheter som de anså som gode lederegenskaper. Mannlige ledere derimot hadde ikke det behovet, fordi Ole mente at; «*en mann, når han er leder så er han en leder*». Ingeniørstudenten Per hadde lignende utsagn og forklarte at han oppfattet mannlige ledere som naturlige ledere, fordi de var seg selv. Kvinner på en annen side, prøvde å være noe de ikke var mente han; «*Det føles som, om en [kvinne] prøver og ikke naturlig er det*». Per mente at de mannlige lederne oppførte seg naturlig og prøvde i alle fall ikke å gjøre seg til noe de ikke var, slik som de kvinnelige lederne gjorde. Videre mente han at kvinnelige ledere *kunne* være bedre enn mannlige ledere på mange områder, men i gjennomsnitt var menn bedre ledere; «*hvis du plukker 10 tilfeldige kvinnelige og mannlige ledere. Da vil jeg si at menn er bedre*».

Oppsummert hadde mannlige og kvinnelige ingeniørinformantene ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere. De mannlige informantene mente at kvinnelige ledere burde opptre mer som kvinner, dvs. feminine, varme, ydmyke, forståelsesfulle og hyggelige. Mannlige informanter mente at kvinnelige ledere ikke passet maskuline egenskaper. Det handlet ikke nødvendigvis kvinner manglet fagkompetanse men muligens lederkvalifikasjoner. De kvinnelige informantene mente at både og kvinner og menn kunne være like gode leder, men de forventet også at kvinnelig ledere skulle være mer relasjonsorientert enn mannlige ledere.

4.5.3 Oppsummering

Det var ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere blant sykepleier- og ingeniørstudenter. Sykepleierinformantene mente at lederrollen var kjønnsnøytral og både kvinner og menn kunne være like gode ledere. De kvinnelige sykepleierinformantene så ut til å ha en preferanse for en kvinnelig leder, fordi de følte at hun ville være mer forståelsesfull, mens de mannlige informantene ikke hadde preferanse for kjønn.

Ingeniørinformantene på en annen side hadde tvilende holdninger til kvinnelige ledere. De kvinnelige ingeniørinformantene hadde en forventning om at den framtidige lederen skulle være en mann fordi det var det som var vanlig innenfor ingeniøryrket. De mannlige informantene forventet at en kvinnelig leder skulle ha feminine egenskaper, mens en mannlige

leder kunne ha både feminine og maskuline. Kvinnelige ledere som ikke levde opp til disse forventningene, ble ansett som dårligere ledere. I tillegg mente de mannlige informantene at lederrollen naturlig tilfalt menn og at kvinnelige ledere ikke skulle vise maskuline egenskaper. Menn som viste mann feminine egenskaper ble ikke negativt evaluert.

En annen ting som vi la merke til under samtalene var at noen av de mannlige informantene, både i ingeniører og sykepleiere, samt de kvinnelige ingeniørinformantene ofte snakket om en framtidig eller ideell leder i «han»-form. Når vi noen ganger uttalte en potensiell leder som «hun», var det én mannlige ingeniørinformant som la spesielt merke til det, mens andre enten byttet over til «han»-form eller ikke fokuserte spesifikt på lederens kjønn. De kvinnelige sykepleierinformantene henviste ikke nødvendigvis til et kjønn når de snakket om en potensiell god leder. Ingen av informantene nevnte «hun»-form når de snakket om en potensiell leder. På tross av et feminint ledelsesideal mener mennene i studiet at menn generelt har noen fordelaktige egenskaper.

4.6 Lederambisjoner

Under dette delkapittelet presenteres det funn som omfatter informantenes selvtillit og ambisjoner knyttet til å bli fremtidige ledere innen sitt felt. Her prøver vi å besvare forskningsspørsmål 3 som lyder: *hvilke forventinger har studentene til seg selv for å bli ledere?* Funnene våre viser at kvinnene i denne studien har en mer nølende holdning til å bli ledere, sammenlignet med menn. Kvinnelige ingeniørstudenter hadde en lavere selvtillit til å bli ledere enn kvinnelige sykepleiestudenter. Mannlige ingeniør- og sykepleiestudenter viste selvtillit og ambisjoner til å bli ledere. Mannlige sykepleiestudenter så derimot ut til å ha litt høyere ambisjoner om ledelse, enn mannlige ingeniørstudenter.

4.6.1 Sykepleie

De kvinnelige sykepleierne hadde et ønske om å bli ledere, men var samtidig tilbakeholdene når det kom til lederrollen. Sykepleierinformanten Anne ville bli leder, men kun førstelinjeleder. Hun begrunnet det med at hun ønsket å ha et sikkerhetsnett å falle tilbake på. Mer presist handlet det om at hun ønsket å ha en leder over seg som hun kunne forholde seg til og støtte seg på ved behov;

«[Jeg vil bli] avdelingsleder. Man vil alltid ha noen over deg igjen for det er forskjellige klinikker. Jeg liker å ha noen over meg, på grunn av trygghet». [Anne]

De andre kvinnelige sykepleierinformantene kom med lignende uttalelser og kunne tenke seg å bli enten avdelingsleder eller en mellomleder. Silje, for eksempel fortalte at hvis hun skulle bli leder, kunne hun tenke seg å bli en mellomleder. Silje sa at hun ikke var altfor glad i å være en leder og foretrakk helst å jobbe som en sykepleier. Kristin ønsket heller ikke å bli leder før hun eventuelt hadde opparbeidet seg nok erfaring. Hun følte seg ikke helt trygg på sine fagkunnskaper og mente derfor at en eventuell lederrolle ville være mer passende senere i karrieren. Samlet sett kunne de kvinnelige sykepleierstudentene tenke seg å bli ledere, men samtidig nølte de med å påta seg en lederrolle. Dette var fordi det krevde mye ansvar og kvinnene følte ikke at de var faglig sterke til det.

De mannlige sykepleierne derimot så ut til ha høyere lederambisjoner, enn sine kvinnelige medstudenter. De var mer bestemte på å bli ledere, viste høyere selvtillit og hadde større tro på sine ledelsesevner. Thomas for eksempel mente at det var en naturlig prosess å gå over til en lederstilling etterhvert;

«Ja, absolutt (...) Det er også en naturlig del å bli en del av å bli en del av ledelsen. Prøve å være med på å endre hvordan vi som sykepleiere jobber og blir sett. Jeg ser på meg selv som en ledertype».

De andre mannlige sykepleierinformantene Anders og Jon trakk også fram at de hadde gode lederegenskaper og kunne derfor tenke seg å bli ledere. Jon hadde erfaring som leder og var derfor trygg på lederrollen. Anders derimot, så ikke på seg selv som en ledertype, men sa at han ofte fikk høre at han var en ledertype. Vi så tendenser blant de mannlige sykepleierinformantene som tilsa at de var veldig selvsikre i sine ferdigheter til å lede. De trakk ikke frem et sikkerhetsnett å lene tilbake på, slik kvinnene gjorde. De mannlige informantene var mer opptatt av endringer og forbedringer på arbeidsplassen, mens kvinnene på en annen side hadde et større ønsket om å jobbe på gulvet.

Videre ble menn også sett på som den rake motsetningen til kvinner. Kvinner ble sett på som mer omsorgsfulle, ubesluttsomme og «kaklete», mens menn var den rasjonelle stemmen i arbeidet. Flere menn på arbeidsplassen bidro til et bedre miljø, ifølge alle sykepleierinformantene. Etter samtale med informantene satt vi igjen med et inntrykk av at menn ble favorisert hovedsakelig, fordi de var menn og ikke fordi de skilte seg ut på noen andre måter. De fikk automatisk tildelt egenskaper som ble ansett som beundringsverdige, som for eksempel, raske beslutningstakere. Det ble påpekt at kvinner ofte overtenkte og brukte lang tid

på å fatte ulike beslutninger. Menn derimot la ikke så mye tanker i beslutningene de tok, noe som ble ansett som en god egenskap.

En grunn til hvorfor de mannlige sykepleierstudentene var mer selvsikre og hadde et større ønske om å bli ledere kan være, fordi det forelå forskjellsbehandling mellom kvinner og menn. Det var tydelig at denne forskjellsbehandlingen i hovedsak var i menns favør. Samtlige av informantene uttrykte at de mannlige studentene opplevde flere fordeler både på studiet og i arbeidslivet. Dette gjaldt blant annet at de hadde lettere for å få forfremmelser og jobbmuligheter. De mannlige informantene så hovedsakelig ut til å fritt velge hvilke jobber og stillinger de ønsket seg. Denne positive forskjellsbehandlingen kan ha en medierende effekt på mennenes selvtillit, herunder lederambisjoner.

Oppsummert hadde de mannlige sykepleierinformantene høyere lederambisjoner enn de kvinnelige sykepleierinformantene. Bakgrunnen for det kan blant annet være at de kvinnelige informantene tvilte på både sine fagkunnskaper og ledelseskvalifikasjoner. Kvinnene mente at de kunne bli gode mellomledere, men var usikre på kvaliteten på beslutningene deres. Videre mente de også at det å ha en leder over seg, ville gi dem en form for trygghet. De mannlige sykepleierinformantene tvilte verken på sine fagkunnskaper eller lederkvalifikasjoner. Både kvinner og menn mente at menn generelt hadde egenskaper slik som rasjonalitet og besluttsomhet, noe som gjorde at de egnet seg som gode ledere i sykepleie.

4.6.2 Ingeniør

I likhet med de kvinnelige sykepleierinformantene hadde også de kvinnelige ingeniørene tvilende holdninger til å bli ledere. En av de kvinnelige ingeniørstudentene Line, kunne tenke seg å bli leder. Hun hadde erfaring fra å være leder i sportssammenheng, og hun mente derfor at hun hadde klart å opparbeide seg ledererfaring. De andre kvinnelige informantene Eva og Marte, var mer tilbakeholdt når det kom til ledelse. På spørsmål om Eva kunne tenke seg å bli leder svarte hun følgende:

«Jeg tror ledere er bestemte på at de kan være ledere. Jeg tørr ikke å si det per dags dato fordi at jeg føler ikke at jeg har kompetanse til det (...) Fordi jeg tror ikke jeg er god nok sånn rent faglig da egentlig».

I likhet med de kvinnelige sykepleierstudentene mente Eva også at hun manglet den faglige kompetansen som var nødvendig å ha som en leder. Eva hadde motstridende holdning til om hun var en god leder; på en side var hun en person som tok styringen, noe som gjorde at hun egnet seg som leder. På en annen side mente Eva at hun var litt klumsete av seg så da passet

hun ikke som en leder allikevel. Marte som var den tredje kvinnelige informanten, hadde foreløpig ingen tanker om å bli en leder:

«Jeg kan tenke meg det, men det er ikke det jeg prioriterer. Jeg tror nok at jeg ikke hadde noe imot det (...) men per dagens dato tenker jeg ikke over det».

De kvinnelige ingeniørstudentene, i likhet med de kvinnelige sykepleierinformantene, tvilte på sin faglige kompetanse, men ikke ledelsesevner.

Guttene på ingeniørlinjen hadde derimot høye lederambisjoner og alle var svært selvsikre på seg selv som ledere. Selv om de ikke nødvendigvis hadde tenkt å bli ledere i nærmeste framtid, mente alle at de hadde egenskaper og evner til å bli gode ledere. De tvilte ikke på seg selv, i motsetning til jentene. Ole mente at han var en naturlig uformell leder; han tok lederansvar og tok på seg rollen som leder i ulike situasjoner. Han hadde også en lederutdanning, noe som gjorde at han anså seg selv kvalifisert til en lederstilling i framtiden. På spørsmål om hvordan han ville være som leder, svarer Ole trygt:

«Jeg hadde vært omsorgsfull. Men så er det de tingene jeg føler er en god leder. Kanskje de andre mener jeg ikke hadde vært en god leder. Jeg må jo vite hva de andre forventer av meg som en leder (...) En god leder er en som tilpasser seg. Jeg kan svare på hvordan jeg ville ha vært min egen leder. Hvis jeg hadde vært min egen leder så hadde jeg vært lojal, omsorgsfull, forståelsesfull, tilpassningsdyktig. Jeg hadde vært inkluderende. Jeg hadde nok satt ned mye tid i å tilegne meg kunnskap innenfor det jeg skal drive».

Ole viste stor tro på sine egne evner og ferdigheter som leder og siktet til at han hadde det som trengtes for å bli en suksessfull leder. Tor kunne også tenke seg å bli en leder i framtiden og mente at han hadde de nødvendige egenskapene til å bli en god leder; pliktoppfyllende, god til å kommunisere, fleksibel og tilgjengelig. Den siste ingeniørstudenten, Per ønsket også i likhet med sine mannlige medstudenter å bli en leder. Per snakket om at mange ledere på hans nåværende arbeidsplass ikke utfylte lederrollen slik de burde. Mange av medarbeiderne hans var misfornøyde med sin nåværende leder og de hadde ofte diskusjoner om hva lederen gjorde feil samt hvordan en god leder skulle opptre. Per mente at han dermed visste hva underordnede forventet av en leder.

Hvordan kvinnene på studiet ble behandlet kan ha hatt en påvirkning på deres lederambisjoner. For eksempel uttrykte de mannlige informantene at menn naturlig klarte å løse analytiske og tekniske oppgaver, og derfor var de mer egnet som ledere innenfor yrket. De mannlige

informantene mente ikke at kvinner ville bli dårlige ledere, men at menn generelt hadde mer fagkunnskap innen feltet, enn kvinner. Dette mente ble begrunnet med at menn fra barndommen av var glad i tekniske oppgaver slik som spill og konstruksjon, mens kvinner derimot måtte tilegne seg denne kunnskapen underveis i studiet. For å overbevise sine mannlige medstudenter om at de var like flinke i studiet, så vi tendenser til at kvinnene beskrev seg selv som med maskuline egenskaper og prøvde å vise at de var komfortable i det maskuline miljøet. Dette kan blant annet ha bidratt til at kvinnene hadde nølende lederambisjoner.

Oppsummert hadde de kvinnelige ingeniørinformantene lavere ambisjoner enn alle de andre informantene i undersøkelsen. De kvinnelige ingeniørinformantene mente i likhet men de kvinnelige sykepleierinformantene, at de manglet fagkunnskapen og ledelseskvalifikasjonene til å bli en god leder. De mannlige informantene hadde relativt høye ambisjoner og mente at de både hadde fagkunnskaper og ledelseskvalifikasjoner, noe som gjorde dem egnet til gode ledere.

4.6.3 Oppsummering

Kvinnelige sykepleierinformanter viste lavere ambisjoner og en nølende holdning til å bli leder. De tvilte på fagkunnskapen sin, evnen til å lede og ta store beslutninger. Videre ønsket de heller ikke å ha et stort ansvar, fordi de ikke ville å stå ansvarlig for eventuelle situasjoner som kunne oppstå. De mannlige informantene viste større grad av ambisjoner knyttet til å bli ledere, og var ganske sikre på at de skulle innta lederposisjoner i fremtiden. Mens menn var opptatt med å fokusere på forbedringer og muligheter, siktet kvinnene til at de ikke tok lederroller fordi de var mer interessert i arbeidsoppgavene knyttet til å jobbe som en sykepleier.

De mannlige ingeniørinformantene hadde høyere lederambisjoner enn de kvinnelige ingeniørinformantene. De kvinnelige ingeniørinformantene, i likhet med de kvinnelige sykepleierinformantene, tvilte på både fagkunnskapen og ledelseskvalifikasjonene sine. De mannlige studentene på en annen side, til tross for at de heller ikke nødvendigvis hadde gjort seg noen spesifikke tanker om ledelse, viste større grad av selvtillit og mestringsevne enn kvinnene på studiet.

5 Diskusjon

5.1 Innledning

Under dette kapittelet vil funnene fra forskningen diskuteres. Denne studien har som mål å undersøke lederidealet blant sykepleie- og ingeniørstudenter. Siden fremveksten av en leder forutsetter gruppens aksept og anerkjennelse (Smith og Peterson, 1988), vil ansattes oppfattelser og preferanser ha en stor betydning for å identifisere ledere. Kenney, Schwartz-Kenney og Blascovich (1996) indikerer også at å møte ansattes forventninger er avgjørende for ledereffektiviteten, fordi det tillater innflytelse. Videre er også ansatte klar over hva de forventer av lederen deres (Nye, 2002). Betydningen av å dekode ansattes preferanser ligger i det faktum at dersom underordnede er fornøyde med sin leder, er de mer sannsynlige til å svare med positive holdninger og oppførsel, som resulterer i organisatorisk engasjement og jobbtilfredshet (McCann, Langford og Rawlings, 2006). Videre er underordnede i dette tilfellet mer villige til å implementere de beslutningene som er tatt (Magee, Beach og Mitchell, 1991) og være mer motivert til å oppnå organisatoriske mål (Bass og Avolio, 2000). Gitt at vi hadde som mål å avdekke den ideelle lederen, ble den kognitive tilnærmingen basert på lekmannsteorier ansett som den mest hensiktsmessige.

I dette kapittelet starter vi først med en oppsummering av våre funn som er beskrevet i det foregående kapitlet. Gjennom diskusjonsdelen vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmålene som ble reist innledningsvis. I denne forskningen var hensikten å avdekke hvilke ledelsesideal en fant blant ingeniør- og sykepleierstudenter. Videre ble det også stilt spørsmål om hvilke forventninger studentene hadde til både framtidige ledere og om de selv hadde lederambisjoner.

5.2 Lederegenskaper

Funnene fra testen vi utførte før intervjuene startet viser at ingeniørstudentene hovedsakelig knyttet maskuline egenskaper til ledelsesrollen. Vi oppdaget at både kvinnelige og mannlige ingeniørstudenter ønsket overveiende maskuline egenskaper i en leder. Generelt hadde sykepleierinformantene et mer feminisert bilde av lederrollen, enn ingeniørinformantene. De kvinnelige ingeniørstudentene hadde et langt mer maskulint bilde av lederrollen, enn de kvinnelige sykepleierinformantene. De kvinnelige sykepleierstudentene, i likhet med sin mannlige motpart hadde få maskuline egenskaper på listen. Nøytrale egenskaper som

pliktoppfyllende og tilpasningsdyktig var egenskaper de fleste informantene valgte fram hos en leder. Forståelsesfull var en egenskap som hovedsakelig ble valgt av de kvinnelige informantene. Under intervjuene fant vi midlertidig et annet bilde av lederidealet blant studentene.

Under intervjuene trakk informantene frem egenskaper som hadde feminine konnotasjoner; inkluderende, anerkjennende, tilgjengelig, demokratisk og forståelsesfull. Ifølge Fondas (1997) er slike egenskaper bærere av den feminine etos. Våre funn er også i samsvar med det Hofstede (1983) rapporterer om Norge; det er land som hovedsakelig ønsker feminine lederegenskaper. Det innebærer blant annet at norske arbeidstakere forventer at deres ledere er tilgjengelig og rådgivende, som blant annet tilrettelegger og letter arbeidet for ansatte. Ansatte i land med feminin kultur ønsker et uformelt forhold til lederen og en relasjon som ikke er preget av hierarkiske strukturer. Videre foretrekkes det at kommunikasjon og tilbakemelding skal være eksplisitt, deltakende og direkte. Alle disse aspektene ble trukket frem av informantene i studien. Noen av informantene ga også uttrykk for at de ønsket å ha en høy grad av uavhengighet og lederen skulle være tilstede kun hvis det var behov, noe Hofstede (1983) bekrefter er tilfellet for land med feminin kultur.

Egenskapene som ble trukket frem som negative egenskaper eller anti-prototypiske egenskaper var hovedsakelig maskuline egenskaper; ekskludering fra beslutninger og tall-og resultatfokusering. Hofstede (1983) hevder at i feminine samfunn mislikes kontroll og negativ holdning hos ledere. Dette er i tråd med våre funn, som tyder på at informantene uttrykte misnøye til ledere som opprettholdt et maktskille og skapte avstand til underordnede. Et av årsakene til hvorfor ekskludering ble mislikt spesielt blant ingeniørstudentene var, fordi de anså seg selv som faglig kvalifiserte og forventet derfor mer inkludering av lederen. Sykepleierinformantene hadde praksis under studiet, hvor de ble kjent med kontrollverktøyet *New Public Management* (NPM), som omtales som et reformkonsept som har høyt fokus på effektivisering. Tanken er at den offentlige virksomheten skal bli mer effektiv gjennom en rekke reformtiltak. Et av disse tiltakene er mer fokus på klare mål og virkemidler, samt måling av resultater og resultatrettet budsjettering (NOU 2004:2) Sykepleierinformantene viste en klar misnøye med dette. Informantene var negative til et verktøy som målte og kontrollerte deres arbeidspresentasjoner. De mente at fokuset på tall og resultater gikk på bekostning av arbeidskvaliteten og pasientenes velvære. Innføring av denne reformen kan dermed gi en forklaring på hvorfor enkelte ledere, spesielt i helsevesenet blir antatt å vise typisk maskuline

egenskaper. For å klare å stå til kravene som krevdes av NPM kan det tenkes at ledere må være ekskluderende, autoritære og dominerende. Det eksisterer mulig en antagelse om at disse egenskapene er nødvendige for å få ansatte til å jobbe opp mot målene som er satt. Problemet blir at et for høyt fokus på resultater bidrar til å skape misnøye og mistriivsel blant ansatte, som føler at ledelsen besitter manglende forståelse og respekt for arbeidet de gjør.

5.2.1 Et feminint ledelsesideal?

Både sykepleiere og ingeniører er kunnskapsarbeidere, det vil si høyt utdannende arbeidstakere som skaper verdi på arbeidsplassen (Davenport, Jarvenpaa og Beers 1996). Kunnskapsarbeid defineres videre som bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter (Sandvik, 2011). To andre sentrale elementer knyttet til kunnskapsarbeid er autonomi og spesialisering (ibid). Sandvik (2011) argumenterer at under slike omstendigheter passer en myndiggjørende ledelse. En slik ledelsesstil kjennetegnes ved at lederen legger til rette for selvledelse hos underordnede, hvor de selv kan ha innflytelse og lede seg selv mot bedriftens mål (Vecchio, Justin og Pearce 2010). Fondas (1997, s. 265-266) argumenterer for at noen kvaliteter med myndiggjørende ledelse er nært forbundet med feminitet, slik som aksept av ens sårbarhet, samarbeidsferdigheter, oppmuntring samt hjelpe andre og utvikle dem. Dette er også noe som kan defineres som «servant leadership» eller tjenende ledelse. Studiet gjennomført av Long (2017) fant at millenniumsgenerasjonen (generasjonen født mellom begynnelsen av 1980-årene og midten av 1990-årene) foretrekker tjenende ledelse. Denne type lederskap går ut på at lederen skal dele makt, sette ansattes behov først og hjelpe dem med å utvikle seg og yte på best mulig måte. Man kan dermed si at ledelsesidealet er feminisert; studentene ønsker lederegenskaper som har mer feminine konnotasjoner. Disse funnene er også i tråd med Storvik (2002) sine funn, som fant at feminine egenskaper som omsorgsfull og forståelsesfull ble foretrukket i en leder. Videre er funnene også i tråd med Gallup sin undersøkelse fra 2016 (Adkins og Rigoni, 2016), som viser at unge mennesker tiltrekkes til arbeidsplasser hvor de har muligheten til lære og vokse.

Til tross for at funnene fra intervjuet viser at ledelsesidealet er på vei til å bli feminisert, viser undersøkelsen fra før intervjuene startet, at informantene fortsatt knytter maskuline egenskaper til lederrollen. Det kan være flere grunner til hvorfor informantene rangerer hovedsakelig maskuline egenskaper høyest i Bems skjema. For det første kan det hende at eksperimentet ikke reflekterer de egenskapene informantene nødvendigvis knytter til lederrollen. Feminine og maskuline egenskaper kan ha endret seg siden 1974. Ballard-Reisch og Elton (1992) gjorde en

undersøkelse for å se hvilke oppfattelser studenter hadde av egenskapene på BSRI. Av de 60 BSRI-elemente var det kun feminitet og maskulinitet som henholdsvis ble ansett som feminine og maskuline egenskaper. De resterende 58 egenskapene ble enten ansett som nøytrale eller ikke ble klassifisert grunnet manglende enighet. Egenskaper knyttet til maskulinitet og feminitet har dermed gjennomgått store endringer og det trenger derfor ikke nødvendigvis å være slik at informantenes svar absolutt representerer maskulinitet og feminitet.

For det andre beskrev informantene de maskuline egenskapene «oppfører seg som en leder» og «har lederegenskaper» samt de nøytrale egenskapene «tilgjengelig» og «tilpasningsdyktig» i feminine konnotasjoner under intervjuene. De trakk frem egenskaper slik som å vise forståelse, delegere ansvar, hjelpe, og være tilstede. Dermed kan det hende at egenskapene som informantene rangerte i begynnelsen av intervjuene ikke nødvendigvis klarer helt å gjenspeile de egenskapene informantene foretrekker. Vi kan også trekke noen likheter til studiet gjennomført av Vial og Napier (2018). Det kan være en mulighet at informantene fortsatt knytter maskuline egenskaper til lederrollen og at feminine egenskaper kun er ettertraktet i en leder, etter at de maskuline egenskapene er fylt. Under rangeringen av lederegenskaper kan informantene ha trukket fram egenskaper de mente en leder bør ha, slik som å være analytisk, ha sterk personlighet, ambisiøs osv. Informantene hadde kun mulighet til å velge 10 egenskaper, noe som begrenset hvilke egenskaper de kunne trekke frem. I likhet med studiet til Vial og Napier (2018) valgte respondentene maskuline egenskaper, dersom det var få egenskaper å velge mellom. Våre funn viser at informantene valgte å beskrive en ideell leder med feminine egenskaper. Her fikk de muligheten til å trekke frem selv hvilke egenskaper de ønsket i en leder. Vial og Napier (2018) fant at når respondentene hadde flere egenskaper å velge mellom, fokuserte de på feminine egenskaper. Vi argumenterer uansett på bakgrunn av funnene fra intervjuene, at ledelsesidealet blant ingeniør- og sykepleierstudentene hovedsakelig har feminine assosiasjoner.

5.2.2. Hvorfor har ledelsesidealet blitt feminisert?

Basi (1998, sitert i Sæe, 2015) argumenterer at ledelsestilen må variere med samfunnsmessige endringer. Det har foregått en utvikling vekk fra masseproduksjon over mot tjenesteproduksjon, hvor man finner kompliserte og uklare arbeidsoppgaver (ibid). I moderne organisasjoner er det behov for en annen ledelsesstrategi, enn det som har vært tidligere og det etterspørres andre lederegenskaper. Basi (1998) hevder at ledelsestilen gradvis har forandret seg fra tvungen makt i et tradisjonelt samfunn, til at makten nå handler om å tilrettelegge på alle nivåer i et

forbrukersamfunn. I tradisjonell kontekst er ledelsesstilene avhengig av tvangsmakt og anvendelse av sanksjoner mot de som ikke følger ordre. Etter hvert som samfunnet har beveget seg mot modenhet og masseforbruk, blir ansattes støtte enda viktigere. Storvik (2002) forklarer også at et økt utdanningsnivå har bidratt til at folk har mindre autoritetstro, enn tidligere og dermed har arbeidere vanskeligheter med å akseptere ordre. I stedet for må ledere endre kommunikasjonen og i større grad overtale arbeidere om gyldigheten av deres valg og synspunkter. Videre har det blitt foreslått at organisasjoner, som kontinuerlig kan transformere seg har den beste muligheten for overlevelse i det nye århundre. Å være en god leder har blitt mindre om konkurranse-, aggresjons- og oppgaveorientering og mer om god kommunikasjon, coaching og menneskelige ferdigheter, være intuitiv og fleksibel, alle stereotypisk feminine egenskaper (Cooper og Lewis, 1999).

5.3 Forventninger til mannlig og kvinnelig leder

Når det gjelder forventninger til kvinnelige og mannlige ledere viser våre funn at kvinnelige sykepleierinformanter foretrakk kvinnelige ledere, mens deres mannlige motpart ikke hadde en preferanse. Mannlige sykepleierinformanter mente at både kvinner og menn kunne være like gode ledere. Kvinnelige ingeniørstudenter forventet at en fremtidig leder skulle være en mann, men viste ikke en preferanse for et spesifikt kjønn. Mannlige ingeniørstudenter så ut til å gi en negativ evaluering av kvinnelige ledere, til tross for at de mente at både kvinner og menn kunne være gode ledere. I denne diskusjonsdelen kommer vi hovedsakelig til å fokusere på de mannlige ingeniør informantenes holdninger og oppfattelser av kvinnelige ledere.

5.3.1 Kvinnelige ledere er mindre kompetente?

Studier viser at underordnetes kjønn kan spille en rolle når det gjelder evaluering av ledere (Paustian-Underdahl, Walker og Woehr, 2014; Powell og Butterfield, 2015; Sczesny, 2003). I vår studie fant vi at det var hovedsakelig de mannlige ingeniørinformantene som hadde en negativ holdning til kvinnelige ledere. Det var to grunner til at de mannlige informantene evaluerte kvinnelige ledere mer negativt; (1) de mannlige informantene oppfattet kvinner som mindre dyktige, enn menn og (2) de mente at kvinner ikke passet helt inn i det maskuline miljøet. De mannlige ingeniør informantene mente for det første at kvinner ikke ville ha like mye fagkunnskap som menn, fordi menn av natur og interesse var mer tekniske. Så uansett om en kvinne ble leder, ville det alltid være en mann som hadde mer kunnskap. Derfor ville ikke

kvinnene i utgangspunktet være gode ledere, fordi de manglet denne medfødte interessen som de siktet til at menn hadde.

Videre ble kvinner mer negativt evaluert, fordi de ble ansett som «for emosjonelle». Siden det fortsatt eksisterer stereotyper om at kvinner skal være feminine og snille (Koenig, 2018), kan spesielt uttrykk for følelser være en utfordring for kvinnelige ledere. Brescoll og Uhlmann (2008) gjennomførte en rekke studier og fant at når en mannlig yrkesutøver uttrykte sinne i et videointervju, ble hans kompetanse og status vurdert høyere. Dette var hovedsakelig, fordi hans sinne vanligvis var tilskrevet situasjonen (e.g., «hans kollegers oppførsel forårsaket hans sinne»). I motsetning, når en kvinnelig yrkesutøver uttrykt sinne, ble hennes status og kompetanse oppfattet som redusert. Dette var hovedsakelig, fordi evaluatorene tilskrev hennes følelsesmessige reaksjoner på hennes personlighet (e.g., «hun er en sint person»). Disse funnene er til en viss grad, i tråd med våre funn. Flere av informantene bekreftet at siden kvinner var emosjonelle, visste man ikke helt hvordan man skulle forholde seg til lederen, dersom hun for eksempel opplevde motgang. Når det gjaldt de mannlige lederne, rettfærdiggjorde de mannlige informantene lederens sinne eller aggresjon, ved å si at lederen hadde nok en grunn for det.

Til tross for at ledelsesrollen har gjennomgått en feminisering (Fondas, 1997), tyder våre funn på at kvinnelige ledere i ingeniørbransjen står ovenfor det som omtales som; «*dobbeltbind*». Det innebærer at, når kvinnelige ledere viser maskuline egenskaper som for eksempel kontroll blir de ansett som kompetente, men mislikt. Når de derimot viser feminine egenskaper blir de likt, men oppfattet som mindre kompetente ledere (Catalyst, 2007). De mannlige ingeniørstudentene i vår studie mente på den ene siden at kvinner var for emosjonelle, men på den andre siden ble kvinner negativt evaluert hvis de ikke viste feminine egenskaper. Blant våre informanter informerte en av ingeniørstudentene oss at han forventet at kvinnelige ledere skulle være varme. Kvinnelige ledere som ikke stod til denne forventingen, evaluerte han som dårlige ledere. Basow (2016) forteller at to av de store dimensjonene som man bruker til å evaluere andre er kompetanse og varme. Kjønnstereotyper er direkte relatert til disse dimensjonene med at menn anses som mer kompetente, enn kvinner. Kvinner, derimot betraktes generelt som mer varme og sympatiske, enn menn (Fiske et al., 2002; Cikara og Fiske, 2009). Selv om disse dimensjonene er ortogonale (man kan være høy eller lav eller begge dimensjoner samtidig), er det ikke slik kjønnstereotyper forstås Det innebærer at når kvinner oppfattes som kompetente blir de ofte ansett som mindre sympatiske, enn når de oppfattes som mindre kompetente. Det motsatte gjelder for menn; når de oppfattes som mindre kompetente, er de mindre likt (Basow,

2016). Catalyst-studien (2007) fant sterke bevis for akkurat dette mønsteret; kvinnelige ledere kunne oppfattes som kompetente eller hyggelige, men de ble sjeldent oppfattet som begge.

5.3.2 Hvorfor ulike svar?

Hvorfor eksisterer denne oppfattelsen blant de mannlige ingeniørstudentene og ikke de mannlige sykepleierinformantene? En årsak kan være at ingeniørstudenter ikke har vært eksponert for kvinnelige ingeniører i lederroller, siden det finnes få kvinnelige ingeniører som er ledere (Karlsen, 2012). Dette kan ha skapt en fordom om at kvinner er mindre dyktige og lite egnet som ledere. Vi la merke til at spesielt to ingeniørinformanter, en mann og en kvinne, omtalte en fiktiv leder som «han». De mannlige ingeniørstudentene snakket hovedsakelig om at det ikke fantes noen kvinnelige forelesere i ingeniørfagene og at de ikke hadde sett noen kvinnelige ledere innenfor yrket. Siden ingeniørene har blitt utsatt for flere mannlige ledere, kan dette dermed forklare hvorfor deres prototype av en leder er en mann (Jacobsen og Effertz, 1974). Dette er også i tråd med en studie gjennomført av Stoker m.fl. (2012). Forskerne fant at folk generelt vil ha en mannlig leder og knytter lederrollen til maskulinitet. De som derimot har mye erfaring med kvinner i ulike ledelsesstillinger har en sterkere preferanse for feminine lederegenskaper og for en kvinnelig leder (Stoker, Van der Velde og Lammers, 2012). Dette kan være en årsak til hvorfor sykepleierinformantene ikke hadde slike holdninger til kvinnelige ledere, men at ingeniørinformantene hadde det.

Storvik og Abrahamsen (2019b) skriver at ingeniøryrket fortsatt er svært mannsdominert og til tross for ulike tiltak ligger kvinneandelen kun på 18% i ingeniørstudiene. Ingeniørstudiet og yrket kan dermed defineres som svært maskulint eller «mannlig». Studier viser også at diskriminering forekommer mest mot personer i kontekster som er ikke-tradisjonelle for deres kjønn (Eagly og Carli, 2007; Glick and Fiske, 2007). Eagly (2007) gjennomgang av «kvinnelig lederskap» viste at positive holdninger til kvinner som ledere har økt de siste 50 årene, bortsett fra arbeidsplasser som er mannsdominerte eller tradisjonelt maskuline. Det var bare i slike sammenhenger at kvinners ledereffektivitet faktisk ble vurdert lavere, enn menns. Sannsynligvis var dette, fordi disse miljøene er mest inkonsekvente med stereotyper av kvinner. I tillegg er det slik at i organisasjoner hvor færre enn 20% av lederstillinger oppfylles av kvinner, blir deres kjønn en fremtredende karakteristikk (Glick og Fiske, 2007; Kanter, 1977). Når kvinnelige ledere vurderes, er deres kjønn vanligvis viktig. Deres oppførsel bedømmes også mot det som forventes «for en kvinne». Samlet sett må kvinnelige ledere strebe mer for å bli oppfattet som like kompetente som sine mannlige kollegaer. De er også langt lettere for å «falle

fra nåden», enn deres mannlige kolleger. Dette er også hva Catalyst-studien (2007) fant; kvinnelige ledere vurderes etter høyere kompetansestandarder, enn menn. De mottar også lavere belønninger og må gjentatte ganger bevise seg selv.

Hvorfor har nettopp menn og ikke kvinner slike holdninger? Våre funn viser at mannlige ingeniørstudenter evaluerte kvinnelige ledere mer negativt, enn de kvinnelige ingeniørstudentene. Studier viser at fordommer mot kvinnelige ledere er spesielt fremtredende hos mannlige studenter. For eksempel fant både Duehr og Bono (2006) og Szymanska og Rubin, (2018) at til tross for at mannlige ledere ikke viste fordommer mot kvinnelige ledere, var dette noe som var fremtredende hos mannlige studenter. I tillegg hadde mannlige studenter større sannsynlighet for å ha negative oppfatninger av kvinnelige ledere, enn de kvinnelige studentene. Deal og Stevensons (1998) fant at mannlige studenter beskrev den kvinnelige lederen i mindre grad som ambisiøs, kompetent, intelligent, objektiv og informert. De hadde heller en større sannsynlighet for å beskrive kvinnelige ledere som lett påvirkelig, nervøse, passive, behov for sosial aksept og usikre. Denne forskningen var i tråd med våre funn; de mannlige informantene beskrev kvinnelige ledere som usikre, u-autentiske, prøvde å være noe de ikke var, dominerende og lite hyggelige. Videre har menn, sammenlignet med kvinner en tendens til å ha mer tradisjonelle holdninger til kvinner og kjønnsroller (Glick og Fiske, 2007). Spesielt synes også mannlige evaluatører til å ha en større sannsynlighet for å bruke kjønnsstereotyper når de vurderer kvinnelig ledere (Eagly, 2007; Eagly og Karau; 2002). Menn synes også å være spesielt følsomme overfor de tidligere beskrevne variablene som påvirker lederevaluering: kjønnsrelaterte attributter til lederen og kjønnsaspektet av arbeidskonteksten. Med andre ord, er det stor sannsynlighet for at menn diskriminerer kvinnelige ledere, som ikke viser tradisjonelt feminine kvaliteter, spesielt når arbeidsmiljøet er tradisjonelt mannlig/maskulin (Basow, 2016).

5.4 Lederambisjoner

Av alle våre informanter oppfattes det at sykepleierinformantene hadde høyere lederambisjoner, enn ingeniørinformantene. Kjønnsmessig viste mennene i studiet høyere lederambisjoner, enn kvinnene. Vi rangerer lederambisjonene slik; de mannlige sykepleierinformantene hadde høyest grad av lederambisjoner, deretter kom mannlige ingeniørinformantene. De kvinnelige sykepleierne hadde høyere lederambisjoner, enn de kvinnelige ingeniørinformantene.

5.4.1 Sykepleie

De mannlige sykepleierinformantene så ut til å ha høyeste grad av lederambisjoner blant alle informantene. Mennene hadde også dermed høyere ambisjoner, enn de kvinnelige sykepleierinformantene. Abrahamsen og Storvik (2019a) undersøkte karriereforventningene til sykepleierstudenter. De fant at kvinner hadde høyere karriereambisjoner, enn menn. Etter å ha kontrollert for variablene ambisjon, familiesituasjon, akademisk ambisjoner og generell mestringstro, viste det seg derimot at kvinner hadde lavere forventninger til lederrollen. Våre funn er i tråd med denne studien. Vi fant at de kvinnelige sykepleierstudentene hadde lavere forventninger til lederrollen, men like høye karriereambisjoner som sine mannlige medstudenter. Ettersom våre informanter var relativt unge ble familiesituasjonen i liten grad fokusert på under samtalen. Vi kan derfor legge til grunn at våre sykepleierinformanter ikke anså familiesituasjonen som problematisk i forhold til lederrollen. Det opplevdes videre at samtlige av sykepleierstudentene viste ambisjoner og mestringstro, uavhengig av kjønn; både de kvinnelige og mannlige informantene mente at de behersket sykepleiefaget godt. Det kan være flere årsaker til hvorfor de mannlige informantene hadde høyere lederambisjoner, enn de kvinnelige informantene.

Før det første kan det blant annet være knyttet til hvordan menn ble behandlet på studiet. Menn opplevde fordeler basert på deres kjønn. Både de kvinnelige og mannlige sykepleierinformantene trakk fram viktigheten av å ha mannlige ansatte og hvordan dette blant annet påvirket arbeidsmiljøet til det bedre. De mannlige informantene så også ut til å ha mer selvtillit og ambisjoner. De trakk seg selv frem som lite engasjert i «sladremiljøet», og mente de hadde motsatte egenskaper av det kvinnene hadde; besluttsomme og mer rasjonelle. De sykepleiekvinnelige informantene mente også at guttene var faglig dyktige, rasjonelle, oppgavefokuserende og handlekraftige. Noe som også ble betegnet som gode lederegenskaper. Dermed mente samtlige informanter at menn ville bli gode ledere og derfor var det naturlig at menn ble ledere. Elin Kvande (2002) mener at, det at menn distanserer seg og søker lederstillinger samt ønsker seg vekk fra pleieaspektet i yrket, er en måte for menn å gjøre maskulinitet på. Dette så vi også var tilfellet for våre mannlige sykepleierinformanter. De tok avstand fra det feminine aspektet ved sykepleie og spesielt pleieaspektet. Mennene foretrakk heller å jobbe med mer actionfylte arbeidsplasser slik som psykiatri og akuttmedisin og hevdet at kvinner hadde mer toleranse for å jobbe med pleie.

En annen mulig forklaring til at de mannlige sykepleierinformantene hadde høyere lederambisjoner, kan være at de mannlige sykepleierinformantene var mer opptatt av autoritet og makt, enn de kvinnelige studentene. De mannlige studentene var opptatt av å forbedre og innføre endringer på områder de var misfornøyde med. De kvinnelige sykepleierstudentene fortalte også om situasjoner de mente kunne forbedres, men godtok i større grad ting som de var. De mannlige studentene hadde troen på at de ville kunne klare å få til endringer, mens de kvinnelige studentene var mer tilbakeholdende på dette området. Dette reflekterer at de mannlige studentene var mer opptatt av makt og kontroll. Det at menn har et større ønske om å ha makt bekreftes av en studiet gjennomført av Schuh og kollegaer (2014). Gjennom fire studier fant de en relativ sterk kjønnsforskjell på at menn konsekvent scoret høyere på motivasjon knyttet til makt. Forfatterne hevder at til tross for at lederrollen har blitt mer feminisert, har ikke dette hatt en påvirkning på andre variabler, slik som maktrelasjon, hvor menn fortsatt scorer høyere enn kvinner.

De ovennevnte faktorene kan dermed bidra til å forklare hvorfor de mannlige informantene hadde det vi opplevde som sterkest motivasjon for å innta ledelsesstillinger. Det at menn ønsker lederstillinger kan blant annet knyttes til at de ønsker å komme seg unna arbeidet knyttet til pleie og omsorg og heller velger å fokusere på det administrative arbeidet. De mannlige sykepleierinformantene så ut til å være mer opptatt av å bygge en karriere og finne ut hvilke stillinger og avdelinger som kunne gi dem høyere lønn og forfremmelser. Menn kan dermed ha en sterk motivasjon til å bli ledere, både fordi de ser at lederstillinger bringer flere fordeler og fordi de er klar over at de vil få lederjobben. På en annen side fikk også menn «spesialbehandling» fra alle rundt seg. Menn ble i større grad, enn kvinner ansett som en viktig ressurs og det ble påpekt at det har behov for «maskuline» egenskaper i jobben. Dette kan ha bidratt til å gi menn høyere selvtillit om å få framtidige lederstillinger. Når det gjelder forventet diskriminering eller fordel, mente ikke de kvinnelige informantene at de ville bli diskriminert eller hadde en fordel. På en annen side trekker de frem at de også hadde valgt å ansette menn hvis de for eksempel selv var i rekrutteringsrollen.

5.4.2 Ingeniør

Lederambisjonene blant ingeniørstudentene varierte mellom de mannlige og kvinnelige studentene. De kvinnelige informantene opplevdes å ha lavest grad av lederambisjoner av alle informantene. På den ene siden hadde de kvinnelige ingeniørstudentene like høye karriere ambisjoner som mannlige ingeniørinformanter; kvinner hadde like høye ambisjoner om å ta

master. På den andre siden hadde de lave lederambisjoner; enkelte av kvinnene mente at de ikke var nok faglig sterke eller at en lederstilling rett og slett ikke var førsteprioritet. Våre funn er i tråd med funnene til Storvik og Abrahamsen (2019b), som fant at kvinnelige og mannlige ingeniører er like ambisiøse, men at kvinner har lavere forventninger om lederansvar enn menn. Storvik og Abrahamsen (2019b) forklarer at det kan være, fordi kvinner har lavere selvtillit når det gjelder personlig egnethet for lederstillinger og ikke nødvendigvis grunnet familieforpliktelser eller mindre faglig selvtillit enn menn.

Storvik og Abrahamsen (2019b) argumenterer også for at forventninger om fremtidig diskriminering, kan muligens være med på å redusere kvinnelige ingeniørers lederambisjoner. I vår studie, derimot nevnte ingen av de kvinnelige informantene at de var redde for å bli diskriminert. I likhet med de mannlige sykepleierstudentene, ble det uttrykt at kvinner hadde et fortinn i ansettelsesprosessen. Dette kom som følge av at kvinner skilte seg ut i søknadsmengden og at deres sjeldenhet gjorde dem mer ettertraktet i arbeidsmarkedet. Til tross for dette kan vi ikke konkludere med at kvinnelige ingeniører ikke ville møte på diskriminering generelt i arbeidslivet, herunder i lederstillinger. En mulig begrunnelse på det er at våre kvinnelige informanter hadde relativt lite erfaring fra bransjen og derfor ikke møtt på utfordringer knyttet til problemstillingen. Vi vil uansett påpeke at det var lite som tilsa at kvinnelig ingeniørinformanter hadde forventninger om å bli diskriminert verken nå eller senere i arbeidslivet. Våre kvinnelige informanter så ikke på seg selv som ledere, fordi de opplevde at det ikke hadde de rette kvalifikasjonene som var forventet av en leder. Altså handlet det i liten grad om hvorvidt de opplevde å bli diskriminert i lederstillinger på bakgrunn av deres kjønn.

Våre funn viser også at de kvinnelige informantene hadde lavere selvtillit knyttet til personlig egnethet for lederstillinger innen ingeniøryrket. Mye av det handlet om at det eksisterte en oppfatning av at kvinner generelt ikke var flinke til å løse tekniske oppgaver. Spesielt blant de mannlige studentene ble det oppfattet at kvinnene på studiet ikke var like dyktige som dem til å løse tekniske oppgaver. Det var noe menn var mer naturlig flinke til å gjøre. De mannlige ingeniørinformantene trakk også frem hvordan menn var «konstruert» til å løse analytiske og matematiske oppgaver, mens kvinner derimot kun var strukturelle og organiserte. Disse funnene er også i tråd med det Reuben og kollegaer (2014) fant; både menn og kvinner antok at menn hadde dobbel så stor evne til å løse matematiske oppgaver, enn det kvinner hadde. Dette kom som følge av at menn hadde en tendens til å over-promotere sine tidligere prestasjoner, kunnskap og evner, mens kvinnene hadde en større tendens til å undervurdere sine

prestasjoner. Videre ble også kvinner vurdert som mindre kompetente enn menn, av begge kjønn. Dette er også i samsvar med våre funn, hvor kvinnene i studiet forklarte at menn hadde en tendens til å skryte av hvor godt de forstod pensum og hvor klare de var for eksamen. De kvinnelige studentene, derimot var litt mindre selvsikre og pleide å ha blandede følelser om hvordan eksamen ville gå. Til tross for høy selvtillit, fikk menn ofte dårligere karakter enn det de forventet, mens de kvinnelige studentene fikk som forventet eller bedre. De mannlige ingeniørstudentens selvtillit kan dermed være med på å forklare hvorfor menn hadde høye lederambisjoner, mens kvinners mangel på selvtillit kan forklare hvorfor kvinner hadde nølende lederambisjoner. Med andre ord var det ikke sikkert at de mannlige ingeniørstudentene ville kunne klare å utføre en lederrolle eller teknisk oppgaveløsning bedre, enn de kvinnelige studentene. De hadde dog mer selvtillit enn de kvinnelige studentene, noe som medførte at de i større grad trodde at de passet som ledere.

De ovennevnte antagelsene så ut til å ha blitt overført til de kvinnelige informantenes egne oppfattelser av sine evner. De kvinnelige informantene prøvde dermed å vise at kvinner også kunne være like gode på studiet som menn. For å overbevise sine mannlige medstudenter om at kvinner var like egnet som menn til å løse tekniske oppgaver, begynte kvinnene å vise mer maskuline egenskaper. De beskrev seg selv med maskuline egenskaper, og kom med uttalelser som; «*jeg er en av gutta*». Spesielt én kvinnelig informant trakk frem at kvinner generelt oppførte seg mer underdanige og usikre, samt manglet autoritet. Hun fortalte hvordan menn skilte seg fra kvinner; de var rasjonelle og bestemte. Hun tok avstand fra feminine egenskaper og beskrev seg som maskulin i form av at hun selv var veldig rasjonell og bestemt («*slik som guttene*»). De kvinnelige ingeniørinformantene fortalte også hvordan det var lett å bli overkjørt av menn, dersom man viste «*svakhhet*», det vil si feminine egenskaper. Dette er også noe Kvande og Rasmussen (1995) fant i sin undersøkelse av mannlige og kvinnelige sivilingeniører. De beskriver at de kvinnelige ingeniørene måtte være «*en av gutta*» for at de skulle bli gitt like karrieremuligheter og bli akseptert på lik linje som menn.

En annen mulig årsak til hvorfor kvinnene i studiet valgte å adoptere maskuline egenskaper kan være, fordi kvinner ikke ser seg selv som passende til den rådende stereotypen av «*ingeniør*». I tillegg kan de oppleve at bedrifter kun velger kandidater som viser egenskaper som passer til stereotypen av en ingeniør. Når kvinner skal søke en lederstilling innenfor yrket, kan dette oppleves som en dobbel ulempe; de passer verken inn i stereotypen av ingeniør eller leder. Under testen trakk de kvinnelige ingeniørinformantene fram at maskuline egenskaper var

ideelle egenskaper i en leder. Så lenge hovedsakelig maskuline egenskaper er høyt verdsatt i ledelsen, vil alle personer som går inn i ledelse, på et hvilket som helst nivå forventes å handle i samsvar med denne forventningen (Powell, Butterfield og Parent, 2002). Dermed kan selvvalg, organisatorisk utvelgelse og sosialisering (både organisatorisk og på studiet) fungere som selv forsvarende profetier og forsterker troen på at en god leder innen ingeniøryrket er maskulin.

6. Avslutning

Formålet i denne oppgaven har vært å undersøke ledelsesidealet blant kvinnelige og mannlige sykepleier- og ingeniørstudenter ved OsloMet – Storbyuniversitetet i Oslo og Sandvika. Det har blitt foretatt en empirisk analyse av datamaterialet for å svare på de 3 forskningsspørsmålene som ble reist i innledningen. Disse led som følgende; *(1) hvilke ledelsesideal finner en blant ingeniør- og sykepleiestudenter? (2) hvilke forventninger har studentene til kvinnelig og mannlig leder? (3) hvilke forventninger har studentene til seg selv for å bli ledere?*

I dette kapittelet vil vi gi en oppsummering av hovedfunn fra den empiriske analysen. Denne masteroppgaven har bidratt med å belyse et viktig tema som, ifølge oss ikke har fått nok oppmerksomhet tidligere. Det er foretatt lite forskning på hva slags lederideal man finner blant studenter innenfor kjønnssegregerte yrker. Vi mener derfor at våre funn kan være bidragsyttere innenfor dette området. Denne oppgaven hinter også noe om hvilke forventninger som foreligger blant studentene og hvorvidt unge mennesker i kjønnssegregerte yrker anser seg selv som ledere. Dette temaet er i liten grad forsket på både nasjonalt og internasjonalt. Det finnes imidlertid noen få nye forskningsetikker som tar opp denne problemstillingen.

Våre funn tyder på at ledelsesidealet er feminint. Samtlige informanter vektlegger feminine egenskaper eller beskriver egenskaper med feminine konnotasjoner. Til tross for at ledelsesidealet er overveiende feminint eksisterer det allikevel en del utfordringer for kvinner, spesielt i mannsdominerte miljøer. Stereotypene om kvinner er fortsatt fremtredende, og kvinner blir hovedsakelig ansett som for emosjonelle, ikke nok faglige dyktige eller at de bør opptre som feminine og ikke vise maskuline egenskaper. Kvinnelige ledere som brøt med de normative forventningene, det vil si utviste maskuline egenskaper, ble evaluert negativt. Dette var ikke tilfellet for mannlige ledere, som var forventet å vise både feminine og maskuline egenskaper.

Stereotyper om hvordan kvinner skal oppføre seg kan føre til del implikasjoner, noe som vi la merke til var tilfellet med våre tre kvinnelige ingeniørinformanter. Av alle informantene ble det oppfattet at de hadde laveste grad av lederambisjoner. Kvinnene i studiet følte at de måtte overbevise andre om at de var like flinke som menn på studiet og av den grunn også beskrev

seg selv med maskuline egenskaper. De mannlige informantene i studiet viste høyere grad av lederambisjoner, enn alle kvinnene på studiet. Dette var hovedsakelig fordi de til tross for et feminint ledelsesideal, mente at menn fortsatt hadde noen fordelaktige egenskaper slik som rasjonalitet, besluttsomhet og analytisk.

Implikasjonene av disse stereotypene kan være at kvinner og menn fortsatt forbinder gode ledere med menn eller maskulinitet. Til tross for at kvinner har egenskapene til å være effektive ledere, er det mulig at de fortsatt må overbevise om at de kan være gode ledere. En annen implikasjon er at kvinner føler at de må vise maskuline egenskaper for å bli forfremmet. Dette presset kan føre til et dobbelbind; hvor en kvinne må vise maskuline egenskaper for å bli tatt seriøst, men som oppfattes negativt siden hun handler på en «aggressiv måte». Den maskuline organisasjonskulturen kan dermed også medvirke til å ytterligere tydeliggjøre kjønnsstereotyper, noe som skaper hindringer for kvinner. Dette skjer gjennom bruken av implisitte atferdsregler som kan undergrave ellers effektive ledelsesstrategier.

Referanser

- Abrahamsen, B. og Storvik (2019a). Nursing Students' Career Expectations: Gender differences and Supply side Explanations. *Nursing Research and Practice*. 3
- Adkins A., og Rigoni, B. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Gallup Report.
- Alvesson, M. og Due Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. SAGE Publications Ltd; 1 ed.
- Andersen, J.A. og Hansson, P. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), s.428-441.
- Askheim, O. og Grønness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Basow, S., (2016). Evaluation of Female Leaders: Stereotypes, Prejudice and Discrimination. Paludi, M.A (eds) *Why Congress Needs Women: Bringing Sanity to the House and Senate*. Santa Barbara, CA: Praeger, 2016
- Bass, B. og Avolio, B. (2000). *Improving organizational effectiveness*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Bass, M., and Stogdill, R. M., (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York, Free Press.
- Ballard-Reisch, D. og Elton, M. (1992). Gender orientation and the Bem Sex Role Inventory: A psychological construct revisited. *Sex Roles*, 27(5-6), s.291-306.
- Barne- og likestillingsdepartementet (2018). *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet*.
- Becker, J., Ayman, R. og Korabik, K. (2002). Discrepancies in Self/Subordinates' Perceptions of Leadership Behavior. *Group & Organization Management*, 27(2), s.226-244.
- Bem, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), s.155-162.
- Berson, Y. og Linton, J. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R and D Management*, 35(1), s.51-60.
- Bowers, D. and Seashore, S. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), s.238.
- Brandser, G.C. (1996). Women - the new heroes of the business world?. *Women in Management Review*, 11(2), pp.3-17.
- Brems, C. og Johnson, M. (1990). Reexamination of the Bem Sex-Role Inventory: The Interpersonal BSRI. *Journal of Personality Assessment*, 55(3-4), s.484-498.
- Brodbeck, F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), s.1-29.
- Brescoll, V. og Uhlmann, E. (2008). Can an Angry Woman Get Ahead? *Psychological Science*, 19(3), s.268-275.
- Bufdir.no. (2016). *Ledelse og kjønn*. [online] Hentet fra: https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnslikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Ledelse/ [Hentet 13 Mai 2019] [Oppdatert 03 April 2019].

- Bufdir.no. (2018). *Utdanningsnivå og kjønn*. [online] Hentet fra: https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnlikestilling/Utdanning_og_kjonn/Utdanningsniva/ [Hentet 13 Mai 2019].
- Calás, M. og Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The “feminine-in-management” meets “globalization”. *Business Horizons*, 36(2), s.71-81.
- Calder, B. (1977). Attribution Theory: Phenomenology or Science? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), s.612-615.
- Cantor, N. og Mischel, W. (1979). Prototypes in Person Perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, s.3-52.
- Catalyst (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, damned if you don't*. New York, NY: Author
- Choi, N. og Fuqua, D. (2003). The Structure of the Bem Sex Role Inventory: A Summary Report of 23 Validation Studies. *Educational and Psychological Measurement*, 63(5), s.872-887.
- Cooper, C. L., og Lewis, S. (1999). Gender and the changing nature of work. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work: 37–46*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cikara, M. og Fiske, S. (n.d.). Warmth, competence, and ambivalent sexism: Vertical assault and collateral damage. *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality.*, s.73-96.
- Collinson, D. og Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work & Organization*, 1(1), pp.2-22.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. St. Leonards, New South Wales: Allen & Unwin.
- Coyle, P. og Foti, R. (2014). If You're Not With Me You're . . . ? Examining Prototypes and Cooperation in Leader–Follower Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), s.161-174.
- Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode - En kvalitativ tilnærming. Oslo, Universitetsforlaget.
- Davenport, T.H., S.L. Jarvenpaa og M.C. Beers (1996). *Improving Knowledge Work Processes*. *Sloan Management Review*, 37(4), s.53-65.
- Deal, J. og Stevenson, M. (1998). Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s: Plus ça change . . . *Sex Roles*, 38(3/4), s.287-300.
- DeGroot, T., Kiker, D. og Cross, T. (2009). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), s.356-372.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), s.99-119.
- Due Billing, Y. og Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), s.144-157.
- Duehr, E. og Bono, J. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), s.815-846.
- Døving, E., Elstad, B., og Strønen, F. (2010). Protoyper på en god leder. *Beta – Scandinavian Journal of Business Research*. 24 (1), s.26-37

- Eagly, A. og Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), s.573-598.
- Eagly, A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), s.1-12.
- Eagly, A. og Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), s.807-834.
- Eagly, A. og Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. [online] Hentet fra: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> [20 Apr. 2019].
- Eagly, A. og Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), s.233-256.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. og van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), s.569-591.
- Engle, E. og Lord, R. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), s.988-1010.
- Epitropaki, O. og Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), s.659-676.
- Epitropaki, O. og Martin, R. (2004) Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time
- Feldman, J. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), s.127-148.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Fiske, S., Cuddy, A., Glick, P. og Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), s.878-902.
- Flanders, M. (1994). *Breakthrough: The Career Woman's Guide to Shattering the Glass Ceiling*. Paul Chapman Publishing.
- Floge, L. og Merrill, D. (1986). Tokenism Reconsidered: Male Nurses and Female Physicians in a Hospital Setting. *Social Forces*, 64(4), s.925-947.
- Fondas, N. (1997). Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *The Academy of Management Review*, 22(1), s.257.
- Foti, R., Fraser, S. og Lord, R. (1982). Effects of leadership labels and prototypes on perceptions of political leaders. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), s.326-333.
- Foti, R. og Lord, R. (1987). Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), s.318-340.
- Gardner, H. og Laskin, E. (2011). *Leading minds*. New York: Basic Books.
- Glick, P., og Fiske, S. T. (2007). Sex discrimination: The psychological approach. I F. J. Crosby, M. S. Stockdale, & S. A. Ropp (Eds.), *Sex discrimination in the workplace: Multidisciplinary perspectives* (s. 155-187). Malden: Blackwell Publishing.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Pearson Education.

- Gerstner, C. og Day, D. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), s.121-134.
- Gilley, A., McMillan, H. og Gilley, J. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), s.38-47.
- Giorgi, A. (2015). *The descriptive phenomenological method in psychology: a modified Husserlian approach*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), s.56-63.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hammarberg, K., Kirkman, M. and de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), s.498-501.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Hearn, J. og Morrell, R. (2012). Reviewing Hegemonic Masculinities and Men in Sweden and South Africa. *Men and Masculinities*, 15(1), s.3-10.
- Heilmann, M. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research In Organizational Behavior*, 5, s. 269-298.
- Haines, E., Deaux, K., og Lofaro, N. (2016). The Times They Are a-Changing ... or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983–2014. *Psychology Of Women Quarterly*, 40(3), s.353-363.
- Hines, R. (1992). Accounting: Filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), s.313-341.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures Revisited. *Behavior Science Research*, 18(4), s.285-305.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hou, L. (2016). *Do followers' prototypical images of effective leaders match with actual behavioral repertoire of effective leaders?* University of Twente.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobson, M. og Effertz, J. (1974). Sex roles and leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(3), s.383-396.
- Johannessen, A, Tufte, A. P og Christoffersen, L (2016), *Samfunnsvitenskapelig metode*, 5 utg., Abstrakt forslag, Oslo
- Johnson, G. (1997). *Monkey business*. Aldershot: Gower.
- Junker, N. og van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), s.1154-1173.
- Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsen, H. (2012). *Not so unconventional after all? A Quantitative study of men in care-oriented study programmes and professional occupations in Norway*. Oslo: Høgskolen I Oslo og Akershus, Avhandling 2012:1.
- Keller, E. (1985). *Reflections on gender and science*. New Haven (Conn.): Yale University Press.

- Kenney, R., Schwartz-Kenney, B. og Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining Leaders Described as Worthy of Influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(11), s.1128-1143.
- Kenney, R., Blascovich, J. og Shaver, P. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), s.409-437.
- Kerfoot, D. and Knights, D. (1996). The best is yet to come? The quest for embodiment in managerial work. Collinson, D. and Hearn, J. (eds) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage
- Koenig, A. (2018). Comparing Prescriptive and Descriptive Gender Stereotypes About Children, Adults, and the Elderly. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A. og Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), s.616-642.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. and Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvande, E. og Rasmussen, B. (1995). Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. *Acta Sociologica*, 38(2), s.115-130.
- Kvande, E. (2002). Doing masculinities in organizational restructuring. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 10(1), s.16-25.
- Lenney, E. (1991). Sex Roles: The Measurement of Masculinity, Femininity, and Androgyny. *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, s.573-660.
- Long, S. (2017). *Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees*. Ph.D. Walden University.
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. New Haven: Yale University Press.
- Lord, R., and Maher, K. (1990). Perceptions of leadership and their implications in organizations. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, s.129-154. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lord, R., og Maher, K. J. (1991). *People and organizations, Vol. 1. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Cambridge, MA, US: Unwin Hyman.
- Lord, R., Foti, R. and De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), pp.343-378.
- Lord, R., de Vader, C. og Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), s.402-410.
- Lowe, K., Kroeck, K. og Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), s.385-425.
- Magee, R., Beach, L. og Mitchell, T. (1991). Leadership Succession. *Group & Organization Studies*, 16(2), s.125-142.

- Marsh, H. og Myers, M. (1986). Masculinity, femininity, and androgyny: A methodological and theoretical critique. *Sex Roles*, 14(7-8), s.397-430.
- Marshall, J. (1993). Viewing Organizational Communication from a Feminist Perspective: A Critique and Some Offerings. *Annals of the International Communication Association*, 16(1), s.122-143.
- Mccann, J., Langford, P. og Rawlings, R. (2006). Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership. *Group & Organization Management*, 31(2), s.237-263.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meindl, J. og Ehrlich, S. (1987). The Romance of Leadership and The Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), s.91-109.
- Mockaitis, A. (2005). A cross-cultural study of leadership attitudes in three Baltic Sea region countries. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), s.44-63.
- Moulettes, A. (2007). The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences. *Women in Management Review*, 22(6), s.443-455.
- Noland, M., Moran, T. og Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. [online] Peterson Institute for International Economics. Hentet fra: <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf> [13 Mai 2019].
- NOU 2004:2 *Effekter og effektivitet – Effekter av statlig innsats for regional utvikling og distriktpolitiske mål* [online]. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nou/dokumenter/nou-2004-2/id383676/sec4> [15 Mai 2019]
- Nye, J. (2002). The Eye of the Follower. *Small Group Research*, 33(3), s.337-360.
- Nye, J. og Forsyth, D. (1991). The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals. *Small Group Research*, 22(3), s.360-379.
- OECD (2017). Employment outlook 2017. [Online] Hentet fra: <https://www.oecd.org/norway/Employment-Outlook-Norway-EN.pdf> [Hentet 13 Mai 2019].
- Offermann, L., Kennedy, J. og Wirtz, P. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), s.43-58.
- Osland, J., Snyder, M. og Hunter, L. (1998). A Comparative Study of Managerial Styles among Female Executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), s.54-73.
- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11(8), s.13-17.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L. og Woehr, D. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), s.1129-1145.
- Phillips, J. og Lord, R. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), s.143-163.
- Phillips, J. og Lord, R. (1986). Notes on the Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement. *Journal of Management*, 12(1), s.31-41.
- Porter, N., Geis, F., Cooper, E. og Newman, E. (1985). Androgyny and leadership in mixed sex groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), s.808-823.

- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pounder, J. og Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), s.122-133.
- Powell, G. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), s.68-75.
- Powell, G. og Butterfield, D. (1979). The "Good Manager": Masculine or Androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), s.395-403.
- Powell, G., Butterfield, D. og Parent, J. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), s.177-193.
- Powell, G. og Butterfield, D. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), s.306-326.
- Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Reuben, E., Sapienza, P. og Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), s.4403-4408.
- Rigg, C. og Sparrow, J. (1994). Gender, Diversity and Working Styles. *Women in Management Review*, 9(1), s.9-16.
- Riggs, B. og Porter, C. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), s.285-299.
- Robinson, O. (2013). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), s.25-41.
- Rosener, J.B. (1990) Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68, s.119-125.
- Rosch, E. (1978). *Principles of categorization*. In: E. Rosch, & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (s. 28-49). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforl.
- Saeed, J. (2005). Effective leadership for the global economy in the 21st century. *Journal of Business Economics and Management*, 6(1), s.3-11.
- Sandvik, A.M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. s. 56-63
- Schein, V. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), s.340-344.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), s.95-100.
- Schein, V., Mueller, R. og Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20(1-2), s.103-110.
- Schein, V. og Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), s.439-447.

- Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. og Liu, J. (1996). Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), s.33-41.
- Schuh, S., Hernandez Bark, A., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. og Van Dick, R. (2013). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), s.363-379.
- Schyns, B. og Schilling, J. (2010). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), s.141-150.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., og Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10, s. 397-408.
- Sczesny, S. (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think Manager–Think-Male Stereotype. *Sex Roles*, 49(7/8), s.353-363.
- Shimanoff, S.B. og Jenkins, M.M. (1991), Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources, In: Cathcart, R.S. and Samovar, L.A. (Eds.), *Small Group Communication: A Reader*, 6th ed., W.C. Brown, Dubuque, IA, s. 504-522.
- Silva D., og Mendis, B. (2017) Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*. 9 (9), s. 19-26
- Smith, P.B. og Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Smith, P. L. og Smits, S. J. (1994). The Feminization of Leadership? *Training & Development*, s. 43-46.
- Solberg, A. (1995). i Drake, I. og Solberg. *Kvinner og ledelse*. Oslo: Tano.
- Solheim, J. (2002). Kjønn, kompetanse og hegemonisk Makt. Ellingsære. A. og Solheim J. *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- ssb.no. (2017). *Likestilling*. [online] Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling> [Hentet 13 Mai 2019].
- Stelmokiene, A. og Endriulaitiene, A. (2015). Transformational leadership in perception of subordinates. *Baltic Journal of Management*, 10(3), s.331-344.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), s. 551-555
- Sternberg, R. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), s.607-627.
- Stoker, J., Van der Velde, M. og Lammers, J. (2011). Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), s.31-42.
- Storvik, A. (2002). *Topplederrekruttering i staten*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, A. og Abrahamsen, B. (2019b). Karriereforventninger under glasstaket: Kvinner i starten av en ingeniørkarriere. *Skandinavisk tidsskrift for yrker og profesjoner i utvikling*, 4, s.30-52.
- Støren, L. og Arnesen, C. (2003). *Et kjønnsdelt utdanningssystem*. Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU).
- Szymanska, I. og Rubin, B. (2018). Gender and relationship differences in the perceptions of

- male and female leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), s.254-281.
- Tavares, G., Sobral, F., Goldszmidt, R. og Araújo, F. (2018). Opening the Implicit Leadership Theories' Black Box: An Experimental Approach with Conjoint Analysis. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Thisted, J. (2010). *Forskningsmetode i praksis*. Kbh.: Munksgaard Danmark.
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Topakas, A. (2011). *Measurement of implicit leadership theories and their effect on leadership processes and outcomes*. Ph.d. Aston University.
- Trinidad, C. og Normore, A. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), s.574-590
- Uleman, J. og Weston, M. (1986). Does the BSRI inventory sex roles? *Sex Roles*, 15(1-2), pp.43-62.
- van Emmerik, I., Euwema, M. og Wendt, H. (2008). Leadership Behaviors around the World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), s.297-315.
- van Quaquebeke, N., Zenker, S. og Eckloff, T. (2008). Find Out How Much It Means to Me! The Importance of Interpersonal Respect in Work Values Compared to Perceived Organizational Practices. *Journal of Business Ethics*, 89(3), s.423-431.
- Vecchio, R.P. (2002), Leadership and the gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13, s.643-72.
- Vecchio, R., Justin, J. og Pearce, C. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), s.530-542.
- Vial, A. og Napier, J. (2018). Unnecessary Frills: Communitarity as a Nice (But Expendable) Trait in Leaders. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Vinkenburg, C.J, Koopman, P.L og Jansen, P.G.W., (2000), Feminine leadership. A review of gender differences in managerial behavior and effectiveness. in MJ Davidson & RJ Burke (Eds), *Women in management. Current research issues, VOL II.*. Sage, Londen, pp. 120-137.
- Weber, E. og Morris, M. (2010). Culture and Judgment and Decision Making. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), s.410-419.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Widerberg, K. (2004). *Oppgaveskriving: Veien til lystbetont skriving og gode rutiner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wilson, E. (2001). *Organisational behaviour reassessed*. London: SAGE.
- Yukl, G., (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of management*, 15 (2), s. 251-289
- Zekan, S., Peronja, I. og Russo, A. (2012). Linking theory with practice: Students perceptions of leaders and leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, s..237-242.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vi er to masterstudenter som skriver om lederoppfattelser blant sykepleie- og ingeniørstudenter. Vi undersøker blant annet hvilke holdninger de har til ledere og hvilke implikasjoner det har for spesielt kvinnelige ledere. Alt som blir sagt under intervjuene er konfidensielt, og du vil være anonym. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Vi ønsker å vite hva du tenker og hvilke holdninger du har. Vi er kun her for å observere. Du kan trekke deg fra intervjuet når som helst, også etter intervjuet er gjennomført, hvis det er ønskelig.

Vi har allerede sendt deg samtykkeerklæringen. Det er fint om du signerer den før vi starter intervjuet.

Er det i orden om vi tar opp? Du vil få tilsendt transkripsjonen av intervjuet slik at du kan godkjenne eventuelt trekke tilbake utsagn dersom du skulle ønske det.

Før vi starter ønsker vi gjerne at du rangerer de 10 mest ideelle egenskapene i en leder, hvor 1 er viktigst og 10 er minst viktigst.

Intervjuet er beregnet å ta ca. 30 minutter. Tusen takk for at du stiller opp.

Bakgrunn:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvilken utdanning har foreldrene dine, og hva jobber de med?
3. Hva studerer du?
4. Hvor studerer du?
5. Hvor langt i studieløpet har du kommet?
6. Hvorfor valgte du denne utdanningen?
 - a. Hvordan fant du ut at du ville studere akkurat dette?
 - b. Ville du ha valgt denne utdanningen igjen?
 - c. Hvorfor/hvorfor ikke?

Opplevelse av studiet:

Generell studie

7. Trives du med studiet? Hvorfor/Hvorfor ikke?

8. Hvor mange er det som går i klassen din?
 - a. Er det mange gutter/jenter?
9. Hvor mange var dere når dere startet?
 - a. Er det mange gutter/jenter som har sluttet underveis? Vet du noe om hva som var bakgrunnen for at de sluttet?

Generell sosiale:

10. Hvordan liker du studiet ditt? Hva liker du/hva liker du ikke?
11. Trives du i klassen?
12. Hvordan vil du beskrive det sosiale miljøet i klassen? (kjenner hverandre godt? Hjelper hverandre? Konkurrerer?)
 - a. Aktiviteter?
 - b. Grupper?
 - c. Felleskap?
13. Hvordan er forholdet mellom jentene og guttene?
14. Hvordan er forholdet dere gutter/jenter imellom?

Representasjon av kjønn:

15. Har du tenkt noe særlig over at ditt kjønn er i minoritet/majoritet på studiet?
 - a. Hvordan opplever du at ditt kjønn er en minoritet/majoritet i studiet?
 - b. Tror du du at det påvirker din framtid i yrke?
 - i. Hvorledes? Tror du det vil ha noe å si for hva du kommer til å jobbe med i fremtiden? (type jobb/arbeidsplass)
16. Visste du at det var mann/kvinnedominert studie før du begynte?
 - a. Hvilke tanker gjorde du deg rundt dette før du begynte?
17. Har du noen gang vurdert å slutte på studiet? Hvorfor?
18. Opplever du å bli behandlet annerledes på studiet fordi du er en jente/gutt?
 - a. Hvis ja, gi eksempler
 - b. Hva synes du om situasjonen?
19. Opplever du en forskjell mellom guttene og jentene i studiet når det gjelder hva man får til eller at noen mestrer mer enn andre?
 - a. Hvilke forskjeller?
20. Hvordan reagerer andre når du forteller dem hva du studerer?
21. Opplever du at ditt kjønn kan være en fordel i studiet?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?

Oppfattelse av lederskap:

- 22. Hvordan vil du beskrive din ideelle leder i en fremtidig jobb innenfor ditt yrke?
 - a. Hvilke egenskaper besitter din ideelle leder?
- 23. Er det noen egenskaper som er absolutte at en leder besitter i din framtidige bransje?
 - a. Hvilke?
 - b. Hvorfor akkurat de?
 - c. Er det viktigste at lederen er faglig dyktig eller er at han / hun har de personlige egenskapene som trengs? Erfaring?
- 24. Hvilke egenskaper liker du absolutt ikke i en leder?
 - a. Hvilke og hvorfor akkurat de?
- 25. Kan du fortelle om en god leder du har hatt tidligere?
 - a. Gi eksempler

Kvinnelig og mannlig leder:

- 26. Hvilke personlige egenskaper knytter du til menn og kvinner?
- 27. Tror du det er ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere?
- 28. Er det noen bransjer kvinnelige ledere passer bedre til en mannlig leder og omvendt?
- 29. Har du opplevd tidligere at det er en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere?
 - a. På hvilken måte?
- 30. Hvilket lederkjønn føler du deg mest komfortabel med? Hvorfor?
- 31. Kan du tenke deg å bli leder i fremtiden i din bransje?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Syns du selv du er en «ledertype»? Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - c. Tror du andre på studiet ditt ser deg som en «ledertype»?
- 32. Tror du at du som mann/kvinne kommer til å støte på diskriminering fra arbeidsgivere?
 - a. Hvordan tror du eventuelt dette kan arte seg?
- 33. Hva ønsker du å jobbe med når du er ferdigutdannet?
- 34. Har du noe å føye til det vi har snakket om i dag?

Tusen takk for intervjuet!

Vedlegg 2:

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

Bakgrunn og hensikt:

Dette er informasjon til deg som skal delta i et forskningsprosjekt om kartlegging av studenters oppfattelse av en god leder. Målet med prosjektet er å innhente kunnskap om hvorvidt det foreligger en forskjell i oppfatninger av «ledelsesidealet» samt i hvilken grad forskjellen kan relateres til kjønn. Prosjektet foregår i forbindelse med vår avsluttende mastergrad i økonomi og administrasjon ved OsloMet – Storbyuniversitetet, som også er instituttet som er behandlingsansvarlig.

Hva innebærer deltakelsen?

Deltakelsen innebærer at du vil bli intervjuet av en til to masterstudenter fra OsloMet-Storbyuniversitetet. Intervjuet vil vare på ca. 30 min, men lengden kan variere. Spørsmålene vil blant annet være relatert til din oppfatning og erfaring av dine nåværende og tidligere ledere samt opplevelse av studie. Svarene som blir gitt, vil kun bli benyttet i masteroppgaven. Til informasjon vil det bli benyttet lydopptak under intervjuene, noe som kun er ment som et hjelpemiddel for oss i forbindelse med analysearbeidet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

I tråd med NSDs etiske retningslinjer, vil det både bli tatt hensyn til personvern og anonymitet. Alle opplysninger vil bli anonymisert, slik at informasjonen som fremkommer i avhandlingen ikke vil medføre gjenkjennelighet. Opplysningene vil kun bli behandlet etter ditt samtykke og du har rett til å be om innsyn, sletting, retting. Du vil også få tilsendt et utkast etter intervjuet, slik at du kan gjennomgå informasjonen som er registrert om deg. Etter at prosjektet er avsluttet vil samtlige opplysninger bli slettet eller anonymisert. Du vil også ha rett til å klage til datatilsynet.

Frivillig deltakelse:

Å delta i undersøkelsen er frivillig og du kan når som helt trekke deg fra undersøkelsen uten å angi årsak. Dersom du ønsker å delta i undersøkelsen, kan du underskrive samtykkeerklæringen nedenfor. Det vil fortsatt være mulig å trekke seg fra undersøkelse, etter at erklæringen er underskrevet.

Samtykke

Jeg er innforstått med informasjonen i dette skrivet og samtykker til å delta på intervju

Dato, sted

Signatur