



# Kjønn og ledelse

EN UNDERSØKELSE PÅ OM KJØNN PÅVIRKER VALG AV LEDERSTIL

15. mai 2017

Skrevet av: Elin Norland & Ahmed al Kofi

Elin Norland

Ahmed Al Kofi

## Forord

---

Denne oppgaven er en bacheloroppgave skrevet i samarbeid av Ahmed al Kofi og Elin Norland. Begge studerer økonomi ved Høgskolen i Oslo og Akershus med profilering strategi og ledelse. Oppgaven utgjør en avsluttende del av en bacheloroppgave i økonomi og administrasjon. Omfanget av oppgaven utgjør 15 studiepoeng, og er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og ledelse. Vi synes det er spennende å se nærmere på temaet kjønn og ledelse. Siden vi begge er potensielle ledere i fremtiden, ser vi på dette temaet som både lærerikt og interessant.

Etter mye frem og tilbake kom vi frem til at vi ville gå i dybden på mannlig og kvinnelig lederstil. Vi ønsket og se på om det finnes noe forskjell på hvordan menn og kvinner leder sine ansatte og avdelinger. Samtidig synes vi også at det kunne være interessant å se på om ledere og deres medarbeidere har samme oppfatning av hvilken lederstil som blir utøvet.

For at vi skulle kunne gjennomføre undersøkelsen og skrive bacheloroppgaven, var vi avhengig av hjelp fra noen ledere og deres ansatte. Vi prøvde lenge å få tak i ledere men fikk stort sett avslag. Lederne begrunnet avslaget med at de fikk mange henvendelser i løpet av året, og hadde derfor ikke kapasitet til å delta. Vi var derfor svært glade da vi endelig fikk positivt respons fra våre seks ledere, med hjelp av deres ansatte.

I denne anledning vil vi derfor rette en stor takk til Nortura, Fatland, Fagerborg Hotell og Diplom-is for at til sammen seks ledere fra disse bedriftene kunne og ville ta seg tid til å dele sine erfaringer i intervjuet, og svare på spørreskjemaet vi gav dem. Uten deres hjelp hadde ikke denne oppgaven vært en realitet. Tusen takk for at dere tok en pause fra deres travle hverdag for å snakke med oss.

Vi retter også en stor takk til alle medarbeiderne som tok seg tid til å svare på spørreskjema.

Ellers vil vi også takke vår veileder Vår Lund som har vært til stor hjelp med alt fra formulering av problemstilling til strukturering av oppgaven, samt valg av datainnsamlingsmetode. Hun bidro med oppmuntrende ord og konstruktiv kritikk når vi trengte det.

# INNHALDSFORTEGNELSE

---

## Innhold

<i>Forord</i> .....	1
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	2
<i>Tabeller og figurer</i> .....	3
<i>Sammendrag</i> .....	4
<b>1 Innledning</b> .....	5
1.1 Formål .....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avgrensninger.....	7
<b>2 Teori</b> .....	8
2.1 Hva er ledelse? .....	8
2.2 Lederstil – hva er det? .....	9
2.3 Ledelsesteori .....	10
2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse .....	10
2.3.2 Feminin og maskulin ledelse .....	12
2.4 Kjønnsteori .....	16
2.4.1 Kjønn og ledelse .....	16
<b>3 Metode</b> .....	17
3.1 Forskningsdesign .....	17
3.2 Utvalg .....	18
3.3 Datainnsamling .....	19
3.4 Dybdeintervju .....	19
3.5 Spørreundersøkelse .....	20
3.6 Gjennomføring.....	20
<b>4 Validitet og Reliabilitet</b> .....	21
4.1 Reliabilitet.....	21
4.2 Validitet.....	22
<b>5 Analyse og resultater</b> .....	23
5.1 Analyseprosess .....	23
5.2 Sammenligning av kvinnelige og mannlige ledere .....	24
5.3 Sammenligning av ledere og deres ansatte .....	28
5.3.1 Oppsummering .....	31

<b>5.4 Sammenligning av lederne fra konkurrerende bedrifter .....</b>	<b>32</b>
Informant 1 og 2 – Nortura og Fatland .....	32
<b>5.5 Sammenligning av ledere fra samme bedrift.....</b>	<b>33</b>
Informant 3 og 4 – Fagerborg Hotell .....	33
Informant 5 og 6 – Diplom-is. ....	34
<b>6 Drøfting.....</b>	<b>36</b>
<b>7 Konklusjon .....</b>	<b>39</b>
<b>8 Litteraturliste.....</b>	<b>41</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>41</b>
<b>9 VEDLEGG.....</b>	<b>42</b>
<b>9.1 ANALYSE NORTURA .....</b>	<b>42</b>
- Informant 1/medarbeidere.....	42
<b>9.2 ANALYSE FATLAND.....</b>	<b>44</b>
- Informant 2/medarbeidere.....	44
<b>9.3 ANALYSE FAGERBORG HOTELL.....</b>	<b>45</b>
- Informant 3/medarbeidere.....	45
<b>9.4 ANALYSE FAGERBORG HOTELL.....</b>	<b>47</b>
- Informant 4/medarbeidere.....	47
<b>9.5 ANALYSE DIPLOM IS.....</b>	<b>48</b>
- Informant 5/medarbeidere.....	48
<b>9.6 ANALYSE DIPLOM IS.....</b>	<b>50</b>
- Informant 6/medarbeidere.....	50
<b>TILFELDIG VALGT LEDER-INTERVJU .....</b>	<b>52</b>
Informant 2, Fatland AS .....	52

## Tabeller og figurer

TABELL 1, MASKULIN OG FEMININ LEDERSTIL (DRAKE, 1995).....	13
TABELL 2, EFFEKTSTØRRELSER FOR TRANSFORMASJON, TRANSAKSJON OG LAISSEZ-FAIRE LEDERSTILER.....	15
TABELL 3, OPPSUMMERINGSTABELL .....	26
TABELL 4, ANTALL RESPONDENTER(KJØNN) .....	28
TABELL 5, OPPSUMMERINGSTABELL AV SVARENE TIL LEDERE/MEDARBEIDERE.....	29
FIGUR 1, KJØNNSFORDELING AV ANTALL RESPONDENTER .....	28

## Sammendrag

---

Formålet med oppgaven er å undersøke om det er noe forskjell på lederstilen til kvinner og menn i lederstillinger. Vi skal derfor se på om det ene kjønn er mer transformasjonsorientert enn det andre, samtidig som vi skal finne ut om lederne selv og de ansatte rundt dem oppfatter utøvelse av lederstil på samme måte. Ut ifra hva vi hittil har lært i studiet så finnes det ganske mange teorier på ledelse, lederstil og kjønn. Det blir stadig flere kvinnelige ledere, men kun en fjerdedel av toppledere i Norge er kvinner (SSB, 2017)

I denne oppgaven har vi valgt å undersøke temaene *kjønn* og *lederstil* ved å se på hvordan menn og kvinner utøver lederskap på. Denne kunnskapen kan være nyttig for bedrifter når de skal ansette en leder. Vi ønsker å undersøke lederstil knyttet opp mot kjønn. Finnes det noen forskjell på mannlige og kvinnelige ledere, og har lederne samme oppfatning som sine medarbeidere når det kommer til praktisering av lederstil? I og med at menn og kvinner er forskjellige er vi nysgjerrige på om det er noe forskjell på mannlige og kvinnelige ledere, og eventuelt hvor stor denne forskjellen er.

Datainnsamlingen har vært gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse til de ansatte. Spørreundersøkelsen skal avdekke eventuelle forskjeller i lederstil basert på kjønn. I tillegg til å kartlegge lederens lederstil, har vi avdekket hvordan de ansatte vurderer lederens lederstil.

Vi har også foretatt flere kvalitative strukturerte intervjuer, til sammen seks dybdeintervjuer med ledere fra de ulike bedriftene. Dette ble gjort for å få et enda bedre innblikk i hvordan lederne ser på seg selv som leder, samt få et bedre innblikk i deres oppfatning av lederstil og deres syn på god ledelse. Med dette grunnlaget har vi foretatt en sammenlikning av de kvinnelige og mannlige lederne for å finne ut om det er noen forskjell på valg av lederstil i forhold til kjønn, samt om ledere og ansatte har samme oppfatning av hvilken lederstil som blir praktisert.

I konklusjonen vår kom vi frem til at det ikke finnes forskjell på mannlig og kvinnelig lederstil, men at valg av lederstil kommer an på hvordan hver leder utøver/praktiserer lederskap. Det viktigste var lederens personlige egenskaper.

# 1 Innledning

---

Ledelse er et interessant fagfelt som stadig er i utvikling. Mange organisasjoner har de siste årene sett hvor viktig det er med godt lederskap, og det har vist seg at godt lederskap kan ha en avgjørende betydning når det kommer til organisasjonens konkurransefortrinn (Northouse, 2016). I tillegg har temaet *ledelse* fått oppmerksomheten av forskere over hele verden. En rekke vitenskapelige studier om ledelse viser at det er et bredt utvalg av ulike teoretiske tilnærminger for å forklare kompleksiteten i ledelsesprosessen (Northouse, 2016)

Lederskap er et av verdens viktigste og eldste yrker. Det er mange måter å fullføre setningen «Lederskap er ...» på. (Bass, 1982) påpekte faktisk i en gjennomgang av ledelsesforskning at det er nesten like mange ulike definisjoner på lederskap som det har vært folk som ønsker å definere det. Det er ofte ord som demokrati, kjærlighet og fred som blir brukt i definisjonene om lederskap. Alle har sin egen oppfatning om hva disse ordene står for, og ordene kan ha ulik betydning for ulike mennesker (Northouse, 2016). For å få et bedre innblikk i hva ordet ledelse vil si, eller betyr, er det mest effektivt å gjøre dette ved å definere forskjellige lederstiler. Forskere har over lengre tid forsket på ledelsesteorier og det har resultert i flere ulike teorier.

Det å forstå lederskap blir stadig viktigere i arbeidslivet. I et land som Norge er dette spesielt viktig, der den totale mengden kvalifikasjoner, evner og kunnskap en arbeidstaker har, er blitt bedriftens største konkurransefortrinn. Studier basert på ledelse har lenge prøvd å besvare spørsmål om hvordan menn og kvinner leder, og hvilke konsekvenser, resultater og effekter dette gir for organisasjonen. Andelen kvinner som ønsker å jobbe innenfor høye lederstillinger er stadig økende, og andelen kvinnelige ledere har økt litt, men ikke så mye. Temaet kjønn og ledelse er også et tema det er skrevet mye om, og temaet kan vekke mange reaksjoner og meninger. Selv om det norske samfunnet i dag er mye mer likestilt enn for noen år tilbake, viser statistikk at kvinner fortsatt er mindre foretrukket enn menn i lederstillinger ifølge SSB (SSB, 2017). Disse tallene kan gi et inntrykk av at kvinner stiller svakere enn menn ved ansettelse i lederstillinger.

Opgaven har vi delt inn i seks deler utenom innledningen. Disse er *teori, metode, validitet og reliabilitet, analyse og resultater* og til slutt *drøfting og konklusjon*. Teorien bygger på lederstiler og kjønn.

I metodedelen tar vi for oss hva kvalitativ metode og hva intervju er og hvordan vi har valgt å samle inn data til analyse. Etter metode kommer validitet og reliabilitet. Deretter analyse og resultater, hvor vi fremlegger informasjonen vi har fått fra informantene via intervju og spørreundersøkelse, noe som igjen brukes i dataanalysen hvor vi setter data og teori opp mot hverandre og analyserer den informasjonen vi har samlet. I konklusjonen presenterer vi funnene våre og tankene våre rundt det vi har kommet frem til.

For å kunne svare på problemstillingen vår har vi valgt ut fire bedrifter og seks ledere. Vi kunne valgt flere bedrifter og flere ledere for å få et enda bedre innblikk i om det er forskjell på mannlige og kvinnelige leders lederstil, men på grunn av begrenset tid valgte vi heller å få mest mulig informasjon av disse seks lederne, enn å få lite informasjon av mange ledere.

Alle bedriftene vi har valgt er norske da vi ønsker å se på om det er forskjeller på mannlige og kvinnelige ledere i Norge. Forskningen vi tar utgangspunkt i, er utført i USA med ledere fra bedrifter i USA, Canada og Europa. Derfor er det mer interessant for oss å kun se på norske bedrifter for å skape et bilde av ledelses-situasjonen i Norge.

## 1.1 Formål

Oppgaven bygger på erfaringer vi har selv, tidligere forskning, teorier om ledelse og de dataene vi har samlet inn. Hensikten med studiet er å se om det ene kjønn er mer transformasjonsorientert i sin lederstil enn det andre. Samtidig som vi vil se på om medarbeidere og ledere har samme oppfatning av valg av lederstil. Grunnen til at vi har valgt å se på dette er fordi tidligere forskning har vist at kvinner er mer transformasjonsorienterte enn menn.

Dette vil vi undersøke nærmere opp mot norske bedrifter. Om ledere og medarbeidere har samme oppfatning av lederens valg av lederstil er noe vi ser på som interessant. Ved å se på om det er samsvar mellom lederne og medarbeidernes oppfatning, kan vi for eksempel få et inntrykk av om mannlige ledere ser på seg selv som bedre ledere enn det de kanskje er, samt om kvinner ser på seg som dårligere ledere enn det de faktisk er, ifølge deres medarbeidere.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hovedproblemstilling:

### **Er det forskjell på kvinner og menn sin lederstil?**

For å kunne besvare hovedproblemstillingen har vi valgt å formulere to forskningsspørsmål:

- 1. Er kvinnelige ledere mer transformasjonsorienterte i sin lederstil enn mannlige ledere?**
- 2. Er det samsvar mellom hvordan lederne selv vurderer sin lederstil og hvordan deres underordnede vurderer denne?**

Ved å gå nærmere inn på disse forskningsspørsmålene vil vi avdekke om det eksisterer kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse. Disse spørsmålene ligger også til grunn for vår hovedproblemstilling. Ved å undersøke det første forskningsspørsmålet vil vi avdekke om det ene kjønn er mer transformasjonsorientert i sin utøvelse av ledelse enn det andre. Forskningsspørsmål nummer to har til hensikt å avdekke hvordan lederen vurderer sin lederstil og hvordan denne blir vurdert av de ansatte. For å kunne svare på forskningsspørsmålene vil vi bruke et spørreskjema. Spørreskjemaet er allerede brukt i forskning på dette området i USA. Spørreskjemaet inneholder påstander om hvordan lederen utøver lederskap, som informanten skal ta stilling til.

## 1.3 Avgrensninger

I vår oppgave har vi sett på fire norske bedrifter. Dersom vi hadde undersøkt kun en bedrift, ville det ikke vært lett å si at funnene også gjelder for andre bedrifter. For å kunne uttale oss litt mer generelt, måtte vi velge flere bedrifter slik at eventuelle ulikheter i bedriftene kommer frem. På grunn av tidsbegrensning og dårlig tilgjengelighet av bedrifter, var det vanskelig å undersøke flere enn disse fire bedriftene.

Etter å ha bestemt problemstillingen, diskuterte vi hvor fornuftig den var. Det er spesielt tre krav en problemstilling bør tilfredsstillende før man skal gå i gang med en undersøkelse. Først skal problemstillingen være *spennende* (Jacobsen, 2015). Det har vært ganske mye forskning på kjønn og ledelse og det finnes mange teorier. Det som gjør undersøkelsen spennende er at vi ønsker å undersøke om det finnes forskjeller på valg av lederstil i forhold til kjønn.



Samtidig skal problemstillingen være *enkel* og *presis*, og det er derfor viktig å avgrense den mest mulig, slik at den kun inneholder de viktigste faktorene (Jacobsen, 2015).

Til slutt skal den være *fruktbar*, på en måte som gjør det mulig å undersøke den empirisk (Jacobsen, 2015). Studiet vårt vil tilføre oss ny kunnskap innen temaet. Med andre ord utvider eller tilføyer vi forståelsen av et tema vi allerede kan en del om, dette kalles kumulativ kunnskap.

## 2 Teori

---

I dette kapitlet vil vi starte med å presentere teori og litteratur som kan hjelpe med å belyse problemstillingen vår. I teoridelen vil vi fokusere på den aktuelle problemstillingen og tidligere forskning innen dette området. Først vil vi definere hva ledelse er, deretter definere ordet lederstil ut i fra hva som er relevant for vår problemstilling. I neste del av kapitlet vil vi gå nærmere inn på ledelsesteorier. I de siste årene har forskning ofte fokusert på to ulike typer lederskap; *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*. Teoridelen vår vil derfor hovedsakelig handle om disse to typer ledelse, og en beskrivelse av hva tidligere forskning har vist i forhold til transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og kjønn.

### 2.1 Hva er ledelse?

Ledelse er et tema som mange har forsket på, spesielt i USA. I de siste 60 årene har så mange som 65 forskjellige teorier blitt utviklet for å definere ledelse (Northouse, 2016). (Bass, 1982) definerte lederskap som en gruppeprosess. Fra dette perspektivet står lederen i sentrum for å gjennomføre endringer og aktiviteter etter gruppens vilje. Andre definerer lederskap i form av et maktforhold som eksisterer mellom ledere og medarbeidere. Fra dette synspunktet, har ledere makt som de bruker til å påvirke endringer hos medarbeiderne. Andre igjen, ser på lederskap som en transformasjonsprosess som får medarbeiderne til å oppnå mer enn det som er å forvente av dem (Northouse, 2016). Det finnes utallige definisjoner på begrepet ledelse. Til tross for alle de måtene fenomenet lederskap har blitt konseptualisert på kan følgende komponenter ses på som sentrale:

a) Ledelse er en prosess, b) ledelse innebærer innflytelse, c) ledelse skjer i grupper, og d) ledelse innebærer felles mål (Northouse, 2016).

Basert på disse komponentene er følgende definisjon av lederskap brukt i denne teksten:

*«Lederskap er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål» (Northouse, 2016)*

Som nevnt over kan ledelse altså defineres som «evnen til å påvirke andre til å nå et mål i fellesskap». Sagt enklere: «Å lede, er å få andre til å gjøre de oppgaver de er satt til, samtidig som de trives med det de gjør». Ledelse er derfor sterkt knyttet til evnen til å motivere og inspirere (Aakvaag, 2017). Å definere lederskap som en prosess, er det samme som å definere ledelse som en transaksjonshendelse som inntreffer mellom lederen og medarbeidere. Prosessen innebærer at en leder påvirker og samtidig påvirkes av medarbeidere. Det understrekes at ledelse ikke er en lineær - enveis hendelse - men heller en interaktiv hendelse (Northouse, 2016). Som vi skjønner er det mange definisjoner på ledelse, og definisjonene tar aldri slutt. Alle forskere har ulike definisjoner på ledelse.

## 2.2 Lederstil - hva er det?

I tillegg til mange definisjoner på ledelse er det også flere definisjoner på lederstil. Lederstil er måten og tilnærmingen til å gi retning, iverksette planer og motivere mennesker. Sett fra medarbeidernes perspektiv, inkluderer lederstil det totale mønsteret av eksplisitte og implisitte handlinger utført av deres leder (Newstrom, 1993). Den første store studien av lederstil ble utført i 1939 av Kurt Lewin som ledet en gruppe forskere til å identifisere ulike lederskapsstiler (Lewin, 1939). Denne studien har hatt mye å si for hvordan forskere ser på lederstiler, og har dannet grunnlaget for de tre store lederstilene vi har i dag: (Army, 1983):

- Autoritær eller autokratisk - lederen forteller sine medarbeidere hva de skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Medarbeidere har ingen innflytelse.
- Deltakende eller demokratisk - lederen inkluderer en eller flere medarbeidere i beslutningsprosessen, men lederen opprettholder normalt den endelige beslutningsmyndigheten.

- Delegat - lederen tillater medarbeiderne å ta avgjørelsene, men lederen er fortsatt ansvarlig for de avgjørelsene som er gjort.

Fischer & Sortland definerer lederstil som “*en sammensetning av hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hvordan han utfører denne rollen i praksis*” (Sortland, 2001). Man må ikke lede på en spesifikk måte for å være en god leder, fordi vi har så mange forskjellige lederstiler.

## 2.3 Ledelsesteori

I dag finner vi mange teorier på ledelse. Teoriene er "forklaringer" som gir nærmere innsikt på ledelse og som kan påvirker lederens beslutninger.

### 2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

De to variantene for ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse, er sentrale for temaet kjønn og ledelse. Det er disse to typene lederskap Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen har tatt utgangspunkt i, i sin meta-analyse. Med disse to variantene av lederstil, skal vi se på om det ene kjønn heller mer mot den ene ledelsesformen enn det andre kjønn. Studier om transformasjons og transaksjonsledelse er mest sentrale for tema kjønn og ledelse, da studiene tar utgangspunkt i ulike lederstiler i forhold til kjønn (Rosener, 1990)

### Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse handler om å *gjøre ting riktig*.

Yukl mente at transaksjonsledelse er og motiverer tilhengere ved å appellere til deres egeninteresse og utveksling av ytelser (Yukl, 1999). Det vil si at forholdet mellom leder og medarbeider blir sett på som en sosial transaksjon, hvor lederen belønner medarbeideren og medarbeideren disiplinere lederen. Man kan med andre ord si at relasjonen mellom leder og medarbeider er som et bytteforhold hvor innsatsen til den ansatte byttes mot en belønning fra lederen. I ordet «bytteforhold» menes at lederen og de ansatte er opptatt av at når et arbeid utføres skal den som utfører arbeidet få en form for belønning tilbake. Det handler om å gi og ta. Dette er en ledelsesform som er preget av at man avtaler belønning etter

innsats, og man blir belønnet mer til høyere ytelse man oppnår. Lederen gir anerkjennelse til de som skaffer gode resultater til bedriften/organisasjonen.

Denne formen for ledelse er hovedsakelig basert på kontroll. Dette kan enten være aktiv eller passiv kontroll. Ved aktiv kontroll har lederen alltid kontroll på hvordan oppgavene blir løst, og følger nøye med på om arbeiderne følger regler og rutiner. Dersom lederen oppdager avvik korrigerer han disse med det samme. Passiv kontroll handler om at lederen kun bryter inn dersom han ser at regler og rutiner ikke blir fulgt slik som de skal.

I transaksjonsledelse unngår de ansatte å ta ansvar i bedriften, og de vil heller ikke ta noe særlig med avgjørelser. Det er hovedsakelig lederen i bedriften som fordeler oppgaver og forklarer hvordan disse skal utføres. De ansatte kan ikke løse oppgavene på den måten de føler er den mest optimale. Fokuset her er at oppgavene skal løses på den riktige måten, og det er lite rom for endring.

### **Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse handler om å gjøre *de riktige tingene*.

Ledere som praktiserer transformasjonsledelse blir ofte oppfattet som dyktige og effektive. Ved transformasjonsledelse er lederen en god rollemodell, god til å motivere via inspirasjon og utfordrer sine medarbeidere til å tenke nytt. Lederen viser også omtanke til hver enkelt medarbeider og tilpasser hver arbeiders unike behov.

Dagens kunnskapssamfunn krever god evne til forandring, og ledere som skaper og applauderer endring er viktige i arbeidslivet i dag. Transformasjonsledelse handler om forandring eller transformasjon som skjer med individ, team eller organisasjon.

Transformasjonsledelse preger den indre motivasjonen til arbeiderne, og skal lede til prestasjoner utover det som er forventet.

Transformasjonsledelse handler om å få sine ansatte til å arbeide mot felles mål. Samtidig er det viktig at hvert enkelt individ føler at de får sine behov tilfredsstilt og at arbeidet blir tilrettelagt til hver enkelt. Når dette blir gjort er de ansatte villig til å se utover egne interesser til det beste for gruppen/organisasjonen. Dette skaper et mer sammensatt forhold

mellom de ansatte og lederen, og det er et betydelig bedre samhold i en organisasjon med transformasjonsledelse kontra en organisasjon med transaksjonsledelse.

Internasjonale studier blant annet testen «Multifactor Leadership Questionnaire» (Northouse, 2016), har vist at når en leder har troen på sine ansatte og får dem til å forstå at hvert enkelt individ er viktig for organisasjonens fungering, klarer lederen å få en bedre produktivitet enn transaksjonsledelse. Samtidig blir det mindre fravær, høyere trivsel, høyere effektivitet, høyere jobbmotivasjon i bedriften, og de lykkes bedre med rekruttering, utvalg og forfremmelse. Jobbtilhørighet, effektivitet i team og organisasjon har også vist seg å øke ved transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse handler i utgangspunktet om belønning i forhold til innsats, og spesielt om ytre og betinget belønning. Transformasjonsledelse er en type lederskap som vektlegger den indre motivasjonen hos medarbeiderne og handler om ledelse gjennom påvirkning, utvikling, oppmerksomhet og individuell omtanke. Det handler også om inspirasjon til økt innsats og målrettet arbeid. En effektiv leder bruker ofte både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Hetland, 2008)

### 2.3.2 Feminin og maskulin ledelse

I Norge er det vanlig å ta utgangspunkt i at kvinner og menn er like og at det er påvirkninger utenfra som gjør oss ulike. Tradisjonelt forventes menn å være uavhengige, viljesterke og pågående. Kvinner forventes å være hengivne, imøtekommende og følsomme for andres behov. Før hadde vi en tanke om at mannen skulle være mer aktiv og handlende, og kvinnen mer passiv og omsorgsfull (Schioldborg, 2015)

Vi har alle både maskuline og feminine egenskaper (Salvesen, 2016). Med andre ord trenger ikke betegnelsene nødvendigvis henspille til et biologisk kjønn. Menn kan presenteres som feminine og kvinner som maskuline. Selv om maskulinitet og feminitet blir sett på som to uavhengige kjønnsrolledimensjoner, refererer begrepene maskulinitet og feminitet til det sosiale kjønn, mens ordene mannlig og kvinnelig referer til det biologiske kjønn. Det kommer også an på kultur hvordan vi definerer feminine og maskuline egenskaper.

I boken «Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket» har forfatterne Drake & Solberg kommet fram til følgende teoretisk oppsummering av maskulin og feminin lederstil:

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

TABELL 1, MASKULIN OG FEMININ LEDERSTIL (DRAKE, 1995)

Ordet glasstaket, som Drake & Solberg snakker om i sin bok «Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket», beskriver en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå topplederstilling.

Forskning på dette oppgir tre mulige forklaringer på hvorfor fenomenet eksisterer:

- 1. Forskjeller i humankapital som f.eks. utdanning og erfaring.
- 2. Rene kjønnsforskjeller som f.eks. effektivitet, engasjement, og lederstil.
- 3. Fordommer som f.eks. stereotyper og forutinntatte oppfatninger

Glasstaket kan være med på å bremse eller stoppe kvinners oppstigning i organisatoriske hierarkier til tross for deres potensial som leder. Utfordringene kvinnelige ledere står overfor, og som kommer frem av forskning, viser at dersom kvinner utfører en type adferd blir de vurdert dårligere enn tilsvarende oppførsel av menn i den grad at lederroller er mannsdominerte eller gitt spesielle maskuline definisjoner. Dette kan være atferd som er sterkt hierarkiske, og som ofte blir brukt i kommando-og-kontroll-stil.

Denne stilen, med tradisjonelle ideer om hvordan en leder skal utøve hierarkisk kontroll over sine medarbeidere gjennom planlegging, organisering og oppfølging truer etablerte ledere.

En motvilje til å la kvinner overta og stige opp i organisasjonshierarkiet kan ha noen med skepsisen til eventuell endring av lederstil, samt en skadelig tendens til å vurdere kvinners lederskap som mindre positiv enn menn med tilsvarende oppførsel.

Rollen som leder er å iverksette riktig lederstil til den rette situasjonen, eller evnen til å påvirke en gruppe mennesker og å håndtere dem for å nå et felles mål (Northouse, 2016). Et populært syn på ledelse fremmer to tradisjonelle lederstiler: en *maskulin* og i motsetning til denne en *feminin*. Konseptet er basert på veletablerte stereotypier om kjønn. Forskere har prøvd å bevise naturlige tendenser til at menn og kvinner søker en bestemt lederstil i henhold til deres kjønn, men resultatene viser svært liten innflytelse på kjønn og valgt lederstil, noe som tillot oss å sette kjønn og valg av lederstil i perspektiv.

Meta-analysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen «*Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership styles: Meta-Analysis Comparing Woman and Men*» er en internasjonal studie av ledere hvor 53% av lederne bor i USA og 47% er fra andre nasjoner (der i blant 11% fra Canada, 16% fra engelsktalende land og 7% fra ikke engelsktalende europeiske land). Gjennomsnittsalderen på lederne er 44 år.

I dagens forskning er det kjønnsperspektivet som dominerer. I dette perspektivet er kjønn noe som er sosialt konstruert. Kjønnsperspektivet ser på kjønnsforskjeller som et resultat av organisatoriske og sosiale prosesser. Det kommer frem av Meta-analysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen at kvinner kan bli lite troverdige som ledere når de utøver autoritet overfor menn, vise høy kompetanse, eller bruker en dominant måte å utøve kommunikasjon på. Disse negative reaksjonene kunne vært redusert dersom kvinnelige ledere ble mer forsiktig ved å vise mer varme og mindre egeninteresse ved å f.eks. uttrykke enighet, være smilende, støtte andre, og ha en interesse i å hjelpe andre med å nå sine mål.

Kvinner som utøver en lederstil som ofte oppfattes som maskulin, hvor de fremstår svært politiske, trygge og selv-fremmede kan bli straffet for å fremstå for maskuline.

På grunnlag av selvrapporing kom det tydelig frem at kvinner tenkte mer over sine ideer før de eventuelt ble realisert, og evaluerte ofte de menneskelige ressursene innad i bedriften. De var også mer opptatt av å fordele lederoppgaver innad i bedriften ved å myndiggjøre sine medarbeidere, samt viste en vilje til å ta seg tid til å delta i sine ansattes oppgaver og prosesser.

Kvinner hadde også betydelige bedre resultater enn menn på alle disse tre utfallsmålene: gjøre en ekstra innsats med inspirasjon fra de andre ansatte i bedriften, tilfredshet som folk uttrykket om deres lederskap, og deres generelle effektivitet i ledelsen. Likevel er det bemerkelsesverdig at menn får betydelig høyere score på forvaltning av aktiv og passiv ledelse.

Et annet interessant funn i Meta-analysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen, er at kvinner møter en mye høyere standard enn menn når de skal komme seg inn i lederroller. Menn må også gjøre en betydelig dårligere lederjobb enn kvinner, for å bli sett på som at de ikke er egnet som leder. Det er tydelig at dersom du er mann så har du mye større tillit enn dersom du er kvinne. Kvinner må bevise at de har den kunnskapen de sier at de har, og får kanskje ikke samme mulighet til å utvikle seg til å bli en god leder som det menn gjør. De må i mange flere tilfeller ha en prøvetid for å overbevise at de kan oppnå resultater enn det menn må, samtidig som de må være mye dyktigere enn menn for å klare å oppnå og beholde sine posisjoner i bedriftene. Kvinner skårer høyere enn menn på utstråling og idealisert påvirkning som inspirasjon, motivasjon, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn på den transformasjonelle skalaen.

Samtidig skårer kvinner høyere enn menn på betinget belønning på den transaksjonelle skalaen, men den siste konklusjonen er bare basert på to studier, så her kan vi stille spørsmålstegn til om dette er en fellesnevner for kvinnelige ledere. Mannlige ledere skåret høyere på aktiv og passiv ledelse enn kvinner (se tabell under).

Leadership measure	All studies				Excluding outliers		
	<i>k</i>	<i>d<sub>w</sub></i>	95% CI	<i>Q</i> <sup>a</sup>	Mean unweighted <i>d</i>	<i>k</i>	<i>d<sub>w</sub></i>
Transformational	44	-0.10	-0.13, -0.08	152.94**	-0.19	40	-0.16
Charisma	25	-0.09	-0.12, -0.06	51.61**	-0.13	24	-0.11
Idealized Influence (attribute)	10	-0.12	-0.16, -0.08	16.56	-0.06		
Idealized Influence (behavior)	15	-0.02	-0.06, 0.01	29.79**	-0.07	14	-0.02
Inspirational Motivation	29	-0.05	-0.08, -0.03	88.40**	-0.10	24	-0.06
Intellectual Stimulation	35	-0.05	-0.07, -0.02	150.74**	-0.12	30	-0.06
Individualized Consideration	28	-0.19	-0.22, -0.16	37.31	-0.20		
Transactional							
Contingent Reward	21	-0.13	-0.17, -0.10	29.83	-0.13		
Management by Exception (active)	12	0.12	0.08, 0.16	21.24*	0.11	11	0.13
Management by Exception (passive)	18	0.27	0.23, 0.30	19.18	0.23		
Laissez-Faire	16	0.16	0.14, 0.19	18.74	0.06		

Note. Positive effect sizes (*ds*) on a given leadership style indicate that men had higher scores than women, and negative *ds* indicate that women had higher scores than men. *k* = number of studies; *d<sub>w</sub>* = mean weighted *d*; CI = confidence interval; *Q* = homogeneity of *ds*.

<sup>a</sup> Significance indicates rejection of the hypothesis of homogeneity.

\* *p* < .05. \*\* *p* < .01.

TABELL 2, EFFEKTSTØRRELSER FOR TRANSFORMASJON, TRANSAKSJON OG LAISSEZ-FAIRE LEDERSTILER (JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2003).



Hovedfunnene i analysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen er dermed at kvinnelige ledere er mer transformasjonsorienterte enn menn, men samtidig er det også kvinnelige ledere som bruker betinget belønning som er en faktor innen transaksjonsledelse. Mannlige ledere bruker mer de andre aspektene innen transaksjonsledelse. Som nevnt tidligere bruker ofte en effektiv leder i hovedsak transformasjonsledelse men også deler av transaksjonsledelse. Resultatet er derfor oppmuntrende for alle kvinnelige ledere, da tidligere forskning har kommet frem til at mannlige ledere er forbundet med effektiv ledelse, mens kvinnelige ledere utøver ingen eller liten effektiv ledelse. Det er også viktig å huske på, som Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen også har sagt i sin studie:

- «Selvfølgelig, ulike lederroller kan noen ganger gi forskjeller i valg av lederstil, men våre data tyder på at mannlige og kvinnelige lederstiler har en tendens til å variere, selv når menn og kvinner okkuperer samme lederrolle» (Johannesen-Schmidt, 2003).

## 2.4 Kjønnsteori

Konseptet lederskap har fått stor oppmerksomhet av forskere over lengre tid, særlig når det gjelder lederens påvirkningskraft på medarbeiderne samt organisatorisk resultat og effektivitet (Northouse, 2016). Ledelse kan berøre mennesker direkte gjennom den ansattes rolle, eller en kan berøre indirekte ved å være en del av den ansattes familie og omgivelser.

### 2.4.1 Kjønn og ledelse

Før vi kan se på kjønnsforskjeller i ledelse, er det en selvfølge å presentere kjønnsteori. Vi vil først se på det generelle, før vi ser på kjønnsledelse og kjønnsforskjeller. Kjønn og ledelse har lenge vært et interessant tema. Kvinner har gjort en stor fremgang med tanke på utdanning, og ansettes i dag i langt flere høyere stillinger i mange bedrifter enn de gjorde for bare noen år siden. Det har vært studier i forskjellige retninger om kvinner i lederposisjoner. En av disse er å avklare i hvilket omfang det foreligger forskjeller mellom kvinner og menn i ledelsesposisjoner (Andersen, 2011). Generelt sett ble kjønnsdiskriminering for en tid tilbake begrunnet gjennom oppfatninger om at kvinner var mindre kvalifisert enn menn når det kom til ledelse (Avotie, 2002). Forestillingen handlet om antagelser om egenskaper og evner til effektiv ledelse. Dette kunne være medfødte forskjeller mellom menn og kvinner og kjønnsadferd for begge kjønn. I dag finnes det ingen teori som støtter tanken på at menn er mer kvalifisert til lederposisjoner enn kvinner. (Yukl, 1999)

## 3 Metode

---

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen sin Meta-analyse av transformasjon og transaksjonsledelse i forhold til kjønn, utført i 2003, i USA (Johannesen-Schmidt, 2003). Vi har også brukt et spørreskjema som de har brukt i sin Meta-analyse, for å finne ut om lederne vi har intervjuet bruker transformasjon eller transaksjonsledelse. For å kunne svare på problemstillingen vår har vi samlet inn data. Ved datainnsamlingsmetode kan vi velge mellom to ulike metoder; *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Forskjellen på metodene handler om innsamlingsmetoden av data: Kvantitativ metode baserer seg på tall mens kvalitativ baserer seg på ord. I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne valg av metode, utvalg og intervju.

Metoden vi har brukt baserer seg på en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode, men vi har valgt å ha fokus på den kvantitative metoden da det er lettest å sammenligne resultater basert på tall. Den kvalitative metoden i form av intervju vil bli brukt til å få et dypere innblikk i hvordan lederne ser på seg selv som leder. Blandingen av disse to metodene gir oss et godt innblikk i lederens lederstil, og vi får frem en nær virkelighetsbeskrivelse.

Formen på intervjuet vi gjennomførte var et semistrukturert intervju. Dette er den mest vanlige formen for intervjuer hvor det er en samtale mellom forsker og respondent. Det er forskeren som styrer intervjuet ved hjelp av f.eks. en intervjuguide med stikkord eller tema som han på forhånd har laget (Kvale, 1997). Denne intervjuguiden skal være ett utgangspunkt for forskeren når han stiller spørsmålene i intervjuet (SNL, u.d.). For å utvikle en enda bedre forståelse for lederens lederstil, og for å kunne finne ut hvilken lederstil lederne bruker, anvender vi kvantitativ metode ved å sende ut et spørreskjema til lederne og ledernes ansatte. Dette spørreskjema skal hjelpe oss med å finne ut hvilken lederstil lederne selv mener de brukes, samt hvilken lederstil ledernes ansatte mener lederen bruker.

### 3.1 Forskningsdesign

Vi har to typer forskningsdesign; *tverrsnittsundersøkelser* og *longitudinelle undersøkelser*. Tverrsnittsundersøkelser handler om undersøkelser hvor det blir benyttet data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, mens longitudinelle undersøkelser er undersøkelser hvor data samles inn på flere enn et tidspunkt (Line Kristoffersen, 2013).

I vår oppgave har vi valgt forskningsdesignet *tverrsnittsundersøkelse*, fordi våre data er samlet inn i løpet av en avgrenset og kort periode. Gjennom tverrsnittsundersøkelsen får vi et innblikk i hvilken lederstil lederne og deres medarbeidere mener at lederen utøver på det tidspunktet undersøkelsen blir utført, og vi kan sammenligne de resultatene vi får.

Ved tverrsnittsundersøkelser må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utviklingen som kan skje over tid, da vi ikke har informasjon om dette.

I tverrsnittsundersøkelser er det problematisk å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener, men dette er ikke noe vi ser på i vår oppgave, noe som betyr at tverrsnittsundersøkelse er et bra valg av forskningsdesign til vår oppgave.

### 3.2 Utvalg

Før vi startet med å plukke ut bedrifter bestemte vi oss for å ha noen kriterier; bedriftene måtte være norske og kjente. I starten var det vanskelig å få tak i de lederne i de bedriftene vi helst ønsket å ha med i vår oppgave, og vi fant derfor ut at vi måtte finne ledere vi kjente fra før eller som noen i familiene våre hadde bekjentskap til. Dette endte med at vi fikk fire ulike bedrifter og seks ledere. Av lederne fikk vi to ledere som arbeidet i samme bedrift men i forskjellige avdelinger fra Diplom-is og Fagerborg Hotell, og de to siste lederne er fra to forskjellige bedrifter som er konkurrenter - Fatland og Nortura.

Valg av informanter med leder-bakgrunn ble tatt med følgende kriterier: at informanten hadde jobbet i bedriften lenge nok til å kjenne til selskapets teknologi, rutiner og kultur.

Utvalget til forskningen bestod av seks informanter fra fire ulike bedrifter, der det var en mannlig og en kvinnelig leder fra to av bedriftene, samt en kvinnelig leder fra den tredje og en mannlig leder fra den fjerde bedriften. Grunnen til at vi endte opp med to ledere fra to forskjellige bedrifter var fordi vi ikke fikk tak i to ledere fra samme bedrift. Lederne i disse to bedriftene arbeider i bedrifter som utfører samme jobb, og er konkurrenter i samme bransje. Dermed ser vi på disse to bedriftene som veldig like, og kan dermed sammenligne ledernes valg av lederstil. Vi har med vilje valgt en leder av hvert kjønn i hver bedrift for å kunne sammenligne dataene. Vi har lovet lederne at all informasjon vil være anonym, derfor vil vi ikke bruke navn på lederne. Vi vil kalle informantene for Informant 1, 2, 3, 4, 5 og 6. I tillegg til lederne har vi også sendt ut spørreskjema til noen av de ansatte i hver bedrift.

Vi hadde her noen kriterier som den ansatte måtte oppfylle for å kunne svare på spørreskjema. Disse kriteriene var at de hadde vært i bedriften i minst ett år og at de kjente lederstilen til lederen. For å forsikre oss om at vi kun fikk ansatte som oppfylte disse kravene til å svare på undersøkelsen fikk vi lederne til å sende spørreskjema ut til de ansatte de mente det var mest hensiktsmessig å sende det til.

### 3.3 Datainnsamling

Vi valgte å gjennomføre et dybdeintervju samt bruke et spørreskjema fra pensumboka Leadership, av Northouse s.189, som datainnsamlingsmetode. Spørreskjema som ble utdelt til både lederne og medarbeiderne er et kort og konkret skjema hvor deltakerne svarer på spørsmål om hvordan lederen utøver lederskap i forhold til de forskjellige lederstilene. Spørreskjema ble utdelt til ledernes medarbeidere slik at vi kunne bruke dette til å se på om lederne og medarbeiderne er enige om valg av lederstil. Det er hovedsakelig spørreskjemaet vi bruker i vår analyse når vi ser på hvilke lederstil de forskjellige lederne utøver.

Siden lederne våre er ledere i nokså store bedrifter er det ikke mange av medarbeiderne deres som arbeider tett nok med lederne til å kjenne til lederstilen deres. Derfor har vi bare fått inn 8-12 svar fra medarbeidere på hver leder. Vi mener likevel at dette er nok antall svar per leder, da de som har svart kjenner lederen godt og har mye med lederen å gjøre i bedriften. De ansatte som har svart på spørreskjema kjenner lederstilen godt, og vi ser ingen grunn til at noen svar ikke skal være valide. Dybdeintervjuer skal være med på å skape et enda bedre bilde av hvordan lederne ser på seg selv som leder og valg av lederstil. Disse to metodene skal være med på å minimere feilkilder, når det gjelder innsamling av data, analyse, tolkning og drøfting. Vi anser dybdeintervjuer og spørreskjema som en god innsamlingsmetode som gjør at vi får best mulig svar på vår avgrensede problemstilling.

### 3.4 Dybdeintervju

Vi ønsket å grave dypere inn i informantens meninger og erfaringer som leder, og vi valgte derfor å ha dybdeintervjuer da dette fungerer godt. Da vi ønsket å få en bedre forståelse av informantens oppfatninger av eventuelle kjønnsforventninger i rollen som leder, anså vi dette som en meget god metode. Temaet vi har valgt kan være sensitiv for noen, og det var derfor mulig at svarene vi fikk kunne vært annerledes med flere til stede. Derfor fordelte vi lederne mellom oss slik at vi intervjuet tre ledere hver.

Intervjuet ble utført med nokså faste spørsmål, men samtidig så vi det som nødvendig å stille noen oppfølgingsspørsmål underveis. Dette for å klargjøre ting som kunne være uklare i svarene vi fikk fra lederne, samt forsikre oss om at vi fikk svar på det vi lurte på innenfor det temaet vi pratet om. Vi ønsket at informantene skulle gi sine egne svar slik at vår mening ikke skulle påvirke informantens egne meninger. Det var derfor nødvendig med en viss planlegging og struktur i forveien av intervjuet. Vi bestemte oss for å starte intervjuet med generelle spørsmål som gikk i bredden av tema, videre gikk vi inn i dybden med mer spesifikke spørsmål. Dette innebar at vi startet med fakta spørsmål om informantens rolle som leder, før vi etterhvert gikk over til spesifikke kartleggingsspørsmål om kjønnsforventninger. Grunnen til at vi stilte spørsmålene i denne rekkefølgen var fordi vi ønsket å få svar på de første spørsmålene for å ikke påvirke svarene av temaene som kom senere.

### 3.5 Spørreundersøkelse

I tillegg til å intervjuer lederne, sendte vi ut et spørreskjema der vi spurte de ansatte om hvordan lederen utøver lederskap i de ulike bedriftene. Dette gjorde vi for at vi skulle få et enda bedre innblikk i hvordan informantene var som leder. Mye forskning har vist at menn er flinkere enn kvinner til å snakke seg selv *opp*, samtidig som kvinner kanskje snakker seg selv *ned*. Dermed så vi viktigheten i å hente inn informasjon om hvordan lederne utøver lederskap fra medarbeiderens synsvinkel for å få et best mulig bilde av hvordan informantene var som ledere.

### 3.6 Gjennomføring

Vi valgte å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen til informantene, enten på et kontor eller i et møterom. Lederne hadde også begrenset med tid som gjorde at det beste stedet var arbeidsplassen. Dette gjorde også at informantene var mer villig til å hjelpe oss i vår undersøkelse samt at informantene ville føle seg mer komfortabel på sin egen arena. To av intervjuene måtte gjennomføres på e-post. Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre det på samme måte som resten, men på grunn av tidsmangel og avstand bestemte vi oss for å sende spørsmålene via e-post etter avtale med informantene. I tillegg anså vi det som en ulempe å gjøre det på denne måten da en av lederne var kortfattet med svarene.

Likevel kunne informasjonen sammenlignes og vi så ikke på situasjonen som en betydelig hindring. Under intervjuene brukte vi en lydopptaker som vi hadde på mobilen, deretter transkriberte vi intervjuene slik at begge hadde tilgang til dataen.

## 4 Validitet og Reliabilitet

---

### 4.1 Reliabilitet

Nå som vi har forklart hvordan vi har samlet inn data er det på tide å se på om denne måten er reliabel. Ordet reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability* og betyr pålitelighet (Line Kristoffersen, 2013). Det vil si at vi nå skal se på om vår innsamlingsmetode og innhenting av data er pålitelig, altså troverdig, eller om det er noe vi kunne gjort for å få inn data som var enda mer pålitelige.

Vi valgte å sende ut et spørreskjema til lederne for å kartlegge deres meninger om deres måte å utøve lederskap på, i forhold til transformasjon og transaksjonsledelse samtidig som vi hadde et dybdeintervju med hver enkelt leder. Ved å ha intervju og spørreskjema som lederne selv svarer på kan vi risikere at lederne svarer på en måte som gjør at de sier det de mener, men som kanskje ikke er realiteten. Det kan hende noen ledere mener at de utøver lederskap på en måte som de ansatte under lederen ikke oppfatter at lederen gjør. Når vi skal finne ut hvilken lederstil lederne utøver med kun lederens egne svar, kan vi risikere at dataene ikke blir så pålitelige som de kunne vært.

Hadde vi derimot observert lederne samtidig som vi hadde intervjuet dem og sendt ut spørreskjema, kunne vi fått et bedre innblikk i hvordan lederne faktisk er som ledere, og om de beskriver seg selv som leder på en riktig måte. I tillegg til å sende ut spørreskjema og intervjuet lederne sendte vi også ut det samme spørreskjema til de ansatte i bedriftene til våre ledere. Ved å gjøre dette fikk vi også et innblikk i hvordan de ansatte oppfatter lederen sin, samtidig som vi kunne se på om lederne og medarbeiderne var enige i hvilken lederstil som ble utøvet.

Ved å både se på hvordan lederne mener at de er som ledere og på hvordan medarbeiderne oppfatter lederne som ledere, blir dataene vår mer reliable.

Dette er fordi vi får informasjon om hvordan de som blir ledet oppfatter sin leder i tillegg til hvordan lederen oppfatter seg selv som leder. Vi har likevel kun gjort denne undersøkelsen en gang noe som kan gjøre undersøkelsen mindre reliabel da det kan hende at f.eks. bedriften er inne i en positiv periode hvor det meste går på skinner, og det er lite utfordringer. I slike perioder kan det kanskje være enklere å være leder fordi alt går som det skal, og de fleste i bedriften er fornøyde. Dette kan resultere i et bedre resultat enn vi kanskje hadde fått dersom bedriften var inne i en dårlig periode, eller motsatt. Vi kunne dermed testet reliabiliteten til dataene ved å gjenta samme undersøkelse på de samme lederne og ansatte på to forskjellige tidspunkt. Dersom vi hadde fått samme resultat da, ville det vært et tegn på at dataene hadde en høy reliabilitet.

## 4.2 Validitet

Etter at vi har sett på påliteligheten til dataene våre skal vi nå se på dataenes validitet. Ordet validitet kommer av det engelske ordet *validity* som betyr gyldighet (Line Kristoffersen, 2013). Det finnes fire former for validitet; *begrepsvaliditet*, *intern validitet*, *statistisk validitet* og *ytre validitet*.

Begrepsvaliditeten ser som sagt på relasjonen mellom fenomenet som blir undersøkt og dataene vi har samlet inn i forhold til fenomenet. Vi kan kanskje stille spørsmålstegn ved hvor valide svarene på spørsmålene i dybdeintervjuene er, da dette bare er meningene til lederne basert på deres kunnskap. Likevel mener vi at vi har økt validiteten ved å sende ut spørreskjema angående ledernes måte og utøve lederskap på til både lederne og deres ansatte.

Denne måten å samle inn data på er også med på å hjelpe oss med at all data vi samler inn er brukbar. Vi kunne risikert at noen av svarene til de ansatte ikke hadde vært brukbare dersom vi hadde sendt spørreskjema til alle ansatte i bedriften. Da kunne vi risikert at mange som egentlig ikke kjenner til lederen og dens lederstil hadde svart på spørreskjema. Men da vi fikk lederne selv til å sende spørreskjema ut til de ansatte som de er hovedleder for, og som kjenner til lederens lederstil godt, mener vi at vi kun fikk brukbar data, med null bortfall. Vi kan likevel sette en liten tvil til om vi kan si at dataene våre er veldig valide nettopp på grunn av at lederne selv sendte ut spørreskjema til sine ansatte. Da lederne fikk dette valget kan vi risikere at de kun sendte spørreskjemaet til medarbeidere de visste de var godt likt av.

Hadde vi sendt spørreskjemaet ut til absolutt alle i bedriften hadde vi nok hatt mye bortfall av data, men vi kunne også fått et annerledes resultat, og kanskje mer valide data. I vår oppgave har vi kun tre kvinnelige og tre mannlige ledere. Dette kan være med på at våre resultater ikke bli så valide som de kunne vært dersom vi hadde hatt flere ledere av hvert kjønn. Nå kan vi risikere at alle tre lederne fra hvert kjønn svarer helt forskjellig på noen spørsmål, noe som kan være med på å gjøre det vanskelig for oss å finne en fellesnevner for hvert av kjønnene.

Den ytre validiteten som ser på om det som undersøkes er spesielt avhengig av en spesiell kultur eller nasjonal kontekst, er til dels relevant her. Spørreskjema er allerede brukt i en internasjonal Meta-analyse på tvers av kulturer og nasjoner, så vi vil påstå at med dette som bakgrunn er ikke vår problemstilling og undersøkelse avhengig av en spesiell kultur eller nasjonal kontekst. I og med at spørreskjema som vi har brukt allerede er brukt i en internasjonal Meta-analyse, gjør dette våre data mer valide enn dersom dette var en helt ny undersøkelse som aldri var testet eller brukt før. Vi synes at de dataene vi har hentet inn til vår undersøkelse er gode data for å få svar på vår problemstilling, og da dette er tilfelle kan vi si at dataene er valide. I vår oppgave er ikke intern validitet relevant fordi vi ikke har variabler hvor vi undersøker årsakssammenhenger.

## 5 Analyse og resultater

---

I dette kapitlet vil vi presentere dataene våre ved å først analysere de kvinnelige og mannlige lederne hver for seg før vi sammenligner hver leder med sine medarbeidere. Til slutt vil vi se på forskjeller på mannlige og kvinnelige ledere innad i bedriftene. For å kunne fremlegge sluttresultatet på en konkret måte har vi lagt ved noen figurer og tabeller som gjør det mer oversiktlig og forståelig for leseren å forstå resultatet fra undersøkelsen.

### 5.1 Analyseprosess

Det første vi gjorde var å transkribere alle intervjuene. Vi tok med alt som var relevant utenom hosting, latter og pauser. Noen ganger snakket informanten om ting vi mener ikke var viktig for oppgaven, dette ble ikke tatt med.



Videre markerte vi sitatene som ga mer mening for problemstillingen. Det neste steget var å få orden i selve dataene ved å fargekode svarene til informantene på en måte som gjorde det mer oversiktlig slik at vi ikke mistet oversikt over hvem som sa hva.

Videre sorterte vi dataen under våre tre antagelser, som er basert på lederstil. Vi startet med å se etter like og ulike mønstre mellom informantenes sitater og våre teoretiske antagelser. På noen punkter var informantens svar ulike og det kunne hende at svarene avvek fra våre teoretiske antagelser. Ved å se på dataen nå, vil vi kunne se om det er noe mønster i informantens svar

## 5.2 Sammenligning av kvinnelige og mannlige ledere

For å kunne besvare forskningsspørsmål nr.1 "*er kvinnelige ledere mer transformasjonsorientert i sin lederstil enn mannlige ledere?*" laget vi et oppsummeringsskjema som viste hva de forskjellige lederne svarte på de forskjellige spørsmålene. Siden vi hadde 5 forskjellige svaralternativ, *ofte/alltid, ganske ofte, noen ganger, sjeldent og aldri* valgte vi en farge for hver av alternativene slik at oppsummeringsskjema skulle være enda mer oversiktlig.

I skjemaet kom først svarene til de tre kvinnene, før svarene til de tre mennene. På denne måten ble det mye enklere å se om det var noen sammenheng innad i svarene til kvinnene, samt innad i svarene til mennene, før vi sammenlignet og såg om kvinnene var mer transformasjonsorienterte enn menn.

For å kunne svare på vårt forskningsspørsmål nr. 2 «*Er det samsvar mellom hvordan lederne selv vurderer sin lederstil og hvordan deres underordnede vurderer denne?*», sammenlignet vi svarene på spørreskjema som ble sendt ut til lederne, samt medarbeiderne til lederne. Spørreskjema som ble sendt ut til ledere og medarbeidere var helt identiske. Det var kun inngangen på spørsmålene som var forskjellig hvor det stod «*jeg er ...*» hos lederne, og «*min leder er ...*» hos medarbeiderne. Vi hadde 5 svaralternativ i spørreskjema som var; *aldri, sjelden, noen ganger, ganske ofte og ofte/alltid.*

Alle medarbeiderne mente selvsagt ikke akkurat det samme på alle spørsmålene, og siden det er vanskelig å finne gjennomsnitt med utregning av ord har vi gitt hvert alternativ en verdi slik:

- *aldri* = 1
- *Sjelden* = 2
- *Noen ganger* = 3
- *Ganske ofte* = 4
- *Ofte/Alltid* = 5.

Ved å gjøre dette ble det enkelt å finne gjennomsnittet til medarbeiderne. For å finne gjennomsnitt tok vi antall svar per alternativ og multipliserer med verdien til alternativet, da fikk vi en sum som vi til slutt dividerte på antall medarbeidere som hadde svart.

Et eksempel: 3 stk. har svart «noen ganger» ( $3 \cdot 3 = 9$ ), 4 stk. har svart «Ganske ofte» ( $4 \cdot 4 = 12$ ) og 2 stk. har svart «ofte/alltid» ( $2 \cdot 5 = 10$ ), da får vi en sum på  $9 + 12 + 10 = 31$ . Vi har  $3 + 4 + 2 = 9$  medarbeidere som har svart på undersøkelsen. Da blir gjennomsnittet her  $31/9 = 3,444$ .

Vi valgte å ikke runde opp eller ned til hele tall i svarene til medarbeiderne fordi vi da mente at vi ikke fikk frem et riktig bilde av hva medarbeiderne mente på hvert spørsmål i forhold til sine ledere. Da vi ikke valgte å runde opp eller ned til hele tall fikk vi en indikasjon på om medarbeiderne mente at lederne hadde en høyere eller lavere score enn det lederne selv mente at de hadde på hvert spørsmål. Dette var med på å skape et enda bedre bilde på om ledere og medarbeidere faktisk var enige eller uenige i valg av lederstil. Vi fant gjennomsnittlig svar fra medarbeiderne på hvert enkelt spørsmål i spørreskjema, slik at vi fikk to verdier å forholde oss til, en fra medarbeiderne og en fra lederen, som vi da kunne sammenligne.

Videre laget vi en skala på hvert spørsmål hvor vi plasserte svaret til lederen og det gjennomsnittlige svaret til medarbeiderne på skalaen. Denne skalaen finner du i vårt vedlegg. Vi gjorde dette for å få et enda bedre bilde på hvor de ulike svarene ligger i forhold til transformasjon og transaksjonsledelse.

Til slutt laget vi en samlet oversikt over svarene, hvor vi trakk en konklusjon om lederen og medarbeiderne var enige i valg av lederstil eller ikke.

Ettersom vi valgte å sette verdiene 1 til 5 på svaralternativene og medarbeiderne ofte fikk et tall med desimaler på, anså vi det som nødvendig at forskjellen mellom svaret til lederen og svaret til medarbeiderne hadde en forskjell på mer enn 1 for at det skulle være signifikant forskjell på svarene. Grunnen til dette var fordi at når det er mer enn 1 i forskjell, hadde flertallet av medarbeiderne valgt et svaralternativ som er lavere eller høyere enn det lederen selv hadde valgt.

En oppsummering av svarene på spørreskjema som ble sendt ut til lederne har vi samlet i skjemaet under. Her ser vi både spørsmål og svar til hver enkelt leder. Vi skal nå se på om vi finner en fellesnevner for de kvinnelige lederne, samt de mannlige lederne, før vi ser på om kvinner er mer transformasjonsorienterte enn menn.

Dersom lederen har høy score (mørke grønn) på spørsmål 1-5 utøver den transformasjonsledelse, med høy score på spørsmål 6-7 utøver den transaksjonsledelse og med høy score på spørsmål 8-9 utøver den passiv ledelse.

	Kvinner			Menn		
Spørsmål:	Informant 1	Informant 5	Informant 3	Informant 2	Informant 4	Informant 6
Jeg ser forbi egne interesser for det beste for gruppen.	Ofte/Alltid	Ganske ofte	Ganske ofte	Ofte/alltid	Ofte/alltid	Ofte/alltid
Jeg tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger	Ganske ofte	Noen ganger	Ofte/alltid	Ganske ofte	Ganske ofte	Ofte/alltid
Jeg snakker optimistisk om fremtiden	Ganske ofte	Noen ganger	Ofte/alltid	Ofte/alltid	Ofte/alltid	Sjeldent
Jeg undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende	Ganske ofte	Noen ganger	Ofte/alltid	Ganske ofte	Ganske ofte	Ganske ofte
Jeg hjelper andre med å utvikle sine sterke sider	Ganske ofte	Ganske ofte	Ofte/alltid	Ofte/alltid	Ganske ofte	Noen ganger
Jeg gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.	Sjeldent	Ganske ofte	Ofte/alltid	Ganske ofte	Ganske ofte	Noen ganger
Jeg holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte	Aldri	Noen ganger	Ganske ofte	Aldri	Sjeldent	Ganske ofte
Jeg venter til ting går galt før hun/han griper inn	Sjeldent	Sjeldent	Aldri	Sjeldent	Sjeldent	Aldri
Jeg unngår å ta beslutninger	Noen ganger	Aldri	Aldri	Aldri	Aldri	Aldri

TABELL 3, OPPSUMMERINGSTABELL

I dette skjema ser vi at det er mest ulikheter i svarene til kvinnene. De har hele fem av ni spørsmål de svarer totalt ulikt på, mens mennene kun svarer helt ulikt på to spørsmål. På det første spørsmålet innen transformasjonsledelse har både kvinnene og mennene høy score. Det samme gjelder på spørsmål 2 og 4, med ett unntak, informant 5, som har en middels score her. Spørsmål 3 har to menn og to kvinner høy score, mens den siste kvinnelige lederen har middels score og den siste mannlige lederen har lav score.

På det siste transformasjonsorienterte spørsmålet har alle lederne høy score, med unntak av informant 6 som har en middels score. I alt på de transformasjonsorienterte spørsmålene ser vi at to av de kvinnelige lederne og to av de mannlige lederne har høy score på alle spørsmålene, mens den siste kvinnelige lederen har middels score på 3 av spørsmålene, samtidig som den siste mannlige lederen har 1 spørsmål med middels score og 1 med lav score.

På de transaksjonsorienterte spørsmålene ser vi at to av kvinnene har høy score, mens den siste har lav score. Mennene har her to ledere med høy score, mens den siste har middels score.

På det siste spørsmålet har de kvinnelige lederne svart helt forskjellige, en har lav score, en har middels og en har høy. De mannlige lederne har også svart forskjellige her, men to av den har lav score, og en har høy score. Selv om de kvinnelige lederne har varierte svar på de transaksjonsorienterte spørsmålene er det likevel en liten sammenheng mellom svarene til hver leder.

Den første kvinnelige lederen har lav score på begge spørsmålene, den andre kvinnelige lederen har middels og høy score (betinget belønning) på spørsmålene, mens den siste kvinnelige lederen har høy score på begge spørsmålene. De mannlige lederne har to av lederne høy score på det første spørsmålet og lav score på det andre spørsmålet, mens den siste mannlige lederen har middels score på det første spørsmålet og høy score på det andre spørsmålet. Han har motsatt av de to andre mennene. På de to siste spørsmålene som handler om passiv-ledelse har alle lederne lav score på det første spørsmålet, mens kun 5 (to kvinner og tre menn) har lav score på det siste spørsmålet, den siste kvinnelige lederen har middels score på det siste spørsmålet. Som vi ser ut i fra tabellen over har både de mannlige og de kvinnelige lederne svart nokså likt på de forskjellige spørsmålene, uavhengig av om de var transformasjonsorienterte, transaksjonsorienterte eller innen passiv ledelse. Det som kanskje er mest bemerkelsesverdig er at under de transformasjonsorienterte spørsmålene har den ene kvinnelige lederen middels score på tre av fem spørsmål, mens alle andre ledere jevnt over har høy score på alle fem spørsmålene. Dette kan kanskje være en indikasjon på at kvinnelige ledere ikke utøver en like transformativ ledelsesstil som de mannlige lederne.

Men dette er vanskelig å si pga., som nevnt tidligere, siden vi har så få ledere er det vanskelig å bruke resultatet som en fellesnevner for alle kvinnelige og mannlige ledere, derfor kan vi bare anta at det kan være en indikasjon på et resultat vi kunne fått dersom vi hadde hatt flere informanter av hvert kjønn med i oppgaven.

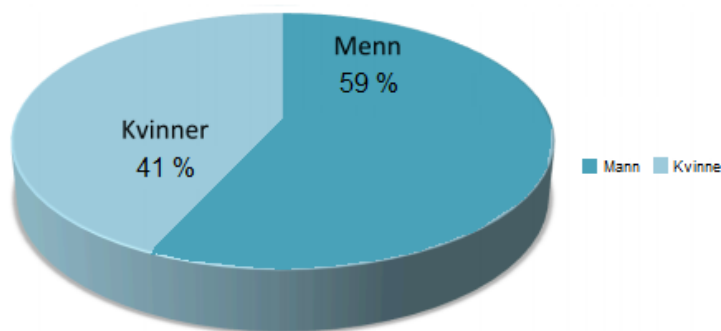
### 5.3 Sammenligning av ledere og deres ansatte

Spørreskjemaet som tar utgangspunkt i hvordan lederen utøver lederskap på ble også sendt ut til ledernes medarbeidere for å finne ut om ledere og medarbeidere har samme mening om hvilken type lederstil lederen utøver. Vi skal nå ta for oss hver enkelt leder samt deres ansatte og se på om de er enige i hvilken lederstil som blir brukt.

Av figuren nedenfor ser vi at det er flere mannlige respondenter. Figuren viser at det er 58 % og 41 % kvinner, henholdsvis 37 menn og 26 kvinnelige respondenter som har besvart undersøkelsen.

Dette er en relativt ujevn fordeling, men vi ser ingen betydning for den videre analysen da det er lederens kjønn som er mest interessant.

TABELL 4, ANTALL RESPONDENTER(KJØNN)



Kjønn respondent	Antall
Mann	37
Kvinne	26
Totalt	63

FIGUR 1, KJØNNSFORDDELING AV ANTALL RESPONDENTER

Dersom en har høy score på spørsmål 1-5 utøver du transformasjonsledelse, høy score fra spørsmål 6-7 utøver du transaksjonsledelse og høy score fra spørsmål 8-9 utøver du passiv ledelse (Northouse, 2016). Tabellen under viser hva de ulike lederne og medarbeiderne har svart på de ulike spørsmålene. For en enda bedre oversikt, se vedlegg.

Spørsmål	Nortura	Fatland	Fagerborg Hotell (inf.3)	Fagerborg Hotell (inf.4)	Diplom-Is (inf.5)	Diplom-Is (inf.6)
Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen	5 og 4,091	5 og 4,25	4 og 4,75	5 og 4,2	4 og 4	5 og 4
Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger	4 og 4,455	4 og 4,167	5 og 4,75	4 og 3,9	3 og 3,125	5 og 2,9
Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden	4 og 4	5 og 4	5 og 4,417	5 og 4,1	3 og 2,625	2 og 3,3
Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende	4 og 4,455	4 og 4,167	5 og 4,5	4 og 3,9	3 og 3,375	4 og 3,2
Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider	4 og 4	5 og 3,917	5 og 4,083	4 og 4	4 og 3,75	3 og 2,9
Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.	2 og 3,182	4 og 3,75	5 og 4,417	3 og 3,7	4 og 3,875	3 og 4,3
Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte	1 og 2,636	1 og 2,833	4 og 3,667	2 og 3,1	3 og 2,75	4 og 3,8
Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn	2 og 1,727	2 og 1,917	1 og 1,75	2 og 2,6	2 og 2,25	1 og 3,5
Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger	3 og 1,727	1 og 1,667	1 og 1,167	1 og 1,8	1 og 2,125	1 og 2,6

TABELL 5, OPPSUMMERINGSTABELL AV SVARENE TIL LEDERE/MEDARBEIDERE

Ut fra tabellen ser vi at informant 1 og hennes medarbeidere er nokså enige, men at spørsmål 6, 7 og 9 skiller seg ut. På spørsmål 6 som handler om i hvor stor grad informant 1 bruker betinget belønning i sin lederstil så mener hun selv at dette er noe hun bruker *sjeldent*, mens hennes medarbeidere ligger litt over *noen ganger*.

Slik vi tolker dette er at informant 1 kanskje ikke helt bevisst bruker betinget belønning, eller at hun ikke bevisst bruker dette som et middel til å motivere de ansatte. De ansatte blir nok i større grad motivert av betinget belønning, og dette kan være grunnen til at de er mer bevisst over bruken av betinget belønning enn det informant 1 er selv.

Spørsmål 7 går ut på om lederen har oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte. Dette er et punkt hvor informant 1 mener hun aldri har kontroll, mens de ansattes svar ligger på godt over alternativet *sjeldent*.

Spørsmål 9 går ut på om lederen unngår å ta beslutninger. Her mener informant 1 selv at hun unngår å ta beslutninger *noen ganger*, mens medarbeiderne hennes ligger på under svaralternativet *sjeldent*. Her kan det tyde på at hennes ansatte har fått et inntrykk av at informant 1 er en stødig dame som ikke har noe imot å ta beslutninger samme hvor vanskelige de enn skulle være. Informant 1 selv mener at hun unngår å ta beslutninger noen ganger, og dette kan ha en sammenheng med at hun uttrykte i dybdeintervjuet at *kvinne kan være litt mer forsiktige som ledere enn menn, da de kanskje er mer redde for å ta store og vanskelige avgjørelser i frykt for å såre noen*. Det kan hende at det er nettopp dette hun kjenner på selv, og at hun derfor har svart at hun noen ganger unngår å ta beslutninger.

Alt i alt vil vi si at Informant 1 og hennes medarbeidere jevnt over er veldig enige i hvilken lederstil informant 1 bruker. Hun har en høy score på de transformasjonsorienterte spørsmålene, og en lav score på de transaksjonsorienterte spørsmålene, så vi kan si at Informant 1 og hennes medarbeidere er enige om at Informant 1 utøver transformasjonsledelse.

Når vi ser på svarene fra spørreskjema til Informant 2 er det to spørsmål som skiller seg ut fra svarene på de andre spørsmålene. Dette er spørsmål 5 og spørsmål 7.

Spørsmål 5 handler om lederen er flink til å utvikle medarbeidernes sterke siden. Her har Informant 2 svart at han helt klart *ofte/alltid* gjør det, mens gjennomsnittsvaret til medarbeiderne ligger på litt under *ganske ofte*. Her kan det hende at medarbeiderne ikke føler at de får gode nok utfordringer i arbeidet som er med på å styrke de sterke sidene deres. Spørsmål 7 går ut på om lederen har oversikt over alle feil som blir begått av medarbeiderne. Her mener lederen selv at han ikke har kontroll, mens medarbeiderne mener at han middels kontroll, da gjennomsnittet ligger på litt under 3 (*noen ganger*).

Alt i alt ser vi at informant 2 og hans medarbeidere er jevnt over veldig enige i hvilken lederstil informant 2 bruker. Han har en høy score på transformasjonsspørsmålene, middels score på transaksjonsspørsmålene og nokså lav score på passiv ledelsesspørsmålene. Vi kan nok si at informant 2 og medarbeiderne hans er enige i at han i hovedsak utøver transformasjonsledelse, men med tendenser til transaksjonsledelse på noen områder. Informant 2 bruker også aktiv ledelse.

Ser vi på informant 3 og hennes medarbeidere ser vi at de har svart nokså det samme på alle spørsmålene. Det er ingen spørsmål som har noen avvik av betydning, og det er dermed veldig tydelig at her er informant 3 og hennes medarbeidere er veldig enige om hvilken lederstil som blir utøvet. Både informant 3 og medarbeiderne har høy score på de transformasjonsorienterte spørsmålene, høy score på de transaksjonsorienterte spørsmålene og lav score på passiv-ledelse spørsmålene. Måten vi kan tolke disse resultatene på, er at informant 3 utøver både transformasjon og transaksjonsledelse, samt er en aktiv leder. Informant 3 er tydeligvis en leder som både liker å utvikle sine medarbeidere og få dem inn på samme spor slik at de arbeider mot et felles mål, samtidig som hun er opptatt av å ha kontroll på om det blir begått feil av ansatte, samt ha betinget belønning til de som utfører arbeidet de har fått utdelt.

Informant 4 og hans medarbeidere er, som informant 1, nokså enige i de fleste spørsmålene. Det er kun et spørsmål som skiller seg ut, og det er spørsmål 7. Dette spørsmålet går ut på om lederen har oversikt over alle feil som blir begått av ansatte, noe informant 4 selv mener han sjeldent har, mens hans medarbeidere mener at informant 4 har kontroll på alle feil som blir begått noen ganger. Jevnt over er både informant 4 og medarbeiderne hans enige om hvilken lederstil som blir brukt.

Informant 5 og hennes medarbeidere er også jevnt over veldig enige i hvilken lederstil informant 5 utøver. Det er kun siste spørsmål hvor det ikke er signifikant forskjell. Dette er spørsmålet ang om lederen unngår å ta beslutninger eller ikke. Informant 5 mener selv at hun aldri unngår å ta beslutninger, mens hennes medarbeidere mener at hun en sjelden gang unngår å ta beslutninger. Ellers har informant 5 en jevnt over middels høy score på transformasjonsspørsmålene, middels score på transaksjonsspørsmålene og middels lav score på passiv-ledelse spørsmålene.

Dette kan tolkes som at informant 5 er en leder som både er transformasjon og transaksjonsorientert, samt mest aktiv, men til dels passiv i sin lederstil. Til slutt har vi informant 6 og hans medarbeidere. Her ser vi at vi har flere svar som ikke er signifikante i forhold til svar som faktisk er signifikante. Her er informant 6 og medarbeiderne hans jevnt over uenige i hvilken lederstil informant 6 utøver. Informant 6 har kanskje havnet i den «guttefellen» hvor en tenker at en er en bedre leder enn det de rundt han tenker. De fleste spørsmålene har informant 6 svart at han er «god» på den måten å utøve lederskap på i forhold til det de ansatte hans har svart at han er. Eneste avvik, hvor medarbeidere har svart at informant 6 er «bedre» enn det han påstår selv, er når det kommer til å snakke positivt om fremtiden. Informant 6 mener selv at han sjeldent snakker positivt om fremtiden, mens hans medarbeidere ligger godt over «noen ganger».

Jevnt over mener informant 6 selv at han har middels høy score på transformasjonsspørsmålene, middels høy score på transaksjonsspørsmålene og lav score på passiv-ledelse spørsmålene. Hans medarbeidere mener derimot at informant 6 har en middels score på transformasjonsspørsmålene, middels høy score på transaksjonsspørsmålene og middels score på passiv-ledelse spørsmålene. Dette kan kanskje tyde på at informant 6 har en mer variert lederstil enn det han tror selv.

Både informant 6 og medarbeiderne er nokså enige om at informant 6 både utøver transformasjon og transaksjonsledelse, men medarbeiderne mener at informant 6 utøver litt mer passiv-ledelse enn han selv mener.

### 5.3.1 Oppsummering

Vi har nå sett på alle seks lederne og deres medarbeidere. En gjenganger er at lederne og medarbeiderne er jevnt over ganske enige om hvilken lederstil som blir brukt, men vi har et unntak i informant 6. Her er han og medarbeiderne uenige i hvilken lederstil som blir utøvet.



Her antyder informant 6 at han utøver en mer transformativ lederstil (en bedre lederstil) enn det medarbeiderne hans mener at han gjør. Dette betyr at han som leder ser på seg selv som en litt bedre leder enn det hans medarbeidere oppfatter han som. Vi kan kanskje se litt samme tendens på informant 2, hvor han jevnt over har satt seg selv litt «høyere» på de gode måtene å utøve lederskap på og litt lavere på de dårlige måtene å utøve lederskap på, i forhold til det hans medarbeidere har gjort. Dette kan kanskje bli støttet av teorien om at menn er mer selvsikre og skryter mer av seg selv, enn det damer gjør.

Utenom dette er lederne og medarbeiderne enige om hvilken lederstil som blir utøvet, informant 1 og informant 2 utøver i all hovedsak transformasjonsledelse, informant 3 utøver en lederstil som både er transformasjonsorientert og transaksjonsorientert, men er også veldig aktiv i sin lederstil. Informant 4 og informant 5 utøver transformasjonsledelse med “hint” av transaksjonsledelse samtidig som de også er veldig aktive i sin lederstil. Informant 6 utøver både transformasjon og transaksjonsledelse, med til dels passiv ledelse.

#### 5.4 Sammenligning av lederne fra konkurrerende bedrifter

##### Informant 1 og 2 – Nortura og Fatland

Nortura og Fatland er begge kjøttprodusenter som til sammen står for den største delen av kjøttproduksjonen i Norge. De er dermed konkurrenter på det norske kjøttmarkedet. De konkurrerer om å få flest mulig norske bøndene til å levere kjøtt til seg. Nortura distribuerer i tillegg egg og fjærkre i Norge. Nortura og Fatland er slakteri som henter dyrene som skal slaktes på gården, og tar seg av hele prosessen fra et dyr kommer om bord i slaktebilen til den ligger i kjøledisken i butikken. Nortura er et samvirke som eies av alle bøndene som leverer kjøtt til dem, mens Fatland er et familieselskap eid av familien Fatland. Når vi ser på spørreskjema som begge ledere har svart på, ser vi at de svarer nokså det samme. Begge lederne er ifølge spørreskjema veldig transformasjonsorienterte ledere.

De setter gruppen fremfor seg selv, snakker positivt om fremtiden, hjelper de ansatte med å utvikle seg, har aldri oversikt over feil som er begått av ansatte og venter ikke på at ting har gått galt før de griper inn. Dette er alle punkter som tyder på transformativ ledelse.

Det som kan være interessant å se på er at den mannlige lederen ofte inspirerer og informerer sine ansatte om belønningen som venter dersom de utfører en oppgave (betinget belønning), mens den kvinnelige lederen ikke gjør det. Dette er interessant da forskning har vist at det er kvinner som bruker betinget belønning i større grad enn menn. I dette tilfellet er det motsatt.

Det kommer også frem av spørreskjema at den mannlige lederen aldri unngår å ta beslutninger, mens den kvinnelige lederen gjør dette noen ganger. Her kan vi kanskje se det samme som forskning har vist, at kvinner er litt mer «redde» for å ta beslutninger, kanskje fordi de er redde for å komme i et dårlig lys dersom de tar en upopulær beslutning. Den kvinnelige lederen sa også dette i dybdeintervjuet, hun tror kvinner er mer emosjonelle enn menn, og redde for å ta beslutninger fordi de kan være redde for å såre noen. Ut i fra dybdeintervjuet er begge lederne opptatt av tillit til de ansatte.

De gir de ansatte oppgaver som de skal løse selv, og er ikke ledere som kommanderer de ansatte og forteller hva de skal gjøre. De er opptatt av at de ansatte er med på å ta beslutninger som skal tas slik at de får flere synsvinkler på beslutningen og dermed kan komme frem til det som de i fellesskap mener er den beste løsningen på oppgaven eller problemet. De er begge veldig opptatt av forbedring og henger seg ikke opp i feil som blir begått. Dersom feil blir begått er det viktig for begge to å finne ut hva som har forårsaket feilen, og hvordan de kan unngå at dette skal skje igjen – forbedring. Begge to mener at de er ledere fordi de er glad i folk og glad i å motivere og påvirke sine medarbeidere på en positiv måte. De er også enige i at det er de personlige egenskapene deres som gjør at de er ledere. Da spesielt viljen til å motivere og påvirke sine ansatte på en positiv måte, samt at de bryr seg om folk, er glad i møte mange mennesker, og omgås mange mennesker daglig.

## 5.5 Sammenligning av ledere fra samme bedrift

### Informant 3 og 4 – Fagerborg Hotell

**Fagerborg Hotell** er et hotell som ligger i Lillestrøm. Hotellet ble etablert i 1981 og er privateid. Hotellet har sin egen karakter og historie og garanterer sine gjester god kvalitet og service. Fagerborg hotell består av et hotell og en restaurant.

Hotellet hadde i 2015 en omsetning på 27 millioner kroner og har ca. 82 ansatte (Bedriftsdatatabasen AS, 2015). Når vi ser på spørreskjema som begge lederne har svart på, ser vi at de har svart nokså det samme på de ulike spørsmålene. Begge lederne har høy score på de transformativ spørsmålene, hvor de sette gruppen fremfor seg selv, tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger som blir tatt, snakker optimistisk om fremtiden, samt hjelper de ansatte med å utvikle seg.

Det interessante i svarene fra spørreskjema er at her sier den mannlige informanten (informant 4) at han kun bruker betinget belønning noen ganger, mens den kvinnelige lederen bruker betinget belønning svært ofte. Forskning har vist at kvinner ofte bruker betinget belønning i mye større grad enn det menn gjør, noe vi kan si at denne sammenligningen støtter. Den kvinnelige informanten (informant 3) sier også at hun har ganske ofte kontroll på alle feil som blir begått av de ansatte, mens den mannlige informanten sjeldent klarer å ha kontroll på feil. Dette kan tyde på at kvinnen har en mer blandet form for lederstil enn den mannlige informanten. Når en leder har kontroll på alle feil som blir begått er dette noe som tyder på transaksjonsledelse.

Dermed kan vi ut i fra spørreskjema si at den kvinnelige informanten har en mer blandet form for lederstil (blanding av transformativ og transaksjonsledelse), mens den mannlige informanten er i mye større grad en leder med transformativ lederstil.

Ut i fra dybdeintervjuet er begge lederne opptatt av tillit til de ansatte og synes det er viktig at ledere og ansatte kan være åpne og ærlige med hverandre. Dette gjelder både positive og negative ting. Dersom en arbeider har gjort noe som kanskje ikke var så bra for bedriften skal det være rom for å kunne gi beskjed om dette, og komme med forslag til forbedringer til neste gang. Lederne er også opptatt av utvikling. De vil at det skal være muligheter for de ansatte å kunne utvikle seg på arbeidsplassen, noe som gjør at de ofte gir de ansatte utfordrende oppgaver. Den kvinnelige lederen er litt mer opptatt av kontroll enn den mannlige lederen, men den kvinnelige lederen vil likevel ikke si at hun er en resultatorientert leder, men mer en leder som vil ha kontroll på de aktivitetene som skaper resultater og ikke resultatene i seg selv. Begge lederne mener at de er ledere fordi de bryr seg om mennesker og liker å arbeide med og rundt folk. De er også enige i at det er de personlige egenskapene som er grunnen til at de er ledere. De liker å kunne påvirke sine ansatte og være med på den utviklingen som skjer med personer over tid.

### **Informant 5 og 6 – Diplom-is.**

Diplom Is er en av de største is-produsentene i Norge. Diplom Is AS er et datterselskap av Tine SA, og produksjonsavdelingen ligger på Gjelleråsen utenfor Oslo. De produserer og markedsfører iskrem og desserter under varemerket Diplom-Is. De hadde en omsetning på 988 milliarder kroner i 2015 med et produksjonsvolum på ca. 22 millioner liter i 2015 og har et gjennomsnittlig årsverk på ca. 472 år i 2015 (Diplom Is AS, 2015). Diplom-is har mange ansatte og mange forskjellige avdelinger.

Her intervjuet vi en kvinnelig avdelingsleder og en mannlig produksjonsleder. De ansatte i denne bedriften jobbet ikke i samme omgivelser. Noen jobbet på kontor, andre i produksjonen, salg og andre kjørte bil. Når vi ser på spørreskjema som begge ledere har svart på, er de nokså enige i hvilken lederstil de utøver. Begge lederne har jevnt over svart middels/middels høy på de fleste spørsmålene. Dette betyr at begge lederne selv mener at de utøver en god blanding av transformasjons og transaksjonsledelse. Det som er interessant å se er at informant 5 har svart at hun snakker kun optimistisk om fremtiden noen ganger, mens den mannlige lederen kun snakker optimistisk om fremtiden en sjelden gang.

Hva som er grunnen til dette er noe usikkert, men det kan tenkes at bedriften har vært inne i en tøff periode økonomisk, og av den grunn ikke ønsker å være alt for optimistiske med tanke på hva fremtiden bringer. Selv om begge lederne er nokså enige i hvilken lederstil de utøver, ser vi at mannlig informant 6 har svart middels høy på flere spørsmål enn kvinnelig informant 5. Dette kan tyde på at menn er flinkere til å snakke seg selv opp, og undervurderer seg selv sjeldent eller aldri, i forhold til kvinner. Forskning har vist at kvinner har i mye større grad enn menn, en tendens til å sette laverer "karakter" på seg selv som leder enn det de faktisk fortjener.

Ved hjelp av spørreskjema ser vi at lederne er enige i at de utøver en god blanding av transformasjons og transaksjonsledelse, og det er kun det ene spørsmålet som nevnt over, hvor svarene er svært ulike. Ser vi på dybdeintervjuene er begge lederne svært opptatt av tillit til medarbeiderne og samarbeid. De arbeider i avdelinger som er relativt små, og dermed er samarbeid kanskje den viktigste faktoren for lederne. De er også opptatt av åpenhet og ærlighet, da de ikke vil ha konflikter på arbeidsplassen. Det er viktigere at de ansatte tar opp eventuelle problemer med lederne slik at de kan finne en løsning på det, enn at de går rundt og dveler med dem selv.

Kvinnelige informant 5 er også mer opptatt av at beslutninger skal skje i fellesskap, mens mannlig informant 6 tar flere beslutninger selv, og er opptatt av at medarbeiderne er lojale til disse beslutningene. Lederne har litt ulik mening om hvorfor de er ledere. Mannlig informant 6 mener han er leder fordi han er veldig selvstendig. Kvinnelige informant 5 mener at hun er leder fordi hun har et godt overblikk, bryr seg om mennesker og er flink til å tilpasse seg ulike miljøer.

Selv om det kommer frem litt ulike meninger og tanker fra dybdeintervjuet, kommer det tydelig frem av spørreskjema at begge disse lederne utøver en lederstil som har en god blanding av transformasjon og transaksjonsledelse.

## 6 Drøfting

Når vi ser på analysen av de kvinnelige og de mannlige lederne ser vi at resultatet viser at begge kjønn utøver nokså lik lederstil. Det varierer litt på hver enkelt leder, ingen svar er helt identiske, og dette trenger ikke nødvendigvis ha noe med kjønn å gjøre. Grunnen til at vi tenker at dette ikke trenger å ha noe med kjønn å gjøre er at vi ikke ser noen spesielt store forskjeller som vi kan si skiller de mannlige lederne fra de kvinnelige lederne. Vi ser fra våre resultater at alle svar er ulike, og vi tolker det slik at lederstil ikke nødvendigvis har noe med kjønn å gjøre, men hvordan lederen utøver lederskap på, altså at det går mer ut på hvordan lederen er som person (personlighet). Den ene kvinnelige lederen mener selv hun ikke bruker betinget belønning noe særlig, mens alle andre ledere mener at de bruker betinget belønning. Forskning har vist at kvinner bruker mer betinget belønning enn menn, men ettersom en av tre kvinner ikke bruker betinget belønning, mens alle de mannlige lederne bruker det, kan vår undersøkelse være en indikasjon på det motsatte, at menn bruker betinget belønning i større grad enn kvinner. Men igjen er ikke dette reliable resultater, da vi kun har sett på tre kvinnelige og tre mannlige ledere. Vi anser dette som et for lavt tall til å si at dette beskriver alle kvinnelige og alle mannlige ledere. Samtidig ser vi også på de transformasjonsorienterte spørsmålene at de mannlige lederne i gjennomsnitt har en høyere score på disse spørsmålene enn de kvinnelige lederne. Dette taler også mot det forskning tidligere har vist, at kvinner er mer transformasjonsorienterte enn menn. I vår analyse så vi at alle lederne og deres medarbeidere var enige i hvilken lederstil som ble utøvet.

Vi hadde kun et tilfelle hvor lederen og medarbeiderne ikke var enige, og det var informant 6. Her mente informant 6 selv at han utøvet en god blanding av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, samtidig som han selv mente at han ikke utøvet passiv ledelse. Hans medarbeidere mente derimot at han utøver sterkest transaksjonsledelse, men at han utøver transformasjonsledelse på noen områder. De mente også at han utøvet mer passiv ledelse enn det han mente selv. Selv om de 5 andre lederne jevnt over var enige med sine ansatte om hvilken lederstil de utøvet betyr ikke det at alle utøvet samme lederstil. Informant 1, 2 og 4 utøvet hovedsakelig transformasjonsledelse med til dels transaksjonsledelse, samt at de ikke utøvet passiv ledelse. Informant 3 utøvet en god blanding mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, samtidig som informant 4 og 5 utøvet en litt mer usikker lederstil med både transformasjon og transaksjonsledelse, samtidig som de ikke utøvet passiv ledelse.

At medarbeidere og ledere hovedsakelig er enige om hvilken lederstil lederen utøver ser vi på som et bra tegn. Dette tyder på at lederen har vært ærlig, og har et bra øye for hvordan han/hun er som leder selv. Samtidig kan det virke som at teorien om at menn ofte skryter mer av seg selv enn kvinner ikke helt er et faktum i vår situasjon. Det finnes selvsagt noen unntak på noen av spørsmålene, men det er likevel liten forskjell på svarene, og fra vår synsvinkel er det derfor av liten betydning.

Vi er nå kommet til vår tilleggsanalyse, hvor vi ser på om vi ser likheter eller ulikheter med lederstilene innad i hver bedrift. Når vi ser på lederne i Diplom-is ser vi at begge lederne er nokså enige i hvilken lederstil de utøver. Begge mener at de har en lederstil som er en blanding av transformasjons og transaksjonsledelse. Selv om begge lederne mener de utøver en god blanding av transformasjons og transaksjonsledelse ser vi at mannlig informant 6 jevnt over har satt seg selv «en karakter» høyere enn det kvinnelig informant 5 har gjort. Dette kan tyde på at teorien om at menn ofte snakker bedre om seg selv enn kvinner er en realitet i vår oppgave. Likevel ser vi at det er ett spørsmål som skiller seg ut her. Dette er spørsmålet angående hvordan lederen snakker om bedriftens fremtid. Her har kvinnelig informant 5 svart at hun kun snakker positivt om bedriftens fremtid noen ganger, og mannlig informant har svart at han sjelden snakker positivt om bedriftens fremtid. Her kan vi se for oss at bedriften er eller har vært i en vanskelig situasjon økonomisk, og at dette er grunnen til at de ikke snakker så veldig optimistisk om fremtiden. Likevel er det interessant å se at kvinnelig informant 5 snakker oftere positivt om fremtiden enn det mannlig informant 6 gjør.

De arbeider tross alt i samme bedrift og da burde tanker om fremtiden vært nokså de samme også. Noen mener at kvinner ofte tenker mer over ting enn det menn gjør, og dette kan kanskje være grunnen til at kvinnelig informant 5 klarer å ha et litt mer optimistisk syn på fremtiden til Diplom-is enn mannlig informant 6. Mannlig informant 6 tenker kanskje «nå er situasjonen dårlig i bedriften, og da skal det nok mye til før den blir forbedre». Men dette blir bare spekulasjoner, da vi ikke har informasjon om hva som er den egentlige årsaken til at de ikke alltid snakker optimistisk om fremtiden til bedriften.

Begge lederne er også veldig opptatt av tillit og samarbeid mellom leder og medarbeider, men også mellom medarbeiderne. Dette er fordi begge lederne arbeider i små avdelinger der tillit og samarbeid er essensielt både for resultater og arbeidsmiljø.

Når vi ser på Nortura og informant 1 og Fatland og informant 2, ser vi at de har en veldig lik lederstil. Begge to er veldig transformasjonsorienterte, samt bruker lite transaksjonsledelse når de leder. Kun en ting er bemerkelsesverdig, og det er at informant 2 som er mann, bruker betinget belønning til å motivere og inspirere sine medarbeidere til å utføre en jobb, mens dette er noe informant 1 som er kvinne ikke gjør i samme grad. Dette er også en faktor som tidligere forskning har vist har vært mer typisk kvinner enn menn innen transaksjonsledelse, men her viser det seg at det er motsatt.

Begge lederne er også opptatt av å vise tillit til medarbeiderne sine, samt gi dem mye ansvar. De mener også at grunnen til at de er ledere er fordi de like mennesker, og liker å påvirke mennesker på en positiv måte. Informant 5 og 6 fra Fagerborg Hotell er også nokså enige i valg av lederstil. Begge lederne er transformasjonsorienterte. I denne bedriften ser vi at mannlig informant 6 kun bruker betinget belønning noen ganger, mens kvinnelig informant 5 bruker betinget belønning svært ofte. Dette støtter dermed opp under teorien om at kvinner bruker betinget belønning i større grad enn menn. Kvinnelig informant 5 er også mer opptatt av å ha kontroll enn det mannlig informant 6 er.

Det kan derfor tyde på at selv om lederne er nokså enige om at de hovedsakelig utøver transformativ lederstil, så har kvinnelig informant 5 en litt mer blandet lederstil enn mannlig informant 6. Begge lederne er også opptatt av at tillit til de ansatte og at de ansatte skal kunne utvikle seg i jobben. De er ledere fordi de liker å arbeide med og rundt mennesker.

## 7 Konklusjon

---

I vår oppgave har vi kommet frem til at kvinner ikke nødvendigvis er mer transformasjonsorienterte enn menn, og at det ikke er slik at kvinner bruker betinget belønning i større grad enn menn. Det er likevel viktig å huske på at vi kun har intervjuet 3 ledere av hvert kjønn, noe som gjør det litt vanskelig å kunne “gre alle kvinnelige og mannlige ledere under samme kam”, med så få informanter. Med kun 3 ledere av hvert kjønn blir det vanskelig å finne hva som kan være fellesnevneren til hvert kjønn i valg av lederstil, da vi har så få informanter at dersom f.eks. alle tre kvinnene svarer ulikt på spørsmål, blir det vanskelig å si hvilket svar flestparten av alle kvinnelige ledere ville valgt. Det er likevel viktig å huske at når alle våre kvinnelige ledere svarer ulikt, så kan også dette være et tegn på at det ikke nødvendigvis trenger å være en fellesnevner for hvilken lederstil kvinner bruker. Det kan være et tegn på at valg av lederstil kun blir valgt i form av hvordan lederen utøver lederskap, og er uavhengig av kjønn.

Vi så også at det jevnt over er samsvar mellom den lederstilen lederne mener de utøver og den lederstilen medarbeiderne mener lederen utøver. Det er selvfølgelig ikke 100% samsvar mellom leder og medarbeidere på alle spørsmål, men det er så likt at vi kan si at det er samsvar mellom ledere og medarbeidere. Det er likevel viktig å huske på at når vi tok valget med å la lederne selv sende ut spørreskjema til de ansatte de mente hadde de kvalifikasjonene vi så etter i ansatte som skulle svare på spørreskjema, så kunne vi risikere at lederne kun sendte spørreskjema til ansatte de visste de var godt likt av.

Dersom dette er tilfellet kan det ha påvirket resultatet vårt på den måten at vi har fått et mer likt resultat enn vi hadde fått dersom vi hadde sendt ut spørreskjema til alle ansatte i bedriften. Dersom vi hadde sendt ut spørreskjema hadde vi også fått mange svar som hadde inneholdt feil, i og med at noen av lederne er ledere for så store bedrifter at ikke alle medarbeiderne har kontakt med lederen direkte slik at de kan si noe om lederens lederstil. Derfor så vi på vår måte å sende ut skjema på til medarbeidere som den beste måten, selv om vi kan være kritiske til om resultatene vi fikk inn ville vært de samme om vi hadde sendt de ut på egen hånd.



Når vi ser på om det er forskjeller og/eller likheter på lederstilen til lederne i samme bedrift eller bransje ser vi at det er mange likheter. Informant 1 og 2 som henholdsvis arbeider i Nortura og Fatland har veldig lik lederstil. Disse to lederne arbeider jo ikke i samme bedrift, men er derimot konkurrenter i samme bransje.

I sammenligningen av lederstilen deres så vi at begge to var veldig like i måten de utøver ledelse på selv om informant 1 er kvinne og informant 2 er mann. Dette kan dermed bety at valg av lederstil ikke er basert på kjønn men heller bransje og bedrift. Men dersom valg av lederstil hadde vært basert på hvilken bedrift eller bransje lederne arbeidet innen, burde vi kanskje funnet forskjeller på valg av lederstil på tvers av bedriftene. Vi har ikke funnet noen tydelige forskjeller på valg av lederstil på tvers av bedriftene, men vi kan se tendenser til at Fatland og Nortura samt lederne på Fagerborg hotell er veldig transformasjonsorienterte, mens lederne på Diplom-is har en litt mer blandet lederstil, med både transformasjon og transaksjonsledelse. Dette er ikke veldig tydelige tendenser så vi måtte nok intervjuet flere ledere innen samme bransje før vi kunne trukket en fast konklusjon på at lederstil blir valgt i forhold til bransje og bedrift.

Vi vil konkludere med at det ikke finnes forskjell på mannlig og kvinnelig lederstil i vår undersøkelse, men at valg av lederstil kommer an på hvordan hver leder utøver lederskap. Det kan selvsagt være at vi hadde fått en annen konklusjon dersom vi hadde hatt enda flere informanter, men tendensen vi ser i vår undersøkelse er at lederstilen blir styrt av lederens personlighet, og hvordan hver leder utøver lederskap. Det er også viktig å huske på at det er mange faktorer som spiller inn på hvilken lederstil lederen utøver, blant annet de mange ulike situasjonene lederen kan stå ovenfor.

## 8 Litteraturliste

### Referanser

- Aakvaag, P. T. (2017, 04 05). *hrmgroup*. Hentet fra <http://www.hrmgroup.no/fagartikler/hva-er-ledelse/>
- Andersen, J. A. (2011). Ledelse og ledelsesteorier.
- Army, U. (1983). *NwLink*. Hentet fra <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
- Avotie, L. (2002). Ledelse; Et mannlig territorium?
- Bass, B. M. (1982). *Stogdill's Handbook of Leadership*. I B. M. Ralph M. Stogdill.
- Bedriftsdatabasen AS*. (2015). Hentet fra [http://www.bdb.no/bedriftsinfo/Fagerborg\\_Hotel\\_AS/regnskap](http://www.bdb.no/bedriftsinfo/Fagerborg_Hotel_AS/regnskap)
- Diplom Is AS*. (2015). Hentet fra <https://www.diplom-is.no/footer/om-diplom-is/om-selskapet>
- Drake, I. &. (1995). Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket.
- Hetland, H. (2008). *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks\\_id=40578&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2)
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan Gjennomføre Undersøkelser. Cappelen Dam AS.
- Johannesen-Schmidt, A. H. (2003). *LEADERSHIP STYLES OF WOMEN AND MEN*. Hentet fra [https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB\\_516/6390561/w5.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB_516/6390561/w5.pdf)
- Kvale, S. (1997). *HolbergPrisen*. Hentet fra <http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/kvalitative-intervjuundersokelser.html>
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.
- Line Kristoffersen, T. P. (2013). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.
- Newstrom, J. D. (1993). *NwLink*. Hentet fra <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
- Northouse, P. G. (2016). Leadership. I *Theory and Practice* (s. 463).
- Rosener. (1990). *HBS*. Hentet fra <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf>
- Salvesen, I. L. (2016). *Verdidebatt*. Hentet fra <http://www.verdidebatt.no/innlegg/11669071-maskulinitet-og-femininitet>
- Schioldborg, P. (2015). *Orjas*. Hentet fra <http://www.orjas.no/2015/10/androgyni-det-beste-av-to-verdener/>
- SNL. (u.d.). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)
- Sortland, F. &. (2001). *Psykologibloggen*. Hentet fra <http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>
- SSB. (2017, April 05). *Statisk Sentral Byrå*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/nokkeltall/fakta-om-arbeid>
- Yukl, G. (1999). *Leadership in Organizations*. Hentet fra [ajbmr.com/files/download/0c4610b7c222aa3](http://ajbmr.com/files/download/0c4610b7c222aa3)

## 9 VEDLEGG

### 9.1 ANALYSE NORTURA

#### - Informant 1/medarbeidere

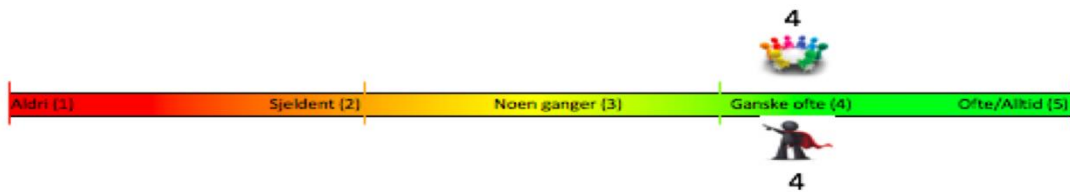
Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



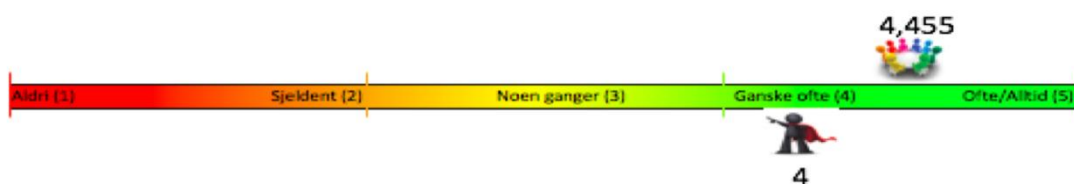
Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger



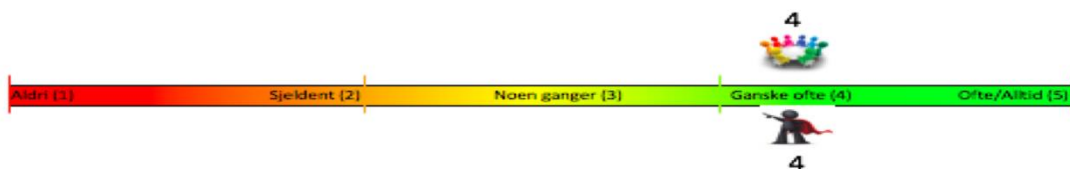
Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



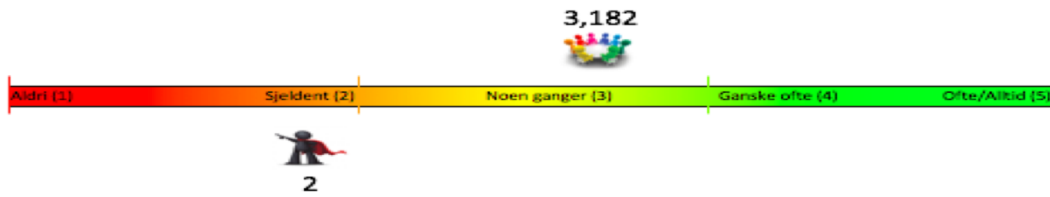
Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



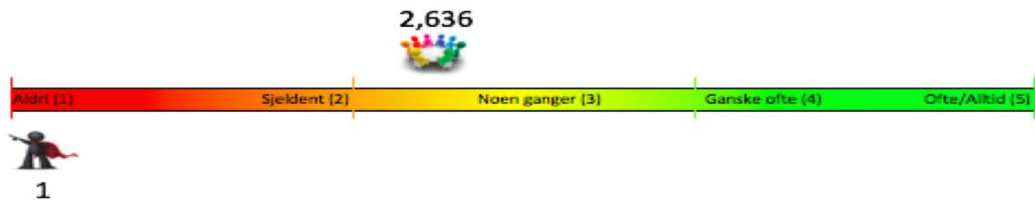
Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider



Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.



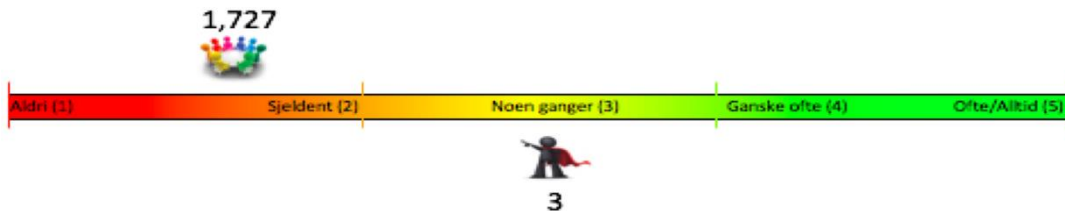
Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger



## 9.2 ANALYSE FATLAND

### - Informant 2/medarbeidere

Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



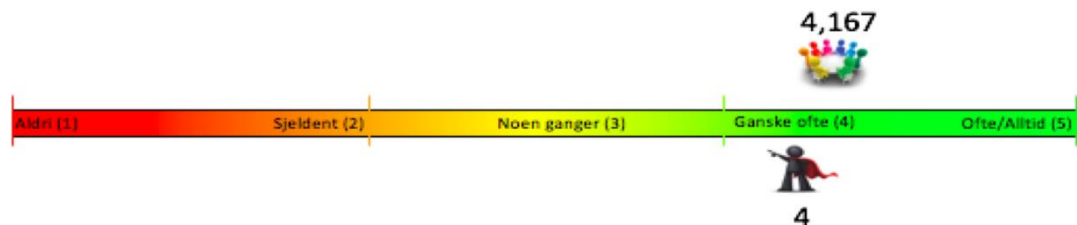
Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger



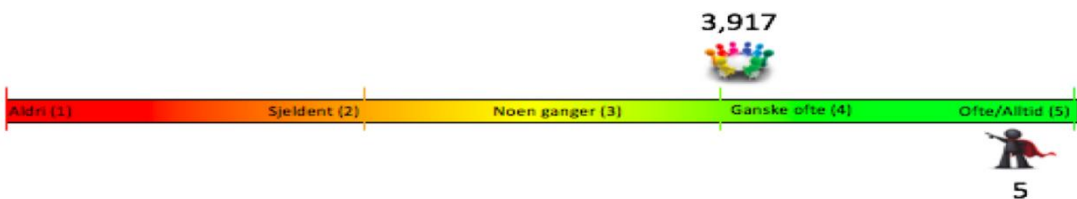
Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider



Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.



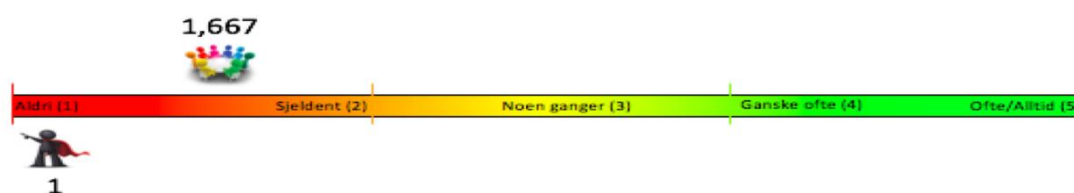
Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninge



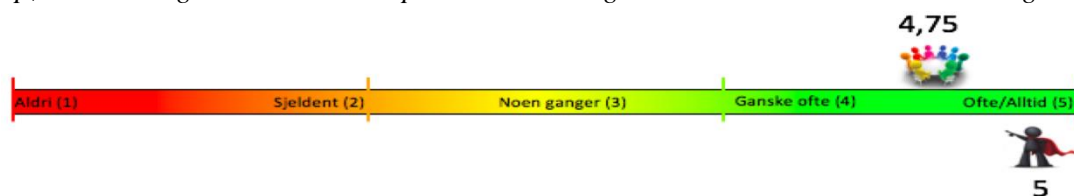
### 9.3 ANALYSE FAGERBORG HOTELL

#### - Informant 3/medarbeidere

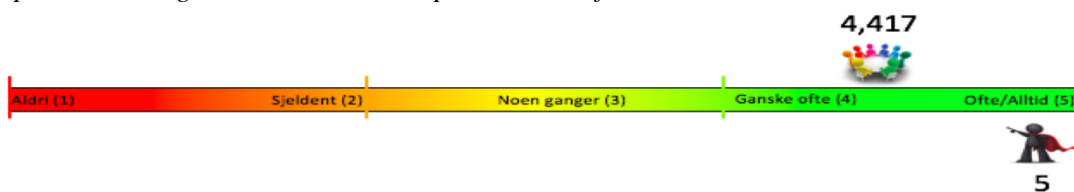
Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninge



Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



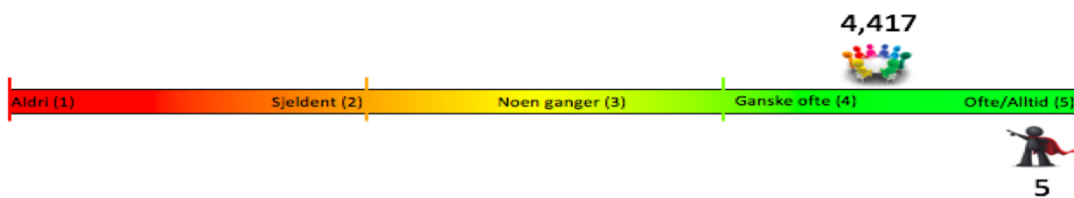
Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



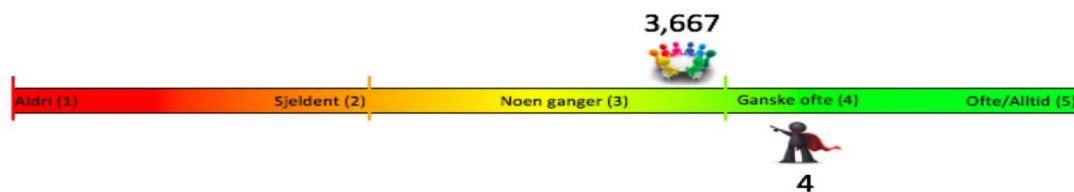
Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider



Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.



Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger



## 9.4 ANALYSE FAGERBORG HOTELL

### - Informant 4/medarbeidere

Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



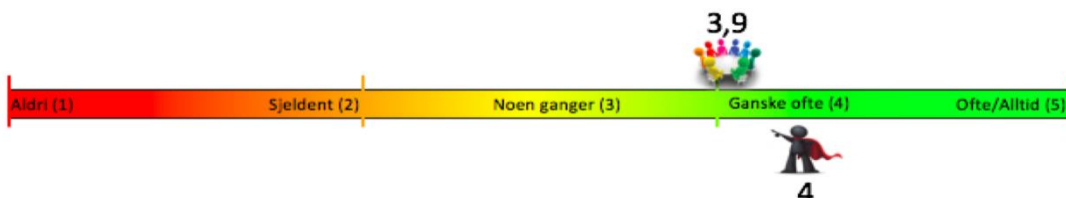
Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger



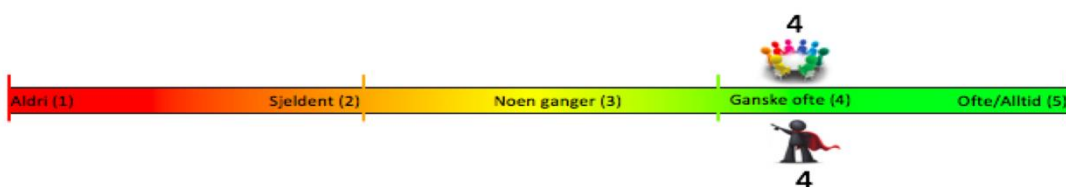
Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



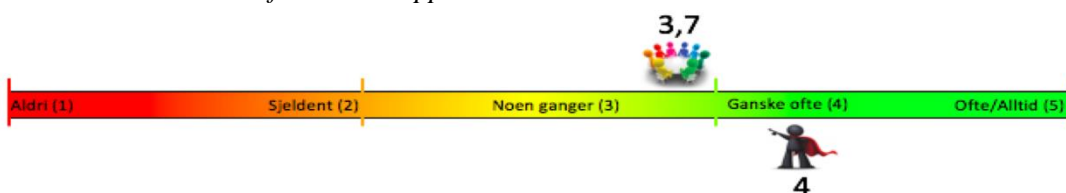
Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider

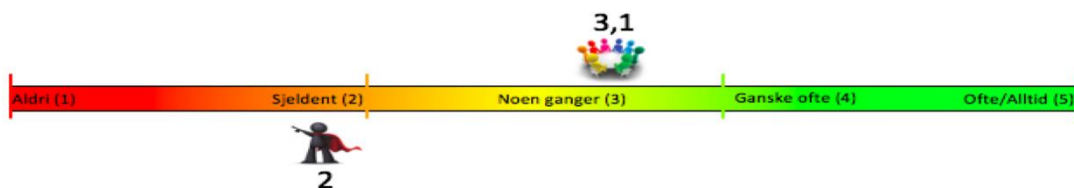


Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.

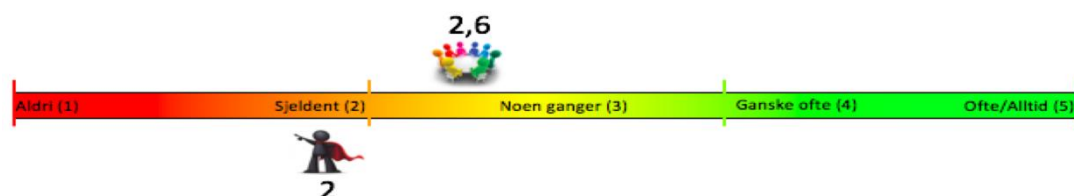




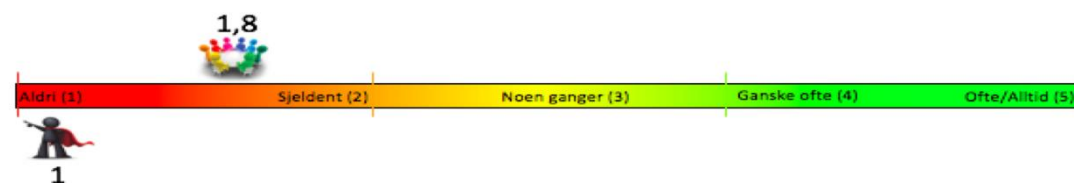
Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger



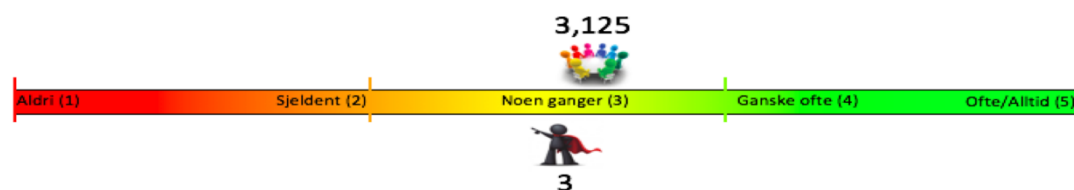
## 9.5 ANALYSE DIPLOM IS

### - Informant 5/medarbeidere

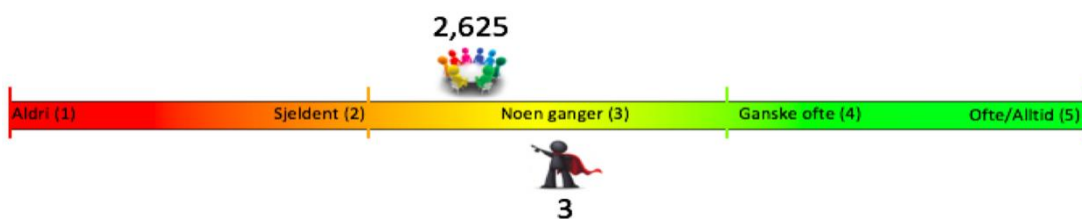
Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



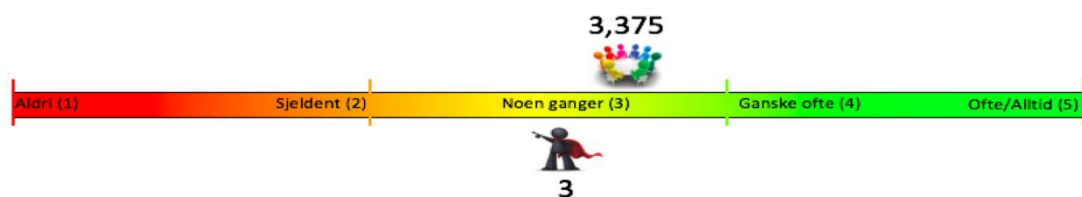
Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger



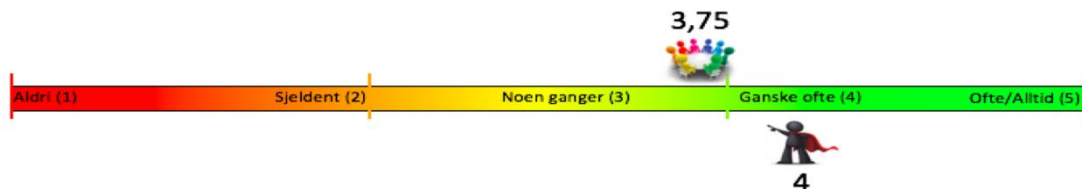
Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



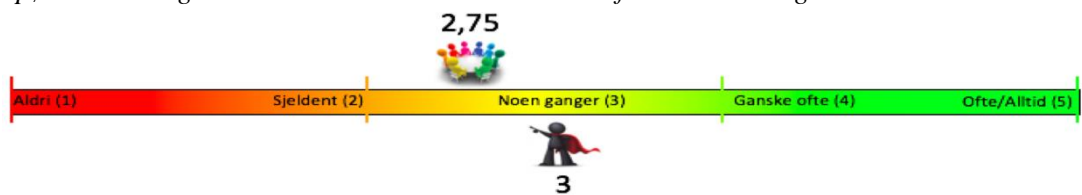
Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider



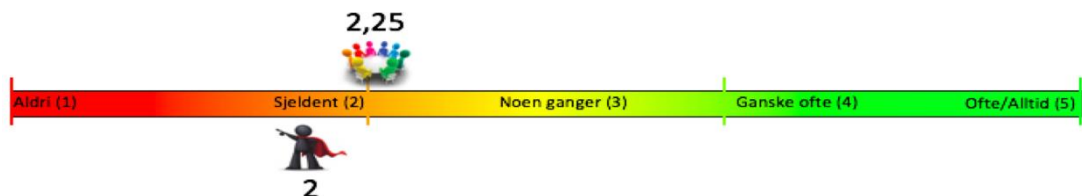
Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.



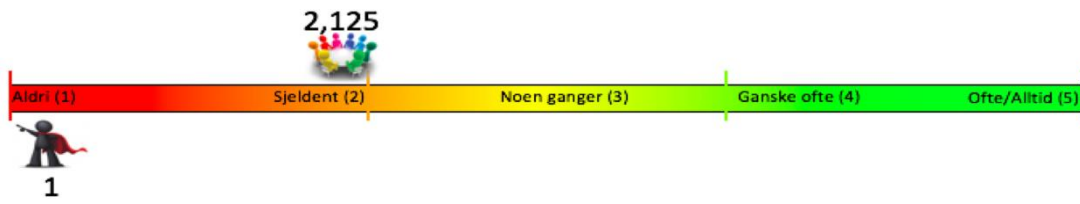
Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger



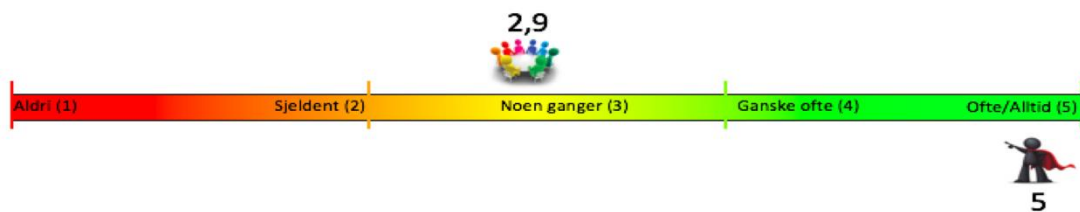
## 9.6 ANALYSE DIPLOM IS

### - Informant 6/medarbeidere

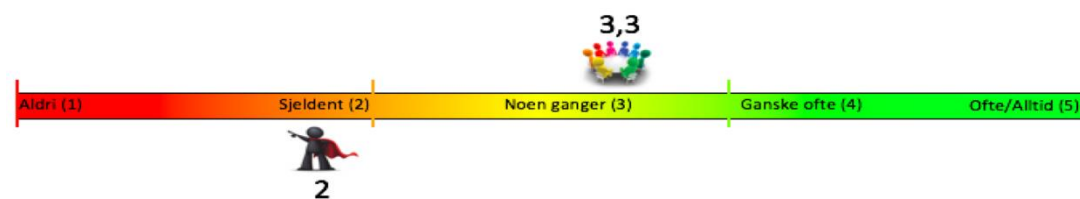
Spørsmål 1: Jeg/Min leder ser forbi egne interesser for det beste for gruppen



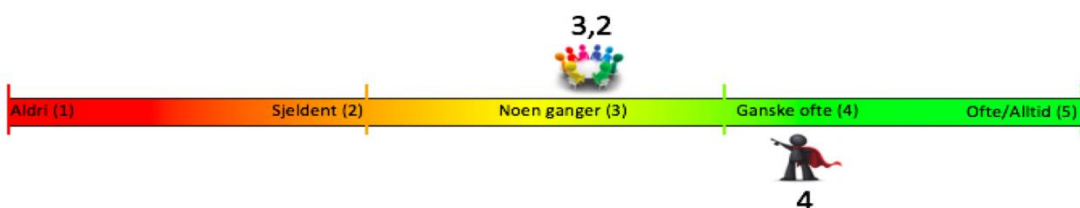
Spørsmål 2: Jeg/Min leder tenker på de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger



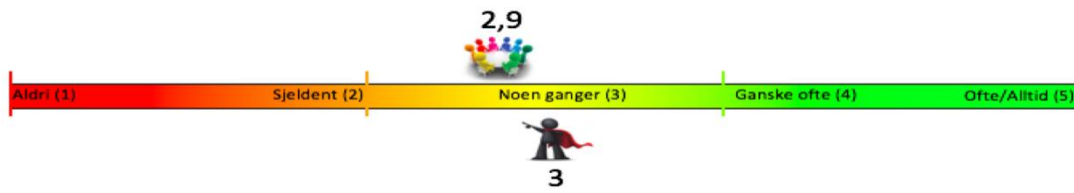
Spørsmål 3: Jeg/Min leder snakker optimistisk om fremtiden



Spørsmål 4: Jeg/Min leder undersøker nøye sentrale forutsetninger som blir lagt til grunn ved viktige saker/beslutninger for å sjekke ved om disse forutsetningene er riktige passende



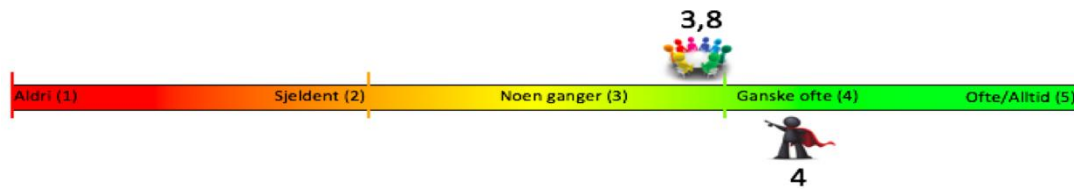
Spørsmål 5: Jeg/Min leder hjelper andre med å utvikle sine sterke sider



Spørsmål 6: Jeg/Min leder gjør det klart for ansatte hva de kan forvente å få (i belønning) når resultatene som er satt for dem er oppnådd.



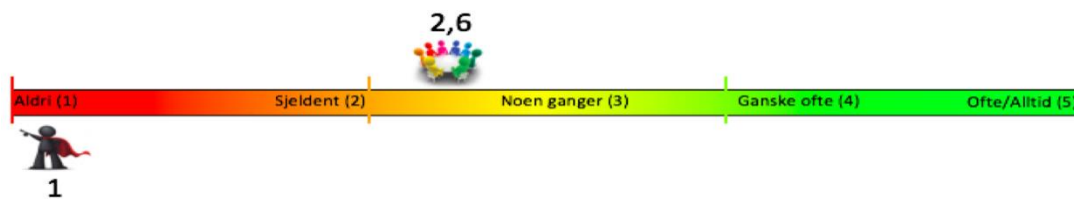
Spørsmål 7: Jeg/Min leder holder oversikt over alle feil som blir begått av de ansatte



Spørsmål 8: Jeg/Min leder venter til ting går galt før jeg griper inn



Spørsmål 9: Jeg/Min leder unngår å ta beslutninger



## TILFELDIG VALGT LEDER-INTERVJU

### Informant 2, Fatland AS

#### 1. Hva er din stilling?

Konsernsjef i Fatland, i tillegg til daglig leder på Fatland Jæren, som er en av de største produksjonsavdelingene våre, så stillingen min er litt delt, men jeg har hovedansvaret for den aktiviteten vi har i selskapet med alle underavdelinger både i Norge og selskapet vårt i Amsterdam. Så det meste av tiden min går for det meste til ledelse, men jeg er ganske operativ også, i alle fall i forhold til driften av Fatland Jæren.

#### 2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Dagligleder på Fatland Jæren i 27 år, også har jeg vært konsernsjef i snart 8 år.

#### 3. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Jeg er en leder som bruker medarbeiderne mine på en god måte. Jeg plasserer ut mye ansvar og myndighet til de som er operative og har stor tillit til det. Og er ganske kunnskapsrik på det vi holder på med, så jeg kan være en samtalepartner når medarbeiderne har behov for det. Så jeg liker bedre å veilede enn å kommandere. Liker bedre å skape muligheter for folk enn å kommandere, så jeg leder veldig mye gjennom andre.

#### 4. Er det noe med din personlighet som gjør deg spesielt egnet som leder?

Jeg er veldig glad i folk. Det tror jeg er en fordel.

Også har jeg en veldig stor interesse for det faget vi holder på med, altså alt fra bonden og frem til sluttkunden. Jeg er veldig interessert i det som har med kunderelasjoner men også produksjon og produktene og kvaliteten. Det er det som interesserer med aller mest, og det tror jeg er en fordel.

**5. Hvilke kjønnsforventninger tenker du at eksisterer i dagens samfunn?**

Generelt så tror jeg det er en forventning om at den som arbeider som leder skal være aktiv og synlig, og tilgjengelig. Det tror jeg er noen viktige forutsetninger. Også det å være tydelig, tror jeg er en fordel. Det tror jeg er noen generelle forventninger i samfunnet.

a. *Oppfølgingsspørsmål: Du tror ikke at folk ser forskjellig på mannlige og kvinnelige ledere i dagens samfunn?*

Nei, for å være helt ærlig, ikke. Jeg har arbeidet med både mannlige og kvinnelige ledere og det kan jeg si. Er det en dyktig leder i et selskap så er det i alle fall slik som jeg tenker, så er det slik som jeg tenker, og generelle tanker også, at det er uavhengig av kjønn når vi er i 2017. Det er i alle fall min mening.

**6. Føler du at det er kjønnsforventninger på arbeidsplassen?**

Nei, jeg vil si at hos oss går det på egenskaper til personen, og ikke på kjønn. Jeg oppfatter ikke noen splitt på det hos oss.

a. *Oppfølgingsspørsmål: Du tenker ikke på det selv heller, når du skal ansette noen?*

Nei, det gjør jeg ikke.

**7. Opplever du at det er kjønnsforventninger til deg som leder?**

Nei.

**8. Har du en leder over deg?**

Nei, jeg har et styre over meg.

a. *Oppfølgingsspørsmål: Hvilke forventninger har du til styret ditt?*

I vårt selskap som er et familieselskap, er det styret som eier selskapet. De er også operative slik at forventningene til styret mitt er at vi har mest operative diskusjoner.

Hos Fatland er det ikke noe klassisk styre arbeid med eksterne styrerepresentanter, så styret er også veldig operativt, slik at vi diskutere veldig mye kunder, prosesser og praktiske ting. Jeg har sittet i styrer som har mer planmessige typisk styrearbeid.

Hvor lederne rapporterer opp til styret osv. Men hos oss er det på en litt annen måte. Vi gjør jo selvsagt det også, men det er mye operativt hos oss.

**9. Hvor viktig opplever du at kleskoden er på jobb?**

Lite viktig.

a. *Oppfølgingsspørsmål: Og den har ikke forandret seg etter at du ble leder?*

Nei.

**10. Opplever du å gå inn i leder-rollen på jobb?**

Ja.

a. *Oppfølgingsspørsmål: På hvilken måte?*

Jeg er bevisst på at lederrollen innebærer en del forpliktelser. Som jeg sa tidligere at jeg tror det at når du er leder så er både jeg meg også eierne i selskapet, leder på "leasing by doing is like leading by walking around", det er slik lederstilen er hos oss. Vi er veldig tilgjengelig, ganske tydelige, arbeider ganske mot et felles mål. Men det er ikke noe jeg går å tenker på, men det er slik jeg leder fordi det er det som er naturlig for meg.

**11. Hvordan skiller denne rollen seg fra deg selv som privatperson?**

Hjemme er jeg mye roligere kanskje. Og der har jeg en farsrolle og familiemann. Jeg har ikke daglig ledelse hjemme heller, det er ett samarbeid. Så jeg er ganske forskjellige hjemme og på jobb, men samtidig er jeg ganske lik også, fordi jeg er naturlig både på jobb og hjemme. Jeg liker å snakke med folk, omgås folk, og glad i å bygge ting og få til ting. Det er jeg jo selvsagt hjemme også. Men det er klart at du har jo en annen rolle på jobb og dermed opererer du på en annen måte. På jobb er jeg en leder og hjemme er jeg en familiemann.

## 12. Tror du at kvinner er mer tilpasset enn menn i lederstillinger?

Nei. Jeg tror ikke det skiller noe på at de er tilpasset. Men jeg tror at kvinner og menn har forskjellige egenskaper som gjør at de kan ha forskjellige styrker og svakheter, det tror jeg. Men begge er like mye tilpasset.

Det er nok en litt annen profil på mange kvinnelige ledere enn på mange mannlige, men du kan ikke sette det i en bås heller, for folk er forskjellige uansett så det kan jo være menn som har mer empati og mindre empati, og kvinner som har mer empati og mindre empati. Det kan være strategiske egenskaper som er forskjellig, så jeg tenker nok det at kvinner har kanskje en litt større fordel på det empatiske området, og på andre områder som muligens på litt flere moralske områder enn menn. Mens menn har bedre egenskaper på andre områder. Men du kan ikke si at alle er like når det gjelder kvinner heller.

Men at begge kjønn er like egnet som ledere, det tror jeg.

## 13. Hvordan vil du beskrive den stereotypiske lederen?

Jeg tror ikke det er noen stereotypiske leder. Jeg møter mange leder og ser hvor forskjellige de er, så jeg har ikke noen tanker om stereotypiske ledere, fordi jeg har møtt så mange at jeg vet at alle er forskjellig. Og at det du har som forventninger eller det du tror, stemmer som regel ikke overens med det du ser. Så min erfaring er at det ikke er noen stereotypiske ledere, heldigvis.

## 14. Kan du beskrive ledelsesstilen din?

Jeg tror at min lederstil bygger veldig mye på at jeg jobber veldig tett på lederne mine og gir dem veldig mye tillit. Er romslig på det at det er lov til å gjøre feil, det viktigste er å prøve å gjøre en god innsats. Jeg tror at medarbeiderne ser på meg som ganske snill på mange områder, men også ganske bestemt og tydelig. Jeg vil veldig gjerne at vi presterer og gjør det bra, og at vi skal gjøre det bra sammen. Så jeg liker ikke hvis det er noen som ikke er med på å bidra til det, men samtidig så gir jeg veldig mye tillit ut. Hun som jeg er gift med sier at jeg er en typisk ”redebygger”. Og det er jeg nok også på jobb. Jeg liker å sørge for at alt er i orden og at vi hele tiden prøver å komme oss videre. Og den egenskapen har jeg jo i meg. Samme hvor vi er så sørger jeg for at alt er på plass.



- a. **Oppfølgingsspørsmål:** *Hvis det er noen som ikke vil være med deg å bygge dette rede, hva gjør du da? Arbeider du for å få dem med på laget, eller?*

Ja, jeg gjør jo det. Det var mange som var i bedriften da jeg startet, og som har vært her lenge, så jeg oppfatter at her.

Jeg liker å veilede, og dersom jeg ser at det er noen som sliter med å finne den veien som vi mener er den rette å gå på, så prøver jeg i høyeste grad å veilede dem inn på rett spor. Jeg har ikke noen tradisjoner eller historikk på å ha turn over på folk, tvert i mot. Det er veldig mye stabilitet her, og det er fordi jeg har vært flink til å veilede og folk har følt seg trygge på arbeidsplassen sin.

- b. **Oppfølgingsspørsmål:** *Tror du at tryggheten på arbeidsplassen er med på å påvirke din rolle som leder? Er det med på å gjøre det lettere for deg som leder?*

Ja, mye lettere! Hvis folk trives på jobb og føler seg trygge i rollene sine, så er det mye lettere å være leder.

### **15. Hvilke utfordringer møter du som leder?**

Kjøttbransjen er slik at du må arbeide veldig hardt for å tjene penger og for å kunne investere. Og utfordringene er nok knyttet til kundesiden, hvor vi har noen store kunder på dagligvaresiden som selvsagt bruker innkjøpsmakten sin til å få bedre vilkår, og det er en utfordring og både klare kommunisere og match det, samtidig som du må klare å gi bonden et godt oppgjør og en god service og ha penger til å investere i selskapet. Mange av utfordringene her går på marginer. Du har små fortjenestemarginer og må hele tiden være forsiktig på hva du sier ja og nei til, samtidig som du har omtanke om hele verdikjeden. Det er den største utfordringen. Også ser vi jo i den siste tiden spesielt at det har vært en rivende utvikling på IT-siden og kommunikasjon, og det er en kjekk utfordring, men det å klare å hele tiden ligge langt fremme i sporet på det, det er en stor utfordring som krever mye ressurser og oppmerksomhet ikke minst. Det er krevende å klare å stadig øke hastigheten på produktutviklingshastighet slik at du blir bedre og bedre på nye produkter og prosesser osv. Så ja, det er disse områdene jeg føler er mest utfordrende. Både på godt men også på vondt.

**a. Oppfølgingsspørsmål: Er dette noen utfordringer som "henger over" deg?**

Nei, jeg tar ikke med meg jobben til sengs. Jeg er ganske god på å ikke gjøre det. Men i noen perioder er totalbelastningen for høy, og det er klart at når du er så operativ som jeg er så må du prøve å gjøre noe med det.

En måte kan være å være litt mindre operativ i disse periodene, men da mister du det litt da. Men jeg er ganske flink til å «slå av» når jeg skal ha fri, så det har fungert ganske bra for meg. Jeg har jo vært leder ganske lenge så jeg har funnet mine metoder.

**16. Kan du beskrive hvilke egenskaper du ser på som typisk mannlige?**

At vi kanskje er ganske direkte. Enkle å tolke, vi sier det vi mener også er vi ferdig med det. Det samme er når vi tar imot beskjeder også, vi får en beskjed, også vet vi det, vi driv ikke med å overtolke det etterpå. Også tar kanskje menn beslutninger og gjør ting uten å tenke så mye konsekvens, på godt og vondt.

**17. Kan du beskrive hvilke egenskaper du ser på som typisk kvinnelige?**

Kvinnelige er kanskje flinkere analytisk til å tenke konsekvenser av det som blir bestemt. Bruker mer tid på prosesser før de lander på en beslutning. Det er nok en positiv egenskap. Eller tror jeg de fleste kvinnelige ledere er ganske like de mannlige, at det er mye av tankesettet som er ganske likt også.

**18. Hvilke fordeler og ulemper tenker du at menn har i arbeidslivet?**

Fordelen er jo selvsagt at de fleste menn i praksis har mindre ansvar som knytter dem fysisk til hjemmet i forhold til familiesituasjon og slikt. Kvinner tar mer ansvar hjemme. Nå har det jevnet seg litt mer ut, men det er helt opplagt at menn er litt mer frie i forhold til arbeid enn kvinner. Det er nok en fordel en mann har med seg.

**a. Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor tror du at det er slik?**

Det er nok for biologien er slik. Kvinner føder barn, og er moren i hjemmet, og moren er den viktigste personen i hjemmet i alle fall den første tiden. Og det er nok hovedgrunnen til det, men når barna blir større så kan det jo jevne seg litt ut, men i praksis så er det jo kvinnen som er nærmest hjemmet i den første tiden, og det gjør det litt lettere for menn enn kvinner.

## 19. Hvilke fordeler og ulemper tenker du at kvinner har i arbeidslivet?

Ulempen er jo det i forhold til ledelse og slik at de må være hjemme når de går gravid og har små barn, men så kan jo det være en fordel også, at de gjennom det blir en god organisator, mer empatisk, bedre til å tenke totalitet.

- a. *Oppfølgingsspørsmål: Når du skal ansette folk, tenker du på kjønn og alder da? I forhold til at det f.eks. er en ung kvinne som søker på en jobb og kanskje snart skal stifte familie, er det med på å påvirke deg?*

Nei, jeg tenker ikke på det. Jeg har ansatt folk som har sagt at de var gravide da de kom på det første intervjuet, så nei jeg tenker ikke på det. Jeg er glad i å ansette ungdommer, både kvinner og menn, så nei jeg tenker ikke på det.