



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	30-08-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	22-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10067  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Navn:

Julie Iren Hagen, Mari Helen Humstad, Mari Brovold

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Bransjeerfaring, hva vil gi deg som kvinne en fordel?
<b>Navn på veileder *:</b>	Linda Lai

Inneholder besvarelsen  Nei  Kan besvarelsen  Ja  
konfidensielt offentliggjøres?:

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 3  
**Andre medlemmer i gruppen:**

# Forord

Vi vil gjerne få uttrykke vår takknemlighet og takke for den uvurderlige læringen vi har fått i løpet av kurset Påvirkning og makt i lederrollen. Vi har lært så mye fra forelesninger og veiledning gitt av professor Linda Lai, og vi er sikre på at denne kunnskapen vil være til stor nytte i fremtiden.

Vi vil også takke våre medelever for deres engasjement, gode diskusjoner og refleksjoner gjennom hele kurset. Det har vært en glede å lære og samarbeide med så mange dyktige og dedikerte individer.

Til slutt, men ikke minst, vil vi takke våre familier for deres tålmodighet og støtte i løpet av denne perioden. Vi vil også takke familie, venner og kollegaer som har svart på vårt eksperiment, og bidratt til at vi fikk nok svar til å gjennomføre analysene våre.

Takk for et fint år, og vi ser frem til å anvende alt vi har lært i praksis.

---

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	0
Sammendrag .....	4
Introduksjon med problemstilling .....	5
Introduksjon.....	5
Problemstilling.....	6
Teorigrunnlag .....	6
Stereotypisering .....	6
Bedømming av førsteinntrykk .....	7
System 1 og system 2 .....	7
Stereotyp innholdsmodell (Stereotype Content Model -SCM). .....	8
Kjønnsstereotypisering.....	8
Kjønnsstereotypisering over tid .....	10
Hvem stereotypiserer? .....	10
Goldbergs paradigme og oppfattet kompetanse hos kvinner.....	11
Tillit som ledelsesfaktor .....	12
Hypoteser.....	13
Hypotese 1 .....	13
Hypotese 2 .....	13
Hypotese 3 .....	13
Moderatorhypoteser.....	14
Hypotese 4 .....	14
Hypotese 5 .....	14
Hypotese 6 .....	14
Metode .....	14

Datakilder og tid .....	15
Spørrebatterier (testledd) for kompetanse, varme og tillit.....	15
Resultat .....	17
Deltakere og demografiske variabler.....	17
Faktoranalyse.....	17
Resultater, hypotese 1 .....	19
Resultater, hypotese 2 .....	19
Resultater, hypotese 3 .....	20
Resultater, moderatorhypoteser .....	21
Hypotese 4 .....	21
Hypotese 5 .....	21
Hypotese 6 .....	21
Diskusjon .....	21
Hypotese 1, varme .....	22
Hypotese 2, kompetanse .....	23
Bransjebakgrunn .....	23
Status og lønn i mannsdominerte bransjer.....	24
Deltakernes tidligere erfaring .....	25
Hypotese 3, tillit.....	26
Moderatorhypoteser .....	27
Hypotese 4 .....	27
Hypotese 5 .....	27
Hypotese 6 .....	27
Generelle feilkilder .....	28
Deltakere.....	28
Vignettene.....	28
Digitalt versus ansikt til ansikt .....	29

Konklusjon.....	30
Forskning videre .....	30
Litteraturliste.....	32
Vedlegg.....	38

# Sammendrag

I denne prosjektoppgaven har vi sett på problemstillingen: “I hvilken grad påvirker bakgrunn fra henholdsvis kvinnedominert eller mannsdominert bransje oppfattelsen av en kvinnelig leder.”

Det ble gjennomført et eksperiment hvor deltakerne ble bedt om å vurdere en e-post fra en ny kvinnelig prosjektleder. Halvparten av deltakerne fikk presentert en e-post hvor den kvinnelige lederen hadde bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer, mens den andre halvparten fikk en e-post hvor den kvinnelige lederen hadde bakgrunn fra mannsdominerte bransjer. Deltakerne skulle så vurdere førsteinntrykket av den kvinnelige lederen relatert til komponentene varme, kompetanse og tillit.

Resultatene av eksperimentet viser ikke signifikant forskjell i vurderingen av den kvinnelige lederen når det gjaldt oppfattet varme uavhengig av hvilken bransjebakgrunn hun hadde.

Vi finner imidlertid en signifikant forskjell når det gjelder oppfattelsen av kompetanse, hvor kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominert bransje oppfattes som mer kompetent enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominert bransje.

Da tillit ladet på samme faktor som kompetanse, ble tillit tatt ut ved videre analyse av resultatene.

Videre hadde vi moderatorhypoteser om hvorvidt menn stereotypiserer mer enn kvinner og mer ved økende alder. Vi fant ingen støtte for disse hypotesene.

Funnene i eksperimentet tyder derfor på at kvinner som ønsker å hevde seg i jobbsammenheng vil dra fordeler av å ha lederbakgrunn fra mannsdominerte bransjer.

# Introduksjon med problemstilling

## Introduksjon

Denne prosjektoppgaven omhandler i hvilken grad kjønnsbalansen fra tidligere arbeidsbakgrunn påvirker oppfattelsen av en kvinnelig leder. Vi ser på oppfattelse med dimensjonene varme, kompetanse og tillit.

Bakgrunn for valg av temaet, var vår nysgjerrighet på hvordan en kvinnelig leder oppfattes, og om oppfatningen ville variere ut ifra om den kvinnelige lederens bakgrunn var fra en kvinnedominert bransje eller en mannsdominert bransje. Vi som har skrevet denne oppgaven er kvinnelige ledere i ulike bransjer, med ulik kjønnsbalanse. En av oss jobber i en kvinnedominert bransje, en jobber i en mannsdominert bransje og den siste av oss har nylig byttet stilling fra en kvinnedominert til en mannsdominert bransje. Kjønnsbalansen på egne arbeidsplasser gjorde oss nysgjerrige på hvordan man oppfattes som leder på de ulike arbeidsplassene, og det var det som førte til utarbeidelsen av dette eksperimentet. Mer presist har vi undersøkt om det vil det være ulik oppfatning av en kvinnelig leder som tidligere har ledet prosesser i bransjer bestående hovedsakelig av kvinner, sammenlignet med bransjer hovedsakelig bestående av menn.

Dette spørsmålet er av interesse, da det kan antas at tidligere tradisjonelle kjønnsrollemønstre fortsatt eksisterer i samfunnet, og at disse kjønnsrollene kan påvirke hvordan kvinnelige ledere blir oppfattet. Arbeidsmarkedet er fortsatt overraskende segregert i Norge, til tross for at Norge fremstår som et likestilt land, er det kun 15% som jobber i en bransje med kjønnsbalanse (Sveinung Skule, 2023).

Oppfatningene om kvinnelige ledere kan være knyttet til tradisjonelle kjønnsroller i samfunnet, og kvinnelige ledere kan fortsatt påvirkes av stereotypiseringen i arbeidslivet. Det er videre relevant å undersøke om alderen til personer som oppfatter den kvinnelige lederen kan påvirke oppfatningene deres, dette ettersom

synet på kvinner og deres yrkesroller har endret seg betydelig de siste femti årene. Det kan forventes at yngre generasjoner vil ha en annen oppfatning av en kvinnelig leder sammenlignet med eldre generasjoner.

## Problemstilling

Oppgaven ser nærmere på hvordan en kvinnelig leder blir oppfattet i forhold til hennes tidligere arbeidserfaringer. Vi vil spesielt undersøke om den kvinnelige lederen oppfattes som varmere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer, kontra mannsdominerte bransjer, og om hun blir oppfattet som mer kompetent med bakgrunn fra en mer mannsdominert bransje, enn en kvinnedominert bransje. Ut i fra dette kom vi frem til problemstillingen:

***“I hvilken grad påvirker bakgrunn fra henholdsvis kvinnedominert eller mannsdominert bransje oppfattelsen av en kvinnelig leder.***

## Teorigrunnlag

### Stereotypisering

“Stereotypisering kontrollerer mennesker...” skriver S. Fiske (1993, s. 623). Stereotypisering skjer over alt, hele tiden, og det påvirker oss alle når vi beveger oss gjennom verden. Stereotypisering vil i mange tilfeller være nyttig, og det er en rask og effektiv måte for oss mennesker å få oversikt over individer og grupper av mennesker vi kommer i kontakt med. I løpet av bare noen sekunder danner man et førsteinntrykk av en person. Dette ut ifra hvordan en person ser ut, hva vedkommende sier, eller hvordan en person beskrives. Man foretar en automatisk klassifisering ut fra kognitive skjema, ut ifra ulike personskjema man allerede kjenner til (Lai, 1999). Vurderingen man gjør er nøytral, men den inneholder også hvordan personene oppfattes på for eksempel snillhet, dyktighet og hvor pålitelig de er for en selv (Lai, 1999). Dette førsteinntrykket sammen med stereotypisering



spiller en vesentlig rolle i vurderingen av menneskene vi møter både privat og i jobbsammenheng. Noe av stereotypiseringen gjør vi bevisst, og noe skjer ubevisst.

## Bedømming av førsteinntrykk

Kahneman og Tversky (1974) skriver om “feilen” vi mennesker ofte gjør når vi tar beslutninger. Mennesker tar ofte utgangspunkt i heuristiske prinsipper som hjelper oss mennesker å redusere vanskelighetsgraden av det vi skal bedømme, ved å forenkle oppgaven. Dessverre vil disse heuristikkenes enkelte ganger føre til alvorlige og systematiske feil (Tversky & Kahneman, 1974).

Personpersepsjon refererer til vår evne til å oppfatte og vurdere egenskaper, holdninger og atferd hos enkeltpersoner på en individuell basis (Kahneman, 2012). Det kan være basert på våre egne erfaringer, observasjoner og interaksjoner med personen, og er ofte en feilkilde i mange situasjoner (Lai, 1999).

Stereotypisering derimot refererer til å generalisere og anta at alle individer i en bestemt gruppe har de samme egenskapene eller holdningene, uten å ta hensyn til individuelle forskjeller. Stereotypi kan være basert på rasemessige, etniske, kjønnsmessige eller kulturelle forskjeller (McShane & Von Glinow, 2021).

Så mens personpersepsjon involverer individuell vurdering og observasjon av en person, innebærer stereotypisering generaliserte antagelser om en gruppe uten å ta hensyn til individuelle forskjeller.

## System 1 og system 2

Stereotypisering vil i mange tilfeller benyttes som en nyttig strategi for å gi oss mennesker raske svar på hvem vi står ovenfor. Kahneman (2012) snakker om hvordan hjernen opererer i to ulike systemer. System 1 fungerer automatisk og gir oss umiddelbar informasjon om våre omgivelser. System 2 krever mer oppmerksomhet og tar i bruk mer grundige metoder for å finne svar på mer komplekse situasjoner. Det er lett å tenke seg at stereotypisering skjer i system 1

når man første gang møter et nytt menneske. System 1 tar et raskt blikk på den nye fremmede og avgjør i hvilken kategori eller gruppe den fremmede tilhører. Det vil mest sannsynlig være enkelt for system 1 og oppfatte at den fremmede er en kvinne. Når denne kvinnen i tillegg presenterer seg som leder i et større firma vil system 1 anta at dette er en karrierекvinne og stereotypiseringen om karrierекvinner vil antagelig slå inn.

## Stereotyp innholdsmodell (Stereotype Content Model -SCM).

Fiske et al (2002b) beskriver den stereotype innholdsmodell (Stereotype Content Model -SCM) som viser hvordan menneskers førsteinntrykk av fremmede består av to dimensjoner: varme og kompetanse. Ved å vurdere om en fremmed har til hensikt å hjelpe eller skade deg, kan du danne et førsteinntrykk av vedkommendes varme, der førsteinntrykket av varme har forrang. Deretter vil du vurdere de fremmedes evner og kompetanse for å danne et mer fullstendig bilde av dem (A. J. C. Cuddy et al., 2011). Fiske et al.(2002a) argumenterer for at vurdering av en persons varme og kompetanse vil gi informasjon om hvilken gruppe vedkommende tilhører. For eksempel oppfattes karrierекvinner typisk som høye på kompetanse, men lave på varme. På den annen side oppfattes husmødre ofte som lave på kompetanse, men høye på varme (Fiske et al., 2002a).

Gjennom stereotypisering kan man kategorisere en rekke mennesker på en rask og enkel måte ved bruk av dimensjonene kompetanse og varme. I møte med nye mennesker vil stereotypisering av den du møter gi et inntrykk av om den fremmede er en som truer din status eller ikke, og det vil derfor si deg noe om hvordan du bør møte den fremmede.

## Kjønnsstereotypisering

Det har vært forsket mye på kjønnsstereotypisering gjennom de siste tiårene. En vanlig forståelse av kjønnsstereotypisering består i at kvinner blir sett på som mer varme, mens menn blir sett på som mer kompetente, og at

kompetanseegenskapene tradisjonelt har vært knyttet til lederroller (Eagly & Karau, 2002). I tillegg finner Eagly og Johnson (1990) at kvinner i lederroller velger mer demokratiske og deltakende lederstiler enn menn i de samme rollene. Annen forskning har sammenlignet kvinner og menn i lederposisjoner og har blant annet funnet støtte for at kvinnelige ledere bruker mer tid på å rose medarbeidere og på den måten få medarbeiderne til å føle seg anerkjente (Appelbaum & Shapiro, 1993).

Videre vil kvinnelige ledere avstå fra å skryte om egen rolle og bagatellisere egen innsats. Dette er karakteristikk som kan beskrives som varmeegenskaper. Menn har på den andre siden blitt karakterisert som strategiske, analytiske, med lite emosjoner og med fokus på økonomisk vinning fremfor ansatt-tilfredshet (Appelbaum & Shapiro, 1993). Dette er karakteristikk som kan beskrives som kompetanseegenskaper. Slike karakteristikk benyttes ofte for å beskrive henholdsvis den "typiske" kvinnelige og mannlige leder, og det er lett å falle i kjønnsstereotyperingsfellen.

En metastudie av Eagly og Johannesen-Schmidt (2003) har sett på forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere i forhold til transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og lederstil. De fant kun små forskjeller mellom kjønnene, men at kvinner scorer noe høyere på transformasjonsledelse enn menn, og at de også var litt mer effektive. Menn derimot, ble rangert høyere på kreativ ytelse.

Det har også tidligere blitt undersøkt om kvinnelige ledere knyttes opp til følelser i større grad enn menn, som ofte blir assosiert opp imot maskulinitet og styrke (Johnson et al., 2008). Selv om tidligere forskning har vist at kvinner og menn har ulike tilnærminger til ledelse, og at det er forskjeller i hvordan de evalueres som ledere (Eagly et al., 2003), er det fortsatt uklart hva som forårsaker disse forskjellene. Uansett årsakene bak forskjellene, er det viktig å fortsette å undersøke ulikhetene mellom oppfattelsen av kvinner og menn i lederposisjoner.

## Kjønnsstereotypisering over tid

Haines et al. (2016) undersøkte om det har skjedd en endring i kjønnsstereotypisering i tidsrommet fra 1983 til 2014. Resultatet av dette eksperimentet viser at grunnleggende stereotypisering av menn og kvinner har holdt seg overraskende uendret i den 30-årsperioden. Dette til tross for at kvinner blant annet har blitt mer synlige som ledere i både politikken og i næringslivet. På den annen side har Eagly et al. (2020) i sin metaanalyse belyst at kjønnsstereotypiseringen relatert til kompetanse har endret seg med likestillingen i perioden 1946 til 2018. Generelt har oppfattet kompetanse hos kvinner økt, mens varme og handlekraft (agency) har endret seg lite når det kommer til kjønnsstereotypisering (Eagly et al., 2020).

Bye et al. (2022) har sett på stereotypisering av kvinner og menn på tvers av undergrupper. Norge lå i 2022 på 3. plass i den globale Gender Gap Index (*Global Gender Gap Report 2022*, 2022) noe som skulle tilsi at Norge er langt fremme når det gjelder likestilling mellom kjønnene. Funnene fra Bye et al (2022) indikerer at når undergrupper av menn og kvinner settes opp mot hverandre, oppfattes kvinnene oftest varmere enn menn. Dersom kvinner går inn i såkalte tradisjonelle maskuline roller vil disse kvinnene bli sett på som kaldere enn kvinner generelt, men ikke så kalde som menn i samme rolle. Dette gjelder blant annet karrierekvinner og kvinnelige ledere. Når det gjelder kompetanse fant Bye et al. (2022) at for roller som assosieres med akademika, politikk og ledelse ble kvinner rangert like høyt eller høyere på kompetanse enn menn. I samme artikkel (Bye et al., 2022) ble både forretningskvinner og forretningsmenn stereotypisert som kompetente, men kalde.

## Hvem stereotypiserer?

Hentschel et al. (2019) ser i sin forskning på hvordan menn og kvinner karakteriserer andre og seg selv når det gjelder eget kjønn. Her blir det blant annet tydelig at kvinnene holder sterkest på kjønnsstereotypiene. Kvinner ser ut til å ha en tendens til å karakterisere seg selv og andre kvinner som mindre kompetente i ledelse enn andre kjønnsgrupper (menn og personer).

Duehr og Bono (2006) har på sin side observert en annen tendens når det gjelder kjønnsstereotyper i ledelse. Deres artikkel viser at mannlige ledere har en tendens til å assosiere flere lederegenskaper med kvinner som samsvarer med komponentene for kompetanse. Videre fant de at menn som har hatt tidligere erfaring med kvinnelige ledere, rangerer kvinner høyere på kompetanse.

Bye et al. (2022) fant derimot ingen signifikante funn som tyder på at oppfatningen av sosiale undergrupper er ulik blant menn og kvinner i sin forskning på stereotypisering, utført i Norge.

### Goldbergs paradigme og oppfattet kompetanse hos kvinner

Goldbergs paradigme viste hvordan besvarelser skrevet av kvinner generelt blir evaluert dårligere enn om den samme besvarelsen er skrevet av menn. Dette slår ulikt ut etter hvilke forventninger man har til kjønn. Der kvinnelige navn ble brukt i besvarelser relatert til typisk kvinnelige fagtemaer, fikk besvarelsen dog en bedre evaluering (Goldberg, 1968). Denne forutinntattheten er gjengitt flere ganger siden Goldbergs studier i 1968. Det er varierende resultater og Eagly og Mladinic (1994) påpeker at stereotypiseringen er sterkt situasjonsbetinget. De understreker også viktigheten av å forstå i hvilke settinger kvinner blir stereotypisert, og hvor forutinntatte forventninger bidrar til å nedgradere arbeid utført av kvinner.

Videre finner Eagly og Mladinic (1994) at kvinners inntog i mannsdominerte bransjer sannsynligvis vil kreve egenskaper som typisk tilegnes menn. Dette er igjen egenskaper som henger tett sammen med dimensjonen for kompetanse. Appelbaum og Shapiro (1993) skriver blant annet om den androgyne lederen hvor kvinnelige ledere tilegner seg mannlige egenskaper som tøffhet, aggressivitet og villighet til å ta risiko. Kvinner kan noen ganger velge en autoritær lederstil i håp om å lykkes bedre som leder, selv om dette ikke nødvendigvis er en suksessfull tilnærming. Dette finner Eagly et al. (1992) spesielt uheldig å gjøre i en mannsdominert setting. Der vil en kvinne med stereotypisk mannlig lederstil, f.eks

autokratisk og eneveldende, bli oppfattet som en dårligere leder, og da spesielt av andre menn.

Bildet på hvor kjønnsstereotypiseringen står i dag er altså delt, og ulik forskning kommer frem til ulike resultater. Vi finner derimot lite data over forskning som tar for seg bakgrunn og bransje og hvordan disse faktorene kan påvirke den sosiale persepsjonen av en kvinnelig leder.

## Tillit som ledelsesfaktor

“Tillit innebærer at man forventer velvilje fra andre og at de opptrer på den måten man ønsker” (Lai, 2019). Todorov (2008) har utført et eksperiment for å finne ut hvordan våre biologiske røtter utfører bedømming av fremmede. Todorov fant ut at vi mennesker har evnen til å bedømme hvor dominant eller truende en fremmed er og også hvor tillitsvekkende den fremmede er. Denne vurderingen av umiddelbar tillit skjer i løpet av et sekund (Todorov, 2008).

Umiddelbar tillit til en ukjent person er interessant å se opp mot stereotypisering. Ifølge Olsen et al. (2020) er det begrenset eksperimentell forskning på hva som stimulerer umiddelbar tillit, men artikkelen indikerer at lederstilen som vekker høyest tillit er situasjonsbetinget. Omvendt anerkjenner Mayer et al. (1995) at midlertidige grupper, bestående av medlemmer som aldri har møttes før, fortsatt kan vise atferd som forutsetter tillit, men tradisjonelle kilder til tillit som kjennskap, delt erfaring og gjensidig avsløring mangler.

I en studie av Hyllengren et al. (2011) som ble gjort på militære ledere fant man funn som tyder på at rask tillit handler om individuelle egenskaper som emosjonell stabilitet og relaterte egenskaper som å være oppmuntrende og støttende. Slike egenskaper vil i mange tilfeller komme inn under varmekomponentene slik Cuddy et al. (2008) ser på dem. Nerstad et al. (2018) belyser viktigheten av tillit mellom leder og medarbeider, de så spesielt effekt på mestring og kunnskapsdeling ved økt tillit, og konkluderte med at det er flere fordeler av opplevd tillit på arbeidsplassen. Samtidig finner Moojiman et al.

(2019) at tillit brytes ned ved ustabil ledelse, og ledere med ustabil makt viser seg å ha lavere tillit til andre.

Dirks og Ferrins (2002) metaanalyse på ledelse og tillit legger vekt på sammenhengen mellom tillit og forbedrede utfall som jobbprestasjoner, tilhørighet, måloppnåelse, og beskriver en god korrelasjon mellom disse. Det er derfor interessant å se på tillit som ledelsefaktor og undersøke hvorvidt bakgrunn og kjønnsbalanse i bransjen påvirker oppfattet tillit.

## Hypoteser

For å belyse vår problemstilling om hvordan bransjebakgrunn påvirker oppfattelsen av en kvinnelig leder, har vi satt opp flere hypoteser. Hypotesene er basert på egne antakelser om temaet og teorigrunnlaget beskrevet ovenfor.

### Hypotese 1

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som varmere enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

### Hypotese 2

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som mindre kompetente enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

### Hypotese 3

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominert bransjer oppfattes mer tillitvekkende enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

## Moderatorhypoteser

### Hypotese 4

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av kjønn slik at sammenhengene vil være sterkere blant menn enn blant kvinner,”*

### Hypotese 5

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av alder slik at sammenhengene vil være sterkere ved økende alder”*

### Hypotese 6

*“Det vil være en interaksjonseffekt mellom kjønn og alder slik at effekten beskrevet i hypotese 1 og 2 vil være sterkest for menn med økende alder”*

## Metode

Vi har valgt kvantitativ metode for å belyse vår problemstilling, og det ble laget et spørreskjema i Nettskjema, en løsning av Universitet i Oslo. Denne ble designet som et eksperiment slik at spørreskjemaet randomiserte på to varianter.

Deltakerne ble bedt om å lese en e-post fra en ny kvinnelig prosjektleder leid inn for en omfattende effektiviseringsprosess på sin arbeidsplass. E-posten inkluderte et nøytralt bilde av en kvinne, et kvinnelig navn, hennes utdanning og erfaring, samt hennes forslag til tiltak relatert til endringsprosessen.

De to vignettene skilte kun på prosjektlederens bransjebakgrunn. I den ene varianten hadde den kvinnelige lederen bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer, spesifisert som helsevesenet, sosialtjenesten og skolevesenet. I den andre varianten hadde den kvinnelige lederen bakgrunn fra mannsdominerte bransjer, spesifisert som bygg- og anleggsbransjen, oljebransjen og IT-bransjen. Utvalgte



bransjer ble vurdert og plukket ut ved hjelp av Statistisk sentralbyrås tabeller over kjønn og yrker/næringer (SSB, 2022b).

## Datakilder og tid

Eksperimentet ble delt på sosiale medier som Facebook og LinkedIn, samt intranettsider og større e-postgrupper på våre arbeidsplasser. Vi kommer fra tre ulike bransjer, og så det derfor nyttig å nå ut til kollegaer i tillegg til sosiale medier. Våre Facebookprofiler ville muligens i større grad begrense seg til en mer homogen gruppe på alder og kjønn.

Eksperimentet lå tilgjengelig i 18 dager (18. jan. - 04. feb. 2023), og etter flere påminnelser og delinger, nådde vi anbefalt antall svar.

## Spørrebatterier (testledd) for kompetanse, varme og tillit

Vi har brukt spørrebatterier på demografi som inkluderte kjønn, alder, utdanning, bransje, hvor bransje i denne sammenheng er delt inn i privat, offentlig, ideell/politisk eller ikke relevant. Kompetanse og varme er dimensjonene tettest knyttet opp mot hypotesene våre, mens tillit ble inkludert som ekstra element.

Hovedhypotesene våre avhenger av målinger på kompetanse, varme og tillit, disse spørrebatteriene ble lagt til etter vignetten. Deltakerne ble bedt om å svare på hvilket førsteinntrykk de fikk av den kvinnelige lederen basert på en e-post hun hadde skrevet. Spørrebatteriene for varme og kompetanse er basert på Lai (2023) og den norske versjonen av testleddene.

Willis & Todorov (2006) fant at førsteinntrykk av kompetanse ble oppfattet svært raskt og raskere enn for tillit. Fordi kompetanse var viktig i våre hypoteser, valgte vi måling av oppfattet kompetanse i de første spørsmålene etter vignetten.

I spørrebatteriet for kompetanse inngikk spørsmål om lederen virker:

- kunnskapsrik
- dyktig
- flink
- selvsikker
- kompetent

Hvor både kompetent og flink er testledd som henvises til det engelske uttrykket “competent” i Cuddy et al. (2008) sine variabler. I Lai’s (2023) spørrebatteri, var “competent” opprinnelig oversatt til flink, men fordi den mer direkte oversettelsen “kompetent” virket spesielt relevant i vår undersøkelse om en prosjektleder i arbeidslivet, valgte vi å inkludere kompetent som er eget testledd i spørrebatteriet for kompetanse.

Videre ble spørrebatteri relatert til varme gjenbrukt fra Lai (2023) og var formulert om lederen virker:

- vennlig
- varm og omtenksum
- imøtekommende og snill
- til å stole på

For dimensjonen tillit brukte vi spørrebatterier hentet fra Olsen (2020), oversatt til norsk. Vi erstattet et negativt formulert spørsmål med et mer generelt for å unngå reverserte svar som kan være forvirrende og generere en potensiell feilkilde.

For generell umiddelbar tillit var spørsmålene om prosjektlederen formulert på følgende måte:

- Jeg tror jeg ville stolt på prosjektlederen
- Jeg ville ha fulgt denne personenes instruksjoner
- Prosjektlederen virker tillitsvekkende

I alle tre spørrebatteriene ble det benyttet syv-punkts Likert-skala med svaralternativene: svært uenig, uenig, litt uenig, verken enig eller uenig, litt enig, enig og svært enig.

Og for måling av generalisert tillit la vi til spørsmålet hentet fra Olsen et al. (2020):

- I hvilken grad stoler du generelt sett på andre mennesker

For testleddene relatert til generalisert tillit ble svaralternativene delt inn i: i svært liten grad, i liten grad, nøytral, i høy grad, i svært høy grad.

## Resultat

Det ble gjennomført faktoranalyse for å validere variablene i spørrebatteriene med tanke på konvergent og diskriminant validitet. Variansanalyse ble brukt for å avdekke effektene i hovedhypotesene. I tillegg inkluderte analysene toveis variansanalyse (ANOVA) for å teste moderatorhypotesene.

## Deltakere og demografiske variabler

Eksperimentet fikk 394 påbegynte svar, hvorav 327 svar var fullstendige. I den første eksperimentgruppen svarte 158 deltakere på spørsmål der den kvinnelige lederen hadde kvinnedominert bransjebakgrunn, mens i eksperimentgruppe 2 svarte 169 deltakere på spørsmål der den kvinnelige lederen hadde mannsdominert bransjebakgrunn. De fleste hadde høyere utdanning (81%), og fordelingen mellom bransjer var godt balansert mellom privat (51%) og offentlig (42%). Eksperimentet ble besvart av hovedsakelig kvinner (67%), og halvparten (50%) av deltakerne var i aldersgruppen 40-49 år.

## Faktoranalyse

Innledende faktoranalyser viste at tillit og kompetanse ladet på samme faktor og tillit som variabel ble tatt ut for å kunne analysere varme og kompetanse.

Tabell 1 “Faktoranalyse” nedenfor viser en oversikt over faktorladningene for hvert av testleddene for varme (1) og kompetanse (2). Der ser vi at testleddene selvsikker, dyktig og flink hadde for høye kryssladninger ( $>0,35$ ), og måtte utelates, mens de uthevede testleddene er med videre i analysene.

<b>Komponent</b>		
	1	2
<b>Varm og omtenkssom</b>	<b>0,939</b>	
<b>Imøtekommende og snill</b>	<b>0,912</b>	
<b>Vennlig</b>	<b>0,818</b>	
<b>Til å stole på</b>	<b>0,615</b>	0,326
Selvsikker	-0,375	0,798
Dyktig	0,369	0,702
<b>Kompetent</b>	0,320	<b>0,657</b>
<b>Kunnskapsrik</b>	0,301	<b>0,649</b>
Flink	0,472	0,590

Tabell 1: Faktoranalyse. 1: Varme, 2: Kompetanse. Testledd som er med videre er uthevet.

Reliabilitetstesting viser Cronbach’s Alfa på 0,884 for varme, og 0,762 for kompetanse. Cronbach’s Alfa ble ikke vesentlig forandret ved å fjerne noen av testleddene.

Tabell 2 “Korrelasjonstabell” nedenfor viser korrelasjonen mellom de ulike variablene, samt standardavvik og snitt for varme og kompetanse.

Korrelasjonstabell									
	Snitt	Std. avvik	Test ledd	Eksperiem entgruppe	Varme	Kompetanse	Kjønn	Alder	Utd
Eksperiment gruppe				--					
Varme	4,531	1,166	4	0,044	(0,884)				
Kompetanse	5,037	1,159	2	0,121*	0,578**	(0,762)			
Kjønn				0,023	0,119*	0,127*	--		
Alder				-0,066	-0,058	-0,088	0,061	--	
Utdanning				0,115*	-0,115*	-0,061	-0,004	-0,128*	

N=327, p\* < 0,05, p\*\* < 0,01. Cronbachs alpha i parentes.

Tabell 2: Korrelasjonstabell

## Resultater, hypotese 1

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som varmere enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer ”*

Resultatene fra enveis ANOVA viser en ikke signifikant forskjell i vurderingen av varme ( $p = 0,423$ ) mellom eksperimentgruppene, altså mellom de to typene bransjebakgrunn. Bransjebakgrunn påvirker ikke oppfattelsen av varme, og vi får ingen støtte for hypotese 1.

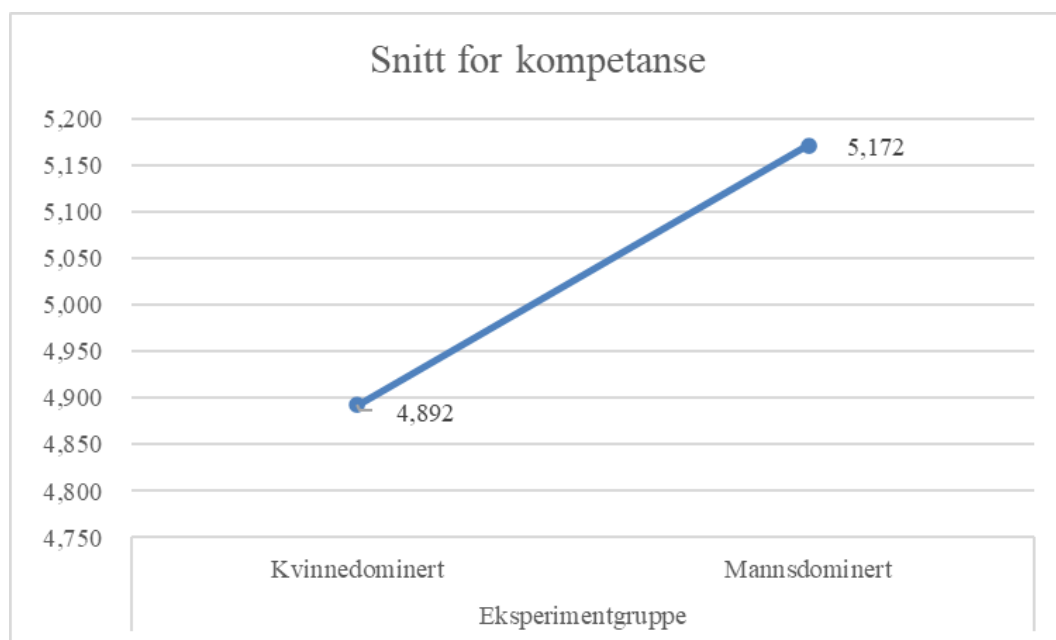
## Resultater, hypotese 2

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som mindre kompetente enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

For kompetanse finner vi en signifikant forskjell ( $p = 0,029$ ,  $F = 4,729$ ,  $\text{Eta-squared} = 0,015$ ) mellom eksperimentgruppene. Effektstørrelsen er relativt lav, som også er vist nedenfor i figur 1 “Snitt for kompetanse”. Resultatene viser at

bransjebakgrunn påvirker vurderingen av kompetanse, og vi får støtte for hypotese 2.

Figur 1 «Snitt for kompetanse pr eksperimentgruppe» viser at den kvinnelige lederen med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer oppfattes å ha høyere kompetanse.



Figur 1: Snitt for kompetanse pr eksperimentgruppe

### Resultater, hypotese 3

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominert bransjer oppfattes mer tillitvekkende enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

Hypotese 3 kan ikke testes, siden tillit ladet på samme faktor som kompetanse og ble tatt ut av videre analyser. Vi valgte å beholde kompetanse fremfor tillit, for å kunne belyse de to universelle dimensjonene i sosial persepsjon.

## Resultater, moderatorhypoteser

Deretter ble det gjort moderatoranalyser med toveis ANOVA, for å teste variablene.

### Hypotese 4

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av kjønn slik at sammenhengene vil være sterkere blant menn enn blant kvinner,”*

### Hypotese 5

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av alder slik at sammenhengene vil være sterkere ved økende alder”*

### Hypotese 6

*“Det vil være en interaksjonseffekt mellom kjønn og alder slik at effekten beskrevet i hypotese 1 og 2 vil være sterkest for menn med økende alder”*

Det ble ikke avdekket noen signifikante forskjeller mellom kvinnelige og mannlige deltakere når det gjelder vurderingen av varme og kompetanse i de to gruppene som ble undersøkt. Videre har vi heller ikke observert noen signifikante forskjeller med hensyn til aldersgruppene som deltok i eksperimentet. Aldersgrupper ble også slått sammen fra syv til fire grupper, men heller ikke dette gav utslag på alderen. Dermed har kjønn og alder ingen interaksjonseffekt på effekten beskrevet i hypotese 1 og 2. Det ble altså ikke funnet noen moderatoreffekter, og vi har dermed ikke funnet støtte for de tre moderatorhypotesene som ble testet i eksperimentet.

## Diskusjon

Formålet med dette eksperimentet var å undersøke om oppfatningen av en kvinnelig leder varierer med tidligere bakgrunn fra henholdsvis kvinnedominert eller mannsdominert bransje. I denne delen gjennomfører vi en drøftelse av

resultatene, feilkilder, praktiske implikasjoner og videre forskning for å belyse våre hypoteser basert på tolkning av funnene fra undersøkelsen og teoretisk bakgrunn.

## Hypotese 1, varme

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som varmere enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer ”*

Tidligere forskning av blant annet Eagly & Karau (2002) viser at det ofte skjer stereotypisering av kvinner som mer varme, og menn som mer kompetente i rollen som leder. Vår forventning var derfor i hypotesen at kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer ville oppfattes som varmere enn kvinner med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer skulle bekreftes.

Selv om funnene i dette eksperimentet ikke gir støtte til denne hypotesen, betyr ikke det at den er helt ugyldig. Det kan være flere faktorer som påvirker resultatene i eksperimentet, for eksempel metodiske begrensninger eller forskjeller i konteksten vi undersøkte, i forhold til tidligere forskning.

Forskning i forhold til varme og kompetanse, viser ofte at om man er lav på kompetanse, rangeres man høyt på varme, og motsatt (Fiske et al., 2002a). Dette gjelder både for kvinner og menn (Cuddy et al., 2008). Kvinner som scorer høyt på kompetanse, og da gjerne lavere på varme slik det beskrives i den Stereotype innholdsmodell (Stereotype Content Model -SCM) hvor karrierkvinner blir sett på som kompetente, men kalde i motsetning til husmødre som blir sett på som mindre kompetente, men varmere (Cuddy et al., 2008).

Funnene i dette eksperiment viste ikke noen signifikant forskjell i vurderingen av varme avhengig av bransjebakgrunn, selv om det ga utslag på kompetanse, og fikk dermed ikke sammenfallende resultater med den tidligere forskning som Cuddy et al. (Cuddy et al., 2008) har vist. Artiklene til Rudman og Glick (1999) gjengitt av Cuddy et al. (2011) viser at dersom en kvinne viser frem sin kompetanse, vil dette



gi kvinnen en lavere evaluering på varme. Det sammenfaller med at for eksempel karrierekvinner i mannsdominerte bransje, kan bli stereotypisert som kompetente, men kalde (Glick & Fiske, 2001). I motsetning finner Bye et al. (2022) at det er vanskelig for kvinner å miste oppfattet varme selv om hun sees på som mer kompetent i maskuline roller. Det kan være nettopp det som skjer i dette eksperimentet. Den kvinnelige lederen i eksperimentet blir sett på som mer kompetent ved å ha bakgrunn fra en mannsdominert bransje, men hun blir likevel ikke oppfattet som mindre varm når hun har bakgrunn fra mannsdominerte bransjer.

En mulig forklaring på hvorfor den kvinnelige lederen ikke virker varmere i kvinnedominerte yrker, enn i mannsdominerte yrker, kan være at den kvinnelige lederen i vignettene fremhever sin kompetanse. Fokuset på den kvinnelige lederens tidligere prestasjoner i vignettene overskygger hvilken bransje hun kommer fra. Det kan også tenkes at vignettene inneholdt få triggere på varme som igjen førte til lite utslag på varme mellom de ulike bransjebakgrunnene.

## Hypotese 2, kompetanse

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes som mindre kompetente enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

Funn fra dette eksperimentet tyder på at kvinner med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer oppfattes som mer kompetente enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer. Dette er ikke sammenfallende med tidligere funn fra Eagly et al. (1994), der kvinner generelt fikk lavere score på kompetanse i mannsdominerte yrker.

## Bransjebakgrunn

Resultatene fra dette eksperimentet indikerer at kvinner kan oppfattes som mer

kompetente når de har erfaring fra mannsdominerte bransjer. Dette kan tyde på at det er en forventning om at kvinner som er ledere i mannsdominerte bransjer må navigere og hevde seg på en annen måte enn kvinner som er ledere i kvinnedominerte bransjer. Dette kan ha sammenheng med at kvinner i mannsdominerte bransjer kanskje må vise og/eller inneha flere kompetansekomponenter for å hevde seg, og for å få aksept som ledere. Dette kan man blant annet finne støtte for hos Appelbaum og Shapiro (1993) som har sett at kvinner ofte tyr til mannlige karakteristikk for å fremstå som en god leder.

Generelt oppfattes mannlige ledere som mer kompetente enn kvinnelige ledere, noe man finner i forskningen til blant annet Eagly & Karau (2002) og Fiske et al. (2002a). Samtidig finnes det forskning på at kvinners arbeid i mannsdominerte bransjer ofte blir utsatt for fordommer og at kvinners arbeid evalueres dårligere (Eagly & Mladinic, 1994), (Goldberg, 1968).

Hvorfor finner vi at en kvinnelig leder med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer oppfattes som mer kompetent? En mulig tolkning av resultatene kan være at en kvinnelig leder som tidligere har mestret det å være leder for menn, oppfattes som svært kompetent. Basert på erfaringer kan deltakerne forutsette at den kvinnelige lederen med bakgrunn fra mannsdominert bransje innehar flere av kompetansekomponentene som må til for å lykkes som leder for menn. Det kan tenkes at våre funn preges av at den kvinnelige lederen i vignetten kan vise til vellykkede resultater av å allerede ha håndtert flere mannsdominerte bransjer godt, og har dermed "overvunnet" fordommene som ofte er knyttet opp mot kvinnelige ledere i mannsdominerte bransjer.

### Status og lønn i mannsdominerte bransjer

Vi valgte å benytte bygg- og anleggsbransjen, oljebransjen og IT-bransjen som mannsdominerte bransjer, og helsevesenet, sosialtjenesten og skolevesenet som typiske kvinnedominerte bransjer. Tall fra SSB (SSB, 2017) viser at når man vektet disse bransjene opp mot hverandre ligger spesielt lønnsnivået i oljebransjen og IT-bransjen på et høyere nivå enn skole- og helsevesenet. Det høye lønnsnivået

innenfor oljebransjen og IT-bransjen kan også være med på å gi disse bransjene en høyere status. Med høyere status og et høyere lønnsnivå kan man også anta at man vil trenge mer kompetanse innenfor disse bransjene. Dermed vil man også kunne bli vurdert som mer kompetent ved å ha bakgrunn innenfor disse feltene. Samtidig var bygg-og anleggsbransjen, som verken har spesielt høy lønn eller status, inkludert i vignetten og i tillegg nevnt to ganger, dette for å kompensere for denne effekten. Med status og lønn, tatt i betraktning, ville kanskje eksperimentet gitt tilsvarende utslag dersom en mannlig leder var beskrevet i stedet for en kvinnelig leder. Dette kan være interessant for videre forskning.

Videre er de mannsdominerte bransjene valgt til dette eksperimentet i hovedsak i privat sektor og de kvinnedominerte bransjene er i offentlig sektor. Tall fra SSB (SSB, 2022a) viser at nesten 70 % av alle som jobber i offentlig sektor er kvinner og 60 % av alle som jobber i privat sektor er menn. Det er privat sektor som har de fleste yrker med høyest lønn, altså er det flest menn med høye lønninger. Det kan være en svakhet i dette eksperimentet at de valgte bransjene har ulike status- og lønnsnivå. Noe som kan ha ført til at det ikke nødvendigvis har målt konsekvensen av kjønnsbalansen, men heller status og lønnsnivå. Det kan diskuteres om det er lurt å ha en privat bransjebakgrunn kontra en offentlig bransjebakgrunn for å styrke den oppfattede kompetansen. Når det gjelder lønn og segregert arbeidsmarked, kommenterer Sveinung Skule, direktør i Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse "Det lønner seg mer for kvinner å velge mannsdominerte yrker, enn motsatt" (Sveinung Skule, 2023).

### Deltakernes tidligere erfaring

I dette eksperiment ble det ikke spurt om deltakerne har tidligere erfaring med å ha en kvinnelig leder. Dette kan anses som en svakhet ved dette eksperimentet, da forskning som tyder på at i alle fall menn som tidligere har hatt en kvinnelig leder, rangerer kvinner høyere på kompetanse (Duehr & Bono, 2006). Dette er et element det ikke er tatt høyde for i dette eksperimentet, og noe som kan innlemmes ved eventuell senere forskning.

### Hypotese 3, tillit

*“Kvinnelige ledere med bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer oppfattes mer tillitvekkende enn kvinnelige ledere med bakgrunn fra mannsdominerte bransjer”*

Denne hypotesen var utilgjengelig for testing grunnet sammenfallende faktorladning av tillit og kompetanse. Vi valgte å beholde dimensjonen kompetanse videre. Kompetanse og varme er et naturlig begrepspar som sees i sammenheng i store deler av teorigrunnet rundt sosial persepsjon og stereotypisering. Dette da kompetanse sammen med varme fremstår som pålitelige universelle dimensjoner av sosial vurdering på tvers av kulturer og tid (Fiske et al., 2007).

Det at tillit hadde samme faktorladning som kompetanse kan ha å gjøre med den oppfattede kompetansen til den kvinnelige lederen i eksperimentet. Hu et al. (2022) finner i sin forskning at opplevd lederkompetanse hos en kvinne kan styrke den positive effekten av lederes affektive tillit. De samme funnene finner man ikke hos mannlige ledere (Hu et al., 2022).

En annen mulig forklaring på at kompetanse og tillit lader på samme faktor, kan være at deltakerne har svart for fort og ikke gjennomtenkt nok. Resultatene kan komme av en rekkefølge-effekt der man farges av svarene man allerede har gitt på spørsmålene om kompetanse og varme, som kom før spørsmålene om tillit i dette eksperimentet.

Det at deltakerne i dette eksperimentet ble bedt om å vurdere den umiddelbare tilliten til en leder de ikke har møtt, kan være med å påvirke svarene til deltakerne. Litteratur viser at tillit vanligvis blir sett på som et resultat av felles erfaringer over tid, noe som vil gi et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag for å avgjøre om man kan stole på noen eller ikke (Olsen et al., 2020). I forhold til en leder kan man tenke seg at disse felles erfaringene også vil inneholde kompetansevurderinger i forhold til forventet og opplevd lederatferd.

Videre kan man også tenke seg at tillit og kompetansevurdering, særlig til en leder, kan henge tett sammen, der tillit kan være avhengig av oppfattet kompetanse.

## Moderatorhypoteser

Vi har valgt å se på moderatorhypotesene under ett.

### Hypotese 4

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av kjønn slik at sammenhengene vil være sterkere blant menn enn blant kvinner,”*

### Hypotese 5

*“Sammenhengene i hypotese 1 og 2 vil modereres av alder slik at sammenhengene vil være sterkere ved økende alder”*

### Hypotese 6

*“Det vil være en interaksjonseffekt mellom kjønn og alder slik at effekten beskrevet i hypotese 1 og 2 vil være sterkest for menn med økende alder”*

Vi forventet å finne resultater som tilsa at menn stereotypiserer mer enn kvinner, og at denne stereotypisering ville være knyttet opp mot tradisjonelle kjønnsroller. Vi anslo videre at jo eldre mennene var, jo mer ville de stereotypisere kvinnelige ledere ut i fra tradisjonelle kjønnsroller. Dette da kvinner i tradisjonelle sosiale kjønnsroller tidligere ble sett på som mer varme og mindre kompetente (A. J. C. Cuddy et al., 2011). Her kan det se ut til at vi selv har gått i en stereotypiseringsfelle da det viste seg at vi ikke fant støtte i noen av moderatorhypotesene.

Forskning viser at kjønnsstereotypiseringen ikke har endret seg betraktelig i en 30 årsperiode fra Haines et al. (2016) 1983 til 2014, men det at våre moderatorhypoteser ikke ble støttet kan tyde på at kjønnsstereotypiseringen nå

kanskje, endelig er i endring i Norge. Dette er sammenfallende med nyere funn hos Bye et al. (2022) og Eagly et al. (2020) som begge finner at stereotypisering har endret seg noe over de siste årene.

Funnene i dette eksperimentet på oppfattet varme og kompetanse er uavhengige av faktorer som alder, kjønn og utdanningsnivå. Bye et al. (2022) fant i sitt eksperiment at det var liten forskjell på svarene gitt fra kvinnelige og mannlige deltakere, noe som kan tyde kvinner og menn stereotypiserer likt, uavhengig av kjønn, i alle fall i norsk kontekst.

## Generelle feilkilder

### Deltakere

Det var flere kvinner enn menn som svarte på eksperimentet, det er derfor naturlig at dette vil kunne påvirke resultatet noe. Aldersgruppen er også ganske homogen, med 50% av besvarelsene utført av mennesker i 40-årene, noe som kan også ha påvirket resultatene. Av deltakerne hadde 80% høyere utdanning, noe som ligger over snittet på landsbasis som er på ca. 35% (SSB, 2021). Deltakerne i dette eksperimentet kan ikke sies å være et representativt utvalg av Norges befolkning, da et stort antall av deltakerne er kvinner i 40-årene med høyere utdanning. Forskning har vist at kvinner oftere deltar i ikke-kompenserte nettbaserte spørreundersøkelser enn menn (Keusch, 2015). Dette vil kunne ha påvirket spesielt moderatorhypotesene i dette eksperimentet.

### Vignettene

For å gjøre eksperimentet gjennomførbart med ressursene tilgjengelig og for å sikre deltakernes gjenkjennelse og realisme i e-posten som ble sendt ut, ble eksperimentet formulert uavhengig bransjen deltakeren selv jobbet i. Dette kan være en metodesvakhet ved eksperimentet, der deltakernes bransje og erfaring kunne gitt andre utslag på stereotypisering.

En annen feilkilde kan være om eksperimentets utforming treffer problemstillingen presist nok og om den oppgitte bransjebakgrunnen til den kvinnelige lederen kommer tydelig nok frem. Vignetten nevner tre bransjer i hver variant hvor den ene bransjen ble gjentatt to ganger (henholdsvis helse og bygg- og anlegg) for å påminne deltakeren den kvinnelige lederens bakgrunn. Det er allikevel mulig at bransjebakgrunn ikke kom frem like tydelig som forventet. Det kan være at de sosiale rollene og status knyttet til nevnte bransjer i vignettene overskygget det faktum at bransjene har ulik kjønnsbalanse. En mulig svakhet kan være at fokuset har blitt for stort på den kvinnelige leders kompetanse allerede i vignetten. Vignetten viser til den kvinnelige lederes gjennomføringsevner, uten å vise til hennes mulige varmere sider. Eagly og Mlaadinic (1994) argumenterer med at spesielt “agency qualities” er egenskaper viktige for å lykkes i mannsdominerte bransjer. Det kan diskuteres om vår vignett la opp til at den kvinnelige lederen hadde høy handlekraft (agency) i form av at hun tidligere hadde gjennomført vellykkede prosesser i mannsdominerte bransjer.

### Digitalt versus ansikt til ansikt

Vi valgte i eksperimentet å beskrive den kvinnelige lederen via e-post med bilde, som skulle sendes ut til de ansatte. Tidligere eksperimenter viser at man danner et førsteinntrykk av kompetanse raskere enn av tillit, og i tillegg danner man seg et inntrykk ut fra et bilde (Willis & Todorov, 2006). E-post og annen skriftlig kommunikasjon vil redusere stereotypisering siden avsender vil være mer usynlig. (McShane & Von Glinow, 2021). Man kan anta at siden kommunikasjonen i vignetten fra den kvinnelige lederen til de ansatte foregikk gjennom e-post og ikke gjennom en ansikt-til-ansikt-presentasjon, kan dette føre til en usynliggjøring av den kvinnelige lederen for deltakerne. Dette kan ha påvirket førsteinntrykket av den kvinnelige lederen i dette eksperimentet.

I en ekte organisatorisk setting har man mer info om lederen enn i et eksperiment, dette kan være med å dempe stereotypisering i det ekte liv. Samtidig har vi utelukkende spurt om førsteinntrykket, noe som sannsynligvis vil endres over tid, vi kjenner dermed ikke effekten av stereotypisering av den oppfattede

kompetansen utover førsteinntrykket. Dersom eksperimentet hadde blitt utført på en annen plattform enn e-post, som f.eks. en film, ville dette ha kunnet påvirket resultatet og deltakernes førsteinntrykk.

## Konklusjon

Funnene i dette eksperimentet kan tyde på at en kvinnelig leder vil kunne bli oppfattet mer kompetent om hun har bakgrunn fra mannsdominerte bransjer i motsetning til bakgrunn fra kvinnedominerte bransjer. Det kan bety at det er en fordel for kvinner som ønsker en mer imponerende CV, å kunne vise til erfaring fra mannsdominerte bransjer. Ved en slik bakgrunn vil jobbsøknadens førsteinntrykk gi økt oppfatning av kompetanse uten negativ påvirkning på oppfattet varme. Denne effekten ser ut til å være uavhengig av alder og kjønn på den som vurderer førsteinntrykket av den kvinnelige lederen.

## Forskning videre

I videre forskning hadde det vært interessant å se på hvordan en mannlig leder hadde scoret på komponentene: kompetanse, varme og tillit presentert i de samme vignettene som brukt i dette eksperimentet. Dersom en mann hadde scoret relativt likt, kan dette peke i retning av at likestilling mellom menn og kvinner i Norge har kommet lengre enn tidligere forskning har vist. Det hadde også vært interessant å se på om bransjesammensetningen, og dermed om den sosiale rollen er forklaringen på den økte oppfattede kompetansen.

Det kunne vært interessant å se videre på i hvilken grad tillit avhenger av kompetansevurdering, da tillit og kompetanse ladet på samme faktorer i dette eksperimentet.



Dersom eksperimentet skulle gjentas vil det være viktig for moderatorhypotesene å få inn et større utvalg av deltakere i varierende aldersgrupper og med flere menn.

# Litteraturliste

35 prosent har høyere utdanning. (2021, august 11). SSB.

<https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva/artikler/35-prosent-har-hoyere-utdanning>

Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (1993). Why can't men lead like women? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 28.

Bye, H. H., Solianik, V. V., Five, M., & Agai, M. S. (2022). Stereotypes of Women and Men Across Gender Subgroups. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.881418>

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 40, s. 61–149). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)

Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73–98. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.004>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003).

- Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., Miller, D. I., Nater, C., Sczesny, S., & Kaufmann, M. (2020). Supplemental Material for Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018. *American Psychologist*, amp0000494.supp. <https://doi.org/10.1037/amp0000494.supp>
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1994). Are People Prejudiced Against Women? Some Answers From Research on Attitudes, Gender Stereotypes, and Judgments of Competence. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/14792779543000002>
- Fiske, Cuddy, Glick, & Xu. (2002a). *The Stereotype Content Model*.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621–628. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621>
-

- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences, 11*(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002b). A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). Ambivalent sexism. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 33, s. 115–188). Elsevier.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(01\)80005-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(01)80005-8)
- Global Gender Gap Report 2022*. (2022). World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>
- Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? *Society, 5*(5), 28–30.  
<https://doi.org/10.1007/BF03180445>
- Haines, E. L., Deaux, K., & Lofaro, N. (2016). The Times They Are a-Changing ... or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983–2014. *Psychology of Women Quarterly, 40*(3), 353–363.  
<https://doi.org/10.1177/0361684316634081>
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men’s and Women’s Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology, 10*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hu, L., Jiang, N., Huang, H., & Liu, Y. (2022). Perceived competence overrides gender bias: Gender roles, affective trust and leader effectiveness.

*Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 719–733.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0312>

Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J., & Olsen, O. K. (2011).

Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management*, 17(7/8), 354–368.

<https://doi.org/10.1108/13527591111182625>

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>

Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. Penguin Books.

Keusch, F. (2015). Why do people participate in Web surveys? Applying survey participation theory to Internet survey data collection. *Management Review Quarterly*, 65(3), 183–216. <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0111-y>

Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug.

Lai, L. (2023). The effects of social vs. Personal power on universal dimensions of social perception. *Frontiers in Psychology*, 13, 1050287.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1050287>

Lai, L. (2019, august 22). *Makt kan undergrave tillit*. BI Business Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/08/makt-kan-undergrave-tillit/>

*Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn vedvarer*. (2017, desember 5). ssb.no.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og->

publikasjoner/lønnsforskjellene-mellom-kvinner-og-menn-vedvarer--  
331542

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2021). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (Ninth edition). McGraw-Hill Education.

Mooijman, M., van Dijk, W. W., van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.009>

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429–447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>

Olsen, O. K., Heesch, P. v., Søreide, C., & Hystad, S. W. (2020). Trust After Just 45 Seconds? An Experimental Vignette Study of How Leader Behavior and Emotional States Influence Immediate Trust in Strangers. *Frontiers in Psychology*, 10, 2921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02921>

Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1004–1010. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>

*Slik kan lønnsforskjellen mellom kvinner og menn forklares.* (2022a, mars 2).

SSB. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn/artikler/slik-kan-lonnsforskjellen-mellom-kvinner-og-menn-forklares>

Statistisk sentralbyrå. (2022b). *Arbeidskraftundersøkelsen*.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>

Sveinung Skule. (2023, mars 8). *Kvinner kan tjene på å velge mannsdominerte yrker* [Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse].

<https://hkdir.no/aktuelt/kvinner-kan-tjene-paa-aa-velge-mannsdominerte-yrker>

Todorov, A. (2008). Evaluating Faces on Trustworthiness. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1124(1), 208–224.

<https://doi.org/10.1196/annals.1440.012>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 185(4157), 1124–1131.

<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science*, 17(7), 592–598.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01750.x>

# Vedlegg

Invitasjon til spørreundersøkelse om ledelse (som delt på facebook):

“I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI, gjennomfører gruppen jeg er med i en spørreundersøkelse.

Vi håper du har lyst til å være med å bidra. Undersøkelsen er helt anonym. Vi trenger så mange svar som mulig. Del gjerne innlegget.

PS: Ikke kommentér undersøkelsen, da dette kan påvirke andres svar.

Mvh Mari, Julie og Mari”



## Invitasjon til spørreundersøkelse om ledelse

---

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Denne undersøkelsen inngår som del av et masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, og gjennomføres av Mari Brovold [maribrovold@gmail.com](mailto:maribrovold@gmail.com), Mari Humstad [marihumstad@gmail.com](mailto:marihumstad@gmail.com) og Julie Iren Hagen, [julieirenhagen@gmail.com](mailto:julieirenhagen@gmail.com). Ta gjerne direkte kontakt om du lurer på noe.

Svardataene vil senere også kunne brukes i forskning. Det tar cirka 5 minutter å svare.

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvernlovgivning. Du kan ikke identifiseres hverken direkte eller indirekte, og vi samler ikke inn IP-adresse. Du kan trekke deg når som helst underveis, uten å oppgi grunn. Ved å svare på denne undersøkelsen samtykker du til at dine svar kan brukes i vår undersøkelse.

Vi håper du vil bidra til undersøkelsen.

\*

Ja, send meg videre til spørreskjemaet

## Spørreskjema om ledelse

---

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

**Aller først vil vi stille noen spørsmål om deg. Dette er kun for analyseformål og undersøkelsen er helt anonym.**

Ditt kjønn \*

- Mann
- Kvinne
- Annet/Ønsker ikke å svare

Din omtrentlige alder \*

- Under 20 år
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-69 år
- 70 år eller eldre

Din høyeste utdanning (grad) \*

- Grunnskole
- Videregående
- Bachelor/cand.mag.-grad
- Master/hovedfag eller høyere

Bransjen du jobber i \*

- Privat næringsliv
- Offentlig tjenesteyting
- Ideell/politisk organisasjon
- Ikke relevant / er ikke i jobb

Sideskift

Side 2

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

## Så til selve undersøkelsen

Forestill deg at du jobber i en virksomhet som skal gjennomføre en stor effektiviseringsprosess for å kutte kostnader og få bedre arbeidsprosesser. I den forbindelse er det hyret inn en ekstern konsulent som prosjektleder. Ved oppstart av prosjektet sender hun ut denne mailen til alle medarbeidere. Les mailen nøye før du går videre.

### Variant med kvinnedominert bransjebakgrunn:

Informasjon innboks x

 **Camilla Østby**  
til: alle 16:51 (for 2 minutter siden) ☆ ↶ ⋮

Hei alle sammen!

Ledergruppen har bestemt at det nå må gjennomføres en omfattende effektiviseringsprosess. I denne forbindelse har jeg blitt leid inn som prosjektleder.

Siden jeg er leid som konsulent og er ukjent for de fleste, vil jeg si litt om meg selv. Jeg er utdannet innen økonomi og administrasjon og har senere tatt etterutdanning i prosjektledelse. Det meste av karrieren har jeg jobbet med endringsprosesser.

Jeg har tidligere vært prosjektleder for mange store effektiviseringsprosjekter, spesielt innen helsevesenet, sosialtjenesten og i skolevesenet.

Med min lange erfaring mener jeg at jeg har gode forutsetninger for å ta dere trygt gjennom endringene. Tiltak vi vil se på innledningsvis er blant annet kontorløsninger, sammenslåing av avdelinger og samkjøring av avtaleverk rundt innkjøp og felles-tjenester. Dette er områder jeg har jeg nylig har jobbet mye med innen flere helseforetak, og med gode resultater.

Jeg vil benytte anledningen til å takke for denne muligheten, og jeg håper og tror at vi sammen vil få en god prosess og skape gode løsninger.

Dere vil snart få mer informasjon om prosessen videre. Ta kontakt med meg hvis dere skulle ha spørsmål knyttet til dette.

**Camilla Østby**  
Prosjektleder



## Om prosjektlederen

	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
Jeg tror jeg ville ha stolt på prosjektlederen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville ha fulgt denne personens instruksjoner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosjektlederen virker tillitvekkende *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I hvilken grad stoler du generelt sett på andre mennesker? \*

I svært liten grad

I liten grad

Nøytral

I høy grad

I svært høy grad

Takk for at du bidro til undersøkelsen!