



## *Kjønnsforventninger fra en leders perspektiv*



## **BCR3101 Bacheloroppgave**

HR og personalledelse

Vår 2016

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

# Forord

Å skrive denne oppgaven har vært en lærerik prosess, men samtidig krevende. Vi var bevisste på å sette av mye tid til å utforme problemstilling og avgrensning, for å forsikre oss om at vi endte opp med å undersøke noe som var i kjernen av det som var mest interessant for oss.

Vi lekte først med tanken om å undersøke relasjonen mellom sjef og ansatt, og var fra begynnelsen av interessert i bevisstheten og ubevisstheten rundt det å være i en rolle. Da vi begynte å lese oss opp rundt tema, kom vi over boken “Lean in” av Sheryl Sandberg. Hennes beskrivelser av underliggende holdninger kvinner møter i arbeidslivet vekket spesielt interesse.

Det vi fant mest oppsiktsvekkende var gjengivelsen hennes av “Heidi-Howard” -case studiet. Studiet avslører ubevisste holdninger knyttet til lederes kjønn. Vi ble overrasket over hvor stor forskjell det var mellom forventningene som stilles til mannlige og kvinnelige ledere. Dette gjorde at vi ønsket å undersøke hvordan ledere faktisk opplever disse eventuelle forventningene, og inspirerte oss til å utforme problemstillingen vi endte opp med.

Vi er stolte over vårt samarbeid, og har motivert hverandre gjennom en spennende prosess. Vi vil takke våre informanter som stilte opp med nysgjerrighet og engasjement til vår oppgave. I tillegg vil vi takke vår veileder Susann Gjerde, som har gitt oss motivasjon, inspirasjon og god veiledning underveis. Til slutt vil vi takke Høyskolen Kristiania og våre medstudenter for tre fine studieår.

God lesing!

Oslo, 24.05.2016

# Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å studere temaene kjønn og ledelse. Fremfor å undersøke faktiske forskjeller mellom mannlige og kvinnelige lederegenskaper, ønsket vi å ta utgangspunkt i ledernes egne oppfatninger. Dette ledet oss frem til følgende problemstilling: *Hvordan opplever ledere at kjønnsforventinger påvirker deres rolle som leder?* For å kunne svare på problemstillingen utformet vi to forskningsspørsmål som lyder som følger: *På hvilken måte opplever ledere at det er en forskjell på kjønnene? Hvordan skiller lederrollen seg fra ledere som privatperson?*

Vi brukte case studie og en fenomenologisk tilnærming for å undersøke dette. Metoden var kvalitativ, og vi gjennomførte dybdeintervjuer for innsamling av data. Videre gjennomførte vi undersøkelsen ved fire ulike kontekster med til sammen åtte informanter, der det var én mannlig og én kvinnelig leder i hver kontekst.

Gjennom analysen og drøftingen syntes vi det var interessant å se hvordan funnene på visse områder skilte seg fra tidligere forskning. For det første fant vi at lederne generelt ikke opplevde at rollen som leder skilte seg fra dem selv som privatperson, og at dette var uavhengig av kjønn. For det andre viste det seg at måten lederne beskrev mannlige og kvinnelige egenskaper på var relativt lik, men at beskrivelsene samtidig ikke samsvarte med hvordan de beskrev sine egne egenskaper. Til slutt var et funn at lederne ikke så ut til å oppleve kjønnsforventninger i sin rolle som leder i stor grad. Likevel kan man tolke at underliggende holdninger rundt tema kan ha preget ledernes uttalte oppfatninger ubevisst.

# Innhold

1.0 Innledning.....	6
1.1 Presentasjon av valg av problemstilling .....	6
1.2 Avgrensning og forutsetninger .....	6
1.3 Oppgavens oppbygning .....	7
2.0 Teori .....	8
2.1 Ledelse.....	8
2.1.1 Transformasjons- og transaksjonsledelse.....	8
2.2 Kjønn .....	9
2.2.1 Biologisk bestemt.....	9
2.2.2 Kulturelt bestemt.....	10
2.2.3 Om kjønn og ledelse .....	10
2.2.4 Kjønn forventninger .....	11
2.3 Roller .....	14
3.0 Metode.....	15
3.1 Forskningsdesign .....	15
3.2 Utvalg .....	16
3.3 Datainnsamling .....	16
3.3.1 Dybdeintervju .....	17
3.3.2 Intervjuguide .....	17
3.3.3 Gjennomføring .....	18
3.4 Dataanalyse.....	18
3.5 Metoderefleksjon .....	19
3.5.1 Bekreftbarhet og troverdighet .....	20
3.6 Etske hensyn .....	21
4.0 Analyse.....	22
4.1 Kontekst.....	22

4.1.1 Kontekst 1: Liten, mannsdominert bransje .....	22
4.1.2 Kontekst 2: Stor bedrift, mannsdominert .....	24
4.1.3 Kontekst 3: Stor bedrift, kvinnedominert bransje .....	27
4.1.4 Kontekst 4: Stor bedrift, kvinnedominert .....	29
4.2 Andre funn .....	31
4.2.1 Beskrivelse av kjønnene .....	31
4.2.2 Født som leder .....	32
4.2.3 “Et kvinnelig gen” .....	33
4.2.4 Maskulin fremtreden .....	33
5.0 Drøfting .....	35
5.1 Hvordan skiller lederrollen seg fra ledere som privatperson? .....	35
5.2 På hvilken måte opplever ledere at det er en forskjell på kjønnene? .....	36
5.3 Hvordan opplever ledere at kjønnsforventninger påvirker deres rolle som leder? .....	37
6.0 Begrensninger og videre forskning .....	40
6.1 Andre metodiske tilnærminger .....	40
6.2 Videre anbefalinger .....	40
7.0 Konklusjon .....	41
8.0 Litteraturliste .....	42

Vedlegg 1

Vedlegg 2

# 1.0 Innledning

Kjønn og ledelse er to temaer som det er skrevet mye om, og som kan vekke mange reaksjoner. Til tross for at det norske samfunnet i dag er mye mer likestilt enn for bare tjue år siden, viser tallene at kvinner fortsatt er mindre representert enn menn i lederstillinger (Statistisk sentralbyrå 2014). Disse tallene kan få det til å se ut som at kvinner stiller svakere enn menn. Hvordan føles det da når en kvinne faktisk inntreffer en lederstilling? Vi lurer på om kvinnelige ledere faktisk opplever å stille svakere, og om de eventuelt møter andre forventninger enn sine mannlige kolleger. Et mulig utfall er at typiske kvinnelige egenskaper ikke stemmer overens med forventningene mange har til ledere, og at kvinnen dermed må tre inn i en rolle som er fjernere fra “seg selv” for å møte forventningene (Avotie 2002). Et annet mulig utfall er at holdningene og forventningene man har til kjønnene er en så innprentet del av dagens kultur, at eventuell ulik atferd rettet mot hvert kjønn er direkte ubevisst (Sandberg 2011). På bakgrunn av dette vil vi undersøke hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever forskjellige forventninger til deres rolle, på bakgrunn av kjønn.

## 1.1 Presentasjon av valg av problemstilling

I vår oppgave er problemstillingen som følger:

- *Hvordan opplever ledere at kjønnsforventninger påvirker deres rolle som leder?*

På bakgrunn av problemstillingen har vi utformet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen:

1. *På hvilken måte opplever ledere at det er forskjell på kjønnene?*
2. *Hvordan skiller lederrollen seg fra ledere som privatperson?*

## 1.2 Avgrensning og forutsetninger

Vi har avgrenset tema kjønn og ledelse til å dreie seg om ledernes oppfatning av kjønnsforventninger. Vi skal derfor ikke undersøke hva de ansattes forventninger til informantene faktisk er. Informantene vi skal undersøke er én mannlig og én kvinnelig leder i fire ulike kontekster.

Vi har altså ikke avgrenset etter bransje, men skal heller undersøke informanter fra ulike kontekster som vil skape et nyansert sammenligningsgrunnlag. Kravet vi stiller til

informantene er at de skal ha et lederansvar og være av ulike kjønn innenfor ulike kontekster, som skiller seg fra hverandre i størrelse og hvilket kjønn som dominerer.

Videre har vi valgt å utelate tema personlighet til tross for hvor nærliggende tema er til kjønn og ledelse. Dette er et så stort tema i seg selv, at det kan hindre oss i å gå i dybden på problemstillingen vi har valgt.

### 1.3 Oppgavens oppbygning

Vi tar utgangspunkt i teori om ledelse, kjønn og rolle for å utforske hva som er forsket på tema tidligere. Etter at vi har presentert teorien skal vi gjøre rede for forskningsmetoden som blir brukt. Videre skal vi analysere datamaterialet, og så drøfte sammenhengen mellom egne funn og teori. Deretter kommer refleksjon rundt begrensninger og videre forskning. Til slutt skal vi komme med en konklusjon.

## 2.0 Teori

### 2.1 Ledelse

For å kunne svare på hvilke kjønnsforventninger som eksisterer til ledere, vil vi først gjennomgå relevant ledelsesteori. Fenomenet ledelse har eksistert siden før selve begrepet “ledelse” ble formulert (Arnulf 2012). Det handler om et maktforhold, og fra langt tilbake har folk legitimert ledelse ved å begrunne det i personlige egenskaper. I følge Arnulf er det biologiske opphavet til ledelse en gjenspeiling av hvordan ledelse har blitt oppfattet i senere tid (2012, 40). Tidligere trodde man at ledere var født med ledelsesevner, altså at det ligger i genene. I senere tid har man funnet ut at det er svært lite grunnlag for denne påstanden. Arnulf formulerer det slik: “Det er ikke sikkert det finnes fødte ledere, men en ting er sikker: Vi er født med evnen til å konstruere bilde av den fødte leder” (Arnulf 2012, 48).

Weber (sitert i Arnulf 2015, 53) la stor vekt på karismabegrepet for å forklare ledelse. Han mente at karisma var grunnen til at folk lar seg lede og overtale av andre, og at det er noe man finner i større eller mindre grad hos noen mennesker (Arnulf 2012, 51-52). Etter andre verdenskrig utviklet ledelsesteorier seg, og man begynte å se ledelse som en type atferd istedenfor en tilstand. Burns (sitert i Arnulf 2015, 54) stilte seg samme spørsmål som Weber, om hvorfor mennesker lar seg lede av andre. Han kom opp med begrepet “transformasjonsledelse”, som i senere tid har blitt det mest populære begrepet innenfor ledelse.

#### 2.1.1 Transformasjons- og transaksjonsledelse

Teorien om transformasjons- og transaksjonsledelse er spesielt sentral for tema kjønn og ledelse, da teorien har tatt utgangspunkt i å undersøke menn og kvinners ulike ledelsesstil (Rosener 1990). Transaksjonsledelse dreier seg om en transaksjon mellom ansatte og leder. Her handler både ansatte og leder for å få oppfylt egne interesser, og det eksisterer et bytteforhold (Yukl 2013, 312). Videre innebærer transaksjonsledelse at man lager passende belønningssystemer for å oppnå ønsket atferd hos de ansatte. Det er viktig at det er en forventningsavklaring mellom leder og ansatt, og at det er satt klare mål for resultater. En utfordring kan være at den ansatte stadig vil vurdere om innsatsen for arbeidet er verdt belønningen (Sandvik 2011).



Tansformasjonsledelse kan beskrives slik: “ ... ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467). Ved transformasjonsledelse dreier det seg om få de ansatte til å legge egne interesser til side, til fordel for organisasjonens visjon og mål (2015, 467). Motivasjonen ligger altså ikke i den individuelle belønningen, men i den kollektive interessen. En viktig forsker innenfor tema transformasjons- og transaksjonsledelse har vært Bass (siteret i Yukl 2013, 312). Hans teori sier at det ikke er slik at den ene ledelsesformen utelukker den andre, til tross for at det er tydelige forskjeller mellom dem. I følge Bass er den beste løsningen faktisk en kombinasjon av begge ledelsesformene. Samtidig påpeker han at transformasjonsledelse er den typen som skaper høyest prestasjon og motivasjon.

## 2.2 Kjønn

Innenfor forskning på kjønn finnes det mange tilnærminger, og teoriene har endret seg mye med tiden. For å kunne kartlegge hvilke forventninger som knyttes til kjønnene, er det nødvendig å først gjøre rede for hvordan kjønn blir forstått.

### 2.2.1 Biologisk bestemt

En måte å forklare kjønn på, er biologisk. Biologisk forskning på kjønn tar utgangspunkt i kroppen og kroppens funksjoner (Lorentzen & Mühleisen 2006). Til tross for at det finnes en fysisk forskjell mellom kjønnene, er det viktig å understreke at disse forskjellene ikke utgjør en systematisk ulikhet på andre områder, som for eksempel atferd og intelligens. Likevel er det viktig å nevne, ettersom den dagligdagse forståelsen av kjønn er påvirket av den biologiske forskningen. I tillegg viser diverse forskning tendenser som går igjen hos menn og kvinner. Lorentzen beskriver det slik:

*“Vi snakker således ikke om absolutte forskjeller, men om statistiske forskjeller av genetisk art innenfor meget begrensede områder. Det avgjørende er hvorvidt slik kunnskap brukes for å legitimere normer om hvilke samfunnsmessig rolle kvinner og menn “bør” spille” (Lorentzen & Mühleisen 2006, 25).*

Forskning viser altså at man ikke kan trekke en konklusjon om at kvinner og menn er født med ulike egenskaper basert på kjønn. Man kan derfor heller ikke si at verken kvinner eller menn er født med personligheten som gjør dem bedre egnet som leder.

### 2.2.2 Kulturelt bestemt

Vår kultur er preget av klare forestillinger om hva kjønnene er, og hvordan menn og kvinner er ulike (Avotie 2002). Vi kan derfor anta at også organisasjonskulturen vil påvirke disse forestillingene. Dette er i tråd med Meads funn (siteret i Lorentzen & Mühleisen 2006, 33-34), da hun forsket på oppdragelse og sosialisering. I flere av hennes studier skriver hun om at kjønn er kulturelt betinget, og ikke biologisk styrt. Dette kom hun frem til ved å blant annet forske på tre ulike kulturer på Ny-Guinnea. Her oppdaget hun at organiseringen av kjønnene var vidt forskjellig. Ettersom de tre kulturene befant seg i samme omgivelser, men samtidig hadde forskjellig organisering av kjønnene, argumenterte hun for at kjønn er kulturelt skapt. Basert på Mead sitt argument, er det altså kulturen som avgjør hvilke kjønnsforventninger som eksisterer på en arbeidsplass i dag. Avotie skriver at:

*“ ... det er klart at disse forestillingene påvirker vår måte å konstruere kjønn på. Kulturelle forestillinger styrer oss både innenfra, ved at vi internaliserer dem, og utenfra, ved at andre har forventninger til oss. ”* (Avotie 2002, 219-220).

### 2.2.3 Om kjønn og ledelse

Gjennom tidene har organisasjoner vært preget av en mannsdominans, som gjør kvinners karriereutvikling vanskeligere (Avotie 2002). Denne mannsdominansen gir menn et bedre utgangspunkt enn kvinner, da både spilleregler, omgangsformer, vurderinger og rekruteringsrutiner er formet av menn (Avoite 2002, 229). Til tross for mannsdominansen, er det flere kvinner i toppstillinger i dag, og forskning viser at menn og kvinner har en ulik ledestil.

Blant annet finnes kjønnsteori som beskriver at kvinner gjerne benytter transformasjonsledelse, mens menn ofte benytter transaksjonsledelse (Rosener 1990). Dette innebærer at menn gjerne bruker formell autoritet og makten som følger med stillingen de har i organisasjonshierarkiet. Kvinner fokuserer mer på å motivere ansatte gjennom organisasjonens mål, og oppnår makt ved å være karismatiske og skape personlige relasjoner (Rosener 1990, 120). Dette er noe som vil være interessant å se om stemmer overens med informantenes gjengivelser av sin ledelsesstil.

Det er flere forskere som er enige om at kvinner og menn har ulik måte å lede på. Linimon og kolleger (Barron & Fablo 1984) ønsket å undersøke hvordan ledere vurderte sin egen og andres ledelsesstil. I resultatet av forskningen forkastet de tanken om at menn og kvinner har

en ulik måte å lede på. Det viste seg at begge kjønn forbandt lederrollen med å være autoritær. Forskjellen var at når kvinnene så på selv seg som gode ledere, vurderte de seg som autoritære. Menn som så på seg selv som gode ledere derimot, vurderte seg gjerne som demokratiske i ledestilen.

Selv om resultatet kan virke overraskende, forklarer Linimon og kolleger (1984) at dette kan komme av at begge kjønn er kjent med den stereotypiske ledestilen. Etersom kvinner gjennom tidene har vært mindre representert i lederstillinger, og dermed har mindre erfaring, vil de gjerne innta en autoritær stil da dette er den stereotypiske ledestilen. Menn derimot, som alltid har vært mer representert i lederrollen, vil prøve å gå imot stereotypen, og ser dermed på en demokratisk ledelsesstil som bedre (Linimon, Barron og Fablo 1984, 1086-1087). Dette er noe som vil være interessant å undersøke om stemmer, og videre se om det finnes en sammenheng mellom ledelsesstilene og opplevde kjønnsforventninger.

#### 2.2.4 Kjønnsforventninger

Dersom man forstår kjønn som kulturelt skapt, så har kulturen mye å si for hvilke forventninger man har til hvert av kjønnene. I Norge har det vært en stor utvikling fra at kvinner nærmest ikke var deltagende i arbeidsmarkedet, til at deres yrkesdeltagelse er blant den høyeste i verden ifølge Solbrække (2006) Det er likevel et paradoks at Norges arbeidsmarked er et av vestens mest kjønnssegregerte. Arbeidsmarkedet er delt på både en horisontal og en vertikal måte. Førstnevnte innebærer at det er delt hvilke sektorer som kvinner dominerer, og hvilke menn dominerer (Solbrække 2006, 179-180). Statistikk viser at kvinner dominerer i yrker som lærer, sykepleier og renholder, mens menn dominerer i yrker som ingeniør og industriarbeider (Statistisk sentralbyrå 2003).

Den vertikale kjønnssegregeringen innebærer at det er en større sannsynlighet for å finne menn i toppstillinger enn kvinner (Lorentzen og Mühleisen 2006, 180). Dette har mye å si for hvilke kjønnsforventninger som eksisterer i Norge, som for eksempel at det er mer forventet at menn er ledere. Etersom kjønnene er ulikt representert i ulike bransjer, vil det være interessant å se om konteksten har betydning for lederes opplevde kjønnsforventninger.

Forskning viser at det har vært ulike forventninger til menn og kvinner gjennom tidene. Melhus (1996) skriver om hvilke forventninger det var til karrierkvinnens utseende tidligere, og om hvordan det er i dag. I boken beskriver han et intervju med en informant som var headhunter

på 70-tallet. Headhunteren påpekte at han på den tiden ikke ville ansatt en kvinne dersom hun var for vakker, til tross for at hun var mer enn nok kompetent. Videre var han flau over tankegangen når han så tilbake, men sa at det fortsatt finnes slike tendenser. Melhus skriver at kvinner fremdeles er gavnet med å kle seg maskulint, og å skjule feminiteten. Det anbefales kvinner å ikke pynte seg, samt ha kort hår og diskre sminke. "Egentlig gjør kvinnen litt vold på seg selv når hun tvinges inn i dette mønstret som uten tvil er konstruert av menn" (Melhus 1996, 122). Det forventes altså at kvinner skal fremstå som mindre feminine enn de ellers ville gjort, for å bli tatt seriøst og passe inn.

Man kan ha underliggende tanker om hva som forventes av kvinner og menn uten å være bevisst på det. En måte å systematisere kjønnsrolleidentitet, er ved bruk av kjønnskjemaer (Valian 1999, 2). Teorien om kjønnskjemaer handler om at man har generaliserte tanker om hva som er feminint og maskulint, og at dette kan brukes som et slags kjønnskjema. Det er imidlertid ikke nødvendigvis slik at det feminine og maskuline er to motsetninger. Alle har forskjellige kombinasjoner av ulike trekk (1999, 2).

Valian (1999, 2) tok i bruk kjønnskjemaene i sin forklaring på hvorfor menn og kvinner behandles ulikt på arbeidsplassen. Hun mener at alle har ulike forventninger til menn og kvinners kvalifikasjoner og kompetanse, på grunn av generaliserte kjønnskjemaer. Kjønnskjemaet blir beskrevet som et kognitivt rammeverk, og fungerer som en intuitiv hypotese. Disse intuitive hypotesene innebærer blant annet at man ser på menn som mer kvalifiserte enn kvinner, og at kvinner dermed blir undervurdert. Kjønnskjemaene kan altså være både positive, negative eller nøytrale, og kan inneholde feil. Funnene til Valian viser at kvinner blir sett på som følsomme og omsorgsfulle, mens menn blir sett på som oppgaveorienterte og instrumentelle.

Oppsummert innebærer dette at man forventer mindre av kvinner fordi man ser på dem som omsorgsfulle, og mer av menn fordi man ser på dem som oppgaveorienterte. Til tross for at kvinner gjør det like bra som menn, vurderer man dem likevel strengere (Valian 1999, 2). Her dreier det seg om at en kvinne kan bli vurdert kritisk for å både være for lite feminin eller for mye feminin, for mye maskulin eller for lite maskulin. Det forventes at kvinnen både skal være tøff og myk på samme tid.

Ulike forventninger til kvinner og menn kan skape utfordringer i lederrollen (Avotie 2002). Man har en forestilling om at menn er handlekraftige, beslutsomme, rasjonelle og uavhengige. Kvinner derimot forventes å være emosjonelle, ydmyke og lydøre. Å bli forbundet med disse egenskapene skaper et dilemma for kvinner der de må velge å enten handle som ledere eller å handle som kvinner. Avotie skriver:

*“Vi har for eksempel lettere for å akseptere selvhevdende, konkurranserettet og autoritær atferd fra en mannlig sjef enn fra en kvinnelig. Av kvinner forventes en mer støttende, “snill” og omsorgsbetont atferd, noe som ikke alltid er mulig i lederarbeid.” (Avoite 2002, 216).*

Til tross for disse forestillingene, poengterer Avotie at forventningene defineres i stor grad innenfor organisasjonskulturens rammer, og kan dermed variere. Kontekst kan altså være av stor betydning når man vil undersøke om ledere opplever kjønnsforventninger.

Et annet aspekt er at det forventes at kvinner ikke forstår uuttalte holdninger i visse situasjoner på arbeidsplassen (Avotie 2002, 216). Som nevnt skriver hun at de fleste organisasjonskulturer er mannsdominert, og at det gjerne er mennene som har skapt organisasjonenes normer. Dette innebærer at mennene har satt rammen for hva som ansees som akseptert og riktig i konteksten. En stor del av en leders arbeid er å skape gode relasjoner innenfor disse rammene. Etersom kvinnene ikke har vært med å sette rammen og skape grunnlaget, forventes det at de ikke har forståelse for de uuttalte holdningene (Avotie 2002, 216). En side av saken er at det faktisk blir vanskeligere for kvinner å handle innenfor disse rammene. En annen side er at det faktisk forventes at de ikke får det til.

Et studie som bekrefter at det er ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere er “Heidi-Howard” -case studiet utført av professorene Flynn og Anderson (sitert i Sandberg 2014, 54). Studiet ble utført på Columbia Business School og New York University, og gikk ut på at professorene ga en rekke studenter samme beskrivelse av en leder. Den eneste forskjellen var at halvparten fikk oppgitt at vedkommende var en mann, og den andre halvparten fikk oppgitt at lederen var en kvinnene. Etter å ha lest gjengivelsene skulle studentene beskrive inntrykket de fikk av lederen. Det viste seg at studentene hadde et mye bedre inntrykk av Howard enn av Heidi. De mente at Heidi fremstod som egoistisk, og at de ikke kunne tenkt seg å jobbe for henne. Howard derimot, beskrev de som en attraktiv leder (Sandberg 2014). Studiet viser at når menn og kvinner har samme lederatferd, så blir de

oppfattet ulikt. Forventninger til ledere er altså ikke noe man nødvendigvis har bevisst, men noe som ligger i underbevisstheden. Det er spesielt interessant å se at resultatene ble de samme i Norge da studiet ble etterprøvd på Markedshøyskolen i 2015 (Gaustad og Raknes 2015).

### 2.3 Roller

Når man møter ulike forventninger kan det være naturlig å ta på seg en rolle. Det er sannsynlig at ledere møter forventninger fra sine ansatte, så et spørsmål er om de opplever å gå inn i en rolle for å tilfredsstille disse. Goffman (1974) er en av de fremste forskerne innenfor tema rolle, og er mest kjent for sin teatermetafor. Han beskriver at mennesker omtrent til enhver tid "opptrer", og bruker begreper som "front-stage" og "back-stage". Noen ganger opptrer mennesker på en bevisst og spesifikk måte for å skape et inntrykk, mens andre ganger kan opptreden være et naturlig resultat av konteksten og den sosiale rolle man opplever å ha (Goffman 1974, 15). Altså kan en leder tre inn i en rolle bevisst eller ubevisst.

Goffman påpeker at hvordan man er, har mye å si for hvordan man blir oppfattet av de rundt. Av og til kan man manipulere folks inntrykk ved å opptre på en bestemt måte. Dette kan bli avslørt av de rundt, ved at de innser at vedkommende prøver å skape et bevisst inntrykk. Andre ganger kan folk tro at en person prøver på dette uten at det stemmer (Goffman 1974). Når man trer inn i en rolle er det altså ikke nødvendigvis slik at man blir oppfattet slik man tror.

Rønning (2002) skriver at rollebegrepet er sentralt både innenfor sosiologien og psykologien. En sosiolog og en psykolog vil ha en delvis ulik tilnærming til begrepet. "En sosiolog vil kunne si at en rolle er summen av de normer og forventninger som er knyttet til en sosial posisjon, som for eksempel en lederstilling" (Rønning 2002, 361). I den sosiologiske retningen er det altså et fokus på at rollen er skapt i et sosialt system.

I den psykologiske tilnærmingen derimot, blir ikke rollen kun skapt av konteksten, men også av personens egenskaper, personlighet og historie. Rollene skapes og utføres på bakgrunn av både lederens og alle andres forventninger til hva rollen innebærer (Rønning 2002). Ved begge tilnærmingene er forventninger med på å skape rollen, noe som kan ha mye å si for personen som inntar rollen. Slik Rønning påpeker, er det spesifikke forventninger knyttet til rollen som leder. Dette gjør at man kan anta at ledere bevisst må gå inn i en rolle.

## 3.0 Metode

I denne studien har vi valgt å bruke kvalitativ metode fordi metoden er spesielt egnet til å gå i dybden på et fenomen man ønsker å oppnå en helhetlig forståelse av (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). I tillegg valgte vi kvalitativ metode fordi metoden er spesielt egnet når man forsker på ledelse (Parry, Mumford, Bower og Watts 2014, 133). Grunnen til dette er blant annet at metoden gir en fleksibilitet til å utforske uventede ideer som kan dukke opp underveis. Videre åpner metoden for å gå i dybden på elementer av symbolsk og sosial betydning (2014, 133), noe som var aktuelt for oss da konteksten var et sentralt element.

Problemstillingen vår krever en utforskende tilnærming. I tillegg valgte vi intervjuer som datainnsamlingsmetode, da dette er en av de sentrale metodene ved kvalitativt forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 31-32).

### 3.1 Forskningsdesign

Kjønn og ledelse er et tema som tidligere har blitt mye forsket på. Likevel går vi i dybden på fenomenet ved å fokusere på lederes subjektive oppfatning, og har dermed en tilnærming som er mindre utforsket. Det er altså riktig for vårt studie å ha et eksplorativt design (Gripsrud, Olsson og Silksoset 2010, 39). Videre går vi i dybden for å få en virkelighetsnær forståelse av lederes oppfattelse av kjønnsforventninger. I tillegg har vi brukt et intensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen 2015, 90), ettersom vi har intervjuet få enheter med fokus på nyanse.

Vi har brukt casestudie og fenomenologisk design. Casestudie valgte vi fordi vi ønsket å se på sammenhengen mellom kontekst og fenomenet. Metoden er spesielt egnet ettersom den kjennetegnes av at det kan være en uklar grense mellom konteksten og fenomenet (Jacobsen 2015). For oss er dermed valg av kontekst av stor betydning. Casestudier utføres ofte innenfor organisasjonsforskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 86), slik som vi har gjort. Vi valgte å studere informanter i ulike bedrifter, for å kunne sammenligne hvordan ulike kontekster har betydning på fenomenet. Samtidig har studiet vårt et design som har et preg av en fenomenologisk tilnærming, da vi ønsker å forstå situasjonen slik informantene oppfattet den (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

## 3.2 Utvalg

Vi har brukt strategisk utvelgelse som innebærer at man øker sannsynligheten for å finne relevant data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106). Utvalget til studiet bestod av åtte informanter fra fire ulike bedrifter, der det var en mannlig og en kvinnelig leder fra hver bedrift. Vi valgte bevisst bedrifter som skilte seg fra hverandre i størrelse og bransje, og en leder av hvert kjønn i hver bedrift for å kunne sammenligne funnene. Vi ønsket at bransjene skulle skille seg fra hverandre i størrelse og kjønnsdominans, da vi tenkte at dette kunne ha betydning for hvilke forventninger lederne opplevde.

Den første bedriften var et musikkdistribusjonsfirma med få ansatte i en mannsdominert bransje. Her intervjuet vi mannlig, øverste leder, og en kvinnelig lagersjef. Alle de ansatte jobbet ikke i samme omgivelser, da noen arbeidet med salg på kontor og andre på lageret. Videre intervjuet vi en kvinnelig styreleder, og en mannlig salgssjef i et stort, mannsdominert bryggeri. Neste bedrift var et sykehus som var en kvinnedominert bransje. Informantene var en kvinnelig økonomisjef og en mannlig assisterende direktør i interne tjenester. Siste bedrift var et bemanningsbyrå med mange ansatte, dominert av kvinner. Der var informantene en kvinnelig HR-sjef, og en mannlig direktør for marked og kommunikasjon. Informantene kjennetegnes av at alle hadde mange års erfaring i arbeidslivet. Ellers varierte både utdanningsnivå og alder.

For å rekruttere informanter brukte vi nettverket vårt, og fikk dermed innpass hos to informanter i hver bedrift. I utgangspunktet ville vi ha ledere på samme nivå i organisasjonshierarkiet i hver bedrift, men dette fikk vi ikke tilgang til. Vi har likevel konkludert med at funnene kan sammenlignes, da alle hadde lederansvar, som var hovedkriteriet for vårt utvalg. Denne formen for rekrutteringsstrategi er en blanding av kriteriebasert utvelgelse og bekvemmelighetsutvalg. Vi fulgte visse kriterier som måtte gjelde informantene, nemlig kjønn og rolle, og tok samtidig utgangspunkt i eget nettverk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109-111).

## 3.3 Datainnsamling

Vi har gjennomført dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, altså primærdata.



### 3.3.1 Dybdeintervju

Vi ønsket innsyn i informantenes meninger og erfaringer, og da egner individuelle dybdeintervjuer seg spesielt godt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). I tillegg tilrettelegger metoden for behandling av sensitive temaer, som informanten kan ha problemer med å åpne seg om foran andre (2010, 40). Ettersom vi ønsket å få en forståelse av informantenes oppfatninger av eventuelle kjønnsforventninger knyttet til rollen som leder, anså vi dette som den beste metoden. Temaene kjønn og ledelse kan ansees av noen som sensitive temaer, og det er mulig at svarene kunne ha blitt påvirket dersom det hadde vært flere tilstede.

### 3.3.2 Intervjuguide

Vi brukte middels struktureringsgrad av intervjuet. Dette betyr at vi hadde en intervjuguide med faste spørsmål, samtidig som vi også hadde muligheten til å bytte om på rekkefølgen og stille oppfølgingsspørsmål underveis (Jacobsen 2010, 150-151). Vi ville få informantene til å gi egne svar, som var upåvirket av vår stemme. Det var derfor nødvendig med en viss struktur av intervjuet, som hindret intervjuet i å ta retningen av en flytende dialog. Samtidig var det nødvendig å stille visse oppfølgingsspørsmål, og skape en samtale i den grad at informanten følte seg bekvem til å åpne seg (Se vedlegg 1 for intervjuguide).

Vi valgte å åpne intervjuet med generelle spørsmål som gikk i bredden av tema, for så å gå i dybden med spesifikke spørsmål. Dette innebar at vi begynte med spørsmål om informantens rolle som leder, for å etterhvert gå over til spesifikke spørsmål om kjønnsforventninger. Ved å stille spørsmålene i denne rekkefølgen ønsket vi å få svar på de første spørsmålene upåvirket av temaene som kom senere.

For å forsikre oss om at intervjuguiden fungerte slik vi ønsket, valgte vi å gjennomføre et pilotintervju. Vi endte opp med å gjøre noen få justeringer, og fikk en viss ide om hvor lang tid intervjuene ville vare. Pilotintervjuet gjorde oss mer sikre på at vi ville få svar på det vi ønsket, ved å stille de aktuelle spørsmålene. Svarene vi fikk ble ikke anvendt i videre analysen.

### 3.3.3 Gjennomføring

Vi gjennomførte intervjuene hos hver informant, enten på deres eget kontor eller i møterom. Dette var ønskelig fra vår side, da vi ville at informantene skulle være komfortable på sin egen arena. Informantene hadde heller ikke noe imot valg av sted. Vi la til rette for at det ikke skulle være utenforliggende støy eller at forbipasserende kunne høre. Forstyrrelser, eller feil valg av kontekst, kan gjøre forskningen mindre pålitelig, da konteksten og forstyrrelser kan ha innvirkning på svarene som blir gitt (Jacobsen 2010, 243).

Et av intervjuene måtte gjennomføres over telefon på grunn av geografisk avstand. Det hadde vært ønskelig å gjennomføre det på tilsvarende måte som resten, da fysisk tilstedeværelse ville skapt en bedre interaksjon og nærhet. I tillegg var det en ulempe å ta intervjuet over telefon, da det gjorde det vanskeligere for oss å styre bruken av aktive pauser. Det er hensiktsmessig med aktiv bruk av pauser, for å tillate informanten å tenke seg om og eventuelt utdype med fyldigere svar (Berg og Lune 2012, 148). Likevel tok informanten seg god tid å svare på spørsmålene, så vi ser ikke på situasjonen som en betydelig hindring.

Vi valgte å delta på intervjuene begge to, men på grunn av sykdom måtte en utebli fra to av intervjuene. I utgangspunktet valgte vi å være to for at den ene hovedsakelig kunne observere og ta notater, og den andre stille spørsmål. I tillegg så vi på det som optimalt med deltagelse fra begge, da det ville gjøre at begge kunne sitte igjen med egne inntrykk. Samtidig tok vi lydopptak av alle intervjuene, og transkriberte dem slik at begge hadde tilgang til alt datamaterialet.

## 3.4 Dataanalyse

En annen grunn til at vi valgte å transkribere intervjuene, var for å tilrettelegge for analysen. Dette var nødvendig for å kunne strukturere og lage en helhetlig oversikt (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Vi transkriberte intervjuene ordrett, for å få med alle aspektene ved svarene, som for eksempel selvmotsigelser og språklig stil. Ved å gjøre dette satte vi i gang tankeprosesser, men ventet likevel med å analysere innholdet til vi hadde transkribert alt (2009, 189). Vi fokuserte på å beskrive, kategorisere og binde sammen funnene i analyseprosessen, da dette er de vanligste stegene innenfor analyse i kvalitativ metode (Askheim og Grenness 2004, 146).

Måten vi beskrev, kategoriserte og bandt sammen materialet på, var ved å først lage fargekoder som representerte svarene innenfor de ulike temaene fra teorigjennomgangen. Vi markerte alle de aktuelle svarene i hvert transkriberte intervju, for å så lage en oversiktsmatrise. Det var én matrise for de mannlige informantene, og én for de kvinnelige. Alle informantene fikk hver sin kolonne på langs, og de ulike temaene plasserte vi på tvers. På denne måten ble det oversiktlig å kategorisere svarene etter både kjønn og kontekst, som vi anså som de viktigste grupperingene.

Vi plukket ut de sitatene som representerte informantenes helhetlige svar i størst grad, og førte dem inn i matrisen. Dette var en måte å fordøye og prosessere datamaterialet på, slik at vi kunne se de store sammenhengende. Vi kodet diverse ord som gikk igjen i sitatene, som for eksempel beskrivelsene informantene ga av kjønnene. Deretter kategoriserte vi ord som kunne være av relativt lik betydning (Askheim og Grenness 2008, 148).

### 3.5 Metoderefleksjon

Begge studentene ved dette studiet har hatt en personlig relasjon til enkelte av informantene. I utgangspunktet var dette positivt fordi det gjorde forskningen gjennomførbar. Samtidig kan relasjonen ha påvirket svarene vi fikk ved dybdeintervjuene. Dette kan ha vært positivt i en retning av at informantene ble mer bekvemme med å åpne seg, eller negativt ved at de ble mer ubekvemme og selvbevisst, og ikke turte å være ærlig. Videre har en potensiell utfordring vært å holde oss objektive til svarene fra informantene vi har en personlig relasjon til, da vi allerede kjenner til vedkommende sine holdninger. Dette kan ha påvirket analysen.

Ettersom vi har valgt kvalitativ metode, har ikke målet vært å oppnå statistisk generalisering. Det er som hovedregel lite relevant med statistisk generalisering ved kvalitativ metode, men Ringdal påpeker at det likevel kan være aktuelt med overførbarhet (2013, 248). Vi er derfor bevisste på at resultatene fra forskningen ikke kan generaliseres til andre tilfeller. Likevel har formålet vært å oppnå et resultat som viser en generell tendens ved fenomenet, og dermed er overførbart til en viss grad.

Vi bemerker oss at informantene kan ha hatt underliggende holdninger og tanker som påvirket deres svar og oppfatning av kjønnsforventninger, og at vi ikke nødvendigvis har klart å ta alle disse elementene i betraktning under analysen.

### 3.5.1 Bekreftbarhet og troverdighet

Ettersom reliabilitet og validitet ikke er nært tilknyttet kvalitativ metode, bruker vi heller begrepene bekreftbarhet og troverdighet (Ringdal 2013, 248). Bekreftbarhet dreier seg om objektivitet, altså at resultatet ikke gjenspeiler forskerens subjektive tolkning (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 232). For å ha høy bekreftbarhet, har vi valgt å være åpne om avgjørelser som har blitt tatt gjennom hele forskningsprosessen, slik at funnene skal kunne bekreftes av annen forskning. Troverdighet har samme funksjon i kvalitativ metode, som validitet har ved kvantitativ metode (2010, 230). Det dreier seg altså om i hvilken grad man måler det man har til hensikt å måle, og om funnene tilsvarer virkeligheten.

Relasjonene til enkelte av informantene kan enten ha hatt positiv innvirkning på intervjusituasjonen, eller ha påvirket svarene, og dermed svekket troverdigheten. For å unngå denne utfordringen, valgte vi at personen som ikke hadde en personlig relasjon til informanten stilte spørsmålene. I tillegg informerte vi om at vi ville være lite deltagende under intervjuet, slik at informanten ikke skulle føle seg usikker da vi ikke responderte på svarene underveis. Vi ønsket å være lite deltagende for å ikke påvirke informantens svar, og dermed oppnå troverdige og bekreftbare funn. Samtidig er det et mål å oppnå forståelse og skape en trygg atmosfære, noe man oppnår ved forstående nikk og signaler (Jacobsen 2015, 157).

En negativ side ved utvalget kan være at vi kun intervjuet to informanter fra hver bedrift, og at man dermed kan si at det var et tilfeldig utvalg. Det er mulig at to andre informanter fra samme bedrift ville gitt andre svar. Dette kan svekke studiets troverdighet.

I tillegg anså vi det som en fordel at vi begge deltok på så mange som mulig av intervjuene. Dette ga begge en mulighet til å observere mer av den ikke-verbale kommunikasjonen, som ga funnene mer dybde. Til tross for at den ene studenten måtte utebli fra to av intervjuene, deltok begge på både transkribering og analyse. På den måten forsikret vi oss om at forskningen ble bekreftbar så godt som mulig.

Det var viktig for oss å reflektere rundt vår egen rolle, og hvordan den kan påvirke fenomenet vi studerer (Ringdal 2013, 254). I vårt tilfelle kan det ha hatt betydning at begge er av det kvinnelige kjønn. Hvordan kvinner svarer på spørsmål om kjønn til andre kvinner, kan trolig være annerledes enn hvordan de ville uttalt seg til menn. Det samme gjelder omvendt. Funnen

må derfor sees i forhold til at våre kjønn kan ha vært en medvirkende faktor. Samtidig har vi vært bevisste på å opptre så nøytralt som mulig ved å gi så lite som mulig respons til informantenes svar, for at vårt kjønn ikke skulle svekke funnenes troverdighet.

For at forskningen skal være troverdig, må gjennomføringen være gjort på en troverdig måte (Jacobsen 2015, 17). Det er altså avgjørende at vi går gjennom alle stegene i forskningsprosessen, og stiller oss kritiske til gjennomføringen ved hvert steg. Ved å gjøre dette har vi i størst mulig grad lagt til rette for etterprøvnbarhet, ettersom etterprøvnbarhet dreier seg om at en annen forsker skal kunne gjennomføre samme undersøkelse med samme premisser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 299).

### 3.6 Etske hensyn

Vi har vært bevisst vårt etiske ansvar som studenter. Ettersom forskningen kan ha konsekvenser for informantene og samfunnet generelt, må vi vurdere mulige konsekvenser forskningen kan medføre (Jacobsen 2015, 45). I vår forskning har vi derfor valgt å anonymisere både bedriftene og informantene. Vi valgte å anonymisere bedriften for å kunne være åpen om stillingsbeskrivelsen. Det er hensiktsmessig å anonymisere fordi temaet kan oppfattes som sensitivt, og anonymitet er derfor en måte å forsikre ærlig svar. I tillegg handlet anonymiseringen om vårt etiske ansvar, altså å ikke la svarene kunne spores tilbake til hver informant.

For å kunne transkribere intervjuene ønsket vi å ta lydopptak av intervjuene. Alle informantene ble spurt om tillatelse til dette på forhånd, og alle synes det var greit. Videre informerte vi om at lydopptakene ville bli slettet etter transkriberingen, og at informasjonen kun ville bli brukt til oppgavens formål.

## 4.0 Analyse

Vi vil her presentere funnene våre ved først å vise til likheter og ulikheter hos informantene i hver kontekst. Dette har vi valgt fordi konteksten kan ha hatt betydning for svarene informantene har gitt. Samtidig vil vi sammenligne svarene på tvers av kjønn, da vi mener det er interessant å se om kvinner og menn har ulike oppfatninger av kjønnsforventninger knyttet til lederrollen. Avslutningsvis vil vi analysere helheten, og presentere tendenser på tvers av både kontekst og kjønn.

### 4.1 Kontekst

Vi vil videre omtale kontekstene slik:

- “Kontekst 1”: Musikkdistribusjonsfirma
  - Med “mannlig informant 1” og “kvinnelig informant 1”.
- “Kontekst 2”: Bryggeriet
  - Med “mannlig informant 2” og “kvinnelig informant 2”.
- “Kontekst 3”: Sykehuset
  - Med “mannlig informant 3” og “kvinnelig informant 3”.
- “Kontekst 4”: Bemanningsbyrået
  - Med “mannlig informant 4” og “kvinnelig informant 4”.

#### 4.1.1 Kontekst 1: Liten, mannsdominert bransje

Den første likheten som viste seg hos den mannlige og kvinnelige informanten i kontekst 1, altså musikkdistribusjonsfirma, var i måten de beskrev seg selv som leder. Begge brukte begreper som snill og uformell. Mannlig informant 1 sa følgende for å beskrive ledelsesstilen sin: *“Flat struktur, samarbeid. Jeg tror også at, og synes det er naturlig å være ganske personlig i jobbsammenheng.”* Kvinnelig informant 1 beskrev seg selv slik: *“Jeg tror nok jeg kanskje er litt for snill leder, tror jeg egentlig.”* Videre beskrev hun relasjonen sin til de ansatte som *“... litt sånn venninne-aktig.”*

Mannlig informant 1 var mer utfyllende i beskrivelsen av seg selv som leder enn kvinnelig informant 1. Hun fremstod som nølende, og hadde å lite å si om sine lederegenskaper. I tillegg fremstod hun som mer selvkritisk enn mannlig informant 1. I denne bedriften kan konteksten ha betydning for ledernes atferd i den forstand at det er få ansatte noe som kan ha tillat dem å være personlige og uformelle. Samtidig ser man forskjell på den mannlige og kvinnelige

lederen i denne konteksten, da mannen fremstod som mer selvsikker. Man kan vurdere om dette har noe å gjøre med at bransjen er mannsdominert.

Videre opplevde verken den mannlige eller kvinnelige lederen at lederrollen skilte seg vesentlig fra dem selv som privatpersoner. Mannlig informant 1 uttalte seg slik: *“Jeg opplever det er rom for å ha med det meste av seg selv inn i en lederrolle, og jeg synes ikke jeg må sensurere bort mye som leder.”* Kvinnelig informant 1 sa følgende: *“Jeg føler at jeg kan være meg selv. Til tider. Men det er klart at i enkelte situasjoner så føler jeg at jeg må gå inn i en rolle.”* Informantene hadde altså en lik tilnærming til rollen som leder, noe man kan anta at har med konteksten å gjøre.

Bedriften var liten, så de ansatte var godt kjent, noe som så ut til å åpne for at lederne kunne være “seg selv”. Samtidig var begge bevisst på at de gikk inn i en rolle som leder. Om å ta harde beslutninger uttalte mannlig informant 1 seg slik: *“... uten at jeg liksom lukker øyne og driver strutsepolitikk. Så, det er litt som kapteinsrollen, som på et skip.”* Fra disse uttalelsene kan man tolke at informantene opplevde å gå inn i roller fordi det krevdes i spesifikke situasjoner, og ikke hovedsakelig for å møte ansattes forventninger.

Da vi spurte informantene direkte om de opplevde kjønnsforventninger knyttet til rollen som leder, svarte begge to nei. Samtidig svarte begge at de så at det eksisterer ulike kjønnsforventninger i dagens samfunn. Mannlig informant 1 uttalte seg slik:

*“... sånn generelt så er det jo, mener jeg, forskjell på mann og kvinne. Ikke bare rent fysisk, men også psykisk og også mentalt. Og da er det i hvert fall i mitt hode opplagt at man oppfører seg forskjellig, og at man har forskjellige forventinger til hverandre.”*

I tillegg hadde han ved seneste ansettelse vært bevisst på å ansette en kvinne, fordi han mente at det ville ha en positiv virkning på arbeidsmiljøet: *“Litt rundt hvordan oppgaven løses på, tar farge om det er en mann eller en kvinne.”*

Kvinnelig informant 1 svarte at konteksten hadde betydning for hennes opplevelse av kjønnsforventninger. Ettersom bedriften var liten, sa hun at hun ikke opplevde at det eksisterte kjønnsforventninger på arbeidsplassen. Likevel sa hun at hun så for seg at hun ville opplevd det dersom bedriften var større: *“Jeg tror jeg føler at det i hvert fall på det nivået vi er, at vi blir behandlet likt. Hvis man hadde kanskje vært i et litt større konsern med litt flere ansatte*

*så hadde det kanskje vært litt annerledes.*” Videre beskrev hun det slik: “... *dem krever litt mer av oss kvinner, men på arbeidsplassen har ikke jeg følt det noe egentlig.*” Ettersom informantene satte tydelig ord på ulike forventninger til hvert av kjønnene, er det interessant at å se at de ikke tok stilling til disse i sin lederrolle.

For å kunne svare på forskningsspørsmål to, ba vi informantene om å gi en beskrivelse av kjønnene. Mannlig informant 1 beskrev det slik: “*Jeg synes menn er ofte litt enklere, litt mer rett frem.*” Han sa at han opplevde at kvinner kunne ha en tendens til å spore av, skravle for mye og overanalysere situasjoner. Videre beskrev han kvinner slik: “*Kvinnelige egenskaper kan være at de er flinke til å holde mange baller i luften, mange tanker på en gang. Litt mer opptatt av helheten i firmaet enn menn som kanskje fokuserer litt på sin lille arena.*”

Det var likheter mellom hvordan informantene i kontekst 1 beskrev kjønnene. Kvinnelig informant 1 påpekte også at hun syntes det var store forskjeller mellom kvinner og menn på en generell basis. Hun beskrev menn slik: “... *dem har litt mer ‘guts’ enn det vi kvinner har, og tørr å gå på litt hardere enn det vi kvinner gjør. Dem er kanskje mer målrettet enn det vi er, og så tror jeg dem vet ofte hva dem vil, og går for det, mens vi kvinner holder litt igjen.*”

En forskjell mellom informantene var at kvinnelig informant 1 opplevde at menn har flere fordeler i arbeidslivet enn det kvinner har: “*Det er sikker masse fordeler, men jeg føler liksom alltid det at kvinner kommer litt i bakerste rekke, egentlig. Nå merker man ikke det sånn i en liten bedrift, egentlig, men jeg tror at hvis man hadde vært i en stor bedrift, så ...*” Likevel var en likhet mellom informantene at ingen av dem knyttet beskrivelsene av kjønnene opp mot egen kontekst. De var enige om at menn generelt er mer frempå enn kvinner. Samtidig var mannlig informant 1 mer balansert i beskrivelsene ved at han så fordeler og ulemper for begge kjønn. Kvinnelig informant 1 derimot, hadde en mer utfyllende beskrivelse av menn enn kvinner.

#### 4.1.2 Kontekst 2: Stor bedrift, mannsdominert

Det fantes få likheter ved måten mannlig og kvinnelig informant 2 beskrev seg selv som ledere i bryggeriet. Den eneste likheten som kom frem under intervjuene var at begge informantene hadde jobbet i bedriften i mange år, og poengterte at de satt med lang erfaring bak seg da de skulle beskrive ledelsesstilen sin. Utover dette, var det en klar tendens til at mannlig informant 2 svarte med korte og presise beskrivelser, mens kvinnelig informant 2



hadde lange svar, som samtidig ikke svarte direkte på spørsmålet. Da vi spurte mannlig informant 2 om han kunne beskrive seg selv som leder svarte han: *“Tydelig, rettferdig, motiverende og med mye humor.”*

Kvinnelig informant 2 svarte med å hovedsakelig fortelle om hvordan hun endte opp som leder, men kom samtidig med beskrivelser som arbeidsom, ansvarsfull, og at hun ønsket at alle skulle bli hørt. I tillegg poengterte hun følgende: *“Det har ikke vært gitt at jeg skulle ha noen tittel. Det har ikke vært gitt at jeg skulle jobbe på dette bryggeriet i det hele tatt, eller i bryggeribransjen.”*

Når det gjaldt svar knyttet til spørsmål om rolle derimot, hadde informantene likere besvarelser. Mannlig informant 2 beskrev det slik: *“... hvis du er en kunstig leder vil det gjennomskue deg etter tid, så jeg er nok ganske lik på jobb som jeg er hjemme. Når du er på jobb, så er du på jobb, mens du slapper av mer hjemme.”* Kvinnelig informant 2 sa følgende: *“Det er nok hele meg som er på besøk, men det er klart at jeg er nok mitt ansvar bevisst, slik at det er ikke alt jeg snakker om, det er ikke alt jeg viser emosjonelt.”*

Samtidig opplevde begge at de var mer bevisst på å tre inn i en rolle da de var yngre og nye i lederrollen. Mannlig informant 2 sa: *“Man blir litt mer selvsikker etter hvert, nå som man har vært her så lenge. Og når du har litt selvtillit, så kan du være litt mer ydmyk med deg selv.”* Kvinnelig informant 2 svarte slik da vi spurte om hun opplevde å gå inn i en rolle: *“Jeg tenkte nok mer over det før. Jeg var jo forferdelig nervøs og forferdelig redd, og brukte masse energi på å tørre og sitte og være eneste ... jeg var jo ganske ung da.”*

Til tross for at begge opplevde å gå inn i en rolle i større grad da de var yngre, kan konteksten her ha mye å si for svarene som ble gitt, men på en ulik måte. Man kan tolke at grunnen til at kvinnelig informant 2 følte at hun måtte gå inn i en rolle tidligere, var på grunn av kjønn. Hun var eneste kvinnelig leder i en stor, mannsdominert bedrift. For mannlig informant 2 derimot, virket det som at det heller handlet om mangel på erfaring.

På spørsmål om informantene opplevde kjønnsforventninger knyttet til sin rolle som leder, svarte mannlig informant 2 nei uten å nøle. Kvinnelig informant 2 synes det var vanskelig å svare på. *“Det er vanskelig å si, all den tid ... jeg har kommet inn her liksom bakveien.”*

Samtidig kom det frem ved andre svar at hun har opplevd kjønnsforventninger, som for eksempel ved følgende sitat:

*“Da jeg var ung så spurte jeg jo min far om jeg ikke kunne begynne på bryggerihøyskolen i København. Kunne jeg ikke bare gjøre det, så har jeg tatt en utdanning, liksom! Men da syns ikke han at jeg skulle gjøre det, for det passet seg ikke for kvinner.”*

Videre beskrev hun at de ansattes forhold til henne gikk langt tilbake, og at dette kunne skape kjønnsforventninger til hennes rolle som leder: *“Der er jeg den jenta som har sprunget her bestandig, som nå er en dame, men det ser ikke de. Jeg er fremdeles jenta som de har kjent i mange, mange år, og jeg tror kanskje ikke de hadde gjort det hvis jeg var en gutt eller mann.”*

Til tross for at det ikke kom tydelig frem hva som ville vært annerledes, kan man tolke av sitatet at hun opplevde konkrete forventninger på grunn av kjønnet sitt. Vi tolker at konteksten hadde stor betydning for hennes opplevelse av kjønnsforventninger knyttet til lederrollen, da hun vokste opp i en mannsdominert familiebedrift.

Til tross for at mannlig informant 2 svarte direkte nei på spørsmålet om han opplevde kjønnsforventninger til seg selv som leder, beskrev han at det var en mulighet for at ansatte stilte ubevisste krav til ham på grunn av hans kjønn. Han uttalte følgende: *“Når du har passert 50, går i dress, er litt høy, morsk, så er det klart at det kan være at det gir litt mer respekt, enn en på 25 år og i shorts.”* Videre spurte vi om han trodde at det ville vært annerledes forventninger til ham dersom han var kvinne. Da svarte han følgende:

*“Nei, jeg tror ikke det da. Som jeg var inne på i sted, så hadde jeg tidligere enn kvinnelig leder, men mens vi kan være litt mer ‘klovner’, kan hun opptre litt mer seriøs enn det hun egentlig er, og heve seg slik at det ikke blir en forskjell.”*

Her kan man tolke at han forholdt seg til forventninger knyttet til sitt kjønn som tillot ham å være mer leken på jobb enn den kvinnelige lederen kunne.

Tidligere i intervjuet sammenlignet mannlig informant 2 sine tidligere mannlige og kvinnelige sjefer slik: *“Forskjellen på de var kanskje at kvinnen var litt tøffere. Jeg føler kanskje når hun kom inn til oss i en bryggeribransje, så på måten hun kommer inn, så skal hun motbevise litt. At selv om jeg er jente, så er jeg tøffere enn guttene.”* Da vi spurte informantene om de trodde

at kvinner går lettere inn i roller enn menn, så svarte begge informantene ja. På bakgrunn av svarene virker det som om begge mente at kvinner må gå inn i roller for å møte kjønnsforventningene knyttet til rollen som leder.

#### 4.1.3 Kontekst 3: Stor bedrift, kvinnedominert bransje

På sykehuset hadde mannlig og kvinnelig informant 3 ga en relativt lik beskrivelse av ledelsesstilen sin til tross for at de ikke brukte eksakt samme ord. Mannlig informant 3 beskrev seg selv slik: *“Positiv, typisk sånn karismatisk leder tror jeg at jeg kan si.”* Videre beskrev han seg selv som full av energi med engasjement, at han foretrakk høy temperatur, og ikke var konfliktsky.

Kvinnelig informant 3 beskrev seg slik: *“Jeg er visjonær, strategisk og ganske flink til å involvere folk. Kan være av og til litt kjapp i svingene.”* Videre beskrev hun seg som uformell og lite kvinnelig. *“Jeg er ikke så veldig ‘kvinnete’ egentlig.”*

Mannlig informant 3 sa at han kunne ha en feminin tilnærming som samtalepartner. *“Det må være at jeg er en ganske god samtalepartner, så jeg vet ikke om jeg har et mer kvinnelig grensesnitt som samtalepartner, men med et mannlig innhold hvis man kan si det sånn.”* Det er interessant å se at begge informantene beskrev seg selv i retningen av det andre kjønn. I tillegg beskrev de seg med en relativt lik ledelsesstil, der begge var energiske og hadde fokus på menneskene. Vi oppfattet også begge som karismatiske.

Noe vi bemerket oss spesielt ved mannlig informant 3, var hans bevissthet rundt rolletaking og kleskode.

*“Ja, jeg er ganske bevisst på kleskode. Altså vi jobber i en organisasjon som har kleskode. Det er sykepleiere som har sykepleieruniformer, leger som har legeuniformer. Vi har teknikere med teknikeruniform, og jeg tenker også sånn rollesett, så er det viktig å ha – å spille sin rolle i det da.”*

Videre beskrev han verdien av å ha en bevisst kleskode slik: *“Kleskoden signaliserer også hva slags type innspill du skal komme med, hva slags type forventninger som stilles til deg da.”* Det kom tydelig frem at han gikk inn i en rolle som leder, samtidig som han svarte at han kunne være seg selv i lederrollen.

Når det gjaldt fokus på kleskode skilte han seg fra kvinnelig informant 3. Hun beskrev kleskoden som uformell, og sa: *“Du kan gjøre egentlig veldig mye hva du vil.”* Dette betydde likevel ikke at hun var ubevisst på det å gå inn i en rolle som leder. Om saken formulerte hun seg som følger: *“Ja, du går jo inn i en rolle som leder. Du må jo håndtere den situasjonen du har, og da er du jo i en rolle. Men jeg sa vel det i sted, at det er veldig vanskelig å være leder uten å være deg selv.”* Man kan tolke informantenes svar som at de gikk inn i en bevisst rolle for å forholde seg til forventningene som ble stilt til dem som ledere.

Til tross for at begge informantene var bevisst på å tre inn i en rolle som leder, svarte begge at de ikke opplevde kjønnsforventninger til seg selv i rollen. Mannlig informant 3 uttalte seg slik:

*“Nei, det synes jeg ikke her faktisk. Hvert fall ikke blant lederne. Men ikke sant, er det da sånn at kvinner inntar mannlige ... på en måte typiske mannlige ledertrekk ved sin ledelsesgjerning eller ikke? Eller om det rett og slett er de ledelsestrekkene som er, og at de er ansett for å være mannlige for det er alltid menn som har gjort det, men at kanskje det er det som skal til i ledelsen likevel da.”*

Slik vi forstår det, reflekterte han over om typiske ledertrekk også er typiske mannlige trekk, og om det dermed er slik at kvinner i lederroller inntar mannlige trekk. Han kom ikke frem til noe svar selv, men oppsummerte det slik: *“Jeg synes de kvinnene som er her er ganske sterke. Og ganske tydelige, og har de trekkene som jeg anser for å være ledelsestrekk.”*

Dersom man følger informantens tankesett, skulle man tro at de kvinnelige lederne i samme kontekst måtte tilpasse seg for å være sterke og tydelige, og på den måten oppleve kjønnsforventninger. Det interessante var at kvinnelig informant 3 ikke opplevde kjønnsforventninger på arbeidsplassen. Hun sa at det heller handlet om yrkesforventninger. Samtidig var hun bevisst på at kjønn kunne være av betydning for ledelse, noe som kom fram da hun svarte på om hun opplevde kjønnsforventninger: *“Jeg har jo definitivt kvinnelige sider i mitt lederskap.”* Begge informantene var reflektert rundt tema kjønnsforventninger, men til tross for at begge trakk linjer som gjaldt forskjeller mellom kvinner og menn i lederrollen, oppfattet ingen av dem at det angikk dem selv.

Når det gjaldt å gi en beskrivelse av kjønnene, beskrev kvinnelig informant 3 forskjellen mellom kjønnene slik:

*“Menn er veldig tydelig og hevder sin rett, og kan være litt sta på det inntil noen ... altså de har av og til mer behov for at noen sier ‘sånn er det, folkens’, altså litt mere sånn militært. Mens kvinnelige ledere er nok mere ofte på jakt etter å få samlet flokken, altså samlet familien da.”*

Vi oppfattet hennes beskrivelse av kvinner som myk i tilnærmingen. Samtidig påpekte hun at det finnes unntak for begge kjønn. *“Jeg har jo opplevd kvinnelige ledere som er nærmest, altså som er eneherskere, og som bare kjører selv. Så da tenker jeg at da, hvis kvinner tar den type rolle, så gjøre de det vesentlig mye mer enn menn.”* Man kan tolke at dette sier noe om kvinnelig informant 3 sine underliggende holdninger om hvordan hun tenkte at en typisk kvinne skal oppføre seg. Altså ikke slik som i sitatet.

Innenfor denne konteksten hadde mannlig informant 3 problemer med å sette ord på hva som er typiske egenskaper for kvinner og menn. Han begynte med å formulere seg slik: *“Jeg vet ikke om det er riktig å tenke at menn skulle vært noe mer kyniske enn det kvinner skulle være. Også er jeg ikke egentlig sikker på om jeg egentlig mener det. Også er jeg heller ikke sikker på om jeg ikke mener det!”* Informanten ville altså ikke uttale seg om tema, da han ikke følte seg sikker på om svarene var stereotyper eller hans faktiske meninger. Basert på dette, ble det i denne konteksten vanskelig å se likheter og ulikheter mellom informantenes oppfattelse av kjønnene. Vår oppfattelse av informantenes svar er at de var mer preget av informantenes personlighet enn av konteksten.

#### 4.1.4 Kontekst 4: Stor bedrift, kvinnedominert

I bemanningsbyrået hadde mannlig og kvinnelig informant 4 hadde en nokså lik beskrivelse av seg selv som leder, men de hadde også egenskaper som skilte seg fra hverandre. Måten begge formulerte seg på var presis og utfyllende. Begge svarte konkret på spørsmålene. Dette er hvordan kvinnelig informant 4 beskrev seg selv: *“Det er nok flere fasetter der, både en ‘team player’, veldig opptatt av å lage gode team, og ting skal funke seg imellom. Men kan nok være litt instruerende til tider. ‘Cut the crap’ og sånn.”* Videre forklarte hun: *“Er opptatt av å skape resultater, og opptatt av å ha det hyggelig sammen mens vi gjør det. Ha det moro på jobben.”*

Informantene hadde til felles at de var bevisst på å skape et godt arbeidsmiljø. Mannlig informant 4 beskrev seg slik: *“Kanskje at jeg er relativt god på å skape tillit og trygghet for de som jeg leder. Tror jeg da.”* Videre fortalte han: *“Tillitsfull, delegerer, ikke så*

*kontrollerende. Sikkert ikke alltid så systematisk heller.*” I tillegg beskrev han seg selv som lite autoritær, uformell og konfliktsky.

Det som var påfallende med informantene var at kvinnelig informant 4 beskrev seg selv som mer rett på sak, mens vi oppfattet mannlig informant 4 som mer ydmyk i besvarelsen. Man kan si at hun var litt hardere i kantene enn han var, og vi stiller spørsmål ved om dette kan ha noe med konteksten å gjøre. Bedriften var stor og kvinnedominert, noe som kan ha betydning for hva slags atferd som blir tatt godt imot blant de ansatte. En mulighet er at kvinnelige ansatte foretrekker en mykere tilnærming fra lederne enn det mannlige ansatte gjør. Dette er noe som kan ha formet mannlig informant 4 sin atferd i retningen av å være mykere enn den ville vært i en mannsdominert bedrift.

Informantene hadde også en lik beskrivelse av hvordan det var å være i en lederrolle. Begge opplevde til en viss grad at de kunne være seg selv, samtidig som de var bevisste på å tre inn i en rolle. Likevel virket det som om lederrollen for mannlig informant 4 skilte seg noe fra hvordan han var som privatperson. Han formulerte seg slik da vi spurte om han opplevde å gå inn i en rolle på jobb: *“Man opptrer som en representant for ledelsen når man kommer ut. Og det er løsrevet fra min personlighet.”*

Kvinnelig informant 4 svarte slik da vi spurte om hvordan rollen skilte seg fra henne som privatperson:

*“Jeg har gjort noen teite ting på senen da, som jeg aldri hadde gjort i et privat selskap. Men jeg gjør det fordi det er jobben min. Jeg synes egentlig jobb “informantens navn” og privat “informantens navn” har blitt mye mer lik med årene. Når jeg er på jobb er jeg alltid i en lederrolle, jeg er bevisst det.”*

At mannlig informant 4 skilte mellom lederrollen og seg selv som privatperson, stemmer overens med antagelsene vi gjorde over. Vi antok at han tilpasset seg mer til konteksten enn det hun gjorde. Ettersom han opplevde å gå mer inn i en rolle enn henne på arbeidsplassen, tolker vi at han tilpasset seg omgivelsenes forventninger i større grad.

Når det gjaldt hvorvidt informantene opplevde kjønnsforventinger til seg som ledere, svarte begge nei. Likevel svarte begge at de trodde at ansatte stilte ubevisst krav til dem på grunn av kjønn. Kvinnelig informant 4 svarte:

*“Jeg hadde en opplevelse her om dagen der en ansatt skjelte meg ut, og da tenkte jeg etterpå at det er ikke sikkert at han hadde gjort det med en mannlig kollega. Så ja, det kan hende at du må sette deg i litt ekstra respekt, men man må passe seg så du ikke blir ‘the bitch’.”*

Mannlig informant 4 svarte: *“Ja, det tror jeg. Jeg tror ansatte hvert fall har ubevisste forventninger på grunn av kjønn. Det tror jeg.”* Ut fra disse svarene fremstod det som om kvinnelig informant 4 forholdt seg mer til disse ubevisste kravene enn det mannlige informant 4 gjorde.

Begge informantene påpekte at de trodde kjønnsforventninger eksisterer i dagens samfunn, i en retning av at kvinner og menn vurderes ulikt. Dette kan være grunnen til at kvinnelig informant 4 forholdt seg til ansattes ubevisste krav knyttet til kjønn i større grad enn ham. Hun formulerte seg slik om kjønnsforventninger i dagens samfunn:

*“Både ja og nei. Det eksisterer ikke til et visst punkt. Men når hardt blir sagt mot hardt, så ser du i media, og alle ting at hvordan ... Hm. Hvis Rune Bjerke hadde vært en kvinne, så kanskje oppslagene hadde vært annerledes. Du ser Telenor, med disse ansettelsesprosessene også, der man ser om denne kvinnen kan være kompetent. Men det er ikke et spørsmål man stiller mennene. Så det er klart det fortsatt er forskjeller.”*

Mannlig informant 4 uttalte seg slik om tema:

*“Selv om man gjerne vil være åpen for at det – eller ikke være fordomsfull – så tror jeg at det ligger en del forestillinger der allikevel. Og at kvinner som er tøffe vurderes annerledes enn menn som er tøffe, fordi at en tøff stil hos en mann oppfattes som mer naturlig, mens en tøff stil hos en kvinne kan oppfattes som litt unaturlig eller litt hardt da, det tror jeg. Jeg tror det er en forventning om en litt mykere tilnærming fra kvinner enn fra menn.”*

## 4.2 Andre funn

Til nå har vi beskrevet likheter og ulikheter hos informantene som kan begrunnes i kontekst, men som også kan begrunnes i andre faktorer, som blant annet kjønn. Videre vil vi presentere funn på gruppenivå.

### 4.2.1 Beskrivelse av kjønnene

Det første funnet vi bemerket oss tidlig i prosessen, var at alle informantene, bortsett fra mannlige informant 3, beskrev mannlige og kvinnelige egenskaper på en relativt lik måte. I

tillegg kunne alle informantene påpeke forventninger de hadde til sin leder, men ingen knyttet disse opp mot kjønn. Det var en tendens til at mannlige egenskaper ble beskrevet som selvsikker, rett på sak og ensporet. Kvinnelig informant 4 beskrev blant annet mannlige egenskaper slik: *“De er ofte rett på sak, de driver ikke å kravler like mye rundt grøten nødvendigvis.”* Videre sa hun: *“... mens mannfolka kjører på med den ene greia. Du klarer ikke avlede de fordi de skal fullføre det.”*

Egenskaper som ble beskrevet som typisk kvinnelige var samvittighetsfull, pliktoppfyllende og gode på multi-tasking. Mannlig informant 4 sa for eksempel: *“... men jeg tror i snitt da, at kvinner kanskje er flinkere til å stå i flere stillinger samtidig, og at de kanskje i snitt er litt flinkere lyttere, litt mere ydmyke.”* Det som er interessant er at til tross for at informantene hadde klare og like bilder av typiske mannlige og kvinnelige egenskaper, så opplevde de ikke å forholde seg til kjønnsforventninger selv. Kanskje var det fordi de tenkte at det rett og slett ikke gjaldt for dem selv, eller fordi det lå i det ubevisste. Til slutt kan en forklaring være at gjengivelsene var stereotyper som eksisterer i dagens samfunn. Dette gjorde at når informantene ble spurt om å beskrive kjønnene, var dette egenskapene de først tenkte på. Beskrivelsene var ikke nødvendigvis slik de forholdt seg til mennene og kvinnene rundt seg.

#### 4.2.2 Født som leder

Tre av de fire kvinnelige informantene hadde til felles at da de skulle beskrive seg selv som ledere, påpekte de at de var typiske ledere allerede som barn. Kvinnelig informant 3 sa følgende: *“Det er jo en personlighet. Jeg har jo alltid vært leder!”* Videre formulerte kvinnelig informant 2 seg slik: *“De syns jo alltid at jeg var ganske sånn sjefete, eller de kalte meg for ‘formann’ da jeg var liten.”* Og kvinnelig informant 4 sa følgende: *“Jeg liker å ta fatt i ting og bestemme. Altså når jeg var liten, lærte jeg kusinen min og søsteren min å lese, så det er noen trekk som følger med.”* Ingen av mennene kom med lignende uttalelser. En mulig grunn til dette kan være at kvinnene så på lederegenskaper som noe som ligger i personligheten, mens mennene så mer på det som en oppgave. En annen mulig forklaring kan være at disse kvinnene rett og slett identifiserte seg med lederrollen i større grad enn resten av informantene.



#### 4.2.3 “Et kvinnelig gen”

Videre var et funn at tre av de fire mannlige informantene beskrev seg selv som lite maskuline ledere. Mannlig informant 1 kalte dette for “*et kvinnelig gen*”, og formulerte seg som følger: “*Jeg har et lite feminint gen, og dette med lunsj, og at vi et litt opptatt av miljøet på arbeidsplassen.*” Mannlig informant 4 uttalte seg slik: “*Jeg er jo ikke noe spesielt tøff og typisk sånn maskulin leder vil jeg si.*” Vi noterte oss at mannlige informant 2 ikke hadde en lignende uttalelse. Sannsynligvis hadde dette hovedsakelig med personlighet å gjøre. Likevel tolker vi at konteksten kan ha hatt betydning. Informant 2 var leder i en stor, mannsdominert bedrift, der det trolig ikke fantes et like stort behov for en kvinnelig tilnærming fra ledelsen som det kan gjøre i andre kontekster.

De mannlige informantene som påpekte at de hadde “*et kvinnelig gen*”, sa at de ikke opplevde kjønnsforventninger på grunn av denne egenskapen. Mannlig informant 1 sa: “*... vi er litt opptatt av miljøet på arbeidsplassen. Og de mennene som er mest macho i enden av skalaen, vil ikke være så opptatt av det, og vil kanskje føle at det vil være en kjønnsforventing.*” Dersom de mannlige informantene hadde vært mer maskuline, ville de kanskje ha opplevd en forventning om å ha en mer feminin tilnærming. Altså ville forventningene handlet om at mennene skulle hatt en mykere tilnærming i ledelsesstilen. Ingen av dem tenkte at forventningen skulle vært at de burde vært mer maskuline og hatt de typiske mannlige egenskapene.

#### 4.2.4 Maskulin fremtreden

Vi valgte å spørre informantene om hvordan de opplevde kleskoden på jobb for å kunne avdekke om de kvinnelige informantene følte at de måtte fremstå som mer maskuline i lederrollen enn de ellers ville gjort. Det kom frem at det kun var kvinnelig informant 2, altså i den store, mannsdominerte bedriften, som var i nærheten av å føle på dette: “*Jeg vil si at det med å bli tatt på alvor, og det med å ha klær som man ser at ikke er kjøpt på Fretex, det er nok dessverre ... eller jeg vil ikke si dessverre, men det kan være litt overdrevet en gang imellom, at du skal bli bedømt for hvordan du går kledd.*”

I tillegg kom det frem en underliggende holdning hos mannlige informant 2 om at han vurderte kvinnelige ledere basert på utseendet. Dette gjaldt ingen av de andre mennene. “*De kommer inn, spiller kanskje på utseende, får en jobb for de har de tingene med seg, og bruker det*

*rått.* ” Ettersom konteksten var en stor, mannsdominert bedrift, kan man anta at det å se en feminin fremtreden hos lederen ville skilt seg mer ut. Dette kan ha gjort at mannlig informant 2 var mer oppmerksom på kvinnenens utseendet enn de andre mannlige informantene i de andre kontekstene. I tillegg kan det ha gjort at kvinnelig informant 2 var ekstra bevisst på kleskoden.

Felles for de store bedriftene var at flere av informantene påpekte at når en kvinne hadde en maskulin fremtreden, kunne det bli for mye. Kvinnelig informant 3 sa følgende: *“Jeg har jo opplevd kvinnelige ledere som nærmest er eneherskere, og som bare kjører selv, men da ville jeg jo sagt at ... Det er jo sånn at hvis kvinner er det, så er de jo mye mer enn menn er det, for da bikker de helt over!”* Vi tolker dette som at informanten aksepterer ulik atferd hos kvinner og menn.

Mannlig informant 4 beskrev sine tanker rundt dette fenomenet slik: *“Kvinner som er tøffe vurderes annerledes enn menn som er tøffe, fordi at en tøff stil hos en mann oppfattes som mer naturlig, mens en tøff stil hos en kvinne kan oppfattes som litt unaturlig, eller litt hardt da.”* Informantene i kontekst 1, der det var få ansatte, viste ikke bevissthet rundt dette fenomenet i samme grad. En mulig forklaring på fenomenet kan altså være at størrelsen på bedriften er avgjørende for hvor akseptert en maskulin fremtreden er av kvinner. Kanskje er det heller ikke like nødvendig for kvinner å ha en autoritær, og dermed maskulin fremtreden i en liten bedrift.

## 5.0 Drøfting

Videre skal vi drøfte egne funn i lys av tidligere presentert teori. Vi vil begynne med de to forskningsspørsmålene, for å videre kunne drøfte og svare på problemstillingen.

### 5.1 Hvordan skiller lederrollen seg fra ledere som privatperson?

Våre funn viser at alle lederne til en viss grad hadde et bevisst forhold til lederrollen. Tre av de fire kvinnene legitimerte sine lederegenskaper med å begrunne det i personlige egenskaper, altså at de var født sånn. Dette gjaldt ikke for noen av mennene. På lik linje som i ledelsesforskningen, har man begynt å gå bort fra å legitimere ledelsesevner på bakgrunn av personlighet (Arnulf 2012). Er det en sammenheng mellom at de kvinnelige informanter legitimerte ledelse på denne måten mens mennene ikke gjorde det? Generelt har kvinner tross alt tiltrådt lederrollen i senere tid enn menn, noe som kan være en mulig forklaring på funnet. Kvinner som kommer inn i lederroller, har kanskje fortsatt et bilde av hvilke egenskaper en leder bør ha, og tenker dermed at man må være født med disse. På en annen side sa enkelte av de kvinnelige informantene at rollen som leder på visse områder skilte seg fra dem som privatpersoner. Dette tilsier at de hadde et bevisst forhold til hva som var “dem selv” i lederrollen, og hvilke egenskaper de tilpasset til stillingen. Dersom de kvinnelige informantene faktisk var født med hele registeret av lederegenskaper, kan man påstå at rollen ikke ville skilt seg fra dem som privatpersoner. Samtidig er det mulig at de kvinnelige informantene opplevde seg selv som fødte ledere, uten at dette utelukker at de var bevisst på hvordan de opptrådte i lederrollen.

Når det gjelder hvordan informantene beskrev at rollen som leder skilte seg fra dem som privatpersoner, var det et gjennomgående funn at de fleste opplevde å ha med “hele seg” i rollen. Goffman (1974) sin teori peker på at mennesker i visse situasjoner opptrer på en påtatt måte for å skape et bevisst inntrykk, mens i andre situasjoner er disse opptredenene et resultat av konteksten. Ettersom informantene i hovedsak opplevde å ha med “hele seg” i rollen, tolker vi at opptredenene i lederrollen i de fleste tilfellene var et resultat av kontekst og sosial rolle. Rollen var trolig et naturlig resultat, da de kom med utsagn som: *“Det er nok hele meg som er på besøk.”* Her ser vi et samsvar mellom teori og funn. Videre stiller vi spørsmål ved om måten de tok rollen på har en sammenheng med at ingen av dem direkte opplevde kjønnsforventinger knyttet til rollen som leder. Dersom de direkte hadde opplevd

kjønnsforventninger knyttet til rollen i det daglige, er det mulig at de hadde “spilt” rollen i større grad.

Videre sier rolleteori at rollen ikke kun skapes av konteksten, men også av forventningene de rundt har til lederen, og som lederen har til seg selv (Rønning 2002). Samtidig som rollen ble skapt av kontekst, kom det også frem at informantene hadde forventninger til både sin egen leder og ulike forventninger til kjønnene. Det er dermed sannsynlig at de har tatt stilling til lignende forventninger i sin tilnærming til lederrollen.

## 5.2 På hvilken måte opplever ledere at det er en forskjell på kjønnene?

Ettersom alle informantene hadde en relativt lik oppfattelse og beskrivelse av kjønnenes egenskaper, er det mulig at de, bevisst eller ubevisst, brukte disse oppfatningene til å legitimere de ulike kjønnenes roller. Teorien til Lorentzen og Mühleisen (2006) sier tross alt at det finnes tendenser til at kvinner og menn har ulike egenskaper. Selv om disse egenskapene ikke kan bevises som biologisk betinget, brukes gjerne oppfatningen av ulikhetene for å legitimere hvilken rolle kjønnene bør spille. Beskrivelsene informantene ga tilsvarer ikke nødvendigvis de statistiske funnene fra annen forskning. Likevel kan oppfatningen informantene hadde av kjønnene ha blitt brukt ubevisst for å legitimere hvilken rolle kjønnene bør spille.

Videre har vi undersøkt om det forventes en støttende og snill fremtreden hos kvinnelige ledere (Avotie 2002), og om kvinnelige egenskaper dermed ikke fungerer som lederegenskaper. Det var en forskjell når det kom til hvordan kvinnene beskrev seg selv, og hvordan alle beskrev kvinnelige egenskaper generelt. Beskrivelsene som gikk igjen av det kvinnelige kjønn var ord som snill og pliktoppfyllende, noe som stemmer overens med tidligere forskning. Likevel skilte beskrivelsene seg fra hvordan to av de kvinnelige informantene beskrev seg selv. I tillegg beskrev også flere av de mannlige informantene seg med tilsvarende egenskaper. Man kan tolke dette funnet som at grensene mellom feminine egenskaper og lederegenskaper er på vei til å bli visket ut.

Ettersom flere av de mannlige informanter påstod at de hadde en feminin tilnærming til ledelsesstilen, kan det være at Rosener (1990) sin påstand om at menn bruker transaksjonsledelse ikke stemmer. Det var ikke en tendens til at mennene beskrev sin

ledelsesstil som autoritær, eller at de tok makt i bruk mer enn de kvinnelige informantene. Samtidig beskrev informantene typiske mannlige egenskaper som frempå og selvsikker. Funnene viser altså et gap mellom de mannlige informantenes beskrivelse av seg selv, og informantenes generelle beskrivelse av mannlige egenskaper. Til tross for dette gapet, tolket vi flertallet av de mannlige informantene som rett på sak og selvsikre i besvarelsene da de ikke nølte og var presise i gjengivelsene av seg selv. Det er altså vanskelig å bekrefte eller avkrefte hvorvidt de mannlige informantene er autoritære og bruker makt i sin stilling, da måten de beskrev seg selv, og måten de fremstod, ikke nødvendigvis samsvarer.

Det fantes generelt ikke tegn til at informantene ønsket å fremstå som autoritære ledere. Dette gjør at funnene skiller seg fra teorien om at begge kjønn forbinder lederrollen med å være autoritær, og at kvinner vurderer seg selv som gode ledere når de er autoritære (Linimon, Barron og Fablo 1984). Man kan faktisk tolke det kvinnelig informant 4 sa til å bety det motsatte: *“Det kan hende at du må sette deg litt ekstra i respekt, men man må passe seg så du ikke blir ‘the bitch’.”* Samtidig ser vi en likhet mellom teorien og funnene, da flertallet av de mannlige informantene beskrev ledelsesstilen sin i retningen av det man kan kalle en demokratisk ledelsesstil (1984). Her tenker vi for eksempel på beskrivelsen mannlige informant 1 kom med: *“Vi tar nesten alle beslutninger i fellesskap, og det gir ett godt samarbeid, og gir en mulighet for påvirkning.”*

### 5.3 Hvordan opplever ledere at kjønnsforventninger påvirker deres rolle som leder?

Ettersom informantene beskrev kjønnene relativt likt, er en mulig tolkning at beskrivelsene var kulturelt betinget. Slik Mead påstår (sitert i Lorentzen & Mühleisen 2006), er det kulturen som avgjør hvilke kjønnsforventninger som eksisterer. Kanskje er det slik at det er en kjønnsforventning i dagens samfunn om at kvinner skal ha en mykere fremtoning enn menn. Likevel viser funnene at flesteparten av de mannlige informantene også hadde en myk tilnærming til ledelsesstilen. En mulig forklaring på dette er at kvinnene har kommet mer på banen i arbeidslivet. Ved at kvinner er mer representert, kan organisasjonskulturen ha blitt farget, noe som igjen vil være med på å endre forventningene som stilles til en leder. Det kan dermed hende at mennene tilpasser seg til forventningene ved å ha en mykere fremtoning enn de har hatt tidligere.

Kjønnsforventninger var ikke noe informantene nødvendigvis var bevisst på i rollen som leder, ettersom ingen av dem svarte direkte ja da de ble spurt om dette var noe de opplevde. Allikevel bemerket vi oss at det kom frem underliggende tanker og holdninger om tema som til tider kunne være selvmotsigende. For eksempel: *“Men jeg syns ikke det er stor forskjell på det her faktisk, på sykehuset. Jeg syns de kvinnene som er her er ganske sterke.”* Heidi-Howard-studiet (Sandberg 2014) belyser hvor sterke og ubevisste holdningene til de ulike kjønnene kan være. Det viser at når menn og kvinner har samme lederatferd, så blir de oppfattet ulikt. Dette var gjeldene for de fleste informantene i de store bedriftene. Til tross for at informantene beskrev disse holdningene, forholdt de seg likevel ikke bevisst til dem. Dersom informantene hadde vært mer bevisst på kjønnsforventningene de selv beskrev, ville de kanskje også ha opplevd forventningene sterkere i sin egen lederrolle.

Forskningen til Valian (1999) illustrerer at det forventes mindre av kvinner fordi de er mer omsorgsfulle og følsomme enn menn. Melhus (1996) skriver om at kvinner må være maskuline for å bli tatt seriøst. Man kan se en sammenheng mellom disse to teoriene, ved at kvinner som er for omsorgsfulle og følsomme må fremstå som maskuline på arbeidsplassen. For å se om dette stemmer, har vi prøvd å finne ut om de kvinnelige informantene opplevde at de måtte endre atferd for å føle seg akseptert i lederrollen. Informantene beskrev det kvinnelige kjønn i retningen av Valian sin beskrivelse. Samtidig var beskrivelsene de ga av seg selv mer nyanserte. Videre var det heller ikke slik at flertallet av de mannlige informantene fremstod som mindre følsomme og omsorgsfulle enn kvinnene i gjengivelsene av seg selv. Beskrivelsene de kvinnelige informantene ga, gjorde at vi verken fikk et inntrykk av at det ble forventet mindre av dem, eller at de måtte fremstille seg selv som maskuline for å bli tatt seriøst. Flertallet av de kvinnelige informantene opplevde for eksempel ikke at de måtte kle seg maskulint. Funnene skiller seg altså noe fra teoriene over, til tross for at informantenes gjengivelse av det kvinnelige kjønn var relativt lik som i Valians teori. Kvinnenes økende deltagelse i arbeidslivet kan være en mulig forklaring på funnene ettersom folk kan ha endret oppfattelsen av egenskapen omsorgsfull. Å være omsorgsfull kan være noe som hører hjemme i lederrollen, og dermed noe menn også har implementert i sin ledelsesstil, slik funnene illustrerer.

Avotie (2002) påstår at det er en forventning om at kvinner ikke forstår de uuttalte holdningene ettersom de var fraværende da rammen ble satt. Basert på våre funn kan man tolke at de første kvinnene som kom inn i arbeidslivet måtte opptre mer maskulint, og i tillegg

hadde andre forventninger til seg enn det kvinner har i dag. Dette tolker vi ved å se på kjønnsforventningene som eksisterte i kontekst 2, altså bryggeriet. Bryggeriet var den konteksten som kan minne mest om bedrifter slik de var før kvinner kom mer inn i bildet. Det kan se ut til at kvinnene i dag har knekt kodene, er mer akseptert i arbeidslivet, og er med på å forme organisasjonskulturen. Dette sa for eksempel informant 4:

*“Det er jo nå vi er litt i brytning, for kvinnene virkelig slår litt gjennom på utdanningsfronten og alle andre fronter. Kanskje kommer den pendelen til å vippe, sånn at det blir alt for mange kvinner i ledende stillinger og i politikken, og som utformer lover slik at det går på bekostning av mennene, slik det har gjort andre veien.”*

Kvinnenes deltagelse kan også ha endret forventningene som stilles til menn. Til slutt ser det ut til utjevningen av kjønnenes representasjon i arbeidslivet gjør at kjønnsforventningene oppleves i mindre grad blant ledere i dag.

## 6.0 Begrensninger og videre forskning

Det er nødvendig å understreke at våre funn ikke kan generaliseres til å gjelde for andre enn våre informanter.

### 6.1 Andre metodiske tilnærminger

Vi ser svakheter med metoden vi har brukt. For det første burde vi hatt et større utvalg for å forsikre oss om at svarene var representative for konteksten. For det andre kunne vi ha brukt flere undersøkelsesmetoder, som observasjon og fokusgrupper, som kunne bidratt til å forsterke funnene. Likevel anbefaler vi videre bruk av kvalitativ metode, da det var nødvendig med en dypere innsikt hos informantene for å kunne svare på problemstillingen.

I tillegg kan en svakhet ved datainnsamlingen ha vært vår relasjonen til enkelte av informantene. Dersom studiet skal etterprøves, vil vi derfor oppfordre til en gjennomføring hvor forskerne ikke har en relasjon til informantene, som kan være forstyrrende for videre analyse og tolkning.

### 6.2 Videre anbefalinger

Vi har undersøkt hvordan mannlige og kvinnelige ledere opplever at kjønnsforventninger påvirker deres rolle som leder. Undersøkelsene har blitt gjennomført på tvers av kontekster. Dette er kun en snever del av et stort, nyansert tema.

Til videre forskning anbefaler vi å gå i dybden på én kontekst, og velge mange informanter fra samme omgivelse. På denne måten kan det være interessant å se hvordan slike funn vil skille seg fra våre, og hvor stor betydning konteksten faktisk har når det gjelder lederes opplevelse av kjønnsforventninger i sin rolle.

I tillegg kunne det vært interessant å trekke inn personlighetsteori i et lignende studie, ettersom dette er et element vi utelot. Det er likevel et element som kan være av betydning, da personlighet og kjønn er to nærliggende temaer.



## 7.0 Konklusjon

Med denne studien håper vi at vi har bidratt til å gi innsikt i hvordan ledere opplever betydningen av kjønn i deres rolle. Da vi sammenlignet teori og funn, syntes vi det var overraskende at kjønn var av så liten betydning for lederne som det har vist seg i dette studiet.

For det første har vi funnet at flertallet av lederne vi intervjuet var bevisst på å være i en rolle som leder, men at rollen likevel ikke skilte seg vesentlig fra dem selv som privatpersoner. Det var et overordnet fokus på betydningen av å være seg selv som leder. Dette var uavhengig av kjønn.

For det andre har fant vi at lederne generelt beskrev mannlige og kvinnelige egenskaper på en lik måte. Det interessante var at beskrivelsene gjentatte ganger skilte seg vesentlig fra hvordan lederne beskrev seg selv.

Vår oppfatning er videre at lederne hadde en naturlig tilpasning til konteksten, enten den var mannsdominert eller kvinnedominert. Det handlet ikke om rolletaking for å innfri til kjønnsforventningene, men var heller et resultat av den jevne utviklingen i arbeidslivet der kjønn ser ut til å bli mindre betydelig. Det var dermed gjennomgående at lederne hadde vanskeligheter med å forholde seg til opplevde kjønnsforventninger.

Vi konkluderer med at lederne i liten grad opplevde kjønnsforventninger i sin rolle som leder. Samtidig kan man likevel ikke utelukke ubevisste holdninger som kan ha vært av betydning for hvordan lederne forholdt seg til tema.

## 8.0 Litteraturliste

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Arnulf, Jan Ketil. 2015. *Hva er ledelse*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Avotie, Leena. 2002. "Ledelse: et mannlig territorium?" I: Skogstad og Einarsen (red.) *Ledelse på godt og vondt - Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative reseach methods for the social sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Gaustad, Tarje og Ketil Raknes. 2015. *Menn som ikke liker karrierekvinner*. Tankesmien agenda rapport. Lesedato: 24.mai 2016: <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-liket-karrierekvinner.pdf>

Goffman, Erving. 1974. *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatikk*. Oslo: Pax

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies og Megan W. Gerhardt. 2002. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review". Murphy (red.). *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765-780. Lesedato: 24.mai 2016: DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.765

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Linimon, Diane, William L. Barron og Toni Falbo. 1984. "Gender Differences in Perception of Leadership." *Sex Roles*, 11(11): 1075-1089. Lesedato: 9.mars 2016: DOI: 10.1007/BF00288135

Lorentzen, Jørgen og Wencke Mühleisen. 2006. *Kjønnforskning - en grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget

Love, Tony P. & Jenny L. Davis. 2014. "The Effect of Status on Role-Taking Accuracy". *American Sociological Review*, 79(5): 848-865. Lesedato: 18.mars 2016: DOI: 10.1177/0003122414543557

Melhus, Asbjørn. 1996. *Hvor ulike er vi? Om biologiske kjønnsforskjeller*. Oslo/Gjøvik: Gyldendal

Perry, Ken, Michael D. Mumford, Ian Bower og Logan L. Watts. 2014. "Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of The Leadership Quarterly." *The Leadership Quarterly*, 25(1): 132-151- Lesedato: 21.mai 2016: DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.006

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Rosener, Judy B. 1990. "Ways Women Lead." *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125. Lesedato: 9.mars 2016

Rønning, Rune. 2002. "AFFs Solstrandprogram: utfordrende lederutvikling gjennom 50 år?" I: Skogstad og Einarsen (red.) *Ledelse på godt og vondt - Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget

Sandberg, Sheryl. 2014. *Lean In - Kvinner, karriere og kunsten å lede*. Trondheim: Gyldendal

Sandvik, Alexander Madsen. 2011. "Ledelse av kunnskapsarbeid." *Magma*, (3). Lesedato: 26.januar 2016: <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

Solbrække, Kari Nyheim. 2006. "Kjønn og arbeid." I: Lorentzen og Mühleisen (red.) *Kjønnforskning - en grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget

Statistisk sentralbyrå. 2014. Likestilling. Lesedato: 21.mai 2016:  
<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

Statistisk sentralbyrå. 2003. Den kjønnsdelte arbeidsmarknaden. Lesedato: 8.mars 2016:  
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/den-kjonnsdelte-arbeidsmarknaden>

Strand, Torodd. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Valian, Virginia. 1999. *Why so slow - The advancement of women*. Massachusetts: Institute of Technology

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. 8.utg. Boston: Pearson

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

### For å kartlegge:

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
2. Er organisasjonen evt avdelingen du jobber i dominert av kvinner eller menn?

### Vi vil ha svar på om det er noen fellestrekk som går igjen hos ledere

3. Er det noen trekk ved din personlighet som gjør deg spesielt egnet som leder?

### Om kjønnsforventninger

4. Hvilke kjønnsforventninger tenker du at eksisterer i dagens samfunn?
5. Finnes disse på arbeidsplassen her også?
6. Opplever du at det er kjønnsforventninger til deg som leder?
7. Hvordan påvirker disse deg?

### Underliggende forventninger til kvinner og menn

8. Hvilke forventninger har/hadde du til din leder?
9. Hvilket kjønn har denne lederen?

### Om å skjule feminitet/maskulinitet

10. Hvordan opplever du at kleskoden er på jobb?
11. Har arbeidsantrekket forandret seg etter at du ble leder, og i så fall hvordan?
12. Opplever du at kleskoden er maskulin eller feminin, formell eller uformell?

### Spørsmål inspirert av Heidi-Howard

13. Tror du at ansatte stiller ubevisste krav til deg på grunn av ditt kjønn? I så fall hvordan?

### Om rolle:

14. Opplever du å gå inn i en rolle som leder?
15. Hvordan skiller denne rollen seg fra deg selv som privatperson?

16. Føler du at du kan være “deg selv” som leder eller må du ta rollen bevisst?
17. Tror du at kvinner går lettere inn i roller enn menn? Altså at kvinner tilpasser seg og endrer på seg selv mer til situasjonen enn menn.

**Autoritær lederstil**

18. Kan du beskrive en stereotypisk leder?
19. Hvordan ser du på deg selv i forhold til denne beskrivelsen?

**For å finne ut om menn og kvinner har ulike ledelsesstiler**

20. Kan du beskrive ledelsesstilen din?

**For å få kunne sammenligne svarene til menn og kvinner.**

21. Hvilke utfordringer møter du som leder?

**Opplever intervjuobjektene at det er forskjell mellom menn og kvinner**

22. Kan du beskrive hvilke egenskaper du ser på som typisk mannlige?
23. Kan du beskrive hvilke egenskaper du ser på som typisk kvinnelige?

**For å finne ut om menn har en fordel i arbeidslivet**

24. Hvilke fordeler og ulemper tenker du at menn har i arbeidslivet?
25. Hvilke fordeler og ulemper tenker du at kvinner har i arbeidslivet?

## Vedlegg 2

### **Transkribert intervju med mannlig informant 1.**

#### **Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?**

Jeg er en leder som tror på en flat struktur, i det firmaet hvor jeg jobber er vi få, vi er bare tre. Og vi har flinke folk som er ansatt og de har sine spesial kompetanser og jeg har mine, og da synes jeg det er naturlig å lene seg på deres kompetanse der de er opplagt bedre enn meg, så er det noen ting jeg er bedre på enn dem. Da får man hver sine spesial områder, og det er naturlig med flat struktur. Jeg er selvfølgelig sjefen, og tar en del beslutninger, men nesten alle beslutningen og ansvaret syvende og sist er jo mitt, men vi tar nesten alle beslutninger i felleskap og det gir ett godt samarbeid og gir en muligheten for påvirkning, sett fra deres side som jeg vet de setter pris på og de er veldig flinke, så det blir naturlig sånn.

#### **Er organisasjonen evt. avdelingen du jobber i dominert av kvinner eller menn?**

Er dominert av menn, siden vi startet opp i 1995 og det gjelder hele musikkbransjen. Mannsdominert. Men vi har hatt noen kvinner oppgjennom. Nå er det prosentvis bedre fordeling enn det det har vært på lenge. Vi er nå 3 stykker og en av dem er kvinne.

#### **Er det noen trekk ved din personlighet som gjør deg spesielt egnet som leder?**

Ja, jeg har en viss sans for overblikk, jeg er generalist og kan litt spedt over på forskjellige området på en måte, det gir en brukbar helet. Helhetssyn for hva firmaet trenger, og hva de ansatte trenger. Og så er jeg ganske diplomatisk av meg. Kan ha en tendens til å være konflikt sly. Selv om jeg kanskje er mer tøffere i klypa på jobb, enn andre arenaer i livet, men sånn må det jo være på en måte. Men det at jeg er litt diplomatisk og snill og hyggelig person, er med på å påvirke et jobbmiljøet. Vi har lunsj sammen hver dag, setter oss sammen ned, får ett avbrekk prater om alt annet, og det ser jeg at vi tjener på. Sånn i bedriftskulturen.

#### **Hvilke kjønnsforventninger tenker du at eksisterer i dagens samfunn?**

Det er et veldig spennende tema, og sånn generelt så er det jo mener jeg forskjell på mann og kvinne. Ikke bare rent fysisk, men også psykisk og også mentalt. Og da er det i hvert fall i mitt hode opplagt at man oppfører seg forskjellig, og at man har forskjellige forventninger til hverandre, og man løser oppgaver på litt forskjellig måte. Og det er jo selvfølgelig stor forskjell på menn fra ytterste høyre og ytterste venstre, og kvinner fra ytterste høyre til

ytterste venstre og noe sammenfall i midten der man er ganske like. Men sånn ”terret” litt sånn forenklet bilde så tror jeg det generelt er litt forskjell og akkurat de forskjellene går ut på er litt vanskelige å konkretisere sånn i full fart. Jeg har aldri hatt en kvinnelig sjef selv, så da blir det litt teoretiske betraktninger om hvordan jeg innbiller meg det hadde vært.

Jeg tror det er forskjellige forventinger til menn og kvinner. Hvis jeg prøver å tenke på hvordan jeg hadde forholdt meg til en kvinnelig sjef kontra en mannlig sjef. Så tror jeg at mye er likt og selvfølgelig at det er en sjef, ja hva skal jeg si. Mye handler om at jobben skal bli gjort, og firmaet skal gå bra og sånn. Og det vil være en felles oppgave selv uansett hvilket kjønn lederen har så er jo oppgaven ganske litt og definert. Men litt rundt hvordan oppgaven løses på, tar farge om det er en mann eller en kvinne og selvfølgelig like mye hva slags mann og hva slags kvinne. Jeg opplever nok at generelle leder egenskaper og sosiale egenskap og faglig egenskaper er helt klart viktigere enn kjønnsegenskapen.

**-Oppfølgings spørsmål: Men føler du det er kjønnsforventninger på arbeidsplassen også? Det er jo en kvinne her...**

Ikke faglig og ikke kompetansemessig, der stiller vil like forventinger til hverandre. Både jeg stiller til dem og jeg tror de stiller til meg. Men vi var litt bevisst da vi fikk en stilling ledig at vi ville ha inn en kvinne, da det påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte. Det å ha en fordeling kvinner og menn gir en positiv dynamikk gir noe litt ekstra.

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

Jeg opplever ikke at det er noen kjønnsforventninger til meg som leder. Opplever at det er forventinger til meg som leder og ikke at forventningene ville vært annerledes om jeg var kvinne. Jeg har et lite feminint gen og, dette med lunsj og at vi et litt opptatt av miljøet på arbeidsplassen. Og de mennene som er mest macho enden av skalaen vil ikke være så opptatt av det og vil kanskje føle at det vil være en kjønnsforventing av det, funnet dårligere å være mann og vil være noen forventinger i lys av det. Men jeg tror jeg er litt mer balansert, og det er jeg som tar vare på plantene våre ikke sant, sanne små ting. Og jeg tror at jeg slipper å møte forventinger som går på det at jeg mann eller ikke kvinne.

**Hvilke forventninger har/hadde du til din leder?**

Det går på mye av det samme, går på at man vil ha kommunikasjon på hvordan bedriften er, gjør det, tanker om fremtiden at det skal være en god og trygg arbeidsplass, gjøre lure ting slik at man kan ha en sunn drift i årevis.



### **Hvordan opplever du at kleskoden er på jobb?**

Den er veldig hverdagslig, og det er fordi musikkbransjen er en sånn type bransje, det er ikke bank bransje. Det er umulig å tenkte at noen kleskoder ikke ville funke i musikkbransjen. Der er det meste lov og man kommer i det man har lyst til, er ikke noe pynte kode eller ikke veldig stiv.

#### **- Oppfølgingsspørsmål: Så da har kleskoden forandret seg etter at du ble leder?**

Nei, det er helt naturlig for meg å komme i shorts om sommeren, og løs jakke.

### **Opplever du å gå inn i en rolle som leder?**

Ja absolutt, selv om den rollen blir mindre skarp i et lite firma, da blir det jo veldig tett og man kjenner hverandre veldig godt etter hvert og de typiske, ansatte i «bedriften» jobber her jo lenge, så da blir man jo godt kjent. Og de naturlige grensene og den rolle definisjonen som ville vært for en leder i et større firma blir litt mindre skarp når man er få, og kjenner hverandre godt. Men det er en rolle å være leder og den føler jeg at jeg har og jeg får av mine ansatte.

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

Jeg opplever det er rom for å ha med det meste av seg selv inn i en leder rolle å. Jeg synes ikke jeg må sensurere bort mye som leder. Det har vel mer med at jeg noen ganger ønsker å trekke frem, nå har vi hatt en ganske lang tøff tid i platebransjen og da kjenner jeg på at det er viktig for meg som leder å greie å bevare motivasjon og en viss fremtidstro og positiv innstilling til hele bransjen og spesielt «bedriften», og da prøver jeg selvfølgelig og si og være litt ekstra opptatt av positive nyheter av det vi greier og der vi lykkes. At vi får spilt hverandre litt gode og litt mindre sutring og at alt er så fælt at det går nedover og mindre omsetning at alt er krise. Sånn privat er jeg nok litt mer bekymret og hvordan det står til, og hvordan det kommer til å bli, og spesielt i enkelte faser i bedriftens utvikling. Uten at jeg liksom lukker øyne og driver strutsepolitikk. Så, det er litt som kapteinsrollen, som på en kjip. Kapteinene legger seg ikke i lugaren og sier at nå er det slutt og dette går ikke, man må stå vakta ut altså.

### **Tror du at kvinner går lettere inn i roller enn menn? Altså at kvinner tilpasser seg og endrer på seg selv mer til situasjonen enn menn.**

Nei, ikke i utgangspunktet. Dette har jeg ikke tenkt mye over så hvis vi siter å drodler litt over det, kan det hende jeg ombestemmer meg litt underveis, men nei i utgangspunktet tror jeg nok

at det er typiske kvinnelige egenskaper som kanskje tilsier at kvinner oftere gjør det, men det er også kvinnelige egenskaper som tilsier at de ikke er det. Så jeg er ikke helt sikker. Jeg tror nok det bildet kan være, at det kan være like store forskjeller på forskjellige typer menn, forskjellige type kvinner, som mann kvinne egentlig. At det representerer enda større forskjeller.

### **Kan du beskrive en stereotypisk leder?**

Den parodiske lederen, er jo litt sånn stereotypi, vil fort være en som bruker litt for mye makt tar litt for mye av beslutningene på egenhånd skal ha litt for mye av ”kreden” for å ha styrt en liten stort, eller krevende tid. Kanskje litt mye sånn ”albue” -mentalitet som en dårlig leder og litt sånn stereotypi. Men stereotypi kan jo kanskje bety en typisk god og dyktig leder og, så det ligger vel ikke i ordet stereotypi. Og da tenker jeg at en typisk god leder er en som får med de ansatte på lag, og at man går frem i samme flokk. At man er i den samme båten og opplever at man er et team. Og greier å utfyller hverandre og dra inn kompetanse og ansatte i bedriften om utfyller hverandre kompetansemessig. At ikke alle ligner hverandre og er like på en måte. Bruke hverandre beste sider. Det tenker jeg er gode leder egenskaper.

### **Hvordan ser du på deg selv i forhold til denne beskrivelsen?**

Jeg tror jeg er okay på det i hvert fall, jeg kan av og til litt sløv og være litt sløv på å gi respons på ting som bare går bra. Være litt for mye på jakt etter de hullene som ikke går bra, som må tettes og som det må skje ett eller annet. Så der kan jeg nok være litt sløv på å følge opp å rose på det som går bra, men jeg opplever meg selv som en lyttende leder og som absolutt er i stand til å spill medarbeiderne mine gode.

### **Kan du beskrive ledelsesstilen din?**

Flat struktur, samarbeid, jeg tror også at og synes det er naturlig å være ganske personlig i jobbsammenheng. Når man er så få i et lite firma kommer man tett innpå hverandre, og det å ikke snakke noe om privatlivet og skille veldig skarpt mellom jobb og øvrig liv det blir litt kunstig. For vi sitter nå vi tre og spiser lunsj sammen hver dag, og da er det veldig hyggelig og veldig naturlig og faktisk delta litt i hverandres liv og gi hverandre litt synspunkter og ‘oppbacking’ og lære hverandre bedre å kjenne. Men en åpenhet og sånn synes jeg er en fin ting. Sikkert mer enn mange andre ville følt seg komfortable med. Det fungerer hvert fall hos oss.

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

Primært har det gått på de siste årene at vi i platebransjen har vært inne i veldig vanskelige tider, så det er rett å slett å greie å drive godt å kutte kostnader å få mest mulig ut av hver krone og hver time. Det har vært ganske krevende og ikke gå rett i veggen. Men å greie å bare en fremtidstro, og en slags optimisme at ”dette kan gå bra” hvis vi gjør sånn, analyserer hvilke muligheter vi har .og det har jeg blitt mye mer klar over ettersom vi har greit å kommet oss gjennom disse utfordringene. At når noen dører lukker seg, og det blir vanskeligere og trangere sånn, så er det faktisk noen dører som åpner seg også. Og det å klare å ha litt is i magen på det og litt tillitt, er ikke sikkert det går så dårlig, vent litt nå å se. Det har vært krevende å komme dit men ser nå at gjelder oss.

#### **-Oppfølgingsspørsmål: Som person da?**

Nå har jeg sluppet nokså heldig unna, men når man må ta upopulære avgjørelser så er det innmari tøft, så det koster meg noe Det er utfordrende men i flere tilfeller har det vært nødvendig og da er det bare å sette seg inn i lover og regler, for eksempel oppsigelser og nedbemanning og også gjøre jobben. Det går jo det å, men synes det er utfordrende. For det kan bety mye i deres liv, de som mister jobben. Det er en krevende del hver fall og tror jeg synes det som er det mest krevende.

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

Jeg synes menn er ofte litt enklere, litt mer rett frem. Litt mindre sånn dill og dall og avsporinger. Lit enklere. Ikke så nøye til å tenkte over ting, hva kan han ha ment med det. Veldig sånn problematiserende væremåte det tror jeg ser på som typiske maskuline egenskaper. Litt mindre opptatt av litt sånn intrige aktive ting, og forstå verden ut ifra intrige perspektiv. Jeg synes menn er litt mer rett frem og litt mer reale enklere. Men det blir nokså fortegnet.

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

Kvinnelige egenskaper kan være flinke til å holde mange baller i luften, mange tanker på en gang. Klarer å holde mange baller oppe å fikse mange ting det tror jeg er litt mer typisk kvinner enn menn. Opplever at kvinner er mer fleksible i holdninger og tanker. Mer fleksible til å ta ansvar, for hyggelig sosiale firma ting og hvis noe skal gjøres så tror jeg kvinner i mange tilfeller er raskere på en og får jobben gjort. Og litt mer opptatt av helheten i firmaet enn menn som kanskje litt fokuserer på sin lille arena. Det tror jeg også er et lite skille, litt mer sånn helhet forståelse hos kvinner enn menn. Det tror jeg så absolutt.

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

Tilsynelatende forskjell er jo at menn er litt mer breikjefta og sier at de kan mer, enn det de kanskje har belegg for. Og det kan på kort sikt være en fordel for de får faktisk jobben, de greier å skryte på seg det utroligste, mens kvinner er kanskje ofte underselger seg selv og tør ikke si at de kan det, selv om de kan det i mange tilfeller like godt som menn. Men tør ikke fronte det å si det, på det jobb intervjuet. Og det kan gi deg en kortsiktig fordel men så blir avslørt hvis du er for brei skjefta, så det kan jo slå tilbake på deg og, så det kan være en ulempe. Noen kvinner er fryktelig pratsomme, og det blir så mye små prat at det

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

Nå går dette litt imot hva jeg har sagt tidligere, men på en måte så opplever jeg en kvinnelig egenskap det å være lojal og på en måte gå veldig inn for bedriftens oppgave og jobb. Jeg tror kvinner er en hakk mer pliktoppfyllende enn menn, det er jo helt klart en fordel for kvinner i arbeidslivet.

#### **-Oppfølgingsspørsmål: Du var også inne på at kvinner underselger seg selv?**

Ja, jeg tror det.. I hvert fall på kort sikt får å få en jobb, helt klart en ulempe.

Kan være ulempe det at noen kvinner er fryktelig pratsomme, og det kan være en ulempe i jobb sammenheng det blir så mye småprat og sladre ting at det tar tid, tidstyv og skape en litt utrivelig stemning og dårlig klima, men på sitt beste har kvinner en veldig god sosial forståelse, og kan dra bidra veldig positiv til å kanskje bedre miljøet, løse konflikter løse opp i ting og bidra på den måten.