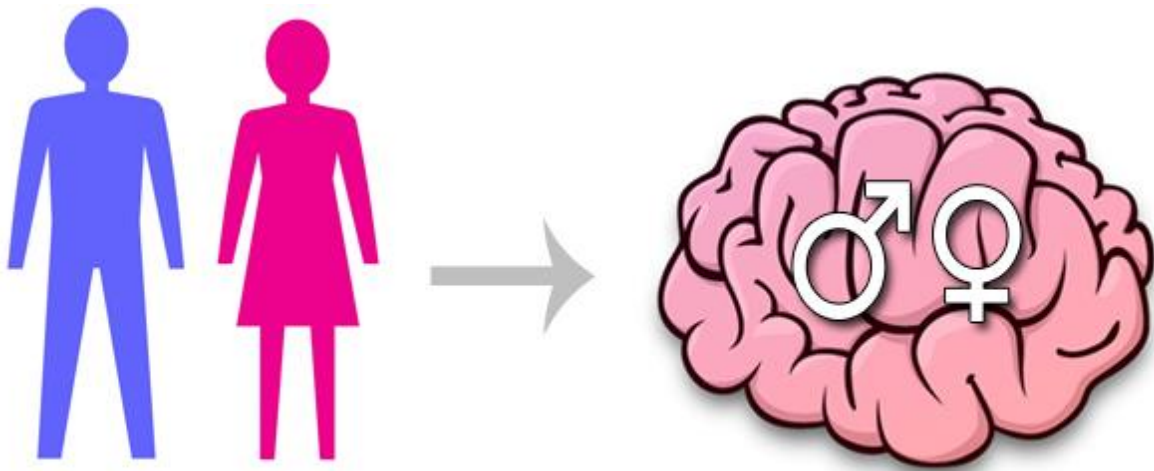


BCR3100 - Bacheloroppgave

---

# LEDELSE: FRA KJØNN TIL PERSON



Markedshøyskolen  
Vår 2015

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.  
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller  
anbefalinger.»

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag .....	2
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Valg av tema.....	7
1.2 Presentasjon og valg av problemstilling .....	7
1.3 Avgrensninger og forutsetninger.....	8
1.4 Oppgavens oppbygning.....	8
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>9</b>
2.1 Personlighet.....	9
2.2 Femininitet, maskulinitet og androgyni .....	10
2.2.1 Feminitet og maskulinitet .....	10
2.2.2 Androgyni.....	11
2.2.3 Bems Sex Role Inventory (BSRI) .....	11
2.3 Kjønnforskjeller.....	13
2.3.1 Metaforskning innen ledelse og kjønn.....	13
2.3.2 Forskjell på menn og kvinner - en nordisk studie .....	15
2.3.3 Kjønnroller og kjønnforskjeller i ulike kulturer .....	16
2.4 Ulike ledelsesidealer .....	17
2.4.1 Prototyper på en god leder.....	17
2.4.2 Mellom- og topplederens ledelsesideal .....	18
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
3.1 Forskningstilnærming .....	19
3.2 Forskningsdesign.....	20
3.3 Datainnsamlingsmetode .....	20
3.4 Utvalgsstrategi.....	21
3.4.1 Rekruttering av respondenter.....	21

3.4.2 Utvalgsstørrelse .....	22
3.5 Spørreundersøkelsen .....	23
3.6 Metode for dataanalyse .....	25
3.6.1 Kvantitativ dataanalyse.....	25
3.6.2 Kvalitativ dataanalyse.....	26
3.7 Metoderefleksjon.....	27
3.7.1 Reliabilitet og validitet .....	27
3.7.2 Bekreftbarhet og troverdighet.....	29
3.7.3 Generalisering og overførbarhet.....	30
<b>4.0 Analyse og diskusjon .....</b>	<b>30</b>
4.1 Generell utvalgsanalyse.....	30
4.2 Rangering .....	31
4.3 Stereotyper og fordommer .....	35
4.3.1 Den stereotypiske maskuline leder.....	35
4.3.2 Den stereotypiske feminine leder .....	37
4.3.3 Fordommer mot begrepene “feminin” og “maskulin” .....	39
4.4 Alder og arbeidserfaring.....	39
4.4.1 Studenter vs. de ansatte .....	40
4.5 Valget mellom en maskulin og feminin leder .....	40
4.7 Situasjonsbestemt ledelse .....	42
<b>5.0 Avslutning.....</b>	<b>42</b>
5.1 Konklusjon .....	42
5.2 Kritisk refleksjon rundt egen oppgave .....	45
5.3 Forslag til videre forskning .....	46
<b>6.0 Litteraturliste .....</b>	<b>48</b>

## **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Bilder av undersøkelsen

Vedlegg 2: Kvalitativ rådata

Vedlegg 3: Gjennomsnitt av personlighetstrekkene

Vedlegg 4: SPSS – statistikk over personlighetstrekkene

Vedlegg 5: Frekvensanalyse personlighetstrekk

Vedlegg 6: Diagram – valget mellom maskulin og feminin leder

## **Tabeller:**

2.1: Personlighetstrekk fra BSRI.....	12
2.2: Maskulinitet, femininitet og androgyni – skåre.....	13
3.1: Populasjon og utvalg.....	22
3.2: Vår liste med personlighetstrekk og oversettelse.....	24
3.3: Poengsystem i rangering av personlighetstrekk.....	26
4.1: Utvalgsanalyse.....	31
4.2: Resultat av rangering av personlighetstrekkene.....	32
4.3: Forskjell på menn og kvinner – rangering av personlighetstrekk.....	33
4.4: Forskjell i aldersgrupper – rangering av personlighetstrekk.....	34
4.5: Forskjell på studenter og ansatte – rangering av personlighetstrekk.....	34

## Forord

En liten gutt spurte faren sin: *“Hva er en mann?”* Faren svarte: *“En person som tar ansvar for familien og huset sitt, og tar vare på dem.”* Da svarte barnet: *“Jeg håper jeg blir en mann som mamma en dag.”*

I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt hvilke oppfatninger som finnes om maskulin og feminin ledelse. Slik som barnet i sitatet over påpeker, er det mulig å se på maskulinitet og femininitet som noe begge kjønn kan praktisere. Det er dette som er grunnlaget for denne oppgaven.

Opgaven du nå holder i dine hender er resultatet av tre års godt samarbeid mellom to studenter ved Markedshøyskolen, som en del av vår bachelorgrad i HR- og personalledelse. I løpet av tiden vi har jobbet med dette prosjektet har vi fått mye nyttig veiledning og hjelp. Det er derfor mange som fortjener en stor takk fra oss.

Først og fremst ønsker vi å takke respondentene som svarte på spørreundersøkelsen vår. Det er takket være deres tid og bidrag at denne forskningsprosessen har vært mulig.

Vi ønsker også å takke vår veileder, Elin Ørjasæter, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Hun har motivert oss videre, kommet med gode innspill og alltid gitt oss raske og konkrete tilbakemeldinger.

Til slutt ønsker vi å takke våre familier og venner som har hjulpet oss med inspirasjon, og til gjennomlesning av oppgaven. En stor takk rettes også til Rune Ødegaard, som har bundet inn oppgaven vår.

Med ønske om god lesning!

Oslo, 28. mai 2015.

983679, 984137

# Sammendrag

Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven er:

*Hvilke oppfatninger finnes om maskulin og feminin ledelse?*

Oppgaven belyser ulike oppfatninger om ledelse knyttet til maskuline og feminine personlighetstrekk, i betydningen frikoblet fra biologi. Det er altså psykologisk kjønnsidentitet som er relevant i denne oppgaven.

For å kunne svare på problemstillingen gjennomførte vi en spørreundersøkelse med både åpne og lukkede spørsmål, og respondentene valgte vi på bakgrunn av deres kunnskap om ledelse: HR-studenter ved Markedshøyskolen og ansatte ved Markedshøyskolen som er tilknyttet Institutt for ledelse og organisasjon. For å kunne teste våre resultater mot eksisterende teori og samtidig se nyanser, valgte vi å benytte en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode.

Spørreundersøkelsen og innhenting av teori er bygd opp rundt forskningsspørsmålene:

- Foretrekker HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen en leder med maskuline eller feminine egenskaper?
- Finnes det noen fordommer mot maskuline og feminine ledere?
- Hvilke faktorer er med på å avgjøre hva slags oppfatning man har om maskulin og feminin ledelse?

Vårt teoretiske rammeverk fokuserer på personlighet og trekkteori, ledelsesidealer, kjønnsforskjeller og kategorisering av personlighetstrekk: maskulinitet, femininitet og androgyni. Undersøkelsen viste resultater som kan bidra til å gi en forståelse av hva HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen mener om maskulinitet og femininitet hos ledere, og hva slags fordommer som finnes mot en maskulin og feminin lederstil.

## **1.0 Innledning**

I dette kapitlet beskrives bakgrunn for valg av tema og problemstilling, samt forutsetninger og avgrensninger i oppgaven. Til slutt kommer en oversikt over oppgavens oppbygging.

### **1.1 Valg av tema**

Vi studerer begge HR og personalledelse, så ledelse er naturlig nok et tema vi er opptatt av og interessert i. Vi visste også hele tiden at vi hadde lyst til å undersøke personlighet knyttet til ledelse, og var innom mange forskjellige variasjoner av dette - for eksempel forskjell på menn og kvinner i lederrollen. Da vi søkte etter relevant forskning kom vi over en artikkel som handlet om maskulinitet og femininitet i betydningen psykologisk kjønnsidentitet, som betyr at en mann kan være feminin og en kvinne kan være maskulin og motsatt. Denne artikkelen fanget raskt vår interesse og la dermed grunnlaget for vår bacheloroppgave. Vi så at det var blitt gjort mye forskning på personlighetstrekk og ledelse globalt, samt på maskulinitet og femininitet i ledelse. Tidligere forskning har undersøkt ledere, medarbeidere og “mannen på gata”, men vi fant ingen forskning som omhandlet norske studenters oppfatning om maskulinitet og femininitet i ledelse. På bakgrunn av dette så vi muligheten til å utforske temaet med et slikt utvalg. Formålet vårt med oppgaven ble å avdekke ulike oppfatninger om maskulin og feminin ledelse blant norske HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen.

### **1.2 Presentasjon og valg av problemstilling**

Problemstillingen vår er basert på en nysgjerrighet rundt hvordan maskulin og feminin ledelse blir oppfattet, sett fra studenter og ansatte ved Markedshøyskolen sitt perspektiv. Vi var også interessert i å finne ut om det eksisterer noen fordommer mot maskulin og feminin ledelse, og hva som foretrekkes av de to lederstilene dersom man kan velge.

Problemstillingen vi har formulert lyder som følger:

“Hvilke oppfatninger finnes om maskulin og feminin ledelse?”

Med bakgrunn i problemstillingen ble disse forskningsspørsmålene utviklet:

- Foretrekker HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen en leder med maskuline eller feminine egenskaper?

- Finnes det noen fordommer mot maskuline og feminine ledere?
- Hvilke faktorer er med på å avgjøre hva slags oppfatning man har om maskulin og feminin ledelse?

### **1.3 Avgrensninger og forutsetninger**

I vår bacheloroppgave er en av forutsetningene at personlighet kan forklares ved hjelp av trekkteorier. Personlighetstrekkene vi tar utgangspunkt i er hentet fra forskning av Sandra Bem (1974; 1981), og kan kategoriseres som maskuline og feminine. Oppgavens fokus ligger på maskulinitet og femininitet knyttet til ledelse, i betydningen frikoblet fra biologi. Det betyr at det er psykologisk kjønnsidentitet som er relevant i denne oppgaven og ikke biologisk kjønn.

Oppgaven er avgrenset til studenter og ansatte ved Markedshøyskolen i Oslo. Studentene avgrenset vi nærmere til å gjelde de som studerer HR og personalledelse, hvor HR står for human resources (menneskelige ressurser), og de ansatte er tilknyttet Institutt for ledelse og organisasjon ved Markedshøyskolen. Dette utvalget ble valgt på bakgrunn av prosjektets tidsbegrensning og utvalgets tilgjengelighet. Resultatene av undersøkelsen er ikke egnet til å generalisere funn til hele populasjonen med sikkerhet.

På grunn av tidsbegrensningen valgte vi en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode for å utnytte styrker ved begge tilnærminger, en såkalt metodetriangulering (se kapittel 3.7.1). Dette virket også mest hensiktsmessig og interessant for akkurat dette prosjektets formål.

### **1.4 Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven består av fem deler: innledning, litteraturgjennomgang (teori), metode for fremgangsmåte, analyse og diskusjon, samt avslutning.

Oppgaven innledes med litteraturgjennomgang. Her presenteres personlighet og trekkteori, ledelsesidealer, kjønnsforskjeller og kategorisering av personlighetstrekk: maskulinitet, femininitet og androgyni.

Tredje kapittel viser våre metodiske valg og fremgangsmåte i studien for å kunne svare på problemstillingen. Det redegjøres for fremgangsmåte for å rekruttere informanter, utforming av spørreundersøkelsen, samt hvordan vi har systematisert og analysert funnene. Vi reflekterer



senere over egen fremgangsmåte, reliabilitet, validitet, bekreftbarhet, troverdighet, generalisering og overførbarhet.

I fjerde kapittel går vi gjennom resultatene av spørreundersøkelsen vår og knytter de opp mot teori. Vi diskuterer og tolker funnene samtidig som de blir redegjort for.

Oppgaven avsluttes i det femte kapittelet med en kort oppsummering av sentrale funn og svar på forskningsspørsmålene. Vi avslutter med å stille oss kritisk til egen undersøkelse og deler noen metodiske refleksjoner, for så å komme med forslag til videre forskning.

## **2.0 Litteraturgjennomgang**

Litteraturgjennomgangen innledes med å forklare begrepet personlighet og trekkteori. Deretter presenteres begrepene maskulinitet og femininitet, og hvordan en av de ledende forskerne innen femininitet og maskulinitet kategoriserer forskjellige personlighetstrekk. Vi vil også gi leseren en innføring om et annet begrep: androgyni.

Delkapittelet om kjønnsforskjeller baseres på flere forskjellige artikler. Det skal gi leseren en innsikt i hvorfor kjønnsforskning gir forskjellige resultater, selv om de undersøker samme problem. Vi vil deretter forklare hvordan kultur påvirker kjønnsidentitet. Avslutningsvis går vi inn på ulike oppfatninger om ledelsesidealer.

### **2.1 Personlighet**

Torgersen (2008, 11) definerer personlighet som: “(...) vår måte å tenke, føle og handle på i en rekke ulike situasjoner over en lengre tidsperiode”. Personlighet er de egenskapene en person innehar. Man antar at personligheten er konsistent og stabil, og vil endres lite gjennom en persons liv. Det betyr at en person vil opptre på omtrent samme måte i samme situasjon, dersom personen eksponeres for den flere ganger (Andersen 2011, 29). Dette er en av grunnene til at man kan si at man “kjenner” en annen person, nettopp fordi man kan forutse visse reaksjoner og følelsesmønstre (McAdams 2009).

I vår oppgave er en av forutsetningene at personlighet kan forklares ved hjelp av trekkteorier. Et personlighetstrekk er “en medfødt, stabil egenskap” (Andersen 2011, 29). Trekkteoretikere mener at personligheten består av forskjellige trekk, og ifølge teorien har alle personer alle trekk,

men forskjellige nyanser og kombinasjoner av dem. Det er forskjellige meninger om hvor mange trekk som klarer å fange opp hele personligheten (McAdams 2009). Blant de mest populære er Raymond Cattels 16 trekk og Big Five-modellens fem trekk. Big Five-modellen ble utviklet på midten av 60-tallet, men ble populær først på 80- og 90-tallet. Siden har den blitt anerkjent og brukt av personlighetsforskere verden over (McAdams 2009, 119-120).

## **2.2 Femininitet, maskulinitet og androgyni**

### **2.2.1 Feminitet og maskulinitet**

Personlighetstrekkene kan deles opp som maskuline, feminine eller nøytrale. Begrepene maskulinitet og femininitet kan oppfattes som knyttet til biologi eller som frikoblet fra biologi (psykologisk kjønnsidentitet). Maskulinitet og femininitet er forventede egenskaper og atferd knyttet til en mann eller kvinne (Bem 1981; Passer og Smith 2011). Når maskulinitet og femininitet er frikoblet fra biologi, blir det mulig å se på det som noe både menn og kvinner kan utøve (Storvik 2002). Det betyr at en mann godt kan være feminin psykologisk sett, og en kvinne kan være maskulin - dette kalles krysstypisk (Ørjasæter 2008, 66).

Forskjellen på menn og kvinner blir ofte beskrevet ved hjelp av stereotyper. Det kan være at noen mener en mann passer bedre til veiarbeid enn en kvinne, eller at en kvinne passer bedre til å være frisør enn en mann. Dette behøver ikke å samsvare med virkeligheten, men det er uttrykk for kulturelle forestillinger av kjønn (Storvik 2002; Ørjasæter 2008). Det vil si at man har tilegnet seg visse meninger gjennom erfaring, for eksempel at man hører meningene til mor eller far om hvilken jobb man kan ha og ikke kan ha på bakgrunn av hvilket kjønn man er. Dette fører den kulturelle forestillingen om kjønn videre.

I "Ledelse revidert - kjønn ekskludert" legger artikkelforfatter Aagoth Elise Storvik (2002) vekt på at antakelser om kjønn og hvilke egenskaper som hører til hvilket kjønn, ofte er kulturelt bestemt. Det vil si at oppfatningen av hvordan et kjønn skal opptre, kan variere fra kultur til kultur, og her kan det foreligge store forskjeller. West og Zimmerman (1987) mener imidlertid at hvilken relasjon disse kulturelle forestillingene har til faktiske forskjeller mellom menn og kvinner, ofte er uklart og vanskelig å undersøke. En større redegjørelse om kultur og kjønnsidentitet kommer i kapittel 2.3.3.

### **2.2.2 Androgyni**

“Androgyn” er et begrep som stammer fra det gamle Hellas. *Andro* betyr mann og *gyn* betyr kvinne. Jung arbeidet med dette fenomenet på slutten av 50-tallet og starten av 60-tallet, men da hadde det ennå ikke fått navnet androgyni. Han mente at alle menneskers psyke bestod av en feminin komponent og en maskulin komponent. Videre hadde han en teori om at kvinners personlighet utad var mest feminin, mens “skyggen”, som var den mer skjulte delen av personligheten, var mer maskulin. Hos menn mente han at det var motsatt. Disse komponentene var ikke motsetninger, men samspilte med hverandre (Guastello og Guastello 2003). En kvinne kunne altså være mer maskulin enn en mann, og omvendt, men den typiske mannen eller kvinnen skapte en barriere mellom den indre komponenten og den ytre. Derimot kunne andre, mer integrerte personligheter, uttrykke den indre “skjulte” komponenten. Personer som hadde denne type personlighet var, etter Jungs mening, androgyne (Guastello og Guastello 2003).

Den optimale kombinasjonen av maskuline og feminine personlighetstrekk ble kjent som det man kaller en androgyn person (Marsh og Myers 1986). Det er imidlertid ikke klart bevist at det er en androgyn lederstil som er den beste (Powell og Butterfield 1979, 1989; Powell, Butterfield og Parent 2002).

På 70-tallet introduserte Bem et instrument som var ment å måle grad av androgyni ved hjelp av personlighetstrekk. Personlighetstrekkene var kategorisert som nøytrale, maskuline og feminine.

### **2.2.3 Bems Sex Role Inventory (BSRI)**

Tabell 2.1 inneholder 30 personlighetstrekk som er hentet fra den korte versjonen av Bems Sex Role Inventory (BSRI) (1981). Den første versjonen av BSRI ble publisert i 1974, deretter kom kortversjonen. Siden den gang er det flere som har kritisert den. Blant annet for å være for rigid og avgrensende (Marsh og Myers 1986), at flere av personlighetstrekkene måler omtrent det samme (Brems og Johnson 1990), og noen er uenige i hvordan Bem har kategorisert personlighetstrekkene (Uleman og Weston 1986). BSRI brukes likevel fortsatt av mange, og da spesielt kortversjonen (Colley m.fl. 2008).

Tabell 2.1: Personlighetstrekk fra BSRI

<b>Feminin</b>	<b>Maskulin</b>	<b>Nøytral</b>
Affectionate	Acts as a leader	Adaptable
Yielding	Willing to take risks	Conceited
Cheerful	Ambitious	Unpredictable
Flatterable	Willing to take a stand	Truthful
Compassionate	Analytical	Inefficient
Understanding	Strong personality	Tactful
Gentle	Assertive	Jealous
Feminine	Self-sufficient	Sincere
Loves children	Masculine	Moody
Soft spoken	Independent	Reliable

Notat: Vårt utvalg av personlighetstrekk med norsk oversettelse kan leses i kapittel 3.5

Bem plasserte personlighetstrekk i en kategori basert på hvor ønsket det var av menn og kvinner. Dersom det var mest ønsket av menn ble det kategorisert som maskulint, og dersom det var mest ønsket av kvinner, ble det kategorisert som feminint. De nøytrale personlighetstrekkene var ønsket likt både av menn og kvinner (Guastello og Guastello 2003; Bem 1974; 1981).

En person som får høye feminine og maskuline verdier er ansett som “androgyn”. En med høye maskuline verdier er “maskulin”, og en med høye feminine verdier er “feminin”. En person med lave verdier på både femininitet og maskulinitet er “udifferensiert” (Bem 1974) (se tabell 2.2).

Bem utformet undersøkelsen på en slik måte at respondentene ikke var klar over hvilke personlighetstrekk som tilhørte hvilken kategori.

Tabell 2.2: Maskulinitet, femininitet og androgyni - skåre

		MASKULINITET	
		Lav	Høy
FEMINITET	Høy	Feminin	Androgyn
	Lav	Udifferensiert	Maskulin

Notat: kilde: (Bem 1974)

## 2.3 Kjønnsforskjeller

### 2.3.1 Metaforskning innen ledelse og kjønn

Eagly og Johnson (1990) gjorde en metaanalyse om kjønn og ledelse, og de fant ut at det er noe uenighet blant forskere om hvorvidt det finnes noen forskjell på menn og kvinner i måten å lede på. Det er en del som mener at det ikke eksisterer noen forskjell, mens andre hevder at det er en *liten* forskjell. Som analysen legger vekt på, kan grunnen til disse forskjellige meningene være at forskerne baserer funnene på helt forskjellige typer data. Forfattere som for eksempel Loden (1985), har skrevet bøker for ledere og offentlighet, og baserer konklusjonene sine på sin egen opplevelse av organisasjonen, samt inntrykk via intervjuer med ledere. Samfunnsvitere baserer typisk sine konklusjoner på mer formelle studier av lederatferd, hvor data er samlet inn via spørreskjemaer eller atferdsobservasjoner, som deretter analyseres kvantitativt.

De fleste sosialpsykologiske undersøkelser tar form i eksperimentelle laboratorier, eller i noen tilfeller på steder som ikke har noe å gjøre med organisasjonen, for eksempel på gaten. I slike tilfeller hvor subjektet skal omgås med fremmede en kortvarig stund, er det begrenset hvor godt de får vist hvilken rolle de har i organisasjonen - om de får vist det i det hele tatt. En konsekvens av et slikt eksperiment, er at det er usikkerhet rundt hvordan man skal oppføre seg, og subjektet vil reagere på den måten det er "forventet" at det skal reagere i normale situasjoner. I slike

situasjoner kan kjønnsroller, som er regler om hvordan man burde oppføre seg som mann eller kvinne, gi mer veiledning enn de ellers ville gjort, og dermed støtte under stereotypisk kjønnsatferd (Eagly og Johnson 1990).

Atferd kan være mindre stereotypisk når kvinner og menn som inntar samme type lederrolle blir sammenlignet. Organisatoriske lederjobber gir vanligvis veldig klare retningslinjer for hvordan de skal oppføre seg på jobb, og derfor blir sammenligningsgrunnlaget mer korrekt. Resultatene vil nok vise at det er liten forskjell på deres lederstil. Det kan være fordi mannlige og kvinnelige ledere antakeligvis har blitt ansatt av organisasjonen (og valgt seg inn i rollen selv), ut fra samme relevante kriterier og dermed reduserer sannsynligheten for at menn og kvinner som opptar lederrollene, avviker vesentlig fra hverandre i stil (Eagly og Johnson 1990).

Argumentet om at organisatoriske roller overstyrer kjønnsroller, er konsistent med Kanter (1977) sin tolkning av organisatorisk atferd. Kanter hevdet at kjønnsforskjeller i atferd hos ledere, er et produkt av de forskjellige strukturelle posisjonene av kjønn innenfor organisasjonen. Dette fordi kvinner ofte kan ha lite makt og derfor oppfører de seg på den måten som gjenspeiler deres mangel på makt. Kanters resonnement tyder på at kvinner og menn som har tilsvarende status og makt, ville oppført seg på samme måte, selv om kjønnsforskjeller kan ha betydning når menn og kvinner sammenlignes utenfor deres status i organisasjonen.

Kanter skriver i *Men and Women of the Corporation* (1977) at det er en sammenheng mellom hvilke egenskaper man forestiller seg at en ideell leder har, og sosialt konstruert maskulinitet (hvordan et samfunn har lært seg å definere maskulinitet). Kanter mener at et maskulint ethos er innebygd i ledelsesidealet, og mannlighet assosieres med de lederegenskaper det maskuline ethos beskriver, men det gjør ikke kvinnelighet. Poenget her er at menn ikke nødvendigvis har disse lederegenskapene i større grad enn kvinnene, men at dette er en antakelse som gjøres ofte. Det har lenge eksistert et maskulint lederbilde, og det kan være vanskeligere for kvinner å ligne et slikt ideal enn det er for menn. Dette kan imidlertid være forskjellig fra kultur til kultur.

Noen undersøkelser har vist at kvinner har en mer demokratisk lederstil. Eagly og Johnson (1990) diskuterer hvorvidt dette kommer av biologiske egenskaper knyttet til kjønn, eller om det kommer av miljøet. Ettersom kvinner opplever mer motgang som leder enn sine mannlige kolleger, kan kvinnenens demokratiske lederstil være en konsekvens av motgangen. Demokratisk

lederstil kan være et forsøk på å skaffe aksept fra sine kolleger ved å inkludere dem. Menn opplever ikke den samme motgangen og har dermed frihet til å lede på en ikke-inkluderende og autokratisk måte om han skulle ønske det (Eagly og Johnson 1990, 247-248). Det antas at menn er mer selvsikre og motivert til å mestre omgivelsene, at de er mer aggressive, selvstendige, selvforsynt og dominante, mens kvinner på den andre siden antas å være mer uselviske, hjelpsomme, forståelsesfulle, og bryr seg om andre og deres følelser (Eagly og Johnson 1990, 236).

Selv om det finnes mange argumenter for at forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere er minimal, er det andre perspektiver som tyder på at kjønnsforskjeller kan være vanlig, spesielt i noen typer ledelsesforskning. I tråd med ideen om at kjønnsroller smitter over til organisatoriske roller, har flere samfunnsvitere hevdet at kvinnelige ledere opplever konflikt mellom deres kjønnsrolle og lederrolle. Denne konflikten oppstår fordi stereotypen av ledere, og den vanlige forventningen knyttet til å være en god leder, ofte inkluderer flere maskuline enn feminine kvaliteter. Ideen om at kvinner blir utsatt for uforenlige forventninger fra lederrollen og kjønnsrollen, viser derfor at kjønnsroller er viktig innenfor organisasjoner (Eagly og Johnson 1990, 235).

Videre mener Eagly og Johnson (1990) at forskjellene i ledelse ikke sikkert handler om kjønn, men heller om hvilke roller man har i organisasjonen. Det betyr at dersom man målte forskjeller mellom en mann og en kvinne med samme rolle i en organisasjon, ville forskjellene vært mindre.

### **2.3.2 Forskjell på menn og kvinner - en nordisk studie**

Per H. Jansson og Jon Aarum Andersen (2011) gjorde en studie hvor de undersøkte forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederatferd. Ifølge deres beskrivelser er lederstil hvordan en leder forholder seg til de ansatte, som å involvere dem i beslutningsprosesser, gjensidig tillit mellom leder og ansatt, samt hvordan de skaper struktur (regler, planlegging, kontrollbehov).

Undersøkelsen ble utført i svenske offentlige organisasjoner med følgende kjønns sammensetning:

- Organisasjoner med mannlig dominert ledelse
- Organisasjoner med kvinnelig dominert ledelse
- Organisasjoner med mannlig dominert ledelse med flest kvinnelige ansatte

- Organisasjoner med kvinnelig dominert ledelse med flest mannlige ansatte

385 ledere ble undersøkt og sammenlignet, og undersøkelsen deres viste at det var små inkonsistente forskjeller, til ingen forskjeller, mellom kvinnelig og mannlig lederatferd. Jansson og Andersen konkluderer med at forskning på kjønnsforskjeller i lederrollen burde opphøre, fordi de nå mener at man har kommet til veis ende i den diskusjonen. Det kan dermed bety at det noen oppfatter som kvinnelig eller mannlig type ledelse, ikke har noe med biologisk kjønn å gjøre, men heller omhandler psykologisk kjønnsidentitet.

### **2.3.3 Kjønsroller og kjønnsforskjeller i ulike kulturer**

Weisberg, DeYoung og Hirsh (2011) gjorde en undersøkelse med 2643 respondenter hvorav 892 var menn og 1751 var kvinner. De største etniske gruppene var hvite (39,9%) og asiater (27,5%). Til orientering bruker artikkelforfatterne begrepene “asian” og “white” om etnisiteten til informantene sine.

Når det gjelder kjønnsforskjeller generelt har ikke denne undersøkelsen funnet noen store forskjeller mellom kvinner og menn. Det underbygger tidligere konklusjoner om at det er små til moderate forskjeller mellom menn og kvinner. Det viser seg at forskjellene er signifikant moderate når man sammenligner gjennomsnittlige forskjeller mellom asiatiske menn og kvinner, mot gjennomsnittlige forskjeller mellom “hvite” menn og kvinner. Etnisiteten er ikke så viktig i seg selv, men det sier noe om at kjønnsforskjeller er kulturelt betinget. Det underbygger påstanden om at forskjeller ikke kan forklares av biologiske kjønn, og at kulturelle forskjeller påvirker i en eller annen grad. Det kan for eksempel være store forskjeller på hva den norske befolkningen oppfatter som maskuline personlighetstrekk, sammenlignet med Japan eller Australia. Innad i Norge kan det også være forskjellige oppfatninger om hva maskuline og feminine personlighetstrekk er, for eksempel hvis man hadde undersøkt og sammenlignet motorsykkelmiljøet med golfmiljøet.

Det er mye som tyder på at det er liten forskjell mellom kvinner og menn, ledere eller ikke, i samme kultur, men når man undersøker det samme i forskjellige kulturer finner man signifikante forskjeller. Dette betyr for eksempel at norske kvinner og menn kan fremstå som like, og japanske kvinner og menn kan fremstå som like, men at når man sammenligner begge studiene er



det sannsynlig at man finner forskjeller. Dette må bety at forskjellene man finner, ikke kommer av biologiske kjønn, men av andre variabler. For eksempel kan det være erfaringer og opplevelser man tilegner seg gjennom oppveksten, eller elementer som språk, historie, kulturens økonomi, familie eller nærmiljøet. Dette er elementer som er med på å skape individets personlighet (Passer og Smith 2011).

## **2.4 Ulike ledelsesidealer**

### **2.4.1 Prototyper på en god leder**

Det finnes mange ulike oppfatninger om hva som er en god leder, og forskjellene i oppfatningen kan variere fra aldersgruppe til aldersgruppe. Døving, Elstad og Strønen (2010) gjorde en undersøkelse om hva som kjennetegner en god leder, basert på folks egen oppfatning, i alderen 15 til 77 år. Blant respondentene var det bred enighet om at en god leder må være fornuftig og sette mål for virksomheten.

De fant også ut at det er ledere med stereotypisk maskuline personlighetstrekk som er mest foretrukket blant respondentene, men da spesielt hos de yngste. De eldste respondentene, til forskjell fra de yngre, mente at en god leder er dristig, endringsvillig, intuitiv og omsorgsfull. De yngre mener i større grad enn de eldre at handlekraft, konkurranseinstinkt og selvsikkerhet er viktig. De yngre etterspør stereotypisk maskuline ledere, mens de modne og erfarne vil ha dynamiske ledere med mer stereotypisk feminine personlighetstrekk.

Artikkelforfatterne har to teorier om hvorfor det er forskjell på hva de yngre og de eldre etterspør hos en god leder: for det første kan det være en generasjonseffekt. Når man har vokst opp på to helt forskjellige tider blir man også formet helt forskjellig. Den andre teorien går ut på at en persons oppfatning av ledelse endres på grunnlag av sine egne erfaringer med å lede eller å bli ledet. Her har de yngre respondentene, som knytter stereotypisk maskuline egenskaper til lederrollen, lite arbeidserfaring og derfor lite innsikt i egne behov. Disse behovene vil de først oppdage senere ved å bli utsatt for forskjellige type ledere, og på den måten modnes synet deres etter hvert som de blir eldre. De modne og erfarne respondentene ville altså ha mer dynamiske ledere som hadde stereotypisk feminine personlighetstrekk, og det kan bety at erfaring fører til en annen oppfatning av god ledelse. De kan bli mindre opphengt i kjønnsroller og stereotyper (Døving, Elstad og Strønen 2010). Samtidig legger artikkelforfatterne vekt på at bildet er

sammensatt. På den ene siden er det mye som tyder på at synspunktene som de unge personene har, er stabile over tid, samtidig som det ser ut til at disse oppfatningene modereres og nyanseres med alderen. Livserfaring generelt (og spesielt arbeidserfaring) gir innsikt, og forandrer oppfatningen om hva som er viktige lederegenskaper.

#### **2.4.2 Mellom- og topplederens ledelsesideal**

I “Ledelse revidert - kjønn ekskludert” redegjøres det for en undersøkelse artikkelforfatter Aagoth Elise Storvik (2002) gjorde i fem statlige organisasjoner om lederidealets konstruksjon. Toppledere og mellomledere ble spurt om lederbilde og hva de mente var ideelle lederegenskaper. Informantene var både menn og kvinner i varierende aldersgruppe. De ble spurt om hvorvidt de trodde at kjønn hadde betydning for en persons lederegenskaper, og hvilke orienteringer og lederegenskaper som preget ledere i organisasjonen. Felles for topplederne i alle de fem organisasjonene var at de ga uttrykk for et “sosialt tvekjønnet lederideal” (androgyn). Det vil si at lederidealet de snakket om både hadde egenskaper som tradisjonelt sett forbindes med menn, som styrke og handlekraft, samt egenskaper man forbinder med kvinner, som samarbeid og omsorg. Det artikkelforfatteren fant ut hos mellomlederne, var at de maskuline egenskapene omtrent var forsvunnet, og at mellomlederne la vekt på kjønnsnøytrale egenskaper, eller egenskaper som konnoterer feminitet (feminine assosiasjoner). Eksempler er samarbeidende, lyttende, kommuniserende og sosialt orientert.

Storvik fant ut at grunnen til ulikt syn på ledelse, kan avhenge av hvilket nivå man befinner seg på i organisasjonen, da en toppleder har mange flere under seg enn en mellomleder. Kjønn og alder til de som ble spurt kan også ha en betydning. Det var ingen forskjell mellom yngre og eldre kvinner i organisasjonene, men det var forskjeller mellom yngre mannlige mellomledere og eldre mannlige toppledere. Lederbildet er mer feminisert blant de yngre enn hos de eldre lederne.

Et viktig poeng Storvik legger fram, er at det kjønn som er i flertall i en organisasjon, skaper kjønnsdefinisjonen som dominerer og derav skaper lederidealet. Så en grunn til at et maskulint lederbilde har vært så populært i lange tider, er fordi det har vært flertall av menn i organisasjonen, og det har dermed skapt det maskuline lederbildet. Alvesson (1997) peker på at kjønn ikke bare er noe personer har med seg inn i arbeidslivet, for kjønn skapes også i høyeste grad i arbeidslivet. Hvordan kjønnssegregererte yrker og posisjoner formuleres, har konsekvenser for hvordan maskulinitet og feminitet fremstår.

Storvik mener at selv om det nye lederidealet ikke lenger utgjør et hinder for kvinner som vil bli ledere, så hadde et feminint lederideal vært enda gunstigere for kvinner. Kvinnelige ledere har gitt ledelse en feminin aura, og en slik konstruksjon kunne gagnet kvinner mer, på samme måten som et maskulint ideal sannsynligvis har gagnet menn tidligere. Et ukjønnnet ideal er imidlertid bedre enn et maskulint lederbilde, og vil derfor sannsynligvis representere en positiv utvikling med tanke på å få flere kvinner i ledelsen (Storvik 2002).

## **3.0 Metode**

I dette kapitlet presenterer vi forskningstilnærming og forskingsdesign, utvalgsstrategi og utformingen av vår spørreundersøkelse. Vi vil også gå inn på validitet, reliabilitet, troverdighet og bekreftbarhet, samt metode for dataanalyse av kvalitative og kvantitative data.

### **3.1 Forskningstilnærming**

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av kvantitativ og kvalitativ metode. Med kvantitativ metode ønsket vi å: (1) Se hvordan respondentene rangerte utvalgte maskuline, feminine og nøytrale personlighetstrekk i undersøkelsen vår, (2) Samle inn demografisk informasjon som alder, kjønn og yrke for å kunne filtrere og sammenligne data, og (3) Finne ut om respondentene ville valgt en maskulin eller feminin leder.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få utfyllende kunnskap om et fenomen (Askheim og Grenness 2008), som i vårt tilfelle er å kartlegge oppfatningene HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen har om god ledelse. Vår bruk av kvalitativ metode vil være med på å skape nyanser og en dypere forståelse av hvorfor respondentene har rangert som de har gjort, hva de mener kjennetegner en maskulin og feminin leder, og hva slags oppfatning de har om personlighetstrekkene knyttet til ledelse. Resultatene av den kvalitative undersøkelsen kan legge grunnlag for å lage en teori basert på eventuelle funn, eller for å vise motsetninger, likheter og sammenhenger med de kvantitative dataene. Kvantitative resultater gjør det enklere å generalisere og sammenligne vårt utvalg med andre utvalg, samt å sammenligne resultatene med de kvalitative dataene.

### **3.2 Forskningsdesign**

Undersøkellesdesignet velges på bakgrunn av hva som er best egnet til å svare på den spesifikke problemstillingen. Designet skal være en formgivning og indikere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2010, 73).

Utgangspunktet for vår forskning var en kvalitativ tilnærming med et intensivt design, men etter hvert som vi arbeidet med problemstillingen og spørreundersøkelsen, ble det klart at en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode var mest hensiktsmessig. Forskningsdesignet blir da også en blanding av et ekstensivt design og et intensivt design. Vi tar for oss mange enheter (ekstensivt), og vi går i dybden på enhetene (intensivt) for å beskrive fenomenet, men ikke like dypt som i et fullstendig intensivt design.

Vi baserer studien vår hovedsakelig på deduktiv tilnærming. Å arbeide deduktivt innebærer å teste eksisterende teori opp mot empirisk data (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Vi samlet i tillegg inn ny data ved hjelp av vårt eget utvalg.

### **3.3 Datainnsamlingsmetode**

Datainnsamlingsmetoden som ble benyttet var spørreundersøkelse på internett, og den ble laget i tjenesten Questback. Undersøkelsen ble utformet for å kunne samle inn både kvalitative og kvantitative data. De kvantitative spørsmålene skulle gi data om alder, kjønn og yrkesstatus, samt respondentenes prioritering av personlighetstrekk. Kvalitative data skulle gi et nyansert bilde av deres egne synspunkter, og skape en dypere forståelse av hvorfor respondentene valgte som de gjorde.

Vår innsamlingsmetode ble valgt av to grunner:

1. Vi ønsket å sammenligne de forskjellige prioriteringene til respondentene, og sette det i sammenheng med alder, kjønn og yrkesstatus/arbeiderfaring. Tanken var at sammenligningene kunne vise skjulte trender. Da ble det også mulig å sammenligne resultatene med andre undersøkelser.
2. Den andre grunnen er at vi også ønsket en dypere utforskning av temaet. Vi ønsket å vite bakgrunnen for prioriteringene av personlighetstrekkene, forklart med respondentenes egne ord, samt hva de mener kjennetegner maskuline og feminine ledere. Da kan

eventuelle fordommer også kartlegges. Svarene ble skrevet inn i tekstbokser, og ved hjelp av disse svarene ønsket å vi fange opp eventuelle positive eller negative holdninger til maskuline eller feminine ledere. Svarene til respondentene kan knyttes til de demografiske data de selv oppga, og også knyttes til hvordan respondenten har rangert personlighetstrekkene.

### **3.4 Utvalgsstrategi**

I en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for et fenomen, få mer utfyllende kunnskap og ikke generalisere. Det er derfor viktig å identifisere respondenter som sitter med god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006, 129).

Vi ønsket å finne ut hvilke oppfatninger studenter som studerer ledelse har om maskuline og feminine personlighetstrekk knyttet til ledelse, da den eksisterende forskningen vi fant kun omhandlet mellom- og toppledere og “vanlige folk”. Det ble naturlig å velge studenter fra vår egen linje, HR og personalledelse. Vi ville i tillegg sammenligne funnene med eldre respondenter, og da valgte vi ansatte på Markedshøyskolen som vår veileder kunne hjelpe oss med å kontakte. For at det ikke skulle være helt tilfeldige ansatte, valgte vi de som er tilknyttet Institutt for ledelse og organisasjon ved Markedshøyskolen. Aldersforskjellen var interessant å undersøke fordi forskningen av Døving, Elstad og Strønen (2010) konkluderte med at preferansene for type leder varierte signifikant med alderen.

Utvalget ble også valgt på grunn av at prosjektet er lite av størrelse og begrenset av tid, og det var derfor lett tilgang til å rekruttere respondenter. Dette er en form for bekvemlighetsutvalg. Utvalget kjennetegnes av at elementene først og fremst bestemmes av hva som er enkelt å få til (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006, 140).

#### **3.4.1 Rekruttering av respondenter**

For å rekruttere respondenter valgte vi å benytte oss av ett inngangspunkt for studentene, og et annet inngangspunkt for de ansatte. Med inngangspunkt menes et sted med tilgang til undersøkelsen, for eksempel ved å poste en link i en Facebook gruppe, på mail eller på Twitter. Inngangspunktet vi valgte å bruke var fellesgruppen for alle HR-studenter på Markedshøyskolen på Facebook. Der postet vi et innlegg med link til undersøkelsen og en kort forklaring om

undersøkelsens art og om premiene respondentene kan vinne. Vi postet innlegget på nytt en uke senere for å skaffe enda flere respondenter.

For de ansatte ved Markedshøyskolen distribuerte vi inngangspunktet via mail. I mailen var det en link som førte til undersøkelsen, og denne mailen var det vår veileder som sendte videre til utvalgte ansatte. Denne metoden kan muligens bidra til at mailen får høyere troverdighet fordi den kommer fra en kollega, og dermed er det større sjanse for at flere ansatte deltar.

### 3.4.2 Utvalgsstørrelse

Hvis man benytter et ikke-sannsynlighetsutvalg, slik som vi har gjort, er det ikke noe statistisk grunnlag for å uttale seg om populasjonen på grunnlag av de resultatene man finner i utvalget. Det er dermed heller ikke noe særlig å bygge på når utvalgsstørrelsen skal bestemmes (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006, 140).

Hensikten med utvalget var primært å kartlegge variasjon i synspunkter og holdninger som kan finnes blant studenter og ansatte som har kunnskap om ledelse. Da vi sendte ut undersøkelsen visste vi ikke hvor mange som kom til å svare på den. Et antall som noen ganger synes å bli brukt i bekvemmelighetsutvalg, er cirka 200 enheter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006, 140). En kvalitativ undersøkelse kan variere med alt fra 5-10 respondenter (Askheim og Grennes 2008). Dette er relativt i forhold til kvaliteten på dataene. I vår oppgave, som er en blanding av kvalitativ og kvantitativ, kom vi frem til at ca. 50 respondenter ville kunne skape stor nok meningsbredde og nok kvalitative data til å svare på problemstillingen vår.

Vi fikk inn svar fra 42 respondenter. Den totale populasjonen var 532 personer, hvorav 27 stk var ansatte og 505 stk var studenter (se tabell 3.1).

Tabell 3.1: Populasjon og utvalg

	<b>Populasjon</b>	<b>Utvalg</b>
<b>Studenter</b>	505	33 (7%)
<b>Ansatte</b>	27	9 (33%)
<b>Totalt</b>	<b>532</b>	<b>42 (8%)</b>

### 3.5 Spørreundersøkelsen

Ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen leste vi oss opp på relevant faglitteratur for å få ideer om hva som var relevant å spørre om. Vi ønsket å samle inn både kvalitative og kvantitative data, derfor utviklet vi en undersøkelse som bestod av to forskjellige spørsmålstyper: åpne og lukkede. De åpne spørsmålene ville gi oss en dypere innsikt i hva respondentene mente fordi de kunne svare med egne ord. De lukkede spørsmålene inneholdt ord som var forhåndsbestemt av oss, og som respondentene skulle velge mellom. Dette foregikk ved at respondentene krysset av i bokser som hadde en bestemt verdi, for å kunne måle og å sammenligne verdiene opp mot det respondentene selv hadde skrevet. Fordelen med lukkede spørsmål er at sammenligninger blir enkelt, og gjør generalisering mulig. Ved hjelp av dette kan det lages statistiske analyser.

Utfordringen med lukkede spørsmål er at svaralternativene vi tilbyr kanskje ikke passer for alle respondenter, og de blir tvunget til å velge et for å kunne gå videre i undersøkelsen. Resultatene kan derfor bli ukorrekte. Derfor er det en fordel at respondentene kan utdype hva de mente i de åpne spørsmålene. De kvalitative dataene kan på denne måten gi innsikt som vi ikke har kunnet lese i teorier eller ut fra de kvantitative dataene. Åpne spørsmål gir respondentene muligheten til å komme med synspunkter som vi ikke fanget opp ved hjelp av de lukkede spørsmålene.

Internettverktøyet vi benyttet til å utforme spørreundersøkelsen, Questback, tilbyr mange valg og muligheter for å lage undersøkelser. Når respondentene skriver fritt, gir Questback oss mulighet til å velge en minimumsgrense på antall tegn, i tillegg til muligheten for å kreve svar *før* respondenten kan gå videre. Dette sørget for at blanke/ufullstendige svar ikke forekom. Det kan likevel være mulig å lure systemet da Questback kun teller antall tegn, og ikke er i stand til å oppdage “tulleskriving” eller kopiering og liming av informasjon.

Personlighetstrekkene vi har basert undersøkelsen vår på, er hentet fra kortversjonen av Bems Sex Role Inventory (BSRI). Grunnen til at vi har valgt å benytte Sandra Bem sin forskning er at hun har delt personlighetstrekkene opp i kategoriene maskuline, feminine og nøytrale. Vi benyttet oss kun av måten Bem har kategorisert personlighetstrekkene på, ikke selve BSRI-måleinstrumentet. BSRI er utformet for at folk skal kunne vurdere egne personlighetstrekk for å måle grad av maskulinitet, femininitet, androgyni og udifferensiert (Bem 1974). Vår hensikt var imidlertid å benytte personlighetstrekkene til å la respondentene beskrive den ideelle leder.

For at ikke rangeringsspørsmålet skulle bli for langt og kreve for mye tid og tålmodighet fra respondentene, brukte vi ikke alle personlighetstrekkene til Bem. Måten vi gikk frem på, var å fjerne de personlighetstrekkene vi ikke syntes var hensiktsmessig for vår oppgave og undersøkelse, som for eksempel negativt ladede ord som “sjalu”. Vi oversatte selv ordene fra engelsk til norsk (se tabell 3.2), og vi valgte den oversettelsen som passet best inn i vår undersøkelse. Både det at vi plukket ut personlighetstrekk selv fra en eksisterende forskning, og valgte vår egen oversettelse, kan ha betydning for hvilke funn vi fant.

Dette er personlighetstrekkene vi brukte i undersøkelsen, med vår oversettelse lagt til.

Tabell 3.2: Vår liste med personlighetstrekk og oversettelse

<b>Feminin</b>	<b>Vår oversettelse</b>	<b>Maskulin</b>	<b>Vår oversettelse</b>	<b>Nøytral</b>	<b>Vår oversettelse</b>
Affectionate	Hengiven	Willing to take	Risikovillig	Adaptable	Tilpasningsdyktig
Cheerful	Godt humør	risks		Unpredictable	
Compassionate	Medfølelse	Ambitious	Ambisiøs	Truthful	Spontan
Understanding	Forståelsesfull	Willing to take a stand	Beslutningskraftig	Tactful	Ærlig
Gentle	Vennlig	Analytical	Analytisk	Reliable	Taktfull
		Independent	Selvstendig		Pålitelig

Notat: Dette er kun personlighetstrekkene vi valgte å benytte i undersøkelsen, ikke den fullstendige listen med personlighetstrekk til Bem.

Undersøkelsen ble innledet med lukkede spørsmål om kjønn, alder og yrkesstatus (student, student med jobb eller ansatt ved Markedshøyskolen). Dette for å kunne ha et grunnlag å sammenligne funnene senere.

Deretter fulgte lukkede spørsmål med rangering, hvor respondentene skulle rangere maskuline, feminine og nøytrale personlighetstrekk etter hvor viktige de synes de er for å være en god leder. Hensikten med dette spørsmålet var å finne ut om det var maskuline, feminine eller nøytrale



personlighetstrekk som var mest populære blant respondentene. Ingen av respondentene visste på forhånd nøyaktig hva vi var ute etter å finne ut, kun at de skulle beskrive den ideelle leder. Ordene ble satt i tilfeldig rekkefølge, uten opplysninger om at personlighetstrekk kan være maskuline, feminine eller nøytrale. Vi ønsket å finne ut om det eksisterte noen fordommer mot en maskulin eller feminin lederstil og eventuelt kjønn knyttet til disse. Det var dermed med hensikt at vi ikke nevnte i undersøkelsen at det var maskulinitet og femininitet i betydningen frikoblet fra biologi.

De neste spørsmålene var åpne og besto i å beskrive hva som kjennetegner en maskulin leder og hva som kjennetegner en feminin leder. Her håpet vi på å avdekke eventuelle fordommer eller negative holdninger. Deretter fulgte et lukket spørsmål hvor respondentene selv kunne velge om de ville hatt en maskulin eller feminin leder, eller ikke hadde noen formening om det. Grunnen til at de kunne velge å ikke ha noen formening om det, var at vi ikke ville presse respondentene til å velge noe de egentlig ikke mente, for å kunne samle inn mer nøyaktige resultater. Det siste spørsmålet var valgfritt og lot respondentene velge å skrive om de hadde noe å tilføye.

Bakgrunnen for dette spørsmålet var å se om det kunne dukke opp meninger vi ikke hadde tenkt på forhånd, eller holdninger som spørsmålene ikke fanget opp.

Vedlegg 1 viser hvordan undersøkelsen så ut for respondentene.

### **3.6 Metode for dataanalyse**

Vår undersøkelse består av både kvalitativ og kvantitativ metode, som resulterer i to forskjellige metoder for dataanalyse. Først beskrives metode for dataanalyse av kvantitative data, deretter metoden vi benyttet for å analysere kvalitative data.

#### **3.6.1 Kvantitativ dataanalyse**

Questback tilbyr verktøy som kan benyttes til å analysere de kvantitative dataene. Blant verktøyene er filtrering, krysstabulering og sammenligning. I tillegg har vi brukt SPSS for å lage oversiktlige tabeller med statistikk.

Ved å filtrere har man muligheten til å velge å vise resultater som oppfyller visse kriterier. For eksempel kan man velge menn i aldersgruppen 23-29 år, som studerer og har jobb ved siden av. Hvis man gjør det samme med andre variabler, kan man sette resultatene av flere filtreringer opp mot hverandre. Questback tilbyr to forskjellige filtreringer: filtrering av verdier og filtrering av

intervaller. Det siste alternativet går ut på at man kan velge kun å se på respondenters svar gitt innenfor et gitt tidsrom. Tid ble ikke et viktig tema i undersøkelsen. Derfor er det kun filtrering av verdier som har blitt benyttet i dataanalysen.

Ved å krysstabulere oppdager man eventuelle skjulte trender. Dette gjøres ved å koble to variabler, for eksempel kjønn og personlighetstrekket ”selvstendig”. Ved å gjøre dette finner man enkelt sammenhengen mellom to variabler. Det siste verktøyet gjør det mulig å sammenligne forskjellige filtre opp mot hverandre. For eksempel menn i aldersgruppen 23-29 år, som studerer og har jobb ved siden av, mot kvinner i aldersgruppen 23-29 år, som studerer og har jobb ved siden av. Denne metoden er svært effektiv fordi man kan prosessere store mengder data, samtidig som man kan sortere dem og sammenligne. I tillegg til Questback benyttet vi analyseprogrammet SPSS til frekvensanalyse, gjennomsnittsmåling, standardavvik og varians.

### **Poengsystemet**

Vi laget vårt eget poengsystem som kun var til rangeringen av personlighetstrekk.

Respondenten kunne velge mellom fem utsagn, med tilordnede skjulte verdier, for hvert av personlighetstrekkene (se tabell 3.3).

Tabell 3.3: Poengsystem i rangering av personlighetstrekk

<b>Utsagn:</b>	Ikke viktig	Lite viktig	Verken eller	Nokså viktig	Svært viktig
<b>Verdi:</b>	1	2	3	4	5

De 15 personlighetstrekkene vi plukket ut fra Bems Sex Role Inventory ble fordelt på tre kategorier: maskuline, feminine og nøytrale (se tabell 3.2). Det var fem personlighetstrekk i hver kategori. Verdiene som ble tilordnet personlighetstrekkene gjør at én kategori maksimalt kan ende opp med 25 poeng (5 poeng x 5 personlighetstrekk) og minimalt med fem poeng (1 poeng x 5 personlighetstrekk).

### **3.6.2 Kvalitativ dataanalyse**

Kvalitative data kan være utfordrende å analysere da man er nødt til å tolke datamaterialet i større grad enn ved kvantitative data (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). De kvalitative dataene ble

samlet inn på samme spørreskjema som de kvantitative. Derfor er all data allerede transkribert (kan leses i vedlegg 2). Arbeidet bestod dermed i å sortere og organisere, studere likheter og forskjeller blant respondentenes svar og sammenligne kvalitative funn med kvantitative funn. Vi så blant annet etter sterke utsagn, positive eller negative, om det fantes fordommer og stereotyper, nye perspektiver, meninger og annen informasjon som kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### **3.7 Metoderefleksjon**

Det var et dristig valg å gå for både kvantitativ og kvalitativ forskning da vi startet arbeidet med bacheloroppgaven. Det ble anbefalt å velge kun en av formene for datainnsamling, men vi ønsket å avdekke tanker og meninger respondentene hadde om personlighetstrekkene de rangerte, noe vi ikke kunne ha funnet ut av ved en vanlig kvantitativ surveyundersøkelse. Dessuten fikk vi positive tilbakemeldinger fra veileder og metodeforeleser om at undersøkelsen kunne utformes på en slik måte.

#### **3.7.1 Reliabilitet og validitet**

##### **Reliabilitet**

Reliabilitet sier noe om hvor like resultatene ville blitt dersom man gjennomførte den samme undersøkelsen på samme utvalg på et annet tidspunkt (Askheim og Grenness 2008). Undersøkelsens resultater baseres på menneskelig bedømmelse. På grunn av dette vil reliabiliteten til en viss grad være tvilsom. Dette er hovedsakelig fordi det er liten sannsynlighet for at undersøkelsens respondenter ville gitt eksakt samme svar, dersom de hadde tatt undersøkelsen på nytt. Det vi har gjort for å styrke reliabiliteten er å benytte et strukturert spørreskjema over nett. På denne måten får alle respondenter akkurat de samme spørsmålene i samme rekkefølge, på samme kanal. En annen fordel med denne metoden er at respondentene er fri til selv å bestemme hvor de ønsker å være når de gjennomfører undersøkelsen. Dermed kan de føle seg komfortable og kanskje fokusere bedre. Ulempen med respondentenes frihet er at de kanskje velger å tulle, eller tar undersøkelsen mens de egentlig driver med noe annet. Denne ulempen har vi forsøkt å utligne med (a) å tilby premier for utfyllende og gode svar og (b) å innhente informasjon fra et visst antall respondenter for å ha nok respondenter som tar undersøkelsen seriøst.

## Validitet

Validitet handler om hvor godt man måler det man ønsker å måle (Askheim og Grenness 2008).

Vi har blant annet ønsket å undersøke hvor viktig respondentene synes forskjellige personlighetstrekk er for å være en god leder. Personlighetstrekkene var delt inn i kategorier som var skjult for respondentene: maskulin, feminin og nøytral. Vi skulle finne ut hvilken kategori som ble favorisert. For å få til dette må (a) personlighetstrekkene være faktiske personlighetstrekk, (b) man må vite at de faktisk er maskuline, feminine eller nøytrale og (c) respondentene må kunne litt om dem for å kunne vite om de er viktige eller ikke. Samtidig må (d) forskjellige respondenter ha samme oppfatning av hva de er, for at vi skal kunne finne mønstre som stemmer.

- A. For å vite at personlighetstrekkene er personlighetstrekk hentet vi dem fra Bem sin BSRI.
- B. Kategoriseringen av personlighetstrekkene er også gjort med Bems teori som bakgrunn.
- C. Respondentene er HR-studenter og ansatte ved Institutt for organisasjon og ledelse ved Markedshøyskolen. Deler av HR-studentenes pensum omhandler personlighet og psykologi, og derfor bør begrepsbruken i undersøkelsen være kjent for studentene. Flere av de ansatte er akademikere og faglige forelesere innen pensumet til HR-linjen, og dermed bør begrepene være relativt kjente for disse også.
- D. Studentene har lest samme pensum, og forståelsen av faglige begrep bør derfor være noe av det samme. De ansatte er faglig ansvarlige for studentenes studieretning og pensum. Derfor er de trolig også kjent med begrepene og deres betydning på samme måte som studentene.

I analysen av de kvantitative dataene bruker vi antall, prosent, gjennomsnitt, median og vårt eget poengsystem. Ved å utelate de mer avanserte statistiske analysene kan det være at noen perspektiver på resultatene ikke kommer frem. På grunn av dette kan tolkningen av resultatene ha redusert validitet.

En undersøkelses validitet styrkes gjennom metodetriangulering (Askheim og Grenness 2008), som betyr at forskeren under feltarbeidet benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder. Ved metodetriangulering kombinerer man kvalitative og kvantitative tilnærminger slik at man oppveier for de svakhetene som er forbundet med bare å benytte én metode (Askheim og

Grenness 2008). I vår oppgave benyttes både kvantitative og kvalitative metoder. Dette skal bidra til innsikt i utvalgets meninger med teoretiske begrep som allerede er testet. Dette gjøres for å gjøre resultatene mer direkte overførbare til teori, mens de åpne spørsmålene skal bidra til nyanserte perspektiver på temaet og begrepene som benyttes i den kvantitative delen. Nyansene gir oss muligens informasjon som kan besvare hvorfor de kvantitative resultatene ble som de ble, og de kan bidra til dypere forståelse av respondentens synspunkter. Triangulering kan i tillegg øke validiteten i vår tilgang på ressurser, og spesielt tid. En ulempe med triangulering er at det kan gjøre at kvaliteten på begge metodene reduseres på bekostning av vår bruk av begge deler.

Vi fant ingen norske versjoner av BSRI. Vi ønsket at vår undersøkelse skulle være på norsk, og derfor oversatte vi personlighetstrekkene selv fra engelsk til norsk. Dette kan ha medført en reduksjon på validiteten. Vi har ikke hatt tid eller ressurser til å teste om, eller hvordan, oversettelsen har påvirket validiteten. Vi forsøkte å velge begreper på norsk som vi mente best mulig sammenfaller med de engelske.

### **3.7.2 Bekreftbarhet og troverdighet**

#### **Bekreftbarhet**

“Bekreftbarhet” kan sies å være det kvalitative svaret på “reliabilitet”, som er et kvantitativt begrep. Bekreftbarhet handler om tolkningen av dataene og at man har beholdt et kritisk blikk på det man kommer frem til (Askheim og Grenness 2008). Dette for ikke å skape feilaktige tolkninger. Våre respondenter er alle mer eller mindre kjent med ledelsesfag, psykologi og personlighet. Derfor er det sannsynlig at deres forståelse av forskjellige begreper er relativt like. Dette er med på å øke bekreftbarheten, fordi respondentene faktisk har kunnskap om temaet, og dermed kan gi relevante svar. Derfor er det lite som tilsier at respondentenes svar ikke er til å stole på. Det er likevel en fare for at noen respondenter med vilje ikke gir korrekte svar.

#### **Troverdighet**

I kvalitativ forskning kan “troverdighet” være et bedre ord for det kvantitative begrepet “validitet.” Troverdighet dreier seg om i hvilken grad man kan stole på respondentenes utsagn, undersøkelsens og spørsmålenes utforming, samt analysen (Askheim og Grenness 2008). Undersøkelsens troverdighet i den kvalitative delen er forsøkt styrket ved at alle respondenter fikk identiske undersøkelser som skulle besvares. Dessuten er de åpne spørsmålene forsøkt gjort mest mulig presise, uten at de skal være ledende overfor respondenten. Når undersøkelsen

gjennomføres på internett slipper man å ta hensyn til hvordan vi, som forskere, kan påvirke respondentens svar. I stedet blir spørsmålet hvorvidt vårt fravær og respondentens miljø påvirker svarene. Vår åpenhet rundt forskningsprosessen i kapitlene om metode og analyse bør kunne øke troverdigheten ytterligere. Vi har presentert en rekke direkte sitater i analysedelen for å øke åpenhet, og med det øke troverdigheten. Dette gir leseren et innblikk i hva som er bakgrunnen for våre funn og konklusjoner.

### **3.7.3 Generalisering og overførbarhet**

Generalisering kan også kalles ekstern validitet, og omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Selv om kvalitativ forskning ikke kan generaliseres til å gjelde hele populasjonen det er gjort utvalg fra, kan det ha en overføringsverdi dersom den er grundig gjennomført (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene kan være relevante for andre formål enn det spesifikke vi har brukt det til (Askheim og Grenness 2008). Våre data er hentet fra en norsk høyskole, herunder HR-studenter og ansatte i Institutt for organisasjon og ledelse. Som flere av artiklene i litteraturgjennomgangen påpeker, er kjønnsidentitet og personlighet kulturelt betinget. Vårt formål med oppgaven var ikke å generalisere funnene til å være representativt for Norge eller et større område, kun vårt utvalg innenfor Markedshøyskolen. Det er vanskelig å vurdere i hvilken grad undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre liknende situasjoner ettersom kulturen blant studentene og de ansatte kan være særegen.

## **4.0 Analyse og diskusjon**

I dette kapittelet skal vi analysere og diskutere funnene fra internettundersøkelsen vår, både fra den kvantitative og den kvalitative delen. Funnene skal settes inn i en teoretisk kontekst som dekkes av litteraturgjennomgangen for å kunne svare på problemstillingen vår.

### **4.1 Generell utvalgsanalyse**

Som tabell 4.1 viser, finnes det ingen respondenter som både er i alderen 18-22 eller 23-29 og ansatte ved Markedshøyskolen. Alle respondenter som er ansatt ved Markedshøyskolen er dermed over 30 år. På grunn av dette kan vi ikke sammenligne ansatte i nevnte aldersgrupper

med studenter (med eller uten jobb) i samme aldersgruppe. Tabellen viser også at det er likest fordeling av antall respondenter i de forskjellige aldersgruppene.

Tabell 4.1: Utvalgsanalyse

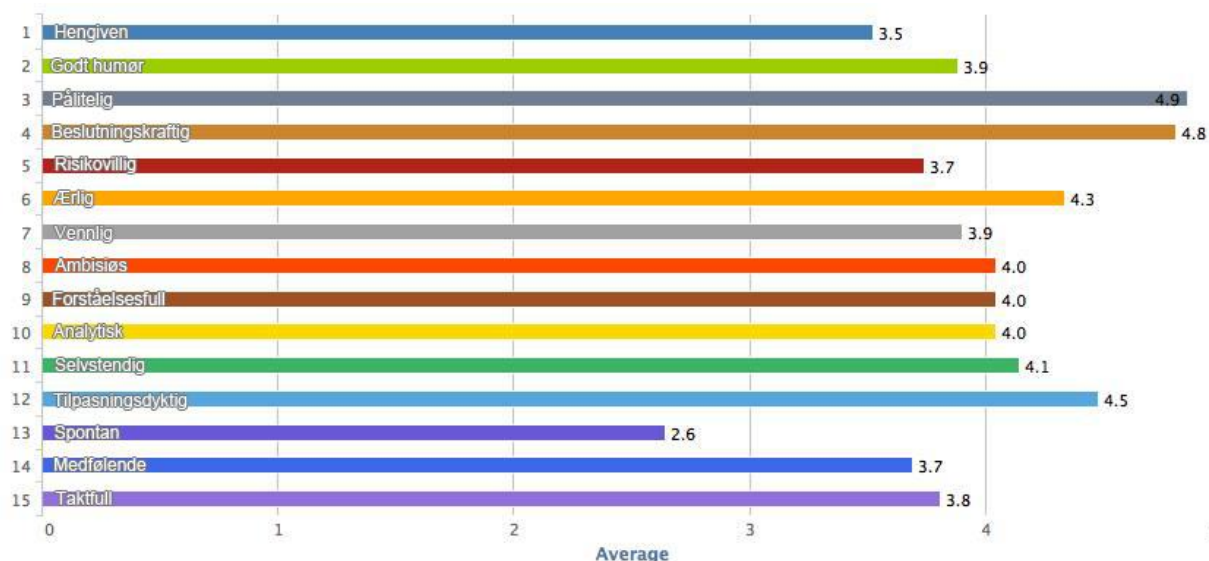
		Alder			Yrke			Kjønn	
		18-22	23-29	30+	Stud. m/ jobb	Stud.	Ansatt	Mann	Kvinne
Alder	18-22	12							
	23-29	-	18						
	30+	-	-	12					
Yrke	Stud. m/ jobb	11	15	2	28				
	Stud.	1	3	1	-	5			
	Ansatt	0	0	9	-	-	9		
Kjønn	Mann	2	4	4	6	2	2	10	
	Kvinne	10	14	8	22	3	7	-	32

## 4.2 Rangering

### Samlede resultater

Sammenlagt er maskuline personlighetstrekk høyest rangert, etterfulgt av nøytrale personlighetstrekk og til slutt feminine personlighetstrekk. Dette er presentert i vedlegg 3, som viser resultatene ved hjelp av vårt poengsystem. Den samlede poengsummen er som følger: maskulin: 20,79, nøytral: 20,12 og feminin: 19,04. I tabellen nedenfor (tabell 4.2) kan man se den gjennomsnittlige verdien av de forskjellige personlighetstrekkene.

Tabell 4.2: Resultat av rangering av personlighetstrekkene



Gjennomsnittlig rangering er fire. Hele åtte personlighetstrekk har en gjennomsnittlig rangering på 4.0 eller over. Kun ett personlighetstrekk (spontan) har gjennomsnittlig rangering under 3.0. Spontan har også det høyeste standardavviket. Fullstendig oversikt kan ses i vedlegg 4.

### Frekvensanalyse

For å skape et bilde av hvor lavt, hvor høyt og hvor ofte de forskjellige trekkene fikk tildelt forskjellige verdier, ble det foretatt en frekvensanalyse. Denne type analyse bidrar til å se meningsbredden blant respondentene. For eksempel kan stor bredde bety at respondentene er uenige om viktigheten, eller at de har ulik forståelse av hva slags mening det har (se vedlegg 5).

Undersøkelsen vår viste at få personlighetstrekk ble rangert som “ikke viktig” eller “lite viktig”. Bare hengiven (feminin) og spontan (nøytral) ble rangert som “ikke viktig”. Fire personlighetstrekk ble ikke rangert som verken “ikke viktig” eller “lite viktig”: ambisiøs (maskulin), pålitelig (nøytral), tilpasningsdyktig (nøytral) og ærlig (nøytral). Det vil si at alle de 42 respondentene rangerte de fire personlighetstrekkene som “verken eller”, “nokså viktig” og “svært viktig”. Tre av personlighetstrekkene har en median på 5 (svært viktig); pålitelig (nøytral), beslutningskraftig (maskulin) og tilpasningsdyktig (nøytral). 11 av personlighetstrekkene har en median på 4-4,5; hengiven (feminin), godt humør (feminin), risikovillig (maskulin), ærlig (nøytral), vennlig (feminin), ambisiøs (maskulin), forståelsesfull



(feminin), analytisk (maskulin), selvstendig (maskulin), medfølende (feminin) og taktfull (nøytral). Kun personlighetstrekket spontan hadde en median lavere enn 4.

## **Kjønn**

Rangeringen viser at det er liten forskjell generelt mellom kvinner og menns prioriteringer. Hver for seg favoriserte kjønnene først maskulinitet, deretter nøytrale personlighetstrekk og til slutt feminine personlighetstrekk. Da vi sammenlignet samlede verdier for hver av kategoriene var det tydelig at kvinner var mer positive til femininitet, og menn mer positive til maskulinitet.

Forskjellen var størst mellom kjønnene ved rangeringen av maskuline personlighetstrekk. Begge kjønn rangerte femininitet ganske likt, og de nøytrale personlighetstrekkene var rangert omtrent identisk av begge kjønn. Sistnevnte funn mener vi er med på å underbygge at de nøytrale personlighetstrekkene faktisk er nøytrale. Resultatene viser at menn foretrekker maskuline personlighetstrekk mer enn kvinner, mens kvinner foretrekker feminine personlighetstrekk mer enn menn (se tabell 4.3).

Tabell 4.3: Forskjell på menn og kvinner – rangering av personlighetstrekk

<b>Menn</b>	<b>Kvinner</b>
Maskuline: 21,30	Maskuline: 20,63
Nøytrale: 20,20	Nøytrale: 20,10
Feminine: 18,90	Feminine: 19,09

## **Alder og arbeidserfaring**

Resultatene fra rangeringen i undersøkelsen vår viser at høyere alder gir de maskuline personlighetstrekkene høyere verdier, samtidig som at høyere alder gir de feminine personlighetstrekkene lavere verdier. Da vi filtrerte resultatene slik at respondentene havnet i en gruppe for ansatte og en annen gruppe for studenter, viste det seg at ansatte rangerer maskuline personlighetstrekk høyere enn studentene (se tabell 4.4). Feminine personlighetstrekk ble rangert høyere av studenter enn av de ansatte. Her er det ikke snakk om store forskjeller, men mønsteret vi ser er at arbeidserfaring og økning i alder øker i prioriteringen av viktighetsgraden av maskuline personlighetstrekk. Et annet mønster er at forskjellen av viktighetsgrad (feminin mot maskulin) øker med alderen. Respondentene i alderen 18-22 år gir feminine personlighetstrekk

19,91 (av 25) poeng, mens de gir maskuline personlighetstrekk 20,59 poeng. Mellom dem skiller 0,68 poeng. Respondenter i alderen 23-29 år gir feminine personlighetstrekk 18,89 poeng og 20,88 poeng til maskuline. Mellom dem skiller 1,99 poeng. Skillet mellom feminin (18,42) og maskulin (20,83) for aldersklassen 30+ er på hele 2,41 poeng. Faktisk viser resultatene at når det kommer til maskuline personlighetstrekk er respondentene, uavhengig av alder, ganske enige. Som man ser varierer resultatene lite for maskuline personlighetstrekk, mens det er stor variasjon for feminine personlighetstrekk.

Tabell 4.4: Forskjell i aldersgrupper – rangering av personlighetstrekk

<b>18-22 år</b>	<b>23-29 år</b>	<b>30+</b>
Maskuline: 20,59	Maskuline: 20,88	Maskuline: 20,83
Nøytrale: 20,58	Nøytrale: 19,88	Nøytrale: 20,00
Feminine: 19,91	Feminine: 18,89	Feminine: 18,42

### **Yrkesstatus**

I tabell 4.5 nedenfor ser man at både studenter og ansatte mener maskuline trekk er viktigst for en god leder, men studentene rangerer feminine trekk høyere enn det de ansatte gjør. I og med at alle ansatte er over 30 år er det umulig å vite om resultatene kommer av arbeidserfaring og yrkesstatus, eller alder. Vi spurte ikke spesifikt om antall år av arbeidserfaring.

Tabell 4.5: Forskjell på studenter og ansatte – rangering av personlighetstrekk

<b>Studenter</b>	<b>Ansatte</b>
Maskuline: 20,76	Maskuline: 20,89
Nøytrale: 20,19	Nøytrale: 19,89
Feminine: 19,19	Feminine: 18,56

### **“Pålitelig” er aller viktigst**

Av personlighetstrekkene vi tok med i undersøkelsen var “pålitelig” (nøytralt) det personlighetstrekket som fikk høyest rangering totalt sett. Respondent 28 mener at: “(...) pålitelighet skaper trygghet hos de ansatte, samtidig som at en går foran med et godt eksempel

ved at man gjør det man har sagt man skal gjøre”. Respondent 25 mener at en leder som *ikke* er pålitelig vil ha “(...) svekket tillit som gjør at ansatte tviler på beslutningene som tas, noe som kan gjøre at de mister troen på at arbeidsoppgavene blir utført på best mulig måte”.

Respondentene er enige om at pålitelighet skaper trygghet og tillit til at ting blir gjort på en tilfredsstillende måte. Basert på resultatene kan det virke som at alle respondentene er enige om at det viktigste for å være en god leder er å være pålitelig, uavhengig av kjønn eller maskulin/feminin ledelse.

### **4.3 Stereotyper og fordommer**

#### **4.3.1 Den stereotypiske maskuline leder**

Alle respondentene har et tilnærmet likt syn på hvordan en maskulin leder oppfører seg.

Beskrivelsene som går igjen er å styre uten følelser, å ta beslutninger raskt uten å være redd, at personen er streng, autoritær og tenker utelukkende på bedriftens beste, og ikke alltid medarbeidernes.

#### **Flink til å ta beslutninger**

Resultatene fra den kvantitative analysen viser at beslutningskraftig (maskulint) er det nest mest populære personlighetstrekket. Respondentene er dermed veldig enige om at det er viktig at en leder er flink til å ta beslutninger. Respondentene mener blant annet at uten beslutningskraft “(...) springer markedet av gårde, og tar man sene eller dårlige beslutninger går det ut over bedriften” (respondent 3). Noen respondenter nevnte gjennomslagskraft, som kan bety at en leder må være i stand til å ta beslutninger, uansett situasjon, “(...) slik at man faktisk får ting gjort og skaper fremgang” (respondent 10). De fleste er enige om at en leder må kunne ta beslutningene relativt raskt. Samtidig må beslutningen være korrekt for bedriften. Beslutningene skal gjøres på bedriftens vegne, og skal tjene bedriften, men det er også viktig at lederen kan “(...) stå for disse samt risikoen det innebærer, spesielt hvis andre ansatte er usikre så må sjefen være sikker på at han tar riktig beslutning” (respondent 4). Respondent 27 mener at en maskulin leder er direkte i beslutningsprosessen: “Lite drama, tydelig, delegerer godt, gir makt dit det trengs - litt hard HR.”

#### **Bedriften først**

En oppfatning de fleste respondentene deler om den maskuline lederen, er at vedkommende er flink til å skape resultater i bedriften og er svært oppgaveorientert. Den maskuline lederen er

ifølge respondent 31: “prestasjons- og praktisk orientert, rasjonalitet fremfor følelser, og gjerne konkurranseinnstilt.” Respondent 5 skriver: “Tenker med en gang på x-ledelse. Mye rasjonalitet og lite følelser. Resultatbasert.” Mens respondent 38 mener at en maskulin leder er en som: “tenker mest/utelukkende på bedriftens fremgang, og mindre på medarbeidernes følelser.” Dette synet deles av respondent 8: “Setter ikke mye fokus på ansattes følelser eller velvære, men mer på organisasjonsmål og prosesser. God statistikk og måloppnåelse er viktigere enn grunnene som ligger bak”, og en som tenker på utvikling: “(...) En maskulin leder kan være mer innovativ og vokse raskt. En som kanskje tenker mer på å vokse raskt og tjener mer penger raskt mulig, og over lengre tid” (respondent 39). En maskulin leder er ifølge respondent 34 “hard og brutal, ikke redd for å ta upopulære beslutninger til selskapets beste. Tenker mer på bedriftens beste snarere enn enkeltindivider.”

### **Uten følelser**

Respondent 1 mener at en maskulin leder er en som kan “lede uten at følelsene tar styring.” Det er flere som mener at en maskulin leder ikke bryr seg nevneverdig om hva de ansatte føler, men mer om bedriftens mål og prosesser. Respondent 36 mener at vedkommende: “(...) har en tendens til å avbryte andre. Litt bulldoser-tendenser. Raser gjennom andre. Kan ta forhastede beslutninger, men står for dem - i de fleste tilfeller.” Det blir også lagt vekt på at den maskuline lederen ikke får panikk: “(...) en som holder hodet kaldt, tenker rasjonelt og forholder seg til fakta” (respondent 16).

### **Autoritær og hensynsløs**

Flere av respondentene viser negative assosiasjoner til en maskulin leder. For eksempel mener respondent 2: “En maskulin leder er en type leder som ikke viser empati og som kjører over de ansatte”, og dette synet deles av respondent 7 som mener at den maskuline lederen er “spontan, selvstendig og kanskje litt "egoistisk". Brøyter kanskje vei uten å se seg til siden.” Flere beskrivelser er: “hard, brå, makt, handlekraftig, direkte” (respondent 12) og: “dominant, frempå, tar stor plass og brøyter seg frem for å få sitt poeng/vinne en diskusjon. Ikke spesielt følelsesmessig innblandet i jobben” (respondent 14). Flere av respondentene mener at den maskuline lederen er autoritær, opptatt av at alle skal vite hvem som er sjefen, og “liker å styre skuta selv” (respondent 25). Ifølge respondent 29 er det en som: (...) tenker svart hvitt og vil ha svar med to streker under svaret. Trenger tall for å føle seg trygg, holder seg til gamle måter å

gjøre ting på, engstelig for det feminine som representerer den emosjonelle siden ved ledelse.” Respondent 18 mener at det er vanskelig å generalisere, men at en maskulin leder kan ha et sterkt behov for å lykkes og å vise seg frem.

#### **4.3.2 Den stereotypiske feminine leder**

Respondentene viser stort sett en mildere holdning til den feminine lederen enn til den maskuline lederen. Ifølge beskrivelsene er det gjerne en leder som er mer forsiktig og inkluderende i lederstilen, tar vare på medarbeiderne gjennom å vise omsorg og forståelse, og ikke er like rask til å treffe beslutninger.

#### **Omsorgsfull**

Den feminine lederen har ifølge respondentene mye omsorg for medarbeiderne sine og er lett å ha med å gjøre. Respondent 4 mener at den feminine lederen er: ”følsom med mye empati, evne til å ha medfølelse. Tar vare på medarbeidere, ikke så brå og vil ha alles meninger før en beslutning tas. Tar mer hensyn.” Og respondent 8 skriver at: “lederen får en slags morsrolle i gruppen. Vedkommende passer på at de ansatte har det fint og bra, slik at de kan gjøre en bedre jobb. Fokus på trivsel og motivasjon for å kunne hjelpe ansatte til å yte sitt beste.”

#### **Svak beslutningsevne**

Om beslutningsevnen til den feminine lederen sier respondent 28: “Større grad av ”vingling” i beslutningsprosesser. Mindre risikovillig.” Respondent 36 mener at vedkommende “(...) hører kanskje litt for lenge på andre før de tar beslutninger. Overveier sine beslutninger nøye.” Noen respondenter mener at den feminine lederen: “(...) tar beslutninger basert på kunnskap innhentet fra organisasjonen” (respondent 3). Dette kan være en grunn til at beslutningsprosessen til den feminine lederen tar litt lenger tid, noe respondent 10 også drøfter: “(...) En feminin leder kan også være beslutningsdyktig, men veien frem til beslutninger kan muligens bli litt lenger fordi man tar hensyn til andres innspill. Det behøver ikke være noe negativt, og kan innebære at man får med seg flere på veien samt skaper større oppslutning rundt avgjørelser.” Respondent 39 tror at den feminine lederen kanskje synes at det er vanskelig å ta avgjørelser på egenhånd og forhører seg av den grunn mye rundt før beslutninger treffes.

#### **Høy grad av involvering**

En oppfatning mange av respondentene deler om den feminine lederen, er at vedkommende er

flink til å involvere alle medarbeiderne. Respondent 25 legger vekt på at den feminine lederen er inkluderende, mer rådgivende og har en mer “coach”-tilnærming til tilbakemeldinger, og “kan ofte være litt for snill.” Respondent 38 skriver at: “En feminin leder tenker mer på menneskene i bedriften. Lederen tar seg lengre tid til å høre på sine ansatte, og vurdere alle forslag og alternativer. En feminin leder gir beslutningsmyndigheten til flertallet.” Respondent 41 skriver at en feminin leder er en som ikke er like streng mot de ansatte som en maskulin leder. En feminin leder tenker fortsatt på hva som er det beste for bedriften, men tar også hensyn til de ansattes meninger og trivsel på jobb. Flere av respondentene mener at den feminine lederen setter samhold over resultater: “En feminin leder er en type leder som tar hensyn til de ansatte før det organisatoriske, en leder som gjør det lille ekstra for å hjelpe den ansatte. Setter samhold foran individuelle mål og preferanser” (respondent 2).

### **Forståelsesfull og bryr seg om medarbeiderne**

Mange av respondentene beskriver den feminine lederen som forståelsesfull og lyttende, og det er en klar motsetning til det de fleste respondentene mente om den maskuline lederen.

Respondent 39 legger vekt på at den feminine lederen er flink til å lytte til de ansatte.

Medarbeiderne spiller en stor rolle for den feminine lederen, som respondent 30 skriver: “En feminin leder ser jeg for meg er en leder som bruker mer tid på å dyrke relasjonen til sine medarbeidere, motivere og styrke moral og arbeidsmiljø i tillegg til å ha en lederrolle hvor de tar beslutninger og styrer. Mer åpen, liker å diskutere saker med ansatte og involvere de i beslutningene.”

### **Den feminine lederen må kjempe mot fordommer**

I forskningen til Eagly og Johnson (1990) ble det hevdet at kvinnelige ledere ofte opplever konflikt mellom deres kjønnsrolle og lederrolle, og at denne konflikten oppstår fordi stereotypen av ledere, og den vanlige forventingen knyttet til å være en god leder, ofte inkluderer flere maskuline enn feminine kvaliteter. Storvik (2002) nevner også at et maskulint ledelsesideal kan være vanskelig for kvinner å leve opp til. I oppgaven vår har det ikke vært biologisk kjønn som har vært temaet, men feminitet ble utledet av kvinnelig atferd og egenskaper. Flere av respondentene kom med utsagn som støtter det forskningene sier om fordommer. Blant annet mener de at den feminine lederen er reddere for å mislykkes enn den maskuline lederen, og at vedkommende søker mer bekreftelse på grunn av fordommer. Respondent 16 mener at den

feminine lederen er: “En som er mer menneskeorientert, mer redd for å mislykkes, større behov for å hevde seg grunnet fordommer” og har ifølge respondent 18: “(...) behov for å vise at man lykkes.” Også respondent 27 sier noe om dette: “Veldig inkluderende, søkende etter bekreftelse på beslutninger, utydelig venn(inne) med alle, for myk HR.”

#### **4.3.3 Fordommer mot begrepene “feminin” og “maskulin”**

På spørsmålet hvor respondentene rangerte personlighetstrekk var det maskuline personlighetstrekk som skåret best både sammenlagt og av begge kjønn hver for seg. Da respondentene kunne velge mellom en maskulin og feminin leder var det den feminine lederen flest ville ha (dersom man ser bort fra alternativet “ingen formening” som skåret aller høyest.) Resultatet av dette spørsmålet motsier det vi fant ut av rangeringen av personlighetstrekkene: Sammenlagt rangerte respondentene maskuline personlighetstrekk høyest, og likevel er det den feminine lederen som skårer høyere enn den maskuline på spørsmålet hvor de kan velge leder selv. En mulig grunn til dette er fordommer mot selve begrepene maskulinitet og femininitet. Som vi gikk inn på i kapittel 4.3.1, hadde de fleste respondentene en klar mening om hva en maskulin leder er, blant annet at en maskulin leder er “frempå, høyrøstet, narsissistisk, høy selvtillit” (respondent 4), og “en maskulin leder er en type leder som ikke viser empati og som kjører over de ansatte” (respondent 2). Siden dette er negative assosiasjoner flere av respondentene har til felles, kan det være en mulig årsak til at en feminin leder høres bedre ut når de selv har mulighet til å velge, til tross for at det er de maskuline personlighetstrekkene som skåret høyest i rangeringen. Et poeng er at da respondentene gjennomførte undersøkelsen, visste de ikke hvilke personlighetstrekk som var kategorisert som hva, eller at undersøkelsen handlet om maskulinitet og femininitet.

Et annet poeng er at media og litteratur fra pensum kan ha vært med på å tillegge de forskjellige begrepene positive eller negative assosiasjoner. Menn knyttes for eksempel oftere til negativ ledelse enn kvinner, nettopp fordi det er flest menn som er ledere - og menn assosieres med maskulinitet.

#### **4.4 Alder og arbeidserfaring**

Storvik (2002) og Døving, Elstad og Strønen (2010) kom frem til forskjellige resultater når det gjelder alder. Storvik fant ut at lederbildet er mer feminisert blant de yngre mannlige lederne, enn hos de eldre mannlige lederne. Hos kvinnene var det ingen forskjell ut fra alder. Døving,

Elstad og Strønen fant ut at de yngre respondentene foretrakk maskuline ledere, mens de eldre ville ha feminine. Forskjellen på disse er at Storvik undersøkte mellom- og toppledere, altså folk som har kunnskap om og erfaring med ledelse, mens Døving, Elstad og Strønen kun undersøkte vanlige folk, “folk på gata”.

Når det gjelder arbeidserfaring, mente Døving, Elstad og Strønen (2010) at arbeidserfaring forandrer oppfatningen om hva som er viktige lederegenskaper, fordi livserfaring generelt gir innsikt og man har derfor erfaring med å bli ledet og kanskje også lede selv. Derfor vil oppfatningene modereres og nyanseres med alderen.

Det blir vanskelig for oss å sammenligne våre funn med artikkelforfatternes funn om arbeidserfaring, fordi vi ikke vet konkret hvor mye arbeidserfaring våre respondenter har. Vi skulle spurt respondentene etter antall år av arbeidserfaring - dette kritiserer vi i kapittel 5.2. Alder og arbeidserfaring antar vi imidlertid henger sammen, og derfor fokuseres det kun på alder i det følgende delkapittelet.

#### **4.4.1 Studenter vs. de ansatte**

Grunnen til at vi valgte å undersøke både studenter og ansatte ved Markedshøyskolen, var for å sammenligne de to gruppene for å se om det fantes store forskjeller blant respondentenes oppfatninger om maskulin og feminin ledelse.

Da vi tolket de kvalitative dataene var det et mønster at de yngre studentene virket sikrere på hvordan for eksempel en maskulin eller en feminin leder er, mens flere av de eldre, som var ansatt ved Markedshøyskolen, mente at det var flere faktorer som spilte inn i god ledelse. For eksempel mente respondent 18 (ansatt) at det var vanskelig å generalisere, mens flere av de andre ansatte ikke hadde et konkret svar. Respondent 23 skriver “vet ikke hva det er”, om en maskulin leder, og respondent 32 mente at en maskulin leder ikke var noe annerledes enn en feminin leder. Studentene hadde mer bastante utsagn som at en maskulin leder er “hard og brutal” (respondent 34) og beskrivelsene som gikk igjen var “hensynsløs” og “narsissistisk”.

#### **4.5 Valget mellom en maskulin og feminin leder**

Da respondentene kunne velge mellom å ha en maskulin leder eller en feminin leder, var det 45,2 % som ikke hadde noen formening. Det var 35,7 % som ønsket en feminin leder, mens andelen for den maskuline lederen var 19 %.



Sammenligner man kjønn hver for seg, er det fortsatt flest som har valgt “ingen formening” (se vedlegg 6 for oversikt), men man ser at kvinner er mer positive til en feminin leder enn menn, og menn er mer positiv til en maskulin leder. 20 % av mennene ville ha en feminin leder, mens 40,6 % av kvinnene ville ha en feminin leder. 15,6 % av kvinnene ville ha en maskulin leder, mens det var 30 % av mennene som valgte det samme. Det at de fleste har valgt “ingen formening” kan bety at de mener det er mer komplekst. Noen av respondentene har utdypet dette i spørsmålet hvor de kunne tilføye noe til undersøkelsen. De skriver blant annet at ledelse er situasjonsbestemt og kontekstuel, (hvem de ansatte er, hvilken bransje og så videre), og at en blanding mellom en maskulin og feminin leder er ønskelig. Sistnevnte kommer vi nærmere inn på i delkapittelet om androgyni.

### **Respondentens kjønn kan påvirke valget**

Storvik (2002) påpekte at respondentenes kjønn kan ha noe å si for hva de mener om feminitet og maskulinitet. Det kan til en viss grad forklare hvorfor respondentene i vår undersøkelse hadde ulikt syn på hva slags leder de selv foretrekker. Det kan imidlertid foreligge mange andre faktorer som vi ikke klarer å kartlegge, som også vil spille inn på valget til respondentene. Det er derfor vanskelig å konkludere med at det er respondentenes kjønn i vår undersøkelse som er avgjørende for dette skillet i synet på leder.

## **4.6 Androgyni**

I undersøkelsen spurte vi respondentene om hva de ville valgt hvis de fikk valget mellom en maskulin eller feminin leder, hvor de fleste valgte “ingen formening”. På neste spørsmål kunne respondentene velge om de ville tilføye noe, og da svarte flere at de kunne tenkt seg en krysning mellom en maskulin og en feminin leder.

Generelt mener respondentene at de fleste av personlighetstrekkene er nokså viktige for å være en god leder, altså at få personlighetstrekk i undersøkelsen er irrelevante. Som nevnt i litteraturgjennomgangen (Bem 1974), er en person med både sterke feminine og maskuline personlighetstrekk en androgyn person. Våre resultater tyder på at respondentene ønsker en androgyn leder, siden de rangerer både maskuline og feminine personlighetstrekk relativt høyt (se vedlegg 3). En androgyn leder som er litt mer maskulin enn feminin, for å være nøyaktig. Dette kommer også fram i respondentenes egne svar, for eksempel respondent 4 som skrev: “(...)

jeg ville nok heller valgt en mellomting. Det er viktig å være hard og "ufølsom" i visse situasjoner, men ellers ta hensyn og vise omtanke." Respondent 41 deler dette synet: "(...) jeg vil ha en blanding av dette. Jeg synes det er viktig at en leder er klar på hva som er det beste for bedriften, samtidig som at lederen tar hensyn til de ansatte."

## **4.7 Situasjonsbestemt ledelse**

Respondent 38 sier litt om kompleksiteten man møter på i den virkelige verden angående ledelse. Derfor kan han ikke si at en leder er bedre enn en annen i alle situasjoner:

Ulike typer jobber og arbeidsplasser trenger ulike type ledere. Derfor kommer behovet for leder til å variere fra hvilken bedrift det er snakk om. På et akuttmottak, der ting skjer fort, trengs det en leder som kan ta raske beslutninger uten å måtte forhøre seg med andre. En type arbeidsmiljø som trenger en maskulin leder. I et arkitektkontor trengs det mange ideer, og ulike alternativer for å nå målet. Her kan det passe bedre med en feminin leder som lar flere komme med forslag og bidra til å komme fram til en beslutning.

Respondent 18 er inne på noe av det samme: "Å velge vil være avhengig av blant annet hva slags type lederstilling vi snakker om, hvilken bransje, grad av deltakelse i den daglige driften osv."

Respondent 28 deler dette synet og mener at ledelse er kontekstuell: "En god leder klarer å benytte seg av virkemidler som er tilpasset den aktuelle situasjonen, og disse virkemidlene kan kategoriseres som både feminine og maskuline personlighetstrekk."

## **5.0 Avslutning**

### **5.1 Konklusjon**

Vi har gjennom hele oppgaven lagt til rette for hvordan vi kan besvare vår problemstilling:

*Hvilke oppfatninger finnes om maskulin og feminin ledelse?*

Som forventet med en slik problemstilling, er bildet meget sammensatt og det er ikke mulig å komme med én konkret konklusjon. Vi vil imidlertid oppsummere de viktigste og mest interessante funnene vi gjorde i dette prosjektet, som kan bidra til å gi en forståelse av hvordan

HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen oppfatter ledelse basert på personlighetstrekkene maskulinitet og femininitet.

### **Foretrekker HR-studenter og ansatte ved Markedshøyskolen en leder med maskuline eller feminine egenskaper?**

De kvantitative dataene viste at totalt sett var det de maskuline personlighetstrekkene som skåret høyest, men de feminine personlighetstrekkene hadde likevel også en høy skåre. Høye verdier av både maskuline og feminine personlighetstrekk kan tyde på at respondentene ønsker en androgyn leder. Dette kan støttes opp av de kvalitative dataene der mange respondenter skrev at de ønsket seg en blanding av en maskulin og en feminin leder.

Da respondentene kunne velge mellom å ha maskulin leder, feminin leder eller ikke ha noen formening om det, var det flest som valgte "ingen formening". Dette kan også tyde på at de ønsker en androgyn leder, eller at det rett og slett ikke har noen betydning. Av respondentene som valgte mellom maskulin og feminin, var det flest som ville ha en feminin leder.

Resultatene peker ikke mot at respondentene ønsker én spesiell lederstil, da de kvantitative resultatene viser at de maskuline personlighetstrekkene er mest populære, de kvalitative resultatene kan tyde på at mange ønsker en androgyn leder, og den feminine lederen blir foretrukket over den maskuline når respondentene selv kan velge. Resultatene er dermed nok så sprikende.

### **Finnes det noen fordommer mot maskuline og feminine ledere?**

Da respondentene skulle beskrive de ulike lederne, ble maskuline og feminine ledere beskrevet stereotypisk og som strake motsetninger. Den maskuline lederen beskrives som autoritær, rasjonell, egoistisk og hensynsløs, og er ikke redd for å ta upopulære beslutninger. Det var i tillegg mange respondenter som mente at en maskulin leder alltid tenker på bedriftens beste og er dermed flink til å treffe beslutninger raskt. Den feminine lederen ble beskrevet som omsorgsfull, lyttende, bryr seg om medarbeiderne og involverer dem i stor grad, og er redd for og treg til å ta beslutninger.

Som vi nevnte over er det de maskuline personlighetstrekkene som skåret høyest i rangerings spørsmålet, mens den feminine lederen blir foretrukket over den maskuline lederen når

respondentene velger selv. En grunn til at resultatene motstrider hverandre, kan være fordommer mot selve begrepene femininitet og maskulinitet. Det var mange respondenter som hadde negative assosiasjoner til den maskuline lederen, og derfor kan en feminin leder høres bedre ut når de selv har mulighet til å velge. I rangeringen visste ikke respondentene (med sikkerhet) hvilke trekk som var maskuline, feminine og nøytrale.

Flere av respondentene mente at den feminine lederen er reddere for å mislykkes enn den maskuline lederen, og at vedkommende søker mer bekræftelse på grunn av fordommer. Det var også mange som mente at den feminine lederen føler behov for å forhøre seg med andre før de treffer en beslutning, og at de er redd for å gjøre seg upopulær. Som vi var inne på i analysen støtter dette opp mot forskningen til Eagly og Johnson (1990) om at kvinnelige ledere oftere opplever konflikt mellom egen kjønnsrolle og lederrolle fordi den typiske lederen ofte forbindes med maskuline kvaliteter. Storvik (2002) hevdet at et feminint ledelsesideal ville vært gunstigere for kvinner. En forklaring på at den feminine lederen må kjempe mot fordommer, kan være at kvinnelig atferd og egenskaper (femininitet) ikke er det man typisk sett har knyttet til å være leder. Grunnen til dette er at lederbildet lenge har vært dominert av menn, som assosieres med maskulinitet.

### **Hvilke faktorer er med på å avgjøre hva slags oppfatning man har om maskulin og feminin ledelse?**

Storvik (2002) mener at kjønn kan ha betydning for hva man mener om maskulinitet og femininitet. Kjønn kan altså være en mulig faktor i hva slags oppfatning man har om maskulin og feminin ledelse, men det er ikke den eneste faktoren.

Døving, Elstad og Strønen (2010) mente at arbeidserfaring har betydning for hva slags oppfatning man har om ledelse, og det er fordi livserfaring generelt gir innsikt og man har derfor erfaring med å bli ledet og kanskje også lede selv. Alder henger sammen med arbeidserfaring. Da vi tolket de kvalitative dataene var det et mønster at de yngre studentene virket sikrere på hvordan for eksempel en maskulin eller en feminin leder er, mens flere av de eldre, som var ansatt ved Markedshøyskolen, mente at det var flere faktorer som spilte inn i god ledelse. Det kan tyde på at studentene er mer skråsikre på hvordan ting er fordi de har mindre livs- og arbeidserfaring enn de eldre, mens de ansatte vet gjennom lang erfaring at det er mange faktorer

som spiller inn og at det derfor ikke er så lett å gi en eksakt beskrivelse av hvordan noe så komplekst som ledelse er.

Kjønn, alder og arbeidserfaring er mulige faktorer som kan være med på å avgjøre hva slags oppfatning om ledelse man har. Det kan imidlertid foreligge mange andre faktorer som vi ikke har klart å kartlegge, som også vil spille inn på valget til respondentene. Som vi har vært inne på tidligere, er ledelse person- og situasjonsbestemt. Derfor vil det sjelden være ett klart svar på hva en ansatt ønsker av lederen sin.

## **5.2 Kritisk refleksjon rundt egen oppgave**

En utfordring i analysedelen er at forskeren gjengir hva informanten har uttrykt, men ikke den virkelige meningen deres (Askheim og Grenness 2008). Våre “intervjuer” har foregått via en undersøkelse og vi har derfor ikke hatt mulighet til å tolke kroppsspråk og ansiktsuttrykk, eller hatt en sjanse til å komme med oppfølgingsspørsmål. Vår tolkning av deres svar kan derfor være ukorrekte, da det er vanskelig for forskere og ikke la tolkningen bli farget av egne tanker og forståelse.

Vi tok ikke på oss noen enkel oppgave i ønsket om å undersøke hva slags fordommer som finnes blant respondentene. Dette vil kun være basert på tolkning, og derfor kan vår tolkning av fordommer være noe helt annet enn hva andre ville tolket som tegn på fordommer.

Det kan være flere ulemper med å basere en bacheloroppgave på en internettundersøkelse med både kvantitative og kvalitative spørsmål. Den første ulempen kan være at respondenter ikke klarer å uttrykke seg skriftlig og ikke får formidlet sin egentlige mening. Som forskere er det ingen mulighet for oss å følge opp dette. En annen ulempe er at det på enkelte lukkede spørsmål kanskje vil føles som at ingen av alternativene passer, men respondenten er tvunget til å velge et svar for å kunne gå videre i undersøkelsen. Gjennomføring av kvalitativ og kvantitativ metode hver for seg, for eksempel ved hjelp av dybdeintervjuer og en ren kvantitativ undersøkelse på et større utvalg, kunne nok gi bedre kvalitet på resultatene. Med to metoder er man nødt til å fordele sine ressurser. Dette gjorde at (a) den kvalitative undersøkelsen ikke samlet inn like mye informasjon som vi kunne innhentet kun med dybdeintervjuer eller andre tradisjonelle kvalitative metoder, og (b) den kvantitative undersøkelsen kunne vært mer omfattende, med statistisk

analyse og på den måten øke reliabiliteten til resultatene. Vi mener imidlertid at undersøkelsen passet til vårt formål og ga svar på det vi ønsket svar på.

Personlighetstrekkene vi baserte undersøkelsen på kom fra gammel forskning av Sandra Bem (1970- og 1980-tallet), i tillegg til at forskningen ikke var norsk. Det kan være med å påvirke hvilke resultater man finner, fordi forskningen baserer seg på svar fra amerikanske respondenter. Dermed reduseres overførbarheten. Det må også nevnes at vår egen oversettelse av de opprinnelige engelske personlighetstrekkene kan påvirke resultatene. Norsk oversettelse av de forskjellige personlighetstrekkene kan ha andre meninger enn de originale engelske. En annen faktor som kan ha redusert kvaliteten, er at vi selv plukket ut 15 personlighetstrekk av totalt 30, fra kortversjonen til Bem, på bakgrunn av egen vurdering. Begrunnelsen for å redusere gruppen med personlighetstrekk var at det ikke skulle være for tidskrevende for respondentene å rangere. Valget om å oversette ble gjort for å unngå misforståelser, da det ikke er sikkert at alle respondentene ville forstått de engelske begrepene. Det er imidlertid alltid en fare for at selv de norske begrepene forstås på forskjellige måter av respondenter. Sistnevnte kan til en viss grad observeres ut fra standardavvik og annen statistikk. Ut fra analysen virket det som respondentene hadde lik oppfatning og mening om de forskjellige personlighetstrekkene og begrepene.

Litteraturgjennomgangen belyste forskning av ulik geografisk opprinnelse. I og med at femininitet og maskulinitet påvirkes av kultur, er det ikke sikkert at funn og konklusjoner er direkte overførbare til Norge.

Da vi utformet undersøkelsen var tanken at vi skulle sammenligne respondentenes arbeidserfaring med deres meninger, og derfor skulle respondentene svare på om de for øyeblikket var “student”, “student med jobb” eller “ansatt ved Markedshøyskolen”. Det gikk først opp for oss senere at vi heller burde spurt etter antall år med arbeidserfaring for bedre å kunne sammenligne, fordi studentene som for øyeblikket har jobb ved siden av studiet, ikke nødvendigvis har mer arbeidserfaring enn de som ikke har jobb akkurat nå. Et spørsmål om arbeidserfaring kunne bidratt til bedre sammenligningsgrunnlag og mer nøyaktige resultater.

### **5.3 Forslag til videre forskning**

Under arbeidet med denne bacheloroppgaven har det dukket opp flere interessante temaer vi gjerne kunne tenkt oss å finne ut mer om. Da en oppgave som dette har sine begrensninger, har

vi ikke kunnet ta med alt, men vi vil komme med forslag til hva andre studenter og forskere kan undersøke.

I vår oppgave la vi størst vekt på maskulinitet og feminitet. Resultatene av analysen viste at flere av respondentene kan tenke seg en androgyn leder. Vi skulle derfor ønske at vi hadde fokusert enda mer på androgyni, både på forhånd og i selve undersøkelsen. Det hadde vært interessant å gjøre en større undersøkelse om androgyni.

I virkeligheten vil noen ledere tilpasse seg hver enkelt medarbeider. Det vil være mulig for en medarbeider som ønsker omsorg fra sin leder å få det, samtidig som en medarbeider som foretrekker distanse og mer prestasjonsbasert ledelse kan få dette - alt fra samme leder. Et forslag til videre forskning er å undersøke om det faktisk er personlighetstrekk som virker inn på folks oppfatning av hva en god leder er, eller om det er andre årsaker til at en leder blir oppfattet som god. Andre forskere kan begi seg dypere inn på hvordan akademisk kunnskap om ledelse påvirker synet på hva slags leder man ønsker seg.

Noen funn i undersøkelsen vår er basert på generalisering av utvalget. Det er imidlertid viktig å påpeke at det finnes store individuelle forskjeller. Videre forskning kan bidra til å sette lys på hvorfor det er såpass store forskjeller.

## 6.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats. 1997. "Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer." *Om makt och kön*, 306-333. Lesedato 4. mars 2015:  
<http://www.government.se/content/1/c4/25/27/bc1c742a.pdf>.
- Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, Jon Aarum og Hansson Per H. 2011. "At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour." *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5).
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bem, Sandra L. 1974. "The measurement of psychological androgyny." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2):155–162.
- . 1981. *Bem sex role inventory professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Brems, Christiane og Mark E. Johnson. 1990. "Reexamination of the Bem Sex-Role Inventory: The Interpersonal BSRI." *Journal of Personality Assessment*, 55(3-4):484-498. Ebsco Host (6392161).
- Colley, Ann, Gerry Mulhern, John Maltby, og Alex M. Wood. 2008. "The short form BSRI: Instrumentality, expressiveness and gender associations among a United Kingdom sample." *Personality and Individual Differences*, 46:384–387.
- Døving, Erik, Beate Elstad, og Fred Strønen. «Prototyper på en god leder». *Beta*, 24(1):26–37. Lesedato 19. mai 2015: <http://www.idunn.no/beta/2010/01/art01>.



- Eagly Alice H. og Blair T. Johnson. 1990. "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 108(2):233-256.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2006. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Guastello, Denise D. og Stephen J. Guastello. 2003. "Androgyny, Gender Role Behavior, and Emotional Intelligence Among College Students and Their Parents." *Sex Roles*, 49:663-673. Ebsco Host: (11955995).
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Woman of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Loden, M. 1985. *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- Marsh, Herbert W. og Margaret Myers. 1986. "Masculinity, Femininity, and Androgyny: A Methodological and Theoretical Critique." *Sex Roles*, Vol. 14(7/8):397-430. Ebsco Host (23816325).
- McAdams, Dan P. 2009. *The Person: An introduction to the science of personality psychology*. 5. utg. USA: Wiley
- Passer, Michael W. og Ronald E. Smith. 2011. *Psychology. The Science of Mind and Behavior*. 5. utg. New York: McGraw Hill.
- Powell, Gary N. og Anthony D. Butterfield. 1979. "The "good manager": masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal*, 22, 395 – 403.
- 1989. "The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980's?" *Group and Organization Studies*, 14, 216 – 233.
- Powell, Gary N., Anthony D. Butterfield og J. D. Parent. 2002. "Gender and managerial stereotypes: have the times changed?" *Journal of Management*, 28, 177 – 193.

- Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2012. *Research Methods for Business Students*. 5. utg. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Storvik, Aagoth Elise. 2002, "Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten." *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2:219-245. Lesedato 19. mai 2015:  
[http://www.idunn.no/ts/tfs/2002/02/ledelse\\_revidert\\_-\\_kjonn\\_ekskludert\\_en\\_studie\\_av\\_ledelsesidealer\\_i\\_staten](http://www.idunn.no/ts/tfs/2002/02/ledelse_revidert_-_kjonn_ekskludert_en_studie_av_ledelsesidealer_i_staten).
- Uleman, James og Martha Weston. 1986. "Does the BSRI inventory sex roles?" *Sex Roles*, 15(1):43-62. Ebsco Host: (23816350).
- Torgersen, Svenn. 2008. *Personlighet og personlighetsforstyrrelser*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weisberg, Yanna J., Colin G. DeYoung, og Jacob B. Hirsh. 2011. "Gender Differences in Personality across the Ten Aspects of the Big Five." *Frontiers in Psychology*, 2. Ebsco Host (23816350).
- West, Candace og Don Zimmerman. 1987. "Doing gender". *Gender and Society*. 1(2):125-151.
- Ørjasæter, Elin. 2008. *Lederboka*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.

## Vedlegg 1: Bilder av undersøkelsen

### **Ledelse og Personlighet**

Hei! Du har blitt valgt ut til å svare på denne undersøkelsen fordi du enten er HR-student eller ansatt ved Markedshøyskolen.

Vi setter stor pris på at akkurat du hjelper oss med vår bacheloroppgave ved å delta i denne undersøkelsen om ledelse og personlighet!

Med vennlig hilsen HR-studentene  
Victoria og Daniel

### **Informasjon om premier**

Ved å delta i undersøkelsen har du mulighet til å vinne en premie. Det er frivillig å bli med i trekningen. På siste side har du mulighet til å legge inn din e-post slik at vi kan gi beskjed dersom du er den heldige!

**Kvalifisering:** For å være med i trekningen må alle tekstbokser inneholde minst 3 linjer. Vi setter stor pris på utfyllende svar!

Blant premiene er:

Kinobilletter til filmen "Svenskejævel" på kino, 2 vinnere får 2 stk. billetter hver.

2x t-skjorter fra Puma

#### **1) \* Kjønn**

- Mann  
 Kvinne

#### **2) \* Alder**

- 18-22 år  
 23-29 år  
 30+

#### **3) \* Yrkesstatus**

- Student  
 Student med jobb  
 Ansatt ved Markedshøyskolen



**4) \* Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?**

	Ikke viktig	Lite viktig	Verken eller	Nokså viktig	Svært viktig
Hengiven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt humør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pålitelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutningskraftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikovillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ærlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambisiøs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forståelsesfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvstendig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilpasningsdyktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medfølende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I denne delen skal du tenke over personlighetstrekkene du har rangert over.

**5) \* Velg noen av de trekkene du mener er aller viktigst og forklar hvorfor (Helst 3-4 linjer)**



**6) \* Hva mener du kjennetegner en maskulin leder?**

**7) \* Hva mener du kjennetegner en feminin leder?**


**8) \* Hvis du kunne velge. Ville du hatt ...**

- En feminin leder
- En maskulin leder
- Ingen formening

**9) Dersom du har noe å tilføye spørsmål 8 kan du skrive i boksen under.**



**10) Hvis du er interessert i en premie, skriv din e-postadresse nedenfor**

(Pilene på bildene indikerer hvor det var sideskift i undersøkelsen. )

**Vedlegg 2: Kvalitativ rådata**

Spørsmål 5: Velg noen av de trekkene du mener er aller viktigst og forklar hvorfor (Helst 3-4 linjer)

Resp. nr.	Svar	Kjønn	Alder	Yrke
1	ærlig: viktig med tillit på arbeidsplassen. Beslutning: en leder som har beslutningsvegring vil ikke få den nødvendige tilliten på arbeidsplassen. I tillegg er det tidkrevende.	Kvinne	30+	Student med jobb
2	Beslutningskraftig er en av de tingene jeg mener er de aller viktigste, en leder må ha gjennomslagskraft. Tilpassningsdyktig er også veldig viktig, en leder stil et sted kan ikke nødvendigvis brukes alle andre steder. Mener også Genuin og krenkbar burde være et alternativ.	Mann	30+	Student med jobb
3	Pålitelig og beslutningskraftig. Man bør kunne stole på lederen og vite at hun/han jobber for bedriftens beste og det beste for de ansatte. Lederen kan ikke ha beslutningsvegring da markedet springer av gårde, og tar man sene eller dårlige beslutninger går det ut over bedriften. Man kan også risikere frustrasjon i organisasjonen dersom skuta bare kjører på uten retning, og medarbeidere føler ikke de blir hørt om deres ideer eller krav ikke blir hørt.	Kvinne	23-29	Student med jobb
4	Det er viktig med en ærlig sjef for å kunne stole på han /henne. Sjefen må også kunne ta beslutninger og stå for disse samt risikoen det innebærer, spesielt hvis andre ansatte er usikre så må sjefen være sikker på at han tar riktig beslutning	Kvinne	18-22	Student
5	Som leder kan det være avgjørende om en fremstår som pålitelig eller ikke. Føler den ligger til grunn for mange av de andre trekkene.	Kvinne	18-22	Student med jobb
6	Pålitelighet er det viktigste, man må kunne stole på lederen sin	Kvinne	18-22	Student med jobb
7	Mener ærlig og beslutningskraftig er to viktige egenskaper for en god leder.	Kvinne	23-29	Student med jobb
8	hengiven- vise at man bryr seg og vil hjelpe. Viktig kvalitet hos en leder som ansatte skal kunne lene seg på og stole på. Ambisiøs- være positiv og aktiv for å	Kvinne	23-29	Student med jobb

	kunne nå målene som er satt sammen med sine ansatte. Positiv motivasjon altså			
9	De viktigste er beslutningskraftig, selvstendig, tilpasningsdyktig	Kvinne	18-22	Student med jobb
10	Jeg mener det er viktig at en leder vennlig og ærlig for å kunne skape gode relasjoner til både samarbeidspartnere og kollegaer. I tillegg vil det være en forutsetning å være beslutningskraftig, slik at man faktisk får ting gjort og skaper fremgang. Man må kunne være tilpasningsdyktig ettersom både marked og mennesker endrer seg, og derav medfølende, forståelsesfull og hengiven overfor det man driver med og de man gjør det sammen med.	Kvinne	23-29	Student med jobb
11	Ærlighet er viktig i den forstand av at det er nødvendig å ha tillit og ærlighet mellom de ansatte og lederen. På den måten vil en få et bedre arbeidsmiljø, og være mer effektive.	Kvinne	18-22	Student med jobb
12	Godt humør og pålitelig. Kunne stole på og være blid på jobb.	Kvinne	18-22	Student med jobb
13	Beslutningskraftig ettersom beslutninger må tas, analytisk ettersom mye info må gjennomgås, tilpasningsdyktig ettersom ansatte er forskjellige og derfor trenger forskjellig form for ledelse	Kvinne	30+	Ansatt ved MH*
14	En ærlig leder er viktig med tanke på å vite hvor man har hverandre, hva man krever av hverandre og hvordan man kan forholde seg til sin leder. Litt det samme når det gjelder pålitelig, for å ha en positiv relasjon.	Kvinne	18-22	Student med jobb
15	ærlig, pålitelig, selvstendig og tilpasningsdyktig. Disse trekkene er viktig fordi det er det jeg ser i en god leder. En som inkluderende (ærlig) i forhold til å fortelle om bedriften og fremtidsplaner (pålitelig). Selvstendig fordi en leder bør stole på seg selv og ta selvstendige valg på vegne av andre, samtidig bør en god leder tilpasse seg både bedriften og ansatte. Ansatte er ulike og en leder som kan tilpasse seg etter dette anser jeg som bra!	Kvinne	23-29	Student
16	jeg mener det er viktigst å ha gode evner til å ta beslutninger, samtidig synes jeg det å delegere er en viktig egenskap	Kvinne	23-29	Student med jobb

	ledere bør ha. Grunnen til at dette er viktig er fordi man som leder er nødt til å bruke ressursene rundt seg, på den måten blir de ansatte sett og man får en dynamisk organisasjon.			
17	Beslutningskraftig synes jeg er viktigst ettersom det er veldig frustrerende som ansatt å føle at Intet skjer. Samtidig synes jeg et viktig trekk er konsekvent, at lederens atferd er lik i alle situasjoner slik at man som ansatt kan forholde seg til en type atferd og ikke må justere hele tiden. videre synes jeg det er viktig at en leder er tilgjengelig, både for faglige og andre spørsmål.	Kvinne	23-29	Student med jobb
18	En god leder bør, etter min mening, fremfor alt kunne stimulere sine medarbeidere til selvstendighet og "egen tenkning". Dvs. mindre kontrollerende og styrende og mer fasiliterende og støttende i sitt lederskap. Å lede godt innebærer i mine øyne å ha innsikt i hvordan andre mennesker opplever mestring og skape tydelighet rundt mål og retning uten å diktere løsninger på detaljnivå.	Mann	30+	Ansatt ved MH
19	beslutningsdyktig - selvstendig - tilpasningsdyktig. Må vise handlekraft innad og utad i ulike situasjoner	Mann	30+	Ansatt ved MH
20	Pålitelig- en leder må være til å stole på og skal gå frem med et godt eksempel for medarbeiderne	Kvinne	23-29	Student med jobb
21	Godt humør preger og smitter hele arbeidsplassen og gjør arbeidsforholdene bedre. Ta beslutninger er en av lederens viktigste oppgaver, og er mer krevende enn man tror.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
22	Beslutningskraftig er viktig uansett hvordan man kommer fram til en beslutning, medarbeidere fortjener å vite hvordan, hvorfor og At en beslutning er fattet. I tillegg kommer det godt med at en leder er positiv og har godt humør, som rollemodell og som noen som dermed inngir tillit og blir oppfattet som imøtekommende. Analytisk er viktig for å kunne orientere seg i for eksempel medarbeideres innspill og ideer, samt forholde seg til forretningsmessige sider av det vedkommende styrer. Ambisiøs er	Kvinne	30+	Ansatt ved MH



	her forstått som en egenskap man kan ha på vegne av hele bedriften, ikke nødvendigvis på egne vegne, selv om en viss "egen-drive" er positivt det også.			
23	Ærlighet, pålitelighet, vennlighet og beslutningskraft er aller viktigst for el god leder.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
24	Analytisk -man må kunne forstå og vurdere situasjoner Selvstendig og beslutningsdyktig - man må være villig til og også stå alene og kunne ta eventuelle upopulære beslutninger for å få til gode langsiktige beslutninger. Ta beslutninger og skape framdrift, klarhet og ubesluttsomhet tapper alle for energi. Medfølelse- trenger å være empatisk for å forstå ulike behov og utfordringer for medarbeideren og for å forstå konsekvensene for folk av ulike tiltak.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
25	Pålitelig - Ved å ha svekket tillit vil de ansatte tvile på dine beslutninger, noe som kan gjøre at de mister troen på at arbeidsoppgavene blir utført på best mulig måte. En leder må ha beslutningskraft, han må kunne ta avgjørelser som er vanskelige. Det er selvfølgelig viktig at han drar inn ekspertise og lytter til andre, men selve avgjørelsen er opp til han/henne. Tilpasningsdyktig: I de fleste markeder vil det forekomme små eller store endringer, det er viktig at ledere har en proaktiv holdning og klarer å tilpasse seg nye måter å gjøre ting på.	Mann	23-29	Student
26	Det er viktig at en leder er forståelsesfull og tilpasningsdyktig i henhold til sine ansatte, ettersom en leder må lede mennesker med ulike personligheter. I tillegg er det viktig at lederen klarer å fatte beslutninger raskt på egen hånd, for å ikke virke ubesluttsom og usikker.	Kvinne	23-29	Student med jobb
27	- Tilpasningsdyktig. Alt er i konstant forandring. Meget viktig egenskap at lederen beveger seg med eller helst foran forandringene. - Spontan. Kult om dama di er spontan, men ikke sjefen på jobb. Skal helst være kalkulert og ha overveid en problemstilling før en beslutning tas. - Godt humør. Det er fint om sjefen er glad, men en viss grad av steinfjes kan	Mann	23-29	Student med jobb

	gjøre en oppsigelse eller kjøpe ordre lettere. Det finnes noe forskning (har ikke kilde) på at kvinner ikke tiltrekkes av like mye av smilende menn som av menn med et mer morsk uttrykk. Om dette kan ha noen fordeler for menn i lederstillinger - vet ikke - men det er interessant lesing.			
28	1)Pålitelig: Jeg mener der er svært viktig at man som leder er pålitelig. Dette skaper trygghet hos de andre ansatte, samtidig som en går foran som et godt eksempel ved at man gjør det man har sagt man skal gjøre. 2) Analytisk: Som leder vil du ofte stå overfor valg som vil få konsekvenser for driften av virksomheten. Gode analytiske ferdigheter vil gjøre at det tas gode beslutninger. 3) Beslutningskraftig: Som leder er dette en viktig egenskap ettersom man har styringsrett og kan måtte fatte beslutninger som er upopulære og som skaper splid. Likefullt er det en leders ansvar å gjennomføre denne.	Mann	30+	Student
29	Pålitelig er viktig fordi det har med å snakke sant, og ha høy integritet å gjøre. Hvis du ikke er pålitelig vil du ikke fremstå troverdig og da vil du miste din gjennomslagskraft. Medfølelse er nummer to fordi empati skaper tillitt og evne til å se de andres perspektiv, uten tillitt har en leder ikke noe å bygge på og vil ikke få gjennom sine saker.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
30	Pålitelig og ærlig fordi jeg føler det er veldig viktig at ansatte kan stole på og ha tillit til sine ledere. En leder skal være ambisiøs, for er ikke han motivert og med på å trekke lasset kan han ikke forvente at ansatte vil det heller. Beslutningskraftig fordi det er lederen som skal ta og stå for sine valg.	Kvinne	18-22	Student med jobb
31	Pålitelighet slik at de ansatte vet hva de har å forholde seg til, samt bygge tillit og engasjement. Tilpasningsdyktig ifht situasjonsbestemt ledelse og evne til å lede org. I ny retning ved behov. Taktisk: ledere må ha businessans og evne til strategisk utvikling dersom bedriften skal overleve.	Kvinne	23-29	Student med jobb

32	Pålitelig handler om tillit, og forutsigbarhet. En forutsetning for at medarbeidere skal kunne gjøre en god jobb. Lederens oppgave er å ta beslutninger. Men disse tingene er jo ikke personlighetstrekk, så undersøkelsen blir litt feil.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
33	pålitelig og ærlig: tenker på disse som det samme. veldig viktig for en leder pga jeg mener tillit er svært viktig i et leder/medarbeiderforhold. en leder bør være tilpasningsdyktig, fordi en leder jobber med mennesker i ulike situasjoner. Mennesker er forskjellige og trenger forskjellig behandling. I tillegg må man være tilpasningsdyktig for at organisasjonen skal kunne overleve stadig mer konkurranse. En leder må være beslutningskraftig og handlekraftig. En leder bør vite hva som er best å foreta seg i en hver situasjon, så underordnede til enhver tid vet hva de skal gjøre. Derfor bør en leder ha god dømmekraft og være intuitiv.	Kvinne	23-29	Student med jobb
34	Jeg mener det er viktig å være beslutningsdyktig da man ofte sitter med mye ansvar og som leder har man det største ansvaret. Det er også viktig å kunne ta beslutninger på egenhånd, ergo selvstendig. Samtidig må man være forståelsesfull overfor sine ansatte om man tar upopulære beslutninger, og være pålitelig så man har tillit blant de ansatte.	Kvinne	23-29	Student med jobb
35	Jeg vil trekke frem beslutningskraftig, ettersom beslutninger ofte må gjøres raskt.	Mann	23-29	Student med jobb
36	1. beslutningskraft. Må kunne ta avgjørelser når det kommer til stykket. En leder som ikke tørr ta beslutninger er i mine øyne ingen leder. Og ikke minst være villig til å stå i sine beslutninger å evt ta støyten. 2. tilpasningsdyktig, må kunne tilpasse seg og ikke bare kjøre i gamle "skispor". Dette sikrer i mine øyne bedriften, det betyr ikke at man skal endre seg men være observant på endringer i markedet. ikke minst innad, en bedrift endrer seg innad med ansatte som kommer og går og over tid. 3. pålitelig, må være pålitelig ikke bare mot	Kvinne	18-22	Student med jobb

	ansatte, men også mot det eksterne markedet. Man må kunne stole på at lederen gjør en jobb som er til bedriftens og de ansattes beste, og er man slik vil man få tillit fra ansatte og eksterne samarbeidspartnere.			
37	Selvstendighet, ambisiøs er viktig. Hvis ikke kommer man seg ikke videre, står stille	Mann	18-22	Student med jobb
38	Beslutningskraftig: En leder trenger ikke alltid ta alle beslutninger, men må være villig til- og ha evnen til å ta gode avgjørelser. Godt humør: Godt humør kan virke motiverende for medarbeidere, men jeg mener at det ikke er avgjørende for å være en god sjef.	Mann	18-22	Student med jobb
39	Jeg mener det å være beslutningskraftig, pålitelig og forståelsesfull er noe av det viktigste for å være en god leder. Disse tre trekkene henger også godt sammen da ansatte gjerne stoler på lederens beslutninger dersom lederen er forståelsesfull og pålitelig. Jeg mener at en leder kan øke lojalitet fra de ansatte dersom den har disse trekkene, noe som er svært positivt for en leder.	Kvinne	18-22	Student med jobb
40	Tilpasningsdyktig. Ledere som er utilpasningsdyktige er rigide, og jeg kjenner få personer som over tid ønsker å omgås rigide personer.	Mann	23-29	Student med jobb
41	Jeg har valgt å ta 8 stk på svært viktig, dette fordi jeg mener en sammensetning av blant annet godt humør, pålitelig og vennlig i tillegg til å være blant annet ambisiøs, ærlig og beslutningskraftig gjør en leder til en god leder. Dersom man ikke er alle disse, kan man fortsatt være en god leder (enten ovenfor de ansatte: snill og positiv, eller med tanke på bedriftens beste: en leder som kun gjør det beste for bedriften), men jeg synes en blanding av disse er de beste sjefene og vil oppfordre de andre ansatte til å ville yte sitt beste.	Kvinne	18-22	Student med jobb
42	For å være en god leder vil jeg trekke frem at en leder burde være beslutningskraftig, ærlig og selvstendig. Grunnen til dette er for at tillit til de ansatte og tillit fra de ansatte er en svært viktig faktor for at en god leder skal	Kvinne	23-29	Student

	fungere.			
--	----------	--	--	--

- \*Ansatt ved MH = Ansatt ved Markedshøyskolen, tilknyttet institutt for ledelse og organisasjon

Spørsmål 6: Hva mener du kjennetegner en maskulin leder?

Resp. nr.	Svar	Kjønn	Alder	Yrke
1	Lede uten at følelsene tar styring	Kvinne	30+	Student med jobb
2	En maskulin leder er en type leder som ikke viser empati og som kjører over de ansatte.	Mann	30+	Student med jobb
3	Hensynsløs, tar beslutninger på egen hånd, opptatt av kontroll.	Kvinne	23-29	Student med jobb
4	Frempå, høyrøstet, narsissistisk, høy selvtillit. Klare og tydelige meninger og gir uttrykk for disse. Litt hard og lite følsom	Kvinne	18-22	Student
5	Tenker med en gang på x-ledelse. Mye rasjonalitet og lite følelser. Resultatbasert.	Kvinne	18-22	Student med jobb
6	Ærlig, hard, tøff, krevende, slitsomt	Kvinne	18-22	Student med jobb
7	Spontan, selvstendig og kanskje litt "egoistisk". Brøyter kanskje vei uten å se seg til siden	Kvinne	23-29	Student med jobb
8	Setter ikke mye fokus på ansattes følelser eller velvære, men mer på organisasjonsmål og prosesser. God Statistikk og måloppnåelse er viktigere enn grunnene som ligger bak. Vedkommende er hyggelig, men det er ikke så mye dype samtaler om følelser og trivsel.	Kvinne	23-29	Student med jobb
9	Hard HR	Kvinne	18-22	Student med jobb
10	En som ikke tenker så mye (eller forsåvidt tar hensyn til) hvordan andre har det eller hva de trenger for å kunne fungere best mulig i en jobb. En som kanskje ikke er like flink til å se de rundt seg, eller som tydelig kommuniserer forventninger og krav. Også en som er mer beslutningsdyktig og flinkere til å skjære igjennom med avgjørelser.	Kvinne	23-29	Student med jobb
11	Ikke forståelsesfull, mindre følsom, oppgaveorientert	Kvinne	18-22	Student med jobb
12	Hard, brå, makt, handlekraftig, direkte	Kvinne	18-22	Student med jobb

13	Handlekraftig	Kvinne	30+	Ansatt ved MH*
14	Dominant, frempå, tar stor plass og brøyter seg frem for å få sitt poeng/vinne en diskusjon. Ikke spesielt følelsesmessig innblandet i jobben	Kvinne	18-22	Student med jobb
15	Streng	Kvinne	23-29	Student
16	En som tar avgjørelser uavhengig av følelser, som holder hodet kaldt, tenker rasjonelt og forholder seg til fakta	Kvinne	23-29	Student med jobb
17	Fatter raske beslutninger, ikke så mye "koseprat".	Kvinne	23-29	Student med jobb
18	Vanskelig å generalisere. Noen typiske tanker kan være sterkt behov for å lykkes, vise seg frem, ta initiativ, ta avgjørelser (gjørne uten for mye involvering)	Mann	30+	Ansatt ved MH
19	Beslutnings- og handlingsorientert. Høy risikovilje	Mann	30+	Ansatt ved MH
20	En som er opptatt av at alle vet hvem som er sjefen og ikke er så opptatt av følelser	Kvinne	23-29	Student med jobb
21	Høyrøstet, dominerende, beslutningsdyktig	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
22	Tydlig, rett på sak, flink til å disponere tiden sin. Kan være noe autoritær	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
23	Vet ikke hva det er	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
24	!!!	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
25	En person som er autoritær, tar avgjørelser på egenhånd og liker å styre skuta selv. Vedkommende stiller høye krav og er direkte i form av tilbakemeldinger.	Mann	23-29	Student
26	Autoritær og beslutsomsdyktig.	Kvinne	23-29	Student med jobb
27	- Lite drama - Tydelig - Delegerer godt - Gir makt dit det trengs - Litt hard HR	Mann	23-29	Student med jobb
28	Beslutningsdyktig. Mindre åpenhet for innspill enn kvinnelige ledere. Risikovillighet.	Mann	30+	Student
29	Maskulin leder for meg er en som tenker svart hvitt og vil ha svar med to streker under svaret. Trenger tall for å føle seg trygg, holder seg til gamle måter å gjøre ting på, engstelig for det feminine som representerer den emosjonelle siden ved ledelse.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
30	Tar beslutninger, streng, rettferdig, mindre engasjert med sine ansatte på fritiden, et profesjonelt forhold til staben. En maskulin leder for meg kan lett	Kvinne	18-22	Student med jobb

	oppfattes som kald, ikke uvennlig, men kjellig, taktig, profesjonell og kanskje litt mer rett på sak.			
31	Prestasjons- og praktisk orientert. Rasjonale fremfor følelser. Gjerne konkurranseinnstilt.	Kvinne	23-29	Student med jobb
32	Det samme som en feminin leder	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
33	kraftig, dominerende og rettferdig	Kvinne	23-29	Student med jobb
34	Hard og brutal, ikke redd for å ta upopulære beslutninger til selskapets beste. Tenker mer på fremtiden/bedriftens beste snarere enn enkeltindivider.	Kvinne	23-29	Student med jobb
35	Hår på brystet	Mann	23-29	Student med jobb
36	- .kort og konsis, gjør diskusjoner korte og er kanskje litt for fort ferdig med ting. - har en tendens til å avbryte andre -litt bulldoser tendenser, raser gjennom andre. - kan ta forhastede beslutninger, men står for de ( i de fleste tilfeller)	Kvinne	18-22	Student med jobb
37	Bryr seg ikke om personlige problemer, ikke forståelsesfull. Sjefete.	Mann	18-22	Student med jobb
38	Tenker mest/utelukkende på bedriftens fremgang, og mindre på medarbeidernes følelser. En maskulin leder er heller ikke redd for å ta beslutninger som kan være upopulære blant de ansatte. Ønsker kanskje å ta flere beslutninger.	Mann	18-22	Student med jobb
39	En maskulin leder kan kanskje ha vanskelig for å være eller vise at en er forståelsesfull overfor sine ansatte. En maskulin leder tar gjerne beslutninger lett. En maskuling leder kan være mer innovativ og vokse raskt. En tenker kanskje mer på å vokse raskt og tjener mer penger raskt mulig, og over lengre tid.	Kvinne	18-22	Student med jobb
40	En maskulin leder kjennetegnes av at lederen selv ønsker å få skitt på hendene på jobb.	Mann	23-29	Student med jobb
41	Når jeg tenker på maskuline ledere, er det første jeg tenker på en leder med en sterk personlighet og en som er villig til å gjøre det beste for bedriften uten å tenke på andres meninger. En maskulin leder kan være en som selvfølgelig er snill mot sine ansatte, men setter bedriftens beste først, og er streng når det	Kvinne	18-22	Student med jobb

	trengs.			
42	Spontan, direkte, ærlig og løsningsorientert	Kvinne	23-29	Student

Spørsmål 7: Hva mener du kjennetegner en feminin leder?

Resp. nr.	Svar	Kjønn	Alder	Yrke
1	bruke positive ord for oppmuntring og motivasjon.	Kvinne	30+	Student med jobb
2	En feminin leder er en type leder er en som tar hensyn til de ansatte før det organisatoriske, en leder som går det lille ekstra for å hjelpe den ansatte. Setter samhold foran individuelle mål og preferanser.	Mann	30+	Student med jobb
3	God lytter, tar beslutninger basert på kunnskap innhentet fra organisasjonen, opptatt av at organisasjonen og arbeidet fungerer og drives framover.	Kvinne	23-29	Student med jobb
4	Følsom med mye empati, evne til å ha medfølelse. Tar vare på medarbeidere, ikke så brå og vil ha alles meninger før en beslutning tas. Tar med hensyn.	Kvinne	18-22	Student
5	Kreativ, mer emosjoner, y-ledelse. Mer forståelsesfulle over f.eks personlige ting.	Kvinne	18-22	Student med jobb
6	Ærlig, vennlig, tøff, pusete, krevende	Kvinne	18-22	Student med jobb
7	Sympatisk, ærlig og inkluderende. Ting kan kanskje ta litt tid	Kvinne	23-29	Student med jobb
8	Lederen får en slags morsrolle i gruppen. Vedkommende passer på at de ansatte har det fint og bra, slik at de kan gjøre en bedre jobb. Fokus på trivsel og motivasjon for å kunne hjelpe ansatte til å yte sitt beste.	Kvinne	23-29	Student med jobb
9	Myk HR	Kvinne	18-22	Student med jobb
10	Nødvendigvis det motsatte av det ovennevnte. Flinkere til å se folk samt ta hensyn til disse. Jeg mener at en feminin leder også kan være beslutningsdyktig, men at veien frem til beslutninger kan muligens bli litt lenger fordi man tar hensyn til andres innspill. Det behøver ikke være noe negativt, og kan innebære at man får med seg flere på veien samt skaper større oppslutning rundt avgjørelser.	Kvinne	23-29	Student med jobb



11	Forståelsesfull, direkte, relasjonorientert	Kvinne	18-22	Student med jobb
12	Forståelsesfull, ydmyk, snill	Kvinne	18-22	Student med jobb
13	Omsorgsfull	Kvinne	30+	Ansatt ved MH*
14	Følsom, omsorgsfull, ærlig, respektfull, løsningsorientert, kunnskapsrik. Rettferdig, vil høre hva alle har å si. Kan delegere ansvar.	Kvinne	18-22	Student med jobb
15	Ydmyk	Kvinne	23-29	Student
16	En som er mer menneskeorientert, mer redd for å mislykkes, større behov for å hevde seg grunnet fordommer	Kvinne	23-29	Student med jobb
17	Mellommenneskelige egenskaper, snill	Kvinne	23-29	Student med jobb
18	Igjen, vanskelig å generalisere her. Stikkord kan være involverende, lyttende, myke verdier, bruke mye makt om nødvendig, posisjonende, behov for å vise at man lykkes	Mann	30+	Ansatt ved MH
19	Medmenneskelig, emosjonell, kommunikasjonsorientert, mindre beslutningsorientert	Mann	30+	Ansatt ved MH
20	en som er mer opptatt av følelser og hva andre mener, viktig at alle skal ha det bra	Kvinne	23-29	Student med jobb
21	Smart, analytisk, forståelsesfull, viljesterk	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
22	Tydelig, rett på sak, noe flinkere til å få alles stemmer hørt før en beslutning fattes, dvs involverende og empatisk.	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
23	vet ikke, dårlige begreper	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
24	!!!	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
25	Er litt mer forsiktig og inkluderende. Tar imot rådgivning og benytter seg av dette når avgjørelser skal bli tatt. Har en mer "coach" tilnærming når det kommer til tilbakemeldinger. Kan ofte være litt for snill.	Mann	23-29	Student
26	vennlig, omsorgsfull og forståelsesfull	Kvinne	23-29	Student med jobb
27	- Veldig inkluderende - Søkende etter bekreftelse på beslutninger - Utydelig - Venn(inne) med alle - For myk HR	Mann	23-29	Student med jobb
28	Større grad av "vingling" i beslutningsprosesser. Mindre risikovillig. Konsensus-søkende i større grad enn menn.	Mann	30+	Student
29	En feminin leder for meg kan godt være en mann, men det er ledelse som er mer fleksibel kan manøvrer i nye tider og	Kvinne	30+	Ansatt ved MH

	med nye personer. Det er en verdibasert ledelse som ikke gir klare svar men som har høy integritet og nysgjerrighet som beslutningsgrunnlag.			
30	En feminin leder ser jeg for meg er en leder som bruker mer tid på å dyrke relasjonen til sine medarbeidere, motivere og styrke moral og arbeidsmiljø i tillegg til å ha en lederrolle hvor de tar beslutninger og styrer. Mer åpen, like rå diskutere saker med ansatte og involvere de i beslutningene.	Kvinne	18-22	Student med jobb
31	Kollektiv tankegang. Følelser og dialog er viktig. Fellesskap fremfor prestasjon.	Kvinne	23-29	Student med jobb
32	Det samme som en maskulin leder	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
33	omsorgsfull, rettferdig og retningsledende	Kvinne	23-29	Student med jobb
34	Mer skånsom, forsøker å tilfredsstille flere, ser på andre muligheter enn de tøffeste valgene.	Kvinne	23-29	Student med jobb
35	Pupper og et flørtende blikk	Mann	23-29	Student med jobb
36	- kjører en myk stil, hører kanskje litt for lenge på andre før de tar beslutninger. - overveier sine beslutninger nøye - viser medfølelse for de rundt seg	Kvinne	18-22	Student med jobb
37	Motsatte. Bryr seg om de ansatte, mer delegerende, får folk med på laget.	Mann	18-22	Student med jobb
38	En feminin leder tenker mer på menneskene i bedriften. Lederen tar seg lengre tid til å høre på sine ansatte, og vurdere alle forslag og alternativer. En feminin leder gir beslutningsmyndigheten til flertallet.	Mann	18-22	Student med jobb
39	En feminin leder har lettere for å være forståelsesfull overfor sine ansatte. Den feminine lederen er kanskje flinkere til å lytte på ansatte. Flinkere til å høre hva andre mener, men synes kanskje det er vanskelig å ta avgjørelser på egenhånd og forhører seg dermed mye rundt. Tenker kanskje mer på å trives i jobben, enn å tenke mest på å vokse raskest mulig.	Kvinne	18-22	Student med jobb
40	En feminin leder kjennetegnes av at en er mer opptatt av estetikk og atmosfære enn for eksempel det praktiske.	Mann	23-29	Student med jobb
41	Jeg tenker at en feminin leder muligens tar mer hensyn til de ansatte enn det en maskulin leder gjør. En feminin leder	Kvinne	18-22	Student med jobb

	tenker fortsatt på hva som er det beste for bedriften, men tar også hensyn til de ansattes meninger og trivsel på jobb. En feminin leder vil jeg tenke på som en som ikke er like streng mot de ansatte som en maskulin leder, men heller tar opp ting på en litt mindre streng måte dersom noe må tas opp.			
42	beslutningskraftig, ærlig, løsningsorientert og rettferdig	Kvinne	23-29	Student

Dersom du har noe å tilføye spørsmål 8 kan du skrive i boksen under. [valgfritt]

Resp. nr.	Svar	Kjønn	Alder	Yrke
3	Leders kjønn har for meg ingen betydning så lenge de ser meg som arbeidstaker og justerer lederstilen til mitt kunnskapsnivå (dvs. ikke krever for mye av nye arbeidstakere, og krever mer av erfarne)	Kvinne	23-29	Student med jobb
4	Vet ikke.hva som er spørsmål 8. Men jeg ville nok heller valgt en mellomting. Det er viktig å være hard og "ufølsom" i visse situasjoner men ellers ta hensyn og vise omtanke.	Kvinne	18-22	Student
5	Jeg kunne tenkt meg en krysning av begge, da med forbehold om at slike ledere stemmer med det jeg sa over.	Kvinne	23-29	Student med jobb
8	Lykke til!	Kvinne	23-29	Student med jobb
10	Usikker på hva som er spørsmål 8 da de ikke er nummererte, men om det er knyttet til om jeg kunne velge hva slags leder jeg ville hatt, ville det vært avhengig av typen jobb.	Kvinne	23-29	Student med jobb
18	Å velge vil være avhengig av blant annet hva slags type lederstilling vi snakker om, hvilken bransje, grad av deltakelse i den daglige driften osv.	Mann	30+	Ansatt ved MH
19	Menn som ledere er mye enklere å forhold seg til - oftest ingen skjult agenda. Sier ting rett ut som de er - like it or not ...	Mann	30+	Ansatt ved MH
23	irrelevante kategorier	Kvinne	30+	Ansatt ved MH
24	Ah! Nå blir jeg frustrert! Er ikke dere unge studenter med friske øyne og åpne og er de ikke på tide og klare og se forbi kjønn og heller se egenskaper på dette	Kvinne	30+	Ansatt ved MH

	<p>feltet. Dette blir for banalt. Ok, men da sier vi at jeg mener jo at sterk, smart og analytisk er maskuline egenskaper og snill, dum og omsorgsfull er kvinnelige egenskaper..! Selvsagt! Neida.</p> <p>Undersøkelsen er sikkert godt ment men, når ikke vi har kommet lenger på dette enn at disse spørsmålene stiller på denne måten? Blir jeg bare en smule oppgitt.</p>			
28	<p>Her har jeg krysset av på ingen formening. Det er fordi jeg mener begge har trekk som lar seg kombinere og som komplimenterer hverandre. Jeg mener ledelse er kontekstuel og at en god leder i ulike situasjoner evner å bruke ulike virkemidler som kan kategoriseres som både feminine og maskuline trekk.</p>	Mann	30+	Student
31	<p>Begge ekstremer er negative, men en organisasjon som ikke har prestasjonsfokus vil mislykkes. Besluttsomhet til tross for uenighet i organisasjonen er et must. Dette er bakgrunnen for mitt svar i oppgaven over.</p>	Kvinne	23-29	Student med jobb
38	<p>Ulike typer jobber og arbeidsplasser trenger ulike type ledere. Derfor kommer behovet for leder til å variere fra hvilken bedrift det er snakk om. På et akuttmottak, der ting skjer fort, trengs det en leder som kan ta raske beslutninger uten å måtte forhøre seg med andre. Et type arbeidsmiljø som trenger en maskulin leder. I et arkitektsselskap trengs det mange ideer, og ulike alternativer for å nå målet. Her kan det passe bedre med en feminin leder som lar flere komme med forslag og bidra til å komme fram til en beslutning.</p>	Mann	18-22	Student med jobb
39	<p>Jeg tror at jeg ville trivdes mest med en feminin leder fordi det antageligvis er bedre arbeidsmiljø da jeg tror feminine ledere tenker mer over dette.</p>	Kvinne	18-22	Student med jobb
41	<p>Jeg valgte "ingen formening" fordi jeg selv vil ha en blanding av dette. Jeg synes det er viktig at en leder er klar på hva som er det beste for bedriften, samtidig som at lederen tar hensyn til de ansatte. Jeg tror en feminin leder gjør at</p>	Kvinne	18-22	Student med jobb

	de ansatte gjør arbeidsoppgavene sine på best mulig måte, i stedet for at de gjør det kun fordi de må og ikke vil "hisse" på seg den maskuline lederen.			
--	---	--	--	--

**Vedlegg 3: Gjennomsnitt av personlighetstrekkene**

Personlighetstrekk	Gjennomsnitt	N
Pålitelig	4,86	42
Beslutningskraftig	4,81	42
Tilpasningsdyktig	4,48	42
Ærlig	4,33	42
Selvstendig	4,14	42
Ambisiøs	4,05	42
Forståelsesfull	4,05	42
Analytisk	4,05	42
Vennlig	3,90	42
Godt humør	3,88	42
Taktfull	3,81	42
Risikovillig	3,74	42
Medfølende	3,69	42
Hengiven	3,52	42
Spontan	2,64	42

**Samlet poengsum:**

Maskulin: 20,79

Nøytral: 20,12

Feminin: 19,04

**Vedlegg 4: SPSS – statistikk over personlighetstrekkene**

**Statistics**

		Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Hengiven	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Godt humør	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Pålitelig	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Beslutningskraftig	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Risikovillig	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Ærlig
<b>N</b>	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3.52	3.88	4.86	4.81	3.74	4.33
<b>Std. Error of Mean</b>		.141	.109	.064	.061	.113	.116
<b>Median</b>		4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.50
<b>Mode</b>		4	4	5	5	4	5
<b>Std. Deviation</b>		.917	.705	.417	.397	.734	.754
<b>Variance</b>		.841	.498	.174	.158	.539	.569
<b>Skewness</b>		-.472	-.266	-3.105	-1.635	-.315	-.650
<b>Std. Error of Skewness</b>		.365	.365	.365	.365	.365	.365
<b>Range</b>		4	3	2	1	3	2
<b>Minimum</b>		1	2	3	4	2	3
<b>Maximum</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Sum</b>		148	163	204	202	157	182
<b>Percentiles</b>	25	3.00	3.00	5.00	5.00	3.00	4.00
	50	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.50
	75	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00

**Statistics**

		Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Vennlig	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Ambisiøs	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Forståelsesfull	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Analytisk	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Selvstendig	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Tilpasningsdyktig

Vedlegg 4, side 2

<b>N</b>	<b>Valid</b>	42	42	42	42	42	42
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3.90	4.05	4.05	4.05	4.14	4.48
<b>Std. Error of Mean</b>		.112	.096	.127	.118	.143	.104
<b>Median</b>		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
<b>Mode</b>		4	4	4	4	4	5
<b>Std. Deviation</b>		.726	.623	.825	.764	.926	.671
<b>Variance</b>		.527	.388	.681	.583	.857	.451
<b>Skewness</b>		-.655	-.029	-.638	-.427	-1.071	-.925
<b>Std. Error of Skewness</b>		.365	.365	.365	.365	.365	.365
<b>Range</b>		3	2	3	3	3	2
<b>Minimum</b>		2	3	2	2	2	3
<b>Maximum</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Sum</b>		164	170	170	170	174	188
<b>Percentiles</b>	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
	75	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Spontan	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Medfølende	Ranger personlighet strekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Taktfull
<b>N</b>	<b>Valid</b>	42	42	42
	<b>Missing</b>	0	0	0
<b>Mean</b>		2.64	3.69	3.81
<b>Std. Error of Mean</b>		.156	.138	.119
<b>Median</b>		3.00	4.00	4.00
<b>Mode</b>		3	4	4
<b>Std. Deviation</b>		1.008	.897	.773
<b>Variance</b>		1.016	.804	.597
<b>Skewness</b>		.038	-.608	.015
<b>Std. Error of Skewness</b>		.365	.365	.365
<b>Range</b>		4	3	3
<b>Minimum</b>		1	2	2
<b>Maximum</b>		5	5	5
<b>Sum</b>		111	155	160
<b>Percentiles</b>	25	2.00	3.00	3.00
	50	3.00	4.00	4.00
	75	3.00	4.00	4.00



## Vedlegg 5: Frekvensanalyse personlighetstrekk

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Beslutningskraftig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nokså viktig	8	19.0	19.0	19.0
Svært viktig	34	81.0	81.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Pålitelig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Verken eller	1	2.4	2.4	2.4
Nokså viktig	4	9.5	9.5	11.9
Svært viktig	37	88.1	88.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Godt humør**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	1	2.4	2.4	2.4
Verken eller	10	23.8	23.8	26.2
Nokså viktig	24	57.1	57.1	83.3
Svært viktig	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Risikovillig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	2	4.8	4.8	4.8
Verken eller	12	28.6	28.6	33.3
Nokså viktig	23	54.8	54.8	88.1
Svært viktig	5	11.9	11.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Ærlig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Verken eller	7	16.7	16.7	16.7
Nokså viktig	14	33.3	33.3	50.0
Svært viktig	21	50.0	50.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Vennlig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	2	4.8	4.8	4.8
Verken eller	7	16.7	16.7	21.4
Nokså viktig	26	61.9	61.9	83.3
Svært viktig	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Ambisiøs**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Verken eller	7	16.7	16.7	16.7
Nokså viktig	26	61.9	61.9	78.6
Svært viktig	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Forståelsesfull**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	2	4.8	4.8	4.8
Verken eller	7	16.7	16.7	21.4
Nokså viktig	20	47.6	47.6	69.0
Svært viktig	13	31.0	31.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Analytisk**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	1	2.4	2.4	2.4
Verken eller	8	19.0	19.0	21.4
Nokså viktig	21	50.0	50.0	71.4
Svært viktig	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Selvstendig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	4	9.5	9.5	9.5
Verken eller	3	7.1	7.1	16.7
Nokså viktig	18	42.9	42.9	59.5
Svært viktig	17	40.5	40.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Tilpasningsdyktig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Verken eller	4	9.5	9.5	9.5
Nokså viktig	14	33.3	33.3	42.9
Svært viktig	24	57.1	57.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Spontan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke viktig	6	14.3	14.3	14.3
Lite viktig	12	28.6	28.6	42.9
Verken eller	16	38.1	38.1	81.0
Nokså viktig	7	16.7	16.7	97.6
Svært viktig	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Medfølende**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	6	14.3	14.3	14.3
Verken eller	7	16.7	16.7	31.0
Nokså viktig	23	54.8	54.8	85.7
Svært viktig	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Taktfull**

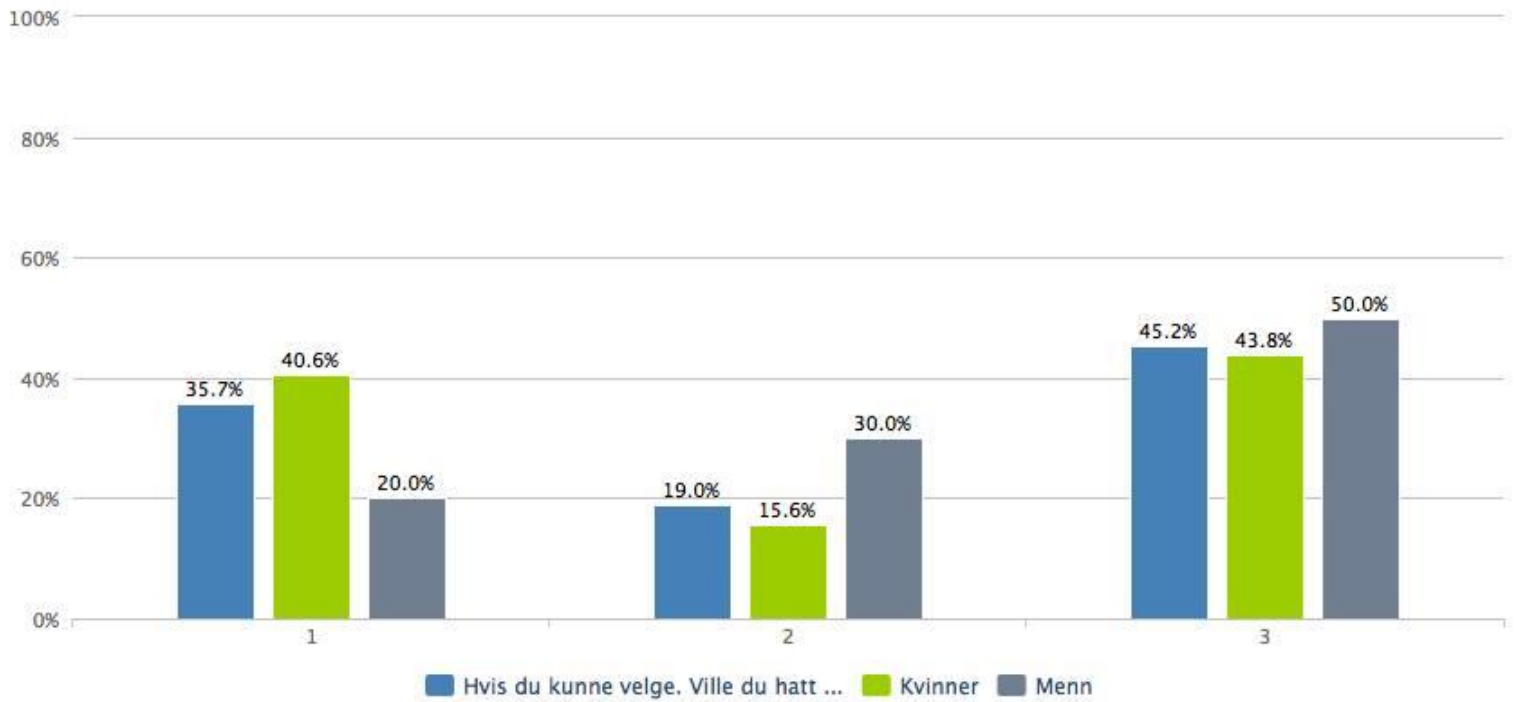
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lite viktig	1	2.4	2.4	2.4
Verken eller	14	33.3	33.3	35.7
Nokså viktig	19	45.2	45.2	81.0
Svært viktig	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Ranger personlighetstrekkene nedenfor. Hvor viktig mener du de er for å være en god leder?: Hengiven**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ikke viktig	1	2.4	2.4	2.4
Lite viktig	4	9.5	9.5	11.9
Verken eller	14	33.3	33.3	45.2
Nokså viktig	18	42.9	42.9	88.1
Svært viktig	5	11.9	11.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

## Vedlegg 6

### Vedlegg 6: Diagram – valget mellom maskulin og feminin leder



QUESTION	NUMBER OF RESPONDENTS
Hvis du kunne velge. Ville du hatt ...	42
Kvinner	32
Menn	10

#### # NAME

- 1 En feminin leder
- 2 En maskulin leder
- 3 Ingen formening