

KJØNNET BEDRAR

- Forventer man ulik atferd av mannlige og kvinnelige ledere?



Forord

Å skrive en bacheloroppgave er en utfordrende og lærerik prosess. Det krever struktur, arbeidsmoral og en god porsjon humor. Prosessen har til tider vært krevende, og vi har felt noen tårer på veien mot målet, men det er effektive arbeidsøkter og gode diskusjoner som hovedsaklig har preget vår prosess.

Allerede tidlig høsten 2009 fant vi ut at ledelse var noe vi ønsket å fordype oss i. Dette fordi begge gruppemedlemmene har ambisjoner om å besitte lederstillinger i løpet av de kommende årene. Vi begynte "å sondere terrenget" ved å lese alt vi kom over i media som omhandlet ledelse, og stadig dukket det opp artikler som hevdet at det er forskjeller mellom menn og kvinners lederstil. Vi begynte så å undersøke hvorvidt disse forskjellene faktisk eksisterer ved blant annet å snakke med flere kjønnsforskere. De mente hovedsaklig at det ikke er noen forskjeller mellom menn og kvinner utover gensammensetningen. "Men hvorfor føler vi at det er forskjeller da", tenkte vi.

Til slutt kom vi frem til at vi ønsket å undersøke hvorvidt kjønnsforskjellene i ledelse skapes ut i fra forventningene de underordnede sender til sine mannlige og kvinnelige ledere, og om kjønns sammensetningen i organisasjonen har noen innvirkning på disse forventningene. Dette har vært et svært interessant tema og jobbe med, spesielt siden Harald Eias tv-program "Hjernevask" har rast over tv-skjermen de siste månedene og skapt debatt om nettopp kjønnsforskning, blant Norges befolkning.

Vi har fått god veiledning fra mange hold, og det er flere vi ønsker å takke for gode samtaler, verdifull informasjon, konstruktive innspill og ikke minst for at de har gitt oss så mye av sin dyrebare tid.

Først og fremst vil vi takke vår kjære veileder, førstelektor Patrick Verde for at han har løftet oss ned fra skyene når vi har svevd for høyt, for at han har gitt så mye av seg selv og sin tid og fordi han har en helt spesiell evne til å bringe frem latter i alvorlige og tunge situasjoner. Vi vil også rette en stor takk til Harriet Bjerrum Nielsen, Professor i kjønnsforskning og pedagogikk ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitetet i Oslo, Lars C. Kolberg, rådgiver ved Likestillings- og diskrimineringsombudet og Gro Ladegård, førsteamanuensis ved Universitetet for miljø- og biovitenskap, for faglige innspill og hyggelige samtaler. Vi vil også rette en stor takk til Kristin Lund, Generalmajor og

Generalinspektør for Heimevernet, Anne Lise Ryel, Generalsekretær i Kreftforeningen,
Sven Erik Lynne, HR-sjef i Redd Barna og Tord Fuglem, avdelingssjef ved Krigsskolen.

Det er med spenning, stolthet og glede vi nå avslutter tre år ved Markedshøyskolen. Vi er sikre på at årene på Markedshøyskolen har gitt oss den tyngden vi trenger for nå og tre ut i det "virkelige" liv. Vi er stolte av vårt ferdige produkt. God fornøyelse!

Oslo, 09.06.10

Studentnummer: 35059547 og 36001532

Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt hvorvidt det skapes forskjellige forventninger til mannlige og kvinnelige ledere i henholdsvis mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode med et utforskende casedesign og en interpretivistisk tilnærming. I arbeidet med å forsøke å avdekke eventuelle forskjeller, har vi intervjuet to ledere fra mannsdominerte organisasjoner; Heimevernet og Krigsskolen, og to ledere fra kvinnedominerte organisasjoner; Redd Barna og Kreftforeningen, samt to av ledernes underordnede.

Intervjuguiden vår bestod av 12 dimensjoner som er empirisk fundert i Gary Yukl, Angela Gordon og Tom Taber (2002) sin forskning rundt hierarkiske taksonomier, samt John French og Bertram H. Raven (1959) sin taksonomi for å klassifisere forskjellige typer makt ut i fra kilden til disse. Informantene ble bedt om å beskrive disse ut i fra hvor viktig de mente hver enkelt dimensjon er for god ledelse. Deretter ba vi dem rangere disse dimensjonene fra 1 til 12, hvor 1 var den mest avgjørende dimensjonen og 12 var den minst avgjørende.

Vi hadde en grunnleggende antakelse om at dersom man kan vise til at det eksisterer forskjeller i normer om hva god ledelse er, vil dette måtte prege den faktisk utførte ledelse. Vi antok at de underordnedes topprangeringer ville gjenspeile organisasjonens normer for god ledelse og dermed også forventningene de sender til sine ledere, som igjen ville virke styrende på ledernes atferd. Vi mente at det også ville være interessant å undersøke hvorvidt lederne oppfattet de underordnedes forventninger ved å gjenspeile dem i sin rangering av dimensjoner og om det avhenger av hvorvidt de leder menn og kvinner, eller om de er menn og kvinner selv.

Ettersom Kreftforeningen og Redd Barna er kvinnedominerte, antok vi at lederne i de respektive organisasjonene ville rangere god ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner og etttersom Heimevernet og Krigsskolen er mannsdominerte, antok vi at lederne i de respektive organisasjonene ville rangere god ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.

Vi har avdekket enkelte interessante empiriske mønstre som kan danne grunnlag for videre forskning, men med fare for å ødelegge spenningen ved å lese denne oppgaven, vil vi ikke presentere disse før i kapittel 4: Analyse og drøfting.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	9
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	9
1.2 Problemstilling.....	11
1.3 Formål	12
1.4 Forutsetninger/avgrensninger	12
1.5 Begrepsavklaring	13
2.0 Metode	14
2.1 Vår forskningsprosess	16
2.2 Kvalitative forskningsstrategier.....	17
2.3 Teoretiske antakelser.....	20
2.4 Problemstilling.....	21
2.4.1 Forskningsspørsmål.....	21
2.4.2 Hypoteser	21
2.5 Casebeskrivelse og analyseenheter	22
2.6 Hvorfor humanitære organisasjoner og forsvaret.....	24

2.7 Logisk link, tilnærming til intervjuguide	25
2.8 Transkribering og datareduksjon	28
2.9 Analyse og konklusjon.....	28
2.9.1 Kvalitetssikring	28
2.9.2 Troverdighet.....	29
2.9.3 Overførbarhet.....	29
2.9.4 Pålitelighet	30
2.9.5 Bekreftbarhet	30
3.0 Teori.....	30
3.1 Kjønnforskning	31
3.1.1 Hjernene	31
3.1.2 Hormoner.....	32
3.1.3 Sosiobiologien.....	33
3.2 Samfunnsvitenskapelig kjønnforskning	34
3.3 Kjønn og arbeid	34
3.4 Kjønnsskjemaer	36
3.5 Organisasjonskultur	36
3.5.1 Hva består organisasjonskulturen av?.....	37
3.5.2 I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på organisasjonsmedlemmenes atferd?	38

3.6 Teorigrunnlag for intervjuguide	39
3.6.1 Oppgaveorientert atferd.....	40
3.6.2 Relasjonsorientert atferd.....	41
3.6.3 Endringsorientert atferd.....	42
3.6.4 Maktorientert atferd.....	43
3.6.5 Oppsummering.....	44
3.6.6 Vurderingskriterier som dekker alle metakategoriene	45
3.7 Teori i praksis	46
4.0 Analyse og drøfting	47
4.1 Innledning til analyse og drøfting.....	47
4.2 Begrunnelse for valg av topprangeringer som utgangspunkt for analyse og drøfting....	48
4.3 Grunnlag for analyse og drøfting.....	49
4.4 Tabeller med datamateriale (datareduksjon).....	50
4.5 Hypoteser med utgangspunkt i de underordnede.....	52
4.5.1 Hypotese 1	52
4.5.2 Delkonklusjon.....	53
4.5.3 Hypotese 2:.....	54
4.5.4 Delkonklusjon.....	55
4.6 Hypoteser med utgangspunkt i lederne.....	56

4.6.1 Hypotese 3 og 5	57
4.6.2 Hypotese 4 og 5	58
4.6.3 Delkonklusjon.....	59
4.7 Fenomener	62
4.8 Konklusjon	65
5.0 Avslutning	67
6.0 Litteraturliste	68
6.1 Bøker	68
6.2 Artikler	71
7.0 Intervjuobjekter	72
8.0 Vedlegg	72

Tabeller og figurer:

Figur 2.1: Forskningsprosessen i kvalitative studier.....	17
Figur 2.2 Kriteriebasert utvelging	22
Tabell 2.1 Oversikt over informanter og organisasjonene de arbeider i	23
Tabell 4.2 Topprangeringsoversikt ledere	51
Tabell 4.3: Topprangeringsoversikt underordnede	51
Figur 4.1: Grunnlag for videre forskning.....	54
Figur 4.2: Grunnlag for videre forskning.....	56
Figur 4.3: Grunnlag for videre forskning.....	61
Figur 4.4: Grunnlag for videre forskning.....	62

Antall ord: 18 387

1.0 Innledning

"The beginning of knowledge is the discovery of something we do not understand."

- Frank Herbert

Som en innledning til denne oppgaven, ønsker vi å fortelle om veien til vår problemstilling.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Vi begynte arbeidet med vår bacheloroppgave høsten 2009. Vi hadde begge en genuin interesse for ledelsesfaget og var opptatt av å finne frem til en dagsaktuell problemstilling. Vi la merke til at ledelse i stor grad domineres av menn i mediebildet. Vi stilte oss spørsmålet; "Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i Norge?" Videre tenkte vi at faren ved at en bedrift domineres av menn, er at bedriften blir så homogen, at kvinnene må tilpasse seg slik at de ikke fryses ut.

Vi så en tendens til at de kvinnelige lederne som er mest synlige i mediebildet, ofte har en "maskulin" lederstil; dominerende, sterk og autoritær. Vi ønsket derfor å undersøke hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at en kvinne skal lykkes som toppleder i Norge. Vi ønsket også å ha et fokus på mannsdominerte og kvinnedominerte bransjer, for å undersøke hvorvidt det er ulike forutsetninger i de respektive bransjene. Etter diskusjoner med flere forelesere ved Markedshøyskolen, kom vi frem til at dette er et mye omdiskutert tema, og det er gjort mye forskning på området, noe som kunne ført til en lite original oppgave. Vi innså også at muligheten for å gjennomføre dybdeintervjuer med kvinnelige og mannlige toppledere i Norge ville bli en utfordring, da deres kalendere er nokså fulle. Vi valgte derfor en litt annen vinkling på oppgaven, nemlig å undersøke i hvilken grad utøvelsen av ledelse blir påvirket av kjønn eller om ledelse mer er å forstå som generisk definert av organisasjonskontekst og eventuelt av organisasjonstype.

Vi kontaktet diverse forskere for å få innspill på problemformuleringen, og tilbakemeldingene var nokså entydige; selv om ideen var spennende, var det ikke en spesielt fruktbar vei å gå. For det første finnes det etter hvert mye litteratur og empiri på at det ikke finnes noen kvinnelig lederstil. Det vil si at man ikke finner noen generelle forskjeller i atferd mellom kvinnelige og mannlige ledere.

Vi føler likevel at det er forskjeller mellom kvinner og menn, men i og med at forskere ikke har klart å finne noen forskjeller på tvers av organisasjoner eller situasjoner som dokumenterer dette, innså vi at det å lete med lys og lykter etter noe man har lyst til å finne men ikke vil finne, vil være destruktivt for en bacheloroppgave. Et annet poeng som kom frem var at man bør velge en smal problemstilling, og feltet vi ønsket å ta for oss er så stort at det sannsynligvis ville blitt en noe overflattisk oppgave. Vi ønsket imidlertid å beholde utgangspunktet om å velge en bedrift fra en mannsdominert bransje og en kvinnedominert bransje, for å se på eventuelle forskjeller. Vi gjennomførte derfor en brainstorming på potensielle problemstillinger, og endte opp med følgende:

- Hvorfor skulle kvinnelige ledere lede annerledes i kvinnedominerte bransjer enn i mannsdominerte bransjer?
- Vil det være andre forventninger til de kvinnelige lederne i de to bransjene fra medarbeidernes side?

Fokuset ble dermed på hva som er forskjellene mellom det å lede kvinner og å lede menn, både fra lederens side (atferd) og medarbeiderne (forventninger).

Under prosessen frem til endelig problemstilling, hadde vi alle “følere” ute, for å identifisere mulige veier å gå. Vi kom over en undersøkelse utført av Paul R. Wilson i 1968. Han utførte et eksperiment på et college i Australia, hvor en mann ble presentert for fem forskjellige klasser med 5 forskjellige ”arbeidstitler”; student, hjelpelærer, lærer, seniorlektor og tilslutt professor. Etter at han hadde forlatt rommet ble klassen bedt om å estimere høyden hans. Det ble oppdaget at for hver høyning av statusen vokste han i oppfattet høyde med gjennomsnittlig 1,27 cm. Slik at han som professor ble oppfattet som 6,35 cm høyere enn som student (Wilson, 1968).

Menn med autoritet blir dermed oppfattet som høyere enn de er, “men hva med kvinner?”, tenkte vi. Man kan anta at en mann med autoritet vil bli oppfattet som høyere, mer intelligent, pålitelig og rasjonell, men vil det samme gjelde for kvinner med autoritet? Dette har det blitt forsket svært lite på, og vi syntes tanken om å gjennomføre et lignende eksperiment med andre undersøkelsesdimensjoner, ville være spennende. Problemstillingen ble derfor følgende: “Tilegger vi kvinner med autoritet andre egenskaper enn menn?” Denne problemstillingen belyste mye av det vi ønsket å undersøke, nemlig at selv om det ikke kan bevises at det er en

forskjell mellom kvinner og menn (utover gensammensetningen), føler vi at det er en forskjell og at denne muligens er manifestert i attribuering.

Vår forrige problemstilling handlet om hvorvidt kvinnelige lederes dyktighet oppfattes annerledes i en organisasjon dominert av menn enn i en organisasjon dominert av kvinner, den bygget altså på en forståelse om at kvinnelig ledelse konstitueres i en sosial dynamikk som varierer ut i fra kjønnsstilhørighet hos de som ledes. Den nye problemstillingen har noe med dette å gjøre, men er forandret på en rekke felt. Den teoretiske referanserammen vil i dette tilfelle bli en tolkning av hvorvidt de attribueringene som skjer gjør det lettere eller vanskeligere å lede.

Vi forstod at det ligger en del metodiske problemstillinger i den nye problemstillingen. Vi kan ikke undersøke for mange dimensjoner og det spørsmålet vi ville ha svar på hadde måttet gjemmes blant en rekke andre spørsmål. Vi måtte altså ha utviklet flere velfunderte hypoteser om hva vi tror man attribuerer, for eksempel høyde. Men det ville også reises en rekke andre utfordringer; på grunnlag av hvilke kriterier skal vi velge dimensjonene vi skal undersøke, og hvilke kriterier skal være gjeldende for mannen og kvinnen vi velger å ta utgangspunkt i for å utføre eksperimentet? Utforming av testdesign, planlegging og gjennomføring av selve eksperimentet, samt analysen av resultatet, ville blitt utrolig tidkrevende. Så etter diskusjon med diverse kjønnsforskere og forelesere på Markedshøyskolen, kom vi frem til at et eksperimentelt design ville blitt for omfattende og tidkrevende, så vi valgte å gå bort i fra dette, og heller videreutvikle vår forrige problemstilling.

I og med at tidligere forskning ikke kan gi noen entydige svar på hvorvidt det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, tror vi at forskjellene muligens vil være synlige gjennom forventningene som rettes mot mannlige og kvinnelige ledere. Vi tror at dersom vi kan vise til at det eksisterer forskjeller i forventningene om hva god ledelse er, så vil dette måtte prege den faktisk utførte ledelse, noe vi vil utdype nærmere i punkt 2.3 og 3.5. Derfor er vår problemstilling som følger:

1.2 Problemstilling

Er det de samme forventningene som rettes mot kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte og kvinneedominerte organisasjoner?

1.3 Formål

Vi ønsket først og fremst å skrive om et tema som er relevant for oss begge. Vi har begge et ønske om å bli ledere i fremtiden, og har alltid vært bevisste på at kvinner i lederposisjoner ofte møter andre/større utfordringer enn menn. Vi ønsket derfor å undersøke hvorvidt dette har en sammenheng med hvilke forventninger vi har til mannlige og kvinnelige ledere.

Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke hvordan eventuelle kjønnsforskjeller i arbeidslivet manifesterer seg hos underordnede og deres ledere. For selv om det ikke kan bevises at det finnes kjønnsforskjeller i ledelse, tror vi likevel at vi forventer ulik atferd av mannlige og kvinnelige ledere, noe som vi mener hovedsakelig er et resultat av våre dypt forankrete kjønnskjemaer, dette vil vi komme tilbake til i teoridelen under punkt 3.4.

Vi ønsker at denne oppgaven skal være et bidrag til kjønnsdebatten i Norge og danne grunnlag for videre forskning rundt ledelse og kjønn. Vi ønsker videre å øke bevisstgjøringen om at forskjellene er der, selv om de muligens bare er synlige i våre forventninger.

1.4 Forutsetninger/avgrensninger

Vi ønsker å ta for oss hvorvidt det er rimelig å anta at det finnes forskjeller mellom våre forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. For å redusere risikoen for essensialisme, vil vi diskutere dette ut fra et kulturperspektiv. Leena Avotie (2002, 219) mener at ”Tanken bak kulturperspektivet er å gjøre det mulig å forankre menneskers vurderinger og holdninger i strukturelle forhold og større sosiale sammenhenger i stedet for i ”naturen” eller henholdsvis kvinners eller menns vesen.”

Vi ønsker derfor å understreke at vi i denne oppgaven, ikke undersøker hvorvidt det er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige lederes utøvelse av ledelse, da empirigrunnlaget vårt for å undersøke dette er minimalt. Derfor undersøker vi hvorvidt de får mot seg ulike forventninger, og om hvorvidt de arbeider i en mannsdominert eller kvinnedominert organisasjon har noen innvirkning på dette.

Vi har i vår oppgave valgt å ta utgangspunkt i to mannsdominerte organisasjoner i Norge; Heimevernet og Krigsskolen (forsvaret), samt to kvinnedominerte organisasjoner i Norge; Redd Barna og Kreftforeningen (humanitære organisasjoner). I Heimevernet har vi intervjuet

en kvinnelig leder og to av hennes mannlige underordnede, på Krigsskolen har vi intervjuet en mannlig leder og to av hans mannlige underordnede, i Redd Barna har vi intervjuet en mannlig leder og to av hans kvinnelige underordnede og i Kreftforeningen har vi intervjuet en kvinnelig leder og to av hennes kvinnelige underordnede.

Det var viktig for oss at lederne vi intervjuet hadde flere års ledererfaring, slik at de hadde reflektert rundt ledelse med utgangspunkt i reell erfaring, og ikke bare teori, slik unge ledere muligens hadde gjort.

Vi ønsker å understreke at vi ikke er interessert i hver enkelt leder eller underordnet, men det som er kulturelt og felles for dem. Det er dimensjonene de vurderer god ledelse ut i fra, vi er interessert i.

Vi ønsker også å understreke at selv om problemstillingen og hypotesene er formulert i en generell forstand, er det kun med utgangspunkt i våre respektive organisasjoner, at hypotesene avkreftes/bekreftes.

1.5 Begrepsavklaring

Mannsdominert organisasjon:

En organisasjon med mer enn 50 % mannlige ansatte. Våre mannsdominerte organisasjoner er Heimevernet og Krigsskolen.

Kvinnedominert organisasjon:

En organisasjon med mer enn 50 % kvinnelige ansatte. Våre kvinnedominerte organisasjoner er Kreftforeningen og Redd Barna.

Forventninger:

Forventninger er avledet av normbegrepet. Henning Bang definerer normer på følgende måte: "Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke." (Bang 1988, 51). Vi antar derfor at de underordnede i våre respektive organisasjoner vil ha et sett med forventninger til sine ledere og det er disse forventningene vi ønsker å avdekke. Virginia Valian (1998, egen oversettelse) og Henning Bang (1988) mener at folks forventninger til oss, leder oss til å opptre på en måte som møter disse forventningene, og derfor intervjuer vi også ledere for å se om de gjenspeiler de underordnedes forventninger. Dette temaet vil bli videre utdypet i teoridelen i punkt 3.4 og 3.5.

Vurderingskriterier:

I vår intervjuguide har vi som nevnt tatt utgangspunkt i 12 vurderingskriterier som er utledet av Yukl, Gordon og Taber (2002) sin forskning rundt hierarkiske taksonomier, samt French og Raven (1959) sin taksonomi for å klassifisere forskjellige typer makt ut i fra kilden til disse. Dimensjonene som er utarbeidet, er alle relevante for god ledelse. Se punkt 3.6 i teoridelen og vedlegg 2 for utdypning.

Vurderinger og forventninger:

I denne oppgaven vil vi referere til de underordnedes vurderinger av ledelse og de underordnedes forventninger til sine ledere. Vi vil presisere at vi da refererer til det samme ettersom vurderingskriteriene de underordnede retter mot sine ledere vil fungere som forventninger til lederen. Dette vil vi utdype nærmere i teoridelen i punkt 3.5.

Underordnede:

Vi har valgt å omtale informantene som rapporterer til lederne i våre utvalgte organisasjoner som *underordnede*. I dagens næringsliv ser vi tendenser til at vi beveger oss fra en hierarkisk oppbygning til en mer flat struktur. For å gjenspeile dette burde vi muligens ha omtalt våre informanter som medarbeidere, istedenfor underordnede. Vi har likevel valgt å omtale dem som underordnede, da vi mener at det tydeliggjør informantenes stillinger, de er *underordnet* sine ledere. Hvis vi hadde valgt å omtale informantene som medarbeidere, tror vi dette kunne ha forvirret leseren.

2.0 Metode

"The whole of science is nothing more than refinement of everyday thinking"

- *Albert Einstein*

Asbjørn Johannessen, Per Arne Tuft og Line Kristoffersen (2006, 32) skriver at "Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål." Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss, slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen m. fl. 2006). "Det dreier seg om å samle inn, analysere, og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning." (Johannessen m. fl. 2006, 33). Denne prosessen vil vi dokumentere i punkt 2.1.

I dette kapitlet ønsker vi å redegjøre for metodevalg og metodebruk. I følge Sveinung Berild (1992) er metode en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, og er de verktøy og retningslinjer som brukes for å samle informasjon. Hensikten med metodelære er å møte hensiktsmessige valg slik at den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter som er tilgjengelige og konsekvenser som kan oppstå ut i fra valg man tar.

I følge Mehmet Mehmetoglu (2004) er det formål og problemstilling som legger føring for valg av strategi og innsamlingsmetoder. Egon G. Guba og Yvonna S. Lincoln (1994, etter Mehmetoglu 2004), mener at valg av metode avhenger av valg av paradigme, ettersom paradigmet påvirker metodevalget. Et paradigme er et sett av basisregler og prinsipper som veileder forskeren, altså hvilke metodologier, metoder eller dataanalyseteknikker som brukes, vil avhenge av paradigmet man velger. Det finnes forskjellige typer paradigmer innen samfunnsvitenskap, det er likevel to paradigmer som har vært mest dominerende; positivisme og interpretivisme (Mehmetoglu 2004). Vi har valgt en interpretivistisk tilnærming som er basert på Max Weber (1968, etter Mehmetoglu 2004) sin metode: Verstehen (forstå). "Ifølge denne metoden er meningen bak menneskers handlinger å finne i selve handlingen, og det er forskernes oppgave å oppdage denne meningen." (Mehmetoglu 2004, 15). Weber skiller mellom to typer Verstehen, nemlig direkte observasjonell forståelse og forklarende forståelse. Observasjonell forståelse innebærer at målet med menneskets atferd eller handling er åpenbar, mens forklarende forståelse innebærer at det krever en forståelse av motivet bak handlingen ved å relatere handlingen til sin kontekst (Mehmetoglu 2004). Vi har valgt en forklarende forståelse.

Ola Gaute Aas Askheim og Tor Grenness (2000) mener at det i hovedsak er to hovedtyper som kan benyttes i metode; kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode er data som gir oss tallverdier i motsetning til kvalitative metoder som kjennetegnes ved at data beholdes som tekst. Faktorene som vil påvirke våre forskningsresultater vil vanskelig la seg tallfeste, så vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode.

Monica Dalen (2004, 16) mener at "Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet.", og Johannessen m. fl. (2006) peker på at en kvalitativ tilnærming er særlig anvendelig for å få frem fyldige beskrivelser i de situasjoner der man undersøker fenomener som man ikke kjenner så godt.

I kvalitativ forskning foregår forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse i en sirkulær prosess, noe som forteller hvor avhengig disse elementene er av hverandre. Dette er i motsetning til den kvantitative metoden der man følger en lineær prosess. Fordelen ved å benytte den sirkulære kvalitative forskningen er at vi som forskere kan reflektere over alt innenfor forskningen underveis, noe som igjen kan føre til en bedre forståelse og dybde i oppgaven (Johannessen m. fl. 2006).

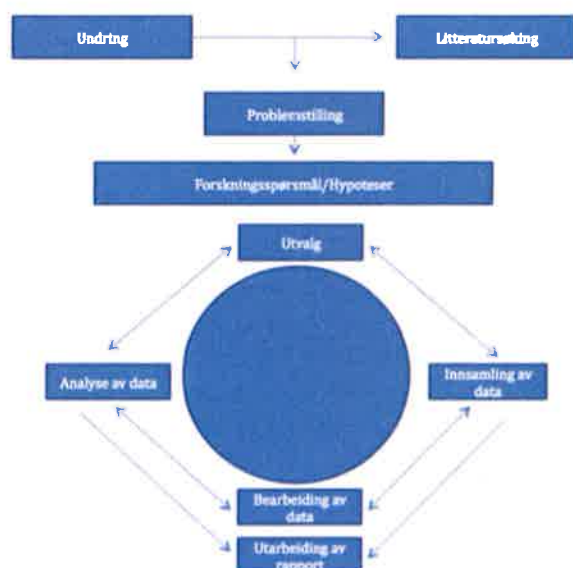
I kvalitativ metode kan ikke dataene uten videre tallfestes, men kan kategoriseres på bakgrunn av svarene vi får inn. Vi mener at vi gjennom kvalitativ metode vil få en bedre forståelse av konteksten som gir grunnlag for analyse og tolkning. Vår innsamling av kvalitative data vil foregå gjennom intervjuer av norske kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner, samt to av deres underordnede. Vi har i tillegg intervjuet enkelte forskere, og benyttet oss av relevante bøker og artikler.

2.1 Vår forskningsprosess

Vi har valgt en forskningsprosess som er basert på en fortolkende tilnærming. I følge Fred Sigve Andersen (2001) innebærer dette at man studerer en virkelighet som i stor grad er skapt av individet. Man vektlegger derfor å studere sosiale oppfatninger, og et studium av kultur, blir dermed et studium av subjektive meninger. I dette ligger det underforstått at oppfatninger av hva som er naturlig, også er samfunnsskapt og sosialt konstruert. I dette perspektivet er menneskers bevissthet, fortolkninger, meninger og intensjoner og opplevelse av mening, bestemmende for deres atferd. Kulturen forstås slik som den oppfattes av medlemmene i organisasjonen, og ut i fra de dimensjonene medlemmene selv bruker om den verden og den praksis de er en del av. Fokuset i undersøkelsen blir derfor sentrert rundt ulikhetene ved folks erfaringer, meninger og forventninger, og det er forhold ved medlemmenes målrettede bevissthet som er avgjørende for de forklaringene som forsøkes gitt.

Vår forskningsprosess har tatt utgangspunkt i følgende modell:

Figur 2.1: Forskningsprosessen i kvalitative studier.



(Dalen, 2004, 24)

Vi startet forskningsprosessen med en undring omkring eventuelle forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, vi gikk så ut for å samle nødvendig litteratur og forskning for å skape en bredere forståelse rundt emnet. Dette resulterte i en problemstilling og et forskningsspørsmål som avledet hypoteser som dannet grunnlag for et hensiktsmessig utvalg. Deretter samlet vi data ved å gjennomføre intervjuer, som vi transkriberte, analyserte og bearbeidet for så å utarbeide en rapport. Denne vil i vår oppgave være en blanding av analyse, drøfting og konklusjon, se punkt 4.0.

2.2 Kvalitative forskningsstrategier

Forskningsdesign

Johannessen m. fl. (2006) legger vekt på at det finnes flere ulike forskningsdesign å velge mellom. Mehmetoglu (2004) mener imidlertid at det hovedsakelig er tre forskningsdesign som man kan benytte innenfor kvalitativ forskning; empiribasert teori, etnografi og casestudie.

Anselm Strauss og Juliet Corbin (1994, 273, etter Mehmetoglu 2004, 30) definerer empiribasert teori på følgende måte; "Empiribasert teori er en metodologi til å utvikle teorier, fundert i data som er samlet inn og analysert på en systematisk måte." Phyllis N. Stern (1994) mener at ved å følge dens rigide prosedyrer utvikles en teori av seg selv underveis i

forskningsprosessen, som et resultat av samspillet mellom datainnsamling og analyse. Det viktigste av alt er at teorien skal kunne forklare fenomenet som studeres.” (Mehmetoglu 2004).

”Etnografi er en beskrivelse og fortolkning av en kulturell eller sosial gruppe eller et system.” (John W. Creswell 1998, etter Mehmetoglu 2004, 37). Som en prosess innebærer etnografi observasjon av gruppen, gjerne gjennom deltakende observasjon i en lang periode hvor forskeren blir en del av hverdagen til folk, eller gjennom individuelle intervjuer med gruppens medlemmer. ”Forskeren er interessert i å studere gruppens handlinger, skikk og bruk, og levemåte for å kunne finne ut meningene bak atferd, språk og interaksjonen mellom menneskene innad i gruppen”. (Mehmetoglu 2004, 37-38).

”En casestudie er en undersøkelse av et begrenset (bounded) system eller en case (eller flere caser) over tid i gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling.” (Mehmetoglu 2004, 41). Dette systemet er et fenomen som er begrenset i henhold til tid og rom, som i vårt tilfelle; organisasjoner og utvalgte personer i disse. ”Caset blir valgt ut på bakgrunn av en forskningsinteresse, hypotese, eller en sak.” (Mehmetoglu 2004, 41).

Vi ville studere menn og kvinners vurdering av ledelse i mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner, derfor valgte vi Kreftforeningen, Heimevernet, Redd Barna og Krigsskolen som caser, som er de begrensede systemene i vår casestudie.

Vi tar utgangspunkt i teorier om kjønnsforskjeller, teorier om effektiv ledelse og teorier om organisasjonskultur, og kobler våre hypoteser og funn opp i mot disse. Dette betyr at vi har en ”fra teori til empiri” tilnærming, som betegnes som deduktiv. Det vil si en avledning fra det generelle til det konkrete, hvor generelle påstander (teorier) testes ved empiriske data (Johannessen m. fl. 2006). Mehmetoglu (2004, 103) definerer deduktiv metode på følgende måte:

”Deduksjon er i utgangspunktet en kvantitativ analyseprosess som begynner med en allerede utviklet teori. Teorien er hentet fra litteraturen, og består av hypoteser som så testes av forskeren. I kvalitativ analyse betyr deduksjon ikke akkurat det samme, men mer er å teste hypoteser som genereres av forskerens egne data, mot disse dataene.”

I følge Robert K. Yin (1989, etter Mehmetoglu 2004) finnes det tre typer casestudier man kan bruke: utforskende, forklarende og deskriptiv. I utforskende casestudie, kan feltarbeid og

datainnsamling gjøres før forskningsspørsmålene blir definert. ”Denne type studie kan sees på som et forarbeid for et mer omfattende forskningsprosjekt. Likevel bør man ha et klart rammeverk som utformes i forkant av studien.” (Yin 1989, etter Mehmetoglu 2004).

Forklarende casestudie brukes gjerne når man skal utføre en årsaksforklarende studie, særlig i komplekse undersøkelser av organisasjoner eller miljøer, hvor forskeren vil bruke flere caser til å undersøke flere forskjellige innvirkninger. ”Her kan forskeren benytte seg av Yin (1989) sin mønstertilpassingsteknikk (pattern-matching), som går ut på at flere biter informasjon fra samme case kan relateres til det å generere en teoretisk hypotese.” (Yin 1989 etter Mehmetoglu 2004, 43). Deskriptiv casestudie innebærer at forskeren presenterer en deskriptiv teori, som oppretter det helhetlige rammeverket som skal følges i gjennom hele studien. Med andre ord, skal det dannes og identifiseres et valid teoretisk utgangspunkt før forskningsspørsmålene (Yin 1989, etter Mehmetoglu 2004).

I denne oppgaven har vi valgt en utforskende casestudie. Selv om vi har utarbeidet hypoteser i forkant av datainnsamlingen, var vi åpne for å tilpasse dem underveis ettersom datainnsamlingen avdekket nye mulige vinklinger, noe vi også har gjort. Vi har et utforskende casestudie fordi vi er ute etter å avdekke eventuelle forskjeller i forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, et felt som det ikke er gjort mye forskning på tidligere. Vi kjenner ikke til alle dimensjonene som påvirker disse forventningene, men vil reflektere rundt flere potensielle dimensjoner i teoridelen.

Barney G. Glaser & Anselm L. Strauss (1967) mener at målet for utforskende casestudier er å finne teori ved og direkte observere et sosialt fenomen i sin rå form. Vi ønsker å avdekke empiriske mønstre som kan danne grunnlag for teoriutvikling, ikke gjennom direkte observasjon, men gjennom intervju og rangering av dimensjoner som tar for seg ledelse. Vår oppgave kan sees som et forprosjekt til en mer omfattende undersøkelse hvor man for eksempel kunne tatt for seg flere manns- og kvinnedominererte organisasjoner, for å se om mønstrene vi har avdekket vil være gjeldende for flere organisasjoner.

”Yin beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er basert på antall case som er involvert, hvorvidt vi arbeider med en enkelt case eller flere caser, og den andre er basert på om man anvender en holistisk tilnærming (én analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter)” (Yin 2003, etter Johannessen mfl. 2006, 85). Yin skiller derfor mellom enkelt-case-design med én analyseenhet, enkelt-case-design med flere

analyseenheter, fler-case-design med én analyseenhet og fler-case-design med flere analyseenheter. I denne oppgaven har vi valgt en fler-case-design med flere analyseenheter, ettersom vi arbeider med flere caser; Kreftforeningen, Heimevernet, Redd Barna og Krigsskolen og flere analyseenheter; ledere og underordnede. Se punkt 2.5 for en mer inngående beskrivelse.

2.3 Teoretiske antakelser

Flere studier konkluderer med at det *ikke* er forskjeller mellom ledere av forskjellige kjønn (som for eksempel Gregory H. Dobbins og Stephanie J. Platz sin meta-analyse; ”Sex Differences in Leadership: How Real Are They?” 1986). Vi har likevel en grunnleggende antakelse om at det finnes forskjeller mellom kvinner og menn i måten de utøver ledelse på.

Det finnes flere måter å angripe dette spørsmålet på. Én måte er å studere lederes atferd direkte (gjennom observasjon), eller man kan gå en annen vei og se på forventninger/normer. Vi tror at dersom vi kan vise til at det eksisterer forskjell i normer om hva god ledelse er, så vil dette måtte prege den faktisk utførte ledelse da blant annet Bang (1988) mener at normer virker styrende på atferd.

Vi antar at vi gjennom å be informantene våre rangere hvilke dimensjoner de mener er mest avgjørende for god ledelse, vil vi få tak i normene for hva god ledelse er i de respektive organisasjonene, og dermed også hvilke forventninger de sender til sine ledere. Derfor er det også interessant å intervju ledere for undersøke hvorvidt lederne oppfatter disse forventningene ved å gjenspeile dem i sin rangering og om det avhenger av hvorvidt de leder menn og kvinner, eller om de er menn og kvinner selv. Det er også sannsynlig at lederne vil innrette sin atferd etter hvordan de selv oppfatter god ledelse, så dersom mannlige og kvinnelige ledere som leder menn oppfatter oppgaven annerledes enn mannlige og kvinnelige ledere som leder kvinner, tyder dette på at kjønn påvirker ledelse.

Med utgangspunkt i Virginia Valians forskning rundt kjønnsforskjeller i kognisjon, som sier at våre kjønnskjemaer påvirker våre forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, har vi en antakelse om at man vil forvente en typisk feminin lederatferd fra en kvinnelig leder og en typisk maskulin lederatferd fra en mannlig leder. Videre antar vi med utgangspunkt i Bang (1988) sin teori om organisasjonskultur, at forventningene til mannlige og kvinnelige ledere vil påvirkes av organisasjonskulturen, derfor har vi valgt å ta utgangspunkt i to

mannsdominerte og to kvinnedominerte organisasjoner, som vil bære preg av en henholdsvis maskulin og feminin kultur. Dette er en inngang, ikke for å se om det finnes forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, men for å se på om det *skapes* forskjeller ut i fra forventningene til lederne.

Med utgangspunkt i våre teoretiske antakelser, har vi utviklet følgende problemstilling og hypoteser for å skaffe innsikt og forståelse av fenomenet vi studerer:

2.4 Problemstilling

Er det de samme forventningene som rettes mot kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner?

2.4.1 Forskningsspørsmål

Er det kjønnsbestemte forskjeller i oppfatningen av god ledelse i typiske manns- og kvinnedominerte organisasjoner?

2.4.2 Hypoteser

1. Kvinner som ledes av kvinner i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer feminine dimensjoner enn kvinner som ledes av menn.
2. Menn som ledes av menn i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer maskuline dimensjoner enn menn som ledes av kvinner.
3. Kvinnelige og mannlige ledere i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner.
4. Kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.
5. Ledere gjenspeiler forventningene til sine underordnede.

Disse vil bli bearbeidet i kapittel 4; Analyse og drøfting. Vi ønsker nå å presentere våre caser og analyseenheter.

2.5 Casebeskrivelse og analyseenheter

Utvelging av informanter er viktig i all forskning fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene. Utvalget avhenger også av hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit man kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu 2004, etter Johannessen m. fl. 2006). ”Strategisk utvelging vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen” (Johannessen m. fl. 2006,107). Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på, Michael Quinn Patton (1990) og Matthew B. Miles og Michael A. Huberman (1994) nevner flere, og vi har valgt et homogent utvalg. Dette vil si at vi har et utvalg med svært liten variasjon ut i fra sentrale kjennetegn, for å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innenfor en relativt homogen gruppe; mannlige og kvinnelige ledere og deres underordnede i mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner (Johannessen m. fl. 2006). Vi har i tillegg til å ha et homogent utvalg, foretatt en kriteriebasert utvelging.

Figur 2.2 Kriteriebasert utvelging



Grunnen til at vi ønsker å intervjuere ledere med flere års ledererfaring, er at de fleste ledere med ledererfaring har reflektert en del rundt ledelse og deres tanker om ledelse er solid forankret i dem. Det er ikke noe de har lest i en bok, men noe de har erfart. Dette medfører at gjennomsnittsalderen hos lederne vi har intervjuet er noe høyere, noe som kan bidra til en

helhet i materialet. Dersom vi hadde valgt unge ledere, tror vi at de ville snakket mer ut i fra teori, fordi de ikke har noen erfaring, og da blir det ikke god empiri.

Monica Dalen (2004, 56) mener at ”I enkelte intervjustudier vil det være hensiktsmessig å anvende mer enn en informantgruppe. Innenfor mange fagområder er det nettopp viktig å få belyst hvordan ulike parter opplever samme situasjon for å fange opp nyanser og mangfold.” Derfor har vi valgt å ta utgangspunkt i ledere og deres underordnede, for på denne måten å få et helhetlig inntrykk av hvordan man vurderer ledere.

Utvalget våre resultater bygger på består av kvinnelige og mannlige ledere i to mannsdominerte og to kvinnedominerte organisasjoner. I de mannsdominerte organisasjonene har vi i tillegg til lederne intervjuet to av deres mannlige underordnede. I de kvinnedominerte organisasjonene har vi i tillegg til lederne, intervjuet to av deres kvinnelige underordnede.

Vi har som nevnt tatt utgangspunkt i Redd Barna, Kreftforeningen, Heimevernet og Krigsskolen. Vi lokaliserte vår informanter gjennom våre personlige nettverk, og ved hjelp av vår veileder. Da våre informanter ønsker å være anonyme, vil vi omtale våre informanter og organisasjonene de arbeider i på følgende måte:

Tabell 2.1 Oversikt over informanter og organisasjonene de arbeider i

Organisasjonstype:	Organisasjoner refereres til i teksten som:	Ledere refereres til i teksten som:	Underordnede refereres til i teksten som:
Kvinnedominert	Organisasjon 1	Leder 1 (mann)	Underordnet 1 Underordnet 2 (kvinner)
Kvinnedominert	Organisasjon 2	Leder 2 (kvinne)	Underordnet 3 Underordnet 4 (kvinner)
Mannsdominert	Organisasjon 3	Leder 3 (kvinne)	Underordnet 5 Underordnet 6 (menn)
Mannsdominert	Organisasjon 4	Leder 4 (mann)	Underordnet 7 Underordnet 8 (menn)

Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (1996) mener at spørsmål må skapes, stilles og spesifiseres. ”Disse prosesser bør skje i en stadig dialog med forliggende forskning og med de aktuelle områder av den sosiale virkelighet.” (Holter og Kalleberg 1996,39). Derfor har vi i tillegg til å ha intervjuet overnevnte bedrifter, også snakket med aktuelle forskere; Harriet Bjerrum Nielsen, Professor i kjønnsforskning og pedagogikk ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitetet i Oslo, Jørgen Lorentzen, kjønnsforsker ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitetet i Oslo, Lars C. Kolberg, rådgiver ved Likestillings- og diskrimineringsombudet og Gro Ladegård, førsteamanuensis ved Universitetet for miljø- og biovitenskap.

”Valg av informanter er særlig viktig innenfor kvalitativ intervjuforskning. Et utgangspunkt er at antallet informanter ikke kan være for stort, da både gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dem er en tidkrevende prosess.” (Dalen, 2004,51). Vi har derfor valgt å begrense vårt utvalg til å ta utgangspunkt i to kvinnedominerte - og to mannsdominerte organisasjoner, da vi mener dette vil utgjøre et tilstrekkelig grunnlag for sammenligning.

Det kan diskuteres hvorvidt vi burde ha inkludert flere analyseenheter for å skaffe oss en mer inngående beskrivelse av det respektive fenomenet, men grunnet begrenset mengde tid og ressurser, valgte vi å begrense utvalget til å bestå av fire leder og åtte underordnede.

2.6 Hvorfor humanitære organisasjoner og forsvaret

Vi ønsket å ta for oss to mannsdominerte og to kvinnedominerte organisasjoner.

- Heimevernet har 547 ansatte, hvorav ca. 82 % er menn og ca. 18 % er kvinner, og er dermed å regne som mannsdominert. ”I Forsvaret generelt er det 8,6 % fast ansatte kvinner (pr. mars 2010), og Heimevernet ligger således noe bedre an, selv om forbedringspotensialet fortsatt er til stede.” (Kristin Lund 2010).
- Krigsskolen har 106 ansatte, hvorav ca. 80 % er menn og ca. 20 % er kvinner, og er dermed å regne som mannsdominert.
- Kreftforeningen har 180 ansatte, hvorav ca. 80 % er kvinner og ca. 20 % er menn, og er dermed å regne som kvinnedominert.
- Redd Barna har ca. 115 ansatte i Norge, hvorav totalt 8 jobber på regionskontorer. Det er totalt 128 i organisasjonen med alle ansatte i permisjon, inklusive vikarer og

korttidsengasjementer, hvorav ca. 27 % er menn og ca. 73 % er kvinner, og er dermed å regne som kvinnedominert.

Forsvaret er en bevilgningsfinansiert offentlig institusjon, mens de humanitære organisasjonene tilhører frivillig sektor og drives på ideell basis. Dette gjør de i prinsippet forskjellige, men de har også flere fellestrekk. De er alle avhengig av støtte, Forsvaret er avhengig av statlige bevilgninger og Redd Barna og Kreftforeningen er avhengig av givervilje. Hverken Krigsskolen, Heimevernet, Kreftforeningen eller Redd Barna har et profittmål, selv om de humanitære organisasjonene selvfølgelig har et ønske om høyest mulig inntjening for saken. Det er altså ikke pengene som er målet, de arbeider alle for saken; Den Norske Stat, kreftarbeid og barns rettigheter. I tillegg til dette, er alle våre valgte organisasjoner partipolitisk- og religiøst nøytrale.

2.7 Logisk link, tilnærming til intervjuguide

Johannessen m. fl. (2006) mener at de vanligste måtene å samle inn kvalitative data på er ved hjelp av observasjon, intervjuer og fokusgrupper. Vi har valgt intervju som data innsamlingsform hovedsakelig på bakgrunn av at:

- Det ontologiske utgangspunktet for å benytte kvalitative intervjuer er at man har et grunnleggende syn på mennesket, som innebærer at menneskers kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandlinger gir mening til det som undersøkes. Vi er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger, og mener at dette best kommer frem når informantene får snakke fritt rundt valgte temaer (Johannessen m. fl. 2006).
- "Det epistemologiske utgangspunktet for å bruke kvalitative intervjuer er at forskeren må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i menneskers kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandlinger." (Johannessen m. fl. 2006, 136).
- "Sosiale fenomener er komplekse, og for å avdekke hva som kjennetegner disse, kreves det kvalitative intervjuer som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser."(Johannessen m. fl. 2006,137).

Johannessen m. fl. (2006) skiller mellom tre typer intervjuer; ustrukturert, semi-strukturert og strukturert intervju. "Ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål der man på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen." Utgangspunktet for et semi-strukturert intervju er en overordnet intervjuguide, mens spørsmål, temaer og

rekkefølge kan varieres. ”I strukturert intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.” (Johannessen m. fl. 2006, 137). Vi har i vår oppgave valgt å benytte oss av et strukturert intervju, med et kvantitativt innslag i form av et rangeringsskjema over vurderingskriterier for lederatferd. Vår intervjuguide er et fast oppsett med spørsmål, der spørsmålene og rekkefølgen er fastsatt forut for intervjuet. Vi valgte et strukturert intervju fordi fordelene med en viss standardisering er at svarene kan sammenlignes. ”Analysearbeidet blir også enklere og mindre tidkrevende fordi forskeren kan analysere intervjuene, spørsmål for spørsmål og sammenlikne hva de ulike informantene har svart på det samme spørsmålet.” (Johannessen m. fl. 2006, 138). Vi har imidlertid tilpasset intervjuguiden til våre to informantgrupper; ledere og underordnede, se vedlegg 1.

Mehmetoglu (2004) mener at forskeren bør forsikre seg om at intervju spørsmålene og begrepsapparatet som brukes i intervjuguiden, er laget på en slik måte at alle informanter oppfatter det likt. Dette har vi tatt hensyn til ved og pre-teste intervjuguiden på venner og bekjente med liten eller ingen kunnskap om temaet.

Oppgavens intervjuguide bygger på Gary Yukl, Angela Gordon og Tom Tabers forskning rundt hierarkiske taksonomier; metakategorier som alle er relevante for effektiv ledelse, samt John French og Bertram H. Ravens taksonomi for å klassifisere forskjellige typer makt ut i fra kilden til disse (French og Raven 1959).

Vi tematiserte derfor intervjuguiden basert på følgende metakategorier;

1. Oppgaveorientert atferd
2. Relasjonsorientert atferd
3. Endringsorientert atferd
4. Maktorientert atferd

For en mer utfyllende beskrivelse av våre metakategorier, se punkt 3.6.

Vi ønsket å åpne intervjuet med en uspesifisert del. For å teste informantenes forståelse ba vi dem ta utgangspunkt i ledelse generelt, og definere hva de legger i begrepene god og dårlig ledelse. Svarene fra våre informanter vil være farget av organisasjonen de jobber i, for selv

om vi stiller åpne spørsmål, vil det være naturlig at de tar utgangspunkt i sin arbeidsplass når de besvarer spørsmål om ledelse.

Videre spesifiserte vi spørsmålene for å utdype og fordype forståelsen av våre fire metakategorier. For å se komplett intervjuguide, se vedlegg 1.

I stedet for at de skulle vurdere viktigheten av de ulike dimensjonene med utgangspunkt i sine egne ledere, ønsket vi at de skulle svare på hvor viktige dimensjonene er i forhold til deres generelle oppfatning av ledelse, for på denne måten og lettere kunne identifisere/tolke forventningene de sender til sine ledere. Hvis vi hadde bedt dem om å ta utgangspunkt i sine ledere når de skulle beskrive viktighetsgraden av dimensjonene, ville deres svar blitt farget av deres oppfatning av lederne og dermed ikke reflektert hva forventningene deres var. De ville blitt farget av ledernes faktiske utøvelse av ledelse og muligens lederens kjønn.

Derfor valgte vi å formulere spørsmålene på følgende måte; ”hva *burde* en leder prioritere” og ”hva synes du det er *viktig* at en leder prioriterer”, i stedet for å spørre ”hva *ønsker* du at din leder skal prioritere”, slik at vi kunne få tak i normene/forventningene informantene retter mot sine ledere.

Etter at den spesifiserte delen var avsluttet ga vi informantene et rangeringsskjema hvor vi ba dem rangere 12 dimensjoner, utledet fra våre metakategorier (for å se rangeringsskjema, se vedlegg 2). Dette gjorde vi for at eventuelle forskjeller mellom informantenes forventninger til sine ledere skulle bli tydeligere og mer sammenlignbare.

Vi avsluttet med å stille noen spørsmål hvor vi ba informantene ta utgangspunkt i sine nåværende ledere/nåværende lederjobb, altså en uspesifisert men konkret tilnærming for å verifisere informantenes forståelse av de tidligere spørsmålene.

Samtlige intervjuer er gjennomført ved informantenes arbeidsplass. Vi benyttet båndopptaker under intervjuene, slik at vi kunne fokusere fullt og helt på informantenes nonverbale utsagn og for å kunne stille oppfølgingsspørsmål for å gå mer i dybden av de ulike dimensjonene.

2.8 Transkribering og datareduksjon

For å lette analysearbeidet transkriberte vi intervjumaterialet fra samtlige intervjuer. Videre klargjorde vi materialet ved å eliminere digresjoner og gjentakelser, samt at vi tok bort

elementer som ikke var relevante for formålet med undersøkelsen. Vi benyttet oss av det Steinar Kvale (1997) kaller meningsfortetting. ”Meningsfortetting medfører en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger komprimeres til kortere setninger, hvor den umiddelbare meningen i det som er sagt gjengis med få ord.” (Kvale 1997, 125). Med andre ord medfører meningsfortetting en reduksjon av lengre intervjuetekster til kortere og mer konsise formuleringer.

2.9 Analyse og konklusjon

Vi har tatt utgangspunkt i Miles og Huberman (1994, etter Mehmetoglu 2004) sitt rammeverk for dataanalyse. Analysen består av tre sammenfallende prosedyrer: dataredusering, datafremvisning og verifisering av konklusjoner. Dataredusering innebærer å redusere mengden av data uten å miste viktig informasjon. Dette gjøres først i startfasen av analysen gjennom koding og segmentering av dataene, noe som gjør dataene lettere å håndtere i senere faser av analysen. Datafremvisning innebærer å fremstille dataene på en meningsfull måte, som i utgangspunktet viser hvordan forskeren har organisert og oppsummert dataene i forhold til problemstillingen. Her kan man benytte visuelle fremstillingsteknikker som diagrammer, grafikk og nettverk, eller tabeller som vi har benyttet i vår oppgave. I den siste fasen av analysen trekker man konklusjoner basert på de to foregående analyseprosedyrene. Disse konklusjonene er utformet som hypoteser som bør verifiseres av dataene under selve analysen.

2.9.1 Kvalitetssikring

Guba og Lincoln (1985, etter Mehmetoglu 2004) tar utgangspunkt i fire hovedkriterier som benyttes for å verifisere en kvalitativ forskning; troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

2.9.2 Troverdighet

Guba og Lincoln mener at troverdighet ”Går ut på å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er sanne” (Guba og Lincoln 1985, etter Mehmetoglu 2004, 145) og refererer til sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres. For å imøtekomme troverdighetskriteriet har vi tatt i bruk følgende strategier:

1. Datatriangulering: ”Det å bruke data fra flere kilder i en studie” (Guba og Lincoln 1985, etter Mehmetoglu 2004,91). Vi har kombinert primær- og sekundær data, der primærdata er data som vi selv ved hjelp av intervju som datainnsamlingsmetode har samlet inn, og der sekundærdata er samlet og bearbeidet av andre, som i vårt tilfelle omfatter publiserte akademiske og andre artikler og bøker.
2. Vi har gjennom hele prosessen diskutert resultater, funn og hypoteser med fagpersoner og forelesere ved Markedshøyskolen.

2.9.3 Overførbarhet

Guba og Lincoln mener at overførbarhet ”Referer til om bestemte funn og resultater av en kvalitativ studie også kan overføres til en annen lignende setting, situasjon eller kontekst. I og med at målet med kvalitativ forskning ikke er generalisering, men det å få dybdeinnsikt i et fenomen, vil overførbarhet i kvalitativ forskning fokusere på generelle felles funn under samme omstendigheter.” (Guba og Lincoln 1985, etter Mehmetoglu 2004, 146). Derfor er det viktig at forskeren gir en detaljert og rik beskrivelse av situasjonen som studeres, slik at leseren har tilfredsstillende bakgrunnsdata for å kunne vurdere hvor anvendelig studiens konklusjoner er for andre kontekster eller situasjoner (Guba og Lincoln 1985, etter Mehmetoglu 2004).

Ledelse som kulturavhengig kompetanse understreker at man skal være forsiktig med å fortolke teorier og resultater innen ledelsesfeltet som ”universelle”, hvilket også vil være gjeldende for resultatene fra våre undersøkelser (Skogstad og Einarsen 2002).

Vi har i vår oppgave definert et sett med avgrensninger (se punkt 1.4 forutsetninger/avgrensninger), og vi vil derfor påpeke at våre funn ikke vil kunne overføres til en hvilken som helst setting, situasjon eller kontekst. Med andre ord, de forskjellene vi har funnet mellom forventningene som mannlige og kvinnelige underordnede i våre utvalgte mannsdominerte og kvinneedominerte organisasjoner har til sine mannlige og kvinnelige ledere, er ikke overførbare til alle mannsdominerte og kvinneedominerte organisasjoner. Vi mener derimot at de funnene vi har avdekket vil kunne bidra til videre forskning og debatt rundt temaet; ledelse og kjønn.

2.9.4 Pålitelighet

I følge Guba og Lincoln (1985, etter Mehmetoglu 2004) kan pålitelighet i en kvalitativ forskning nåes ved å bruke ”revidering”- teknikker. Denne teknikken brukes for å evaluere forskerens dokumentasjon og framstilling av dataene, metodene og avgjørelser som er tatt under forskningen, så vel som konklusjonene. Dette vil gjøre det mulig for leseren å se hvordan forskeren har kommet frem til konklusjonene. For og i møtekomme pålitelighetskriteriet har vi fulgt følgende kriterier:

Begge studentene bak denne oppgaven har vært tilstede under transkriberingen av intervjuene.

Vedlagt denne oppgaven, finner dere vår intervjuguide, vårt råmateriale i form av transkribering av alle intervjuer, samt vår datareduksjon, slik at dere får fullt innsyn i det som er bakgrunn for denne oppgaves analyse og tolkning.

2.9.5 Bekreftbarhet

”Går ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser av hva han/hun har fått fra sine informanter angående fenomenet som studeres.” (Guba og Lincoln 1985, etter Mehmetoglu 2004, 147). Med andre ord er bekreftbarhet det å få empirisk grunnlag fra informantene og forskerens funn og fortolkninger.

3.0 Teori

” It is the theory that decides what we can observe.”

- Albert Einstein

I teorikapitlet vil vi redegjøre for relevant teori og forskning som tar for seg området kjønn og ledelse. Innledningsvis nevnte vi at det ikke er bevist at det finnes noen forskjeller mellom menn og kvinner utover gensammensetningen, men likevel føler vi at det er en større forskjell. Vi ønsker derfor å gi en grunnleggende innføring i eldre og nyere kjønnsforskning slik at du som leser har en bakgrunnsforståelse for vår oppgave. Videre vil vi se på ulike faktorer som kan danne grunnlaget for våre forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Avslutningsvis vil vi presentere teorigrunnlaget for vår intervjuguide.

3.1 Kjønnsforskning

Jørgen Lorentzen og Wenche Mühleisen (2006) mener at forskjellen mellom menn og kvinner, og hva som er konstituerende for denne forskjellen, har forandret seg betraktelig i løpet av de siste to tusen år. Først på 1700-tallet begynte anatomi og biologi å spille en sentral rolle i forståelsen av forskjellen mellom kvinner og menn. De nye anatomiske funnene la grunnlaget for ideen om at kvinner kroppslig sett var så forskjellige fra menn at de i enhver sammenheng måtte anses som uegnede til å sammenlignes med menn. Sentrale vitenskapsmenn på 1800-tallet som Charles Darwin og Hermann Spencer laget teorier om kvinners forskjell fra menn basert på teorien om artenes utvikling, størrelsen på hjerneskallen og eggets betydning for kvinners temperament. Poenget med denne biologismen er ikke studiet av den biologiske/reproduktive forskjellen, men at denne biologiske forskjellen produserer forskjeller også på et kognitivt og emosjonelt plan.

Imidlertid må man være oppmerksom på at det er stor forskjell mellom biologismen og kjønnsforståelsen i den biologiske forskningen generelt. I dag har den biologiske forskningen et helt annet syn på kjønn og kropp, da svært få biologer vil hevde at det reproduktive systemet vil skape systematiske forskjeller mellom kvinner og menn på andre områder, som for eksempel intelligens og atferd. På tross av denne utviklingen, lever biologismen fremdeles ganske sterkt i populærvitenskapelige representasjoner, i dagligdagse forestillinger om kjønn og i medieoffentligheten (Lorentzen og Mühleisen 2006). Vi vil nå presentere de mest utbredte teoriene om betydningen av den genetiske og biologiske kjønnsforskjellen

3.1.1 Hjernen

”Allerede på 1800-tallet ble den menneskelige hjernen brakt inn i argumentasjonen om kjønnsforskjeller.” (Lorentzen og Mühleisen 2006, 26). Ledende forskere mente at både rase og kjønn kunne forklares gjennom henvisning til hjernen. De mente hovedsakelig at både kvinners og andre rasers hjerne er tydelig underutviklet i forhold til den hvite mannens hjerne. Kvinners hjerner er stort sett mindre enn menns, men så er jo også kvinners kroppsmasse gjennomsnittlig mindre enn menns, så når man undersøker størrelsen på hjernen, sett i relasjon til kroppsmassen, er det ingen forskjell på menn og kvinner (Lorentzen og Mühleisen 2006).

I nyere forskning har fokus flyttet seg til at menn og kvinner bruker hjernen på forskjellige måter, og at den delen av hjernen som kobler venstre og høyre hjernehalvdel, hjernebjelken er

forskjellig hos menn og kvinner. De fleste forskere er enig om at høyre og venstre hjernehalvdel organiserer forskjellige aktiviteter, som for eksempel at språk og lesning tilhører den venstre halvdel, mens visuelle evner og romforståelse ligger i den høyre. Det har imidlertid blitt publisert motstridende data om hvilken av hjernehalvdelene som brukes mest av kvinner og menn, inntil man nå er ganske sikker på at variasjonen mellom menn og kvinner er mye større enn en eventuell systematisk forskjell mellom kjønnene. Biologer i dag er mindre villige til å prioritere en spesiell oppdeling i venstre og høyre hjernehalvdel. De er generelt mer opptatt av kompleksiteten i hele hjernen, og av samspillet mellom de forskjellige delene, derfor har biologene mer eller mindre forlatt teorien om kjønnsforskjeller basert på forskjellig bruk av hjernehalvdelene (Lorentzen og Mühleisen 2006).

3.1.2 *Hormoner*

”Hormoner er helt vesentlig, ikke bare for å skape kvinners og menns kropp, men også for å skape hele mennesket.” (Lorentzen og Mühleisen 2006, 27). Hormoner er grunnleggende for å danne de anatomiske kjønnsforskjellene og dermed for reproduksjonen av mennesket. Diskusjonen om kjønnsforskjeller og hormoner har hovedsakelig dreid seg om to områder; kvinners menstruasjon og den effekt den har og kvinners tenke- og arbeidsevne, og relasjonen mellom testosteron og aggresjon. I dag er denne diskusjonen lagt død, i og med at man anerkjenner at enkelte kvinner kan ha smerter i forbindelse med menstruasjon, men det er heller sjelden at det gjør dem arbeidsuføre, og det er vanskelig å argumentere for at denne type smerter er annerledes enn mange andre kroppslige smerter som både menn og kvinner utsettes for i løpet av livet.

I diskusjonen om testosteron har det blitt hevdet at hormonet forårsaker menns høyere kriminalitet og voldsbruk, og generelt gir menn større konkurranseånd. Og vise til hormonene som årsaken til enten mannlige aggresjon eller til kvinnelige mentale forstyrrelser, er heldigvis ikke lenger vanlig. Grunnet den samfunnsvitenskapelige og den humanistiske kjønnsforskningen som har påvist andre historiske og kulturelle årsaker til kjønnsforskjeller, og en mer avansert holdning til den biologiske forskningen, har det blitt mindre og mindre aktuelt og påvise absolutte og generelle kjønnsforskjeller (Lorentzen og Mühleisen 2006).

3.1.3 *Sosiobiologien*

Sosiobiologien er den mest utbredte, allment kjente og mest fundamentalistiske av de biologiske kjønnssteoriene. Sosiobiologien har sitt opphav i den amerikanske biologen og

innsektsforskeren Edward Willson sin bok *Sociobiology, the New Synthesis* fra 1975. Han hevder i denne boken at sosiobiologi er navnet på ”det systematiske studiet av det biologiske fundamentet for all sosial atferd.” (Willson 1975, 595 etter Lorentzen og Mühleisen 2006, 29). I den sosiobiologiske tradisjonen er det spesielt ideen om reproduktive strategier som har lagt grunnlaget for forståelsen av kjønnsforskjeller. Et annet viktig argument har vært basert på evolusjonsteori, nemlig at vi genetisk sett stammer fra jeger- og sanker samfunnet og i liten grad har endret det genetiske materialet siden. I følge sosiobiologene ligger denne genetiske disposisjonen der fremdeles, den har bare endret karakter; menn jager nå på en annen måte, mens kvinner uten tvil er egnet til omsorg og barnepass, dette synet kalles deterministisk tenkning (Willson 1975, etter Lorentzen og Mühleisen 2006).

”Et fascinerende paradoks i en slik deterministisk bruk av evolusjonsteorien er at den står helt grunnleggende i motsetning til selve kjernen i evolusjonsteorien, nemlig at artene utvikler seg og forandrer seg i takt med omgivelsene.” (Lorentzen og Mühleisen 2006, 30). Det er flere biologer som har argumentert for at sosiobiologien beveger seg mer på et spekulativt og ideologisk plan enn et vitenskapelig.

Den forskningen som har ledet frem til de tre overnevnte teoriene om kjønnsforskjeller basert på biologisk materiale, kan også betraktes som dårlig forskning i følge Lorentzen og Mühleisen (2006). ”Forskningen har ofte sitt grunnlag i svært små populasjoner, den har en tendens til grove generaliseringer på bakgrunn av et meget begrenset forsøk, den fremsetter ofte resultatet som sannheter om mennesket/kjønn, og den lar seg lett forføre av mediesamfunnets og storsamfunnets trang til forenklete fremstillinger av forskningen” (Lorentzen og Mühleisen 2006, 31).

Under vil vi presentere samfunnsvitenskapelig kjønnsforskning som er den tilnærmingen vi har tatt utgangspunkt i.

3.2 Samfunnsvitenskapelig kjønnsforskning

Den samfunnsvitenskapelige kjønnsforskningen studerer i hovedsak de betydningene biologisk kjønn får i menneskelig samhandling og samfunnsliv. Den studerer samspillet mellom våre fortolkninger av virkeligheten og våre handlinger i virkeligheten. Den samfunnsvitenskapelige kjønnsforskningens kritiske refleksjoner har i hovedsak vært knyttet

til makt og undertrykking i det samfunnet vi lever innenfor i dag. Den har i liten grad tatt for seg kjønnskonstruksjonenes tilblivelse gjennom historien.

Den første samfunnsvitenskapelige teorien om kjønn tok utgangspunkt i begrepet kjønnsroller, hvor man refererte til kjønn som noe som er sosialt formet og ikke bare biologisk bestemt. ”I følge strukturfunksjonalismen består samfunnet av ulike posisjoner, og til hver posisjon er det knyttet normer eller forventninger som angir hvordan personen i denne posisjonen eller funksjonen skal handle.” (Lorentzen og Mühleisen 2006, 65). De tydeligste eksemplene på slike posisjoner finnes i arbeidslivet og i familien.

3.3 Kjønn og arbeid

Leena Avotie (2002) mener at den mannlige etnosentrismen preger forestillinger om hvilke ferdigheter som vurderes som ønskelige hos ledere. Taylor Jr. Cox (1994 etter Skogstad og Einarsen 2002, 215) definerer etnosentrisme på følgende måte: ”Med etnosentrisme menes en tendens til å betrakte verden og andre mennesker ut fra ens egen gruppes situasjon og perspektiv.” Organisasjonskulturer inneholder også forestillinger om kjønn. For eksempel anses handlekraft, beslutsomhet, uavhengighet og rasjonalitet som mannlige egenskaper, mens lydhørhet, ydmykhet og emosjonalitet er egenskaper som forbindes med den kvinnelige kjønnsrollen. ”Samtidig defineres lederrollen slik at den er uforenlig med de forventninger som finnes til den kvinnelige kjønnsrollen i vår kultur.” (Avotie 2002, 216). Dermed kan det være vanskelig for kvinner å opptre både kjønnsmessig og yrkesmessig ”korrekt”. ”Vi har for eksempel lettere for å akseptere selvhevdende, konkurranserettet og autoritær atferd fra en mannlige sjef enn en kvinnelig. Av kvinner forventes en mer støttende, ”snill” og omsorgsbetont atferd, noe som ikke alltid er mulig i lederarbeid.” (Avotie 2002, 216).

Det er flere forskere som har studert hvorvidt kvinnelige eller mannlige ledere er forskjellige eller ikke, men dessverre kan ikke forskningen gi noe entydig svar på spørsmålet. Noen studier konkluderer med at det *ikke* er forskjeller mellom ledere av forskjellige kjønn (som for eksempel Gregory H. Dobbins og Stephanie J. Platz sin meta-analyse; ”Sex Differences in Leadership: How Real Are They?” fra 1986), og forskning som antyder at kvinner *er* mer relasjonsorienterte og demokratiske i sitt lederskap enn menn (som for eksempel Alice H. Eagly, Steven J. Karau og Mona G. Makhijani sin meta-analyse; ”Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis.”

fra 1995).

Avotie (2002) mener at en mulig forklaring på at forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere ikke er synlige, kan være at tilsetning av nye ledere ofte karakteriseres som "homososial reproduksjon", noe som innebærer at de som rekrutterer nye ledere, opplever de kandidatene som likner dem selv, som best egnet for lederposisjoner. I kvinnedominerte organisasjoner vil det derfor være nærliggende å anta at menn, som allerede avviker fra den homososiale organisasjonskulturen på grunn av sitt kjønn, som blir ansatt i lederstillinger, er relativt veltilpassede når det gjelder lederstil, og altså tilstreber og ikke skille seg fra kvinnene. Likeledes vil det være nærliggende å anta at kvinner i mannsdominerte organisasjoner, som allerede avviker fra den homososiale organisasjonskulturen på grunn av sitt kjønn, som blir ansatt i lederstillinger, er relativt veltilpassede når det gjelder lederstil, og altså tilstreber og ikke skille seg fra mennene.

Med disse antakelsene som utgangspunkt, ønsket vi derfor å undersøke hvorvidt mannlige og kvinnelige ledere blir møtt med ulike forventninger fra sine underordnede og hvorvidt ledernes selvbilde gjenspeiler disse forventningene. For i og med at forskningen hittil ikke har gitt entydige svar, tror vi at det er gjennom våre forventninger til kjønnsspesifikk lederatferd, at vi kan se forskjeller.

Vi vil nå presentere Virginia Valians begrep; "kjønnsskjemaer" (gender schemas) som vi mener kan være en av årsaksforklaringene dersom underordnede i mannsdominerte og kvinnedominerte bransjer har ulike forventninger til sine mannlige og kvinnelige ledere. Valian er Professor i psykologi og lingvistikk ved Hunter College og the Graduate Center ved Universitetet i New York. Hennes forskning fokuserer blant annet på kjønnsforskjeller i kognisjon.

3.4 Kjønnsskjemaer

Et skjema er en mental konstruksjon som i en skjematisk form inneholder ens oppfattning om et menneske eller en hendelse eller en gruppe av mennesker eller hendelser. Det inkluderer personens eller gruppens hovedkarakteristikker, fra tolkerens perspektiv, og forholdet mellom disse trekkene (Valian 1998, egen oversettelse). Begrepet skjema er videre og mer nøytralt enn begrepet stereotyp, som forbindes med et upresist og negativt syn på en sosial gruppe. Skjemaer kan være presise eller upresise, og de kan være positive, negative eller nøytrale. De

er kognitive rammeverk som hjelper oss å oppfatte og kategorisere nye individer og gir forklaringer til folks handlinger. De utgjør også grunnlaget for våre forventninger til andres fremtidlige handlinger. Skjemaer er derfor en form for hypoteser, en intuitiv hypotese. Uten skjemaene ville vår verden bestå av millioner av urelaterte individer og hendelser, og vi hadde ikke kunnet lage noen generaliseringer. De er kognitive nødvendigheter for å skape mening i hverdagslivet i vår sosiale verden. Skjemaer kan inneholde feil, men de er uunnværlige. Skjemaer former våre fortolkninger og misfortolkninger av andres atferd og motiver (Valian 1998, egen oversettelse).

Folks forventninger til oss, leder oss til å opptre på en måte som møter disse forventningene. Kjønnsskjemaer påvirker hvilken informasjon vi fokuserer på, våre tolkninger av den informasjonen, og våre forventninger til oss selv og andre. Fordi skjemaene av menn og kvinner inkluderer forventninger direkte relatert til deres profesjonelle kompetanse, påvirker de også måten vi oppfatter menneskers faktiske jobbutøvelse. Våre skjemaer om menn forteller oss at de er instrumentelle og oppgaveorienterte, og som en konsekvens av dette forventer vi at de gjør det bra og oppfatter deres jobbutøvelse som bedre enn den faktisk er. Våre skjemaer forteller oss at vi skal forvente mindre av kvinner fordi de først og fremst er omsorgsfulle, så vi dømmer deres jobbutøvelse dårligere enn det den faktisk er (Valian 1998, egen oversettelse).

Vi vil nå gi en dypere innføring i forventningsbegrepet ved å ta for oss begrepet organisasjonskultur.

3.5 Organisasjonskultur

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Edgar H. Schein (2004, 17, egen oversettelse) sin sosialpsykologiske definisjon av organisasjonskultur:

"et mønster av grunnleggende antakelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer å hankes med sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer - som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene."

Schein (2004) hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende elementer er tilstede:

1. Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer.

2. Den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene.
3. Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre, det vil si at man har "sosialisert" de nye medlemmene inn i gruppens måte å fungere på.

3.5.1 Hva består organisasjonskulturen av?

Vi vil nå presentere en av de mest brukte måtene å beskrive kulturens innhold på. De fire kjerneelementene er verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Vi vil ha hovedfokus på normer, da disse har en sammenheng med underordnedes forventninger til lederes atferd.

Verdier:

Milton Rokeach (1976, 345 etter Bang 1988) definerer verdier på følgende måte: "en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller en annerledes handlemåte eller slutt-tilstand." Videre mener han at verdiene tjener fire funksjoner: De er standarder for hva som er godt og hva som er dårlig, de veileder i valg situasjoner, de virker motiverende og de opprettholder og øker vår selvaktelse.

Normer:

Verdiene kan videre deles inn i normer som organisasjonens medlemmer er seg bevisst, og normer som de ikke er seg bevisst. Begge typer normer vil i følge Bang (1988) kunne påvirke medlemmenes atferd i organisasjonen. Han sier videre at når folk kommer sammen over et visst tidsrom, bringer de med seg og skaper visse forventninger til hverandres atferd, og det er dette som kalles normer. "Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke." (Bang 1988, 51). Det er imidlertid viktig og ikke blande sammen normer og atferd, da normer vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og blir etter hvert regler for atferden i gruppen. Jo oftere og tettere folk i en gruppe samhandler med hverandre, desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være. Normene som aksepteres av den enkelte i gruppen, vil likevel alltid kunne variere noe fra person til person (Bang, 1988).

Grunnleggende antakelser:

I følge Schein (2004) er grunnleggende antakelser lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer. De blir etter hvert tatt for gitt fordi de stadig brukes til å løse gruppens problemer, og fordi de virker. Disse felles delte antakelsene kan betraktes som en slags "autopilot" som angir både retning og fokus, uten at vi er oss dette fullt ut bevisst (Bang 1988).

Virkelighetsoppfatninger:

Med virkelighetsoppfatninger menes oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et slags fortolkningskart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner eller utsagn. Disse virkelighetsoppfatningene utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer (Bang 1988).

3.5.2 I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på organisasjonsmedlemmenes atferd?

Det er vanskelig å gi et presist svar på dette spørsmålet fordi kulturen i en organisasjon ikke bare kan betraktes som en faktor som påvirker organisasjonens medlemmer. Det eksisterer et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturen og dens medlemmer, ved at medlemmene skaper, opprettholder og endrer kulturen, samtidig som kulturen er med på å forme medlemmene. Det kan være flere faktorer enn organisasjonskulturen som påvirker medlemmenes atferd. Hvert enkelt menneske har sin egen individuelle læringshistorie som vil bidra til å påvirke vedkommendes måte å være på, den spesielle situasjonen personen befinner seg i kan i enkelte tilfeller forklare mer av atferden enn kulturen kan og samfunnets kulturelle normer og verdier vil virke inn på hvordan man oppfører seg sammen med andre, for å nevne noe. Organisasjonskulturen har vokst frem som et slags produkt av alle disse faktorene. Det blir derfor meningsløst å skulle forsøke å tallfeste hvor mange prosent varians av medlemmenes organisasjonsatferd kulturen forklarer, fordi medlemmenes atferd både er et produkt av og en kilde til dannelse av kultur (Bang 1988).

Charles O'Reilly (1989, 19) påpeker imidlertid følgende: "We often tend to underestimate the degree to which situations and the expectations of others can constrain and shape behavior."

Strong situations - ones in which there are very clear incentives and expectations about what constitutes appropriate attitude and behavior - can be very powerful. When we care what others think, the power of these norms or social expectations can be heightened.”

At vi ønsker å møte forventningene andre har til oss, kan også ha en sammenheng med menneskers behov for identifisering. "Identifisering kan sies å finne sted når et individ adopterer atferd, verdier og normer fra en annen person eller gruppe fordi dette assosieres med en tilfredsstillende "selv-definerende" relasjon til denne personen eller gruppen." (Bang 1988, 101). Med "selv-definerende", sikter Bang til at relasjonen utgjør en viktig del av individets selvbilde. "Ved å akseptere påvirkning gjennom identifisering er man med på å opprettholde forholdet til den andre (personen eller gruppen), og selvbildet forsterkes gjennom dette forholdet." (Bang 1988, 102).

3.6 Teorigrunnlag for intervjuguide

Mye empirisk forskning på effektiv ledelse har forsøkt å identifisere hvilke typer atferd som fremmer individuell og kollektiv ytelse. Den vanligste forskningsmetoden har innebært en feltstudie med et spørreskjema som tar utgangspunkt i atferdsbeskrivelser. I det siste halve århundret, har hundrevis av undersøkelser tatt for seg sammenhengen mellom lederatferd og ulike indikatorer for ledelseseffektivitet (Bass 1990; Yukl 2002).

Yukl, Gordon og Taber (2002) har foretatt en slik undersøkelse rundt hierarkiske taksonomier; metakategorier som alle er relevante for effektiv ledelse. I følge Yukl, Gordon og Taber (2002) omtales metakategoriene ofte som identiske med god ledelse. De utviklet en trefaktormodell som tar utgangspunkt i følgende metakategorier:

1. Oppgaveorientert atferd
2. Relasjonsorientert atferd
3. Endringsorientert atferd

Flere kriterier ble brukt ved valg av de spesifikke atferdskomponentene som inkluderes i den foreslåtte hierarkiske taksonomien.

1. Hver atferd må være direkte observerbar. De kan ikke defineres bare i form av egenskaper eller attribuering.
2. Hver atferd må være potensielt gjeldende for alle typer ledere i organisasjoner.
3. Hver atferd må ha primær relevans for en metakategori, selv om den kan ha sekundær betydning for de andre metakategoriene.
4. Hver atferd må være forankret i tidligere teori og forskning på effektiv ledelse (Yukl m. fl. 2002, egen oversettelse).

Etttersom vi ønsker å avdekke hvilke forventninger de underordnede retter mot sine ledere, altså hva de oppfatter som god ledelse, har vi valgt å ta utgangspunkt i trefaktormodellen til Yukl, Gordon og Taber (2002) i vår utarbeidelse av intervjuguide. Vi har imidlertid valgt å legge til metakategorien ”maktorientert atferd” med utgangspunkt i John French og Bertram H. Raven (1959) sin taksonomi for å klassifisere forskjellige typer makt ut i fra kilden til disse, da vi mener denne er svært relevant for å avdekke eventuelle forskjeller mellom kjønn.

Under følger en utdypning av de ulike metakategoriene.

3.6.1 Oppgaveorientert atferd

Spesifikk oppgaveorientert atferd omfatter:

1. Kortsiktig planlegging: Planlegging betyr å avgjøre hva du skal gjøre, hvordan du gjør det, hvem som skal gjøre det, og når det blir gjort. Fordi planlegging hovedsakelig er en kognitiv aktivitet som sjelden forekommer som en enkelt diskret episode, er det vanskelig å observere. Likevel er det noen observerbare aspekter, som å utarbeide planer, forberede budsjetter, utvikle skriftlige fremdriftsplaner, og å ha møter med andre for å finne ut hvordan de bør utføre en oppgave. Planlegging er mest observerbar når en leder tar aksjon for å iverksette planer, en prosess som ofte involverer å avklare ansvar og målsettinger.
2. Å avklare ansvarsområder og prestasjonsmål: Avklaring innebærer formidling av planer, retningslinjer, og rolleforventninger. Formålet med å avklare situasjonen er å lede og koordinere arbeidet og sørge for at folk vet hva de skal gjøre og hvordan de skal gjør det. Avklaring inkluderer å sette spesifikke oppgavemål, og disse målene dirigerer innsatsen mot

utførelsen av viktige oppgaver og ansvar, oppfordrer et søk etter effektive måter å utføre arbeidet på, og tilrettelegging for evaluering av resultatene ved å gi en målestokk som kan sammenligne resultatene.

3. Overvåking av operasjoner og ytelse: Overvåking innebærer å samle informasjon om driften av lederens organisatoriske enhet, inkludert fremdriften av arbeidet, ytelsen til den enkelte underordnede, kvaliteten på produktene eller tjenestene, og suksessen til prosjekter eller programmer. Overvåkingen kan ta mange former, inkludert observasjon av arbeidsoperasjoner, lesing av skriftlige rapporter, se på dataskjermvisninger som viser ytelsesdata, kontroll av kvaliteten på deler av arbeidet, og holde fremdriftsmøter med enkeltpersoner eller grupper. Overvåking fokuserer indirekte oppmerksomheten mot aspekter ved resultater som er målt, og det muliggjør effektiv bruk av annen atferd som gjenkjennelse eller oppklaring (Yukl m. fl. 2002, egen oversettelse).

3.6.2 Relasjonsorientert atferd

Spesifikk relasjonsatferd omfatter:

1. Støtte: Å gi støtte er definert som å vise omtanke, aksept, og ta hensyn til andres behov og følelser.
2. Utvikling: Kjernekomponenten i utvikling er coaching. Eksempler kan være å vise noen bedre måter å utføre en oppgave på, å stille spørsmål som bedrer oppgaveutførelsen, hjelpe noen å lære av feil, og forklare hvordan man kan løse et komplekst problem heller enn bare å tilby løsningen. Utvikling inkluderer også å gi muligheter til å utvikle ferdigheter og selvtillit (for eksempel spesielle oppgaver, utfordrende nye ansvarsområder) og tilrettelegge for at de ansatte kan utvikle nye ferdigheter (tilby underordnede til å delta på kurs eller workshops).
3. Anerkjennelse: Anerkjennelse innebærer å gi ros og vise takknemlighet ovenfor andre for effektiv ytelse, betydelig prestasjoner, og viktige bidrag til organisasjonen. Anerkjennelse gis ofte sammen med belønninger. Vår taksonomi understreker anerkjennelse fordi det er lettere å gi enn materielle belønninger, det er mer personlig, og det er relativt uavhengig av det formelle belønningssystemet i organisasjonen.
4. Involvering: Å involvere medarbeidere i viktige beslutningsprosesser. Å konsultere med enkeltpersoner eller en gruppe er en form for deltakende lederskap. De potensielle fordelene

ved involvering inkluderer; bedre beslutninger og større aksept for avgjørelser fra ansatte som skal implementere dem eller vil bli påvirket av dem.

5. Bemyndiggjøring (empowerment): Bemyndiggjøring inkluderer delegering og å gi mer autonomi og skjønn til underordnede. Bemyndiggjøring vil sannsynligvis føre til en større grad av commitment fra en underordnet til å implementere beslutninger effektivt. Det kan forbedre avgjørelseskvaliteten når en underordnet har mer kompetanse på hvordan oppgaven skal utføres enn lederen, spesielt hvis det er behov for en rask respons til en endrende situasjon (Yukl m. fl. 2002, egen oversettelse).

3.6.3 Endringsorientert atferd

Spesifikk endringsorientert atferd omfatter:

1. Ekstern overvåking: En av de viktigste aktivitetene til ledere er å overvåke det ytre miljøet og identifisere trusler og muligheter for organisasjonen. Denne endringsorienterte atferden, er også kalt "miljøskanning." De fleste ledere må være følsomme for et bredt spekter av informasjon, inkludert bekymringene til kunder og klienter, tilgjengeligheten av leverandører og forhandlere, handlingene til konkurrenter, markedstrender, økonomiske forhold, regjeringens politikk og teknologisk utvikling. Informasjonen kan være samlet på en rekke ulike måter (for eksempel rapporter fra myndighetene og deltakelse på faglige møter). Etter at informasjonen er samlet, må den analyseres og tolkes. Å identifisere problemer og muligheter er en separat prosess fra det å foreslå løsninger eller nye strategier.

2. Endringsvisjoner: Å formulere en inspirerende visjon om en bedre fremtid er et vanlig element i de fleste teorier om transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. En visjon er mer effektiv i å påvirke etterfølgeres forpliktelse til en foreslått strategi eller endring hvis det er relevant for etterfølgernes verdier og idealer, det er kommunisert med entusiasme og tillit, og det oppleves som mulig.

3. Oppmuntring til nytenkning: Å oppmuntre andre til nytenkning kan differensieres fra det å foreslå ting selv, og en leder kan bruke forskjellige kombinasjoner av de to virkemåtene.

4. Ta personlig risiko for å implementere endringer: Å gjennomføre store endringer er risikabelt, spesielt når behovet for endringen ikke er innlysende for folk flest og det er mye egeninteresse "ute og går" (Yukl m. fl. 2002, egen oversettelse).

3.6.4 Maktorientert atferd

Som nevnt har vi valgt å legge til metakategorien ”Maktorientert atferd”. French og Raven (1959) utviklet en taksonomi for å klassifisere forskjellige typer makt ut i fra kilden til disse. Vi har med utgangspunkt i denne taksonomien laget våre egne underkomponenter, som vi tror vil tydeliggjøre eventuelle forskjeller mellom menn og kvinners forventninger til lederes maktutøvelse. Vi har valgt å legge til metakategorien informasjonsmakt, etter supplerende arbeid på området utført av Gary Yukl og Cecilia M. Falbe (1991) og metakategorien påvirkningsmakt som vi mener er vesentlig for tydeliggjøring av eventuelle kjønnsforskjeller i vurderingen av maktbruk.

Spesifikk maktorientert atferd omfatter:

1. Ekspertmakt:

I følge Martin Patchen (1974, etter Yukl 2010, egen oversettelse) er oppgaverelevant kunnskap og ferdigheter en stor kilde til personlig makt i organisasjoner. Videre mener han at unik kunnskap om den beste måten å utføre en oppgave på eller å løse et viktig problem, kan gi en potensiell innflytelse over underordnede, medarbeidere og overordnede. Likevel er ekspertise kun en kilde til makt dersom andre er avhengig av agenten for å få råd. Det holder ikke at agenten har ekspertise; målpersonen må anerkjenne denne ekspertisen og oppfatte lederen som en pålitelig kilde til informasjon og råd (Yukl 2010).

2. Informasjonsmakt:

Andrew M. Pettigrew (1972, etter Yukl 2010, egen oversettelse) mener at en annen viktig maktkilde er kontroll over informasjon. Denne typen makt inkluderer både tilgangen til nødvendig informasjon og kontroll over informasjonsflyten. Lederstillinger innebærer ofte muligheten til å holde på informasjon som ikke er direkte tilgjengelig for underordnede eller medarbeidere. Alfred Kuhn (1963, etter Yukl 2010, egen oversettelse) mener at en leder som kontrollerer informasjonsflyten om hendelser i organisasjonens omverden, har en mulighet til å tolke disse for sine underordnede og påvirke deres oppfattelse og holdninger. Noen ledere fordreier informasjonen for å overtale folk om at en bestemt handling er ønskelig. Eksempler på dette er selektiv redigering av rapporter og dokumenter, partisk tolkning av data og presentasjon av falsk informasjon. Noen ledere bruker sin kontroll over informasjonsflyten som en måte å styrke ekspertmakten sin på og øke de underordnedes avhengighet. Videre

mener Jeffrey Pfeffer (1977, etter Yukl 2010, egen oversettelse) at kontroll over informasjon gjør det lettere for en leder å dekke over feil som ellers ville undergravd det nøye kultiverte bildet av ekspertise.

3. Påvirkningsmakt: ”Definisjonene av sosial makt omfatter alltid en evne hos et menneske til å påvirke et annet menneske.” (Skogstad og Einarsen 2002). Dubrin (2007, 232) skiller mellom påvirkning og makt på følgende måte: “Influence is the ability to affect the behavior of others in a particular direction, whereas power is the potential or capacity to influence.” (Dubrin 2007, 232). De mulige utfallene av påvirkningstaktikker er *forpliktende engasjement* (commitment), som er det mest suksessfulle utfallet; målpersonen er entusiastisk over å utføre oppgaven, *samsvar* (compliance) som betyr at forsøket er delvis suksessfullt; målpersonen er apatisk når det gjelder forespørselen, eller *motstand* (resistance) som er et usuksessfullt påvirkningsforsøk; målpersonen motsetter seg å utføre oppgaven, enten velger målpersonen å ikke utføre oppgaven eller å gjøre en dårlig jobb (Dubrin 2007, egen oversettelse).

3.6.5 Oppsummering

Oppgaveorientert atferd:

- Planlegge kortsiktige aktiviteter
- Avklare oppgavefordeling og rolleforventninger
- Overvåke oppgaver og ytelse

Relasjonsorientert atferd:

- Gi støtte og oppmuntring
- Gi anerkjennelse for måloppnåelse og bidrag
- Utvikle medarbeidernes ferdigheter og selvtillit
- Konsultere medarbeiderne når man tar avgjørelser
- Gi medarbeiderne myndighet til å ta initiativ i problemløsning

Endringsorientert atferd:

- Overvåke det eksterne miljøet
- Foreslå en innovasjonsstrategi eller en ny visjon
- Oppmuntre til innovativ tenkning

- Ta risiko for å gjennomføre nødvendige endringer

Maktorientert atferd:

- Ekspertise innen sitt fagområde
- Tilgang til nødvendig informasjon og kontroll av hvem som mottar hvilken informasjon
- Evne til å påvirke alle veier i organisasjonen

Vi har imidlertid valgt ut tre av komponentene under relasjonsorientert og endringsorientert atferd som vi mener er mest dekkende for metakategoriene de representerer, slik at vi til sammen har 12 dimensjoner som vi vil bruke som utgangspunkt for vår intervjuguide.

Med utgangspunkt i blant annet meta-analysen til Eagly m. fl (1995) som mener at oppgaveorientert atferd er typisk for menn og at relasjonsorientert atferd er typisk for kvinner, har vi kategorisert vurderingskriteriene etter hvorvidt vi oppfatter dem som typisk maskuline eller feminine dimensjoner.

3.6.6 Vurderingskriterier som dekker alle metakategoriene

(K) = typisk feminin dimensjon

(M) = typisk maskulin dimensjon

Oppgaveorientert atferd (typisk mann):

- Planlegging (M)
- Avklaring av ansvarsområder og prestasjonsmål (M)
- Overblikk over organisasjonen og oppfølging av medarbeiderne (M)

Relasjonsorientert atferd (typisk kvinne):

- Ivareta ansattes behov og følelser (K)
- Involvering av medarbeidere i beslutningsprosesser (K)

- Bruke tid på å gi ansatte anerkjennelse og ros (K)

Endringsorientert atferd (typisk mann):

- Holde seg oppdatert når det gjelder eksterne omgivelser som berører organisasjonen (M)
- Være nytenkende og oppmuntre til nytenkning (M)
- Være risikovillig (M)

Maktorientert atferd: (typisk mann)

- Evne til å påvirke alle veier i organisasjonen (M)
- Ha ekspertise i det organisasjonen driver med (M)
- Være god til å informere medarbeidere (M, men vi antar at kvinner vil være bedre enn menn til å informere)

3.7 Teori i praksis

Selv om vår intervjuguide er forankret i teori, ønsker vi å påpeke at ikke alltid er en sammenheng mellom teori og praksis. Chris Argyris og Donald A. Schön (1974, egen oversettelse) skiller mellom *theory-in-use* (handlingsteori) og *espoused theory* (uttrykt teori). De mener at når noen blir spurt om hvordan de vil oppføre seg under visse omstendigheter, vil personen svare ut i fra hans uttrykte teori (*espoused theory*) for handling i den situasjonen. Dette er den uttrykte handlingsteorien (*espoused theory of action*) han er tro mot, og som han, hvis bedt om det, kommuniserer til andre. Teorien som egentlig styrer handlingene hans, er imidlertid hans handlingsteori (*theory-in-use*) som kan være eller ikke kan være kompatibel med hans uttrykte teori; videre kan personen være eller ikke være bevisst inkompatibiliteten av de to teoriene.

Argyris og Schön (1974) mener at man ikke kan redegjøre for en persons handlingsteori kun ved å spørre personen. De mener at man må konstruere handlingsteorien ut i fra observasjon av atferd. Konstruksjoner av handlingsteorier kan i den forstand sees som vitenskapelige

hypoteser; konstruksjonene kan være upresise representasjoner av atferden de hevder å beskrive.

4.0 Analyse og drøfting

"It requires a very unusual mind to undertake the analysis of the obvious."

- Alfred North Whitehead

4.1 Innledning til analyse og drøfting

Våre teoretiske antakelser innebærer som nevnt at dersom man tar utgangspunkt i en leder og to av hans/hennes underordnede og identifiserer deres allmenne oppfatning av hvordan god ledelse bør utøves, da vil man få tak i normene om hva som er god ledelse, noe som inngår i organisasjonskulturen. Videre vil disse normene skape forventninger til lederne som kan bidra til å forme ledernes faktisk utøvde ledelse.

Vi antar at kulturene i de fire respektive organisasjonene vil være forskjellige da to av organisasjonene er mannsdominerte og to av dem er kvinnedominerte. På grunnlag av dette, antar vi at informantene har ulike forventninger til sine ledere. Videre stiller vi spørsmålet om hvorvidt lederen gjenspeiler disse forventningene, og om hvorvidt lederens kjønn har en innvirkning på forventningene som rettes mot lederen.

Kjernen i empirien vår er de halvkvantitative dataene vi har samlet inn ved hjelp av rangeringsskjemaet (se vedlegg 2). Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i rangeringsskjemaet som samtlige informanter har utfyllt, og sortere disse i forhold til bakgrunnsdataene; manns- eller kvinnedominert organisasjon, mannlig eller kvinnelig leder, mannlige eller kvinnelige underordnede.

Fordi dette skjemaet er laget som en hierarkisk prioritert liste, blir den særlig velegnet for å tvinge frem eventuelle forskjeller i de underordnedes forventninger til sine ledere og lederens selvbilder. Eventuelle likheter eller forskjeller vil vi forfølge videre inn i de mer kvalitative dataene og våre observasjoner.

4.2 Begrunnelse for valg av topprangeringer som utgangspunkt for analyse og drøfting

Vi valgte å ta utgangspunkt i informantenes topprangeringer; rangering 1, altså det de rangerte som mest avgjørende. Vår begrunnelse for dette, tar utgangspunkt i kognitiv psykologi. Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2009) mener at mennesker har begrenset kapasitet til å behandle informasjon i forhold til de resurser som kreves ut i fra en normativ idealmodell. Det er det klare grenser for hvor mye informasjon vi makter å håndtere i tankene våre på en oversiktlig og kontrollert måte. Herbert A. Simon (1979, etter Kaufmann og Kaufmann 2009) bruker begrepet *begrenset rasjonalitet* for å betegne de innskrenkningene som gjør seg gjeldende når mennesker tar beslutninger. I fortolkningen av problemet vil vi som regel fokusere på det vi mener er kritisk informasjon, og utelate mye annen informasjon som inngår i beskrivelsen av problemet.

Vi mener derfor at våre informanter kun vil ha kapasitet til å behandle de dimensjonene som de mener er av mest kritisk verdi på en oversiktlig og kontrollert måte. Med andre ord mener vi at rangeringen av dimensjonen de mener er mest avgjørende for utøvelsen av god ledelse vil være den mest representative for forventningene de sender til sine ledere.

De ulike dimensjonene i rangeringsskjemaet har vi på forhånd definert som maskuline eller feminine dimensjoner (se punkt 3.6.6). Vi vil så ta utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål og hypoteser, og forsøke å bekrefte/avkrefte disse ved å knytte dem opp til våre empiriske funn og teoriene som er behandlet i punkt 3.0. Der det er relevant, vil vi supplere med eksempler fra intervjuene. Hver refleksjon vil knyttes til våre hypoteser. Vi ønsker å illustrere de undringene som våre funn har reist, gjennom bruk av tankebobler som kan danne grunnlag for videre forskning. Disse tankeboblene vil bli presentert etter delkonklusjonene på slutten av hver hypotese.

4.3 Grunnlag for analyse og drøfting

Etter den spesifiserte delen (kvalitative intervjuer) ga vi som nevnt informantene et rangeringsark med 12 dimensjoner. Disse 12 dimensjonene er utledet fra våre metakategorier; oppgaveorientert, relasjonsorientert-, endringsorientert og maktorientert atferd.

Med utgangspunkt i våre informanternes topprangeringer, vil vi gjennom våre hypoteser undersøke hvorvidt vi finner empiriske mønstre som indikerer at det finnes forskjeller i våre forventninger til mannlige og kvinnelige ledere.

Hypotesene er utledet av forskningsspørsmålet; ”Er det kjønnsbestemte forskjeller i oppfatningen av god ledelse i typiske manns- og kvinnedominerte organisasjoner?”

Vi er ute etter å diskutere eventuelle systematiske forskjeller i våre informanternes oppfatning av god ledelse, og om disse er avhengig eller uavhengig av hvorvidt de arbeider i mannsdominerte eller kvinnedominerte organisasjoner.

Hypotesene vi vil undersøke er som følger:

1. Kvinner som ledes av kvinner i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer feminine dimensjoner enn kvinner som ledes av menn.
2. Menn som ledes av menn i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer maskuline dimensjoner enn menn som ledes av kvinner.
3. Kvinnelige og mannlige ledere i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner.
4. Kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.
5. Ledere gjenspeiler forventningene til sine underordnede.

4.4 Tabeller med datamateriale (datareduksjon)

Under presenterer vi tabeller med oversikt over data, som danner grunnlag for vår drøfting, for fullt innsyn i vårt datamateriale, se vedlegg 3-5.

Tabell 4.1: Oversikt over dimensjoner utledet av våre metakategorier

K = typisk feminin dimensjon **M** = typisk maskulin dimensjon

Type atferd:	Dimensjoner utledet av metakategoriene	
Oppgaveorientert atferd	1. Planlegging	M
Relasjonsorientert atferd	2. Involvere medarbeidere i viktige beslutningsprosesser	K
Oppgaveorientert atferd	3. Overblikk over organisasjonen og oppfølging av medarbeidere	M
Endringsorientert atferd	4. Holde seg oppdatert når det gjelder eksterne omgivelser som berører organisasjonen	M
Maktorientert atferd	5. Evne til å påvirke alle veier i virksomheten	M
Oppgaveorientert atferd	6. Avklaring av ansvarsområder og prestasjonsmål	M
Relasjonsorientert atferd	7. Ivareta ansattes behov og følelser	K
Endringsorientert atferd	8. Være risikovillig	M
Maktorientert atferd	9. Ha ekspertise i det organisasjonen driver med	M
Maktorientert atferd	10. Være god til å informere	M
Relasjonsorientert atferd	11. Bruke tid på å gi ansatte anerkjennelse og ros	K
Endringsorientert atferd	12. Være nytenkende og oppmuntre til nytenkning	M

Tabell 4.2 Topprangeringsoversikt ledere

Leder nr:	1. rangering:	2. rangering:	3. rangering:
Leder 1 (mann som leder kvinner)	Makt	Oppgave	Relasjon
Leder 2 (kvinne som leder kvinner)	Endring	Endring	Oppgave
Leder 3 (kvinne som leder menn)	Relasjon	Oppgave	Relasjon
Leder 4 (mann som leder menn)	Relasjon	Relasjon	Makt

Tabell 4.3: Topprangeringsoversikt underordnede

Underordnet nr:	1. rangering:	2. rangering:	3. rangering:
Underordnet 1 og 2 (kvinner som ledes av mann)	Oppgave + Endring	Oppgave + Oppgave	Relasjon + Endring
Underordnet 3 og 4 (kvinner som ledes av kvinne)	Makt + Oppgave	Oppgave + Oppgave	Relasjon + Oppgave
Underordnet 5 og 6 (menn som ledes av kvinne)	Relasjon + Relasjon	Oppgave + Endring	Makt + Endring
Underordnet 7 og 8 (menn som ledes av mann)	Oppgave + Makt	Oppgave + Relasjon	Relasjon + Oppgave

4.5 Hypoteser med utgangspunkt i de underordnede

Disse hypotesene vil bli drøftet ut i fra vår teoretiske antakelse om at de underordnedes topprangeringer vil gjenspeile organisasjonens normer for god ledelse og dermed også forventningene de sender til sine ledere, som vi antar at vil virke styrende på ledernes atferd.

4.5.1 Hypotese 1

”Kvinner som ledes av kvinner i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer feminine dimensjoner enn kvinner som ledes av menn.”

Organisasjon 1 (kvinnedominert organisasjon med mannlig leder):

Som vi ser i tabell 4.3, rangerer de underordnede typisk maskuline dimensjoner som de mest avgjørende for god ledelse. Vi kan dermed si at de kvinnelige underordnede forventer en typisk maskulin lederatferd fra sin mannlige leder, noe som bekrefter vår hypotese om at kvinnelige underordnede vil forvente en typisk maskulin lederatferd fra sin mannlige leder. Under intervjuet av leder 1, oppfattet vi hans lederstil som maskulin, noe som også bekreftes

av hans underordnede; ” Han er god på struktur, det å lage oversikter over status og fremdriftsplaner”, ”Han er kanskje ikke så flink til å rose”, ” Min leder er nok ikke så flink til å tolke andre” (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

Som nevnt i punkt 3.4, mener Valian (1998) at våre kjønnskjemaer om menn forteller oss at de er instrumentelle og oppgaveorienterte, og disse kjønnskjemaer påvirker våre forventninger til andre. Våre funn kan dermed indikere at på tross av at de underordnede er kvinner i et kvinnedominert miljø, overskygger skjemaene som påvirker forventningene våre til mannlige ledere, den homososiale kulturen som i organisasjon 1 bærer preg av det feminine.

Organisasjon 2 (kvinnedominert organisasjon med kvinnelig leder):

Som vi ser i tabell 4.3, rangerer de underordnede typisk maskuline dimensjoner som de mest avgjørende for god ledelse. Vi kan dermed si at de kvinnelige underordnede forventer en maskulin lederatferd fra sin kvinnelige leder, noe som strider med vår hypotese om at kvinnelige underordnede vil forvente en typisk feminin lederatferd fra sin kvinnelige leder. Under intervjuet av leder 2, oppfattet vi hennes lederstil som mer maskulin enn feminin, noe som også bekreftes av hennes underordnede; ” Hun har en maskulin lederstil på mange måter.”, ” Min leder har en ganske ”maktorientert” lederstil, jeg har en mye mer feminin lederstil.” (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

Som nevnt i punkt 3.3, mener Avotie (2002) at en mulig forklaring på at forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere ikke er synlige, kan være at tilsetting av nye ledere ofte karakteriseres som ”homososial reproduksjon”, noe som innebærer at de som rekrutterer nye ledere, opplever de kandidatene som likner dem selv, som best egnet for lederposisjoner. Leder 2s forgjenger var en mann, så ansettelsen av Leder 2 kan ses som et eksempel på homososial reproduksjon. Det faktum at de underordnede har vært vant til å ha en mann i sin nåværende leders stilling, kan ha bidratt til å forme forventningene om maskulin lederatferd fra sin nåværende kvinnelige leder.

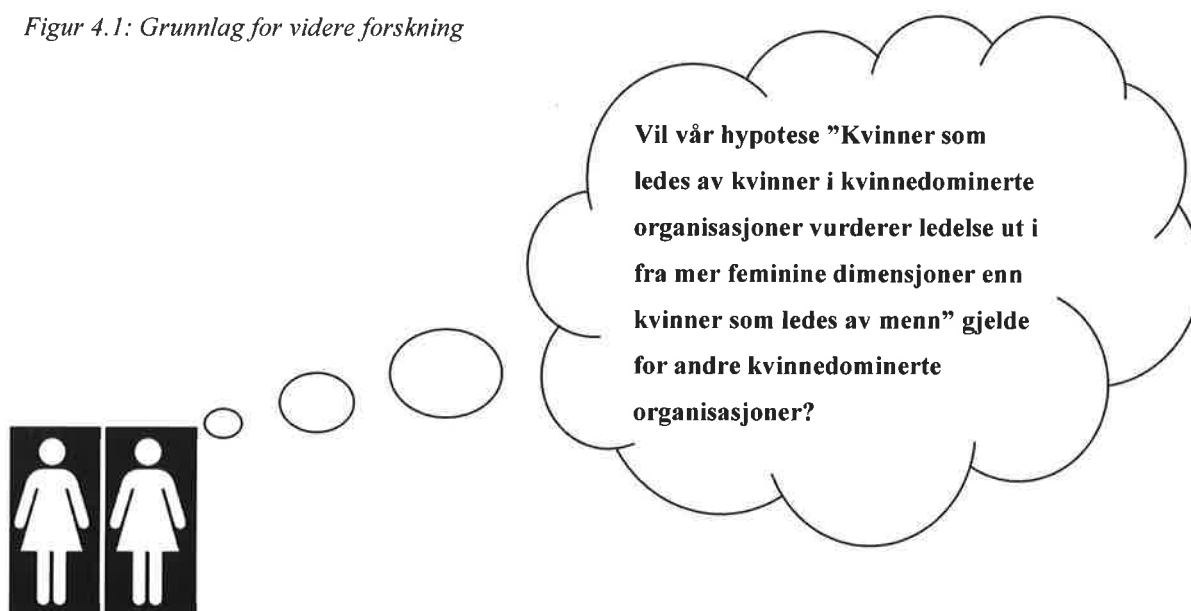
Hvis man tar utgangspunkt i Avotie (2002) sin påstand om at vi forventer typisk feminin lederatferd fra kvinner, kan man si at leder 2, er en *utypisk* representant for sitt kjønn. Videre kan man argumentere for at alle mennesker har sin individuelle læringshistorie, som kan

prege forventningene til andre, og at de underordnedes forventninger derfor ikke kan knyttes til kjønns spesifikke forventninger.

4.5.2 Delkonklusjon

Ut i fra våre funn, kan vi avkrefte hypotesen om at kvinner som ledes av kvinner i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer feminine dimensjoner enn kvinner som ledes av menn. I organisasjon 1 (kvinnedominert), mener vi at de underordnedes forventninger om maskulin lederatferd fra sin mannlige leder, kan forstås ut i fra teorien om kjønnskjemaer. I organisasjon 2 (kvinnedominert), mener vi at de underordnedes forventninger om maskulin lederatferd fra sin kvinnelige leder, kan forstås ut i fra homososial reproduksjon, og det faktum at alle mennesker har sin egen individuelle læringshistorie (Bang 1988). Man kan også argumentere for at leder 2 er en *utypisk* representant for sitt kjønn, og at de ansatte derfor ikke forventer en feminin lederatferd fra henne. Dette indikerer imidlertid at ikke alle kvinner er ofre for såkalte stereotypier (Avotie 2002), men kvinnene i organisasjon 1 forventer stereotypisk atferd fra sin mannlige leder, så vi kan ikke konkludere med noe i denne sammenhengen. Vi ønsker imidlertid å understreke at disse mulige årsaksforholdene kun er drøftinger fra vår side som kan danne grunnlag for videre forskning. Det kunne imidlertid vært interessant å undersøke hvorvidt de empiriske mønstrene vi har avdekket vil være gjeldende for andre kvinnedominerte organisasjoner enn Redd Barna og Kreftforeningen.

Figur 4.1: Grunnlag for videre forskning



4.5.3 Hypotese 2:

”Menn som ledes av menn i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer maskuline dimensjoner enn menn som ledes av kvinner.”

Organisasjon 3 (mannsdominert organisasjon med kvinnelig leder):

Som vi ser i tabell 4.3, rangerer de underordnede typisk feminine dimensjoner som de mest avgjørende for god ledelse. Vi kan dermed si at de mannlige underordnede forventer en feminin lederatferd fra sin kvinnelige leder, noe som bekrefter vår hypotese om at mannlige underordnede vil forvente en feminin lederatferd av kvinnelige ledere. Under intervjuet av leder 3, oppfattet vi hennes lederstil som mer feminin enn maskulin, noe som også bekreftes av hennes underordnede; ”Vår tidligere mannlige leder, ledet på en annen måte, han var mer direkte og rett på sak, mens vår nåværende leder er mer empatisk og lyttende.”, ”Når det gjelder forskjeller mellom min nåværende leder og den mannlige forgjengeren, er min nåværende leder lyttende” (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

Våre funn kan dermed indikere at på tross av at de underordnede er menn i et mannsdominert miljø, overskygger skjemaene som påvirker forventningene våre til kvinnelige ledere, den homososiale kulturen som i organisasjon 3 bærer preg av det maskuline.

Organisasjon 4 (mannsdominert organisasjon med mannlig leder):

Som vi ser i tabell 4.3, rangerer de underordnede typisk maskuline dimensjoner som de mest avgjørende for god ledelse. Vi kan dermed si at de mannlige underordnede forventer en maskulin lederatferd fra sin mannlige leder, noe som bekrefter vår hypotese om at mannlige underordnede vil forvente en maskulin lederatferd av mannlige ledere. Under intervjuet av leder 4, oppfattet vi hans lederstil som mer maskulin enn feminin, selv om hans underordnede trakk frem typisk feminine dimensjoner som hans sterke sider; ”Å involvere oss andre i hans beslutnings- og planleggingsprosesser.” ”Han har evnen til å skape entusiasme og glede, evne til å motivere og vise personlig omtanke.” (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

I og med at leder 4 selv rangerte relasjonsorientert atferd som mest avgjørende for god ledelse, kan vi forstå det som at de underordnede oppfatter sin leders atferd som relasjonsorientert, men at de sender typisk maskuline forventninger til sin leder med bakgrunn i den homososiale kulturen som bærer preg av det maskuline. Kjønnsskjemaene som påvirker hvilke forventninger vi sender til mannlige ledere, synes også å virke inn.

4.5.4 Delkonklusjon

Ut i fra våre funn kan vi bekrefte hypotesen om at menn som ledes av menn i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra mer maskuline dimensjoner enn menn som ledes av kvinner. Kjønnsskjemaene i organisasjon 3 og 4 synes å overstyre den homososiale kulturen som bærer preg av det maskuline. Ut i fra disse empiriske mønstrene, kan det se ut til at lederatferd i mannsdominerte organisasjoner faktisk *er* kjønnsbetinget.

Som nevnt i punkt 2.9.3 (overførbarhet) ønsker vi å understreke at våre funn ikke kan overføres til en hvilken som helst setting, situasjon eller kontekst. Ledelse som kulturavhengig kompetanse understreker at man skal være forsiktig med å fortolke teorier og resultater innen ledelsesfeltet som "universelle", hvilket også vil være gjeldende for resultatene fra våre undersøkelser (Skogstad og Einarsen 2002). Vi mener derimot at de funnene vi har avdekket vil kunne bidra til videre forskning og debatt rundt temaet; ledelse og kjønn. Det kunne vært interessant å undersøke hvorvidt de empiriske mønstrene vi har avdekket vil være gjeldende for flere mannsdominerte organisasjoner enn Heimevernet og Krigsskolen.

Figur 4.2: Grunnlag for videre forskning



4.6 Hypoteser med utgangspunkt i lederne

Disse hypotesene vil bli drøftet ut i fra vår teoretiske antakelse om at ledernes topprangeringer vil gjenspeile organisasjonens normer for god ledelse og dermed også ledernes faktisk utførte ledelse. Ettersom organisasjon 1 og 2 er kvinnedominerte, antar vi at lederne i de respektive organisasjonene vil rangere god ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner. Ettersom organisasjon 3 og 4 er mannsdominerte, antar vi at lederne vil rangere god ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.

Vi vil også behandle hypotese 5; "Lederens selvbylde gjenspeiler de underordnedes forventninger" fortløpende for hver organisasjon, da den drøftes ut i fra hypotese 1-4.

Denne hypotesen tar for seg hvorvidt lederne oppfatter de underordnedes forventningene ved å gjenspeile dem i sin rangering av dimensjoner og om det avhenger av hvorvidt de leder menn og kvinner, eller om de er menn og kvinner selv.

4.6.1 Hypotese 3 og 5

"Kvinnelige og mannlige ledere i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner."

"Lederen gjenspeiler de underordnedes forventninger."

Organisasjon 1 (kvinnedominert med mannlig leder):

Som vi ser i tabell 4.2, rangerer leder 1 (mann) en typisk maskulin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse. Vi hadde en antakelse om at dersom det eksisterer en kultur som bærer preg av det feminine, vil dette påvirke ledernes forventninger om god ledelse, og dermed også lederatferden i form av en mer feminin lederstil. Ut i fra våre funn, kan vi avkrefte denne hypotesen. Grunnen til at leder 1 rangerer en typisk maskulin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse kan ha sammenheng med Valian (1998) sine kjønnskjemaer som forteller oss at menn er instrumentelle og oppgaveorienterte.

Som vi ser i tabell 4.2 og 4.3, er det fellestrekk mellom lederens og hans underordnedes rangeringer. Selv om vi ikke ser en direkte gjenspeiling av dimensjoner, ser vi en grad av gjenspeiling da samtlige rangeringer er kategorisert som typisk maskuline.

Selv om de arbeider i en kvinnedominert organisasjon, sender de altså typisk maskuline dimensjoner i sine forventninger til lederen, og lederen oppfatter disse ved å gjenspeile dem i sin rangering.

Organisasjon 2 (kvinnedominert med kvinnelig leder):

Som vi ser i tabell 4.2, rangerer leder 2 (kvinne) en typisk maskulin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse. Vi hadde en antakelse om at dersom det eksisterer en kultur som bærer preg av det feminine, vil dette påvirke ledernes forventninger om god ledelse, og dermed også lederatferden i form av en mer feminin lederstil. Ut i fra våre funn, kan vi avkrefte denne hypotesen. Grunnen til at leder 2 rangerer en typisk maskulin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse kan ha sammenheng med at den sterke siden ved seg selv som hun fremhever er en typisk maskulin dimensjon, noe som gjør henne til en utypisk representant for sitt kjønn; ”Styrken min er å være strategisk; klare å tenke kort- og langsiktig hele tiden og løfte blikket opp og ut og ikke gå ned i mikro tenkning, slik at man ikke ser helheten av det man gjør” (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

Som vi ser i tabell 4.2 og 4.3, er det fellestrekk mellom lederens og hennes underordnedes rangeringer. Selv om vi ikke ser en direkte gjenspeiling av dimensjoner, ser vi en grad av gjenspeiling da samtlige rangeringer er kategorisert som typisk maskuline.

Selv om de arbeider i en kvinnedominert organisasjon, sender de altså typisk maskuline dimensjoner i sine forventninger til lederen, og lederen oppfatter disse ved å gjenspeile dem i sin rangering. Dette kan indikere at individet er større enn organisasjonskulturen og at det er rom for å lede uavhengig av om man har en maskulin eller feminin lederstil, men som nevnt kan det også være en konsekvens av at leder 2s forgjenger var mann, og at det har preget organisasjonskulturen.

4.6.2 Hypotese 4 og 5

”Kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.”

”Lederen gjenspeiler de underordnedes forventninger.”

Organisasjon 3 (mannsdominert med kvinnelig leder):

Som vi ser i tabell 4.2, rangerer leder 3 (kvinne) en typisk feminin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse. Vi hadde en antakelse om at dersom det eksisterer en

kultur som bærer preg av det maskuline, vil dette påvirke lederens forventninger om god ledelse, og dermed også lederatferden i form av en mer maskulin lederstil. Ut i fra våre funn, kan vi avkrefte denne hypotesen. Grunnen til at leder 3 rangerer en typisk feminin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse kan ha sammenheng med Valian (1998) sine kjønnskjemaer som forteller oss at kvinner er omsorgsfulle.

Som vi ser i tabell 4.2 og 4.3, er det fellestrekk mellom lederens og hennes mannlige underordnedes rangeringer. Vi ser en direkte gjenspeiling av feminine dimensjoner, da samtlige rangeringer er utledet av metakategorien "relasjonsorientert atferd".

Selv om de arbeider i en mannsdominert organisasjon, sender de altså typisk feminine dimensjoner i sine forventninger til lederen, og lederen oppfatter disse ved å gjenspeile dem i sin rangering. Leder 3 sa følgende i intervjuet; "Jeg vil ikke være en av gutta, jeg vil være jente, og stå for de bidrag og verdier man fører inn i det fellesskapet man har." (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer). Dette kan indikere at kjønnskjemaene er sterkere enn den maskuline organisasjonskulturen.

Organisasjon 4 (mannsdominert med mannlig leder):

Som vi ser i tabell 4.2, rangerer leder 4 (mann) en typisk feminin dimensjon som den mest avgjørende dimensjonen for god ledelse. Vi hadde en antakelse om at dersom det eksisterer en kultur som bærer preg av det maskuline, vil dette påvirke lederens forventninger om god ledelse, og dermed også lederatferden i form av en mer maskulin lederstil. Ut i fra våre funn, kan vi avkrefte denne hypotesen.

Vi ble ganske overrasket over at leder 4 rangerte en typisk feminin dimensjon som mest avgjørende for god ledelse, spesielt siden vi oppfattet hans lederstil som maskulin. I intervjuet sa han blant annet; "Jeg selv vil sitte på mest mulig informasjon, for å ha mer makt." Alt tydet på at han ville rangere en typisk maskulin dimensjon som mest avgjørende for god ledelse, men da vi studerte transkriberingen av intervjuet nærmere, la vi merke til at han understreket at omsorg er veldig viktig i forsvaret; "Man må vise omsorg, hver soldat er et individ", "God kjennskap til sine ansatte er viktig, det første jeg gjør når jeg kommer i en ny jobb, det er å lære meg navnene." Så selv om vi oppfattet hans lederstil som maskulin, er han opptatt av å ha en relasjonsorientert lederatferd.

Som vi ser i tabell 4.2 og 4.3, er det ingen fellestrekk mellom lederens og hans underordnedes rangeringer. De underordnede arbeider i en mannsdominert organisasjon og sender derfor

typisk maskuline dimensjoner i sine forventninger til lederen, men lederen gjenspeiler ikke disse i sin rangering. Det er mulig at det i praksis forekommer en gjenspeiling ved at de handler sammen ut i fra et sett med felles normer og verdier, men dette kom ikke til uttrykk i rangeringene. Man kan stille seg spørsmålet: "Er grunnen til manglende samstemmighet at organisasjonskulturen er svak?", vi tror ikke det, da vi ser en større likhet mellom uttalelsene til leder 4 og underordnet 7 og 8 i utdypningsspørsmålene (se vedlegg 3 for full transkribering av intervjuer).

4.6.3 Delkonklusjon

Begge lederne som leder menn rangerte typisk feminine dimensjoner som mest avgjørende for god ledelse. Dette avkrefter hypotesen vår om at mannlige og kvinnelige ledere i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner.

Det er ingen direkte gjenspeiling mellom de underordnede og deres ledere, med unntak av organisasjon 3 (mannsdominert med kvinnelig leder), hvor både underordnede og leder rangerer en dimensjon under relasjonsorientert atferd som mest avgjørende for god ledelse. Vi ser imidlertid en grad av gjenspeiling ettersom samtlige informanter har gjenspeilet hverandre ut i fra typisk maskuline eller feminine dimensjoner, med unntak av informantene i organisasjon 4 (mannsdominert med mannlig leder).

En mulig grunn til at det forekommer en gjenspeiling mellom rangeringene til lederne og deres underordnede, kan være et ønske om identifisering. Som nevnt i punkt 3.4.2 kan identifisering sies å finne sted når et individ adopterer atferd, verdier og normer fra en annen person eller gruppe fordi dette assosieres med en tilfredsstillende "selv-definerende" relasjon til denne personen eller gruppen." (Bang 1988, 101). Med andre ord, kan man si at ved å akseptere påvirkning gjennom identifisering er man med på å opprettholde forholdet til den andre (personen eller gruppen), og selvbildet forsterkes gjennom dette forholdet (Bang 1988).

Det ser ikke ut til at hvorvidt lederen er mann eller kvinne som leder menn eller kvinner har noen innvirkning på hvorvidt gjenspeiling av forventninger forekommer.

Ut i fra rangeringene, ser vi at både mannlige og kvinnelige ledere som leder menn rangerer typisk feminine dimensjoner som mest avgjørende for god ledelse, mens både mannlige og

kvinnelige ledere som leder kvinner, rangerer typiske maskuline dimensjoner som mest avgjørende for god ledelse, altså det motsatte av hva vår hypotese hevder.

Dette kan bety at det i kvinnedominerte organisasjoner er mer ønskelig å ha en leder med en maskulin lederatferd og at det i mannsdominerte organisasjoner er mer ønskelig å ha en feminin lederatferd. Dette kan tolkes som en bekreftelse på den overordnede hypotesen om at kjønnsdominerte kulturer utvikler kjønns spesifikke forventninger til ledere. De uttalte forventningene er bare omvendt av det vi antok i hypotesene.

Årsaken kan være et behov for balansering; det er så mye av det ene at vi trenger det andre. Vi har som nevnt i punkt 3.7 en atferd som er automatisert ut i fra vår handlingsteori (theory-in-use), og så har vi en tenkning om hvordan denne atferden burde være (espoused theory), og det er ikke alltid at disse teoriene er kompatible. Det vi ser antydninger til her, er den uttrykte teorien om at vi burde motbalansere automatiske tendenser i kulturen, noe som på en måte bekrefter hypotesen, bare med motsatt ”fortegn”. Hadde vi ikke hatt noen bevissthet (espoused theory) ville hypotesen sannsynligvis blitt bekreftet, men i og med at det er på et bevissthetsnivå vi undersøker forskjellene, får vi motsatt resultat. Denne viljen til motbalansering ville i så fall være et bevis på at kjønns spesifikke forventninger oppfattes og forsøkes motvirket (Argyris og Schön 1974, egen oversettelse).

Det vi faktisk undersøker er jo bevisstheten over egen atferd og organisasjonskultur, vi kommer derfor ikke i dybden når det gjelder kulturelle mønstre på ubevisst plan. Det kan hende at vi på et ubevisst plan motarbeider det som er vår handlingsteori, og sånn sett kan svarene vi har fått under intervjuene være et typisk tegn på at vi er delvis styrt av den motarbeidingen.

I og med at vår oppgave er bygget på en intervjuguide som er utledet av teori om hva god ledelse innebærer, kan informantene bli dratt inn i et bilde av hvordan gode ledere bør være. Ledelse som kategori har vært klassisk dominert av menn og er derfor å anse som en maskulin kategori. Kvinnelige ledere kan derfor ubevisst ta avstand fra at de ikke skal være feminine, fordi kategorien ledelse, i utgangspunktet forbindes med noe maskulint.

Det er også et tolkningsrom for personligheter her. Leder 4 (mann som leder menn) som har en typisk maskulin lederatferd og som oppfattes som maskulin, rangerer typiske feminine dimensjoner som mest avgjørende for god ledelse. Han er et typisk ”offer” for noe vi kan anta

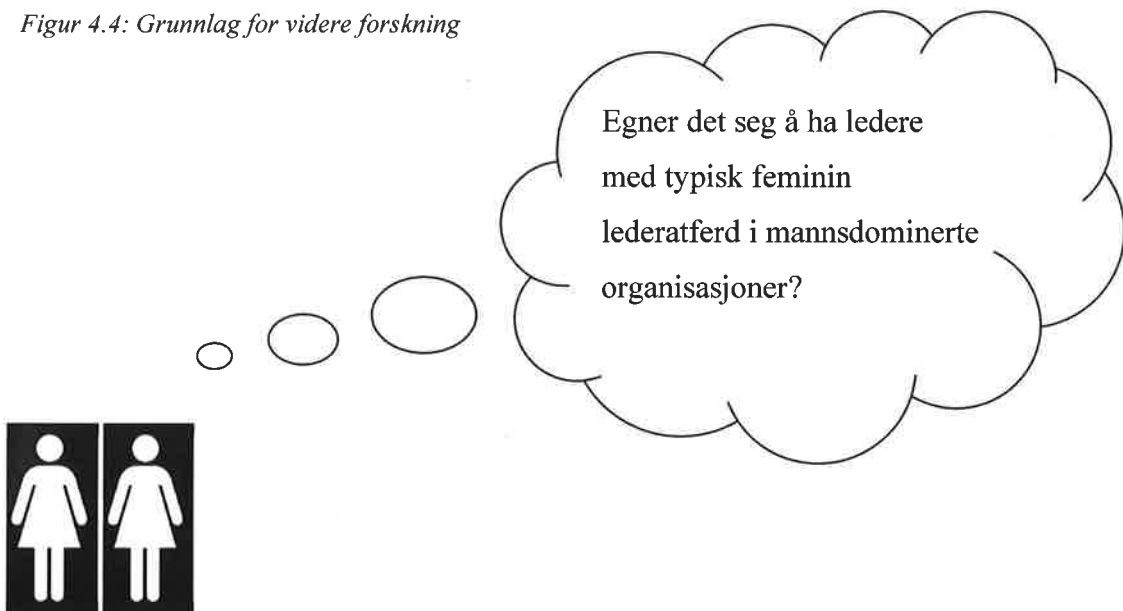
er bevisst motstyring, altså man ønsker å være annerledes enn man både oppfattes som og som man utspiller i atferd.

Ledernes personligheter kan altså ha en sterk innvirkning, den interne variasjonen i gruppen kan være stor. Det finnes kvinner som er like maskuline som den kvinnelige lederen som leder kvinner (leder 2), og det finnes menn som er feminine, så det er ikke alltid at gjenspeilingen av forventninger er den eneste forklaringen.

Figur 4.3: Grunnlag for videre forskning



Figur 4.4: Grunnlag for videre forskning



4.7 Fenomener

Etter å ha arbeidet med analysen og studert transkriberingene av våre intervjuer, merket vi oss noen interessante fenomener:

Kvinner har vanskeligheter for "å utlevere sine kvinnelige ledere"

De kvinnelige informantene våre som hadde en kvinnelig leder, syntes å ha større vansker med å kommentere sin leders svake sider, enn de som hadde en mannlig leder.

Underordnet 3: "Det er sikkert områder hun kan ha forbedringspotensialet på men det er litt vanskelig å sitte og utlevere henne til dere på en måte."

Dette kan ha en sammenheng med at de anser seg selv mer som "venninner", som Leder 2 beskrev i sitt intervju; "kvinnelige kollegaer har kanskje litt forventninger om at man stiller litt likt, er litt venninner". Det kan også ha en sammenheng med kjønnskjemne som forteller oss at kvinner er mer følsomme enn menn. Hverken underordnet 1 eller 2 hadde problemer med å kommentere sin mannlige leders svake sider, for full transkribering, se vedlegg 3.

Underordnet 4: "Utfordringen er nok at vi er ganske like på dette at vi er selvstendige, jeg er vant til å være selvstendig og jobbe selv, og en utfordring for min leder og meg er å få til det å møtes, utenfor det som har med selve faget å gjøre. Å få tid til å "slenge beina på bordet og drodle", det er ikke noen av oss gode på."

Dette var den eneste svake siden underordnet 4 kommenterte under intervjuet. Det er interessant at hun påpeker at denne svake siden også er en av hennes egne svakheter. Dette kan tolkes som en indikasjon på at hun prøver å ufarliggjøre svakheten for å ikke komme på dårlig fot med "venninnen".

De "privilegerte" ser ikke forskjellene

Professor i kjønnsforskning og pedagogikk ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitetet i Oslo, Harriet Bjerrum Nielsen, uttalte følgende i vårt intervju med henne 03.02.10:

"Menn mener jo ofte at det er likestilling, mens kvinnene som ofte har det på kroppen vil si; ta deg en tur på Blindern i skjørt før du uttaler deg om det... Hvis du tilhører den privilegerte

gruppen, vil du ikke se noen forskjell. Dess mer privilegert man er, dess mer ser man seg selv som representant for det universelle. Det er gjerne de som ikke har fordelene som ser forskjellene. Derfor vil vi nok oppleve at det er kvinnene som er mer opptatt av likestilling og kjønnsdiskriminering enn mennene.”

3 av våre 5 mannlige informanter som ble stilt spørsmålet om hvorvidt det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, mente at det ikke er noen forskjeller, likevel definerer de to siste (underordnet 5 og 6) sin kvinnelige leder ut i fra typisk feminine dimensjoner:

Leder 1: “Det er ikke kjønnsforskjeller her i organisasjonen i forhold til hvordan lederne utøver ledelse, de er dyktige og tydelig ledere. Og har de forbedringspotensialer, klarer jeg ikke knytte det til kjønn.”

Underordnet 5: “Jeg hadde ikke noen andre forventninger til henne fordi hun var kvinne, men når hun presenterte seg så presenterte hun seg som lyttende, lærende og litt ydmyk og det betyr noe.”

Underordnet 6: ”Lederen min er veldig flink til å vise at hun bryr seg, hun er flink til og ”se” folk og til å gi positiv tilbakemelding. Dette tror jeg ikke har noen sammenheng med at hun er kvinne, selv om vår tidligere mannlige leder, ledet på en annen måte. Han var mer direkte og rett på sak, mens vår nåværende leder er mer empatisk og lyttende.”

Disse to fenomenene gir visse implikasjoner som det kunne vært interessant å forske videre på.

Kjønsskjemaene eksisterer fremdeles

I kategorien ”Kjønnsforskjeller” i vår datareduksjon, fant vi sterke indikasjoner på at kjønsskjemaer fremdeles eksisterer. For full oversikt over de aktuelle uttalelsene, se vedlegg 4, datareduksjon.

Her er noen eksempler:

Leder 2: ”Hvis jeg hadde vært mann, kunne jeg nok vært strengere på tilbakemeldingene enn jeg kan være, da blir det litt sånn om jeg har forankra godt nok eller ser de ansatte godt nok, der tror jeg det er kjønnsperspektiv. Men kvinnelige kollegaer har kanskje litt forventninger om at man stiller litt likt, er litt venninner.”

Leder 3: ”Jeg føler at jeg kan spore at kvinnelig lederskap kan ha mennesker tettere innpå seg, også her. Det har jeg følt hele tiden. Vi har nok kanskje ikke de barrierene som menn har mer naturlig, med at man ikke skal snakke om følelser etc.”

”Vi jenter tenker for mye med hjertet, i stedet for å tenke hvor man ønsker å ende opp. Jobb deg opp og skaff deg den ekspertisen du trenger for jobben du har sett deg ut, det er mitt tips.”

Leder 4:” Du blir nok litt mykere i oppførselen når du ser en kvinnelig befal, enn hvis du ser en gutt i uniform. Det blir lettere å legge merke til individet, som jeg snakket om. Jeg tror at hvis en jente gjør en dårlig jobb i denne organisasjonen, så blir alle jentene betraktet som dårlige, mens hvis en gutt gjør en dårlig jobb, så er det han gutten som er dårlig.”

”...og det er et veldig kvinnelig fenomen at vi bestandig tror at noen tolker oss. Kvinner gjør nok det, vi klarer å se disse signalene som vi gir ut, men det gjør ikke menn, de skjønner ikke.”

Ettersom vi hadde antakelser om at kvinner ville vurdere sine ledere ut i fra feminine dimensjoner, og at menn ville vurdere sine ledere ut i fra maskuline dimensjoner, ser vi i etterkant at også vi er påvirket av våre kjønnskjemaer.

4.8 Konklusjon

Vår problemstilling var som følger:

”Er det de samme forventningene som rettes mot kvinnelige og mannlige ledere i mannsdominerte og kvinnedominerte organisasjoner?”

Dersom vi skal svare ja eller nei, på dette spørsmålet, må svaret bli nei. Men selv om ikke alle hypotesene våre ble bekreftet, så vi likevel tydelige mønstre som indikerte at lederes kjønn vil ha en påvirkning på de underordnedes forventninger til sine ledere. Alle underordnede vurderte sine ledere ut i fra kjønns spesifikke atferdsforventninger, med unntak av de underordnede i organisasjon 2. Men som vi diskuterte under hypotese 3 og 5, kan dette ha en sammenheng med at leder 2 er en *utypisk* representant for sitt kjønn, da hun hadde en typisk maskulin lederatferd.

Menn kan ha en feminin lederatferd og kvinner kan ha en maskulin lederatferd. Menn og kvinner kan alle avvike fra kjønnsstereotyper, og nettopp derfor har vi valgt å kalle denne bacheloroppgaven for ”Kjønnen bedrar”.

Vi innser at å ta utgangspunkt i to organisasjoner, to ledere og to av deres underordnede gir et begrenset grunnlag for å bekrefte/avkrefte hvorvidt det er forskjeller i forventningene som rettes mot kvinnelige og mannlige ledere, men det danner et utgangspunkt for videre diskusjon og forskning.

Mønstrene vi baserer forskjeller mellom forventningene til mannlige og kvinnelige ledere på, er potensielt foranderlige. Når vi identifiserer slike mønstre er det nesten umulig å finne en faktaforklaring på fenomenet. Vi kan kun konstatere det som empiriske mønstre med utgangspunkt i våre valgte organisasjoner. Informantene er også forskjellige personer med forskjellige personligheter og individuelle læringshistorier, så selv om vi har funnet noen forskjeller i forventninger til mannlige og kvinnelige ledere betyr ikke dette nødvendigvis at det er fordi de ledes av en mann/kvinne eller at de jobber i en manns- eller kvinnedominert kultur.

Vi vil igjen påpeke at man må skille mellom det bevisste og det ubevisste, altså teori vi snakker om og teori vi bruker. I vår oppgave har vi tatt for oss det bevisste (espoused theory) og ikke det ubevisste (theory-in-use) da det kun kan avdekkes gjennom direkte observasjon (Argyris og Schön 1974, egen oversettelse). Uttalt teori (espoused theory) handler om hva vi ønsker og ikke nødvendigvis hva vi gjør. Man kan ha en maskulin lederatferd, men ønske en mer feminin lederatferd. Så selv om våre informanter rangerer som de gjør, betyr det ikke nødvendigvis at det forekommer i praksis. Det vi sier kan være på et overflatenivå og ikke nødvendigvis en direkte gjenspeiling av vår egentlige kultur/atferd, med andre ord noe som er mer å anse som ønsker enn grunnleggende verdier.

Sånn sett er det en mulighet for at våre informanter uttaler et ønske om hvordan ledernes atferd bør være. De mannsdominerte organisasjonene som rangerer feminine dimensjoner høyere enn de kvinnedominerte organisasjonene, kan i så måte gi uttrykk for ønsket om å motbalansere den maskuline kulturen, med feminine verdier. De kvinnedominerte organisasjonene kan på samme måte gi uttrykk for ønsket om å motbalansere den kvinnedominerte kulturen, med maskuline verdier. De anser det de mangler som viktig for å

skape en balanse, og det er jo det vi spør om; hva de mener er viktig, ikke hvordan det skjer i praksis.

4.9 Implikasjoner

Våre funn ga oss følgende implikasjoner:

I kategorien ”Kvinner har vanskeligheter for å ”utlevere sine kvinnelige ledere” fant vi implikasjoner på at de kvinnelige informantene våre som hadde en kvinnelig leder, syntes å ha større vansker med å kommentere sin leders svake sider, enn de som hadde en mannlig leder.

I kategorien ”De ”privilegerte” ser ikke forskjellene” i vår datareduksjon, fant vi implikasjoner på at menn ikke oppfatter kjønnsforskjeller da de tilhører den privilegerte gruppen.

I kategorien ”Kjønnsforskjeller” i vår datareduksjon, fant vi sterke implikasjoner på at kjønnskjemaer fremdeles eksisterer.

Selv om ikke alle hypotesene våre ble bekreftet, så vi mønstre som ga implikasjoner om at lederes kjønn vil ha en påvirkning på de underordnedes forventninger til sine ledere. Alle underordnede vurderte sine ledere ut i fra kjønns spesifikke atferdsforventninger, med unntak av de underordnede i organisasjon 2. Men som vi diskuterte under hypotese 5, kan dette ha en sammenheng med at leder 2 var en *utypisk* representant for sitt kjønn, da hun hadde en typisk maskulin lederatferd, samt at hennes forgjenger var mann, noe som kan ha preget organisasjonskulturen.

Ut i fra rangeringene, ser vi at både mannlige og kvinnelige ledere, samt deres underordnede i mannsdominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk feminine dimensjoner (med unntak av underordnet 7 og 8 som har feminine dimensjoner på 2. og 3. rangering), mens både mannlige og kvinnelige ledere, samt deres underordnede i kvinnedominerte organisasjoner vurderer ledelse ut i fra typisk maskuline dimensjoner, altså det motsatte av hva vår hypotese hevder.

Dette kan med utgangspunkt i teorien om uttalt teori og handlingsteori (Argyris og Schön 1974) gi implikasjoner om at typisk maskulin lederatferd er ønskelig i kvinnedominerte

organisasjoner, mens typisk feminin lederatferd er ønskelig i mannsdominerte organisasjoner for å motbalansere kjønnsdominerte organisasjoner.

5. 0 Avslutning

Avslutningsvis ønsker vi å understreke at vi med denne oppgaven har ønsket å øke bevisstgjøringen om at forskjellene mellom mannlige og kvinnelige ledere er der, selv om de muligens kun er synlige i våre forventninger. For det er kun ved bevisstgjøring, at endring er mulig.

6.0 Litteraturliste

6.1 Bøker

Andersen, Fred Sigve. 2001. *Den menings skapte organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Argyris, Chris & Donald A. Schön. 1974. *Theory In Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2000. *Fra tall til ord*. Oslo: Universitetsforlaget.

Avotie, Leena. 2002. *Ledelse: Et mannlig territorium? I: Skogstad, Anders. og Ståle Einarsen* [red. 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 4. opplag 2008.

Bang, Henning. 1988. *Organisasjonskultur*. Henning Bang og TANO A.S. 3. utg. 1995, 2. opplag 1997.

Bass, Bernard. 1990. *Stogdill's Handbook of Leadership*. London: Free Press.

Berild, Sveinung. 1992. *Å skrive prosjektrapport*. Hamar: Opplandske Bokforlag.

Cox, Taylor. Jr. 1994. *Cultural diversity in organizations. Theory, research & practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among five Traditions*. London: Sage.

Dalen, Monica. 2004. *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dubrin, Andrew. 2007. *Leadership – Research Findings, Practice, and Skills*. 5th edition. Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

French, John & Bertram H. Raven. 1959. *The Bases of Social Power*. I: D. Cartwright (Ed.), *Studies of Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 150-167.

- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Guba, Egon G. & Yvonna S. Lincoln. 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- . 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. I: N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, s. 60-69.
- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg [red.]. 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget. 2. utg. 3. opplag. 2002.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufto og Line Kristoffersen. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag as. 3. utg. 2006.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 4. utg. 2009.
- Kuhn, Alfred. 1963. *The study of society: A unified approach*. Homewood, IL: Irwin.
- Kvale, Steinar. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lorentzen, Jørgen. og Wenche Mühleisen [red.]. 2006. *Kjønnsforskning – en grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitative metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Miles, Matthew B. & Michael A. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications
- Pfeffer, Jeffrey. 1977. *Power and resource allocation in organizations*. I: B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, pp. 235-265.

- Rokeach, Milton. 1976. *The nature of human values and value systems*. I: Hollander, E.P. & Hunt, R.G. (Eds.): *Current Perspectives in Social Psychology*, New York: Oxford University Press.
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Skogstad, Anders. og Ståle Einarsen [red. 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 4. opplag 2008.
- Simon, Herbert A. 1979. *Models of thought*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Stern, Phyllis N. 1994. *Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes*. I: Barnly G, Glaser (red.) *More Grounded Theory Methodology: A Reader*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 116-126.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Technique*. London: Sage Publications
- . 1994. *Grounded Theory Methodology*. I: Normann K. Denzin og Yvonna S. Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 273-285.
- Valian, Virginia. 1998. *Why so slow – The advancement of women*. Massachusetts Institute of Technology.
- Weber, Max. 1968. Basic Sociological Terms. I: G.Roth og C.Wittich (red.) *Economy and Society*. New York: Bedminster.
- Willson, Edward. 1975. *Sociobiology, the New Synthesis*. Cambridge: Belknap Press.
- Yin, Robert K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- . 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organizations* (5th ed.).Upper Saddle River.

———. 2010. *Leadership in organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Prentice Hall, 1994.

6.2 Artikler

Dobbins, Gregory H. & Stephanie J. Platz. 1986. Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review*, 11(1): 118-127.

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

O'Reilly, Charles, 1989. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31: 9-25.

Patchen, Martin, 1974. The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11:195-221.

Pettigrew, Andrew. M. 1972. Information control as a power resource. *Sociology*, 6:187-204.

Wilson, Paul R. 1968. The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of social psychology*, 74:97-102.

Yukl, Gary, Angela Gordon & Tom Taber, 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9: 15-32.

Yukl, Gary & Cecilia M. Falbe, 1991. The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.

7.0 Intervjuobjekter

Følgende personer er sitert med navn i oppgaven:

Kristin Lund, Generalmajor og Generalinspektør for Heimevernet, 08.03.10.

Harriet Bjerrum Nielsen, Professor i kjønnsforskning og pedagogikk

ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitetet i Oslo, 03.02.10.

8.0 Vedlegg

Vedleggene er å finne i vedlagt cd grunnet dokumentstørrelsen.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Rangeringsskjema

Vedlegg 3: Transkribering

Vedlegg 4: Datareduksjon

Vedlegg 5: Informantenes rangeringer

"Det er flere forskere som har studert hvorvidt kvinnelige eller mannlige ledere er forskjellige eller ikke, men dessverre kan ikke forskningen gi noe entydig svar på spørsmålet. Hvorfor føler vi at forskjellene er der?"

"Kjønnskjemaer påvirker hvilken informasjon vi fokuserer på, våre tolkninger av den informasjonen, og våre forventninger til oss selv og andre" - Virginia Valian

"Handlekraft, besluttsomhet, uavhengighet og rasjonalitet anses som mannlige egenskaper, mens lydhørhet, ydmykhet og emosjonalitet er egenskaper som forbindes med den kvinnelige kjønnsrollen" - Leena Avotie

"Folks forventninger til oss, leder oss til å opptre på en måte som møter disse forventningene" - Virginia Valian