



# 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:

Tonje Paulsen Solem

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Stereotypisering av kvinnelige og mannlige ledere		
<b>Navn på veileder *:</b>	Linda Lai		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	17
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Stereotypisering av kvinnelige og  
mannlige ledere

Eksamenskode og navn:

**MAN 50391 – Makt og påvirkning**

Høst 2022/Vår 2023

Studiested:

BI Oslo

## **Til sensor**

Utarbeidelse av problemstilling og hypoteser, samt innhenting av data ble utført i samarbeid med medstudent Mette Græsholt. Oppgavene er skrevet hver for seg og uten samarbeid etter datainnsamlingen, slik som studiet åpner for.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2 TEORIGRUNNLAG</b> .....	<b>4</b>
2.1 FORSKNING PÅ STEREOTYPIER .....	4
2.2 STEREOTYPE CONTENT-MODELLEN .....	6
2.3 HANDLEKRAFT.....	8
2.4 LEDERES KJØNN .....	8
2.5 HYPOTESER .....	10
<b>3 METODE</b> .....	<b>11</b>
3.1 UTVALG .....	11
3.2 ETIKK.....	12
3.3 DESIGN OG PROSEDYRE .....	12
3.4 MÅL .....	13
<b>4 RESULTATER</b> .....	<b>14</b>
4.1 ANALYSER .....	15
4.2 HYPOTSETESTING.....	17
<b>5 DISKUSJON</b> .....	<b>17</b>
5.1 FEILKILDER .....	23
5.2 VIDERE FORSKNING.....	25
<b>6 KONKLUSJON</b> .....	<b>26</b>
<b>7 REFERANSELISTE</b> .....	<b>27</b>
<b>8 VEDLEGG</b> .....	<b>33</b>
8.1 INVITASJON TIL SOSIALE MEDIER (SKJERMDUMP FRA FACEBOOK) .....	33
8.2 SPØRRESKJEMA, KVINNELIG LEDER.....	34
8.3 SPØRRESKJEMA, MANNLIG LEDER .....	39

## **Sammendrag**

Resultatet fra et eksperiment (N= 362) i Norge, hvor deltakere randomisert ble bedt om å vurdere førsteinntrykket av enten 1) en kvinnelig leder eller 2) en mannlig leder, viser at deltakerne vurderer lederne svært likt når det kommer til to universelle dimensjoner for sosial persepsjon; varme og kompetanse. Det er heller ikke signifikante forskjeller på vurdering av lederens handlekraft. Kjønnen på deltakeren i eksperimentet har heller ingen modererende effekt på vurdering av 1) og 2). Funnene skiller seg fra forskning gjort i land som regnes som mindre likestilte (World Economic Forum, 2022) og diskuteres opp mot Stereotype Content-modellen (Fiske et al., 2002), rolleinkongruensteori, sosial rolleteori og interseksjonalitet.

### **1 Innledning**

Det faktum at flere menn enn kvinner blir ledere har fått mye oppmerksomhet i forskning og i samfunnet. I 2019 i Norge var det blant ledere mellom 20 og 66 år, 36,7 prosent kvinner. I 2008 var tallet 32 prosent (Statistisk Sentralbyrå, 2023). I Norges 200 største selskaper er kun 27 prosent av topplederene kvinner (CORE, 2022). Forskjellen kan ikke enkelt forklares med utdanning (Institutt for samfunnsforskning, 2022). Samtidig er det mange tiår siden kvinnene tok steget ut i arbeidslivet, og Norge blir vurdert som et av verdens aller mest likestilte land (World Economic Forum, 2022). Likevel er altså kjønnsbalansen skjev når det kommer til lederstillinger. Noen argumenterer til og med for at kvinner har fortrinn når det kommer til lederrollen (Yukl, 1981). Med utgangspunkt i norske ledere finner også Martinsen og Glasø (2013) at kvinnelige ledere i Norge, med bakgrunn i personlighetstrekk, er bedre egnet som ledere enn menn. Her er effekten riktignok liten.

Det er med bakgrunn i dette interessant å se på hvordan kvinner og menn blir stereotypisert i lederrollen. De fleste studier på kjønnsstereotyper er gjort med amerikanske utvalg, og blant annet Sczesny et al. (2018) etterspør mer forskning som tar for seg kulturell kontekst.

Basert på argumentasjonen ovenfor er følgende problemstilling utarbeidet for å testes på et norsk utvalg;

I hvilken grad påvirker en leders kjønn førsteinntrykket av lederen når det gjelder varme, kompetanse og handlekraft?

## 2 Teorigrunnlag

Stereotypisering er et sentralt felt innen sosialpsykologi og har lange røtter. Katz og Braly (1933) gjennomførte en studie hvor de ba 100 studenter på universitetet Princeton velge adjektiver for å karakterisere ti gitte, etniske grupper og nasjonaliteter. De argumenterte for at graden av enigheten i utvalget var for stor til kun å være et resultat av studentenes egen kontakt med de aktuelle gruppene. Studien er replikert med rundt 20 års intervaller (Gilbert, 1951; Karlins et al., 1969; Leslie et al., 2002), som dokumenterer at stereotyper endres over tid. Den opprinnelige studien er ikke forankret i teori og har blitt kritisert på flere punkter (Devine og Elliot, 1995), men regnes som en klassisk studie på feltet.

### *2.1 Forskning på stereotyper*

Det finnes en rekke definisjoner av stereotyper, og forskere legger vekt på ulike perspektiver. Jones (1997, s.170) definerer stereotyper som “et sett av positive eller negative oppfatninger et individ har om karakteristikk av en gruppe mennesker.” Jones (1997) understreker at det varierer hvor godt oppfatningene stemmer med trekkene som den stereotypiserte gruppen har, og at det varierer i hvor stor grad stereotyper er delt av andre. Fiske et al. (2002) finner at stereotyper ikke nødvendigvis er ensidig negative eller positive, men at de kan være ambivalente.

Stereotypisering som metode for å kategorisere og bruk av disse kategoriene er uunngåelig i møte med et komplekst verdensbilde (Allport et al., 1954). Nyere forskning på stereotyper legger i stor grad vekt på sosial kognisjon. De siste tiårene har hovedvekt av forskningen på feltet i større grad sett på den kognitive prosessen ved stereotypisering enn selve innholdet i stereotypiene (Hamilton et al., 1994). Disse to tilnærmingene har fordeler og ulemper (Schneider, 2005); Ved å fokusere på sosial kognisjon blir det viktigere hvordan stereotypiseringsprosessen er enn hva individ og grupper tenker om de som

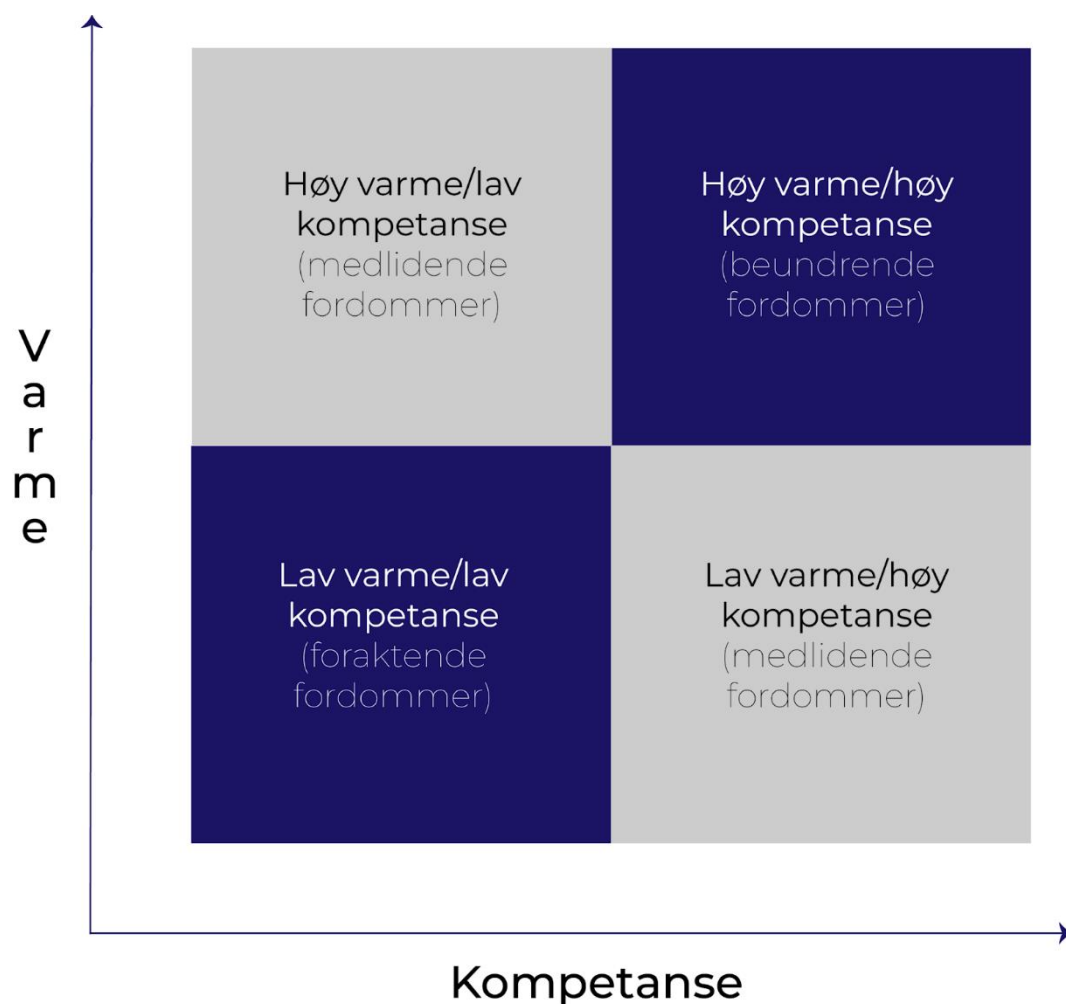
stereotypiseres (innholdet i stereotypiene), og det tas ikke høyde for at stereotypisering kan variere i ulike situasjoner. Tilnærmelsen som forskningen inntar, påvirker hvilke aspekter som fanges opp og hvilke som ikke gjør det. Brown og Turner (2002) argumenterer for øvrig for at dannelsen av innholdet i stereotypiene og prosessen for stereotypisering er aspekter av samme underliggende prosess. Schneider (2005) peker på tre feilkilder ved stereotypier; 1) Gruppe kan ha blitt feilaktig stereotypisert med et trekk som ikke er vanlig for den, 2) Oppfattelsen av hvor homogen gruppen er påvirker hvor sikker en føler seg når en flytter gruppestereotypier over på individet og 3) Selv stereotypier som passer relativt godt for gruppen kan fortsatt vise seg å være feil for individet i ulike situasjoner.

Terborg (1977) argumenterer for å skille mellom deskriptive og preskriptive fordommer. Deskriptive stereotypier sier hvordan majoriteten i en gruppe skal oppføre seg, foretrekke og hvilken kompetanse de har. I disse fordommene ligger det et implisitt press til å oppfylle forventninger, og deskriptive stereotypier begrenser den stereotypiserte fordi de ankrer interaksjonen (Fiske, 1993). Preskriptive stereotypier forteller hvordan ulike grupper burde tenke, føle og oppføre seg, noe som er enda mer kontrollerende. Selv om grupper stereotypiseres på en flatterende måte, for eksempel at kvinner burde være varme, vil de stereotypiserte enten bekrefte eller skuffe forventningene. Individet kan bli sosialt straffet for at de ikke oppfyller andres preskriptive stereotypier. (Eagly et al., 1992). Burgess og Borgida (1999) argumenterer for at det er mer sannsynlig at kjønnsdiskriminering som involverer ulik behandling, reflekterer den preskriptive komponenten av stereotypisering av kjønn. Selv om de finner at kjønnsstereotypier, ulikt mange andre stereotypier, ofte er både deskriptive og preskriptive.

Stereotypisering og makt er gjensidig forsterkende fordi stereotypisering i seg selv utøver kontroll og opprettholder og rettferdiggjør tilstanden (Fiske, 1993). Det er gjort flere studier som ser på grad av opplevd makt i sammenheng med stereotypisering (e.g. Fiske, 1993; Lammers et al., 2009; Lai, 2023). Dette aspektet vil ikke bli behandlet i denne studien.

## 2.2 Stereotype Content-modellen

Fiske et al. (2002) lanserte Stereotype Content-modellen (SCM), som bygger på at mennesker vurderer individer og grupper langs to grunnleggende dimensjoner innen sosial kognisjon; varme og kompetanse. Det begrunnes i at mennesker har hatt behov for raskt å vurdere om fremmedes hensikter er å skade eller å hjelpe dem (varmedimensjonen) og om den eller de har evne til å handle på disse hensiktene (kompetansedimensjonen) (Fiske et al., 2007) Denne tilnærmingen skiller seg fra mer tradisjonell forskningstradisjon, som ser på stereotyper som noe negativt. I denne studien blir begrepene stereotypier og fordommer brukt om hverandre, og det vises til at fordommer også kan inneholde positive karakteristikk.



**FIGUR 1:** Forenklet illustrasjon av Stereotype Content-modellen med utgangspunkt i illustrasjon i Bye et al. (2015).



Fiske et al. (2007) argumenterer for at varme og kompetanse er universelle dimensjoner for sosial persepsjon på tvers av stimuli, kulturer og tid. De finner at dimensjonene ofte korrelerer positivt, om enn moderat, når individer blir vurdert. Modellen legger også til grunne at individer vurderer andres varme før de vurderer kompetansen deres (Fiske et al., 2007). Det er sentralt i Stereotype Content-modellen at aksene for varme og kompetanse krysser hverandre. Fiske et al. (2002) finner klynger med grupper som ofte oppfattes med ambivalente stereotypier, eksempelvis vurderes høyt på kompetanse og lavt på varme, og argumenterer for at spesifikke følelser, emosjonelle fordommer, knyttes til de fire kombinasjonene av varme og kompetanse, se Figur 1. Fiske et al. (2002) ser på stereotyper som samfunnets delte forestillinger om sosiale gruppers kjennetegn. Forestillingene representerer primært dominante gruppers perspektiver, inngrupper, men deles av mange grupper. I Norge vil en dominant gruppe være etniske nordmenn fra middelklassen (Bye et al., 2015). Grupper med høy status blir stereotypisert som kompetente og lavstatusgrupper blir stereotypisert som inkompetente. Grupper hvor det er lite konkurranse om ressurser blir stereotypisert som varme, mens grupper som konkurrerer om begrensede ressurser blir sett på som kalde (Fiske et al., 2002). Dette taler for at rike blir oppfattet som kompetente, samt at individer og sosiale grupper som konkurrerer om ressurser (eksempelvis studieplasser eller lederjobber) med inngrupper, blir behandlet med fiendtlighet og forakt. Stereotype Content-modellen har blitt kritisert for å legge opplevd konkurranse til grunne som den sosiostrukturelle dimensjonen som forutsier opplevd varme, mens det moralske aspektet er mindre framtrædende i modellen (Kervyn et al., 2015).

Studier har vist at Stereotype Content-modellen finner støtte på tvers av kontekst og kulturer (Cuddy et al., 2008, 2009; Fiske og Durante, 2016; Fiske, 2017). Det betyr ikke at stereotypiseringen nødvendigvis er lik. Cuddy et. al (2009) finner at i mer kollektivistiske kulturer plasseres ikke referansegrupper (inngrupper og samfunnsprototypiske grupper) i den mest positive klyngen (høy kompetanse/høy varme), noe som skjer i individualistiske kulturer. Både mer likestilte samfunn og samfunn med mer konflikt stereotypiserer færre grupper med ambivalens (høy på den ene dimensjonen og lav på den andre). Bye et al. (2015) har testet Stereotype Content-modellen i Norge og finner at for eksempel at høyt utdannede blir vurdert

med beundrende fordommer og blir sett på som både kompetente og varme. De finner også at kvinner blir sett på som like kompetente som menn, og at kvinner i snitt scorer høyere på varmedimensjonen enn menn. Med utgangspunkt i Stereotype Content-modellen har Bye et al. (2022) undersøkt (N=191) stereotypisering av menn og kvinner i Norge på tvers av kjønnetes subgrupper. De finner at kvinnelige ledere blir sett på som kompetente (M=4,11, SD=0,76), men ikke så varme (M=2,90, SD=0,89). Mannlige ledere blir scoret relativt likt på kompetanse (M= 4,09, SD= 0,82) og varme (M=2,55, SD=0,90).

### **2.3 Handlekraft**

Forskningen innen stereotypisering har ulike innfallsvinkler. Carrier et al. (2014) tar utgangspunkt i dimensjonene handlekraft og fellesskap i sin forskning på sosial persepsjon, noe som er vanlig i forskning på stereotypisering. De argumenterer for at handlekraft (agency på engelsk) og kompetanse er forskjellige dimensjoner, og at handlekraft er tettere knyttet til sosial status enn det kompetanse er. Abele og Wojcizke (2014) finner at handlekraft forbindes med maskuline karakteristikk og fellesskap forbindes med feminine karakteristikk. Handlekraft omfatter egenskaper som selvstendig, selvsikker og dominerende, mens fellesskap refererer til egenskaper som relasjonsorientert, omsorgsfull og empatisk. Cuddy et al. (2008) finner at kombinasjonen av varme- og kompetansedimensjonene ligner kombinasjonen av dimensjonene fellesskap og handlekraft, men at de ikke er helt overlappende. De argumenterer for at kunnskap gir potensial til å handle, men ikke nødvendigvis medfører at handlingen blir utført. Abele et al. (2008) argumenterer for at handlekraft ofte opptrer som en subdimensjon av kompetanse. En amerikansk studie av Eagly et al. (2020) finner at kvinner i økende grad blir sett på som lik eller enda mer kompetente enn menn, men at kvinner konsekvent blir sett på som mer fellesskapsorienterte og mindre handlekraftige.

### **2.4 Lederes kjønn**

Forskning på stereotypisering fokuserte fra 30-tallet mest på rase, nasjonalitet og etniske grupper, men fikk fornyet interesse fra og med 70- og 80-tallet, som følge av økt interesse for diskriminering på grunn av kjønn (Schneider, 2005).

Glasstaket blir brukt som metafor for en slags usynlig barriere som hindrer kvinner som har lederambisjoner, i å få jobb som toppledere (Morrison et al., 1992). Flere forskere har forsøkt å forklare hvorfor menn oftere dukker opp i lederstillinger. Eagly og Karau (2002) forklarer dette med rollekongruitetsteori og argumenterer for at opplevd mismatch mellom den kvinnelig kjønnsrollen og lederrollen fører til at 1) kvinner oppfattes som mindre egnet til å fylle lederrollen enn menn og 2) handling som inngår i lederrollen, blir vurdert som mindre gunstig når den utføres av en kvinne. Effektene medfører at holdninger til kvinnelige ledere, og potensielle ledere, er mindre positive enn til menn i samme posisjon. De finner særlig støtte for dette der det er store sprik mellom den kvinnelige kjønnsrollen og lederrollen. Inkongruens mellom kjønnsrollen og lederrollen er ingen gitt størrelse, men varierer med endring i stereotypisering av begge rollene (Eagly og Karau, 2002, s. 590-591).

*Because many behaviors considered inappropriate for women are the very ones deemed necessary to be "competent" in a traditionally male job, sex stereotypes create a double bind for women. Their competence is undervalued if they behave in traditionally feminine ways, while their interpersonal skills are derogated and their mental health is questioned if they behave in traditionally masculine ways.*

***Fiske et al. (1993, p. 218)***

Koenig et al. (2011) har gjort en metaanalyse av stereotypier på ledere og maskulinitet. De deler forskningen inn i 1) sammenligning mellom stereotypier av menn og stereotypier av ledere, samt sammenligninger av stereotypier av kvinner og ledere, 2) sammenligninger av stereotypier av lederes handlekraft og fellesskap og 3) rangering av lederjobber på en dimensjon for maskulinitet og feminitet. De finner at oppfattelsen av lederskap som en maskulin konstruksjon har avtatt over tid og var større for mannlige enn kvinnelige forskningsdeltakere. I tillegg ble ledere i utdanningsorganisasjoner stereotypisert som mindre maskuline enn innen øvrige områder. De finner også at støtte for at ledere stereotypiseres som mindre maskuline i lederroller med moderat status enn i høystatus lederroller. Eagly et al. (1992) gjennomførte en metaanalyse av stereotypisering av kvinnelige og mannlige ledere. De fant at mannlige ledere ble vurdert bedre enn kvinnelige ledere, men effekten var liten. Devalueringen av kvinnelige ledere var derimot

større når lederskapet ble utøvet på en stereotypisk maskulin måte, når det var type lederroller som domineres av menn og når den som vurderte var mann.

Sosial rolleteori (Eagly og Wood, 2012) begrunner stereotypier av kvinner og menn med den observerte arbeidsdelingen mellom kjønn i et samfunn og fordelingen av kjønn i ulike roller i samfunnet. At det fortsatt er forskjell mellom lønn og autoritet mellom kjønnene i arbeidslivet henger sammen med at kvinner fortsatt omsorgsroller, som å ta ansvar for barn (Eagly og Wood, 2012). En slik tilnærming forsøker å forklare forskjeller i stereotypier mellom samfunn og kulturer. Sendén et al. (2019) har sett testet teorien i et svensk utvalg (N=323), hvor de finner at kvinner over tid har blitt stereotypisert som mer handlekraftige, mens stereotyper av menn ikke har endret seg i særlig grad når det kommer til dimensjonene for handlekraft og fellesskap. Deltakerne i den svenske studien overvurderte omfanget av kvinner og menn som i dag har jobber som er utradisjonelle for sitt kjønn. Et slikt perspektiv går ikke inn på de ulike rollene til individet utover kjønnsrollen. Else-Quest og Hyde (2016) argumenterer for mer bruk av interseksjonalitet som tilnærming og kritisk teori innen kvantitativ metode. Interseksjonalitet innebærer en tilnærming som anerkjenner at mennesker blir karakterisert samtidig av flere sosiale kategorier, og at disse kategoriene overlapper.

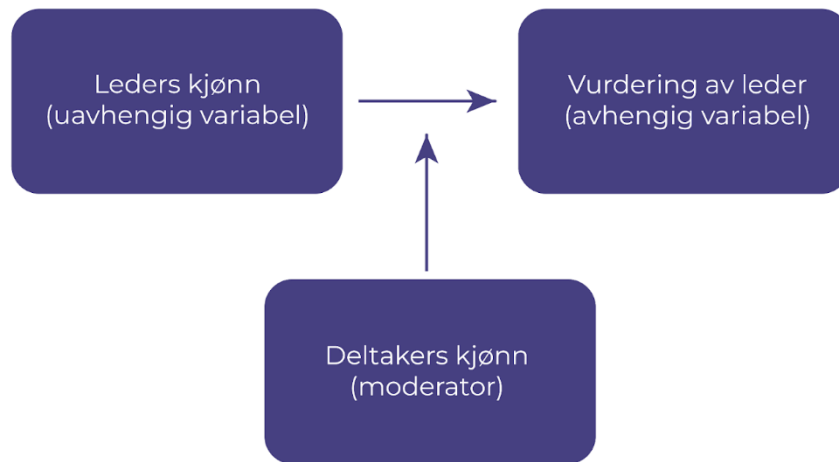
### ***2.5 Hypoteser***

På bakgrunn av tidligere forskning og teori, som framlagt over, og gjeldende problemstilling ble følgende hypoteser formulert for testing på et norsk utvalg;

Hypotese 1: Kvinnelige og mannlige ledere oppfattes som like kompetente, mens kvinnelige ledere oppfattes som varmere enn mannlige ledere.

Hypotese 2: Mannlige ledere oppfattes som mer handlekraftige enn kvinnelige ledere.

Hypotese 3: Menn stereotypiserer ledere i større grad basert på kjønn enn kvinner.



**FIGUR 2:** Modell for problemstillingen og hypoteser.

I eksperimentet er lederens kjønn (mann eller kvinne) den uavhengige variabelen, som testes om påvirker vurderingen av lederen (avhengig variabel). Det testes også om deltakers kjønn modererer forholdet mellom de to øvrige variablene.

### 3 Metode

Hypotesene er valgt testet ved å innhente primærdata via et spørreskjembasert eksperiment, som tillater å teste hypoteser om årsakssammenhenger mellom atskilte variabler og som også er etterprøvbart via replikasjon (Ghauri et al., 2020). To grupper ble bedt om å vurdere førsteinntrykket av en leder når det kommer til dimensjonene varme, kompetanse og handlekraft. Lederen ble beskrevet i en vignett, og deltakerne ble randomisert sendt til et spørreskjema med en vignett hvor lederen enten hadde et kvinnenavn eller et mansnavn.

#### 3.1 Utvalg

Eksperimentet ble delt på Facebook og LinkedIn og var åpen for deltakelse i mesteparten av januar 2023. Teksten som var synlig på delingen, oppfordret til å dele eksperimentet videre og ikke kommentere innholdet i undersøkelsen på innlegget (se vedlegg 1), for ikke å påvirke andre deltakers svar.

Målet var å få over 300 deltakere, mer spesifikt over 150 deltakere i hver eksperimentgruppe for sikre tilfredsstillende statistisk grunnlag. 362 deltakere gjennomførte eksperimentet, og 91 startet uten å fullføre. 202 vurderte den

mannlige lederen, mens 160 vurderte den kvinnelige lederen. 75,7 prosent av deltakerne oppgir at de er kvinner, og 24,3 prosent er menn. Overvekt av kvinnelige deltakere er vanlig i nettundersøkelser uten vederlag for deltakelse, jamfør Keusch (2015).

### **3.2 Etikk**

Datainnsamlingen ble gjort via det digitale verktøyet for undersøkelser Nettskjema, som Universitetet i Oslo tilbyr. Nettskjema er utformet for å ivareta norsk personvernkrav og personvernforordningen til EU (GDPR). Alle potensielle deltakere ble informert om at deltakelse er frivillig, og at de kan avsluttes når som helst og uten å oppgi grunn (Ghauri et al., 2020), samt at undersøkelsen følger personvernlovgivningen, og at ingen deltakere kan identifiseres direkte eller indirekte via deltakelse. Alle deltakere ble bedt om å gi sitt informerte samtykke til deltakelsen.

### **3.3 Design og Prosedyre**

Deltakere ble først bedt om å oppgi demografiske kontrollvariabler; kjønn, alder målt i intervaller, høyeste fullførte utdanning og bransje de jobber i. Sistnevnte inkluderer også alternativet "Ikke i arbeid/Annet).

Videre kommer spørrebatterier for egenvurdering av personlig- og sosial makt, se vedlegg 2 og 3. Disse spørsmålene er tatt med for å kunne bidra i forskningen til veileder og professor Linda Lai og vil ikke bli behandlet i denne studien utover under diskusjon om mulige feilkilder.

I vignetten ble deltakerne bedt om å se for seg at de får en ny toppleder på jobb og får lese en presentasjon av vedkommende på intranettet. Deltakerne ble randomisert sendt til en tekst hvor lederen enten har et kvinnenavn (Anne Hoff-Jensen) eller et mansnavn (Anders Hoff-Jensen). Bortsett fra navnet på lederen og tilpasset pronomen er tekstene identiske, se vedlegg 2 og 3. Navnene på de to lederne er bevisst valgt å være svært like.

Vignetten i eksperimentet er utformet med tanke på å skulle være en realistisk melding på intranett, som en ansatt kan få når det ansettes en ny toppleder. Derfor er det valgt å ikke nevne eventuelle negative sider ved lederen.

### 3.4 Mål

Spørrebatteriene som er benyttet for å måle varme, kompetanse og handlekraft, er tidligere verifiserte og oversatt til norsk av Lai (2023), og baserer seg på Cuddy et al. (2008), Lindqvist et al. (2017) og Bye et al. (2014).

Ved å bruke en 7-punkts Likerts skala (1= Svært uenig, 7= Svært enig) rangerte deltakerne førsteinntrykket av lederen. For å måle lederens varme ble deltakerne bedt om å vurdere hvor vennlig, varm og omtenkstom, imøtekommende og snill og til å stole på lederen virket. Førsteintrykket av lederens kompetanse ble målt ved spørsmål om inntrykk av hvor kunnskapsrik, dyktig, flink og selvsikker vedkommende virket. Lederens handlekraft ble vurdert med spørsmålene om hvor arbeidsom (jobber hardt), handlekraftig, besluttsom og ansvarsfull deltakerne fikk inntrykk av at lederen er.

Det er gjennomført prinsippal komponentanalyse med Oblimin-rotasjon ved å bruke SPSS versjon 29. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index er på 0,884, som overgår den anbefalte verdien på minst 0.6 (Kaiser, 1970). Barletts test (Barlett, 1950) gir  $p=0,000$ . De innsamlede dataene er dermed egnet for faktoranalyse (Tabachnick og Fidell, 2007.)

Faktormatrise			
Inntrykk	Komponenter		
	Kompetanse	Varme	Handlekraft
Dyktig	0,949		
Flink	0,925		
Kunnskapsrik	0,800		
Ansvarsfull	0,534		
Varm og omtenkstom		-0,975	
Imøtekommende og snill		-0,968	
Vennlig		-0,859	
Til å stole på	0,353	-0,526	
Besluttsom			0,849
Handlekraftig			0,818
Arbeidsom			0,762
Selvsikker			0,749

**TABELL 1:** Faktoranalysen finner tre komponenter som er gjenkjennbar fra de tidligere verifiserte spørrebatteriene. Uthevede testledd er med videre.

Som forventet viser analysene tre faktorer. Det er fem testledd som lader på komponenten kompetanse; dyktig (0,949), flink (0,925), kunnskapsrik (0,800), ansvarsfull (0,534) og til å stole på (0,353). Fire testledd lader på varmekomponenten; varm og omtenkstom (-0,975), Imøtekommende og snill (-0,968), vennlig (-0,859) og til å stole på (-0,526). Fire testledd lader på komponenten handlekraft; besluttsom (0,849), handlekraftig (0,818), arbeidsom (0,762), og selvsikker (0,749).

Testledd som lader på samme faktor med faktorladning på over 0,5, er med videre gitt at de er utformet for å måle faktoren som de lader på.

Dimensjonen for varme ble i dette eksperimentet opprinnelig målt med fire testledd (vennlig, varm og omtenkstom, imøtekommende og snill og til å stole på). Sistnevnte testledd er fjernet fordi den lader på faktoren for kompetanse (0,353) i tillegg til varme (-0,526), såkalt krysslading. De resterende tre testleddene ladet kun på dimensjonen for varme og ble bevart. Reliabilitetsanalysen er tilfredsstillende og gir Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) på 0,923.

Kompetanse ble målt med fire testledd (dyktig, flink, kunnskapsrik og selvsikker). Sistnevnte er fjernet fordi det lader (0,749) på en annen faktor (handlekraft). Øvrige testledd er med videre ( $\alpha=0,886$ ).

Handlekraft ble også målt med fire testledd (handlekraftig, arbeidsom, besluttsom og ansvarsfull). Her er sistnevnte testledd fjernet da det lader (0,534) på en annen faktor (kompetanse). De andre tre er med videre ( $\alpha=0,857$ ).

To av faktorene hadde egenverdi over 1, mens den tredje faktoren (handlekraft) har egenverdi på 0,9. Også sistnevnte faktor er tatt med videre for analyseformål.

#### **4 Resultater**

I tillegg til faktoranalyse og reliabilitetsanalyse, er det brukt variansanalyser (enveis ANOVA og toveis ANOVA) for å tolke data opp mot hypotesene (Pallant, 2020). I lys av funnene er det også gjennomført ytterligere analyser for å sjekke om deltakernes alder, utdanning eller bransje er moderatorer. Ingen av funnene er statistisk signifikante.



## 4.1 Analyser

I korrelasjonsanalysen, Tabell 2, ser vi ingen signifikant korrelasjon mellom den uavhengige variabelen (leders kjønn) og de avhengige variablene (vurdering av kompetanse, varme og handlekraft). Det er sterke statistisk signifikante korrelasjoner mellom et par av de avhengige variablene, men ingen har så høy korrelasjonskoeffisient ( $>0,8$ ), som kan indikere multikollinearitet (Ghauri et al., 2020).

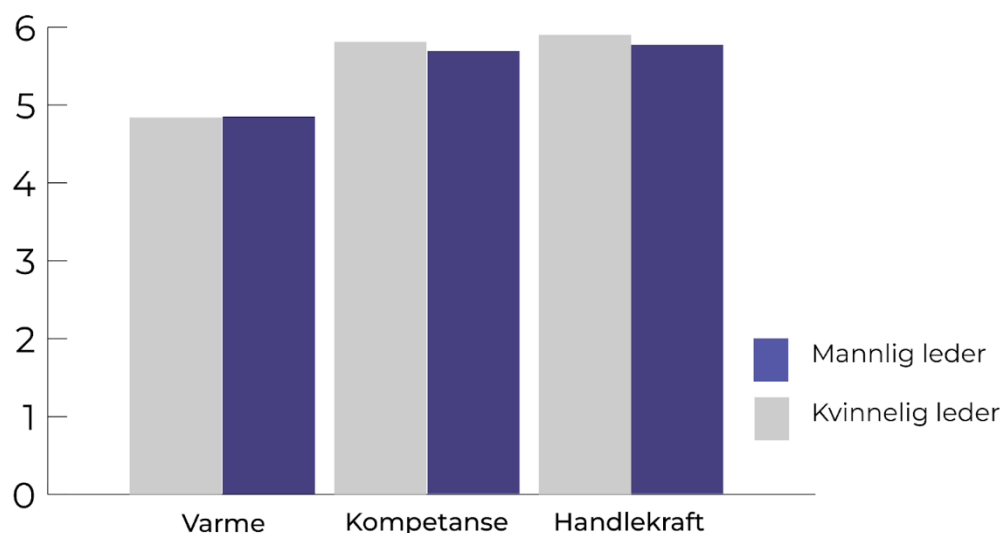
	Snitt	SD	Testledd	1	2	3	4	5	6	7
1 Leders kjønn				--						
2 Kompetanse	5.74	0.92	3	-0.069	(0,89)					
3 Varme	4.84	1.42	3	0.007	,506**	(0,92)				
4 Handlekraft	5.82	0.91	3	-0.076	,574**	,277**	(0,86)			
5 Deltakers kjønn				0.063	-,136**	-,173**	-,139**	--		
6 Alder				0.002	-0.099	-,171**	-0.023	-0.044	--	
7 Utdanning				0.073	-0.005	0.020	0.059	-0.092	,155**	--

N = 362. Cronbachs alpha i parentes. \*p<.05,\*\* p<.01.

**TABELL 2:** Oversikt over korrelasjon mellom variablene og deskriptiv fakta.

Enveis variansanalyse (ANOVA) viser ingen signifikante forskjeller mellom de to eksperimentgruppe som enten vurderte en kvinnelige eller en mannlig leder på kompetanse ( $F(1,360)=1,718$ ,  $p=0,191$ .  $\eta^2 = 0,005$ ), varme ( $F(1,360)=0,018$ ,  $p=0,0,895$ .  $\eta^2 = 0,000$ ) og handlekraft ( $F(1,360)=2,101$ ,  $p=0,148$ .  $\eta^2 = 0,006$ ).

Det er svært små forskjeller på hvordan gjennomsnittet i utvalget vurderer lederne på de avhengige variablene, som illustrert nedenfor i Figur 3.



**FIGUR 3:** Illustrasjon av hvordan deltakerne i snitt scorer mannlig og kvinnelig leder.

Den kvinnelige lederen ble scoret høyt på kompetanse (Snitt=5,80, SD=0,94) og handlekraft (Snitt= 5,90, SD=0,84). Vurderingen var noe lavere på varme (Snitt=4,83, SD=1,18). Den mannlige lederen scoret svært likt på kompetanse (Snitt= 5,68, SD=0,89), handlekraft (Snitt= 5,76, SD= 0,95) og varme (Snitt= 4,85, SD=1,11).

Toveis ANOVA ble utført for å se om deltakerens kjønn (moderatoren) påvirker hvordan 1) den kvinnelige lederen og 2) den mannlige lederen vurderes på dimensjonene varme, kompetanse og handlekraft. Det var ingen statistisk signifikant moderatoreffekt for deltakerens kjønn når det kommer til vurdering av lederens kompetanse ( $F= 1,682$ ,  $p=0,196$ ,  $\eta^2=0,005$ ), varme ( $F=2,651$ ,  $p=0,104$ ,  $\eta^2=0,007$ ) eller handlekraft ( $F= 1,514$ ,  $p=0,219$ ,  $\eta^2=0,004$ ). Det innebærer at kjønn til deltakerne i utvalget ikke har noe å si for stereotypiseringen av mannlig og kvinnelig leder.

Det er ingen signifikante resultater som tyder på at deltakernes alder (gruppert noe grovere enn i spørreundersøkelsen i vedlegg 2 og 3) påvirker vurderingen av lederens kompetanse basert på kjønn ( $F= 0,670$ ,  $p= 0,571$ ,  $\eta^2=0,006$ ), lederens varme ( $F= 0,668$ ,  $p= 0,572$ ,  $\eta^2=0,006$ ) eller lederens handlekraft ( $F= 0,458$ ,  $p= 0,712$ ,  $\eta^2=0,004$ ).

Det er heller ingen signifikante resultater som tyder på at deltakernes utdanningsnivå påvirker vurderingen av lederens kompetanse basert på kjønn ( $F=$

0,922,  $p=0,430$ ,  $\eta^2=0,008$ ), lederens varme ( $F=0,924$ ,  $p=0,429$ ,  $\eta^2=0,008$ ) eller lederens handlekraft ( $F=1,407$ ,  $p=0,240$ ,  $\eta^2=0,012$ ).

Det er ingen signifikante resultater som tyder på at bransjen som deltakerne jobber i påvirker vurderingen av lederens kompetanse basert på kjønn ( $F=0,707$ ,  $p=0,548$ ,  $\eta^2=0,006$ ), lederens varme ( $F=1,671$ ,  $p=0,173$ ,  $\eta^2=0,014$ ) eller lederens handlekraft ( $F=0,569$ ,  $p=0,639$ ,  $\eta^2=0,005$ ).

#### **4.2 Hypotesetesting**

I forkant av eksperimentet ble tre hypoteser utledet for å belyse problemstillingen;

*Hypotese 1: Kvinnelige og mannlige ledere oppfattes som like kompetente, mens kvinnelige ledere oppfattes som varmere enn mannlige ledere.*

*Hypotese 2: Mannlige ledere oppfattes som mer handlekraftige enn kvinnelige ledere.*

*Hypotese 3: Menn stereotypiserer ledere i større grad basert på kjønn enn kvinner.*

I analysene som er brukt for å teste hypotesene, er ingen funn statistisk signifikante. Det medfører at det ikke finnes støtte for Hypotese 2 og Hypotese 3 i utvalget. Hypotese 1 får delvis støtte da deltakerne i eksperimentet vurderer kvinnelig leder som like kompetent som mannlige leder. Derimot er det ikke funnet støtte for at kvinnelig leder oppfattes som varmere enn mannlige leder.

Analysene viser at deltakernes alder, utdanningsnivå eller bransjen som de jobber i, ikke har moderatoreffekt på sammenhengene som undersøkes.

## **5 Diskusjon**

Analysene viser at det ikke er statistisk signifikans i utvalget i eksperimentet som tilsier at kvinnelige og mannlige ledere blir vurdert ulikt på dimensjonene varme, kompetanse og handlekraft når det kommer til førsteinntrykk. I eksperimentet er det heller ikke funnet vesentlige forskjeller i førsteinntrykket av lederne når det kommer til handlekraft og kompetanse. Bye et al. (2022) som også ser på et norsk utvalg, finner heller ikke signifikante forskjeller i stereotypisering av varme og kompetanse mellom kvinnelige og mannlige ledere. Dermed finner eksperimentet

støtte i denne studien. Samtidig bør det nevnes at utvalget til Bye et al. (2022) vurderer persepsjon av kvinnelige og mannlige ledere på gruppenivå, mens deltakerne i eksperimentet blir bedt om å vurdere førsteinntrykket av en spesifikk leder. Med utgangspunkt i Stereotype Content-modellen har Bye et al. (2022) bedt deltakerne rangere lederne på en skala fra 1 (Ikke i det hele tatt) til 5 (I veldig stor grad), så tallene er ikke direkte sammenlignbare med denne undersøkelsen, som opererer med en skala fra 1 til 7. Bye et al. finner at lederne stereotypiseres som svært kompetente, men ikke fullt så varme. Dette er også tilfelle i eksperimentet. Studien til Bye et al. (2022) er også begrenset av at den ikke tar for seg dimensjonen handlekraft. Verken Bye et al. (2022) eller eksperimentet ser på persepsjon av negative trekk, og studiene er begrenset av dette.

Eagly et al. (2020) finner at kvinner i økende grad blir sett på som lik eller enda mer kompetente enn menn, men at kvinner konsekvent blir sett på som mer fellesskapsorienterte og mindre handlekraftige. Det finnes ikke støtte for at kvinner blir stereotypisert som mindre handlekraftige enn menn i eksperimentet. Eagly et al. (2020) er en amerikansk studie, og det er ikke overraskende om det finnes kulturforskjeller. Det er også viktig å understreke at Eagly et al. (2020) ikke har vurdert kvinnelige og mannlige ledere spesifikt.

Stereotype Content-modellen (Fiske et al., 2002) åpner for at kvinner og menn som er ledere, både kan stereotypiseres likt og at de kan stereotypiseres ulikt. Det avgjørende i modellen er hvordan gruppene vurderes når det kommer til konkurranse og status. Eckes (2002) bygger sin forskning på kjønnsstereotyper på Stereotype Content-modellen (Fiske et al., 2002) og finner sterk støtte for at status predikerer oppfattet kompetanse, og at gjensidig avhengighet predikerer oppfattet varme. Det kan argumenteres for at effektene som Eckes (2002) finner, kan ha påvirket hvordan deltakerne har vurdert den kvinnelige og mannlige lederen i eksperimentet som er gjennomført. Vignettene i eksperimentet (vedlegg 2 og 3) ber deltakerne se for seg at de får ny toppleder på jobb. Vignettene beskriver en person med høy utdanning som det i et norsk utvalg kan argumenteres for at blir sett på som status (Bye et al., 2022). Det sammenfaller med prediksjonene i Stereotype Content-modellen opp mot deltakernes i eksperimentets vurdering av lederen som svært kompetent. Det er mulig at kjønn ikke blir så vektlagt i førsteinntrykket når vedkommende er svært kompetent, uten

at det på bakgrunn av den aktuelle undersøkelsen alene kan trekkes slutninger rundt dette. Det kan også være at det finnes en grad av ankringseffekt (Strack og Mussweiler, 1997) i utvalget, da lederen i eksperimentet allerede er ansatt som toppleder og deltakerne derfor lettere vil se på vedkommende som kompetent. En stilling som toppleder kan også ses på som en begrenset ressurs, som vil predikere lav varme, jamfør Stereotype Content-modellen (Fiske et al., 2002).

Begge lederne i eksperimentet scorer lavere på varme enn kompetanse og handlekraft. Eksperimentet en kunstig situasjon, hvor vi kan forvente at effektstørrelsen blir lavere enn om deltakerne hadde vurdert en faktisk toppleder som de hadde vært i faktisk konkurranse med. Det kan dermed også argumenteres for at deltakerne hadde vurdert førsteinntrykket noe annerledes om de møtte sin nye leder i virkeligheten. Svakheten med en slik tilnærming vil være at for eksempel utseende og klesstil vil kunne påvirke stereotypiseringen av kvinnelig og mannlig leder. I eksperimentet er deltakerne ikke bedt om å vurdere status og konkurranse, og det begrenses av dette. Fiske et al. (2007) finner at dimensjonene varme og kompetanse ofte korrelerer positivt, om enn moderat, når individer blir vurdert. Det kan argumenteres for at dette er en glorieeffekt (Nisbett og Wilson, 1977), hvor det at lederen anses som kompetent gjør at deltakerne kanskje vurderer vedkommende som litt ekstra varm.

Fiske et al. (2002) finner at menn blir sett på som mer kompetente enn kvinner, mens kvinner blir sett på som varmere. Denne undersøkelsen er foretatt med andre spørrebatterier og på et amerikansk utvalg, så funnene kan ses i lys av kulturelle forskjeller. Bye et al. (2015) finner at kvinner i Norge blir sett på som like kompetente som menn, men at de stereotypiseres som varmere. Spørrebatteriene brukte av Bye et al. (2015) ligner, men er ikke identiske med denne undersøkelsen. Verken Fiske et al. (2002) eller Bye et al. (2015) har spurt eksplisitt om kvinnelige og mannlige ledere, som også er en grunn til at funnene ikke er direkte sammenlignbare da stereotypiseringen kan påvirkes av flere sosiale kategorier (Else-Quest og Hyde, 2016). Ut fra perspektivet om interseksjonalitet kan det argumenteres for at flere sosiale kategorier som kommer til syne i vignetten (høyt utdannet, toppleder, gift, forelder og lignende), kan påvirke utvalgets vurdering av lederen og påvirke stereotypiseringen mer enn hva kjønn gjør. Vignettene (Se vedlegg 2 og 3) er for øvrig lik for de to gruppene med

unntak av kjønn på lederen. Likevel kan det være at det er sosiale kategorier som er mer styrende enn kjønn for deltakernes vurdering, som for eksempel kan gjøre at de to lederne scorer så likt på førsteinntrykk. For eksempel kan det at personen allerede er ansatt som toppleder være en kategori som svekker eller annullerer stereotypisering på bakgrunn av kjønn, uten at det kan konkluderes rundt dette med utgangspunkt i eksperimentet.

I eksperimentet har ikke mannlige deltakere stereotypisert lederne i større grad enn det de kvinnelige lederne har. Metastudien til Koenig et al. (2011) finner at menn i større grad enn kvinner oppfattet lederskap som en maskulin konstruksjon. Ifølge rollekongruitetsteori (Eagly og Karau, 2002) ville dette kunne ha bidratt til at mannlige deltakere stereotypiserer mer. Effekten av opplevd mismatch mellom den kvinnelige kjønnsrollen og lederrollen er at kvinner ses på som mindre egnet til å fylle lederrollen og holdninger til kvinnelige ledere blir mindre positive enn til menn i samme situasjon. Koenig et al. (2011) finner også at oppfattelsen av lederskap som en maskulin konstruksjon har avtatt over tid. Dette taler også for at det blir mindre mismatch mellom kvinnelig kjønnsrolle og lederrollen. At mannlige og kvinnelige leder i dataene fra eksperimentet viser en lik vurdering av kjønnene, kan med bakgrunn i rollekongruitetsteori forklares med at det oppfattelse av den kvinnelige kjønnsrollen og oppfattelsen av lederrollen ikke er så motstridende som for eksempel i USA, hvor mye forskning på stereotyper er gjort. Eksperimentet må sees i sammenheng med at det er kulturelle forskjeller innen stereotypisering, og at stereotyper i et samfunn endres over tid. Hofstede (2011) rangerer Norge som en av de mest feminine kulturene, og Norge er rangert som verdens tredje mest likestilte land, foran Sverige på femteplass (World Economic Forum, 2022). Sistnevnte rangeringen av 146 land legger vekt på indikatorer på likestilling eksempelvis politisk representasjon og deltakelse i arbeidsmarkedet. Kulturforskjeller er et viktig perspektiv for å forstå stereotypisering.

Sendén et al. (2019) har testet sosial rolleteori (Eagly og Wood, 2012) i et svensk utvalg (N=323), hvor de finner at kvinner over tid har blitt stereotypisert som mer handlekraftige, mens stereotyper av menn ikke har endret seg i særlig grad når det kommer til dimensjonene for handlekraft og fellesskap. Sverige som samfunn, er sett på som relativt likt Norge innen mange likestillingsaspekter (World

Economic Forum, 2022). Deltakerne i den svenske studien til Sendén et al. (2019) overvurderte omfanget av kvinner og menn som i dag har jobber som er utradisjonelle for sitt kjønn. Denne feilobservasjonen vil jamfør sosial rolleteori, kan påvirke stereotypiseringen og kan tyde på at utvalget oppfatter at kvinner og menn er mer likestilte i det svenske arbeidsmarkedet enn hva som er tilfellet. Det kan argumenteres for at dette vil kunne bidra til at kvinner, og eventuelt muligens også kvinnelige ledere, kan bli stereotypisert mer positivt.

Koenig et al. (2011) finner at ledere stereotypiseres som mindre maskuline i lederroller med moderat status enn i høystatus lederroller. Effekten av status finner også Glick et al. (2005) i deres studie som viser at kvinner i høystatus roller på jobb stereotypiseres mer negativt hvis de kler seg sexy, men at kvinner i lavstatusroller på jobb ikke blir stereotypisert som mindre kompetente hvis de kler seg sexy enn hvis de er nøytralt kledd. Det er derfor interessant å forske mer på kvinner i ulike typer lederjobber da det tyder på at aspekter ved lederjobben, for eksempel status, kan påvirke stereotypiseringen. Rosette og Tost (2010) argumenterer for at kvinner som har suksess i roller med høy status, blir oppfattet som svært kompetente fordi folk antar at disse kvinnene har mestret rollen under ekstra vanskelige forhold. Med et slikt perspektiv kan det argumenteres for at kvinner ikke nødvendigvis blir inspirert til å søke topplederjobber ved at de legger merke til at det finnes kvinnelige toppledere i samfunnet. Stereotypisering av kjønn på tvers av statusroller i arbeidslivet er aspekter som eksperimentet ikke berører, men som det bør forskes mer på og på tvers av kulturer.

Deltakerne i eksperimentet vurderer ikke den kvinnelige og mannlige leder ulikt på dimensjonene handlekraft, og de scorer også den kvinnelige og mannlige lederen svært likt på dimensjonene for kompetanse og handlekraft. Carrier et al. (2014) argumenterer for at handlekraft er tettere knyttet til sosial status enn det kompetanse er. Forskjellene i eksperimentet er små når det kommer til vurderingen av ledernes kompetanse og handlekraft, og det kan også ha vært vanskelig å skille mellom de to dimensjonene basert på opplysningene i teksten i vignetten. Her kan det argumenteres for at et møte med en ny leder kunne ha gitt større effekt og forskjeller på stereotypisering enn en tekst, og at det kunne vært forskjeller mellom lederjobber med ulik oppfattet status.

Storvik (2006) finner at kvinnelige ledere er like ambisiøse som mannlige ledere i offentlig sektor i Norge. Forskjellen er at kvinner i mindre grad søker seg til lederstillinger, med det er derimot kjønnsbalanse når kvinnene blir oppfordret til å søke. Storvik (2006) argumenterer for at ideen om glasstaket bremser utviklingen med å få flere kvinnelige ledere fordi kvinners forventer kjønnsdiskriminering. Argumentene kan sees i sammenheng med deskriptive og preskriptive stereotypier, som Burgess og Borgida (1999) argumenterer for at kjønnsstereotypier ofte er. Hvis kjønnsbalansen handler om at kvinner forventer diskriminering, kan det som Fiske (1993) påpeker være at det er deskriptive stereotypier som begrenser kvinnene fordi stereotypiene ankrer interaksjonen og legger et implisitt press på å oppfylle forventninger til preferanser og atferd. Det kan imidlertid ikke utelukkes at det er andre forhold som spiller inn på kjønnsbalansen i rekruttering av ledere.

Jamfør Cuddy et al. (2009) vil inngrupper i et mindre individualistisk samfunn ikke plasseres i den mest positive klyngen i Stereotype Content-modellen, samtidig som mer likestilte samfunn stereotypiserer færre grupper med ambivalens. I eksperimentet har deltakerne kun vurdert en leder og ikke flere grupper i samfunnet, men lederen av begge kjønn scorer høyt på kompetanse og i snitt litt over "midt på treet" på varme. Det finnes ikke sterk ambivalens i stereotypiseringen i dette utvalgte, men det kan argumenteres for at det er en grad av det. Koenig et al. (2011) peker på at menn oftere har maktposisjoner i organisasjoner, og at deres fordommer kan hindre kvinner i å få lederstillinger. Studien er begrenset av at en overvekt av dataene er fra USA. Rudman og Glick (1999) argumenterer for at selv om kvinnelige ledere ses på som kompetente kan de havne i et krysspress av forventninger, hvor kvinnelige ledere som ikke lever opp til forventet kjønnsrolle blir mislikt på tross av de oppfyller lederrollen. Det trengs mer forskning på stereotypisering av ledere i Norge, men også hvorfor ikke flere kvinner blir ledere. En mulig delforklaring er det Kanter (1977) omtaler som homososial reproduksjon; at menn velger å ansette andre menn som ligner dem selv når det kommer til verdier og egenskaper.

Birkelund og Sandnes (2003) peker på at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner i vestlige land, men at det på feltet er gjort få komparative studier. Forskningen, ofte med data fra 80-tallet, viser større kjønnsforskjeller i



autoritetsposisjoner i arbeidslivet i Skandinavia enn i engelskspråklige land, spesielt USA. Birkelund og Sandnes (2003) peker på at norsk kultur er mindre individualistisk og markedsorientert og fremmer en norm om balanse mellom jobb, familie og fritid i større grad enn amerikansk kultur. De konkluderer med at Norge har vært mindre suksessfull når det kommer til å nå sitt politiske mål om like muligheter for kjønnene i arbeidsmarkedet, særlig i privat sektor.

### **5.1 Feilkilder**

I undersøkelsen er spørsmålene hentet fra spørrebatterier som er tidligere validerte (Lai, 2023) og rekkefølgen er satt opp etter nøye vurderinger og utformingen er satt opp i henhold til anbefalinger fra Nettskjema (2023). En svakhet med Nettskjema er at respondenter som hopper av undersøkelsen og gjennomfører den på et senere tidspunkt, ikke kommer tilbake til samme skjema. Dette medfører at deltakere kan ha hoppet av undersøkelsen etter at de har lest vignetten med lederen og senere gjennomført undersøkelsen, men da fått vignetten hvor lederen har et annet kjønn enn første gang. 91 personer hoppet av undersøkelsen, og 362 gjennomførte. Feilkilden antas som relativt liten.

Deltakerne har også svart på spørsmål der de vurderer sin egen sosiale og personlige makt. Disse spørsmålene er ikke brukt i undersøkelsen, men er tatt med for at veileder Linda Lai eventuelt kan bruke dem i sin forskning. Disse spørsmålene kommer før vignetten, og det kan argumenteres for at de kan ha påvirket deltakerne gjennom priming. Like fullt har begge gruppene fått alle de samme spørsmålene, slik at sammenligningsgrunnlaget ikke blir skjevt.

Eksperimentet er gjennomført ved at to grupper får lese en vignett hvor en leder er beskrevet (se vedlegg 2 og 3). Den ene gruppen får lese en vignett hvor lederen er en mann, og den andre får lese en vignett hvor lederen er kvinne. Det betyr at de to gruppene er ulike, men styrken er at de ikke i like stor grad kan gjette på hypotesene og tilpasse sine svar. Det kan antas at stereotypiseringen hadde vært sterkere om deltakerne faktisk hadde møtt en ny leder eller sett et bilde, samtidig ville det vært knyttet flere feilkilder til en slik metode fordi utseende ville spilt inn og ikke bare kjønn. Deltakerne får i vignetten beskrevet en tenkt situasjon; De får en ny toppleder og får lese beskrivelse av vedkommende på bedriftens intranett.

For at situasjonen skal virke mest mulig realistisk er det valgt å ikke ta med negative sider ved lederen, noe som bidrar til at det er beskrevet en svært kompetent leder, som også svarene i utvalget viser. Det viktigste i eksperimentet er sammenligningen av de to gruppene, men det kan være at effekten av stereotypisering med bakgrunn i kjønn blir mindre når personen vurderes som svært kompetent. Det kan også være at deltakernes stereotypisering hadde blitt mer trigget om informasjonen som de fikk om lederen, var mer ambivalent. Det kan også argumenteres for at andre roller enn kjønn påvirker stereotypiseringen, og det er mulig at lederrollen har en viktigere plass i stereotypisering-prosessen enn kjønnsrollen. Denne studien ser ikke på stereotypisering (prosessen) og er begrenset av dette.

Vignetten kan oppfattes ulikt etter hva som er deltakerens jobbsituasjon. Noen av deltakerne er arbeidsledige, mens deltakerne som er i jobb vil ha “toppledere” med svært varierende opplevd status og konkurranse. Eksempelvis kan en “toppleder” i en enestående bilverksted (ikke konsern) være leder for syv ansatte, mens en “toppleder” for et sykehus kan ha mange tusen ansatte under seg. Denne undersøkelsen differensierer ikke mellom disse gruppene. Det er en begrensning i undersøkelsen, og Koenig et al. (2011) finner støtte for at ledere stereotypiseres som mindre maskuline i lederroller med moderat status enn i høystatus lederroller. Hvilken status deltakerne i eksperimentet ilegger toppleder-jobben kan variere. Dette er forenelig med oppbyggingen av Stereotype Content-modellen (Fiske et al., 2002). Koenig et al. (2011) finner også at denne stereotypiseringen er ulik i forskjellige type bransjer, mens eksperimentet begrenses av at det kun skiller mellom privat næringsliv, offentlig sektor, ideell/politisk organisasjon og ikke i arbeid.

Fordi eksperimentet er delt via private kontoer på sosiale medier kan deltakerne som i stor grad kjenner oss som har delt den, bli påvirket av våre holdninger når de svarer. En annen utfordring med er at de som ikke responderer, ofte er forskjellige fra de som velger å respondere og at det ikke er garantert at utvalget blir representativt for befolkningen (Ghuri et al., 2020). Det er også stor overvekt av kvinner i utvalget, men analysen viser ingen signifikante forskjeller mellom hva kvinnene og mennene har svart i undersøkelsen. Likefullt kan videre studier med fordel ha et balansert utvalg for å se på effekten. Deltakere kan også bli påvirket av gjeldende stereotypier til inngrupper i det norske samfunnet. Norge er

vurdert som et av verdens aller mest likestilte land (World Economic Forum, 2022), og det kan argumenteres for at deltakerne svarer mer ut fra hva som er akseptert i samfunnet enn egne meninger. Eksperimentet skiller heller ikke mellom hvordan inngrupper i samfunnet og utgrupper vurderer lederen basert på kjønn. Eksperimentet differensierer heller ikke mellom type topplederjobber; om det er mannsdominerte topplederjobber eller jobber som har ulik grad av status. Det er en rekke faktorer som muligens kan påvirke stereotypiseringen og som ikke er behandlet i dette eksperimentet.

Eksperimentet har undersøkt stereotypisering av mannlige og kvinnelige ledere og ikke atferden som rettes mot disse. Den ser heller ikke på prosessen ved stereotypisering. Studien er begrenset av dette, men det er like fullt interessant at kvinnelige og mannlige ledere vurderes av utvalget som like kompetente, handlekraftige og varme.

En ulempe med et kontrollert eksperiment som metode er at konteksten kan være urealistisk, og at effekter som finnes i virkeligheten, blir oversett (Ghauri et al., 2020). Det kan argumenteres for at dette kan svekke ekstern validitet (Falck og Heckman, 2009). For å sikre ekstern validitet og at utvalget er representativt, er det satt mål om å ha minst 150 deltakere i hver testgruppe, for slik å kunne ha grunnlag for å generalisere resultatene i undersøkelsen.

Tilfredsstillende begrepsvaliditet er sikret ved å bruke tidligere validerte spørrebatterier som er oversatt til norsk (Lai, 2023). Det er også foretatt nøye vurdering av oppsett og rekkefølge (Ghauri et al., 2020). For å sikre høy reliabilitet kunne det ha blitt gjennomført en retest i utvalget (Ghauri et al., 2020). Dette er ikke gjort på grunn av tidsbegrensninger, samt at det aktuelle utvalget ikke er sporbart på grunn av personvern hensyn. Det er utregnet Cronbach's koeffisient alfa for å vurdere skalareliabilitet av målene i undersøkelsen.

## ***5.2 Videre forskning***

Det finnes lite nyere forskning på norske stereotyper knyttet til kjønn og lederrollen, samt stereotyper i det norske samfunnet. Det bør forskes mer på stereotypisering av kvinner og menn og gjerne tilknyttet ulike subgrupper, som Bye et al. (2022) etterspør.

Det er behov for flere studier på feltet og replikasjoner av studiene på tvers av kulturer for å kvalitetssikre funn og få et innblikk i hvordan stereotypene endres over tid. Det er også interessant å se om forskjellige grupper i samfunnet vurderer mannlige og kvinnelige ledere ulikt, og om grad av maktposisjon til lederen eller den som observerer modererer effekten. Selv om denne studien ikke finner støtte for at menn og kvinner stereotypiseres ulikt, kan det være at stereotypiseringen varierer innenfor ulike grupper i samfunnet og på svært kjønnsdelte arbeidsplasser/bransjer. Det er også interessant å forske mer på stereotypisering av ledere som samtidig ser på grad av status og konkurranse, inkludert kjønnsdelte sektorer i arbeidslivet.

Samtidig er det behov for å forske på stereotypisering av kjønnene knyttet opp mot stereotypiseringsprosessen og hvilken atferd som rettes mot de stereotypiserte gruppene. Storvik (2006) finner at kvinner i Norge blir sett på som like gode ledere som menn, at kvinnelige ledere er like ambisiøse som mannlige ledere, men at kvinner begrenses av stereotyper og i mindre grad søker seg til lederstillinger fordi de forventer å treffe glasstaket og få avslag. Dette er et viktig felt å forske videre på, da det kan bidra til funn som er nyttig for å nå likestillingsmålene i Norge.

## **6 Konklusjon**

Hvordan ledere stereotypiseres kan påvirke rekrutteringen av ledere og hvem som søker seg til lederstillinger. Det har også betydning for ledere som i mange tilfeller er satt til å lede grupper som stereotypiseres annerledes enn dem selv og som også vet at de blir stereotypisert annerledes (Bye et al., 2015).

Det norske utvalget i eksperimentet vurderer ikke førsteinntrykket av mannlige og kvinnelige toppledere ulikt på dimensjonene varme, kompetanse og handlekraft. Funnene får støtte av Bye et al. (2022), som heller ikke finner signifikante forskjeller mellom hvordan kvinnelige og mannlige ledere stereotypiseres i et norsk utvalg. Funnene må sees i lys av sosiale forhold, endring i kjønnsrollene og at stereotyper i et samfunn endres over tid. (Katz og Braly, 1933; Gilbert, 1951; Karlins et al., 1969; Leslie et al., 2002). Det er heller ikke funnet støtte i utvalget for at kvinner og menn stereotypiserer ledere ulikt basert på leders kjønn når det

kommer til førsteinntrykket. Funnene må ses i lys av at Norge er et av verdens mest likestilte land (World Economic Forum, 2022). Eksperimentene er et bidrag til etterlyst forskning på stereotyper utenfor USA (Sczesny et al., 2018).

Funnene i utvalget er interessante, men det er behov for replikasjon av eksperimentet for å sikre høyere ekstern validitet (Ghauri et al., 2020). Det er forsket mye på stereotypisering, både prosess og innhold, men med ulike spørrebatterier og med utgangspunkt i ulike dimensjoner (varme og kompetanse versus felleskap og handlekraft). Det er like fullt behov for å forske mer på stereotyper av kjønn og undergrupper i Norge, samt forskning som går på tvers av kulturer.

## 7 Referanseliste

Abele, A. E., Cuddy, A. J., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2008). Fundamental dimensions of social judgment. *European Journal of Social Psychology*, 38(7), 1063-1065.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 50, pp. 195-255). Academic Press.

Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice.

Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British journal of psychology*.

Birkelund, G.E., & Sandnes, T. (2003). Paradoxes of welfare states and equal opportunities: Gender and managerial power in Norway and the USA. In *Comparative Studies of Culture and Power* (pp. 203-242). Emerald Group Publishing Limited.

Brown, P. M., & Turner, J. C. (2002). The role of theories in the formation of stereotype content. *Stereotypes as explanations: The formation of meaningful beliefs about social groups*, 67-89.

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, public policy, and law*, 5(3), 665.

Bye, H. H., Solianik, V. V., Five, M., & Agai, M. S. (2022). Stereotypes of women and men across gender subgroups. *Frontiers in Psychology*, 13.

Bye, H. H., Herrebrøden, H., Hjetland, G. J., Røyset, G. Ø., & Westby, L. L. (2014). Stereotypes of Norwegian social groups. *Scandinavian journal of psychology*, 55(5), 469-476.

Bye, H. H. (2015). Norske stereotypier. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 52(11), 952-954.

Brown, P. M., & Turner, J. C. (2002). The role of theories in the formation of stereotype content. *Stereotypes as explanations: The formation of meaningful beliefs about social groups*, 67-89.

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, public policy, and law*, 5(3), 665.

Carrier, A., Louvet, E., Chauvin, B., & Rohmer, O. (2014). The primacy of agency over competence in status perception. *Social Psychology*.

Institutt for samfunnsforskning. (2022) Topplederbarometeret 2022. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/2022/>

Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & 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.

Cuddy, A. J., Fiske, S. T., Kwan, V. S., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J. P., ... & Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British journal of social psychology*, 48(1), 1-33.

- Devine, P. G., & Elliot, A. J. (1995). Are racial stereotypes really fading? The Princeton trilogy revisited. *Personality and social psychology bulletin*, 21(11), 1139-1150.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 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.
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of US public opinion polls from 1946 to 2018. *American psychologist*, 75(3), 301.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2.
- Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles*, 47(3/4), 99.
- Else-Quest, N. M., & Hyde, J. S. (2016). Intersectionality in quantitative psychological research: I. Theoretical and epistemological issues. *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 155-170.
- Falk, A., & Heckman, J. J. (2009). Lab experiments are a major source of knowledge in the social sciences. *science*, 326(5952), 535-538.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621.
- 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. T., Cuddy, A. J., 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.

Fiske, S. T. (2017). Prejudices in cultural contexts: Shared stereotypes (gender, age) versus variable stereotypes (race, ethnicity, religion). *Perspectives on psychological science*, 12(5), 791-799.

Fiske, S. T., & Durante, F. (2016). Stereotype content across cultures: Variations on a few themes.

Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.

Glick, P., Larsen, S., Johnson, C., & Branstiter, H. (2005). Evaluations of sexy women in low-and high-status jobs. *Psychology of women quarterly*, 29(4), 389-395.

Gilbert, G. M. (1951). Stereotype persistence and change among college students. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(2), 245.

Hamilton, D. L., Stroessner, S. J., & Driscoll, D. M. (1994). Social cognition and the study of stereotyping.

Hofstede, G. (2011). Dimensionlizing cultures: the Hofstede model in context. Online Read Psychol Cult. 2011.

Institutt for samfunnsforskning. (2022). Flere kvinner enn menn i høyere utdanning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/kjonn-og-utdanning/>

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.



Jones, J. M. (1997). *Prejudice and racism*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy.

Kanter, R. (1996). M.(1977) *Men and Women of the Corporation*. New York.

Karlins, M., Coffman, T. L., & Walters, G. (1969). On the fading of social stereotypes: studies in three generations of college students. *Journal of personality and social psychology*, 13(1), 1.

Katz, D., & Braly, K. (1933). Racial stereotypes of one hundred college students. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28(3), 280.

Kervyn, N., Fiske, S., & Yzerbyt, V. (2015). Forecasting the primary dimension of social perception. *Social Psychology*.

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.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.

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(12), 1543-1548.

Leslie, L. M., Constantine, V. S., & Fiske, S. T. (2002). The Princeton quartet: How are stereotypes changing. *Unpublished manuscript, Princeton University*.

- Lindqvist, A., Björklund, F., & Bäckström, M. (2017). The perception of the poor: Capturing stereotype content with different measures. *Nordic Psychology*, *69*(4), 231-247.
- Martinsen, Ø., & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. *Personality for Leadership*, 47-72.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1992). The centre for creative leadership, breaking the glass ceiling. *Reading: Addison Wesley*.
- Nettskjema (2023). God praksis. <https://nettskjema.no/a/godpraksis#/page/1>
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, *35*(4), 250.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. McGraw-hill education (UK).
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 221.
- 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.
- Schneider, D. J. (2005). *The psychology of stereotyping*. Guilford Press.
- Sczesny, S., Nater, C., & Eagly, A. H. (2018). Agency and communion: Their implications for gender stereotypes and gender identities. In *Agency and communion in social psychology* (pp. 103-116). Routledge.
- Sendén, M., Klysing, A., Lindqvist, A., & Renström, E. A. (2019). The (not so) changing man: Dynamic gender stereotypes in Sweden. *Frontiers in psychology*, *10*, 37.
- Statistisk sentralbyrå. (2023). Indikator for kjønnslikestilling i kommunene. <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene>

Storvik, A. E. (2006). Glasstaket–metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14(3), 219-253.

Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 437.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.

World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2022. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

## 8 Vedlegg

### 8.1 Invitasjon til sosiale medier (Skjermdump fra Facebook)

6. januar · 🌐

Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse.

Vi gjennomfører en spennende undersøkelse om ledelse. Du trenger ikke å være leder for å svare på undersøkelsen.

Undersøkelsen er en del av et masterstudium i ledelse ved Handelshøyskolen BI og gjennomføres av Tonje Paulsen Solem (tonjepaulsensolem@gmail.com) og Mette Græsholt (mette.graesholt@outlook.com).

Undersøkelsen er helt anonym (se mer om personvern når du åpner lenken).

Vi trenger flest mulig svar og håper du kan bidra. Del gjerne innlegget. På forhånd takk!

PS. Vennligst ikke kommenter innholdet i selve undersøkelsen her, da det kan påvirke andres svar.

NETTSKJEMA.NO



**Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse - Nettskjema**

👤👤 Siw Paulsen, Birnith Rehbestad og 13 andre

7 delinger


## 8.2 Spørreskjema, kvinnelig leder (Skjermdump fra Nettskjema)

Status: **Skjemaet er stengt for svar** [Åpne skjema](#) **Sist endret:** 29.01.2023 15:56 av Mette Græsholt **Skjema-ID:** 304788

 **Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse** 

---

**Vis** Bygg skjema Kodebok Innstillinger Innhent svar Se resultater

**PC** Mobil  Sjekk universell utforming i skjemaet

### Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Denne undersøkelsen inngår som del av et masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, og gjennomføres av Tonje Solem og Mette Græsholt, som kan kontaktes på [tonjepaulsensolem@gmail.com](mailto:tonjepaulsensolem@gmail.com).

Vi trenger mange svar for å få et godt statistisk grunnlag, og ditt bidrag er verdifullt.

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvernlovgivning. Du kan ikke identifiseres hverken direkte eller indirekte, og vi samler ikke inn IP-adresser. 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. Svardataene vil senere også kunne bli brukt i forskning.


Det tar noen få minutter å svare.

Mvh. Mette Græsholt og Tonje Solem, masterstudenter på BI Oslo.

\*

Ja, send meg videre til spørreskjemaet.

---

 **VILKÅR** **HJELP OG KONTAKT** **NETTSKJEMA ER UTVIKLET OG DESIGNET AV**  
Personvern og vilkår for bruk Veiledning for Nettskjema Universitetet i Oslo

## Undersøkelse om ledelse



Vis [Bygg skjema](#) [Kodebok](#) [Innstillinger](#) [Innhent svar](#) [Se resultater](#)

PC

Mobil

Sjekk universell utforming i skjemaet

## Undersøkelse om ledelse

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Først trenger vi litt informasjon om deg (kun til analyseformål).

Ditt kjønn: \*

- Kvinne
- Mann
- Annet/Ønsker ikke svare

Din omtrentlige alder: \*

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

Din høyeste fullførte utdanning (grad): \*

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

Bransjen du jobber i: \*

- Privat næringsliv
- Offentlig tjenesteyting
- Ideell/politisk organisasjon
- Ikke i arbeid/ Annet

Sideskift

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I hvilken grad er du enig i beskrivelsene under:

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

	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Hverken enig eller uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har stor kontroll over hva som skjer i mitt liv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar ansvar for meg selv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at ingen kan tvinge meg til noe jeg ikke vil. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er en person som folk flest lytter til. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg sier. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er få som ignorerer mine ideer og meninger. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å prøve så hardt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer. *	<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 \*

### Vennligst les teksten under og svar så på spørsmålene som følger i etterkant.

Se for deg at du får vite at øverste leder ved din arbeidsplass skal slutte, og at det er ansatt en ny leder. Du finner følgende informasjon på intranettet der du jobber:

Vi har gleden av å presentere Anne Hoff-Jensen som vår nye toppleder.

Anne har bakgrunn fra Harvard Business School og BI. Hun har 17 års erfaring som leder og er i dag leder for 200 medarbeidere.

Hun har oppnådd imponerende resultater i sin nåværende stilling, hvor hun gjennom gode strategisk vurderinger og organisatoriske grep har økt lønnsomheten gjennom flere år. Anne har gjentatte ganger vist at hun kan gjøre gode vurderinger og lande store prosjekter. Anne har tatt videreutdanning i endringsledelse og har gjennomført flere større omorganiseringer.

Anne har tiltrukket seg dyktige medarbeidere og kan vise til svært gode resultater i medarbeiderundersøkelser. Anne har en evne til å se den enkelte og bidra til god samhandling og utvikling av organisasjonen. Hun har tydelige ambisjoner for jobben hun skal inn i.

– Jeg vil bidra til at vi blir ledende i vår bransje i løpet av de neste tre årene og har stor tro på at vi sammen skal oppnå dette på en god måte, sier Anne.

Anne er 52 år og kommer fra Bergen. Hun er gift, har to barn i tenårene og hunden Leo. Anne tilbringer mye av fritiden på hytta på Gol, hvor hun går lange fjellturer og skiturer. Anne var tidligere aktiv i friidrett, og hun er nå økonomiansvarlig for idrettslaget hvor barna hennes deltar. Ellers er Annes lidenskap å lage mat til sine mange middagsgjester.

I Anne får vi en ambisiøs og målrettet leder med gode samarbeidsevner.

La oss ønske henne varmt velkommen.

Ut ifra teksten som du har lest, hva er ditt førsteinntrykk av den nye leder?


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

	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Hverken enig eller uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
Lederen virker vennlig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker varm og omtenkssom. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker imøtekommende og snill. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker til å stole på. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker kunnskapsrik. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker dyktig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker flink. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker selvsikker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker arbeidsom (jobber hardt). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker handlekraftig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker besluttsom. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker ansvarsfull. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 8.3 Spørreskjema, mannlig leder (Skjermdump fra Nettskjema)

Status: **Skjemaet er stengt for svar**  **Sist endret:** 29.01.2023 15:56 av Mette Græsholt **Skjema-ID:** 304788

 **Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse** ⋮

---

**Vis** Bygg skjema Kodebok Innstillinger Innhent svar Se resultater

### Invitasjon til undersøkelse med tema ledelse

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Denne undersøkelsen inngår som del av et masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, og gjennomføres av Tonje Solem og Mette Græsholt, som kan kontaktes på [tonjepaulsensolem@gmail.com](mailto:tonjepaulsensolem@gmail.com).

Vi trenger mange svar for å få et godt statistisk grunnlag, og ditt bidrag er verdifullt.

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvernlovgivning. Du kan ikke identifiseres hverken direkte eller indirekte, og vi samler ikke inn IP-adresser. 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. Svardataene vil senere også kunne bli brukt i forskning.

Det tar noen få minutter å svare.

Mvh. Mette Græsholt og Tonje Solem, masterstudenter på BI Oslo.

\*  Ja, send meg videre til spørreskjemaet.

---

 **VILKÅR** **HJELP OG KONTAKT** **NETTSKJEMA ER UTVIKLET OG DESIGNET AV**  
Personvern og vilkår for bruk Veiledning for Nettskjema Universitetet i Oslo

 Undersøkelse om ledelseVis [Bygg skjema](#) [Kodebok](#) [Innstillinger](#) [Innhent svar](#) [Se resultater](#)

PC

Mobil

 Sjekk universell utforming i skjemaet

## Undersøkelse om ledelse

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Først trenger vi litt informasjon om deg (kun til analyseformål).

Ditt kjønn: \*

- Kvinne
- Mann
- Annet/Ønsker ikke svare

Din omtrentlige alder: \*

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

Din høyeste fullførte utdanning (grad): \*

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

Bransjen du jobber i: \*

- Privat næringsliv
- Offentlig tjenesteyting
- Ideell/politisk organisasjon
- Ikke i arbeid/ Annet

 Sideskift

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I hvilken grad er du enig i beskrivelsene under:

	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Hverken enig eller uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har stor kontroll over hva som skjer i mitt liv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar ansvar for meg selv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at ingen kan tvinge meg til noe jeg ikke vil. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er en person som folk flest lytter til. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg sier. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er få som ignorerer mine ideer og meninger. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å prøve så hardt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer. *	<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 \*

### Vennligst les teksten under og svar så på spørsmålene som følger i etterkant.

Se for deg at du får vite at øverste leder ved din arbeidsplass skal slutte, og at det er ansatt en ny leder. Du finner følgende informasjon på intranettet der du jobber:

Vi har gledet av å presentere Anders Hoff-Jensen som vår nye toppleder.

Anders har bakgrunn fra Harvard Business School og BI. Han har 17 års erfaring som leder og er i dag leder for 200 medarbeidere.

Han har oppnådd imponerende resultater i sin nåværende stilling, hvor han gjennom gode strategisk vurderinger og organisatoriske grep har økt lønnsomheten gjennom flere år. Anders har gjentatte ganger vist at han kan gjøre gode vurderinger og lande store prosjekter. Anders har tatt videreutdanning i endringsledelse og har gjennomført flere større omorganiseringer.

Anders har tiltrukket seg dyktige medarbeidere og kan vise til svært gode resultater i medarbeiderundersøkelser. Anders har en evne til å se den enkelte og bidra til god samhandling og utvikling av organisasjonen. Han har tydelige ambisjoner for jobben han skal inn i.

– Jeg vil bidra til at vi blir ledende i vår bransje i løpet av de neste tre årene og har stor tro på at vi sammen skal oppnå dette på en god måte, sier Anders.

Anders er 52 år og kommer fra Bergen. Han er gift, har to barn i tenårene og hunden Leo. Anders tilbringer mye av fritiden på hytta på Gol, hvor han går lange fjellturer og skiturer. Anders var tidligere aktiv i friidrett, og han er nå økonomiansvarlig for idrettslaget hvor barna hans deltar. Ellers er Anders' lidenskap å lage mat til sine mange middagsgjester.

I Anders får vi en ambisiøs og målrettet leder med gode samarbeidsevner.

La oss ønske ham varmt velkommen.

Ut ifra teksten som du har lest, hva er ditt førsteinntrykk av den nye leder?

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

	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Hverken enig eller uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
Lederen virker vennlig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker varm og omtensksom. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker imøtekommende og snill. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker til å stole på. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker kunnskapsrik. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker dyktig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker flink. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker selvsikker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker arbeidsom (jobber hardt). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker handlekraftig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lederen virker beslutsom. \*

Lederen virker ansvarsfull. \*

