



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:

Mette Græsholt

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Har Kjønn Betydning for Førsteintrykket av Nye Ledere?		
Navn på veileder *:	Linda Lai		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	13
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Har Kjønn Betydning for førsteinntrykket
av Nye Ledere?

MAN 50391 – Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:
30.08.2022

Innleveringsdato:
22.05.2023

Stuedsted: BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
INTRODUKSJON.....	4
TEORIGRUNNLAG	6
VARME OG KOMPETANSE	6
HANDLEKRAFT	10
KJØNN SOM MODERATOR.....	10
METODE.....	12
RESULTATER.....	14
UTVALG.....	14
FAKTORANALYSE	14
RELIABILITETSANALYSE.....	15
ENVEIS VARIANSANALYSE	16
TOVEIS VARIANSANALYSE	17
DISKUSJON AV FUNN	18
VALG AV METODE.....	19
SCM PÅ TVERS AV SOSIALE GRUPPER.....	19
SCM PÅ GRUPPE OG INDIVIDNIVÅ.....	21
ASSOSIASJONSMASKINERIET.....	22
KORT KONKLUSJON/AVRUNDING.....	24
REFERANSELISTE	27
VEDLEGG.....	30
VEDLEGG 1- SPØRRESKJEMA KVINNELIG LEDER OG SPØRRESKJEMA MANNLIG LEDER	30
VEDLEGG 2 – KODEBOK.....	37
VEDLEGG 3 – INVITASJONSTEKST SOSIALE MEDIER	40

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke om en tenkt ny leder vurderes likt uavhengig av kjønn.

Forskning viser at inntrykket av andre primært formes langs de to aksene varme og kompetanse. Forskningen viser at også handlekraft er en relevant faktor i vurderingene av andre. Derfor er vurderingene av den tenkte lederen i denne studien målt med utgangspunkt i de tre dimensjonene varme, kompetanse og handlekraft.

Vi ønsker å undersøke i hvilken grad en leders kjønn påvirker førsteinntrykket av lederen når det gjelder varme, kompetanse og handlekraft.

I studien er det i tillegg testet om kjønn modererer vurderingene av lederen.

Undersøkelsen ble utformet som et eksperiment og deltakerne ble uten å vite det randomisert i to grupper. Den ene gruppen ble eksponert for beskrivelsen av en kvinnelig ny leder mens den andre gruppen ble eksponert for beskrivelsen av en ny mannlig leder. Begge lederne ble identisk beskrevet. Kun kjønn og navnet til lederne var forskjellig. Deltakerne fikk 12 spørsmål om vurdering av lederens varme, kompetanse og handlekraft. For hvert spørsmål ble deltakeren bedt om å angi i hvilken grad han eller hun er enig i beskrivelsene over en 7 punkts skala fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig).

I denne studien fant vi ingen signifikante forskjeller i deltakernes vurderinger av den kvinnelige og mannlige lederens varme, kompetanse og handlekraft. Deltakerne vurderer lederen som like varm, kompetent og handlekraftig uavhengig av lederens kjønn.

Vi fant heller ikke at deltakernes kjønn modererer vurderingene av lederen.

Resultatene kan skyldes at det ikke finnes forskjeller.

I en studie i Norge om stereotyper av menn og kvinner som er i de samme sosiale undergrupper, fant også Bye et al. (2022) at forskjellene i deltakernes vurderinger

av varmen og kompetansen til mannlige og kvinnelige ledere er lave, og ikke signifikante (s.7).

Men resultatene kan også være påvirket av svakheter i metoden.

For eksempel så er det usikkert om deltakerne evner å vurdere den nye lederen i tråd med vurderinger de ville gitt dersom de faktisk fikk denne som en ny leder.

Resultatene viser i tillegg antydning til en mulig glorie-effekt.

Ytterligere mulige forklaringer og eventuelle svakheter er drøftet i slutten av studien.

INTRODUKSJON

«Kvinner er fra Venus, menn er fra Mars» (egen oversettelse) (s. 276) er et utsagn vi gjerne bruker når vi skal uttrykke holdninger om distinkte forskjeller mellom kvinner og menn. Felles for slike holdninger er at de bygger på en generalisering basert på erfaringer om hvordan menn og kvinner for eksempel opptrer. Ellemers (2018) forklarer videre at når et tilstrekkelig antall medlemmer av en gruppe opptrer på en særegen måte eller har bestemte trekk vil vi med andre ord tendere mot å konkludere at adferden eller trekket er gjeldende for alle medlemmene av gruppen. Dermed vil distinkte forskjeller mellom grupper kunne oppleves som en «kontrast» (Ellemers, 2018, s.277).

I ytterste konsekvens kan kontrastene føre til diskriminering, som i saken Hopkins vs. Price Waterhouse. Ann Hopkins ble i 1982 nektet partnerskap i selskapet, selv om hun hadde «flere fakturerte timer enn noen av de andre som ble foreslått som partner samme år» (egen oversettelse, s. 1050). Price Waterhouse ble derfor mistenkt (anklaget) for å mene at hennes væremåte, sminke og klesstil ikke var forenelig med en partner i Price Waterhouse (Fiske et al., 1991).

Holdningene til hvordan en partner i Price Waterhouse skulle være, gjorde det vanskelig for Ann, og det kan trekkes paralleller til en mekanisme som Rudman & Fairchild (L.A. Rudman, 1998, referert i Rudman & Fairchild, 2004 s. 157) kaller Backlash-effekten. Rudman & Fairchild (2004) forklarer i sine studier at handlekraftige kvinnelige jobbsøkere ofte blir vurdert som kompetente, men også mislikt og diskriminert (s.158), jamfør Rudman (1998) og Rudman & Glick, (1999, 2001).

Det er lenge siden 1982, og samfunnet har utviklet seg betydelig. I dag er det flere kvinner enn menn som søker seg til høyere utdanning i Norge, og andelen kvinnelige ledere (20-66 år) har økt fra 32% til 38% i perioden fra 2008 til 2021(SSB.no, u.å.).

Det er allikevel et stykke igjen til full likestilling. En overvekt av kvinner søker seg til omsorgsyrkene, mens en overvekt av menn søker seg til tradisjonelle

mannsykker. Riktignok har Forsvaret hatt stor suksess med innføring av verneplikt for begge kjønn, men også det har hatt sin pris, og i det siste har det kommet frem at Forsvaret ikke evner å beskytte kvinnelige soldater fra enkelte unge menn som sjikanerer, mobber og forgriper seg på kvinnelige medsoldater.

Allikevel, i det store og hele liker mange å tro at vi er tilnærmet likestilt mellom kjønnene i Norge. I denne studien undersøker vi derfor om det i praksis har betydning for vurderingen av en ny leder om lederen er en kvinne eller en mann.

Vi utleder følgende:

Problemstilling

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

TEORIGRUNNLAG

Varme og kompetanse

Varme og kompetanse regnes som de to grunnleggende dimensjonene i personpersepsjon (Fiske et al., 2007, s 77). For eksempel vil en varm og kompetent person oppfattes positivt, mens en kald og lite kompetent person oppfattes negativt. Personer bedømmes først basert på en antakelse om hvilke intensjoner de har (Ybarra, O. et al. (2001) referert i Fiske et al. 2007, s. 79). Ønsker personen å skade oss eller kan vi anta at vedkommende er en venn. Deretter, og dermed noe saktere, bedømmes personens evne til å handle i tråd med intensjonene (Willis, J. og Todow, A (2006), referert i Fiske et al., 2007, s. 79).

Fiske (Fiske et al., 2002, s. 878) argumenterte allerede i 2002 for at stereotypisering skjer langs aksene varme og kompetanse. De argumenterte videre for at mange sosiale grupper stereotypiseres ambivalent.

Det motsatte skjer imidlertid gjerne på individnivå. Der korrelerer ofte vurderingen av varme og kompetanse positivt som følge av glorie-effekten (Rosenberg S. Et al. (1968) og Judd C.M. et al. (2005), referert i Fiske et al. (2007, s. 79)).

I Fiske et al. sin (2007) studie av sosiale grupper i USA, fant de at middelklassen (referansegruppen) vurderes som høy på kompetanse og høy på varme. De andre gruppene blir stereotypisert som for eksempel høy på varme og lav på kompetanse (eldre med flere), eller lav på varme og høy på kompetanse (rike med flere). Studien beskriver en modell (BIAS-map) (s. 81) med referanse til Cuddy, A.J.C. et al. (i trykk), som forklaring på hvordan bestemte følelser og reaksjoner oppstår som et resultat av ulike varianter av stereotyper (Fiske et al., 2007).

Også Cuddy et al. (2008) har utført forskning ved bruk av Stereotype Content Model (SCM). Cuddy et.al. (2008, s. 63) henviser til Fiske et al. (2002b) som kilde for tolkning av SCM.

Cuddy et al. (2008) forklarer at selv om mange grupper stereotypiseres ambivalent, så finnes det en del unntak. Flere grupper stereotypiseres som både kalde og inkompetente. Hovedregelen er imidlertid at kun referansegrupper og sosiale status-grupper som middel-klassen (les: i USA) vurderes som høy på begge dimensjoner (Cuddy et al., 2008 s. 68). Oversatt til Norske forhold så ville vi i tråd med SCM-modellen anta at nordmenn oppfatter nordmenn som både kompetente og varme.

I studien (Cuddy et al., 2008) forklares teorien om at det er et konkurranseelement som er utgangspunkt for vurderingen av andres varme. Grupper som vurderes som konkurrerende om våre felles ressurser oppfattes dermed som varme og vice versa.

Utgangspunktet for vurderingen av den andres kompetanse er status. Høy sosial status er relatert til makt, og maktpersoner eller sosiale grupper med stor makt har gjerne tilgang på ressurser. Dermed stereotypiseres høystatus-grupper som kompetente, mens lavstatus-grupper stereotypiseres som inkompetente (Cuddy et al., 2008).

Vurderingene av andre grupper eller individers varme og kompetanse skaper ulike følelser som beundring (høy varme, høy kompetanse), forakt (lav varme, lav kompetanse), misunnelse (lav varme, høy kompetanse), eller vi synes synd (høy varme, lav kompetanse) på andre. Slike følelser utløser bestemte reaksjoner, som enten er aktive/passive og eller fasiliterende/ødeleggende (Cuddy et al., 2008).

Cuddy et al. (2008) gjennomførte fem amerikanske studier ved bruk av SCM-modellen. Studiene viste at hovedvekten av grupper ble ambivalent stereotypisert, mens referansegruppen (middelklassen i USA) ble vurdert som høy på både varme og kompetanse. En ytterligere studie av data fra 17 nasjoner (Cuddy et al. i trykk) ga støtte for å kunne anta at SCM-modellen og BIAS-map er forklaringsmodeller som kan benyttes i alle land (s.68) (Cuddy et al., 2008).

Cuddy et al. (2008) henviser på side 63 til Cuddy et al. (2007) som kilde for BIAS-map. Videre så understreker Cuddy et al. (2008, s. 63) at de i sin egen studie kan vise/forklare/påstå at både SCM og BIAS-map kan utvides til å gjelde for mellommenneskelige relasjoner.

I Norge har Bye et al. (2014) undersøkt stereotypisering av sosiale grupper basert på SCM-modellen, med henvisning (s. 469) til Cuddy et al., 2007, 2008, 2011; Fiske et al., 2002, 2007).

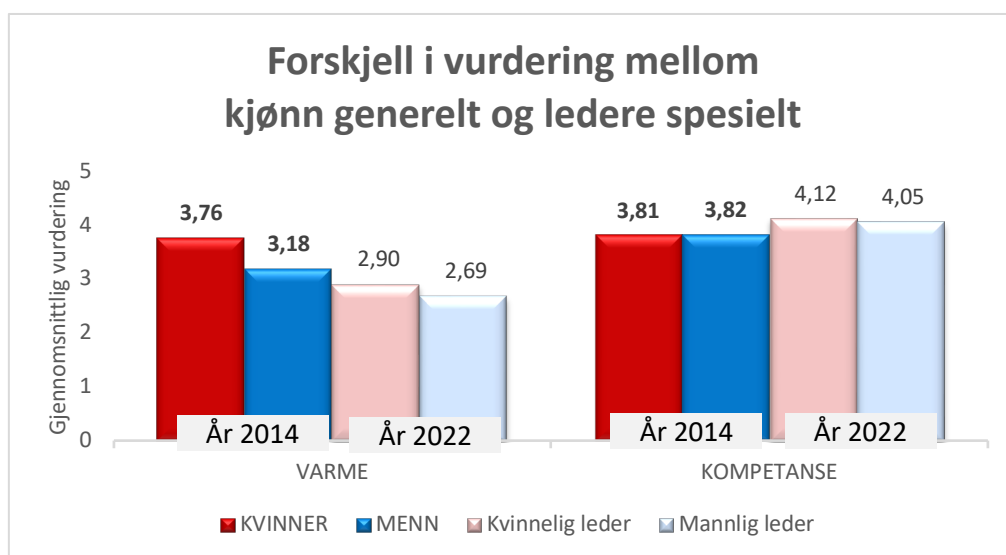
Resultatene fra studien (Bye et al., 2014) indikerer at kvinner i Norge vurderes som varmere (3,76) enn menn (3,18), mens de til forskjell fra flere utenlandske studier, som for eksempel i studie 2 av Fiske (Fiske et al., 2002) vurderes som like kompetente, se [Figur 1](#).

Nyere studier fra utlandet gir støtte til Bye et al. sine (2014) funn. I en amerikansk studie av meningsmålinger i perioden fra 1946 til 2018, så økte vurderingen av kvinners kompetanse. Kvinner ble over tid vurdert som like kompetente som menn, faktisk noe mer kompetent. Samtidig så vurderes kvinner i hele perioden som varmere enn menn (Eagly et al., 2020).

En studie av Bye et al. (2022) i Norge om stereotypier av menn og kvinner som er en del av de samme sosiale undergruppene antyder at også ledere av begge kjønn vurderes som like kompetente. For varme-dimensjonen viser studien imidlertid at ledergjerningen påvirker vurderingen av de kvinnelige lederne i større grad enn det ledergjerningen påvirker de mannlige lederne. Kvinnene mister mer varme enn sine mannlige kollegaer (Bye et al., 2022).

Forskjellene i vurderingen av varme og kompetanse mellom kjønnene for ledere er i denne studien lave, og de er ikke signifikante hverken for vurderingene av varme eller kompetanse (Bye et al., 2022, s. 7).

Studien (Bye et al., 2022) viser tendenser av at den samlede effekten av å entre lederrollen er at begge kjønn stereotypiseres ambivalent (høyere på kompetanse, lavere på varme), se [Figur 1](#).



Figur 1 Skjematisert fremstilling av vurderingene av kjønn i en studie utført av Bye et al. i 2014, sammen med vurderingene av ledere fra en studie av Bye et al. i 2022 (tabell 3). Funnene indikerer at ledere stereotypiseres ambivalent uavhengig av kjønn.

Bye et al. (2014) argumenterer for at årsaken til at kvinner vurderes som like kompetente som menn, er at vi i Norge ligger langt fremme med hensyn til likestilling mellom kjønnene. Videre så forklarer Bye et al. (2022) den relativt lave varmen for kvinnelige ledere med at kvinner som entrer mannsdominerte yrker ses på som kaldere enn andre kvinner. Men de vurderes allikevel ikke som like kalde som de mannlige lederne.

Når det gjelder graden av ambivalent stereotypisering av ledere, så viser en studie med data fra 37 ulike land at store variasjoner i inntekt impliserer ambivalens (Durante et al., 2013, s. 2). Siden Norge er et land med en stor grad av inntektslikhet, burde disse funnene tilsi at man i større grad finner at varme og kompetanse korrelerer (Bye et al., 2014).

Koenig & Eagly (2014) forklarer i sin studie at det å innta utradisjonelle sosiale roller, som for eksempel at en kvinne påtar seg en viktig lederstilling, kan medføre represalier. Forskning viser at det slår tilbake på mange som prøver (L.A. Rudman, 1998, referert i Rudman & Fairchild, 2004 s. 157). Koenig & Eagly (2014) argumenterer for at først når et tilstrekkelig antall kvinner har påtatt seg slike lederstillinger, så vil vi akseptere kvinner i rollen.

Men Koenig & Eagly (2014) fant også at ikke bare må et tilstrekkelig antall kvinner påta seg slike lederstillinger. Dersom stillingen er innen tradisjonelle

kvinnedominerte bransjer eller yrker, så vil kvinnen fortsatt beholde inntrykket av å være varmere enn mannen.

Vi utleder:

Hypotese 1

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

Handlekraft

Ifølge Fiske (Fiske, 2018, s. 70) er en av SCM-modellens opphav (med referanse til Bakan (1966)), dimensjonene communion og agency/handlekraft.

Selv om handlekraft og kompetanse ofte korrelerer, så kan de vise ulike trender (Eagly et al., 2020). I studien av meningsmålinger for perioden 1946 til 2018, så ble kvinner over tid vurdert som like kompetent som menn. Det samme skjedde ikke i vurderingen av handlekraft. Eagly et al. (2020) forklarer at dette kan skyldes at mange kvinner velger lederstillinger innen helse-eller omsorgsbransjen, i motsetning til menn som ofte søker seg til STEM-yrker (Lippa et al., 2014). Kvinner vil dermed fortsatt oppfattes som mindre handlekraftige enn menn (Eagly et al., 2020).

Vi utleder:

Hypotese 2

Mannlige ledere oppfattes som mer handlekraftige enn kvinnelige ledere.

Kjønn som moderator

Eagly et al. (1992) fant i sin studie at menn «devaluerer» (s.17) kvinnelige ledere i større grad enn det kvinner gjør. Eagly et. al (Eagly et al., 1992) forklarer dette

med at menn har «mer å tape» (s. 17) i sosial status ved å ha en kvinnelig leder sammenlignet med kvinner som har kvinnelige ledere.

Schein (Schein, 2001) forsket på psykologiske barrierer i flere land, og fant tendenser av at menn i større grad enn kvinner stereotypiserer kvinner som mindre egnet for lederroller.

Koenig et al. (Koenig et al., 2011) fant i sin studie om paradigmer at menn tenker på ledergjerningen som noe mer maskulin (s. 635) sammenlignet med kvinners tanker om ledelse. Koenig et al. (2011) understreker at dette er viktige innsikt om forskjeller mellom kjønnene nettopp fordi menn dermed kan gjøre det vanskelig for kvinner å få lederstillinger.

Vi utleder:

Hypotese 3

Menn stereotyperer ledere i større grad basert på kjønn enn kvinner.

METODE

Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad lederens kjønn har betydning for vurderingen av førsteinntrykket av lederen. Førsteintrykket kan skje ved et fysisk møte, eller som i mange organisasjoner, gjennom en presentasjon av lederen via selskapets intranett. I denne studien undersøkes førsteinntrykket presentert via intranettet. Undersøkelsen er gjennomført som et eksperiment med to alternative vignetter. Begge vignettene er identiske bortsett fra at den ene gruppen deltakere ble bedt om å vurdere en ny kvinnelig leder mens den andre gruppen ble bedt om å vurdere en ny mannlig leder.

Nettskjema er benyttet som verktøy for datainnsamlingen (vedlegg 1 og 2) og resultatene er analysert i SPSS.

Det ble utformet en formell invitasjonstekst for sosiale medier (vedlegg 3), sammen med en elektronisk lenke til eksperimentet i Nettskjema.

Eksperimentet ble bygget opp med en innledende tekst. Deretter måtte deltakeren bekrefte sitt samtykke til deltakelse. Alle som bekreftet, ble randomisert i to grupper. Disse ble behandlet helt likt gjennom hele eksperimentet, med nevnte unntak om at den ene gruppen ble eksponert for en tekst om en ny kvinnelig leder, mens den andre gruppen ble eksponert for en tekst om en ny mannlig leder. Kun navnene på lederne var ulike. Ellers var tekstene identiske. Deltakerne måtte svare på alle spørsmål i undersøkelsen (obligatoriske felter) for å bli tellende.

Først fikk deltakerne demografiske spørsmål. Deltakerne fikk også 13 spørsmål om makt. Disse er kun stilt for senere eventuelle forskningsformål og er ikke benyttet videre i denne undersøkelsen. Den ene gruppen deltakere ble deretter eksponert for en tekst om en ny kvinnelig leder og den andre for en ny mannlig leder. Til slutt fikk deltakerne 12 spørsmål om vurdering av henholdsvis kompetanse, varme og handlekraft basert på Lai (2023). For hvert spørsmål ble deltakeren bedt om å angi i hvilken grad han eller hun er enig i beskrivelsene over en 7 punkts skala fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig) (se detaljer i vedlegg 1).

Undersøkelsen ble delt på Facebook og LinkedIn med identiske tekster (vedlegg 3). Delingen på Facebook ble lagt ut som en offentlig deling, slik at alle kontakter kunne dele videre. Etter vel en uke ble kontaktene på Facebook oppfordret

(vedlegg 3) en gang til om å delta eller å dele videre. Det ble ikke sendt en tilsvarende oppfordring på LinkedIn.

RESULTATER

Utvalg

Av 362 deltakere, så fullførte 202 den mannlige versjonen og 160 den kvinnelige versjonen. Flere kvinner har deltatt (274) enn menn (88).

56,6% av deltakerne arbeider i offentlig tjenesteyting og 30,1% i det private næringsliv. 43,6% har en bachelor/cand.mag.-grad og 48,3% har en mastergrad/hovedfag eller høyere.

Deltakerne alder var: under 20 år (0,3%), 20-29 år (4,1%), 30-39 år (15,2%), 40-49 år (26,5%), 50-59 år (40,6%), 60-69 år (12,7%) og over 70 år (0,6%)

Følgende analyser er kjørt i SPSS¹ : Faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, enveis variansanalyse, toveis variansanalyse, tilleggsanalyser og korrelasjonsanalyser.

Faktoranalyse

Kaiser-Meyer-Oklin-verdien er på 0,884, og er høyere enn minste anbefalte verdi på 0,6. Bartlett's test er signifikant med verdi 0,000, det vil si lavere enn ($p < 0,05$), noe som støtter faktorabiliteten i korrelasjonsmatrisen.

Prinsippal komponentanalyse (PCA) viser at to komponenter oppfyller Kaisers kriterie med en eigenvalue på en eller høyere. De to komponentene forklarer til sammen 66,97% av variansen i analysen. Komponent 1 har en eigenvalue på 6,014 (varians forklart 50,12%), komponent 2 har eigenvalue på 2,022 (varians forklart 16,85%). Komponent 3 oppfyller ikke Kaisers kriterie. Dataene burde

¹ Analysene er beskrevet og presentert i tråd med veiledningsmaterieell fra forelesning

ideelt sett kjøres på nytt med kun komponent 1 og 2. For analyseformål er komponent 3 likevel beholdt.

Testleddene selvsikker, stole på og ansvarsfull oppfyller ikke kriteriet, og er derfor ikke med videre. De øvrige testleddene, det vil si tre for hver komponent er med videre fordi de lader på den komponent de er ment å måle, samt med en verdi høyere enn 0,5. Disse er uthevet i Tabell 1.

Tabell 1 Faktor matrise

		Komponent		
Utformet måle	Testledd	1	2	3
Kompetanse	Dyktig	0,949		
	Flink	0,925		
	Kunnskapsrik	0,800		
	Selvsikker			0,749
Varme	Varm omtenkssom		-0,975	
	Imøtekommende snill		-0,968	
	Vennlig		-0,859	
	Stole på	0,353	-0,526	
Handlekraft	Besluttsom			0,849
	Handlekraftig			0,818
	Arbeidsom			0,762
	Ansvarsfull	0,534		

Ekstraksjonsmetode: Prinsipal komponentanalyse (PCA)

Rotasjonsmetode: Oblimin med Kaiser normalisering. a

a. Rotasjon konvergeret i 10 iterationer

Reliabilitetsanalyse

De tre faktorene med tre gyldige testledd i hver av de tre komponentene fra faktoranalysen er analysert ved hjelp av en Cronbachs Alfa-test. Resultatet er tilfredsstillende med verdier høyere enn 0,7 (se tall i parenteser i Tabell 2).

Korrelasjonsmatrisen (Tabell 2) viser ingen signifikante korrelasjoner mellom den uavhengige variabelen leders kjønn og de avhengige variablene kompetanse, varme og handlekraft. Matrisen viser imidlertid en signifikant positiv innbyrdes korrelasjon mellom de tre avhengige variablene. Matrisen viser også en svak negativ samvariasjon mellom deltakerens kjønn og de avhengige variablene

Tabell 2 Korrelasjonsmatrise

Variabel	Gjennomsnitt	Standard avvik	Testledd	Leders kjønn	Kompetanse	Varme	Handlekraft	Deltakers kjønn	Deltakers alder	Deltakers utdanning
Kompetanse	5,74	0,92	3	-0,069	(0,89)					
Varme	4,84	1,14	3	0,007	,506**	(0,92)				
Handlekraft	5,82	0,91	3	-0,076	,574**	,277**	(0,86)			
Deltakers kjønn				0,063	-,136**	-,173**	-,139**	--		
Deltakers alder				0,002	-0,099	-,171**	-0,023	-0,044	--	
Deltakers utdanning				0,073	-0,005	0,020	0,059	-0,092	,155**	--

** . Korrelasjoner er signifikante ved 0.01 nivå (2-halet).

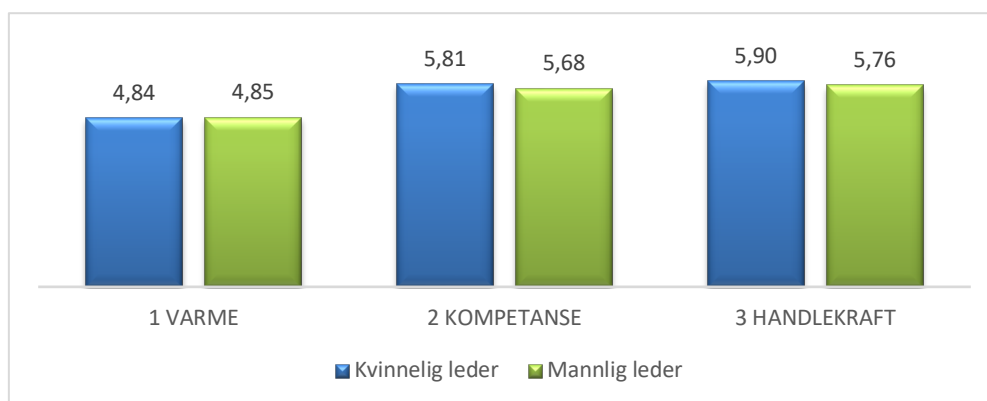
Enveis variansanalyse

Enveis variansanalyse er gjennomført for å teste hypoteser. Analysen viser at det ikke eksisterer signifikante forskjeller mellom gruppene i dette eksperimentet (Sig. er større enn 0,05 i Tabell 3)

Tabell 3 Enveis variansanalyse (ANOVA)

Mellom gruppene	df	F	Sig.
Kompetanse	1	1,718	0,191
Varme	1	0,018	0,895
Handlekraft	1	2,101	0,148

Figur 2 viser den gjennomsnittlige vurderingen av den nye lederen med hensyn til kompetanse, varme og handlekraft.



Figur 2 Gjennomsnittlig vurdering av varme, kompetanse og handlekraft.

Hypotese 1

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

Enveis ANOVA gir delvis støtte for hypotesen. Den støtter at kvinner og menn ikke oppfattes signifikant forskjellig med hensyn til kompetanse. Analysen gir imidlertid ikke støtte for å anta at kvinnelige ledere oppfattes som varmere enn mannlige.

Hypotese 2

Mannlige ledere oppfattes som mer handlekraftige enn kvinnelige ledere.

Enveis ANOVA gir ikke støtte til at menn oppfattes som mer handlekraftige.

Toveis variansanalyse

En toveis variansanalyse (ANOVA) er benyttet for å undersøke om deltakernes kjønn modererer sammenhengen mellom lederens kjønn og vurderinger av lederen med hensyn til varme, kompetanse og handlekraft. Levenes test viser verdier høyere enn 0,05 for henholdsvis kompetanse, varme og handlekraft.

Hypotese 3

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

Analysen gir ikke støtte for signifikante forskjeller i vurderingen av mannlige og kvinnelige ledere hverken med hensyn til kompetanse ($F=1,682$, $p=,196$), varme ($F=2,651$, $p=,104$) eller handlekraft ($F=1,514$, $p=,219$) basert på deltakerens kjønn.

Det ble også utført tilleggsanalyser av om deltakernes alder, utdanning eller bransje modererer vurderingene. Men resultatene gir ikke støtte for signifikante forskjeller.

DISKUSJON AV FUNN

I denne studien er det undersøkt i hvilken grad lederen kjønn påvirker førsteinntrykket av lederen når det gjelder varme, kompetanse og handlekraft.

Vi henvendte oss til mulige deltakere via Facebook og LinkedIn med en åpen invitasjon om å delta i en undersøkelse om ledelse. Alle som aksepterte videre deltakelse ble via en lenke sendt videre til et eksperiment utformet som en spørreundersøkelse. Deltakerne ble uten å vite det randomisert i to grupper, og begge gruppene fikk identiske spørsmål og identiske vignetter. Den eneste forskjellen var at den ene gruppen ble presentert for en vignett av en mannlig leder, mens den andre gruppen ble presentert for en vignett av en kvinnelig leder.

I undersøkelsen ble deltakerne bedt om å se for seg at de fikk en ny leder, samt se for seg at lederen ble presentert via arbeidsgivers intranett. Deretter fikk deltakerne en vignett med en beskrivelse av lederen. Til slutt ble deltakeren bedt om å gi sin vurdering av den tenkte lederen basert på 12 spørsmål. Spørsmålene måtte besvares på en skala fra 1 til 7, og spørsmålene var utformet for å måle deltakerens vurderinger av lederens varme, kompetanse og handlekraft. Kun deltakere som besvarte alle spørsmålene ble tellende for resultatene.

Resultatene av undersøkelsen viste ingen signifikante forskjeller i deltakernes vurderinger av den kvinnelige og mannlige lederen hverken med hensyn til varme, kompetanse eller handlekraft.

Resultatene av undersøkelsen viser heller ingen signifikante forskjeller i vurderingene som gis av de kvinnelige deltakerne sammenlignet med vurderingene som gis av de mannlige deltakerne.

Resultatene kan enten bety at det ikke eksisterer signifikante forskjeller, eller at undersøkelsen har svakheter som hindrer gode målinger av eventuelle forskjeller.

I det følgende vil betydningen av funnene bli diskutert, både i lys av relevant forskning, og med hensyn til eventuelle svakheter i metode.

Valg av metode

Denne studien ble innrettet for å måle eventuelle forskjeller i det virkelige liv, dvs. hvordan en tenkt ny leder oppfattes av de ansatte, representert ved deltakerne. Det er bakgrunnen for valget av eksperiment som metode.

Resultatene sier derfor ingenting om hvordan deltakerne tenker at andre nordmenn ser på kvinnelige og mannlige ledere. De sier kun noe om hvordan disse deltakerne vurderer denne ene lederen. Det kan derfor godt tenkes at deltakerne mener at andre nordmenn tenker annerledes, og at de selv er et unntak fra «regelen».

Det er med andre ord forskjell på å undersøke om det eksisterer kulturelle stereotypier i samfunnet slik Bye et al. (2014,2022) gjorde ved å følge «malen» til SCM-modellen, og det å undersøke hvordan en tenkt ny leder vurderes.

En vesensforskjell fra denne studien og Bye et al. (2022) sin studie er at Bye et al. (2022) ba deltakerne eksplisitt om å gi sin vurdering av varmen og kompetansen til kvinner og menn som innehar de samme sosiale rollene basert på hvordan de ulike gruppene ses på i samfunnet. Deltakerne skulle med andre ord ikke gi sin personlige vurdering av hvordan de selv vurderer gruppens varme og kompetanse. I denne studien har vi derimot spurt om deltakerens personlige vurderinger av den nye lederens varme, kompetanse og handlekraft.

Vi kan blant annet derfor ikke generalisere funnene i denne studien til å gjelde for annet enn akkurat dette eksperimentet.

Men vi kan sammenligne om funnene harmonerer med Bye et al. (2022) sin studie.

SCM på tvers av sosiale grupper

I Bye et al. sin (2022) studie på tvers av sosiale grupper målte de varme og kompetanse. Her så de på kvinner og menn som er i de samme/innehar de samme

sosiale rollene. Bye et al. (2022) fant ingen signifikante forskjeller i vurderingen av kvinnelige lederes varme og kompetanse, sammenlignet med vurderinger av mannlige lederes varme og kompetanse.

Dette harmonerer med funnene i denne undersøkelsen selv om denne undersøkelsen kun måler vurderinger av varme, kompetanse og handlekraft til en tenkt leder. Harmonien må imidlertid ikke tolkes som om/at vi har beskrevet prototypen på en norsk leder.

Det kan være tilfeldig at funnene i denne studien harmonerer med funnene i Bye et al. sin (2022) studie. En litt annen vignett eller andre distribusjonskanaler ville kunne gitt et annet resultat.

Vi kunne beskrevet den nye lederen som mindre varm, kompetent og eller handlekraftig. Da ville muligens gjennomsnittlig vurdering per dimensjon endret seg. Men det er allikevel ikke sikkert at det nye eksperimentet ville vist signifikante forskjeller i vurderingen av de to lederne (mann/kvinne) med hensyn til varme, kompetanse og handlekraft.

Et annet alternativ kunne være å beskrive den nye lederen som mindre kompetent. Imidlertid så tyder forskning (Ybarra, O. et al. (2001) referert i Fiske et al. 2007, s. 79) på at deltakerne først vurderer den andres intensjoner, noe som indikerer at vi også burde endret beskrivelsen av lederens varme (intensjon) for å sikre at deltakerne følte intensjonen «på kroppen». En mulig svakhet ved eksperimentet eller eksperimenter som dette er kanskje faren for at deltakeren ikke makter å forestille seg at en eventuell gjennomføringsevne (kompetanse) får praktiske konsekvenser for deltakeren. Det er en mulig feilkilde at deltakernes vurderinger ikke nødvendigvis er de samme som om dette hadde vært et reelt førsteinntrykk av deltakerens nye leder.

Et tredje alternativ, eller i kombinasjon med ovenstående, kunne være å bytte om på rekkefølgen i spørsmålsstillingen. I denne studien ble spørsmålene stilt i rekkefølgen varme, kompetanse og handlekraft. Det kunne vært interessant å se om det å bytte rekkefølge hadde medført signifikante forskjeller i vurderinger av kvalitetene til den kvinnelige og mannlige tenkte lederen.

Hensikten med andre distribusjonskanaler er å nå et større antall, gjerne 200 av begge kjønn. Men kanskje vel så viktig er det å unngå priming. Det er derfor en potensiell feilkilde at deltakerne kjenner avsender eller avsenders venner (se mer om assosiasjonsmaskineriet/priming senere i studien). Slik priming kan unngås ved å for eksempel benytte leverandører av betalingstjenester til datainnsamlingen.

SCM på gruppe og individnivå

Forskning viser at innad i en gruppe så ser man tendenser av at gruppen favoriserer sine egne medlemmer (Cuddy, AJC.; Fiske, ST.; Glick, P (2008), referert i Fiske (2015, s. 5). Siden dette er en undersøkelse om nye ledere, burde de demografiske variablene derfor gjerne inkludert et spørsmål om deltakeren er leder i dag.

På den annen side så skulle vi basert på samme teori forvente å se utslag av at kvinner favoriserer kvinnelige ledere mens menn favoriserer mannlige ledere. Men i denne undersøkelsen er det ikke funnet at kjønn modererer vurderingene.

Forskning viser også at kvinner i større grad enn menn legger vekt på den andres intensjoner (Wojciszke, B. Et al (1998), referert i Fiske et al. (2007, s. 79)). Igjen, i denne undersøkelsen er det ikke funnet at kvinner vurderer lederens intensjoner (varme) signifikant forskjellig fra hvordan menn vurderer lederens intensjoner.

Til sist, men ikke minst, så viser forskning at selv om varme og kompetanse er to dimensjoner så vil vurderingene på individ-nivå i større grad positivt korrelere mellom dimensjonene (glorie-effekten) (Rosenberg, S. et al. (1968), Judd, C.M. et al. (2005), Zanna, M. and Hamilton, D. (1972), referert i Fiske et al. (2007, s.79)). Dette stemmer godt med funnene i korrelasjons-tabellen som viser signifikante korrelasjoner mellom varme og kompetanse (,506), mellom kompetanse og handlekraft (,574) og litt svakere for handlekraft og varme (,277). I undersøkelsen er den nye lederen beskrevet som meget velutdannet og høykompetent (ekspert) helt i begynnelsen av vignetten. Vignetten fortsetter med

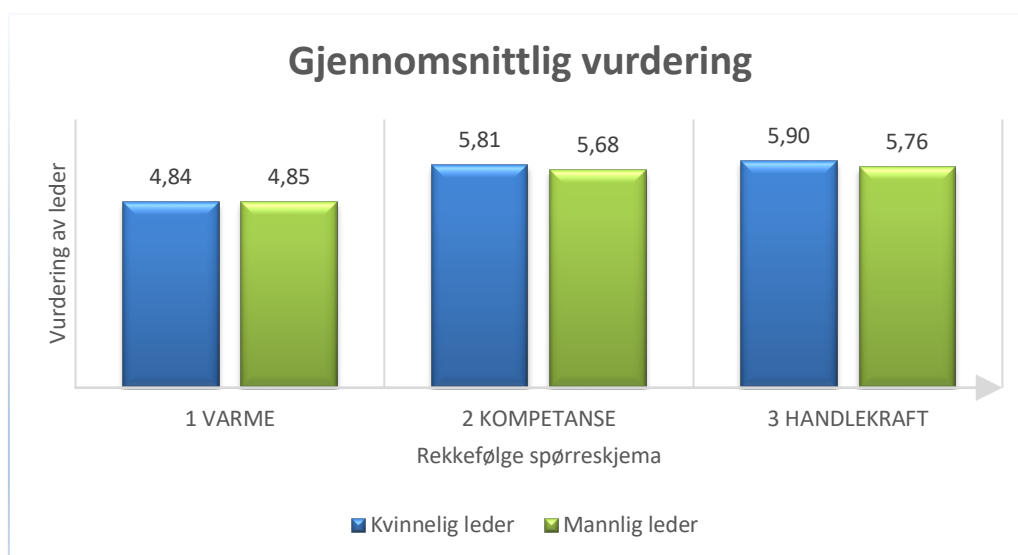
beskrivelser av meget gode samarbeidsevner og så videre. Inntrykket av en dyktig leder kan ha festet seg helt fra begynnelsen og påvirket svarene på alle spørsmålene uavhengig av lederens kjønn.

Assosiasjonsmaskineriet

I boken Tenke, fort og langsomt forklarer Kahneman (2013) hvordan vi tenker og opptrer. Invitasjonen eller innholdet i eksperimentet kan ha satt i gang «assosiasjonsmaskineriet» (s. 58), for eksempel minner om den som inviterer, om andre eksperimenter, følelser fra da man selv var ny leder, eller følelser om ledere man har eller har hatt. Vi kan også anta at noen fikk et ønske om å prestere bra, om å vise seg fra en god side i besvarelsen av undersøkelsen (les: unngå å stereotypisere).

Mennesker lar seg påvirke av priming (Kahneman, 2013). Invitasjonsteksten, eller selve plattformene Facebook og LinkedIn kan ha gjort det enklere å delta for de som effektivt benytter plattformene som samhandlingsarena eller kommunikasjonsarena, sammenlignet med personer som i begrenset grad er på nettet. Det kan på en annen side være sånn at de som velger å delta i undersøkelsen er representanter for personlighetstrekk som trigger de til å delta. Eller en god venn deltar av som følge av en gjensidig forpliktelse (Cialdini, 2011, s. 42). Facebook og LinkedIn treffer i første instans egne venner, personer som identifiserer seg med deg, har samme bakgrunn osv. Det kunne vært interessant å dele undersøkelsen med et bredere publikum enn venner og venners venner.

Kahneman (2013) beskriver mennesker som en «maskin for forhastede løsninger» (s. 89), og også han forklarer at utfallet kan gi en glorie-effekt. Resultatene i undersøkelsen kan tyde på en glorie-effekt siden de viser en høyere vurdering av både den mannlige og den kvinnelige lederen underveis i besvarelsen (Figur 3).



Figur 3 Resultatene viser at når spørsmålene ble stilt i rekkefølgen varme, kompetanse og handlekraft, så øker vurderingene underveis. Dette kan tyde på en glorie-effekt.

En annen forhastet slutning er av typen «det du ser er det du får» (Kahneman, 2013, s. 95). Derfor er beskrivelsen av den nye lederen i eksperimentet avgjørende for vurderingene. Det kan tenkes at vignetten ikke er utformet optimalt. Kanskje er det beskrevet en så tydelig eller ensidig leder at deltakerne fikk for lite spillerom for tvil og nyanser med hensyn til stereotypier. Litt som de «små talls lov» (Kahneman, 2013, s. 121) som hentyder at det gis så lite relevant informasjon at det ikke er mulig å trekke andre slutninger enn jevnt gode.

Så selv om undersøkelsen av den tenkte nye lederen viser de samme resultatene som Bye et al. (2022) sin undersøkelse av hvordan nordmenn (i et par byer) vurderer undergrupper i samfunnet, så er det mulig at resultatene hadde vært annerledes med en annen distribusjon, en vignett med et annet innhold eller en annen rekkefølge på spørsmålene.

I tillegg så kunne det i senere studier vært interessant å undersøke hvordan deltakerne tenker at andre ansatte/kollegaer/nordmenn ville vurdert den nye lederen som ble presentert på intranett.

KORT KONKLUSJON/AVRUNDING

I denne studien er det undersøkt i hvilken grad lederens kjønn har betydning for vurderingen av en tenkt ny leders varme, kompetanse og handlekraft². Deltakerne ble bedt om å se for seg at de fikk en ny leder, og deretter en vignett med en intranettpresentasjon av den nye lederen. Alle fikk identisk innhold i vignettene, men deltakerne ble uten å vite det randomisert med enten alternativet en kvinnelig leder eller alternativet en mannlig leder. I de etterfølgende vurderingene av lederen forventet vi å finne at den kvinnelige lederen vurderes som varmere enn den mannlige lederen, men samtidig at de vurderes som like kompetente.

Vi fikk ikke støtte for vurderingen av varme, men derimot så fikk vi støtte for at det ikke er signifikante forskjeller i vurderingen av kompetansen basert på kjønn. Med andre ord så viser resultatene av denne studien at det ikke er signifikante forskjeller i vurderingen av varme og kompetanse basert på lederens kjønn.

Funnene harmonerer med resultatene av Bye et al. (2022) sin forskning som sammenligner hvordan tilfeldige deltakere i et par byer i Norge tenker at kvinnelige og mannlige ledere vurderes av andre (Bye et al., 2022). Heller ikke Bye et al. (2022) fant signifikante forskjeller i vurderingene av kvinnelige ledes varme og kompetanse sammenlignet med vurderingene av mannlige ledes varme og kompetanse.

Hypotesen om at menn er mer handlekraftig enn kvinner fikk vi heller ikke støtte for. Det er imidlertid en mulig feilkilde forbundet med resultatene som følge av lav egenverdi i faktoranalysen.

² Undersøkelsen ble innledningsvis gjennomført i samarbeid med en student fra samme kurs. Det ble samarbeidet om noe av teorigrunnlaget, dvs. i utforming av problemstilling og hypoteser, samt design av metode og innsamling av data. Videre så er veiledningen fra veileder Linda Lai gjennomført i fellesskap. Oppgavene er skrevet uavhengig av hverandre.

Til sist så undersøkte vi hypotesen om at menn stereotypiserer ledere med hensyn til kjønn i større grad enn det kvinner gjør. Heller ikke det fikk vi støtte for.

Teorien til Eagly et al. (Eagly et al., 1992) om at menn devaluerer kvinner, og har mer å tape i sosial status ved å få en kvinne som leder, samt Scheins funn (Schein, 2001) om at menn i større grad enn kvinner tenderer mot å stereotypisere kvinner som mindre egnet til lederrollen harmonerer derfor ikke så godt med funnene i denne studien.

Resultatet av studien ser imidlertid heller ikke ut til å harmonere med studien til Koenig et al. (2011) som er fra 2011. Koenig fant at menn ser på lederrollen som noe mer maskulin enn det kvinner gjør.

Det kan ha sammenheng med at vi i Norge er kommet langt i likestillingen mellom kjønnene både siden 90 og 2000-tallet, men også siden 2011. I Norge er det stor grad av inntektslikhet, mennene tar ut pappa-permisjoner, trekker seg fra politiske verv for å stille opp for familien, samt er åpne om følelser i podkaster. Kvinner er i flertall om å søke seg til høyere utdanning, og vi har dyktige, handlekraftige og modige rollemodeller som viser at kvinner kan beherske lederjobber, som for eksempel i Norges Fotballforbund.

Resultatet av studien viser imidlertid også enkelte mulige svakheter og forbedringsområder for senere studier:

Det at deltakernes vurdering av lederen ble bedre og bedre underveis i besvarelsen indikerer en Glorie-effekt. I en eventuell replikasjon kan dette gjerne utforskes ved å endre rekkefølgen på spørsmålene.

I tillegg bør lignende studier vurdere om kvalitetene (graden av varme, kompetanse og handlekraft) til den tenkte lederen er beskrevet på en optimal måte med hensyn til å anta at deltakernes vurderinger ligger tett opp mot den vurdering de ville gitt dersom dette faktisk var deres nye leder.

En eventuell replikasjon kan også vurdere å benytte betalingsløsninger for å unngå at deltakerne primes ved å kjenne oppdragsgiver mer eller mindre personlig.

Dimensjonen handlekraft bør utelates eller måles med andre spørsmål siden egenverdien er lavere enn 1.

Det kan også vurderes å endre spørsmålsstillingen til hvordan deltakeren tror at andre nordmenn/kollegaer ville vurdert denne nye lederen fremfor hvordan deltakeren selv vurderer den nye lederen.

En siste svakhet er at det ikke ble spurt om deltakeren er leder i dag. Det kunne vært interessant å vite om det å være leder modererer vurderingene.

REFERANSELISTE

- 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. <https://doi.org/10.1111/sjop.12141>
- Bye, H. H., Solianik, V. V., Five, M., & Agai, M. S. (2022). Stereotypes of Women and Men Across Gender Subgroups. *Frontiers in Psychology*, 13, 881418–881418. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881418>
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning teori og praksis* (J. L. Hansen, Overs.; 2. utg). Abstrakt.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 40, s. 61–149). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Durante, F., Fiske, S. T., Kervyn, N., Cuddy, A. J. C., Akande, A., Adetoun, B. E., Adewuyi, M. F., Tserere, M. M., Ramiah, A. A., Mastor, K. A., Barlow, F. K., Bonn, G., Tafarodi, R. W., Bosak, J., Cairns, E., Doherty, C., Capozza, D., Chandran, A., Chryssochoou, X., ... Storari, C. C. (2013). Nations' income inequality predicts ambivalence in stereotype content: How societies mind the gap. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 726–746. <https://doi.org/10.1111/bjso.12005>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75, 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Fiske, S. T. (2015). Intergroup biases: A focus on stereotype content. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.01.010>

- Fiske, S. T. (2018). Stereotype Content: Warmth and Competence Endure. *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, 27(2), 67–73.
<https://doi.org/10.1177/0963721417738825>
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in *Price Waterhouse v. Hopkins*. *American Psychologist*, 46(10), 1049–1060.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1049>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (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>
- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt* (E. Lilleskjæret & G. Nyquist, Overs.). Pax.
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content: Observations of Groups' Roles Shape Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392.
<https://doi.org/10.1037/a0037215>
- 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), 616–642.
<https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Lippa, R. A., Preston, K., & Penner, J. (2014). Women's Representation in 60 Occupations from 1972 to 2010: More Women in High-Status Jobs, Few Women in Things-Oriented Jobs. *PLoS ONE*, 9(5), e95960.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0095960>
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to Counterstereotypic Behavior: The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 157–176.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.157>
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.

<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>


SSB.no. (u.å.). Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene. I *Statistisk Sentralbyrå*. <https://www.ssb.no/statbank/table/09293>

VEDLEGG


Vedlegg 1- Spørreskjema kvinnelig leder og spørreskjema mannlig leder

INNLEDNING NETTSKJEMA ID-304788 (kvinnelig leder)

Status: **Skjemaet er stengt for svar** [Åpne skjema](#) Sist endret: 29.01.2023 15:56 av [redacted] 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 [redacted] og [redacted] som kan kontaktes på [redacted].


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

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvermlovgivning. 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. [redacted] og [redacted] masterstudenter på BI Oslo.



* Ja, send meg videre til spørreskjemaet.

 **Nettskjema**

VILKÅR [Personvern og vilkår for bruk](#) HJELP OG KONTAKT [Veiledning for Nettskjema](#) NETTSKJEMA ER UTVIKLET OG DESIGNET AV [Universitetet i Oslo](#)

SPØRRESKJEMA-ID305596-KVINNELIG LEDER

Status: Skjemaet er stengt for svar [Åpne skjema](#)

Sist endret: 29.01.2023 15:42 av [redacted]

Skjema-ID: 305596

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 stjerner *

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

Side 2

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"/>

Sideskift

Obligatoriske felt 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 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 beslutsom. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker ansvarfull. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SPØRRESKJEMA-ID305591 (mannlig leder)

Status: Skjemaet er stengt for svar [Åpne skjema](#) Sist endret: 29.01.2023 15:42 av [redacted] Skjema-ID: 305591

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 felt 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 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 beslutsom. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen virker ansvarfull. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 2 – Kodebok

* Undersøkelse om ledelse (id 305596) – 29.01.2023 17:03

* Variabel Etikett

Kjoenn Ditt kjønn:

- 1 Kvinne
- 2 Mann
- 3 Annet/Ønsker ikke svare

Alder Din omtrentlige alder:

- 1 Under 20 år
- 2 20-29 år
- 3 30-39 år
- 4 40-49 år
- 5 50-59 år
- 6 60-69 år
- 7 70 år eller eldre

Utdanning Din høyeste fullførte utdanning (grad):

- 1 Grunnskole
- 2 Videregående skole
- 3 Bachelor/cand.mag.-grad
- 4 Mastergrad/hovedfag eller høyere

Bransje Bransjen du jobber i:

- 1 Privat næringsliv
- 2 Offentlig tjenesteyting
- 3 Ideell/politisk organisasjon
- 4 Ikke i arbeid/ Annet

Grad_velgelevemittliv Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv.

Grad_foelefrioensker Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker.

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

Grad_ansvarmegselv Jeg tar ansvar for meg selv.

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

Grad_jeglytttestil Jeg er en person som folk flest lytter til.

Grad_andremineoensker	Andre mennesker gjør stort sett som jeg ønsker.	1	Svært uenig
		2	Ganske uenig
Grad_andresomjeksier	Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg sier.	3	Litt uenig
		4	Hverken enig eller uenig
		5	Litt enig
Grad_andremegpaaalvor	Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor.	6	Ganske enig
		7	Svært enig
Grad_jegpaavirkningskraftandre	Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre.		
Grad_faaignorerermeg	Det er få som ignorerer mine ideer og meninger.		
Grad_jegfaadetsomvil	Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å prøve så hardt.		
Grad_jegbestemme	Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer.		
1	Svært uenig		
2	Ganske uenig		
3	Litt uenig		
4	Hverken enig eller uenig		
5	Litt enig		
6	Ganske enig		
7	Svært enig		
Inntrykk_vennlig	Lederen virker vennlig.		
Inntrykk_varm_omtenksom	Lederen virker varm og omtenkso.		
Inntrykk_imoetekommende_snil	Lederen virker imøtekommende og snill.		
Inntrykk_stole_paa	Lederen virker til å stole på.		
Inntrykk_kunnskapsrik	Lederen virker kunnskapsrik.		
Inntrykk_dyktig	Lederen virker dyktig.		
Inntrykk_flink	Lederen virker flink.		
Inntrykk_selvsikker	Lederen virker selvsikker.		
Inntrykk_arbeidsom	Lederen virker arbeidsom (jobber hardt).		
Inntrykk_handlekraftig	Lederen virker handlekraftig.		
Inntrykk_besluttsom	Lederen virker besluttsom.		
Inntrykk_ansvarsfull	Lederen virker ansvarsfull.		

* Undersøkelse om ledelse (id 305591) – 29.01.2023 17:00

* Variabel Etikett

Kjoenn Ditt kjønn:

- 1 Kvinne
- 2 Mann
- 3 Annet/Ønsker ikke svare

Alder Din omtrentlige alder:

- 1 Under 20 år
- 2 20-29 år
- 3 30-39 år
- 4 40-49 år
- 5 50-59 år
- 6 60-69 år
- 7 70 år eller eldre

Utdanning Din høyeste fullførte utdanning (grad):

- 1 Grunnskole
- 2 Videregående skole
- 3 Bachelor/cand.mag.-grad
- 4 Mastergrad/hovedfag eller høyere

Bransje Bransjen du jobber i:

- 1 Privat næringsliv
- 2 Offentlig tjenesteyting
- 3 Ideell/politisk organisasjon
- 4 Ikke i arbeid/ Annet

Grad_velgelevemittliv Jeg velger selv hvordan jeg vil leve mitt liv.

Grad_foelefrioensker Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker.

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

Grad_ansvarmegselv Jeg tar ansvar for meg selv.

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

Grad_jeglyttestil Jeg er en person som folk flest lytter til.

Grad_andremineoensker ønsker.	Andre mennesker gjør stort sett som jeg	1	Svært uenig
		2	Ganske uenig
Grad_andresomjeksier sier.	Jeg kan lett få andre til å gjøre som jeg	3	Litt uenig
		4	Hverken enig eller uenig
		5	Litt enig
Grad_andremegpaaalvor alvor.	Når jeg sier fra om noe, tar andre det på	6	Ganske enig
		7	Svært enig
Grad_jegpaavirkningskraftandre påvirkningskraft på andre.	Jeg mener selv at jeg har stor		
Grad_faaignorerermeg meninger.	Det er få som ignorerer mine ideer og		
Grad_jegfaadetsomvil prøve så hardt.	Jeg får det vanligvis som jeg vil, uten å		
Grad_jegbestemme	Hvis jeg vil, er det jeg som bestemmer.		
1	Svært uenig		
2	Ganske uenig		
3	Litt uenig		
4	Hverken enig eller uenig		
5	Litt enig		
6	Ganske enig		
7	Svært enig		
Inntrykk_vennlig	Lederen virker vennlig.		
Inntrykk_varm_omtenksom	Lederen virker varm og omtensom.		
Inntrykk_imoetekommende_snull	Lederen virker imøtekommende og		
	snull.		
Inntrykk_stole_paa	Lederen virker til å stole på.		
Inntrykk_kunnskapsrik	Lederen virker kunnskapsrik.		
Inntrykk_dyktig	Lederen virker dyktig.		
Inntrykk_flink	Lederen virker flink.		
Inntrykk_selvsikker	Lederen virker selvsikker.		
Inntrykk_arbeidsom	Lederen virker arbeidsom (jobber hardt).		
Inntrykk_handlekraftig	Lederen virker handlekraftig.		
Inntrykk_besluttssom	Lederen virker besluttssom.		
Inntrykk_ansvarsfull	Lederen virker ansvarsfull.		

Vedlegg 3 – Invitasjonstekst sosiale medier

Opprinnelig:

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 [REDACTED]

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


Oppfølging:

 13. januar · 

Tusen takk for alle besvarelser. Vi trenger imidlertid fortsatt flere. Det er derfor svært ønskelig å dele den med flere. Del gjerne videre hvis du ikke allerede har gjort det. På forhånd takk.

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 

 og 

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

