



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

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

Navn:

Marte Sørbø Hoholm, Jeanette Tiainen Mørkhagen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Kjønnets innvirkning på oppfatningen av varme, tillit og kompetanse hos en relasjonell leder, moderert av medarbeiderens kjønn og opplevd makt		
Navn på veileder *:	Linda Lai		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	4
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Kjønnets innvirkning på oppfatningen av
varme, tillit og kompetanse hos en relasjonell
leder, moderert av medarbeiderens kjønn og
opplevd makt

Eksamenskode og navn:

MAN 50391 – Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:

30.08.2022

Innleveringsdato:

22.05.2023

Studiested:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
1.1. PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING AV OPPGAVEN	3
2. TEORI.....	4
2.1. RELASJONSLEDELSE	4
2.2. LEDELSE OG KJØNN	4
2.3. KJØNNSTEREOTYPISERING.....	5
2.2.1. <i>Kjønnsrollekongruitetsteorien</i>	7
2.2.2. <i>Stereotype content model (SCM)</i>	8
2.4. SOSIAL OG PERSONLIG MAKT.....	9
2.5. FORSKNINGSMODELL	10
2.6. HYPOTESER	11
3. METODE.....	13
3.1. FREMGANGSMÅTE.....	13
3.2. DATAINNSAMLING	13
3.3. ESSAYET.....	14
3.4. MÅLEBATTERIER.....	14
3.5. ANALYSE AV DATAENE	15
4. RESULTATER	16
4.1. DEMOGRAFI.....	16
4.2. ANALYSER	17
4.2.1. <i>Faktoranalyse</i>	17
4.2.2. <i>Korrelasjonsmatrise</i>	18
4.3. HYPOTSETESTING.....	19
5. DISKUSJON.....	24
5.1 HOVEDFUNN	24
5.1.1. <i>Hypotese 1</i>	24
5.1.2. <i>Hypotese 3</i>	26
5.2. METODISKE STYRKER, SVAKHETER OG BETRAKTNINGER	29
5.3. ETISKE BETRAKTNINGER	31
6. KONKLUSJON.....	33
YTTERLIGERE FORSKNING	34
LITTERATURLISTE	35

VEDLEGG 1	41
VEDLEGG 2	42
VEDLEGG 3	52
VEDLEGG 4	53

Sammendrag

I denne studien ønsket vi å undersøke hvordan lederens kjønn påvirket oppfatningen av varme, kompetanse og tillit i en relasjonell lederstil. Vi undersøkte også om deltakers kjønn og opplevelse av personlig og sosial makt modererte disse vurderingene. Vi gjennomførte et eksperiment der vi presenterte deltakerne for en beskrivelse av en relasjonell leder, enten kvinne eller mann, og ba dem evaluere lederens kompetanse, varme og tillit. Vi benyttet målebatterier basert på tidligere forskning for å samle inn data om vurderingene av lederen og deltakernes egne opplevde nivåer av sosial og personlig makt. Totalt inkluderte studien 836 deltakere.

Resultatene fra studien indikerte at lederens kjønn hadde en signifikant effekt på vurderingen av varme, der kvinnelige ledere ble oppfattet som varmere enn mannlige ledere. Våre funn støtter ikke hypotesen om at medarbeiderens kjønn kunne moderere oppfatningen av relasjonelle ledere. Vi fikk derimot delvis støtte for hypotesen om at sosial makt kunne moderere sammenhengen mellom selvsikkerhet og kjønn hos relasjonelle ledere. Vi fant også at sosial makt kan forsterke eksisterende kjønnsstereotyper eller forventninger til lederrollen. Vi fant ingen modererende effekter for personlig makt eller tillit.

Funnene indikerer at kjønn og sosial makt spiller en rolle i oppfatningen av relasjonelle ledere. Sosial makt kan forsterke kjønnsstereotyper og forventninger i lederrollen. Studien bidrar dermed til en dypere forståelse av hvordan kjønn og sosial makt påvirker oppfatningen av relasjonelle ledere. Studien har noen metodiske begrensninger, inkludert skjevheter knyttet til kjønnsfordeling og rekrutteringsstrategier, og det bør derfor utvises forsiktighet ved generalisering av resultatene.

1. Innledning

Topplederbarometeret for 2022 viste en markant underrepresentasjon av kvinner på toppnivået i norsk næringsliv, hvor kun 27 prosent av topplerne i de 200 største selskapene i Norge var kvinner (CORE, 2022). Statistisk sentralbyrås tall for 2022 viste at kvinner presterer relativt bedre enn menn på skolen, hvor de utgjør 63 prosent av kandidatene med bachelorgrad og 58 prosent med mastergrad (SSB, 2022). Likevel viste topplederbarometeret at kvinner ofte har begrensede karrieremuligheter og i mindre grad er involvert i beslutningsprosesser på høyt nivå. Kun 19 prosent av kvinnelige toppledere hadde operative lederstillinger, mens 32 prosent innehadde mellomlederposisjoner, og hele 62 prosent hadde støtteposisjoner innen HR, HMS, kommunikasjon og lignende. Noen selskaper hadde til og med totalt fravær av kvinner i beslutningsposisjoner (CORE, 2022). Dette kan være en indikasjon på at det fortsatt er utfordrende å få likestilling i lederposisjoner i norske organisasjoner.

Mange tidligere vitenskapelige studier har satt søkelys på mulige strukturelle og organisatoriske barrierer som hindrer kvinner i å nå topplerstillinger, samt på mulige forskjeller i lederstil mellom menn og kvinner (Northouse 2010, Dreher 2003). Glasstaksteorien har lenge blitt brukt som en forklaring på dette, og beskriver en usynlig barriere for kvinner som ønsker å avansere til høyere stillinger i en organisasjon (Solberg 2012). Nyere forskning tyder på at dette perspektivet er noe snevert, og at det trolig er mer hensiktsmessig å se på barrierene kvinnelige ledere møter som en labyrinth heller enn et glasstak (Eagly & Carli, 2007; Solberg, 2012). Et annet aspekt av denne tematikken er at kvinner kan ha en annen lederstil enn menn, som ikke nødvendigvis passer til kravene for en leder (Martinsen, 2009). Kvinner blir ofte beskrevet som mer empatiske og som ledere som bruker en mykere tilnærming til å utøve ledelse (Shakeshaft, 1989). Andre studier har vist at det ikke nødvendigvis er noen forskjell i lederstilen til kvinnelige og mannlige ledere (Solberg, 2012 og Møller, 2009). Det er dermed ikke oppnådd en klar konklusjon på hvorfor kvinner ikke er representert oftere i lederroller, og det kan være komplekse årsaker til dette.

Northouse (2010) gir en klassisk definisjon på ledelse;

«En prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer for å nå et felles mål».

Lederskap og kjønn har vært et tema som har fått mye oppmerksomhet fra forskere gjennom tidene (Northouse, 2010). Tradisjonelt sett har lederposisjoner hovedsakelig vært et mannlige domene og selv om andelen kvinnelige ledere, både nasjonalt og internasjonalt, har økt, er det fortsatt en overrepresentasjon av menn i de øverste stillingene i de fleste næringer (Strand, 2007 og World Economic Forum, 2020).

Tidligere forskningsarbeid om kjønn og lederskap reflekterer rundt at kvinner forventes å inneha "feminine" verdier som vennlighet, medfølelse og omsorg (Yukl, 2013). I dagens samfunn fremheves slike "feminine" verdier som positive og økonomisk fordelaktige for virksomheter (Avotie, 2002). Forskning utført av Smith et al. (2018) peker på at når individer blir spurt om hvilke kvaliteter som er viktigst hos en god leder, fremheves "feminine" egenskaper som varme, tillit og god organisering. Til tross for dette vil de fleste, når de blir spurt om å se for seg leder, visualisere en mann i denne rollen (Smith et al. 2018).

Kaufmann & Kaufmann (2015) beskriver stereotypier som forenklinger av vår oppfatning av en gruppe, der man gjør generaliseringer om individuelle gruppemedlemmer ganske enkelt fordi de tilhører den gruppen. De beskriver at kjønnsstereotypier er generaliseringer om egenskapene til menn og kvinner - tanker om hvordan menn og kvinner vanligvis er. Menn oppfattes ofte som selvhøvdende, dominerende, mektige, ambisiøse, selvstendige, trygge og selvhjulpne, mens kvinner ofte oppfattes som omsorgsfulle, medfølende, hjelpsomme, snille, sympatiske, milde og følsomme (Eagly & Steffen 1984, Heilman & Okimoto 2007, Schein et al. 1989). Kjønnsstereotypiske oppfatninger av menn og kvinner er ikke bare forskjellige, men har en tendens til å være opposisjonelle, med kvinner sett på som mangler det som antas å være mest utbredt blant menn, og menn sett på som mangler det som er mest utbredt blant kvinner (Heilman 2012).

Maktperspektivet kan hjelpe oss med å forstå hvordan kjønnsstereotypisering fungerer i praksis og hvordan ulike maktforhold kan påvirke oppfatninger av kjønn og kompetanse. For eksempel kan personer med høyere sosial makt, som menn eller personer med høyere status i organisasjonen, ha større innflytelse på hvordan kjønnsstereotyper blir utformet og opprettholdt (Dépret & Fiske, 1993). Samtidig kan personer med lavere sosial makt, som kvinner eller personer med lavere status, ha mindre mulighet til å påvirke oppfatninger av kjønn og kompetanse (Dépret & Fiske, 1993). Å undersøke medarbeiderens opplevelse av egen personlig og sosial makt kan derfor potensielt påvirke deres vurdering av deres leder, da det kan gi innsikt i hvordan ulike maktforhold påvirker deres oppfatninger og holdninger.

1.1. Problemstilling og avgrensning av oppgaven

Denne studien konsentrerer seg primært om hvordan lederens kjønn påvirker oppfatningen av varme, tillit og kompetanse hos en leder med relasjonell lederstil. Selv om vi anerkjenner at det er mange andre faktorer som kan påvirke oppfatningen av en leder - som eksempelvis alder, etnisitet, utdanningsnivå og tidligere ledererfaring - har vi valgt å begrense vårt fokus til kjønn og lederstil for å gi en dypere analyse av dette aspektet. Selv om vi undersøker innflytelsen av medarbeiderens sosiale og personlige makt på deres oppfatning av lederen, er det viktig å merke seg at vi ikke dykker dypt inn i de forskjellige aspektene av makt. For eksempel vurderer vi ikke forskjellene mellom forskjellige typer sosial makt (som legitimitet, belønning og tvang), eller hvordan personlig makt kan være knyttet til individuelle personlighetstrekk eller tidligere erfaringer.

Til slutt, selv om vi inkluderer både kvinnelige og mannlige ledere i vår studie, har vi ikke inkludert ikke-binære eller transpersoner i vår analyse. Dette skyldes delvis begrensninger i vår datainnsamling, og delvis fordi vi ønsket å konsentrere oss om den tradisjonelle binære kjønnsforståelsen i lederrollen.

Problemstillingen for denne studien er dermed som følger:

I hvilken grad påvirker lederens kjønn vurderingen av varme, tillit og kompetanse i en relasjonell lederstil, og i hvilken grad modererer medarbeiderens kjønn og opplevelse av egen personlig og sosial makt denne sammenhengen?

2. Teori

2. 1. Relasjonsledelse

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det ikke tilstrekkelig for en leder å ha høy utdanning og mye kunnskap for å oppnå effektiv og god ledelse. De foreslår at for å være en effektiv leder, må man også ha god påvirkningsevne overfor sine ansatte og kjennskap til situasjonene som medarbeiderne befinner seg i. Samtidig postulerer de at ledelsen må tilpasses situasjonen, og relasjonell ledelse er en tilpasningsdyktig lederstil som fokuserer på å skape levende og aktive relasjoner mellom lederen og arbeidstakerne (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ifølge Spurkeland (2017) er relasjonsledelse forankret i et humanistisk menneskesyn og fokuserer på kvaliteten av forholdet mellom lederen og medarbeiderne, og empati, tillit, støtte og åpen kommunikasjon er sentrale faktorer for å bygge sterke bånd mellom lederen og medarbeiderne. Spurkeland (2017) argumenterer i tråd med dette at en relasjonell leder viser omsorg og omtanke for sine ansatte. Dette skaper til gjengjeld et inkluderende og støttende miljø og bidrar dermed til høyere jobbtilfredshet og ytelse, og at denne lederstilen gir mer innflytelse til medarbeiderne og mindre kontroll for lederen. Når relasjonen mellom lederen og medarbeideren er etablert og tillit er oppnådd, kan lederen trekke seg tilbake, og de ansatte tar ansvar og viser lojalitet (Spurkeland 2017). For å praktisere relasjonsledelse er relasjonskompetanse helt avgjørende, og dette omfatter ferdigheter, evner og holdninger som kreves for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker, (Spurkeland, 2017).

2. 2. Ledelse og kjønn

Som nevnt har lederstillinger tradisjonelt vært forbeholdt menn (Strand, 2007). Selv om kvinner har økt sin tilgang mellomlederstillinger, er de fortsatt sjeldne som toppledere og ledere med operasjonelt ansvar (SSB, 2022 og CORE, 2022). Til tross for organisatoriske tiltak som har som formål å støtte kvinners karriereutvikling, eksempelvis kjønnskvolter, forblir fraværet av kvinnelige toppledere et problem (Cook & Glass, 2013). Dette kan skyldes egenskaper hos kvinnene selv, argumenteres det, inkludert manglende kvalifikasjoner og

manglende motivasjon eller ønske om å ta på seg topplederstillinger (Hua & Mahmood, 2018). Imidlertid viser en undersøkelse fra finansnæringen at det ikke nødvendigvis er mangel på kvalifiserte kvinner å velge mellom til lederjobber (Keloharju et al., 2022). Yukl (2013) forklarer at dette kan skyldes antagelser om nødvendige egenskaper og evner for god ledelse, iboende forskjeller mellom kvinner og menn og forventninger om passende atferd for kvinner og menn. Det finnes imidlertid ingen empirisk støtte for antagelsen om at menn er mer kvalifiserte enn kvinner til lederposisjoner (Yukl, 2013).

Det er voksende forståelse for at kvinner har viktige ferdigheter og verdier som er nødvendige for god ledelse. Det oppfordres til at kvinner skal bruke de ferdighetene og holdningene de har lært gjennom sine egne erfaringer som kvinner, i stedet for å prøve å kopiere lederstilene og ferdighetene som ofte er knyttet til menn (Rosener, 1990). En av årsakene til at det er færre kvinner i lederstillinger kan være fordommer i vurderingen av kandidater. Dette kan komme av fastlåste ideer om kjønn, også kjent som kjønnsstereotyper (Heilman, 2012).

2. 3. Kjønnstereotypisering

Diskriminering basert på kjønnsstereotyper kan hindre kvinners fremgang i lederroller (Pittinsky et al. 2006; Schein 2001). Flere forskere argumenterer at dersom en person har en bestemt kjønnsstereotypi, antar han eller hun sannsynligvis at andre mennesker også har den stereotypen (Ross et al. 1977). Sammenlignet med mannlige ledere blir kvinnelige ledere vurdert mindre gunstig på en rekke personalvurderinger, inkludert ansettelse, plassering, resultatvurderinger og forfremmelse (Eagly & Karau 2002).

I en studie av Block & Crawford (2013) ble det antydnet at kvinners vurderinger av mannlige ledere ikke var ensidig partiske basert på kjønn, men heller var relativt balanserte. Resultatene viste at kvinnene anslo at mannlige ledere ville ha litt flere mannlige egenskaper enn kvinnelige ledere på åtte av kategoriene, og at kvinnelige ledere ville ha litt flere kvinnelige egenskaper enn mannlige ledere.

Menns metakognitive vurderinger av mannlige ledere var heller ikke ensidig partiske i én retning. Jussim (2012) forklarer at dette kan skyldes deres tendens til

å «bruke stereotypier som grunnlag for inntrykkene deres, og å tro at de generelle oppfatningene i stereotypien er gyldige for det spesifikke målet de dømmer».

Myers & Twenge argumenterer i boken "Social Psychology" (2021) at det finnes både beskrivende stereotyper, som refererer til fordommer eller antakelser som folk har om en bestemt gruppe, basert på deres erfaringer og observasjoner av medlemmer av denne gruppen, og foreskrivende stereotyper, som refererer til hvordan samfunnet forventer at medlemmer av en bestemt gruppe skal oppføre seg eller hva slags roller de skal spille. Til tross for viktigheten av både beskrivende og foreskrivende kjønnsstereotypier har mesteparten av forskningen på stereotypen «tenk-leder – tenk-mannlig» vært ensidig fokusert på den beskrivende komponenten (Paustian-Underdahl et al. 2014).

I den eksisterende forskningen om kjønn og ledelse er det begrenset antall studier som har undersøkt både det beskrivende og foreskrivende innholdet i lederroller. En studie av Sczesny (2003) undersøkte imidlertid begge disse aspektene og fant at kjønnsstereotypier påvirket beskrivende aspekter ved oppfatningen av lederskap. Videre viste resultatene en tendens mot en mer androgyn¹ tendens av lederegenskaper, hvor egenskaper som tradisjonelt har blitt sett på som "kvinnelige" og "mannlige" ble ansett som likeverdige og viktige i en god leder. Det ble også observert at androgyne ledere, som kombinerer både mannlige og kvinnelige egenskaper, ble sett på som særlig dyktige ledere, spesielt under COVID-19 (Blake-Beard, et al., 2020). Dette skyldtes at de hadde evnen til å vise omsorg og empati i sårbare situasjoner, samtidig som de var i stand til å vise styrke og handlekraft når det var nødvendig. På denne måten oppfylte androgyne ledere både tradisjonelle mannlige og kvinnelige forventninger til ledelse, og ble sett på som mer fleksible og tilpasningsdyktige ledere (Park, 1997).

Det finnes mye forskning som undersøker om kjønn hos medarbeidere påvirker vurderinger av enkeltpersoner i ulike områder (Bowles, Babcock, & Lai, 2007). Noen av disse studiene har sett på hvordan medarbeiderens kjønn påvirker vurderingen av mannlige og kvinnelige ledere. Selv om flere studier ikke finner noen effekt på medarbeiderens kjønn (Heilman & Chen, 2005), indikerer

¹ Androgyn betyr opprinnelig tvekjønnet, men begrepet benyttes oftest idag om kjønnsuttrykk og væremåte som kan oppfattes som både mannlig og kvinnelig (Jessen, 2023)

størsteparten av forskningen at kvinner er mindre partiske enn menn når det gjelder å rangere kvinnelige ledere (Eagly et al., 1992, Sczesny, 2003). Disse funnene stemmer overens med forskningen på gruppeskjevheter, der medlemmer av en gruppe (for eksempel kvinner) vil vurdere medlemmer av sin egen gruppe bedre enn medlemmer av en annen gruppe (for eksempel menn). Dessuten sier forskningen at menn kan vurdere kvinner strengere fordi det opprettholder status quo og sosiale hierarkier som gagnar menn.

En metaanalyse om kjønn og evaluering av ledere, av (Eagly et al., 1992), viste at mannlige medarbeidere vurderte kvinnelige ledere dårligere enn tilsvarende mannlige ledere, mens kvinner ikke viste kjønnskjevhet i sine evalueringer. På samme måte fant Eagly et al., (1995) i sin metaanalyse at menn anså ledere av samme kjønn som mer effektive, mens kvinner ikke foretrakk det ene kjønn fremfor det andre når de evaluerte effektiviteten. Til tross for disse resultatene fant Powell, Butterfield og Bartol (2008) i sin forskning at kvinner var mer positive i sine evalueringer av kvinnelige transformasjonsledere, mens mannlige medarbeidere ikke vurderte mannlige og kvinnelige ledere forskjellig. En studie fant også at kvinner viste en tendens til å favorisere sitt eget kjønn (Li Kusterer et al., 2013) Disse inkonsistente resultatene tyder på at det er behov for mer forskning for å undersøke kjønnskjevhet.

2.2.1. Kjønsrollekongruitetsteorien

Eagly og Karau (2002) introduserte rollekongruensteorien, som bidrar til å forklare opprinnelsen til fordommer mot kvinnelige ledere. Teorien fremhever inkonsistensene mellom egenskapene som er forbundet med kvinnelige kjønnsstereotyper og de som er assosiert med det konvensjonelle lederskapet. Forskning har vist at kvinner ofte har det tøffere med å få og holde på høystatusjobber, selv når de presterer godt og har suksess, samt at fordommer mot kvinner i lederstillinger oftere skjer når det er stor forskjell mellom det folk forventer av kvinner og det folk forventer av ledere (Eagly og Karau, 2002).

Kjønsrollekongruens er definert av Eagly et al. (1992) som "graden av samsvar mellom en leders atferd og forventningene knyttet til deres kjønnsrolle". Denne teorien bruker sosial rolleteori for å undersøke koblingen mellom kjønnsroller og

andre roller, som lederroller (Eagly et al., 2000). Den identifiserer viktige faktorer og prosesser som påvirker hvor godt vi tror disse rollene passer sammen. Den ser også på hvordan disse synspunktene kan lede til fordommer og diskriminering (Eagly et al. 2000).

I sin forskning viste Bass (1998) at kvinner oftere enn menn adopterer en relasjonell lederstil, spesielt aspektet ved denne stilen som innebærer å fokusere på utvikling og veiledning av ansatte og å ivareta ansattes individuelle behov (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001, Gartzia et al. 2018). På grunn av den økende betydningen av relasjonelt lederskap, forventes det i større grad at ledere skal utøve ledelse med emosjonell kompetanse og positivt uttrykk (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.2.2. Stereotype content model (SCM)

For å avdekke og forklare innholdet i stereotypier av ulike grupper i samfunnet ble "The Stereotype Content Model" (SCM) presentert i 2002 (Fiske et al., 2002).

Denne modellen benyttes ofte som et universelt rammeverk for å måle oppfatninger av forskjellige sosiale grupper og gir innsikt i hvordan vi tenker om ulike individer og hvorfor. Ifølge SCM reflekterer varme og kompetanse forskjellige behov i sosial interaksjon: behovet for å forstå andres hensikter (varme) versus behovet for å vurdere andres effektivitet i å nå sine mål (kompetanse), og dermed vil skillet mellom varme og kompetanse være analogt med skillet mellom fellesskap og handlefrihet, men uten å være fullstendig overlappende (Cuddy et al., 2008). Individer vurderer andres intensjoner for å avgjøre om personen er varm, pålitelig, samarbeidsvillig og ærlig. Motsatt, eller fraværet av disse egenskapene, signaliserer konkurransevne eller en intensjon om å prioritere egne behov over andres. I tillegg ønsker folk å vite om andre har evnen til å utføre sine intensjoner overfor dem – altså om andre er agente², intelligente og dyktige (Fiske et al., 2002).

² Agentiske egenskaper refererer til kvaliteter som er relevante for måloppnåelse, som selvsikkerhet, kompetanse, utholdenhet eller annet som kan indikere måter man kan "komme seg frem" i yrkeslivet (Abele, 2014).

2. 4. Sosial og personlig makt

I henhold til Fiske (1993) og Gruenfeld (1995) er det en tett sammenkobling mellom stereotypisering og makt, hvor de gjensidig forsterker hverandre. Imidlertid er forskningen om hvordan sosial og personlig makt påvirker stereotypiseringen av mannlige og kvinnelige ledere noe inkonsistent, og tidligere funn krever ytterligere støtte for å kunne forstå den overordnede sammenhengen. Samtidig er det begrenset forskning som undersøker medarbeiderens deltakernes kjønn og deres persepsjon av egen sosial og personlig makt i forhold til stereotypisering. I 1978 beskrev Weber makt som muligheten til å kontrollere andre mennesker og tvinge gjennom ens vilje selv om det er motstand (Weber, 1978). Noen mennesker har en dominerende oppfatning av makt, hvor de ser makt som et middel til å ha kontroll over andre mennesker eller organisasjoner og Lai (2014) skriver at makt er evnen til å påvirke andres atferd, tanker eller følelser med det formål å oppnå personlige mål (Lai, 2014).

Sosial og personlig makt er to distinkte typer makt. Personlig makt refererer til individets oppfatning av frihet fra andre menneskers påvirkning, det vil si kontroll over ens eget liv uten ytre innflytelse (Lai, 2014). Sosial makt handler om muligheten til å påvirke andre mennesker (Weber, 1978). Studier viser at personer som opplever å ha makt, ofte endrer sin oppfatning av seg selv og andre, og flere studier indikerer at makt påvirker tendensen til å stereotypisere andre, spesielt personer som tilhører grupper man ikke selv er en del av (Lai, 2014).

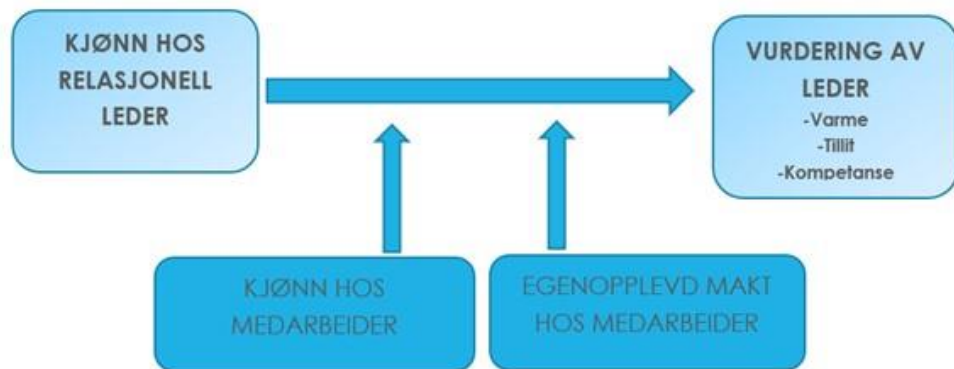
I 2009 argumenterte Lammers et al. i sin artikkel "Differentiating Social and Personal Power" for at sosial og personlig makt gir forskjellige effekter på stereotypisering. De fant at personer med høy personlig makt hadde større tendens til å bruke stereotypier enn personer med lav personlig makt, mens personer med høy sosial makt hadde mindre tendens til å bruke stereotypier enn personer med lav sosial makt. Forskerne forklarer disse resultatene ved å antyde at personer med høy personlig makt har mindre behov for å forholde seg til andre mennesker og kan derfor tillate seg å bruke stereotypier, mens personer med høy sosial makt har mer å tape på å bli oppfattet som stereotypiske og derfor prøver å unngå dette. Denne artikkelen antyder at stereotypisk tenkning ikke bare påvirkes av gruppetilhørighet, men også av individuelle forskjeller i makt og posisjon.

I 2019 replikerte Mayiwar og Lai eksperimentet "Study 1" fra Lammers et al. (2009). Deres funn viste at sosial makt førte til mindre grad av stereotypisering enn personlig makt, i motsetning til hva Lammers et al. (2009) tidligere presenterte. Effektstørrelsen fra replikeringen var betydelig lavere enn anslagene fra den opprinnelige studien. Det er derfor ikke klart hvilken effekt sosial og personlig makt har på stereotypisering.

I en nyere studie av Lai (2023), som undersøkte oppfatninger av rike og fattige (som grupper), fant hun ikke støtte for at sosial makt førte til mindre stereotypisering enn personlig makt. Samtidig foreslås det at de to makttypene gir ulike effekter på oppfatninger av varme og kompetanse. I forsøket økte personlig makt stereotypiske oppfatninger av varme, mens sosial makt økte stereotype oppfatninger av både kompetanse og handlefrihet, som ble identifisert som en egen dimensjon. En eldre analyse av sosial makt av Bierstedt (1950) konkluderte med at kompetanse er en viktig faktor i sosiale maktforhold og påviste en positiv sammenheng mellom kompetanse og sosial makt.

2. 5. Forskningsmodell

I forskningsmodellen (figur 1) for denne studien er den uavhengige variabelen kjønn hos relasjonell leder, mens varme, tillit og kompetanse er avhengige variabler. Videre inkluderer modellen kjønn hos deltaker og makt hos deltaker som moderatorer for å undersøke deres potensielle innvirkning på forholdet mellom relasjonell leders kjønn og de avhengige variablene.



Figur 1: Forskningsmodell.

2. 6. Hypoteser

Teorien presentert i dette kapitlet har gitt det konseptuelle datagrunnlaget til utarbeidelse av vår forskningsmodell (figur 1). På bakgrunn av vår forskningsmodell og vår problemstilling har vi utarbeidet følgende tre hypoteser

1. I hvilken grad en relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent, og tillitvekkende vil påvirkes av om lederen er kvinne eller mann.
2. I hvilken grad en kvinnelig versus mannlig relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent, og tillitvekkende vil modereres av kjønnet på medarbeideren, og slik at:
 - a. Mannlige medarbeidere vil oppleve kvinnelige ledere som utøver relasjonell ledelse som;
 - i. varmere enn mannlige ledere med relasjonell lederstil.
 - ii. mindre kompetente enn mannlige ledere med relasjonell lederstil.
 - iii. mindre tillitvekkende enn mannlige ledere med relasjonell lederstil.
 - b. Kvinnelige medarbeidere vil oppleve mannlige ledere som utøver relasjonell ledelse som;

- i. like varme som kvinnelige ledere med relasjonell lederstil.
 - ii. like kompetente som kvinnelige ledere med relasjonell lederstil.
 - iii. like tillitvekkende som kvinnelige ledere med relasjonell lederstil.
3. I hvilken grad en kvinnelig versus mannlig relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent og tillitvekkende, vil modereres av medarbeiderens oppfattelse av personlig og sosial makt, og slik at sosial makt gir større forskjeller i vurderingen av lederen enn personlig makt.

3. Metode

3. 1. Fremgangsmåte

I denne studien ble en eksperimentell metode anvendt for å teste hypotesene. Eksperimentet ble introdusert som en spørreundersøkelse om ledertyper for å unngå at man avslørte at det var et eksperiment. Som et verktøy for eksperimentet ble det benyttet en essaybasert spørreundersøkelse utformet i verktøyet Nettskjema hvor to nesten identiske versjoner ble utformet. Den eneste forskjellen mellom de to versjonene var kjønnet til den relasjonelle lederen i essayet. Deltakerne ble deretter bedt om å svare på spørsmål som berørte variablene som varme, kompetanse, tillit samt sosial og personlig makt.

Spørreundersøkelsen ble utformet med tre deler, hvor første del inneholdt informasjon om anonymisering av deltakere og informasjon om spørreundersøkelsen, samt en samtykkeknapp som implisitt innhentet samtykket til deltakerne ved at de aktivt trykket seg videre i undersøkelsen. En randomisering førte deltakeren dermed fremover til enten del to eller tre, henholdsvis identisk utformet bortsett fra hvilket kjønn lederen hadde i essayet.

3. 2. Datainnsamling

Vi utarbeidet en klar og presis invitasjonstekst som inneholdt en generell beskrivelse av formålet med spørreundersøkelsen, relatert til "ledertyper". Deretter ble det informert om anonymisering av deltakernes svar for å ivareta deres personvern. For å kvalitetssikre innholdet, sendte vi dette til fem personer for språkvask og tilbakemelding, og foretok nødvendige justeringer basert på dette.

Eksperimentet ble delt i sosiale medier; Facebook- og LinkedIn-profiler hos begge forfattere, samt veileder, mellom 6. februar 2023 og avsluttet 21. februar 2023. Vi oppfordret vårt publikum til å dele undersøkelsen, men samtidig ikke kommentere innholdet i kommentarfeltet da det kunne påvirke deltakerens besvarelser. Totalt sett ble innleggene våre delt 55 ganger, og kommentert ca. 45 ganger, dette bidro til å opprettholde synligheten på Facebook.

3. 3. Essayet

Uthevet skrift er kjønnspronomen som ble endret til mannlig i det andre spørreskjemaet.

En kollega du stoler på, kommer bort til deg i lunsjen etter å ha hatt sin aller første medarbeidersamtale med deres nye leder, som du ikke har rukket å bli så godt kjent med. Kollegaen din er tankefull, og når du spør hva det er, forteller kollegaen din:

Hun hadde mange gode planer for utvikling av organisasjonen fremover, blant annet å ha oftere og tettere samtaler med de ansatte for å kartlegge prestasjon, trivsel, motivasjon og eventuelt ting vi ønsket å ta opp med **henne**. **Hun** ønsket en åpen dialog, og at vi bare skulle komme inn til **henne** dersom det var noe; døren **hennes** er alltid åpen. **Hun** sa at det er viktig for **henne** at jeg trives fordi **hun** mente at motivasjon og trivsel førte til at man gjør en bedre jobb. Sammen snakket vi om stillingsinnhold og jeg fikk komme med noen konkrete forslag til hva jeg ønsker å arbeide med de neste 6 månedene. Jeg følte meg ivaretatt, og at **hun** virkelig ønsket å investere i meg. Jeg har snakket med flere andre som også nettopp har hatt medarbeidersamtale, og de forteller mye av det samme - **hun** er som en streng storesøster på en måte. **Hun** er tøff, men vil deg vel.

3. 4. Målebatterier

I denne studien benyttet vi ulike målebatterier for å undersøke variabler som generell tillit, kompetanse, varme, samt sosial og personlig makt. Olsen et al. (2020) sitt målebatteri for generell tillit ble anvendt som en kontrollvariabel. For kompetanse og varme benyttet vi målebatterier fra Lai (2023). Kompetanse ble målt ved hjelp av adjektivene «kunnskapsrik» og «dyktig», mens varme ble vurdert gjennom adjektivene «vennlig», «varm» og «omtenksom». Tillit ble kartlagt ved hjelp av en påstand fra Olsen et al. (2020), som lyder: «jeg fikk tillit til den nye lederen». Generell tillit ble kartlagt som en kontrollvariabel.

For å måle sosial makt ble det benyttet en norsk versjon av the «Sense of Power scale» (Anderson et al., 2012), hentet fra Lai (2023). Sosial makt ble vurdert

gjennom påstander som «jeg er en person som folk flest lytter til» og «andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker». Personlig makt ble hentet fra samme artikkel (Lai, 2023) ble målt ved hjelp av påstander som «jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv» og «jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker».

3. 5. Analyse av dataene

Etter fullføring av eksperimentet ekstraherte vi to separate rådatafiler i Excel-format fra nettbaserte spørreskjemaer. Vi gjennomførte deretter deskriptive analyser samt en faktoranalyse med prinsipalkomponentanalyse (PCA) med oblimin-rotasjon og Kaiser-normalisering som rotasjonsmetode. Cronbachs alfa ble beregnet, og korrelasjonsmatriser ble vurdert. Videre benyttet vi enveis og toveis variansanalyser (ANOVA) i statistikkprogrammet SPSS for å utføre de nødvendige dataanalysene. En enveis ANOVA ble anvendt for å evaluere direkte effekter knyttet til hovedhypotesen, mens toveis ANOVA ble brukt for å teste hypoteser om moderatoreffekter.

4. Resultater

4.1. Demografi

Totalt er det 1044 som påbegynte spørreundersøkelsen, og 836 som fullførte spørreundersøkelsen. Dette er fordelt på 432 svar på spørreskjemaet om kvinnelig relasjonell leder, og 404 svar på mannlig relasjonell leder.

Det er en overvekt av kvinnelige deltakere, med 74,9 %. Det er 3 deltakere som oppgir annet/ønsker ikke å svare på kjønn, og disse ekskluderes dermed fra ytterligere analyser for å opprettholde en konsistent sammenligning mellom de gjenværende gruppene. Flesteparten av deltakere er høyt utdannede hvor bachelorgrad og mastergrad slått sammen utgjør 86,3%. Deltakerne med en formell lederstilling med personalansvar er 46,5%. Majoriteten av deltakere (65,6 %) er i aldersgruppen 40-59 år, og de fleste jobber i offentlig tjenesteyting (60,8%). Se tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over kjønn, alder og utdanning for deltakerne.

	Antall	Prosent
Kjønn		
Kvinne	626	74,9 %
Mann	207	24,8 %
Annet/ønsker ikke å svare	3	0,4 %
Totalt	836	100%
Alder		
Under 20 år	2	0,2 %
20 - 29 år	27	3,2 %
30 - 39 år	135	16,1 %
40 - 49 år	279	33,4 %
50 - 59 år	282	33,7 %
60 + år	111	13,3 %
Utdanning		
Grunnskole	3	0,4%
Videregående skole	111	13,3%
Bachelorgrad	368	44,0%
Mastergrad/hovedfag eller høyere	354	42,3%
Bransje		
Privat næringsliv	261	31,2%
Offentlig tjenesteyting	508	60,8%
Ideell/politisk organisasjon	43	5,1%
Er ikke i jobb/vil ikke svare	24	2,9%
Personalansvar		
Nei	447	53,5%
Ja	389	46,5%

4.2. Analyser

4.2.1. Faktoranalyse

Før hypotesetesting ble det utført en faktoranalyse med det formål å identifisere relevante testelementer og variabler som var egnet for ytterligere analyse, se tabell 2. Denne metoden grupperer sammen spørsmål med lignende faktorladninger, og reduserer antallet variabler som skal undersøkes. Disse grupperingene får betegnelser, og i vår studie hadde vi allerede definert disse i kodeboken for nettskjemaet.

I denne studien utførte vi en faktoranalyse ved hjelp av prinsipalkomponentanalyse (PCA) med oblimin-rotasjon og Kaiser-normalisering som rotasjonsmetode. Målet med denne teknikken var å identifisere faktorer som representerer varme og kompetanse fra settet med målebatterier relatert til disse konseptene. PCA bidro til å redusere dimensjonaliteten i datasettet ved å transformere et stort antall variabler til et mindre antall faktorer som representerer størst mulig variasjon. Oblimin-rotasjon tillot faktorene å være korrelerte, noe som ofte er mer realistisk i praksis, mens Kaiser-normalisering forenklet og standardiserte faktormatrisen for enklere tolkning og sammenligning. Ved å anvende disse teknikkene i SPSS, kunne vi identifisere de mest representative variablene for «varme» og «kompetanse» og dermed effektivisere analysen av datasettet. Vi søkte etter faktorladninger på minst 0,5 og forventet at testleddene skulle gruppere seg sammen innenfor hver variabel.

I analysen av målebatteriene «varme» og «kompetanse» fant vi at tre av testleddene under varme hadde en faktorladning over 0,8, noe som indikerer en sterk gruppering. Disse variablene ble dermed inkludert som en gruppe i nærmere analyse. «Øyeblikkelig tillit» hadde en faktorladning sammenfallende med varme og kunne ikke skilles ut som en egen variabel, og ble derfor ekskludert fra analysen. Under «varme» var troverdighet ekskludert grunnet lav faktorladning i tillegg til kryssladninger. Flere kryssladninger ble observert under «kompetanse», hvor noen av ladningene var for lave til å inkluderes. «Selvsikkerhet» og «kunnskapsrik» fremsto som potensielle testledd for kompetanse og ble derfor ytterligere undersøkt ved hjelp av Cronbachs alfa.

Tabell 2: Faktoranalyse av variablene varme, kompetanse og tillit, med testledd.

Variabel	Testledd	1	2
Varme	Varm og	0,955	
	Snill og	0,910	
	Vennlig	0,853	
	Troverdig	0,471	0,447
Kompetanse	Selvsikker		0,884
	Kunnskapsrik	0,343	0,611
	Dyktig	0,420	0,602
	Flink	0,413	0,587
Tillit	Øyeblikkelig tillit	0,672	

Både sosial og personlig makt viste en meget god faktorstruktur med tydelige grupperinger over 0,5.

Tabell 3: Faktoranalyse av sosial makt og personlig makt.

Variabel	Testledd		
Sosial makt	Jeg er en person folk flest lytter til	0,845	
	Andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker	0,830	
	Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg sier	0,787	
	Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor	0,771	
	Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre	0,683	
	Det er få som ignorerer mine ideer og meninger	0,681	
	Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å prøve så hardt	0,677	
	Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer	0,597	
Personlig makt	Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv		0,869
	Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker		0,867
	Jeg føler at jeg har stor kontroll over hva som skjer i mitt liv		0,802
	Jeg tar ansvar for meg selv		0,643
	Jeg føler at ingen kan tvinge meg til noe jeg ikke vil		0,621

4.2.2. Korrelasjonsmatrise

Korrelasjonsmatrisen viser flere signifikante korrelasjoner. Det er forøvrig ingen korrelasjon mellom deltakers kjønn og den relasjonelle lederens kjønn, men varme står frem med en sterk korrelasjon med leders kjønn. Selvsikkerhet står også frem med sterk korrelasjon med varme. Personlig og sosial makt korrelerer også signifikant med varme og selvsikkerhet, i tillegg til med hverandre. Grupperingen

«varme» viser høy pålitelighet med en Chronbachs alfa på 0,9, mens «kompetanse» har en for lav alfa på 0,56. (se tabell 4). «Sosial makt» og «personlig makt» har tilstrekkelig intern konsistens med alfa-verdier på henholdsvis 0,86 og 0,82. Etter evaluering av Cronbachs alfa, ble «selvsikker» beholdt som egen variabel, og «kunnskapsrik», «flink» og «dyktig» ble ekskludert fra ytterligere analyser.

Tabell 4: Deskriptiv statistikk.

	Mean	SD	CA	1	2	3	4	5	6
1. Lederkjønn				--					
2. Deltakerkjønn				-0,063	--				
3. Varme	5,42	1,086	0,904	-,097**	-,084*	--			
4. Selvsikker	5,76	1,136	0,567	-0,024	0,030	,342**	--		
5. Sosial makt	5,04	0,790	0,869	-0,032	0,032	,281**	,226**	--	
6. Personlig makt	5,67	0,885	0,823	-0,042	-0,058	,162**	,089**	,317**	--

Beskrivelse av variabler: SD = standardavvik. CA = Chronbachs alfa. Lederkjønn: Kvinne = 1, mann = 2. Deltakerkjønn: Kvinne = 1, mann = 2. Varme, selvsikker (kompetanse), sosial og personlig makt ble vurdert gjennom en likert skjema fra 1 - 7 (helt uenig til helt enig).

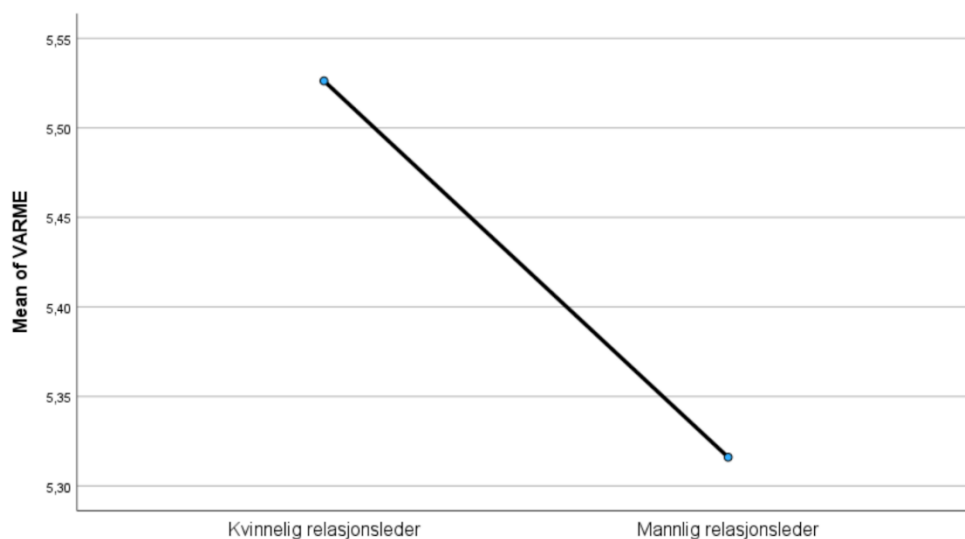
* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$.

4.3. Hypotesetesting

1. I hvilken grad en relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent, og tillitvekkende vil påvirkes av om lederen er kvinne eller mann.

Varme

Det ble gjennomført en enveis ANOVA for variabelen varme, med kjønn leder som gruppevariabel. Figur 2 indikerer en signifikant forskjell i oppfatningen av en relasjonell leders varme, avhengig av om lederen er kvinne eller mann ($F = 7,883$, $p = 0,005$). Det er en markant forskjell i gjennomsnittet mellom kvinnelige ledere ($M = 5,526$) og mannlige ledere ($M = 5,316$), med en differanse på 0,21 på en skala fra 1 til 7. Påfølgende viser analysen en liten effektstørrelse (eta-kvadrert = 0,009), noe som tyder på små, men signifikante forskjeller.



Figur 2: Figuren viser et høyere gjennomsnitt ved vurdering av varme hos kvinnelige relasjonelle ledere enn mannlige relasjonelle ledere.

Selvsikkerhet

Det ble gjennomført en enveis ANOVA for variabelen selvsikkerhet, med og kjønn leder som gruppevariabel. For analysen om kompetanse er det kun testleddet selvsikkerhet vi kunne teste. Det ble funnet liten statistisk sammenheng mellom i hvilken grad en relasjonell leders kjønn påvirker om lederen oppfattes som selvsikker ($p = 0,49$).

Konklusjon: Det er delvis støtte for Hypotese 1 som indikerer en signifikant, men begrenset forskjell i oppfattelsen av en relasjonell leders varme basert på kjønn, der kvinnelige ledere oppfattes som varmere enn mannlige ledere. Når det gjelder oppfattelsen av lederens selvsikkerhet, viser resultatene en ikke signifikant sammenheng mellom lederens kjønn og oppfattelse av selvsikkerhet.

2. I hvilken grad en kvinnelig versus mannlige relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent, og tillitvekkende vil modereres av kjønnen på deltakeren.

Resultatene av studien ga ikke entydig støtte for hypotesene om kjønnsrelaterte forskjeller i oppfatningen av relasjonell ledelse. To-veis ANOVA-analyser viste ingen signifikante interaksjonseffekter mellom lederens og deltakerens kjønn på oppfatningen av varme ($F=3,668$, $p=0,056$) og kompetanse ($F=1,063$, $p=0,30$).

Sammenfatning

- a. Hypotesen om at mannlige deltakere ville oppfatte kvinnelige relasjonelle ledere som varmere, men mindre kompetente enn mannlige ledere, fikk ikke støtte.
- b. Hypotesen om at kvinnelige deltakere ville oppfatte mannlige relasjonelle ledere som like varme og kompetente som kvinnelige ledere, fikk heller ikke støtte.
- c. Hypotesen angående tillit ble ikke testet, ettersom målebatteriet for tillit ladet likt på «varme» og ble dermed ekskludert fra ytterligere analyser.

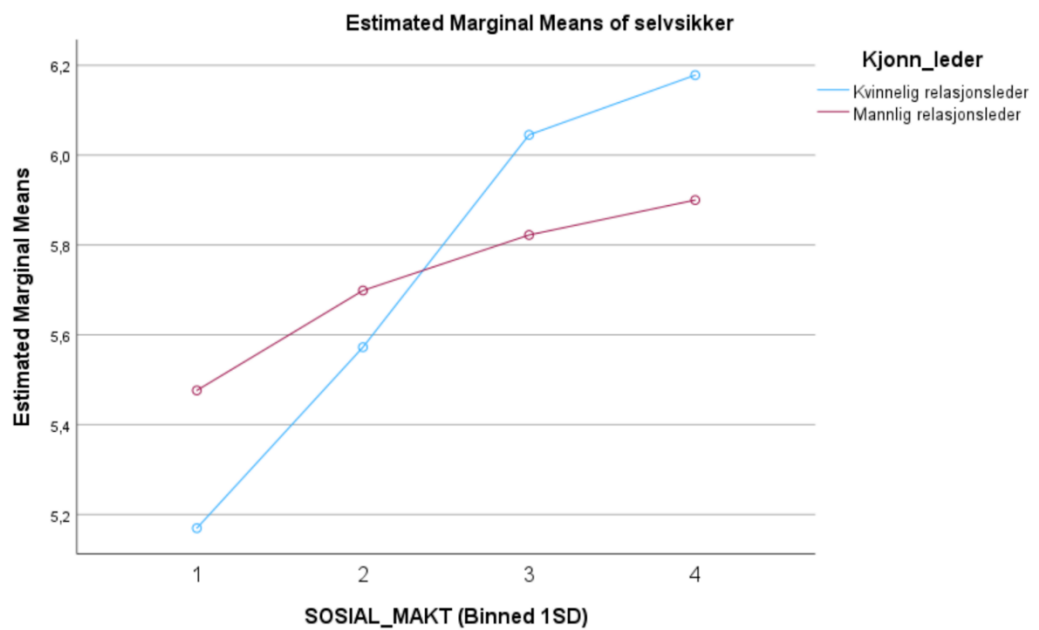
Konklusjon: Resultatene tyder på at det ikke er noen tydelig sammenheng for hvordan lederens og deltakerens kjønn påvirker oppfatningen av relasjonell ledelse i denne studien.

3. I hvilken grad en kvinnelig versus mannlig relasjonell leder oppfattes som varm, kompetent og tillitvekkende, vil modereres av deltakerens oppfattelse av personlig og sosial makt, og slik at sosial makt gir større forskjeller i vurderingen av lederen enn personlig makt.

For å analysere effekten av sosial og personlig makt, ble skårene delt inn i intervaller fra lav til høy. Det ble også sett over korrelasjonsmatrisen (tabell 4) for å se hvilke sammenhenger det er naturlig å forvente.

Sosial makt:

Figur 3 viser at når deltakerens selvrapporterte sosiale makt er høy, oppfattes kvinnelige relasjonelle ledere som mer selvsikre enn mannlige relasjonelle ledere. Dette indikerer at sosial makt modererer sammenhengen mellom selvsikkerhet og kjønn hos relasjonelle ledere ($F = 2,693$, $p = 0,045$). Det er en forskjell i gjennomsnittet mellom kvinnelige ledere med en differanse på 1,01 og mannlige ledere med en differanse på 0,42 på en skala fra 1 til 7.



Figur 3: Plottet illustrerer forholdet mellom lederens kjønn som uavhengig variabel, med selvsikkerhet som en avhengig variabel og sosial makt som potensiell moderator.

Denne analytiske modellen viser forholdet mellom leders kjønn og vurdert selvsikkerhet og illustrerer hvordan dette forholdet kan variere avhengig av nivået deltakeren oppfatter selv at de har av sosial makt. Det er en økning i gjennomsnittlig selvsikkerhet for både mannlige og kvinnelige ledere når nivået av sosial makt øker. Når linjene i interaksjonsplottet krysser hverandre, indikerer dette en signifikant interaksjonseffekt. En slik interaksjon kan tyde på at deltakere med høyere opplevd sosial makt oppfatter kvinnelige relasjonelle ledere som mer selvsikre enn mannlige.

Det ble ikke funnet noen moderatoreffekt av deltakerens oppfatning av sosial makt på vurderingen av varme hos kvinnelige eller mannlige relasjonelle ledere ($p = 0,306$).

Personlig makt:

Det er ikke funnet støtte for en moderatoreffekt av deltakerens oppfattelse av personlig makt ved verken vurdering av varme (0,66) eller selvsikkerhet (0,68) hos den kvinnelige eller mannlige relasjonelle lederen (0,66).

Konklusjon: Studien viser at sosial makt modererer sammenhengen mellom lederens kjønn og oppfattet selvsikkerhet, der kvinnelige relasjonelle ledere

oppfattes som mer selvsikre enn mannlige ledere når deltakerens opplevde sosiale makt er høy. Derimot ble det ikke funnet noen moderatoreffekt av sosial makt på vurderingen av varme hos kvinnelige eller mannlige relasjonelle ledere. Personlig makt hadde ingen moderatoreffekt på vurderingen av varme eller selvsikkerhet hos kvinnelige eller mannlige ledere. Samlet sett er det delvis støtte for hypotese 3.

5. Diskusjon

I forrige kapittel presenterte vi resultatene fra vår statistiske analyse av datainnsamlingen som utforsket om kjønn hos en leder med relasjonell lederstil påvirker vurderingen av lederens varme, tillit og kompetanse avhengig av kjønn hos deltakeren. Vi undersøkte også om opplevd sosial og personlig makt hos deltakeren hadde en påvirkning på dette forholdet.

I denne delen vil vi fokusere på å diskutere våre signifikante funn i lys av teoriene presentert i teorikapitlet. Deretter vil vi belyse problemstillingen og til slutt reflektere over eventuelle metodiske svakheter ved studien.

5.1 Hovedfunn

5.1.1. Hypotese 1

Studien identifiserte en signifikant forskjell i oppfatningen av varme hos relasjonelle ledere basert på lederens kjønn ($p = 0,005$).

Dette funnet støtter kjønnsrollekongruensteorien, som postulerer at det eksisterer forventninger om at kvinner og menn skal opptre i tråd med deres respektive kjønnsrollestereotyper. Samtidig antyder teorien at kvinner forventes å være mer varme og omsorgsfulle, mens menn forventes å være mer kompetente og målrettede (Eagly & Karau, 2002). Retningen i figur 2 illustrerer tydelig et høyere vurderingsnivå av varme for kvinnelige ledere, enn mannlige ledere. Imidlertid ble det observert en liten effektstørrelse ($\text{Eta-kvadrat} = 0,009$) i analysen. Dette antyder at funnet er signifikant, men at effektstørrelsen mellom gruppene er liten i forhold til hvordan ledere blir oppfattet med hensyn til varme basert på deres kjønn. Effektstørrelsen har implikasjoner for tolkningen av hypotesen, ettersom en liten effektstørrelse tyder på at forskjellene i oppfatningen av varme mellom kvinnelige og mannlige ledere kanskje ikke er så betydelige som først antatt. Dette kan tyde på at kjønnsrollekongruensteorien ikke nødvendigvis gir en fullstendig forklaring på disse funnene. Resultatet kan imidlertid potensielt støtte Sczesnys (2003) funn som antyder en økende tendens mot et mer androgynt syn på lederrollens innhold. Dette kan være en indikasjon på at tradisjonelle

kjønnsstereotyper blir mindre relevant mens lederegenskaper uavhengig av kjønn blir fremhevet. Dette kan tyde på at betegnelsen på gode ledere er ledere som innehar både feminine og maskuline egenskaper, som dermed er i stand til å være ydmyk og støttende, men samtidig handlekraftige og tydelige.

Figur 2, som viser forskjellen mellom vurdert varme av kvinnelige og mannlige ledere, indikerer en tydelig trend i retning av kjønnsstereotyper som fremstiller kvinner som mer varme og omsorgsfulle enn menn. Slike stereotyper kan bidra til forventninger om at kvinner er mer sosialt kompetente, noe som kan generere positiv selvoppfatning og stolthet. Dette kan være i tråd med hva Spurkeland (2017) postulerer om at relasjonskompetanse er en viktig del av relasjonell ledelse, og at varme er en essensiell del av utøvelsen av relasjonell ledelse. Men selv om kvinnelige ledere kan ha en fordel i å utøve relasjonell ledelse på grunn av stereotyper om at de er mer varme og omsorgsfulle, så viser våre funn kun en liten effektstørrelse. Dette betyr at andre faktorer, som ferdigheter i kommunikasjon, konflikthåndtering og strategisk tenkning, kan spille en større rolle i vurderingen av en lederens samlede kompetanse.

I dette eksperimentet ble det ikke observert signifikante forskjeller i oppfattelsen av selvsikkerhet mellom kvinnelige og mannlige relasjonelle ledere når det gjelder deres kompetanse ($F= 0,475$, $p = 0,49$). Dette antyder at i vår studie spiller kanskje ikke kjønn en så stor rolle i vurderingen av en leders kompetanse som tidligere antatt. Dette funnet styrker Fiske et al. (2002) sin påstand om at stereotyper om varme og kompetanse kan ha høye verdier på én dimensjon og lave verdier på den andre. Ledere som blir oppfattet som kompetente, tenderer ofte til å bli oppfattet som mindre varme, og omvendt. Vi må imidlertid kritisk vurdere denne tolkningen og vurdere implikasjonene av resultatene. En mulig tolkning av våre funn i denne studien er at relasjonelle ledere, spesielt kvinner med relasjonelle egenskaper, må anstrenge seg mer for å bli oppfattet som selvsikre. Denne innsikten kan gi nytt lys til begrepet "labyrinten" som Eagly & Carli (2007) og Solberg (2012) foreslo når de hevdet at glasstaket for kvinner begynner å slå sprekker. Selv om det er mer fokus på relasjonelle lederegenskaper i dag, kan dette paradoksalt nok bidra til at kvinner står overfor større utfordringer i å oppnå lederstillinger på grunn av økt fokus på disse egenskapene hos kvinner.

Når fokuset rettes mot lederkvaliteter preget av androgyne egenskaper, som innebærer en balanse mellom tradisjonelt maskuline og feminine trekk, kan dette representere en utfordring for både kvinner og menn. Effektive ledere bør være i stand til å vise en rekke egenskaper som utfordrer eksisterende kjønnsstereotyper, inkludert relasjonell kompetanse for menn og handlekraft, selvsikkerhet og kompetanse for kvinner. Eksperimentelle studier har indikert at kvinner som bryter med kjønnsstereotyper generelt blir oppfattet som mindre sympatiske og varme (Heilman & Okimoto, 2007) og vurderes som dårligere ledere (Livingston et al., 2012). Når kvinner først blir oppfattet som kontraststereotypiske, antar også de som vurderer at de sannsynligvis er mindre fellesskapsorienterte som også inkluderer en vurdering av varme (Okimoto & Brescoll, 2010). Vår studie antyder dermed at relasjonell ledelse kan bidra til å opprettholde kjønnsstereotyper blant kvinnelige ledere.

Studien indikerte også en signifikant positiv korrelasjon mellom selvsikkerhet og varme ($r=0,342$, $p=0,000$), noe som antyder en sterk sammenheng mellom disse to faktorene, selv om korrelasjon alene ikke kan fastslå årsakssammenheng. Flere indikasjoner kan forøvrig ligge til grunn for den observerte positive korrelasjonen mellom vurdert selvsikkerhet og varme hos relasjonelle ledere. For eksempel kan selvsikre ledere formidle klare forventninger og kommunisere effektivt, noe som kan oppleves som varme og støttende av medarbeiderne. I tråd med dette kan de skape et trygt og komfortabelt arbeidsmiljø som bidrar til en økt oppfatning av varme. Korrelasjonsmatrisen og denne korrelasjonen som er funnet mellom varme og selvsikkerhet i vår undersøkelse gir ingen informasjon om lederens kjønn. Dette betyr at denne korrelasjonen kan tolkes som at både varme og selvsikkerhet kan være viktige egenskaper for en leder uavhengig av kjønn. Å fremme en lederstil som inkorporerer androgyne egenskaper kan bidra til å redusere kjønnsbaserte barrierer i arbeidslivet.

5.1.2. Hypotese 3

I denne studien ble det funnet delvis støtte for hypotese 3, som postulerte at vurderinger av relasjonelle ledere ville variere avhengig av deltakernes oppfatning av egen sosial makt, sammenlignet med personlig makt. Resultatene antyder at deltakernes oppfatning av egen sosial makt, det vil si deres evne til å påvirke

andre, påvirker deres evaluering av relasjonelle lederes selvsikkerhet. Ved høyere opplevd sosial makt ble det observert en økning i stereotypisering i vurderingen av lederens selvsikkerhet, særlig når lederens kjønn ble tatt i betraktning.

En interaksjonseffekt ble identifisert, noe som tyder på at lederens kjønn påvirker evalueringen av selvsikkerhet avhengig av den opplevde sosiale makten. Denne interaksjonen indikerer muligens at respondenter med høyere sosial makt har en tendens til å vurdere kvinnelige ledere med relasjonelle lederegenskaper som er mer selvsikre sammenlignet med deres mannlige motparter (se figur 3). Dette resultatet kan foreslå at sosial makt kan forsterke eksisterende kjønnsstereotyper eller forventninger som er knyttet til lederrollen.

Denne bemerkelsesverdige observasjonen i vår studie kan muligens forklares ved at en betydelig andel av respondentene (over 50%) var i lederposisjoner med antatt høy sosial makt, og et flertall av respondentene (over 70%) var kvinner. Dette kan stemme overens med funnene fra Wille et al. (2018) som påpeker at ledere som passer med medarbeiderens eller lederens stereotypiske forestillinger om lederrollen, blir vurdert høyere. En mulig tolkning er at deltakerne kan ha identifisert egenskaper i lederen som ble presentert i essayet, som de selv anser å ha, og dermed evaluert denne ut fra deres individuelle perspektiv. Dette kan være spesielt relevant for de kvinnelige lederne som deltok i studien, ettersom de kan ha hatt en sterkere identifikasjon med den kvinnelige lederen som ble portrettert i essayet.

I henhold til Lai (2023), er det mulig at deltakerne i undersøkelsen som vurderer sosial makt høyere, legger større vekt på relasjonsbygging og anser dette som et mer sentralt element i ledelse enn personlig makt. Dette kan være fordi sosial makt er nært knyttet til relasjoner og nettverk, og en relasjonell leder prioriterer å etablere sterke og positive forbindelser med sine medarbeidere. For å utvide dette ytterligere antydte Fiske (1993) at makt kan forsterke stereotypisering på grunn av et ønske om å bevare kontroll og opprettholde status quo, noe som spesielt gjelder de som oppnår sin makt gjennom mellommenneskelige relasjoner, det vil si sosial makt. Vi fant imidlertid ingen støtte for en moderatoreffekt av deltakernes oppfatning av personlig makt ved vurdering av varme hos den relasjonelle

lederen. Dermed kan sosial makt potensielt føre til økt stereotypisering, i stedet for å redusere det, sammenlignet med personlig makt.

Våre funn står i kontrast til tidligere forskning av Lammers et al. (2009), som antydde at personlig makt skulle føre til økt stereotypisering sammenlignet med sosial makt. Dette antas å skyldes at personlig makt er relatert til uavhengighet fra andre, mens sosial makt er assosiert med gjensidig avhengighet og dermed behovet for interaksjon og ansvar. Våre funn er heller ikke i samsvar med en replikasjon av Lammers et al. (2009) sin studie utført av Mayiwar og Lai (2019), hvor sosial makt påvirket stereotypisering i mindre grad enn personlig makt. Imidlertid samsvarer våre funn med en nylig studie utført av Lai i 2023, der det heller ikke ble funnet støtte for at sosial makt fører til mindre stereotypisering enn personlig makt.

Funnene våre gir en viss støtte til ideen om at sosial makt kan føre til økt stereotypisering av kompetanse (Dépret & Fiske, 1993). Likevel bør tolkningen av disse funnene være forsiktig, da målevariablene for kompetanse (dyktig, selvsikker, kunnskapsrik, flink) hadde lav intern konsistens, som indikert av en lav Cronbachs alfa (0,56), og kryssladninger for tre av fire variabler. Selvsikkerhet var den eneste komponenten i målebatteriet for kompetanse som oppnådde tilfredsstillende faktorladning (0,8) uten kryssladninger.

I vår studie fant vi en signifikant positiv korrelasjon mellom kompetanse og sosial makt ($r = 0,226$, $p = 0,00$), som er i tråd med Bierstedts (1950) funn. Selv om denne korrelasjonen støtter Bierstedts påstand om at kompetanse har en betydelig innvirkning på sosial makt, indikerer den moderate korrelasjonskoeffisienten at andre faktorer også bidrar til sosial makt. Videre gir ikke p-verdien informasjon om årsakssammenhengen. Det er mulig at en tredje variabel kan forklare både kompetanse og sosial makt. Sosial makt, som ofte er knyttet til kontroll over verdifulle ressurser, er naturlig nok korrelert med kompetanse. Vår deltakergruppe bestod hovedsakelig av høyt utdannede individer og ledere, noe som kan ha skapt en skjevhet mot å verdsette kompetanse og sosial makt.

Resultatene i denne studien kan gi støtte til hypotesen om at sosial makt forsterker stereotypiseringen av selvsikkerhet innen kompetansedimensjonen. Imidlertid er det metodiske begrensninger som tilsier at funnene bør tolkes med forsiktighet.

5.2. Metodiske styrker, svakheter og betraktninger

En betydelig styrke ved denne studien er det store utvalget, noe som gir en fordel i denne typen forskning. Større utvalg gir økt statistisk styrke og mer nøyaktige estimater av effektstørrelser og interaksjonseffekter. Imidlertid er det viktig å merke seg at selv om et stort utvalg er gunstig, må man også ta hensyn til andre faktorer som kan påvirke validiteten og generaliserbarheten av funnene, som for eksempel utvalgsrepresentativitet og metodiske svakheter. Som tidligere nevnt, er det noen skjevheter i utvalget, inkludert overrepresentasjon av kvinner og potensiell selektivitet knyttet til rekrutteringsstrategier. Tidligere forskning har vist at kvinner har en tendens til å delta i frivillige, ikke-kompenserte nettundersøkelser oftere enn menn (Keusch, 2015). En lignende skjevhet i kjønnsfordelingen ble observert i studiene av Lammers et al. (2009) og Mayiwar og Lai (2019). Til tross for dette, fant vi ingen sammenheng mellom deltakernes kjønn og noen av de avhengige eller uavhengige variablene i denne studien.

Vi mottok også tilbakemeldinger om at undersøkelsen var lang, noe som kan ha ført til at mange av deltakerne ikke fullførte den. En alternativ strukturering av spørreundersøkelsen i nettskjema kunne muligens ha gjort den opplevd kortere og dermed mer attraktiv for deltakerne. Imidlertid ville en slik endring ikke ha påvirket det faktiske antallet spørsmål deltakerne måtte svare på, så det er usikkert om dette ville hatt en betydelig innvirkning på svarprosenten.

Det kan argumenteres for at spørsmålene som omhandlet tillit og varme kunne ha blitt strukturert i nettskjemaet på en bedre måte for å unngå sammenblanding med varmebegrepet. Selv om generell tillit ble stilt som en tidlig kontrollvariabel, ble spørsmål om øyeblikkelig tillit plassert rett under varmedimensjonen. Denne faktoren kan ha påvirket deltakernes respons på det siste elementet i varmekategorien, som dreide seg om den nye lederens pålitelighet i essayet. Spørsmålet om umiddelbar tillit ble formulert som "jeg fikk tillit til den nye lederen" og ble presentert umiddelbart etter. Disse to spørsmålene er i høy grad

like i innhold, noe som kan ha gjort det utfordrende for deltakerne å differensiere hva hvert spørsmål konkret etterspurte. Dette kan ha ført til en tendens til å svare likt på begge spørsmålene, gitt deres tette tematiske forbindelse.

Fiske (1980) argumenterer for at negativ og ekstrem atferd er mer merkbar og tar mer oppmerksomhet, og at kompetanse derfor er mer relevant først i en førstegangsvurdering, fordi det er enklere å ta stilling til. Fiske (et al., (2007) hevder at kompetanse og varme følger fra oppfattet status og konkurranse, og at kompetanse blir oppfattet som mer objektiv og målbar enn varme.

Videreutviklingen av denne modellen i Fiske (et al., 2007) postulerer at varme og kompetanse er to universelle dimensjoner i sosial kognisjon, og at varme blir oppfattet mer subjektivt og kontekstavhengig enn kompetanse. En omorganisering av spørsmålene om varme, tillit og kompetanse, slik at kompetanse var i midten, kunne ha vært fordelaktig for å unngå denne problematikken.

Sosiale medier, som ble brukt for å rekruttere deltakere, er knyttet til våre egne kontoer, som i stor grad består av venner med lignende demografi, politiske synspunkter, holdninger og verdier. Dette kan ha bidratt til skjevhet i datasettet. Vi fikk også vår veileder til å dele på hennes facebook profil. Gitt hennes akademiske prestasjoner og prestisjefylte status, er det naturlig å forvente at dette også kunne bidratt til skjevheter i datasettet med hensyn på populasjonsskjevhet. Vi vet at det er mange tidligere studenter på hennes konto, og vi vet også at dette er høyt utdannede mennesker, gjerne med lederstillinger, som også tar executive master of management på BI.

Å beskrive relasjonell ledelse effektivt i et skriftlig essay kan være utfordrende. Essayet benytter en indirekte tilnærming, der en kollegas gjenfortelling av en spesifikk situasjon anvendes for å illustrere en relasjonell leders egenskaper. Bruk av konkrete situasjoner eller scenarier kan øke leserens engasjement og forståelse (Mayer, 2005). Videre kan den indirekte tilnærmingen, ved å involvere en kollegas perspektiv, redusere bias og subjektivitet i leserens oppfatning av situasjonen (Kruglanski & Mayselless, 1990), noe som bidrar til en mer objektiv vurdering av relasjonell leders egenskaper. Dette kan også fremme refleksjon og kritisk tenkning hos leseren (Hatano & Inagaki, 1986). Den indirekte

fremstillingen av situasjonen kan dessuten bidra til at leseren vurderer den mer objektivt, uten påvirkning av egne erfaringer og følelser.

Casestudiet benyttet et "nåværende-scenarior" med begrenset fokus på "effektiviteten av måloppnåelse", som ifølge SCM-modellen er avgjørende for vurdering av leders kompetanse (Fiske et al., 2002). Til tross for formuleringer som "hun innehar flere fremragende strategier for organisasjonens videre utvikling", kan mangelen på spesifikke elementer som demonstrerer "effektivitet" ha ført til undervurdering av kompetansen. Dette kan ha påvirket faktorgrupperingen og Cronbachs alfa for målebatteriet "kompetanse", noe som kan ha resultert i skjeve resultater hvor vi ikke har klart å måle tilfredstillende det vi ønsket, gjennom essayet. Dermed er det viktig å være oppmerksom på disse begrensningene når man vurderer studiens generaliserbarhet til den generelle befolkningen.

Selv om relasjonell ledelse er avhengig av non-verbal kommunikasjon, kan det være utfordrende å få inkludert denne dimensjonen i en kvantitativ studie, spesielt i vårt valgte format. En mulig løsning kunne være å inkludere video eller bilder i tillegg til spørreskjemaer. Samtidig er det viktig å anerkjenne at smil og andre ikke-verbale faktorer kan påvirke vurderingen av varme (Biancardi et al., 2017). Dermed kan det potensielt anses som en styrke at vi valgte et tekstformat i vår studie.

5.3. Ethiske betraktninger

Deltakelse i eksperimentet var frivillig og fullstendig anonym, men det oppstod en utfordring relatert til deling av eksperimentet - spesielt på Facebook. På grunn av en ukjent feil, ble det i noen tilfeller bare delt en lenke til undersøkelsen uten den opprinnelige introduksjonsteksten vi skrev inn på Facebook (vedlegg 4). Når deltakerne forsøkte å dele vedlegget på nytt, ville det til slutt fungere med den originale invitasjonsteksten vår. Dette skjedde ca 4-5 ganger totalt som vi vet om. Dette kan være problematisk ettersom det introduserer en ukjent faktor som påvirker delingsprosessen. Vi måtte derfor vurdere å korrigere hver enkelt deling gjennom tilbakemelding til personen som hadde delt det for oss, men om vi ikke kunne gjøre dette kort tid etter at undersøkelsen allerede var delt, kunne

potensielle deltakere gå tapt. I tillegg ble viktig informasjon om undersøkelsen, inkludert anmodningen om at respondentene ikke skulle kommentere innholdet på i kommentarfeltet, utelatt. Fraværet av den opprinnelige teksten i noen av delingene innebærer også at disse deltakerne ikke mottok tidlig informasjon om undersøkelsens anonymitet, dens formål og estimerte varighet. Dette anses som en svakhet som samtidig var utfordrende å håndtere da vi ikke hadde kontroll over når våre venner delte innlegget videre. Imidlertid ble deltakerne ikke manipulert eller villedet på noen måte, i tillegg til at introduksjonsteksten i selve undersøkelsen vår inkluderte anonymiseringsinformasjon, varighet og frivillighet. Følgelig var det kun potensiell kommentering på Facebook angående innholdet som vi ikke hadde kontroll over. Imidlertid var det, etter vår kjennskap, ingen av studiens deltakere som kommenterte innholdet i undersøkelsen i kommentarfeltet.

6. Konklusjon

I konklusjonen av vår studie finner vi delvis støtte for hypotese 1, som antyder at lederens kjønn i høy grad påvirker i hvilken grad en relasjonell leder oppfattes som varm. Vi fikk ikke støtte for at lederens kjønn påvirker vurderingen av selvsikkerhet som en del av kompetansedimensjonen, heller ikke tillitsvekkende. Hypotese 2, som postulerer at deltakerens kjønn vil moderere oppfatningen av kvinnelige og mannlige relasjonelle ledere, fant vi ikke støtte for. Det var ingen signifikant korrelasjon mellom deltakerens kjønn og vurderingene av ledernes kjønn. Videre finner vi delvis støtte for hypotese 3, som postulerer at deltakerens oppfattelse av egen personlig og sosial makt vil moderere vurderingen av kvinnelige og mannlige relasjonelle ledere. Våre resultater viser en betydelig sammenheng mellom sosial makt og oppfatningen av selvsikkerhet. Imidlertid er det nødvendig å tolke disse funnene med forsiktighet på grunn av metodiske begrensninger, inkludert lav intern konsistens for kompetansevariabler.

Statistikken over kvinner i lederposisjoner over de siste årene viser at kvinner oftest innehar mellomlederstillinger. Dette kan tyde på betydningen av relasjonell ledelse, som fokuserer på å bygge sterke mellommenneskelige forbindelser, i dette sjiktet. I toppledersjiktet viser tallene at det er størst andel menn, og dette kan tyde på at det i topplederstillinger kreves en annen lederstil. Toppledere har ansvaret for å utvikle og implementere overordnede strategier, ta beslutninger med stor innvirkning og håndtere komplekse utfordringer. Mens relasjonell ledelse virker til å være viktig for mellomledere, kan andre aspekter, som for eksempel evnen til å inspirere og påvirke være mer sentrale for toppledere. Strategisk ledelse, som omhandler planlegging, innovasjon og visjonær tenkning, får større betydning i disse rollene.

Det er viktig å reflektere over de implikasjonene som stereotypisering har når det gjelder lederroller og kjønn. Ved å opprettholde stereotypiske oppfatninger om kvinner som mer egnet for mellomlederposisjoner, der relasjonell ledelse antas å være viktigst, bidrar samfunnet til å diskriminere kvinner i arbeidslivet. Slike stereotyper begrenser karrieremulighetene for kvinner og undervurderer deres potensial til å bekle topplederroller.

Sammenfattet gir vår studie innsikt i hvordan kjønn og maktforhold påvirker oppfatningen av relasjonelle ledere. Resultatene antyder at relasjonell ledelse kan bidra til å opprettholde kjønnsstereotyper blant kvinnelige ledere, og at sosial makt kan forsterke stereotypisering.

Ytterligere forskning

Bemerkninger knyttet til senere forskning er knyttet til Chatman et al. (2022) sine bemerkelsesverdige funn angående hvordan den kvinnelige lederens alder påvirker oppfatningen av varme. I deres studie utforsket de vurderingen av unge voksne og middelaldrende ledere med hensyn til kjønn, varme og kompetanse. Chatman et al. (2022) oppdaget at eldre kvinnelige ledere blir vurdert som mindre varme sammenlignet med yngre kvinnelige ledere. Middelaldrende kvinner ble i deres studie vurdert som mindre varme enn unge kvinnelige ledere. Følger man resonnetet fra deres studie, kan dette tyde på at deltakerne i vår undersøkelse kan ha oppfattet den kvinnelige lederen som en ung voksen i stedet for en middelaldrende kvinnelig leder. Imidlertid samlet vi ikke inn data angående lederens alder i vår studie av begrensninger knyttet til oppgavens omfang, men for fremtidig forskning kan det være relevant og interessant å undersøke alder som en modererende variabel.

Litteraturliste

- Abele, A. E. (2014). Pursuit of communal values in an agentic manner: a way to happiness? *Frontiers in Psychology*, 5, 1320.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01320>
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80, 313–344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
- Avotie, L. (2002). Ledelse – et mannlig territorium? I *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (pp. 213–232).
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-83177>
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: *Industry, military, and educational impact*. Erlbaum Associates.
- Biancardi, B., Cafaro, A., & Pelachaud, C. (2017). Analyzing first impressions of warmth and competence from observable nonverbal cues in expert-novice interactions. I *Proceedings of the 19th ACM International Conference on Multimodal Interaction* (pp. 341-349).
- Bierstedt, R. (1950). An Analysis of Social Power. *American Sociological Review*, 15(6), 730–738. <https://doi.org/10.2307/2086605>
- Blake-Beard, S., Shapiro, M., & Ingols, C. (2020). Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 607-617.
- Block, R. A., & Crawford, K. C. (2013). Gender stereotypes of leadership behaviors: Social metacognitive evidence. *Psychology and Social Behavior Research*, 1, 9-17.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and human decision Processes*, 103(1), 84-103.
- Chatman, J. A., Sharps, D., Mishra, S., Kray, L. J., & North, M. S. (2022). Agentic but not warm: Age-gender interactions and the consequences of stereotype incongruity perceptions for middle-aged professional women. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

- CORE (2022). *Topplederbarometer*. Samfunnsforskning AS. Hentet fra <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/2022/>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631–648. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.63>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., and Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: the stereotype content model and the BIAS map. *Advances in experimental social psychology*. 40, 61–149
- Dépret, E., & Fiske, S. T. (1993). Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. *Control motivation and social cognition*, 176-202.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, 56(5), 541–562. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005002>
- Eagly A.H., Carli L.L. 2007. *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Cambridge, Harvard business press.
- Eagly, A. H., & Johannesen, Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology*, 46(4), 735.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(1), 3.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 12(174), 9781410605245-12.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: the impact of power on stereotyping. *American psychology*. 48, 621–628
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). 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>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in cognitive sciences*, 11(2), 77-83.
- Fiske, S. (1980). Attention and Weight in Person Perception: The Impact of Negative and Extreme Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 38. 889-906. 10.1037/0022-3514.38.6.889.
- Gartzia, L., Pizarro, J., & Baniandres, J. (2018). Emotional androgyny: A preventive factor of psychosocial risks at work? *Frontiers in psychology*, 9, 2144.
- Gruenfeld, D. H. (1995). Status, ideology, and integrative complexity on the US Supreme Court: Rethinking the politics of political decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 5.
- Hatano, G., & Inagaki, K. (1986). Two courses of expertise. *Child development and education in Japan*. New York: Freeman.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, 92(1), 81.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jessen, R.S. (11 april 2023). Androgyn. *Store medisinske leksikon*. Hentet 9. mai 2023, fra www.sml.snl.no/androgyn
- Jussim, L. (2012). Stereotypes and perception of individuals: Can judging individuals based on stereotypes increase accuracy? I J. Y. Shah & W. L. Gardner (Red.), *Handbook of social psychology* (2. utg., bind 1, s. 135–178). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195366600.003.0006>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Keloharju, M., Knüpfer, S., & Tåg, J. (2022). What prevents women from reaching the top? *Financial Management*, 51(3), 711-738.

- 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.
- Kruglanski, A. W., & Maysel, O. (1990). Classic and current social comparison research: Expanding the perspective. *Psychological bulletin*, 108(2), 195.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: hvordan få gjennomslag på jobben*. Cappelen Damm Akademisk.
- Lai, L. (2023). The effects of social vs. personal power on universal dimensions of social perception. *Frontiers in psychology*, 13, 1050287.
- Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20, 1543–1548. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02479.x>
- Li Kusterer, H., Lindholm, T., & Montgomery, H. (2013). Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 561-579.
- Livingston, R. W., Rosette, A. S., & Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological science*, 23(4), 354-358.
- Martinsen Ø. L. (2009) *Perspektiver på Ledelse*. 3. utgave. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Mayer, R. E. (2005). *Principles of Multimedia Learning Based on Social Cues: Personalization, Voice, and Image Principles*. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge handbook of multimedia learning* (pp. 201–212). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816819.014>
- Mayiwar, L., & Lai, L. (2019). Replication of study 1 in “Differentiating social and personal power” by Lammers, Stoker, and Stapel (2009). *Social Psychology*, 50(4), 261–269. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000388>
- Myers, D. G., & Twenge, J. M. (2021). *Social psychology* (14. utg.). McGraw-Hill Education.
- Møller, J. (2009): *Lederidentiteter i skolen. Posisjonering, forhandlinger og tilhørighet*. Universitetsforlaget.
- Northouse, P. G., 2010. *Leadership: theory and practice*. 4 ed. London: SAGE Publications, Inc.

- Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The price of power: Power seeking and backlash against female politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923-936.
- 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*, Vol 10.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02921/full>
- Park, D. (1997). Androgynous leadership style: An integration rather than a polarization. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 166–171.
<https://doi.org/10.1108/01437739710168643>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1129.
- Pittinsky, T. L., Shih, M. J., & Trahan, A. (2006). Identity Cues: Evidence From and for Intra Individual Perspectives on Positive and Negative Stereotyping 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2215-2239.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. (2008). Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, 23(3), 156-174.
- Rosener J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119–125.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of experimental social psychology*, 13(3), 279-301.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, 57(4), 675-688.
- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20, 103-110.
- Sczesny, S. (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager-Think-Male Stereotype. *Sex Roles*, 49(7/8), 353.
10.1023/A:1025112204526

- Shakeshaft, C. (1989). The gender gap in research in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 25(4), 324-337.
- Smith, D. G., Rosenstein, J. E., & Nikolov, M. C. (2018). The different words we use to describe male and female leaders. *Harvard business review*, 25.
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. UiO - DUO. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.duo.uio.no/handle/10852/34926>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. ed.). Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (2022). *Fakta om likestilling*.
<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2nd ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8 red. Edinburgh: Pearson
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Vedlegg 1

«Invitasjon etter deltakere har trykket på linken»

Teksten beskriver invitasjonen som deltakerne fikk før de deltok i spørreundersøkelsen, inkludert kravene om anonymitet og implisitt samtykke når de trykket seg videre til undersøkelsen.

Spørreskjema om ledertyper

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Invitasjon til å delta i undersøkelse om ledertyper i organisasjoner *

Denne undersøkelsen inngår som del av et masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, og gjennomføres av Marte Sørbø Hoholm og Jeanette Tiainen Mørkhagen.
Kontaktperson Jeanette: s2115456@bi.no.

Svardataene vil senere også kunne brukes i forskning. Det tar cirka 3 minutter å svare.

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvernlovgivning. Svarene skal kun brukes til analyseformål. 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.

Ja, ta meg videre til undersøkelsen

Vedlegg 2

«Spørreskjema om ledelse – mannlig utgave»

Spørreskjema om ledelse

Først trenger vi litt bakgrunnsinformasjon om deg;

Hvilket kjønn har du?

Kvinne

Mann

Annet/ønsker ikke svare

Din omtrentlige alder?

Under 20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60 år +;

Din høyeste fullførte utdanning (grad)?

Grunnskole

Videregående skole

Bachelorgrad

Mastergrad/hovedfag eller høyere

Bransjen du jobber i?

Privat næringsliv

Offentlig tjenesteyting

Ideell/politisk organisasjon

Er ikke i jobb/vil ikke svare

Har du personalansvar?

Nei

Ja, jeg har formell lederstilling med personalansvar

I hvilken grad er du enig i følgende påstand;

Folk flest er til å stole på

1 (helt uenig)

2 (ganske uenig)

3 (litt uenig)

4 (verken enig eller uenig)

5 (litt enig)

6 (ganske enig)

7 (helt enig)

Se for deg følgende situasjon;

En kollega du stoler på, kommer bort til deg i lunsjen etter å ha hatt sin aller første medarbeidersamtale med deres nye leder, som du ikke har rukket å bli så godt kjent med. Kollegaen din er tankefull, og når du spør hva det er, forteller kollegaen din:

«Han hadde mange gode planer for utvikling av organisasjonen fremover, blant annet å ha oftere og tettere samtaler med de ansatte for å kartlegge prestasjon, trivsel, motivasjon og eventuelt ting vi ønsket å ta opp med ham. Han ønsket en åpen dialog, og at vi bare skulle komme inn til ham dersom det var noe; døren hans er alltid åpen. Han sa at det er viktig for ham at jeg trives fordi han mente at motivasjon og trivsel førte til at man gjør en bedre jobb. Sammen snakket vi om stillingsinnhold og jeg fikk komme med noen konkrete forslag til hva jeg ønsker å arbeide med de neste 6 månedene.

Jeg følte meg ivaretatt, og at han virkelig ønsket å investere i meg. Jeg har snakket med flere andre som også nettopp har hatt medarbeidersamtale, og de forteller mye av det samme - han er som en streng storebror på en måte. Han er tøff, men vil deg vel."

Hva er ditt førsteinntrykk av den nye lederen, basert på hva din kollega forteller?

Svar ved å angi hvor enig du er i beskrivelsene under.

Kunnskapsrik

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Dyktig

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Flink

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Selvsikker

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Vennlig

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Varm og omtenksom

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Imøtekommende og snill

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Til å stole på

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)

- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg fikk tillit til den nye lederen

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt enig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Hvilken grad er du enig i følgende påstander om deg selv:

Jeg er en person som folk flest lytter til

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)

- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg sier

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)

- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Det er få som ignorerer mine ideer og meninger

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å prøve så hardt

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg føler at jeg har stor kontroll over hva som skjer i mitt liv

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Jeg tar ansvar for meg selv

- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)


Jeg føler at ingen kan tvinge meg til noe jeg ikke vil


- 1 (helt uenig)
- 2 (ganske uenig)
- 3 (litt uenig)
- 4 (verken enig eller uenig)
- 5 (litt enig)
- 6 (ganske enig)
- 7 (helt enig)

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse!

Vedlegg 3

«Invitasjon på facebook»


5 d · 

 og jeg inviterer til en undersøkelse om ledertyper, som et ledd i vårt masterprogram på Handelshøgskolen BI. Vi trenger mange svar, og du kan delta uavhengig om du er i en lederrolle eller ikke. Undersøkelsen tar ikke mer enn et par minutter, og vil bidra uvurdelig til vår oppgave.


Undersøkelsen er anonym.
Svardataene vil kunne brukes senere til forskning.
Vi har et stort behov for mange svar, og vil sette pris på det om noen føler seg ekstra kallet til å dele undersøkelsen vår videre i sitt nettverk.




Vi ber samtidig om at om du tar undersøkelsen vår at du ikke kommenterer på sosiale medier da det kan påvirke andres svar. Kontakt oss gjerne direkte ved behov.

På forhånd tusen takk om du besvarer!
Videre er lenke til undersøkelsen;

nettskjema.no 

Spørreskjema om ledertyper - Nettskjema

 og 14 andre · 2 kommentarer · 8 delinger

 Liker  Kommenter  Del

Vedlegg 4

«Deling av undersøkelsen på facebook uten invitasjonstekst»

